

ANALISIS BEBERAPA FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA INDUSTRI JASA KONSTRUKSI

(Studi Empiris Pada Perusahaan Kontraktor Kecil Dan Menengah
di Kota Semarang)



TESIS

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

Oleh :
M.Handawati Utomo
N I M. C4A001210

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2004**



Sertifikat

UPT-PUSTAKA-UNDIP	
No. Daft:	336 f. / Alim L.
Tgl.	23 Feb 2004

Saya, *M. Handawati Utomo*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

M. Handawati Utomo
02 November 2004

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan tesis berjudul :

ANALISIS BEBERAPA FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA INDUSTRI JASA KONSTRUKSI

(Studi Empiris Pada Perusahaan Kontraktor Kecil Dan Menengah
di Kota Semarang)

Yang disusun oleh, M. Handawati Utomo, N I M C4A001210
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 02 November
2004 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Suyudi M

Pembimbing Anggota



Drs. Soemarno, MSIE

Semarang, 02 November 2004
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Prof. Dr. H. Suyudi Mangunwihardjo

Motto :

“ Janganlah hendaknya kamu kuatir tentang apapun juga , tetapi nyatakanlah dalam segala hal keinginanmu kepada Allah dalam doa dan permohonan dengan ucapan syukur “ (Filipi 4 : 6)

Karyaku ini kupersembahkan buat :

Alm. Ayahku P. Syamsul Utomo

Ibuku A. Ginarti Hartanto

Dan Almamaterku

Kesemuanya tersebut senantiasa memberikan inspirasi, motivasi dan doa.

ABSTRACT

In the business world today, a company claimed to have reliable strategy so that can stay and human resources. The human resources have a high to company performance and trade on strategy so company performance can be assist

The aim of this research is to analyse : 1). The influence commitment of manager to company performance 2). Differentiation and inovation as superiority strategy compete to have continuation to company performance. A model was developed based on former research by Bashaw and Grant (1994), Wagner and Digman (1997), Sundar G. (1993).

Statistic analysis using SEM was performed on data collected from 100 manager companies of contraction in Semarang. The result of this analysis that performance of : 1). Strategy Time – Based, 2). Superiority strategy compete to have continuation the form of differentiation and inovation variable, 3). Commitment to manager

The result of this research present theoretical implication and manajerial. Limitation of the research and the next research agenda can be used further research reference.

ABSTRAKSI

Dalam dunia usaha saat ini , persaingan bisnis yang semakin meningkat menuntut para pelaku bisnis mempersiapkan strategi bisnis dan sumber daya manusianya. Dengan sumber daya manusia yang mempunyai komitmen tinggi terhadap perusahaan dan strategi yang handal maka diharapkan kinerja perusahaan dapat terdongkrak.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis : 1. Pengaruh komitmen manajer terhadap kinerja perusahaan ,2 Deferensiasi dan inovasi sebagai strategi keunggulan bersaing berkelanjutan terhadap kinerja perusahaan , 3 Pengaruh Strategi *Time-Based* terhadap kinerja perusahaan . Model penelitian dikembangkan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan Bashaw dan Grant (1994), Wagner dan Digman (1997) , Sundar G. (1993)

Analisis statistik dengan SEM yang dilakukan pada data yang diperoleh dari 100 manajer perusahaan jasa konstruksi yang melakukan kegiatan jasa konstruksi di kota Semarang. Dari hasil analisis ini ,kinerja perusahaan jasa konstruksi dipengaruhi oleh :1. Strategi *Time-Based* , 2. Strategi Keunggulan bersaing berkelanjutan yang dibentuk dari variabel deferensiasi dan inovasi, 3. Komitmen manajer

Akhir dari penelitian ini disajikan implikasi teoritis dan manajerial.. Keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang dapat dijadikan referensi bagi peneliti selanjutnya

KATA PENGANTAR

Puji syukur dan syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas berkat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul : “Analisis Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Industri Jasa Konstruksi”(Studi Empiris pada Perusahaan Kontraktor Kecil dan Menengah di Kota Semarang).Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis dapat mewujudkan tesis ini berkat motivasi , bimbingan, bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga secara khusus kepada Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku pembimbing I sekaligus selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.Juga kepada Bapak Drs. Soemarno MsiE, selaku pembimbing II , yang dengan penuh kesabaran , kebijaksanaan memberikan petunjuk, bimbingan serta nasihat sehingga penulis dapat mewujudkan tesis ini

Ucapan terima kasih tak lupa juga penulis sampaikan kepada :

1. Drs.J Sugiarto, PH,SU, Dra Niken Rahayu MS, Drs.L Suryanto,MM, Dra Ami Kusumawardani, Msc, serta Bapak dan Ibu dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, yang telah memberikan bekal pengetahuan bagi penulis

2. Perusahaan-perusahaan industri jasa konstruksi di Kota Semarang, atas pemberian ijin dan dukungan dengan memberi informasi yang berguna bagi penulisan ini.
3. Teman-teman angkatan XVI kelas sore, atas segala dukungan dan dorongannya sehingga terselesaikan tesis ini.
4. Semua pihak yang tak dapat disebutkan satu demi satu yang ikut pula membantu serta menunjang penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan penulis. Oleh karena itu dengan keterbukaan dan senang hati, penulis mengharapkan dari para pembaca berupa saran, koreksi ataupun gagasan-gagasan demi penyempurnaan tesis ini.

Akhirnya penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat dan menunjang bagi manajer/pimpinan perusahaan.

Semarang, 02 November 2004

Penulis

M.Handawati Utomo

DAFTAR ISI

Surat Pernyataan Keaslian Tesis.....	i
Halaman Pengesahan Tesis.....	ii
Halaman Motto.....	iii
Abstract.....	iv
Abstraksi.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Tabel.....	xiii
Daftar Gambar.....	xv
Daftar Lampiran.....	xvi
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian.....	9
1.3.1. Tujuan Penelitian.....	9
1.3.2. Kegunaan Penelitian.....	10
BAB II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL.....	12
2.1. Telaah Pustaka.....	12
2.1.1. Kinerja.....	12
2.1.2. Komitmen.....	15
2.1.2.1. Komitmen Pekerjaan.....	17

2.1.2.2. Komitmen Organisatoris.....	17
2.1.2.3. Komitmen Karier.....	17
2.1.2.4. Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja.....	19
2.1.3. Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.....	19
2.1.3.1. Pengaruh Strategi Bersaing Berkelanjutan Terhadap Kinerja.....	22
2.1.3.1. Deferensiasi.....	23
2.1.3.2. Inovasi.....	24
2.1.4. Strategi Time Based.....	26
2.1.4.1. Pengaruh Strategi Terhadap Kinerja.....	28
2.2. Penelitian Terdahulu.....	28
2.3. Hubungan Penelitian Dengan Penelitian Terdahulu.....	31
2.4. Pengembangan Model Penelitian.....	32
2.4.1. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	32
2.4.2. Hipotesis Penelitian.....	34
2.4.3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	36
BAB III. METODE PENELITIAN.....	37
3.1. Penentuan Obyek Penelitian.....	37
3.2. Jenis dan Sumber Data.....	37
3.2.1. Data Primer.....	37
3.2.2. Data Sekunder.....	38
3.3. Populasi dan Sampel Penelitian.....	38

3.3.1. Populasi.....	38
3.3.2. Sampel.....	39
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	41
3.5. Metode Analisis Data.....	44
3.5.1. Analisis Kualitatif.....	44
3.5.2. Analisis Kuantitatif.....	44
BAB IV ANALISIS DATA.....	51
4.1. Deskripsi Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif.....	51
4.1.1. Deskripsi Umum Obyek Penelitian.....	51
4.1.2. Data Deskriptif.....	53
4.2. Analisis Data.....	55
4.2.1. Uji Reliabilitas dan Vaiditas Kuesioner.....	55
4.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori.....	60
4.2.3. Pengujian Evaluasi Asumsi SEM.....	66
4.2.3.1. Evaluasi Normalitas Data.....	67
4.2.3.2. Uji Evaluasi Outliers.....	68
4.2.3.3. Evaluasi atas Multicollinearity atau Singularity.....	70
4.2.3.4. Pengujian terhadap Nilai Residual.....	71
4.2.4. Structural Equation Modelling.....	73
4.2.4.1. Uji Kesesuaian Model.....	74
4.3. Uji Reliabilitas Dan Variance Extract.....	75

4.3.1. Uji Reliabilitas.....	75
4.4. Pengujian Hipotesis.....	79
4.4.1 Pengujian Hipotesis 1.....	79
4.4.2 Pengujian Hipotesis 2.....	80
4.4.3. Pengujian Hipotesis 3.....	80
4.4.4 Pengujian Hipotesis 4.....	81
4.4.5 Pengujian Hipotesis 5.....	85
BAB V. SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....	83
5.1. Simpulan Hipotesis.....	85
5.1.1. Simpulan Hipotesis 1.....	86
5.1.2. Simpulan Hipotesis 2.....	87
5.1.3. Simpulan Hipotesis 3.....	88
5.1.4. Simpulan Hipotesis 4.....	90
5.1.5. Simpulan Hipotesis 5.....	91
5.2. Kesimpulan Mengenai Masalah Penelitian.....	92
5.3. Implikasi Teoritis.....	95
5.4. Implikasi Kebijakan Manajerial.....	98
5.5. Keterbatasan Penelitian.....	102
5.6. Agenda Penelitian Yang Akan Datang.....	102
REFERENSI.....	104
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	108
LAMPIRAN.....	110

DAFTAR TABEL

1	Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	29
2	Tabel 2.2	Difinisi Operasional Variabel.....	36
3	Tabel 3.1	Desain Inti Pertanyaan	43
4	Tabel 3.2	Model Pengukuran	47
5	Tabel 3.3	Indeks Pengujian Kelayakan Model.....	50
6	Tabel 4.1	Deskripsi Umum Perusahaan Jasa Konstruksi.....	52
7	Tabel 4.2	Ringkasan Hasil Perhitungan Reliabilitas dan Validitas.....	56
8	Tabel 4.3	Ringkasan Validitas Pearson Variabel Komitmen.....	57
9	Tabel 4.4	Ringkasan Validitas Pearson Variabel Defereniasi.....	57
10	Tabel 4.5	Ringkasan Validitas Pearson Variabel Inovasi.....	58
11	Tabel 4.6	Ringkasan Validitas Pearson Variabel <i>Time- Based</i>	59
12	Tabel 4.7	Ringkasan Validitas Pearson Variabel Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.....	59
13	Tabel 4.8	Ringkasan Validitas Pearson Variabel Kinerja Perusahaan.....	60
14	Tabel 4.9	<i>Goodness Of Fit Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Defereniasi dan Inovasi.....	62
15	Tabel 4.10	Regression Weight Variabel Bentuk Defereniasi dan Inovasi.....	63
16	Tabel 4.11	<i>Goodness Of Fit Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Komitmen, Strategi <i>Time – based</i> , Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan dan Kinerja	

		Perusahaan	65
17	Tabel 4.12	Regression Weight Variabel Bentuk Eksogen dan Endogen.....	66
18	Tabel 4.13	Uji Evaluasi Normalitas Data.....	68
19	Tabel 4.14	Deskriptives Statistic.....	69
20	Tabel 4.15	<i>Standarized Residual Covariances</i>	72
21	Tabel 4.16	<i>Goodness Of Fit Structural Equation Model</i>	74
22	Tabel 4.17	Hasil Komputasi AMOS.....	75
23	Tabel 4.18	Perhitungan <i>Composite Reliability</i>	76
24	Tabel 4.19	Perhitungan <i>Variance Extracted</i>	78
25	Tabel 5.1	Ringkasan Hasil Uji Hipotesis.....	85
26	Tabbel 5.2	Implikasi Teoritis.....	97

DAFTAR GAMBAR

1	Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	34
2	Gambar 3.1	Diagram Alur Penelitian.....	47
3	Gambar 4.1	Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Deferensiasi dan Inovasi.....	61
4	Gambar 4.2	Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Komitmen, Strategi <i>Time – Based</i> , Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan dan Kinerja Perusahaan.....	64
5	Gambar 4.3	SEM Model Kinerja Perusahaan.....	73

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Kekuatan utama dalam bidang ekonomi dalam suatu negara, jika dunia usaha dari negara tersebut mempunyai kinerja yang baik (Zulkieflimansyah, 2003).. Sedangkan kekuatan dunia usaha secara keseluruhan tersebut sangat dipengaruhi kontribusi usaha kecil dan menengah, seperti yang dikatakan Zulkieflimansyah (2003) bahwa, kekuatan suatu negara dalam bidang ekonomi memiliki korelasi yang positif dengan kontribusi usaha kecil dan menengah. Semakin besar kontribusi usaha kecil dan menengah terhadap perekonomian maka semakin kuat ekonomi negara tersebut (Zulkieflimansyah, 2003). Dalam fakta menunjukkan bahwa negara yang cepat bangkit dari badai krisis ekonomi dikarenakan ketangguhan usaha kecil dan menengahnya. Disamping itu kontribusi industri menengah dan kecil terhadap penyerapan tenaga kerja cukup tinggi yaitu sebesar 99% (Zulkieflimansyah, 2003). Sedangkan kontribusi semua usaha menengah dan kecil terhadap Produk Domestik Regional Bruto menurut KADIN, sampai tahun 2002 adalah 67% untuk industri menengah, dan 14,7% untuk industri kecil dan total ekspor Indonesia dan besarnya omset sekitar Rp 250.088.950.193 ditahun 2002 (BPS,2002).

Dari berbagai industri dunia usaha yang ada di Indonesia, industri jasa konstruksi merupakan salah satu bagian dari dunia usaha industri yang cukup besar memberikan kontribusi bagi pertumbuhan ekonomi Indonesia. Kontribusi industri

jasa konstruksi di Indonesia, terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDB), sekitar 7,54 % dari total PDB pada tahun 1996. dan sejak tahun 1999 kontribusi industri jasa konstruksi terhadap pendapatan bruto negara selalu meningkat, dengan peningkatan rata-rata pertahun sebesar 20,6% pertahun (BPS,2002) Sedangkan jumlah perusahaan jasa konstruksi tahun 2001 sejumlah 37.606 perusahaan dan kondisi ini cukup memberikan peluang kerja yang cukup tinggi dengan pertumbuhan tenaga kerja rata-rata per tahun sebesar 30.4% (BPS,2002). Hal ini memberi bukti bahwa dinamika industri jasa konstruksi cukup dinamis.

Menurut data dari Badan Pembinaan Konstruksi dan Investasi beberapa kondisi yang ada dari usaha industri jasa konstruksi di Indonesia pada saat ini dapat digambarkan sebagai berikut (B. Winarso 2002):

1. Usaha jasa konstruksi memberikan sumbangan yang cukup berarti terhadap laju pertumbuhan Bruto (PDB). Dari data yang ada pada tahun 1996, jasa konstruksi menyumbang sekitar 7,54 % namun karena krisis yang terjadi menyebabkan penurunan yang cukup tajam, dan pada tahun 1999 tercatat sebesar minus 1,63 %.
2. Lapangan usaha jasa konstruksi masih sangat tergantung kepada ketersediaan dana pemerintah, sementara itu anggaran pembangunan pemerintah relatif menurun.
3. Dukungan akses permodalan di bidang usaha jasa konstruksi sangat kecil, terlebih lagi kebijakan yang membatasi permodalan untuk sektor properti yang sangat berpengaruh terhadap usaha jasa konstruksi.
4. Dalam hal SDM, bidang jasa konstruksi juga masih sangat lemah khususnya ketersediaan tenaga yang berkualitas.
5. Jasa konstruksi di Indonesia merupakan usaha jasa konstruksi kecil dan menengah, sebanyak 90% dari seluruh perusahaan.

Sedangkan Departemen Permukiman dan Prasarana Wilayah, menyatakan bahwa akibat dari kualifikasi dan kinerjanya yang rendah, terlihat pada mutu produk

seperti, kerusakan dini prasarana jalan sehingga hanya bermasa pelayanan 50 % dari umur rencana, jebolnya beberapa tanggul dan bendungan, efisiensi rata-rata saluran air dibawah 50 %, rendahnya mutu konstruksi perumahan, mutu dan efisiensi yang rendah dari perusahaan air minum, ketepatan waktu pelaksanaan yang rendah, dan efisiensi sumber daya yang belum optimal.dsb (Nono Trisnowardono,2002).

Seperti yang telah diuraikan di atas bahwa, kekuatan utama dalam bidang ekonomi dalam suatu negara, jika dunia usaha dari negara tersebut mempunyai kinerja yang baik. Demikian pula keadaan perekonomian suatu daerah tergantung pada kinerja dunia usaha pada daerah tersebut. Seperti dikatakan oleh Zulkieflimansyah (2003), bahwa kekuatan dunia usaha sangat dipengaruhi oleh kinerja industri menengah kecil yang diukur dengan kualitas pekerjaan, pendapatan perusahaan dan efisiensi perusahaan. Gambaran kekuatan dunia usaha pada perusahaan menengah dan kecil di Jawa Tengah dilihat dari jumlah perusahaan maupun tenaga kerja. Penambahan jumlah perusahaan tersebut dari 2.781.586 perusahaan pada tahun 2001menjadi 2.893.016 perusahaan pada tahun 2002, sedangkan jumlah pekerja dari 5.086.584 pekerja pada tahun 2001 menjadi 5.284.228 pekerja pada tahun 2002 serta omsetnya mencapai nilai Rp 38.679.348.444 (BPS, 2002). Sedangkan kontribusi pendapatan bruto, pengeluaran, jumlah perusahaan dan jumlah tenaga kerja pada perusahaan konstuksi di Jawa Tengah selalu meningkat sejak tahun 1999, dengan peningkatan rata-rata sebesar 30.3% Demikian pula untuk pengeluaran dari industri jasa konstruksi dengan pengeluaran rata-rata meningkat sebesar 17.5% tiap tahun.

Kota Semarang merupakan salah satu kota di Jawa tengah yang memiliki jumlah perusahaan industri jasa konstruksi terbesar. Jumlah perusahaan industri jasa konstruksi di Jawa Tengah 8863 perusahaan dan 2428 perusahaan berada di kota Semarang. Banyaknya jumlah perusahaan jasa konstruksi menyebabkan perusahaan industri jasa konstruksi menghadapi persaingan dalam skala domestik (persaingan sesama pengusaha se daerah) dan krisis berkepanjangan yang mengharuskan manajer berjuang untuk selalu mendapatkan peluang , guna kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan domestik dimanapun harus bersaing dengan pemain di dalam negeri maupun di luar negeri (Day, 1994) dalam Sidik (2001)

Persaingan adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan . Persaingan perusahaan untuk berprestasi atau mencapai kinerja yang tinggi dengan menerapkan strategi ,bertujuan mencapai posisi yang menguntungkan dan kuat untuk membendung persaingan dalam indndustri (Porter, 1996 p.3). Strategi merupakan suatu rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan dan kegiatan perusahaan dalam kesatuan yang terpadu (Craven,1996).

Sebuah perusahaan memiliki dua tingkat strategi : Strtegi Unit Bisnis (kompetitif) dan Strategi perusahaan . Startegi Kompetitif berkenaan dengan bagaimana keunggulan kompetitif diciptakan pada tiap bisnis diamana perusahaan bersaing .Sedangkan strategi Perusahaan berkenaan dengan dua masalah berbeda , dalam bisnis apa perusahaan seharusnya ada dan bagaimana manajemen perusahaan mengatur susunan unit bisnis (Porter, 1987, p209) .

Pengelolaan (manajemen) bisnis ini memberikan hasil yang optimal pada perusahaan, apabila perusahaan dapat memilih strategi yang tepat dan sesuai dengan perusahaannya . Dalam proses pelaksanaan strategi tersebut, perusahaan dituntut untuk selalu dinamis dan terus melakukan pembenahan dengan restrukturisasi terhadap langkah-langkah menejemennya. Perusahaan yang telah melakukan restrukturisasi harus memutuskan , apa langkah berikutnya supaya tidak mengulangi kesalahan berkaitan dengan manajemen proses produksi dan pemasaran. Sedangkan perusahaan yang belum melakukan apapun harus bangkit dari kesalahan tersebut (Porter,1987,p209).

Restrukturisasi ini berkaitan dengan upaya perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya. Untuk mencapai tujuan ini manajer perusahaan sebaiknya memahami dan menentukan dimensi – dimensi kegiatan yang efektif dan efisien serta memberikan nilai tambah (Porter, 1987, p.217)

Persaingan bisnis yang semakin meningkat menuntut para pelaku bisnis siap menghadapi persaingan dengan mempersiapkan strategi bisnisnya dan sumber daya manusianya (Budiardjo,2004). Sumber daya manusia masa kini dituntut untuk memiliki kreativitas dan kemampuan belajar secara terus menerus serta komitmen yang tinggi (Budiardjo, 2004). Komitmen merupakan bagian utama dari keberhasilan hubungan jangka panjang (Gregory T.gundiach,ravi, Achrol, & John Mentzer, 1995). Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh R. Edward Bashaw & Estephen Dana (1994) menyatakan bahwa ketiga komitmen yaitu, komitmen pekerjaan, komitmen organisasi dan komitmen karier mempunyai hubungan terhadap kinerja. Tetapi dalam penelitian tersebut juga didapat hasil bahwa komitmen organiasi dan komitmen karier

mempunyai pengaruh terhadap kinerja, tetapi komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh kinerja.

Segala tujuan dari sebuah strategi adalah untuk mempertinggi kinerja organisasi. Sebuah strategi yang handal akan menghasilkan suatu keunggulan yang kompetitif. Ada beberapa perusahaan lebih menguntungkan dari perusahaan lain. Tentu ada yang berbeda diantara perusahaan-perusahaan tersebut dengan perusahaan yang lain. Menurut Sundar G. Brarawaj Rajan Varadarajan dan John Fahy (1993), perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing berkelanjutan mempunyai aset-aset, nilai dan kecakapan yang unik sebagai sumber keunggulan bersaing. Dengan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan yang berupa aset, nilai dan kecakapan mampu dan mengimplementasikan strategi yang unggul dan tidak dapat dihasilkan oleh perusahaan pesaing. Perusahaan yang mempunyai kondisi seperti ini akan mempunyai kinerja perusahaan yang baik (Sundar U. Bharadwaj, Rajan Varadarajan dan John Fahy, 1993).

Menurut Sundar G. Bharadwaj, Rajan Varadarajan dan John Fahy (1993), perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing mempunyai asset unik, nilai dan kecakapan yang unik (terdeferensiasi) sebagai sumber daya keunggulan bersaing. Dengan demikian keunggulan deferensiasi akan mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan.

Menurut Hurley dan Hult, 1998 (dalam Wahyono,2002), perusahaan dengan kapasitas inovasi yang lebih besar akan lebih berhasil dalam merespon lingkungan dan mengembangkan kemampuan baru yang menyebabkan strategi keunggulan

bersaing berkelanjutan. Inovasi dapat digunakan untuk memperoleh strategi keunggulan bersaing berkelanjutan. (Sundar G Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy, 1993).

Dalam penyusunan dan penerapan strategi dapat dilakukan dengan mengkombinasikan beberapa strategi secara bersama sehingga menghasilkan kinerja yang lebih optimal ((Wagner B. College L dan Digman 1997). *Strategi Time Based* merupakan salah satu strategi yang berpengaruh terhadap kinerja (Wagner B. College L dan Digman (1997). Thomas dan Martin (1991) menyatakan bahwa, keunggulan perusahaan dan kinerja dapat dicapai melalui penggunaan strategi waktu yang superior (*Strategi time based*) Pengembangan teori strategi *time-based* telah diaplikasikan pada beberapa perusahaan dalam tingkat strategi bisnis dalam Wagner dan Digman (1997) Tujuan dari strategi *time-based* adalah mengejar sejumlah prakarsa strategis dalam rangka pembedaan perusahaan dalam pelayanan waktu lebih cepat dan mutu yang lebih untuk dapat merintis satu kemungkinan yang dapat dicapai secara serempak (Hamilton, 1991). Secara umum bersaing dengan strategi *time based* bisa menyediakan lebih banyak variasi dengan biaya yang lebih rendah dan didalam segmen pasar yang lebih luas dari pesaingnya (Stalk dan Hout, 1990).

Berdasar hal tersebut diatas , maka akan diteliti hal-hal yang menjadi fokus manajer dalam melakukan aktifitas komitmennya , strategi keunggulan bersaing berkelanjutan, deferensiasi dan inovasi, penerapan strategi *time-based*, dalam usahanya untuk meningkatkan kinerja perusahaan . Dari latar belakang yang telah dipaparkan di depan maka mendorong untuk melakukan penelitian dengan Judul

" Analisis Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan Industri Jasa Konstruksi".

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan research problem diketahui bahwa industri jasa konstruksi mempunyai nilai strategis dalam menyumbang pendapatan bruto negara, penyerapan tenaga kerja dan penyediaan lapangan kerja, tetapi masih mempunyai kinerja yang rendah. Untuk itu maka perlu diadakan penelitian mengenai kinerja perusahaan konstruksi kecil dan menengah di kota Semarang.

Seperti dikatakan beberapa peneliti bahwa, sebagian besar kegagalan dalam bisnis ditemukan pada aspek kemampuan manajemen dalam menetapkan keputusan strategi yang tepat (Christiawan, 2000). Untuk itu penelitian ini menyangkut bagaimana cara manajer/eksekutif dapat meraih kinerja perusahaan yang maksimal. Dalam keadaan yang sulit tersebut perlu adanya komitmen manajer /eksekutif , strategi keunggulan bersaing berkelanjutan serta variabel- variabel yang dapat mempengaruhi strategi keunggulan bersaing berkelanjutan (Sundar G dkk , 1993) , strategi *time- based* (Wagner dkk,1997), sehingga dapat mengoptimalkan kinerjanya.

Dari permasalahan di atas dapat diturunkan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh komitmen terhadap kinerja perusahaan.

2. Bagaimana pengaruh strategi keunggulan bersaing berkelanjutan terhadap kinerja perusahaan.
3. Bagaimana pengaruh diferensiasi terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan.
4. Bagaimana pengaruh inovasi terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan.
5. Bagaimana pengaruh strategi *time-based* terhadap kinerja perusahaan

1.3. Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan menganalisis faktor komitmen, strategi keunggulan bersaing berkelanjutan dan pengaruh diferensiasi serta inovasi terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan dan strategi *time-based* pada perusahaan jasa konstruksi golongan kecil dan menengah di kota Semarang. Sedangkan secara khusus bertujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh komitmen terhadap kinerja perusahaan yang dilakukan oleh para karyawan yang mempunyai fungsi manajerial pada industri jasa konstruksi golongan menengah dan kecil di kota Semarang
2. Menganalisis pengaruh strategi keunggulan bersaing berkelanjutan pada perusahaan industri jasa konstruksi pada golongan menengah dan kecil di kota Semarang terhadap kinerja perusahaan.

3. Menganalisis pengaruh deferensiasi terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan pada perusahaan industri jasa konstruksi pada golongan menengah dan kecil di kota Semarang.
4. Menganalisis pengaruh inovasi terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan pada perusahaan industri jasa konstruksi pada golongan menengah dan kecil di kota Semarang.
5. Menganalisis pengaruh strategi *time-based* pada perusahaan industri jasa konstruksi pada golongan menengah dan kecil di kota Semarang terhadap kinerja perusahaan.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan dalam menerapkan konsep ilmu manajemen maupun pengembangan ilmu manajemen, yaitu :

1. Sebagai salah satu acuan dalam penerapan konsep manajemen strategik berupa penerapan strategi *time-based* dan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan pada perusahaan industri jasa konstruksi (kontraktor) untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Sebagai bahan kajian empiris untuk pengembangan ilmu manajemen strategik khususnya mengenai komitmen dan penerapan strategi *time-based* dan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan.

3. Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan para pengusaha (eksekutif perusahaan) apa yang perlu diperhatikan guna meningkatkan kinerja perusahaan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Kinerja

Keunggulan bersaing diharapkan dapat mendorong ke arah kinerja pasar (misalkan, porsi pasar, kepuasan konsumen) dan kinerja keuangan (misalkan, keuntungan dari investasi, penerbitan kekayaan pemegang saham) yang tinggi. Rasio laporan dan catatan pangsa pasar merupakan indikator utama dalam kinerja keuangan suatu perusahaan. Kendati demikian, indikator-indikator yang masih perlu dikritisi karena (1) pengamatan yang tidak memadai terhadap hal-hal yang tak bisa diraba dan (2) penaksiran yang tidak tepat terhadap sumber-sumber keunggulan kompetitif (yaitu pengalokasian biaya historis dan biaya baru).

Kinerja perusahaan merupakan suatu tingkat hasil kerja yang dicapai suatu organisasi dalam suatu periode organisasi dalam suatu periode operasional yang dibandingkan dengan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya menurut Siegel dan Marconi dalam Ernawan (2004). Peneliti empiris terdahulu (Walker, Churchill; 1979 dan Ford;1985) dan Weitz (1978,1981,1985) mendefinisikan kinerja melalui indikator-indikator seperti volume penjualan, pertumbuhan pelanggan serta pertumbuhan penjualan.

Kinerja merupakan sebuah konsep yang sulit, baik mengenai definisinya maupun dalam pengukurannya (Keats dan Hitt; 1988). Pengukuran kinerja merupakan tantangan terbesar bagi peneliti (Li dan Simerly;1998). Karena sebagai konstruk

kinerja bersifat multi dimensional dan oleh karena itu pengukuran kinerja dengan menggunakan dimensi pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman komprehensif (Bhargava et.al, 1994; Lie dan Simerly, 1998), sehingga pengukuran kinerja hendaknya menginterasikan dimensi pengukuran yang beragam.

Sapienza et.al, (1988) menyatakan bahwa ukuran kinerja organisasi berbasis akuntansi dan keuangan memiliki kekurangan, selain disebabkan bervariasinya metode akuntansi, juga disebabkan oleh adanya kecenderungan manipulasi angka dari pihak manajemen, sehingga pengukuran kinerja menjadi tidak valid. Swamidass dan Newell (1987) menyimpulkan bahwa ukuran kinerja yang layak dan cocok tergantung pada keadaan unik yang dihadapi peneliti.

Untuk mengantisipasi tidak tersedianya data-data kinerja dalam sebuah penelitian, maka dimungkinkan menggunakan ukuran kinerja subyektif yang mendasarkan pada persepsi manajer (Beat, 2000; Covin, 1991; Covin dan Slavin, 1989; Covin dan Covin, 1990; Davis dan Scul, 1993; Katey dan Meredith, 1997; wamidas dan Newell, 1987). Selain dimaksud untuk mengantisipasi tidak tersedianya data maupun informasi yang obyektif Lee dan Miller (1996), mengemukakan bahwa ukuran subyektif bisa digunakan dalam sebuah penelitian dimana sampel terdiri dari beraneka ragam perusahaan atau industri yang memiliki tujuan dan kriteria pengukuran kinerja yang berbeda-beda. Sebagai tambahan banyak penelitian empiris dalam manajemen strategis, misal penelitian Beal (2000), Cavin dan Slevin (1989), Covin dan Covin (1990), Davis dan Schul (1993), Des et. al, (199?), Kotey dan Meredith (1997), Luo (1999), Venkatraman (1989), Schul et. al, (1995), Smith et, al,

(1989) serta Zahra dan Das, (1993) membuktikan bahwa ukuran kinerja subyektif memiliki tingkat reabilitas dan validitas yang tinggi. Disamping itu, penelitian empiris Chaandler dan Hanks (dalam Luo; 1999); Dess dan Robinson (dalam Dess et.al, 1997) serta Voss dan Voss, (2000), menunjukkan adanya korelasi yang erat antara ukuran kinerja subyektif dan ukuran obyektif

Berdasarkan uraian tersebut di atas dalam penelitian ini kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan pengukuran subyektif yang mendasarkan pada persepsi manajemen puncak atau pemilik perusahaan atas berbagai dimensi pengukuran kinerja perusahaan. Dimensi pengukuran kinerja yang lazim ditemui didalam berbagai penelitian adalah pertumbuhan, kemampulabaan dan efisiensi (Murphy et. al;1996). Dimensi pertumbuhan (*growth*) dikenal sebagai ukuran kinerja yang paling penting terutama bagi perusahaan kecil (Tsai et.al, 1991; Wiklund 1999). Pertumbuhan juga merupakan uji kinerja yang baik ditengah kondisi resesi ekonomi dan persaingan yang ketat (Swamidess dan Newel, 1987). Hoy et. al, (1992) maupun Barkham et. al. (1996) sebagaimana dikutip oleh Wiklund (1996) mengatakan bahwa pertumbuhan penjualan merupakan indikator kinerja yang sangat lazim dan telah menjadi konsensus sebagai dimensi pertumbuhan terbaik. Wiklund (1999) berargumentasi bahwa pertumbuhan terutama dipacu oleh naiknya permintaan atas produk yang ditawarkan perusahaan yang berarti naiknya penjualan.

2.1.2 Komitmen

Dalam menjalankan pekerjaannya para karyawan mencari komitmen mutual (saling menguntungkan) dalam bentuk hubungan yang hanya untuk kepentingan ekonomi semata (Rahardjo, Mas'ud dan Handayani, 2001). Studi tentang komitmen telaah banyak dilakukan (Mowday, Porter dan Steers, 1992). Seperti halnya banyak konstruk dalam psikologi organisasi , konsep komitmen telah didefinisikan dan diukur dengan berbagai cara yang berbeda . Konsep umum tentang komitmen yang ditemukan di literatur adalah hubungan komitmen dengan turnover (putus kerja, pegawai yang mempunyai komitmen yang tinggi akan memiliki probabilitas kecil keluar dari perusahaan tempat mereka bekerja (Gozali, 2002).

Komitmen menurut Walker dalam Bashaw dan Stephen (1994) adalah paradigma pengharapan , sedangkan Churchill, dan Arungi telah secara ekstensif menguji berbagai hubungan untuk mengembangkan suatu pemahaman lebih baik tentang keberhasilan tenaga penjualan terhadap kinerja dan pertumbuhannya dalam Bashaw dan Stephen (1994). Tinjauan empiris tentang komitmen yang dilakukan oleh Churchil et al. 1985 ; Comer dan Dubinbky (1995) dalam Bashaw dan Stephen (1994) menyatakan bahwa paradigma ini menjelaskan suatu yang penting, sekalipun hanya kecil, proporsi perbedaan dalam hasil penjualan dan barangkali berkaitan dengan teori pengharapan, suatu literatur yang menyelidiki peran komitmen pekerjaan telah dikembangkan (e.g, Chonko 1986; Ingram. Lee,

dan Lucas 1991; Ingram dan Lee 1990; Johnston et al. 1990; Michaels et al. 1988; Sageer dan Johnston 1989).

Sedangkan Chonko (1986) mengembangkan suatu kerangka konseptual terutama untuk komitmen tenaga penjualan untuk pembelajaran organisatoris. Kerangkanya juga mengintegrasikan komponen motivasi dan "bagian dari teori pengharapan" dalam Bashaw dan Stephen (1994). Penelitian tenaga penjualan mengambil dari kerangka Chonko's ketika menjelaskan hubungan antara jenis komitmen pekerjaan dan faktor yang merdahului komitmen dan hasil pekerjaan (Darden, Hampton, dan Howell 1989; Ingram et al. 1991; Ingram dan Lee 1990; Ingram, Lee, dan Skinner 1989; Sager dan Jolmston 1989).

Komitmen memiliki tiga aspek yaitu : sebuah keinginan untuk mengembangkan suatu hubungan yang stabil, sebuah kemauan untuk melakukan pengorbanan untuk memelihara hubungan dan sebuah keyakinan akan kestabilan hubungan tersebut (Anderson dan Weitz, 1992:19).

Morrow (1983) telah mengenali enam jenis komitmen perilaku keorganisasian: pekerjaan, organisatoris, karier, penilaian pribadi, suatu kesatuan, dan suatu kombinasidari kelimanya. Marrow memperingatkan bahwa banyak pemborosan konsep komitmen pekerjaan dari peneliti terdahulu. Dia menyatakan bahwa peneliti menyertakan berbagai format komitmen pekerjaan dalam studi tunggal untuk: (1) menilai dengan pengalaman apakah responden dapat membedakan antar berbagai format komitmen pekerjaan, (2) menghapuskan pemborosan antara format komitmen, dan (3) mencari jasa unik dari tiap format komitmen

pekerjaan lebih lanjut. Penyelidikan komitmen yang menguji pekerjaan, organisasi dan komitmen karier, dipilih karena dapat lebih dipertanggungjawabkan untuk tindakan yang berhubungan dengan pengelolaan (Ingram et al. 1989).

2.1.2.1 Komitmen Pekerjaan

Komitmen pekerjaan digambarkan sebagai tingkat yang mana seseorang secara psikologis mengidentifikasi dengan atau menyerap pekerjaan mereka (Lawler dan Hall, 1970) dan mereka bekerja dalam Bashaw dan Stephen. Komitmen pekerjaan dihubungkan dengan motivasi internal seseorang dengan suatu pekerjaan spesifik. Seperti komitmen penjual pada perusahaan (Bashaw dan Stephen, 1994)

2.1.2.2 Komitmen Organisatoris

Komitmen organisatoris adalah merupakan kekuatan psikologis pekerja dengan keterlibatan mereka di dalam perusahaan dimana (Blau dan Boal 1987; Porter, Crampon, dan Smith 1976). Komitmen organisatoris berbeda dengan komitmen pekerjaan. Seseorang dapat menjadi merasa terikat dengan suatu organisasi, tanpa menjadi sangat terlibat dalam pekerjaan, dan sebaliknya (Bashaw dan Stephen, 1994).

2.1.2.3 Komitmen Karier

Melakukan Pekerjaan karena menyangkut komitmen karier pertama datang dari Greenhaus (1971 dan 1973). Greenhaus (1971) komitmen karier adalah

sebagai suatu penting dari pekerjaan dan merupakan karier di dalam hidup seseorang. Greenhaus dan Sklarew (1981) komitmen karier mempunyai tiga dimensi: 1) prioritas karier dan pekerjaan 2) sikap umum terhadap pekerjaan, dan 3) berhubungan dengan perencanaan karier dan kemajuan. Gambaran dari dimensi tersebut menggambarkan komitmen karier sebagai tingkat seseorang secara psikologis ke dan menilai prestasi dan kemajuan karier pribadi. Definisi ini menghindari pemborosan yang telah dicatat literatur antara kedua komitmen pekerjaan dan dimensi dikeluarkan menurut Klein 1976; Morrow 1983 dalam Bashaw dan Stephen (1994).

Juga harus dicatat bahwa definisi komitmen karier meliputi karier pribadi seseorang bukannya suatu komitmen kepada suatu karier penjualan. Karier penjualan bagaimanapun mungkin adalah sarana yang digunakan untuk kemajuan karier atau prestasi. Karier individu sangat termotivasi ketindakan oleh kemungkinan yang tindakan mereka sekarang akan mendorong kearah pemenuhan masa depan (kemajuan atau prestasi) melalui karier mereka (Bashaw dan Stephen, 1994)

Komitmen karier berbeda dengan komitmen pekerjaan dan komitmen organisatoris, komitmen karier dapat lebih kronis (Wiener dan Vardi, 1980). Definisi lain komitmen karier adalah suatu masa depan yang lebih diorientasikan membangun. Kemajuan karier secara normal melibatkan promosi suatu posisi manajemen atau menggerakkan suatu wilayah lebih baik. seperti itu kemajuan boleh melebihi komitmen pekerjaan dan komitmen organisatoris. Seseorang dengan suatu derajat tingkat komitmen karier yang lebih tinggi dibanding pekerjaan dan komitmen organisatoris

menjadikan lebih terkait dengan bagaimana tindakan sekarang mempengaruhi masa depan karier mereka.

2.1.2.4 Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja

Dan hasil penelitian yang dilakukan oleh R. Edward Bashaw & Estephen Dana (1994) menyatakan bahwa ketiga komitmen yaitu, komitmen pekerjaan, komitmen organisasi dan komitmen karier mempunyai hubungan terhadap kinerja. Tetapi dalam penelitian tersebut juga didapat hasil bahwa komitmen pekerjaan dan komitmen karier mempunyai pengaruh terhadap kinerja, tetapi komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh kinerja. Dan landasan penelitian yang telah melakukan dan hasil penelitian peneliti terdahulu dapat disusun hipotesis sebagai berikut.

Hipotesis 1 = Komitmen mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan.

2.1.3 Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya . walaupun lingkungan yang relevan sangat luas , namun aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri-industri diman perusahaan tersebut bersaing (Porter, 1997). Manajer mengidentifikasi pesaing-pesaingnya tidak secara individu , melainkan dengan menempatkan diri mereka kedalam suatu kategori yang kompetitif.

Tujuan dari strategi kompetitif adalah untuk mencapai sebuah keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Dengan strategi yang kompetitif akan mempertinggi kinerja perusahaan dan akan menjadi keunggulan dalam bersaing yang berkelanjutan. Ada beberapa perusahaan lebih menguntungkan dibandingkan perusahaan lain. Tentu ada yang berbeda diantara perusahaan-perusahaan tersebut. Menurut Sundar G. Bharadwaj, Rajan Varadarajan dan John Fahy (1993), perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing berkelanjutan mempunyai asset-aset, nilai dan kecakapan yang unik sebagai sumber keunggulan bersaing berkelanjutan. Ukurannya identik dengan sumber daya yang tangguh (Singh, 1990 dalam Chen & Hambrick sehingga berkemampuan memukul pesaing-pesaingnya (Halberstam,1996 dalam Chen & Hambrick).

Perusahaan memberikan variasi dalam mengambil inisiatif strategi bersaing berkelanjutannya. Perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing berkelanjutan akan mempunyai strategi yang lebih tinggi dari pesaing. Menurut Polter (1985), kemampuan berkelanjutan ketika keunggulan dari aset-aset yang unik dari perusahaan mampu menahan strategi yang dilakukan pesaing. Dengan demikian nilai-nilai dan aset yang mendasari keunggulan bersaing berkelanjutan dari suatu perusahaan harus dapat menolak dari usaha peniruan dari perusahaan lain (Barney, 1991). Dan beberapa pendapat yang telah disebutkan oleh peneliti di atas dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan adalah kondisi sebuah perusahaan yang mempunyai aset, kecakapan dan nilai yang unik sehingga mempunyai implementasi

strategi yang tidak mudah ditiru oleh pesaing dengan kondisi demikian akan terjadi kesukaran peniruan produk dari pesaing.

Dan kajian yang telah dilakukan adalah, kondisi keunggulan bersaing dari perusahaan harus berkelanjutan (Coyne, 1985). Menurut Barney (1985) terdapat empat syarat untuk menjadi sebuah sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Aset, nilai dan kecakapan dianggap berharga ketika aset, nilai dan kecakapan mampu membantu perusahaan dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi strategi yang memperbaiki efisiensinya atau keefektifannya. Jika aset, nilai dan kecakapan tertentu juga dimiliki sejumlah pesaing yang ada sekarang ataupun dimasa akan datang, maka tidak dapat menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan. Sedangkan aset, nilai dan kecakapan yang berharga dan jarang dimiliki oleh perusahaan lain, merupakan suatu sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan jika perusahaan yang tidak mempunyai sumber tersebut tidak bisa memilikinya (Coyne, 1985). Sumber-sumber yang unik tersebut juga tidak dapat ditiru secara sempurna (Lippman dan Rttunelt 1982, Coyne, 1985, Barney , 1986a; 1986b). Sedangkan syarat terakhir adalah tidak ada yang secara ekuivalen sebagai pengganti. Sumber pengganti ini terdiri dua jenis yaitu, sumber-sumber yang sama yang memungkinkan formulasi dan implementasi strategi identik dan sumber pengganti substitusi sebagai pengganti strategi (Barney, 1991). Dengan demikian dapat disimpulkan syarat sumber bagi keunggulan bersaing yang berkelanjutan yaitu,

1. Harus berharga

2. Suatu yang langka dimasa kini ataupun masa mendatang
3. Tidak mampu ditiru secara sempurna
4. Tidak memiliki pengganti

Coney (1985), menjelaskan bahwa perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan harus mampu menghasilkan produk yang mempunyai perbedaan dengan pesaingnya. Perbedaan produk dibanding pesaingnya harus terefleksikan oleh konsumen, artinya konsumen merasakan perbedaan tersebut secara nyata. Perbedaan tersebut juga merupakan kriteria pembelian pokok yang berupa jawaban kenapa konsumen membeli produk tersebut atau tidak. Kemampuan berkelanjutan dari keunggulan bersaing dari perusahaan akan bergantung pada kemampuan beradaptasi dari kriteria pembelian pokok konsumen (Treacy dan Wiersema. 1993).

2.1.3.1 Pengaruh Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Terhadap Kinerja

Menurut Sundar G. Bharadwaj, Rajan Varadarajan dan John Fahy (1993), tujuan dari strategi kompetitif adalah untuk mencapai sebuah keunggulan bersaing berkelanjutan. Dengan strategi yang kompetitif akan mempertinggi kinerja perusahaan dan akan menjadi keunggulan dalam bersaing. Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

Hipotesis 2= Strategi keunggulan bersaing berkelanjutan yang intensif, mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan.

2.1.3.2. Diferensiasi

Dalam pengaruhnya terhadap pelanggan diferensiasi memberikan kepuasan pada para pelanggan dan sekaligus memelihara loyalitas mereka, sehingga mereka akan memperoleh sebuah produk atau jasa yang unik, yang tidak mudah dapat diperoleh dari perusahaan pesaing (Day dan Wensley, 1988 ; Song dan Porty, 1997 ; Mac Millan dan Mc Grath, 1997). Diferensiasi dibuat berdasarkan perbedaan yang tidak dimiliki oleh para pesaing (Mac Millan dan Mc Grath, 1997 dalam Sundar G. Bharadwaj 1993). Song dan Parry, 1994 ; Coper ,1979 (dalam Sundar G. Bharadwaj, 1993), menemukan sebuah hubungan positif yang signifikan antara tingkat keberhasilan produk baru dan pengukuran diferensiasi produk. Salah satu syarat keberhasilan dari diferensiasi adalah hambatan untuk duplikasi oleh pesaing terhadap produk yang telah dibuat (Reihendardt , 1998). Karena tiap diferensiasi berkekuatan menjual cenderung untuk ditiru atau digandakan dengan cepat (Ehrenberg, Barnard dan Scriven, 1997 dalam Sundar G. Bharadwaj, 1993). Dalam penelitian ini diferensiasi yang dilakukan berupa diferensiasi proses, produk dan pengelolaan manajemen. Menurut Sundar G. Bharadwaj, Rajan Varadarajan dan John Fahy (1993), perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing mempunyai aset-aset, nilai dan kecakapan yang unik (terdiferensiasi) sebagai sumber daya keunggulan bersaing. Dari pendapat yang diuraikan di atas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut.

Hipotesis 3 = Diferensiasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan.

2.1.3.3 Inovasi

Ketika bisnis menghadapi persaingan ketat, keadaan begitu kompleks dan tidak menentu, maka untuk menjawab tantangan tersebut dibutuhkan inovasi yang berkelanjutan bertumpu pada cipta organisasi (Kadjarmiko dan Gana , 2003) Menurut Yoseph Schumpeter 1942 ahli ekonomi Australia dalam Kadjarmiko dan Gana ,2003 perusahaan yang melakukan inovasi berkelanjutan sebagai *act of creative destruction* , adalah sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan yang berbasiskan cipta pengetahuan. Inovasi yang berbasiskan cipta pengetahuan dipandang sebagai *the age of the brain* yaitu suatu masa dimana semua potensi manusia (baca anggota organisasi) digali, dikembangkan dan dikelola menjadi faktor sinergis bagi kreativitas dan inovasi yang berkelanjutan (Kadjarmiko dan Gana , 2003).

Secara konvensional inovasi diartikan sebagai terobosan yang berkait dengan produk baru. Hurley dan Hult, 1998 (dalam Wahyono,2002) mendefinisikan bahwa inovasi adalah konsep yang lebih luas yang membahas penerapan gagasan, produk atau proses yang baru. Sedangkan Hurley dan Hult, 1998 (dalam Wahyono,2002) mendefinisikan bahwa inovasi merupakan sebagai mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis. Inovasi semakin bertambah penting sebagai suatu alat untuk kelangsungan hidup, bukan hanya untuk pertumbuhan tetapi untuk kemenangan persaingan (Gronhaug dan Koufmann, 1988 dalam Han dkk, 1998).

Menurut Hurley dan Hult, 1998 (dalam Wahyono,2002), mengajukan konsep inovasi yaitu : 1) Keinovatifan dan 2) Kapasitas untuk berinovasi. Keinovatifan adalah pikiran tentang keterbukaan untuk gagasan baru sebagai aspek kultur perusahaan. Sedangkan kapasitas untuk berinovasi adalah kemampuan perusahaan untuk menggunakan atau menerapkan gagasan, proses, atau produk baru secara berhasil. Keinovatifan sebagai kultur perusahaan pada hakekatnya adalah keterbukaan terhadap inovasi yang ditentukan oleh apakah anggota perusahaan mau menerima atau menolak terhadap inovasi. Sejalan dengan pendapat tersebut, menurut Menon dkk. (1999), menggunakan istilah kultur inovasi yaitu suatu cara bagaimana inovasi dan perubahan dikelola. Pendapat tersebut menekan pada sifat penemuan, keterbukaan terhadap ide baru dan pengambilan keputusan yang cepat. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa; Sebuah persiapan yang kompleks dari aset-aset yang dikhususkan dapat melindungi inovasi tersebut dan dapat menghasilkan nilai (Teece 1987). Kemampuan untuk bisa ditiru dari inovasi akan dihalangi oleh derajat kerumitan (kompleksitas) dan beberapa aset yang dikhususkan dibutuhkan (Sundar G Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy, 1993). Menurut Hurley dan Hult, 1998 (dalam Wahyono,2002), perusahaan dengan kapasitas inovasi yang lebih besar akan lebih berhasil dalam merespon lingkungan dan mengembangkan kemampuan baru yang menyebabkan keunggulan kompetitif.

Inovasi menurut tipe –tipenya meliputi inovasi produk yang merupakan hasil dari organisasi , inovasi proses adalah upaya untuk menghasilkan pelayanan

yang berasal dari masukan , inovasi teknik terkait langsung dengan produksi produk , sedangkan inovasi administrasi terkait dengan manajemen yang berorientasi proses seperti struktur , manajeen sumber daya manusia dan sistem akuntansi (Gana ,2003). Inovasi dapat digunakan untuk memperoleh keunggulan bersaing (Sundar G Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy, 1993) Dari pendapat para ahli diatas dapat diturunkan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 4 = Inovasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan.

2.1.4 Strategi *Time Based*

Keunggulan bersaing dapat dicapai melalui penggunaan waktu yang superior, sebagai contoh, perusahaan Jepang bisa mendisain, berkembang, dan menghasilkan produksi baru pada suatu tingkat waktu lebih cepat . Pabrikan kan menghasilkan penguasaan pasar substansiil (Wagner dan Digman 1997) . Secara umum pesaing *time-based* bisa menyediakan lebih banyak variasi pada suatu biaya lebih rendah dan menguasai segmen pasar lebih dari pesaing mereka (Stalk dan Hout, 1990). Keunggulan waktu dalam bersaing, terutama di industri mobil dan konsumen produk elektronik, telah mendorong kesimpulan yang populer yang telah diabaikan. tetapi mempunyai potensi kuat, dalam unsur strategi persaingan (Bower dan Hout, 1988; Kotler Dan Stonich, 1991; Stalk,1988).

Strategi *time-based* digambarkan sebagai pemilihan waktu organisatoris dan mempercepat pelaksanaan pengembangan produk, penyerahan produk dan kecepatan pelayan. Definisi ini mengintegrasikan aspek pemilihan waktu dari pesanan pasar dan aspek kecepatan, atau konsumsi waktu, dari suatu sistem (Wagner dan Digman, 1997). Abel's dalam Wagner dan Digman (1997) menyatakan bahwa Gagasan strategis yang berpusat pada pesanan pasar adalah merupakan konsep strategis yang menyangkut pemilihan waktu penawaran produk perusahaan dalam hubungan dengan kesediaan dan kesiap-siagaan pasar untuk menerima pesanan. Sedangkan konsep dasar aspek kecepatan dari strategi *time-based* ditemukan dalam sistem rancang-bangun (Forrester, 1958), teori Chaos (Istvan, 1992; Priesmeyer, 1992) dan metode produksi *just-in-time* (Schmenner, 1988; Schonberger dan Knod, 1994). Pendekatan sistem didasarkan pada Terry Forrester's (1958), analisis konsumsi waktu disaluran industri tradisional mempertunjukkan rantai nilai keterlambatan yang tak perlu dalam produksi dan penyerahan barang-barang dan jasa. Seperti itu, panjangnya waktu antara komitmen sumber daya, perubahan bentuk produk dan tindakan korektif menghalangi kemampuan reaksi organisatoris untuk berubah (Stalk dan Hout, 1990).

Pengembangan dari teori strategi *time-based* telah diaplikasikan kedalam lingkaran tingkat strategi bisnis (Thomas dan Martin, 1991). Tujuan strategi *time-based* adalah untuk secara serempak mengejar sejumlah prakarsa strategis dalam rangka pembedaan perusahaan. Surplus waktu merupakan sesuatu yang sangat utama

yang dapat digunakan untuk merintis sesuatu kemungkinan yang strategis (Hamilton , 1991) , jika waktu memungkinkan.

2.1.4.1 Pengaruh Strategi *Time-based* Terhadap Kinerja

Strategi *time -based* merupakan pengejaran manfaat kompetisi melalui pengkondisian kecepatan pada penghapusan keterlambatan dan sesuatu yang tidak menambah nilai (Wagner dan Digman,1997) . Menurut hasil penelitian dari Stalk dan Hout (1990), menyatakan bahwa hasil utama dari pengendalian waktu suatu perusahaan industri adalah kenaikan rata-rata yang lebih pada pertumbuhan penguasaan pangsa pasar dan kinerja keuangan. Pendapat yang sama juga dinyatakan oleh Isvan (1992), dimana terjadi kenaikan hasil operasai antara 200% sampai 400% dan penurunan biaya sampai 15%. Hasil penelitian Dess et. al. (1990) menyatakan bahwa hasil akhir menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara strategi *time-based* dengan kinerja. Dan hal tersebut di atas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut.

Hipotesis 5 = Strategi *time-based* yang intensif mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja Perusahaan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Ada berapa penelitian terdahulu mengenai komitmen, penerapan strategi *time based*, strategi keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Di bawah ini disajikan tabel 2.1 yang berisi ringkasan hasil penelitian terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul (penulis, tahun)	Variabel yang diteliti	Sampel penelitian	Metode analisis	Hasil Penelitian
1	Career Commitment Function, Correlates, and Management (Stephen M. Coraelli, (Ronald C. Bishop, 1990)	Usia, Focus Of Control, Pendidikan, Konflik, Kebijakan	341 manager dan 85 pekerja profesional	Regresi	Komitmen karier penting untuk mengembangkan kreier dan masa depan
2	Exploring the Distinctive Nature of Work Commitments: Their Relationship with Personal Characteristics, job performance, and Propensity to leave (R. EdwardBashaw & E Stephen Dana, 1994)	Hubungan Karakteristik Pribadi, Komitmen Pekerjaan, Kinerja, Dan Kecenderungan Meninggalkan	16 perusahaan di Amerika Tenggara, industri kosmetik, peralatan industri,i, produk pelayanan, kesehatan,jasa	Regresi	Karakteristik pribadi Tenaga penjualan, manajer penjualan mempunyai kaitan dengan hasil penjualan dan kecenderungannya meninggalkan perusahaan
3	Slater dan Narver (1994b)	Inovasi dan kinerja perusahaan	-	Regresi	Perusahaan yang berhasil mengembangkan inovasi akan mampu mendorong pasar dan meningkatkan kinerja perusahaan
4	The Structure of Commitment in Exchange (Gregory T. Gundlach Revi S, Achrol & T. Mentzer,1995)	Masukan komitmen Komitmen jangka panjang.	Pabrik dan Distributor Industri Regresi Komputer	Multiple Regresi	Komitmen adalah bagian penting dari kesuksesan hubungan jangka panjang. Komitmen yang seimbang oleh kedua belah pihak dalam suatu pertukaran merupakan pondasi untuk hubungan norma-norma sosial.
5	The Relationship Between Generic And Time-Based Strategis And Performance (Brad Wagner & Ester Dignan, 1997)	Kinerja perusahaan	60 Perusahaan Industri Peralatan, Konstruksi	Regresi	Strategi generic dan strategi time-base berpengaruh pada kinerja perusahaan.
6	Han, Kim dan Srivastava (1998)	Inovasi, kinerja	-	Regresi	Inovasi merupakan fungsi penting karena memiliki hubungan dengan kinerja bisnis

7	Hurley dan Hult (1998)	Inovasi, keunggulan kompetitif dan kinerja	-	Regresi	Kemampuan berinovasi yang tinggi akan menyebabkan keunggulan kompetitif dan kinerja yang superior.
8	Firmansyah (2001)	Deferensiasi, minat beli	-	SEM	Terdapat pengaruh deferensiasi terhadap minat beli
9	Ceacilia Srimindari (2002)	Gaya kepemimpinan, Karakteristik personal, strategi perusahaan, struktur organisasi dan Inovasi	-	Regresi	Gaya kepemimpinan, Karakteristik personal, strategi perusahaan, mempunyai pengaruh terhadap inovasi

2.3 Hubungan Penelitian ini dengan Penelitian terdahulu

Penelitian ini berusaha mengatasi keterbatasan yang ada pada penelitian terdahulu, terutama dari sisi keragaman perusahaan yang diteliti. Pada penelitian ini mencoba menggunakan sampel pada industri jasa konstruksi yang mempunyai karakteristik berbeda dengan industri yang lain.

Pada penelitian terdahulu komitmen, strategi keunggulan bersaing dan strategi *time-based* diteliti sendiri-sendiri dalam hubungannya dengan kinerja. Sedangkan dalam penelitian ini ketiga variabel tersebut diteliti secara bersama. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan, maka diperlukan komitmen karyawan terhadap pekerjaan. Komitmen karyawan terhadap pekerjaan ini diperlukan untuk dapat menghasilkan kinerja yang optimal. Sedangkan strategi *time-based* dimaksudkan dengan penguasaan waktu yang lebih cepat merupakan sumber manfaat kompetisi produktivitas sehingga dapat meningkatkan pertumbuhan penguasaan pasar dan kinerja keuangan perusahaan. Dengan demikian diharapkan dengan penerapan strategi *time-based*, akan diimbangi pula dengan kemampuan perusahaan melalui sumber daya manusia yang mempunyai komitmen terhadap pekerjaan. Dengan menfomulasikan dan mengimplikasikan strategi keunggulan bersaing yang berkelanjutan akan memunculkan performan perusahaan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing. Penelitian ini akan mengambil sampel manajer proyek industri jasa konstruksi di Jawa Tengah. Sementara itu untuk dimensi komitmen penelitian ini mengadopsi variabel yang dikembangkan oleh Bashaw dan Grant (1994). Sedangkan strategi *time-based* diadopsi dari Wagner dan

Digman (1997) dan strategi keunggulan bersaing yang berkelanjutan diadopsi dari Sundar G. Bharadwaj, Rajan Varadarajan dan John Fahy (1993).

2.4 Pengembangan Model Penelitian

2.4.1. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model

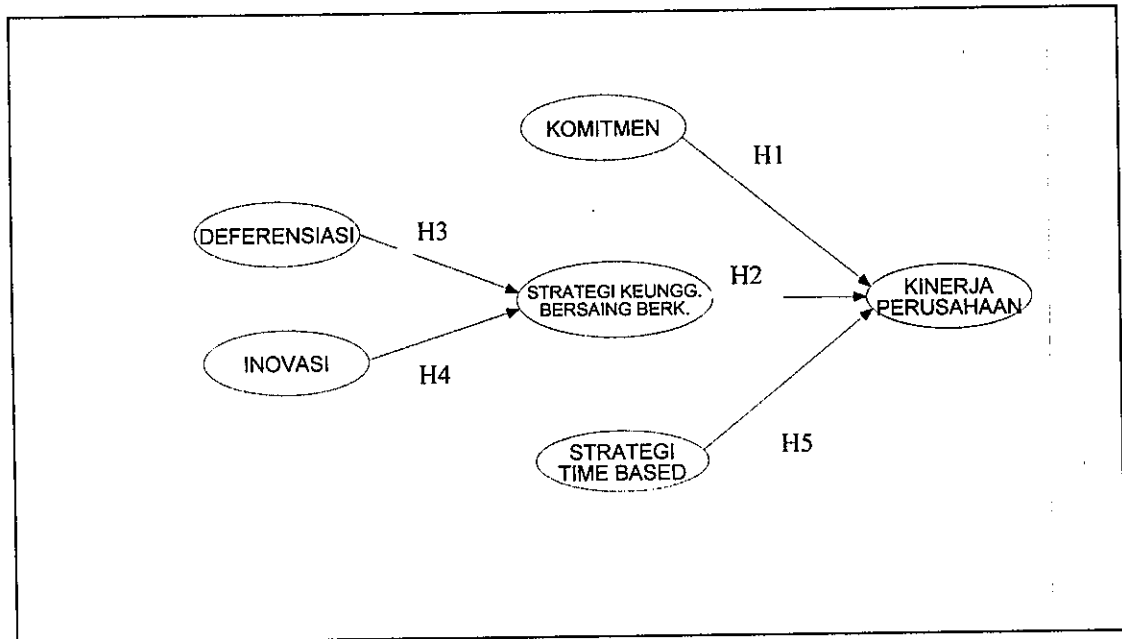
Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian terdahulu mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, seperti dari hasil penelitian yang dilakukan oleh R. Edward Bashaw & Stephen Dana (1994) menyatakan bahwa ketiga komitmen yaitu, komitmen pekerjaan, komitmen organisasi dan komitmen karier mempunyai hubungan terhadap kinerja. Tetapi dalam penelitian tersebut juga didapat hasil bahwa komitmen organisasi dan komitmen karier mempunyai pengaruh terhadap kinerja, tetapi komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

Menurut Sundar G. Bharadwaj, Rajan Varadarajan dan John Fahy (1993), tujuan dari strategi kompetitif adalah untuk mencapai sebuah keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Dengan strategi yang kompetitif akan mempertinggi kinerja perusahaan dan akan menjadi keunggulan dalam bersaing (Sundar G. Bharadwaj, Rajan Varadarajan dan John Fahy 1993). Menurut Sundar G. Bharadwaj, Rajan Varadarajan dan John Fahy (1993), keunggulan bersaing berkelanjutan dipengaruhi antara lain kemampuan perusahaan melakukan diferensiasi dan inovasi. Alasan hanya tiga variabel yang dima

Sedangkan menurut hasil penelitian dari Stalk dan Hout (1990), menyatakan bahwa hasil utama dari pengendalian waktu dari organisasi kenaikan rata-rata yang lebih pada perkembangan pangsa pasar dan kinerja keuangan. Pendapat yang sama juga dinyatakan oleh Isvan (1992), dimana terjadi kenaikan hasil operasi antara 200% sampai 400% dan penurunan biaya sampai 15%. Hasil penelitian Dess et. al. (1990) menyatakan bahwa hasil akhir menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara strategi *time-based* dengan kinerja. Perusahaan.

Dalam penelitian ini hanya diteliti lima variabel dengan yang dimasukkan dalam penelitian ini adalah variabel komitmen merupakan penfokusan peningkatan kinerja yang berhubungan dengan manajer, strategi keunggulan bersaing berkelanjutan berhubungan perencanaan strategi yang berdasarkan sumber yang unik yang dapat meningkatkan kinerja, penggunaan strategi *time-based* berhubungan dengan sifat jasa konstruksi yang harus menyelesaikan produk berdasarkan waktu yang telah ditentukan, sedangkan variabel deferensiasi dan inovasi merupakan sumber keunggulan bersaing berkelanjutan. Berdasarkan telah pustaka dan penelitian terdahulu maka dikembangkan sebuah kerangka pemikiran teoritis yang nantinya diharapkan dapat menjadi acuan dalam pemecahan masalah. Kerangka pemikiran teoritis dapat dilihat pada gambar 2.1

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber dikembangkan dari Journal Bashaw dan Grant (1994), Wagner dkk (1997), Sundar G. dkk (1993)

2.4.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis yang telah dinyatakan pada Gambar 2.1 di atas, maka hipotesis-hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

- H1 : Komitmen, mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan.
- H2 : Strategi keunggulan bersaing berkelanjutan yang intensif, mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan.
- H3 : Deferensiasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan.
- H4 : Inovasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan.
- H5 : Strategi *time-based* yang intensif mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja Perusahaan.

2.4.3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi Operasional variabel adalah definisi dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dan menunjukkan cara pengukuran data dari masing-masing variabel. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel dapat dilihat pada Tabel 2.3

Tabel.2.2
Definisi Operasional Variabel

Nama Variabel	Definisi Operasional
Kinerja Perusahaan	Adalah konsep pengukuran prestasi sebagai cermin keberhasilan usaha serta mengukur dari dampak strategi perusahaan(Hopkins & Hopkins, 1997) yang diukur dengan kualitas pekerjaan, pendapatan perusahaan dan efisiensi perusahaan.
Komitmen	Komitmen adalah bagian utama dari keberhasilan hubungan jangka panjang (Gregory T. Gundiach, ravi. Achrol, & John t mentzer, 1995) yang diukur dengan komitmen pekerjaan, komitmen organisasi dan komitmen karier
Strategi <i>time-based</i>	Pemilihan waktu organisatoris dan mempercepat pelaksanaan pengembangan produk, penyerahan produk dan kecepatan pelayanan (Brad Wagner dan Lester Digman, 1997) yang diukur dengan waktu pengembangan produk baru, waktu penyerahan produk dan kecepatan pelayanan
Strategi keunggulan bersaing berkelanjutan	Adalah sebuah strategi perusahaan yang mempunyai asset, kecakapan dan nilai yang unik sehingga mempunyai implementasi strategi yang tidak mudah ditiru oleh pesaing (Sundar G. Bharadwaj, Rajan Varadarajan dan John Fahy 1993) yang diukur dengan sumber yang berharga, sumber yang jarang, tingkat kesulitan peniruan dan ketiadaan sumber pengganti
Defensiasi	Diferensiasi adalah pembeda yang ditawarkan kepada para pelanggan sesuatu yang bernilai, yang tidak dimiliki oleh para pesaing (Mac Millan dan Mc Grath, 1997) yang diukur dengan deferensiasi proses, deferensiasi produk dan deferensiasi pengelolaan manajemen.
Inovasi	Inovasi merupakan sebagai mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis. (Hurley dan Hult, 1998) , yang diukur keinovasian, inovasi teknis dan inovasi administrasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Penentuan Obyek Penelitian

Penelitian ini ditujukan kepada karyawan dengan jabatan sebagai manajer dan pimpinan perusahaan industri jasa konstruksi di Kota Semarang yang tergabung dalam suatu asosiasi perusahaan industri jasa konstruksi sebagai obyek penelitian, dimana dalam melakukan pekerjaannya mereka dituntut untuk mempunyai komitmen melakukan strategi terhadap pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

3.2 Jenis dan Sumber Data Penelitian

Jenis dan sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder.

3.2.1 Data Primer

Menurut Cooper & Emory (1995) data primer adalah data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti, dapat diperoleh melalui wawancara responden, eksperimen dan survei.

Data primer yang diambil merupakan persepsi, pendapat dan opini dari responden mengenai komitmen karyawan dan strategi *time-based* dan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan yang berpengaruh terhadap kinerja

perusahaan, dimana kategori responden yang termasuk dalam penelitian ini adalah karyawan yang mempunyai fungsi manajerial atau pimpinan perusahaan.

3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah informasi dan data yang diperoleh secara tidak langsung. Merupakan jenis data yang bukan diperoleh sendiri pengumpulannya dalam penelitian (Cooper dan Emory, 1995). Data sekunder diperlukan dalam penelitian ini karena dapat digunakan sebagai pendukung penulisan.

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

3.3.1 Populasi

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995).

Target populasi yang diambil perusahaan jasa konstruksi menengah dan kecil di kota Semarang. Dalam studi pendahuluan diketahui bahwa jumlah seluruh perusahaan jasa kontraktor di Kota Semarang adalah 1808 perusahaan merupakan perusahaan kecil dan 620 perusahaan menengah. Dengan demikian jumlah populasi adalah 2428 perusahaan yang didata per-sub bidang pekerjaan.

Catatan : Dikarenakan perhitungan perusahaan berdasar sub bidang pekerjaan, tidak tertutup kemungkinan sebuah perusahaan tercatat dua kali atau lebih karena ruang lingkupnya tidak hanya disatu sub bidang

pekerjaan. Jadi jumlah perusahaan bukan berdasar nama perusahaan secara badan hukum.

3.3.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi, dengan tingkat kesalahan maksimum yang masih dapat ditoleransi (Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1995, p.149). Dalam suatu penelitian yang menggunakan metode survei, tidaklah selalu perlu untuk meneliti semua individu dalam populasi, karena disamping memakan biaya yang sangat besar juga membutuhkan waktu yang lama. Dengan meneliti sebagian populasi, diharapkan hasil yang diperoleh akan dapat menggambarkan sifat populasi yang bersangkutan.

Pedoman ukuran sampel diantaranya tergantung pada jumlah dimensi yang digunakan dalam seluruh variabel laten (Ferdinand, 2002) yaitu

$$\text{Jumlah sampel} = \text{jumlah indikator} \times 5 \text{ sampai } 10 \dots\dots\dots(1)$$

Menurut Hair (dalam Ferdinand, 2002), jumlah sampel minimal adalah 100 sampel dan pedoman ukuran sampel tersebut diantaranya tergantung pada jumlah dimensi yang digunakan dalam seluruh variable laten minimal dikalikan lima. Dalam penelitian ini jumlah dimensi dari seluruh variabel laten adalah 13 indikator maka jumlah sampelnya adalah:

$$\begin{aligned} \text{Jumlah sampel} &= \text{jumlah indikator} \times 5 \dots\dots\dots(2) \\ &= 19 \times 5 \\ &= 95 \text{ sampel} \end{aligned}$$

Karena menurut perhitungan dengan jumlah parameter, jumlah sampel yang diambil adalah 95 padahal menurut Hair, jumlah minimal sampel adalah 100, maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 100 responden.

1. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah perpaduan cara, *simple random sampling*, *cluster sampling*, *purposive sampling* dan *propotional sampling*. *Simple random Sampling* yaitu pengambilan sampel anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. Cara dilakukan karena anggota populasi dianggap homogen (Sugiyono, 2001), yaitu perusahaan jasa konstruksi. *Cluster sampling* teknik sampling ini digunakan bila obyek yang diteliti atau sumber data sangat luas (Sugiyono, 2002) Pada penelitian ini daerah yang ditentukan adalah kota Semarang dengan memisahkan jumlah sampel dari perusahaan kontraktor kecil dengan jumlah sampel pada perusahaan kontraktor menengah. Adapun kriteria dari perusahaan kontraktor menengah dan kecil adalah :

- Perusahaan kontruksi kecil jika kekayaan bersih tidak melebihi adalah Rp 1.000.000.000.
- Perusahaan kontruksi menengah jika kekayaan bersih tidak melebihi adalah antara Rp 1.000.000.000- Rp 50.000.000.000 (Undang-undang No. 9 tahun 1999)

. *Purposive Sampling* yaitu merupakan teknik penentuan sampel / responden secara tidak acak, dimana informasi yang diperoleh menggunakan pertimbangan tertentu disesuaikan dengan tujuan atau masalah penelitian (Indriantoro dan Supomo, 1999). Elemen populasi yang dipilih sebagai sampel

dibatasi pada elemen-elemen yang dapat memberikan informasi yang diambil dari para manajer perusahaan jasa konstruksi di kota Semarang. Adapun kriteria yang diambil dengan pertimbangan : manajer yang telah memiliki pengalaman diatas dua tahun , merupakan perusahaan industri jasa konstruksi yang melakukan kegiatan konstruksi karena penelitian ini tentang kinerja perusahaan maka sampel sumber datanya adalah orang yang ahli di perusahaan yang mempunyai karakteristik sebagai manajer atau pimpinan perusahaan tersebut. *Proposional Stratified Random Sampling* adalah teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota / unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional (Sugiyono, 2002) Karena pengambilan sampel dengan proporsi tertentu (secara acak atas kelompok (*cluster*) dari industri konstruksi kelompok menengah dan kecil. Adapun tata cara pengambilan sampel adalah sebagai berikut:

2. Penentuan proporsi sampel

- Sampel perusahaan konstruksi kecil = $\frac{1808}{2428} \times 100 = 74$ perusahaan
- Sampel perusahaan konstruksi menengah = $\frac{620}{2428} \times 100 = 26$ perusahaan

3.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah *Personally Administered Questionnaires* (Sekaran, 1992). Metode ini dilakukan dengan jalan memberikan daftar pertanyaan / kuesioner kepada para responden. Responden diberi kesempatan dalam jangka waktu tertentu untuk mengisi daftar pertanyaan tersebut, kemudian ditarik kembali oleh peneliti untuk dijadikan data

primer bagi penelitian ini. Selain menggunakan metode diatas, untuk responden yang dekat dengan peneliti digunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara atau *interview* yang sistematis dan terfokus (Kartono, 1996). Metode ini digunakan sebagai alat pengumpul data pelengkap dari metode *quesinaires* dimana populasi penelitian sangat luas dan banyak. Dari hasil wawancara ini dijadikan data primer bagi penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan dua macam angket :

- Daftar Pertanyaan Terbuka, terdiri dari beberapa pertanyaan dan digunakan untuk mengetahui identitas dan pengelompokan responden
- Daftar Pertanyaan Tertutup, digunakan untuk mendapatkan data tentang faktor komitmen, strategi *time-based* terhadap kinerja perusahaan.

Dalam penelitian ini skala pengukuran yang digunakan adalah skala Penilaian (*rating scale*). Skala ini digunakan untuk mengukur sikap , pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomene sosial. Dengan skala penilaian , maka akan dicatat gejala menurut tingkatan-tingkatannya (Marzuki ,2002).

Skala Penilaian merupakan pertanyaan /pernyataan tertutup yang mengukur sikap dari keadaan yang sangat negatif ke jenjang yang sangat positif. Digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini. Pertanyaan/pernyataan ini dibuat dengan menggunakan penilaian 1-10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut :

Sebagai contoh untuk pernyataan dengan jawaban

Untuk kategori penilaian pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju / setuju.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Adapun desain inti dari pertanyaan dalam penelitian ini disajikan dalam tabel

3.2 Berikut ini :

Tabel 3.1
Desain Inti Pertanyaan

Variabel	Item – item pertanyaan	Skala Pengukuran
Kinerja Perusahaan	Pertumbuhan volume pekerjaan Pertumbuhan pendapatan Peningkatan efesiensi.	10 point skala, dari 1 sampai 10.
Komitmen	Terhadap pekerjaan. Terhadap organisasi Terhadap Karir	10 point skala, dari 1 sampai 10.
Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	Aset, nilai dan kecakapan Sumber yang jarang Kesulitan untuk ditiru Ketidapan pengganti	10 point skala, dari 1 sampai 10.
Defensiasi	Deferensiasi Proses Deferensiasi Produk Deferensiasi Pengelolaan Manajemen	10 point skala, dari 1 sampai 10.
Inovasi	Keinovatifan Inovasi Tehnis Inovasi Administrasi	10 point skala, dari 1 sampai 10.
Strategi Time-Based	Kecepatan Pengembangan Produk Kecepatan Penyerahan Produk Kecepatan Pelayanan	10 point skala, dari 1 sampai 10.

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Analisis Kualitatif

Analisa kualitatif adalah data yang diperoleh sifatnya memberikan keterangan dan penjelasan dari hasil-hasil koefisien dan sebagai pedoman untuk saran atau suatu analisis yang digunakan untuk membahas dan menerangkan hasil penelitian tentang berbagai gejala atau kasus yang dapat diuraikan dengan keterangan-keterangan yang tidak dapat diukur dengan angka-angka tetapi memerlukan penjabaran uraian yang jelas (Supranto, 1993:45). Jadi data yang diperoleh hanya bersifat memberikan keterangan dan penjelasan dari hasil-hasil koefisien dan dapat digunakan sebagai pedoman untuk memberikan saran.

3.5.2 Analisis Kuantitatif

Untuk analisis data dan interpretasinya yang bernajuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu, suatu penelitian memerlukan analisa data. Analisis data merupakan proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Agar sesuai dengan tujuan penelitian yang dimaksud maka metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Analisis kuantitatif ini meliputi pengolahan data, pengoperasian data dan penemuan hasil (Soeratno dan Arsyad, 1995). *The Structural Equation Modelling* (SEM) dari paket software statistik AMOS digunakan untuk pengujian model dan pengujian hipotesis. *Structural Equation Modelling*

(SEM), adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif "rumit" secara simultan (Ferdinand, 2002). Adapun alasan penggunaan software statistik AMOS untuk pengujian model karena, hasil dari analisis pengujian model didapat hasil yang lebih lengkap seperti besarnya kontribusi variabel indikator terhadap variabel bentukan sehingga dalam implikasi managerial menjadi lebih fokus. Alasan lain adalah persamaan yang akan dianalisis begitu banyak seperti yang terlihat pada tabel 3.2. Dua macam teknik analisis, yang digunakan adalah :

- Analisis faktor konfirmasi (*confirmatory factor analysis*) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
- *Regression weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel-variabel kepuasan konsumen, persepsi nilai pelanggan, kualitas produk, pelayanan dan loyalitas pelanggan. Pada penelitian ini *regression weight* digunakan untuk uji hipotesis H1, H2, H3, H4, H5.

Menurut Ferdinand (2002), ada tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan *Structural Equation Model* (SEM).

Langkah tersebut adalah :

1. Pengembangan model berbasis teori

Dalam langkah pengembangan model berbasis teori, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM

digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model tersebut melalui data empirik.

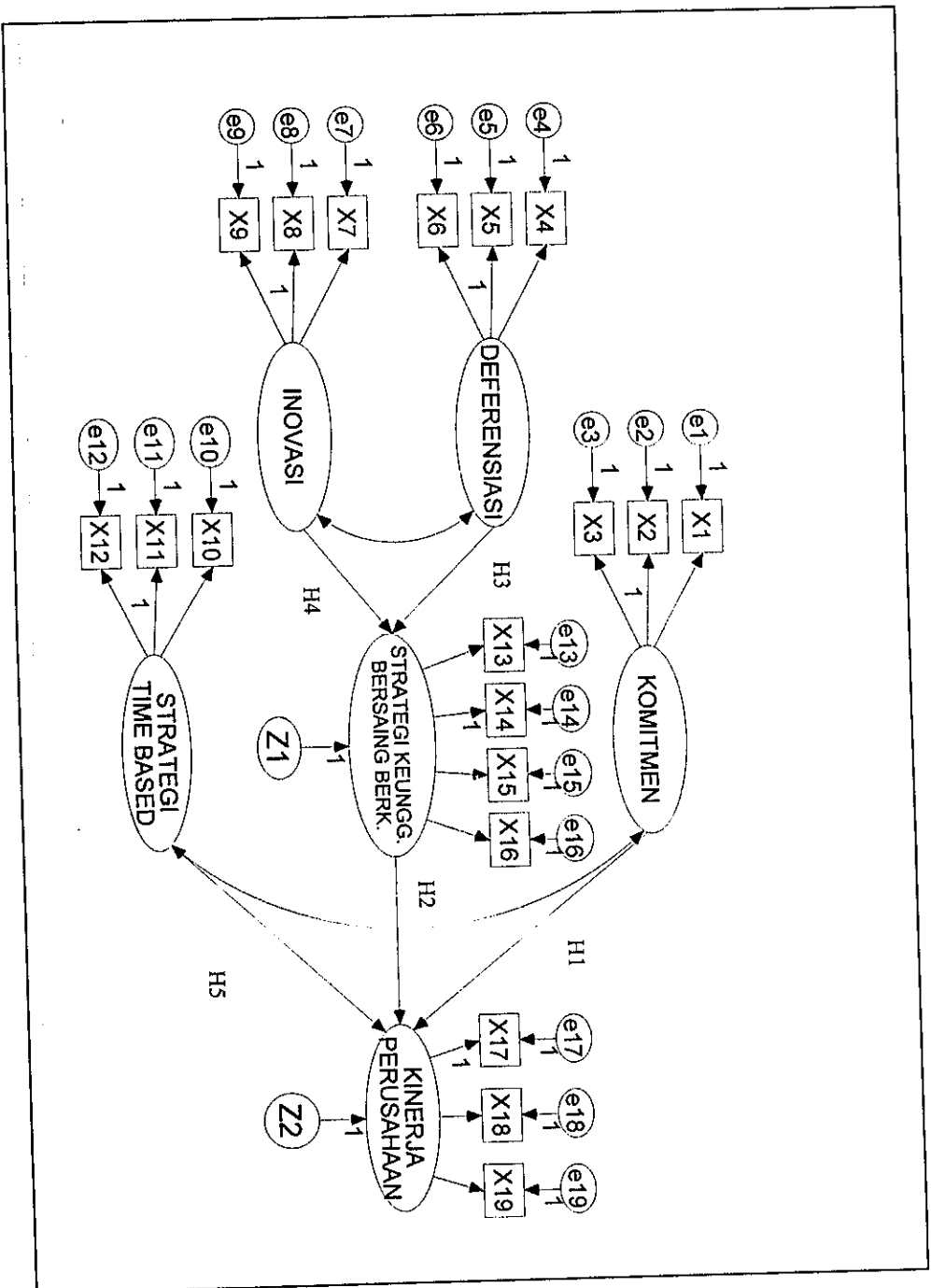
2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*)

Langkah ini menggambarkan alur diagram untuk menyatakan hubungan antar konstruk dengan tanda panah, dimana tanda panah lurus menunjukkan hubungan kausal yang langsung.

Ada dua kelompok konstruk yaitu :

- a. Konstruk eksogen (*Exogenous Constructs*) atau disebut juga variabel independen.
- b. Konstruk endogen (*Endogenous Constructs*) atau disebut juga variabel dependen.

Gambar 3.1
Diagram Alur Penelitian



2. Konversi diagram alur kedalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.

Pengembangan teoritis yang dikembangkan akan digambarkan dalam sebuah diagram alur dan ditulis dalam bentuk persamaan sebagai berikut :

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Eksogen} + \text{Error}$$

Sedang untuk spesifikasi model pengukuran diwujudkan dalam matriks :

Tabel 3.2
Model Pengukuran

Konsep <i>Exogenous</i> (Model Pengukuran)	Konsep <i>Endogenous</i> (Model Pengukuran)
$X1 = \lambda_1 \text{ Komitmen} + \varepsilon_1$ $X2 = \lambda_2 \text{ Komitmen} + \varepsilon_2$ $X3 = \lambda_3 \text{ Komitmen} + \varepsilon_3$ $X4 = \lambda_4 \text{ Inovasi} + \varepsilon_4$ $X5 = \lambda_5 \text{ Inovasi} + \varepsilon_5$ $X6 = \lambda_6 \text{ Inovasi} + \varepsilon_6$ $X7 = \lambda_7 \text{ Deferensiasi} + \varepsilon_7$ $X8 = \lambda_8 \text{ Deferensiasi} + \varepsilon_8$ $X9 = \lambda_9 \text{ Deferensiasi} + \varepsilon_9$ $X10 = \lambda_{10} \text{ Strategi Base Time} + \varepsilon_{10}$ $X11 = \lambda_{11} \text{ Strategi Base Time} + \varepsilon_{11}$ $X12 = \lambda_{12} \text{ Strategi Base Time} + \varepsilon_{12}$	$X13 = \lambda_{13} \text{ Keunggulan Bers. Berk.} + \varepsilon_{13}$ $X14 = \lambda_{14} \text{ Keunggulan Bers. Berk.} + \varepsilon_{14}$ $X15 = \lambda_{15} \text{ Keunggulan Bers. Berk.} + \varepsilon_{15}$ $X16 = \lambda_{16} \text{ Keunggulan Bers. Berk.} + \varepsilon_{16}$ $X17 = \lambda_{17} \text{ Kinerja Perusahaan} + \varepsilon_{17}$ $X18 = \lambda_{18} \text{ Kinerja Perusahaan} + \varepsilon_{18}$ $X19 = \lambda_{19} \text{ Kinerja Perusahaan} + \varepsilon_{19}$
Model Struktural $\text{Kinerja Perusahaan} = \gamma_1 \text{ Komitmen} + \gamma_2 \text{ Strategi Base Time} + \gamma_3 \text{ Keunggulan Bers. Berk.} + z_2$ $\text{Keunggulan Bers. Berk.} = \gamma_4 \text{ Deferensiasi} + \gamma_5 \text{ Inovasi} + z_1$	

3. Pemilihan Matrik input dan teknik estimasi serta model yang dibangun SEM hanya menggunakan matriks varians / kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Hair, dkk (1996) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 –

200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 estimasi parameter. Bila *estimated* parameternya berjumlah 20, maka jumlah sampel minimum adalah 100.

5 Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Jika muncul problem identifikasi pada saat dilakukan estimasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6 Evaluasi kriteria *Goodness-of-fit*

Untuk melaksanakan *Goodness of fit* maka diperlukan beberapa evaluasi terhadap data agar dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu ukuran sampel, *normalitas* dan *linieritas*, *outliers* dan *multikolinearity* dan *singularity*. Disamping itu perlu diuji apakah model diterima atau ditolak, dengan menggunakan :

- X^2 – *Chi-Square statistic*

Semakin kecil nilai X^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut-off value sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$ (Hulland, et al, 1996)

- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)

Merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi chi-square statistic dalam sampel yang besar (Baumgarther & Homburg, 1996). Nilai RMSEA menunjukkan nilai *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair, et al, 1995). Nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat

diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan degrees (Browne & Cudeck, 1993)

- GFI (*Goodness of Fit Index*)

Merupakan ukuran non-statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai 0,1 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*".

- AGFI (*Adjusted Goodness Fit Index*)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair, et al, 1996)

- CMIN/DF

Adalah *The Minimum sampel discrepancy function* yang dibagi dengan *degree of freedomnya* CMIN/DF merupakan statistik ch-square, X^2 Dfnya sehingga disebut $X^2 \sim$ relatif. Nilai $X^2 \sim$ relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi atau *acceptabel fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997)

- TLI (*Tucker Lewis Index*)

Merupakan incremental index yang membandingkan sebuah model yang dibagi terhadap sebuah baseline model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah $\geq 0,95$ (Hair, et al, 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *very good fit* (Arbuckle, 1997)

- CFI (*Comperative Fit Index*)

Rentang ini sebesar 0 – 1, dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi *a very good fit* (Arbuckle, 1997)

Secara ringkas indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model disajikan dalam tabel 3.3.

Tabel 3.3 :
Indeks Pengujian Kelayakan Model
(Goodness of-fit Index)

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-of Value</i>
X2 – Chi-square	Diharapkan kecil
Significancy Probability	$\geq 0,05$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$
RMSEA	$\leq 0,08$
CMIN/DF	$\leq 2,00$

Sumber : Ferdinand, 2002

6. Interpretasi dan Modifikasi model

Setelah model diestimasi residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik (Tabachnik dan Fidell, 1997). Model yang baik mempunyai *Standardized Residual Venance* yang kecil. Angka 2.58 merupakan batas nilai *standardized residual* yang diperkenankan, yang diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5 % dan menunjukkan adanya *prededction error* yang substantial untuk sepasang indikator.

B A B IV

ANALISIS DATA

Dalam bab ini akan diuraikan hal-hal yang berkaitan dengan data-data yang dikumpulkan, hasil pengolahan data dan pembahasan hasil pengolahan data. Adapun urutan pembahasan secara sistematis adalah sebagai berikut : deskripsi umum hasil penelitian, pengujian reliabilitas dan validitas angket dan analisis data. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor analysis* dan *full model* dari SEM.

4.1 Deskripsi Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif

4.1.1 Diskripsi Umum Obyek Penelitian

Kota Semarang terdiri dari 16 kecamatan dan 177 kelurahan, dengan jumlah penduduk di tahun 2001 tercatat 1.322.320 jiwa dengan pertumbuhan penduduk 0,975%. Dilihat dari kepadatan penduduknya Kecamatan Mijen dan Kecamatan Tugu mempunyai jumlah penduduk terkecil yaitu dibawah 1000 orang per km². Hal ini dikarenakan daerah tersebut dikembangkan sebagai sebagai daerah pertanian dan kawasan industri. Untuk tahun 2001 tingkat partisipasi angkatan kerja yaitu perbandingan antara angkatan kerja terhadap penduduk usia kerja sebesar 78,135%. Sedangkan sampai tahun tingkat keempatan kerja yaitu perbandinagn antar penduduk bekerja dengan angkatan kerja 75,80%. Dari data yang ada mata pencarian penduduk yang utama berturut-turut adalah jasa dan lainnya (28,55%),

Buruh Industri (22,78%), Buruh Bangunan (13,14%), PNS/ABRI (10,74%) dan Petani Sendiri (2,82%). Pertumbuhan ekonomi yang ditunjukkan oleh angka PDRB atas dasar harga konstan tahun 1993 adalah Rp 5.5142.533, ini berarti laju pertumbuhan ekonomi sebesar 4,97%.

Industri jasa konstruksi adalah salah satu sektor dari perekonomian nasional yang pada saat ini merupakan salah satu tumpuan pemerintah dalam menciptakan lapangan kerja baru dan menyumbang pendapatan bruto yang cukup besar.

Dari data BPS tentang perusahaan jasa konstruksi, yang meliputi ringkasan pendapatan bruto Nasional dan Jawa Tengah serta jumlah perusahaan jasa konstruksi di Jawa Tengah dari tahun 1997 sampai tahun 2001.

Tabel 4.1 :
Deskriptif Umum Perusahaan Jasa Konstruksi

Keterangan	Tahun			
	1998	1999	2000	2001
Pendapatan Bruto Jasa Konstruksi Nasional (000.000)	21.111.975	16.056.531	19.698.355	23.351.472
Pendapatan Bruto Jasa Konstruksi Jawa Tengah (000.000)	1.979.085	1.094.091	1.420.410	1.857.743
Jumlah Perusahaan Jasa Konstruksi di Jawa Tengah	2.803	2.765	3.616	4.729
Jumlah tenaga Kerja (tetap) Perusahaan Jasa Konstruksi di Jawa Tengah	17.919	16.426	18.737	24.506

Sumber : BPS (2002)

Dari tabel di atas terlihat bahwa pendapatan bruto perusahaan jasa konstruksi Nasional maupun Jawa Tengah mengalami penurunan yang cukup signifikan pada tahun 1998 demikian pula untuk perusahaan konstruksi dan penyerapan tenaga kerja. Tetapi kondisi tersebut berubah sejak tahun 1999 yang selalu menunjukkan kenaikan tiap tahunnya yang berarti terjadi pertumbuhan usaha..

Pertumbuhan usaha ini, membuat persaingan akan lebih kompleks . Karena pada saat yang sama , para pengusaha juga dituntut mengantisipasi persaingan secara global . Pada kondisi ini tentunya memaksa para pengusaha untuk mempunyai komitmen , inovasi dan diferensiasi yang berkaitan dengan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan serta strategi time base .

Kegiatan ini sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan karena komitmen, strategi keunggulan bersaing berkelanjutan dan strategi time- based berkaitan dengan kinerja perusahaan

4. 1.2 Data Deskriptif

Pada bagian ini akan diuraikan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Data deskriptif ini merupakan data demografi. Alasan kenapa data ini ditampilkan, karena dengan ada kemungkinan data deskriptif dapat digunakan untuk argumen dalam penelitian. Adapun data demografi yang ditampilkan adalah data mengenai jenis kelamin, umur, lama bekerja, pendidikan, golongan perusahaan. Profil demografi responden menurut jenis kelamin adalah 73%

berjenis kelamin laki-laki, dan 27% berjenis kelamin perempuan. Demografi responden berdasarkan umur responden sebagian besar responden berumur antara 31 tahun sampai 40 tahun sebanyak 43%, kemudian disusul usia antara 41 tahun sampai 50 tahun sebanyak 27%. Untuk usia diatas 51 tahun sebanyak 19%, serta umur antara 20 tahun sampai 30 tahun sebanyak 11%. Sedangkan berdasarkan lama bekerja terlihat bahwa responden sebagian besar mempunyai masa kerja antara 6 sampai 8 tahun sebanyak 41%, disusul responden yang bermasa kerja antara 3 sampai 5 tahun sebanyak 26%, kemudian responden yang bermasa kerja lebih besar dari 9 tahun sebanyak 25%. Sedangkan berdasarkan pendidikan responden sebagian besar responden mempunyai pendidikan D3 sebanyak 42%, kemudian disusul berpendidikan S1 sebanyak 33%. Untuk pendidikan SMA sebanyak 20% dan lulusan S2 sebanyak 5%. Sedangkan berdasarkan golongan perusahaan, terdapat 74% golongan perusahaan jasa konstruksi kecil dan 26% perusahaan jasa konstruksi menengah.

4.2. Analisis Data

Dalam analisis data pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan kausalitas antara variabel komitmen, *strategi time based* dan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan dengan kinerja perusahaan dan hubungan kausalitas antara variabel defernsiasi dan inovasi terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan. Adapun langkah-langkah yang ditempuh adalah :

1. Uji reliabilitas dan validitas angket.

2. Uji *Confirmatory Factor Analysis*.
3. Uji evaluasi asumsi AMOS.
4. Uji Structure Equation Model.

4.2.1 Uji Reliabilitas dan Validitas Angket

Langkah pertama sebelum pengambilan data adalah melakukan uji reliabilitas dan validitas angket. Uji reliabilitas angket dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi derajat ketergantungan dan stabilitas dari alat ukur. Dari hasil uji reliabilitas yang dilakukan dengan program statistik SPSS 10.0. Angket dikatakan reliabel jika mempunyai nilai korelasi Alpha dari Cronbach di atas 0.7 (Singgih, 2000). Hasil dari korelasi Alpha dari Cronbach untuk enam variabel penelitian yaitu : variabel komitmen, strategi time based, strategi keunggulan bersaing berkelanjutan, defernsiasi, inovasi dan kinerja perusahaan besar dari 0.7 (lihat table 4.2), maka dapat disimpulkan, hasil pengujian angket reliabel.

Uji validitas angket dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kehandalan angket. Angket yang valid akan mempunyai arti bahwa angket mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Agar angket dikatakan reliabel adalah jika hasil *corelasi* untuk masing-masing item dengan skor total didapat harga *Correlation Adjusted* lebih besar dari 0.239 (Singgih, 2000). Dari hasil uji validitas item yang dilakukan dengan program statistik SPSS 10.0 didapat hasil *corelasi Adjusted* untuk masing-masing item seperti pada tabel. 4.2. Hasil perhitungan yang dilakukan menunjukkan hasil yang baik, karena syarat minimum yang harus dipenuhi, terpenuhi yaitu *corelasi*

adjusted untuk nilai masing-masing item dengan skor total didapat harga *correlation adjusted* lebih besar dari 0.239. Sehingga dapat disimpulkan bahwa angket dikatakan valid. Adapun ringkasan hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel 4.2 di bawah ini.

Tabel 4.2
Ringkasan Hasil Perhitungan Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Hasil Perhitungan Reliabilitas Alpha Cronbach	Variabel Indikator	Hasil Perhitungan Validitas Variabel indikator <i>Correlation Adjusted</i> item-total
Komitmen	0.9011	X1	0.8063
		X2	0.7724
		X3	0.8391
Defensiasi	0,9207	X4	0.9113
		X5	0.7996
		X6	0.8116
Inovasi	0.9436	X7	0.8754
		X8	0.8894
		X9	0.8834
Strategi Time Based	0.9185	X10	0.8090
		X11	0.8664
		X12	0.8332
Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	0.9428	X13	0.8076
		X14	0.9126
		X15	0.8305
		X16	0.9289
Kinerja Perusahaan	0.9065	X17	0.8146
		X18	0.8708
		X19	0.8190

Sumber : Data yang diolah, 2004

Untuk mengetahui validitas angket dapat pula menggunakan korelasi Pearson, batasan angket dikatakan valid jika korelasi antar item pertanyaan dalam satu variabel

bentukan adalah diatas 0.70. Hasil dari analisis validitas seperti pada tabel 4.3 di bawah ini.

Tabel 4.3
Ringkasan Validitas Pearson Variabel Komitmen

Correlations

		X1	X2	X3
X1	Pearson Correlation	1	0,711	0,796
	Sig. (2-tailed)	,	0	0
	N	30	30	30
X2	Pearson Correlation	0,711	1	0,754
	Sig. (2-tailed)	0	,	0
	N	30	30	30
X3	Pearson Correlation	0,796	0,754	1
	Sig. (2-tailed)	0	0	,
	N	30	30	30

Sumber : data yang diolah, 2004

Dari hasil perhitungan terlihat bahwa, semua harga korelasi Pearson diatas 0.7, sehingga dapat disimpulkan bahwa angket variabel bentukan komitmen valid. Di bawah ini disajikan tabel hasil validitas Person variabel bentukan deferensiasi.

Tabel 4.4
Ringkasan Validitas Pearson Variabel Deferensiasi

Correlations

		X4	X5	X6
X4	Pearson Correlation	1	0,835	0,848
	Sig. (2-tailed)	,	0	0
	N	30	30	30
X5	Pearson Correlation	0,835	1	0,705
	Sig. (2-tailed)	0	,	0
	N	30	30	30
X6	Pearson Correlation	0,848	0,705	1
	Sig. (2-tailed)	0	0	,
	N	30	30	30

Sumber : data yang diolah, 2004

Dari hasil perhitungan terlihat bahwa, semua harga korelasi Pearson diatas 0.7, sehingga dapat disimpulkan bahwa angket variabel bentukan deferensiasi valid.

Di bawah ini disajikan tabel hasil validitas Person variabel bentukan inovasi.

Tabel 4.5
Ringkasan Validitas Pearson Variabel Inovasi

Correlations

		X7	X8	X9
X7	Pearson Correlation	1	0,848	0,84
	Sig. (2-tailed)	,	0	0
	N	30	30	30
X8	Pearson Correlation	0,848	1	0,859
	Sig. (2-tailed)	0	,	0
	N	30	30	30
X9	Pearson Correlation	0,84	0,859	1
	Sig. (2-tailed)	0	0	,
	N	30	30	30

Sumber : data yang diolah, 2004

Dari hasil perhitungan terlihat bahwa, semua harga korelasi Pearson diatas 0.7, sehingga dapat disimpulkan bahwa angket variabel bentukan inovasi valid. Di bawah ini disajikan tabel hasil validitas Person variabel bentukan Strategi *Time Based*

Tabel 4.6 :
Ringkasan Validitas Pearson Variabel *Time Based*

Correlations

		X10	X11	X12
X11	Pearson Correlation	1	0,795	0,752
	Sig. (2-tailed)	,	0	0
	N	30	30	30
X12	Pearson Correlation	0,795	1	0,829
	Sig. (2-tailed)	0	,	0
	N	30	30	30
X13	Pearson Correlation	0,752	0,829	1
	Sig. (2-tailed)	0	0	,
	N	30	30	30

Sumber : data yang diolah, 2004

Dari hasil perhitungan terlihat bahwa, semua harga korelasi Pearson diatas 0.7, sehingga dapat disimpulkan bahwa angket variabel bentukan strategi *time based* valid. Di bawah ini disajikan tabel hasil validitas Person variabel bentukan Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.

Tabel 4.7 :
Ringkasan Validitas Pearson Variabel Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Correlations

		X13	X14	X15	X16
X13	Pearson Correlation	1	0,755	0,737	0,806
	Sig. (2-tailed)	,	0	0	0
	N	30	30	30	30
X14	Pearson Correlation	0,755	1	0,81	0,943
	Sig. (2-tailed)	0	,	0	0
	N	30	30	30	30
X15	Pearson Correlation	0,737	0,81	1	0,802
	Sig. (2-tailed)	0	0	,	0
	N	30	30	30	30
X16	Pearson Correlation	0,806	0,943	0,802	1
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	,
	N	30	30	30	30

Sumber : data yang diolah, 2004

Dari hasil perhitungan terlihat bahwa, semua harga korelasi Pearson diatas 0.7, sehingga dapat disimpulkan bahwa angket variabel bentukan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan valid. Di bawah ini disajikan tabel hasil validitas Person variabel bentukan Kinerja Perusahaan

Tabel 4.8
Ringkasan Validitas Pearson Variabel Kinerja Perusahaan

Correlations

		X17	X18	X19
X17	Pearson Correlation	1	0,757	0,772
	Sig. (2-tailed)	.	0	0
	N	30	30	30
X18	Pearson Correlation	0,757	1	0,763
	Sig. (2-tailed)	0	.	0
	N	30	30	30
X19	Pearson Correlation	0,772	0,763	1
	Sig. (2-tailed)	0	0	.
	N	30	30	30

Sumber : data yang diolah,2004

Dari hasil perhitungan terlihat bahwa, semua harga korelasi Pearson diatas 0.7, sehingga dapat disimpulkan bahwa angket variabel bentukan kinerja perusahaan valid.

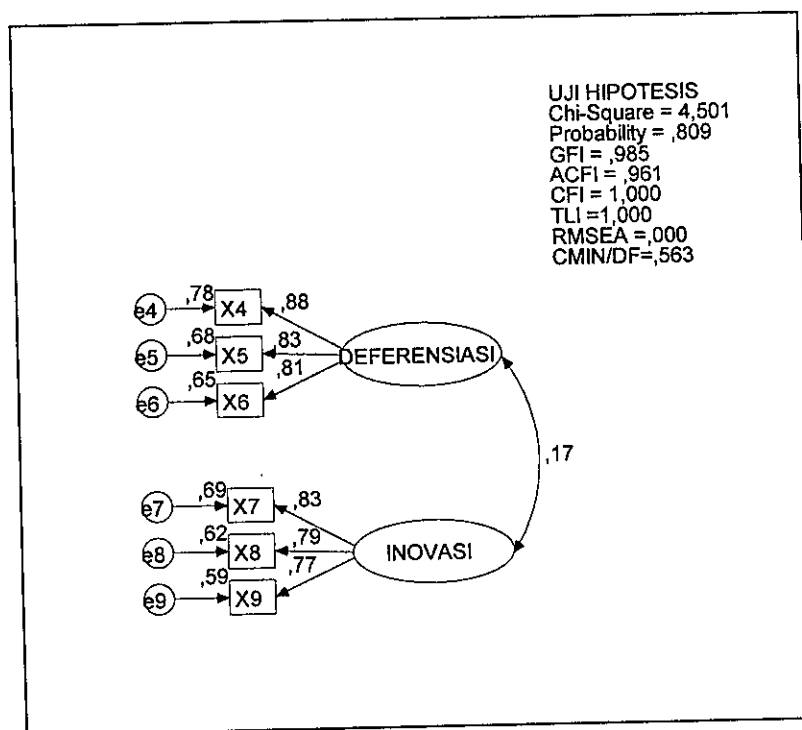
4.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis Faktor Konfirmatori adalah proses pemodelan dalam penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki unidimensionalitas dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah variabel bentukan. Variabel-variabel indikator yang digunakan dalam sebuah model perlu dikonfirmasi apakah memang betul dapat mendefinisikan suatu variabel bentukan yang merupakan *unobserved variabel*. Semua

variabel bentukan pada penelitian ini didimensikan oleh indikator-indikator (*observed variabel*). Pada penelitian ini, *confirmatory factor analysis* dilakukan terhadap pengukuran model dari enam variabel bentukan yang terdiri *confirmatory factor analysis* variabel independen dan *confirmatory factor analysis* variabel dependen.

Hasil lengkap *confirmatory factor analysis* variabel independen atas *measurement model* dari variabel bentukan deferensiasi dan inovasi adalah sebagai berikut:

Gambar 4. 1
Confirmatory Factor Analysis Variabel Deferensiasi dan Inovasi



Sumber : Output hasil analisis, 2004

Hasil dari pengujian *Goodness of fit* dari analisis ini dapat dilihat pada tabel 4.9 di bawah ini

Tabel 4.9
Goodness Of Fit Confirmatory Factor Analysis
Variabel Deferensiasi dan Inovasi

Goodness-Of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	Lebih kecil dari 15,507	4,501	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,809	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,985	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,961	Moderate
TLI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0,563	Baik

Sumber : Data primer (diolah), 2004

Confirmatory factor analysis yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor bertujuan menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.809 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Indeks lainnya ternyata menunjukkan pula tingkat penerimaan yang baik.(tabel 4.9)

Apabila dilihat dari koefisien regresi untuk masing-masing indikator memiliki nilai *Critical Ratio* yang sudah memenuhi syarat, yaitu memiliki nilai diatas 1.96 untuk taraf signifikansi sebesar 5%. *Critical Ratio* atau C.R. adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu C.R. yang lebih besar dari

1.96 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Adapun hasil dari *Regression Weight* variabel komitmen, strategi time based, strategi bersaing berkelanjutan dan kinerja perusahaan seperti tabel 4.10 di bawah ini.

Tabel 4.10.
Regression Weight Variabel Bentuk Deferensiasi dan Inovasi

Regression Weights

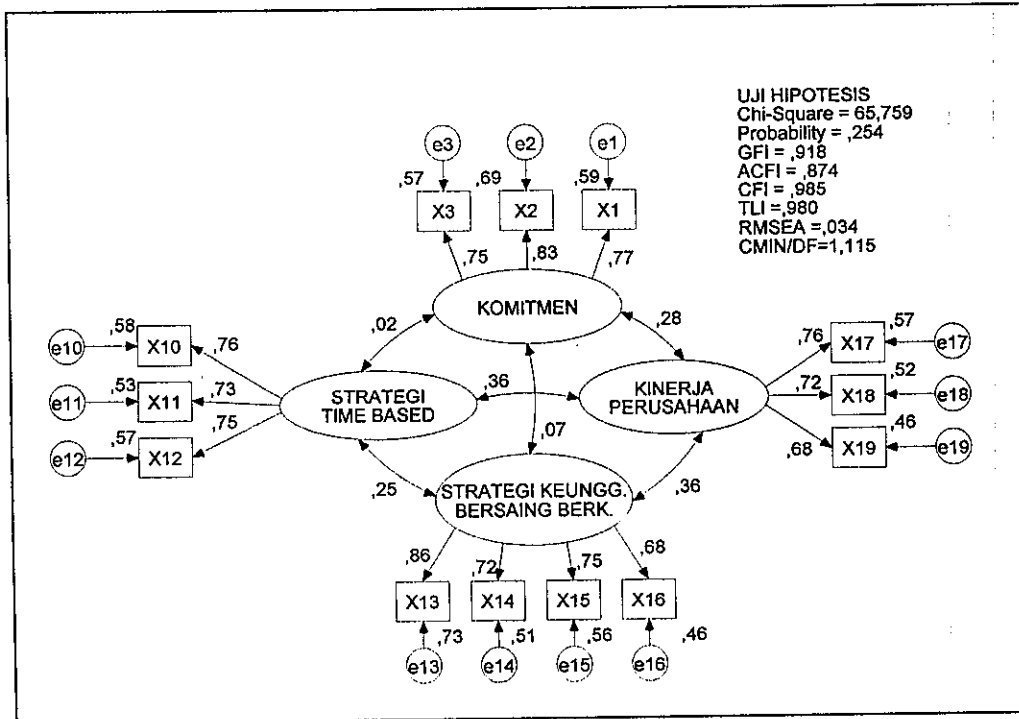
Indikator		Variabel	Estimate	Std Estm	S.E.	C.R.	P
X6	<--	DEFERENSIASI	1	0,808			
X5	<--	DEFERENSIASI	0,918	0,827	0,104	8,816	0
X4	<--	DEFERENSIASI	1,07	0,884	0,117	9,138	0
X9	<--	INOVASI	1	0,768			
X8	<--	INOVASI	0,957	0,785	0,133	7,196	0
X7	<--	INOVASI	0,943	0,829	0,129	7,303	0

Sumber : Data Primer (diolah), 2004

Regression weight variabel menunjukkan bahwa faktor *loading* masing-masing indikator sudah menunjukkan tingkat penerimaan lebih besar dari 0,40 (Hair,1995).

Hasil lengkap *confirmatory factor analysis* variabel dependen atas *measurement model* dari variabel bentuk komitmen dan variabel *strategi time based*, strategi keunggulan bersaing berkelanjutan dan kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

Gambar 4. 2
Confirmatory Factor Analysis Variabel Komitmen, Strategi Time Based, Strategi
Bersaing Berkelanjutan dan Kinerja Perusahaan



Sumber : Output hasil analisis ,2004

Hasil dari pengujian *Goodness of fit* dari analisis ini dapat dilihat pada tabel 4.11 di bawah ini.

Tabel 4.11
Goodness Of Fit Confirmatory Factor Analysis Variabel Komitmen, Strategi Time Based, Strategi Bersaing Berkelanjutan dan Kinerja Perusahaan

Goodness-Of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	Lebih kecil dari 77,9305	65,751	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,254	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,918	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,874	Moderate
TLI	$> 0,95$	0,985	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,980	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,034	Baik
CMIN/DF	$< 2,00$	1,115	Baik

Sumber : Data primer (diolah), 2004

Confirmatory factor analysis yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor bentukan menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.254 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Indeks lainnya ternyata menunjukkan pula tingkat penerimaan yang baik.(tabel 4.11)

Apabila dilihat dari koefisien regresi untuk masing-masing indikator memiliki nilai *Critical Ratio* yang sudah memenuhi syarat, yaitu memiliki nilai diatas 1.96 untuk taraf signifikansi sebesar 5%. *Critical Ratio* atau C.R. adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu C.R. yang lebih besar dari

1.96 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Adapun hasil dari *Regression Weight* variabel komitmen, strategi time based, strategi bersaing berkelanjutan dan kinerja perusahaan seperti tabel 4.12 di bawah ini.

Tabel 4.12.
Regression Weight Variabel Bentuk Eksogen dan Endogen

Regression Weights

Indikator		Variabel	Estimate	Std Estm	S.E.	C.R.	P
X3	<--	KOMITMEN	1	0,752			
X2	<--	KOMITMEN	1,081	0,831	0,154	7,001	0
X1	<--	KOMITMEN	1,214	0,769	0,177	6,87	0
X12	<--	STRATEGI TIME BASED	1	0,754			
X11	<--	STRATEGI TIME BASED	1,112	0,728	0,185	6,026	0
X10	<--	STRATEGI TIME BASED	1,256	0,762	0,206	6,107	0
X15	<--	STRATEGI KEUNGG. BERSAING BERK.	1	0,751			
X14	<--	STRATEGI KEUNGG. BERSAING BERK.	0,953	0,717	0,141	6,741	0
X13	<--	STRATEGI KEUNGG. BERSAING BERK.	1,118	0,855	0,145	7,684	0
X16	<--	STRATEGI KEUNGG. BERSAING BERK.	0,917	0,677	0,144	6,359	0
X17	<--	KINERJA PERUSAHAAN	1	0,756			
X18	<--	KINERJA PERUSAHAAN	0,975	0,723	0,172	5,671	0
X19	<--	KINERJA PERUSAHAAN	0,947	0,682	0,171	5,522	0

Sumber : Data Primer (diolah), 2004

Regression weight variabel menunjukkan bahwa faktor *loading* masing-masing indikator sudah menunjukkan tingkat penerimaan lebih besar dari 0,40 (Hair,1995).

4.2.3 Pengujian Evaluasi Asumsi SEM

Evaluasi atas asumsi-asumsi dari aplikasi *Structural Equation Model* (SEM) berupa teknik statistik yang digunakan sebelum analisis yang menggunakan

Structural Equation Model (SEM). Oleh karena itu sebelum dilakukan pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan evaluasi asumsi SEM yang terdiri dari :

1. Uji Evaluasi Normalitas Data
2. Uji Evaluasi Outlier
3. Uji Evaluasi Multikolinearitas
4. Uji Evaluasi Nilai Residual

4.2.3.1. Evaluasi Normalitas Data

Uji evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio skewness value* sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 1%. Data disimpulkan mempunyai distribusi normal jika nilai *critical ratio skewness value* dibawah harga mutlak 2.58. Hasil perhitungan terlihat bahwa tidak ada nilai *critical ratio skewness value* yang melebihi harga mutlak 2.58, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau distribusi data yang digunakan dalam penelitian ini baik yang univariate maupun multivariate datanya tidak normal. Hasil perhitungan dengan menggunakan *software* AMOS 4.0 atas uji normalitas data sebagai berikut :

Tabel 4.13
Uji Evaluasi Normalitas Data

Assessment of normality

Var. Indikator	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X7	3	9	-0,338	-1,379	-0,198	-0,404
X8	3	9	-0,308	-1,257	-0,444	-0,906
X9	3	9	-0,069	-0,281	-0,665	-1,357
X4	3	10	-0,074	-0,302	0,085	0,174
X5	3	9	-0,366	-1,494	-0,078	-0,159
X6	3	10	0,06	0,243	-0,357	-0,728
X19	3	9	-0,233	-0,953	-0,421	-0,86
X18	3	9	-0,232	-0,946	-0,361	-0,737
X17	3	9	-0,362	-1,479	-0,171	-0,349
X13	3	9	-0,076	-0,308	-0,319	-0,651
X16	3	9	-0,024	-0,098	-0,694	-1,417
X15	3	9	-0,198	-0,807	-0,674	-1,375
X14	2	9	-0,319	-1,304	-0,064	-0,13
X10	3	10	-0,237	-0,966	-0,813	-1,659
X11	2,667	9,667	-0,649	-2,549	-0,189	-0,386
X12	3,667	10	-0,582	-2,378	-0,002	-0,004
X1	2	10	-0,349	-1,425	-0,699	-1,427
X2	2,667	10	-0,384	-1,568	-0,493	-1,005
X3	3	10	-0,510	-2,083	-0,257	-0,525
Multivariate					3,451	0,611

Sumber : Data primer (diolah)

4.2.3.2. Uji Evaluasi *Outliers*

Outliers adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Hair, et al, 1995). Untuk melihat ada tidaknya *univariate outliers*

yang pertama dilakukan adalah mengkonversikan nilai data ke dalam *z-scor*. Data yang memiliki *z-score* melebihi $\pm 3,0$ dapat dikategorikan sebagai *outliers*. Hal ini mempunyai arti bahwa jika nilai *z-score* melebihi nilai mutlak 3, maka terdapat data yang *outliers*. Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per variabel indikator dengan program SPSS 10,0 sebagai berikut berikut :

Tabel 4.14
Descriptives Statistic

Descriptive Statistics

Variabel Indikator	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-2,14999	1,97965	0	1
Zscore(X2)	100	-2,37094	2,22471	0	1
Zscore(X3)	100	-2,32325	1,96771	0	1
Zscore(X4)	100	-2,50538	2,59278	0	1
Zscore(X5)	100	-2,7793	1,98522	0	1
Zscore(X6)	100	-2,51579	2,47303	0	1
Zscore(X7)	100	-2,82098	1,76598	0	1
Zscore(X8)	100	-2,62096	1,66399	0	1
Zscore(X9)	100	-2,27049	1,73626	0	1
Zscore(X10)	100	-2,0469	1,7204	0	1
Zscore(X11)	100	-2,5805	1,48786	0	1
Zscore(X12)	100	-2,43481	1,80158	0	1
Zscore(X13)	100	-2,35976	1,73231	0	1
Zscore(X14)	100	-2,94631	1,75168	0	1
Zscore(X15)	100	-2,32295	1,69368	0	1
Zscore(X16)	100	-2,2636	1,68454	0	1
Zscore(X17)	100	-2,6631	1,90221	0	1
Zscore(X18)	100	-2,52967	1,94762	0	1
Zscore(X19)	100	-2,30298	2,04226	0	1

Sumber : Data Primer (diolah)

Berdasarkan hasil komputasi uji outliers (tabel 4.14) dapat diketahui bahwa tidak ada nilai *z-score* yang lebih besar atau sama dengan nilai mutlak 3,00. Jadi tidak ada *univariate outliers* dalam data yang dianalisis.

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan, sebab meskipun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Deteksi terhadap *multivariate outliers* dilakukan dengan memperhatikan *mahalanobis distance* yang dihasilkan dari perhitungan AMOS 4.0, kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai chi square pada derajat kebebasan 19 (jumlah variabel indikator) pada tingkat signifikansi $P < 0.001$. *Mahalanobis distance* $\chi^2 (19, 0.001) = 43,8202$ maka semua kasus yang mempunyai *mahalanobis distance* yang lebih besar dari 43,8202 adalah *multivariate outliers*. Namun dalam analisis outliers yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis, karena tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000).

4.2.3.3. Evaluasi atas Multicollinearity atau Singularity

Multicollinearity dan *singularity* dapat dilihat melalui determinan matriks kovarians. Nilai determinan yang sangat kecil menunjukkan indikasi terdapatnya masalah *multicollinearity* atau *singularity*, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell,1998). *Software* AMOS 4.0. akan memberikan peringatan jika terdapat indikasi munculnya masalah *multicollinearity* atau *singularity*. Hasil perhitungan AMOS 4.0 atas determinan matriks kovarians sebagai berikut :

Determinant of sample covariance matrix = 3,831e + 002 atau 386,1

Nilai determinan diatas masih jauh dari angka nol sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah *multicollinearity* dan *singularity* pada data yang dianalisis.

4.2.3.4. Pengujian terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah $\pm 2,58$ pada taraf signifikansi 1% (Hair et al,1995). Hal ini mempunyai arti bahwa jika nilai residul mempunyai nilai mutlak lebih dari 2.58, maka model yang disusun perlu dimodifikasi kembali. Sedangkan standard residual yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat pada tabel 4.15 menunjukkan bahwa nilai residual hasil perhitungan dibawah nilai mutlak $\pm 2, 58$, sehingga model tidak perlu dimodifikasi. Berdasarkan hasil komputasi pengujian (tabel 4.15) dapat diketahui bahwa tidak ada nilai *standard residual* lebih besar atau sama dengan nilai mutlak 2,58.

Tabel 4.15 : Standardized Residual Covariances

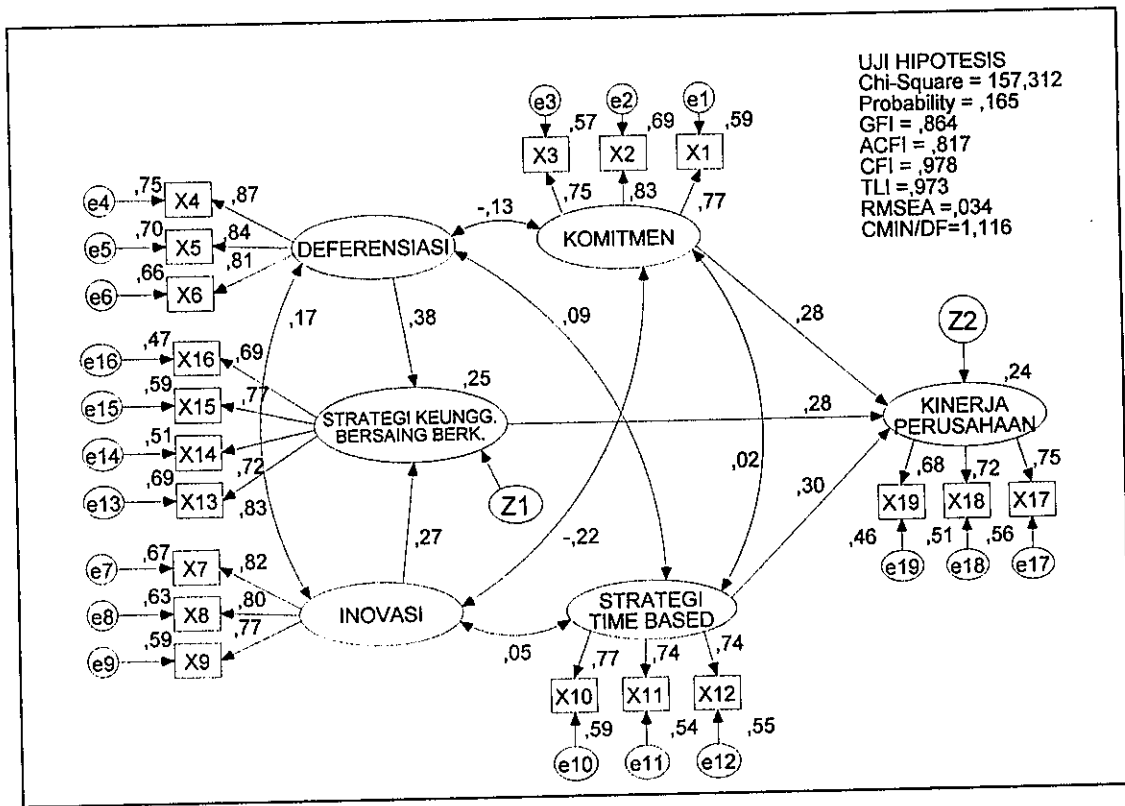
Standardized Residual Covariances																			
	X7	X8	X9	X4	X5	X6	X19	X18	X17	X13	X16	X15	X14	X10	X11	X12	X1	X2	X3
X7	0	-0,002	0,106	0,072	-0,811	-0,491	-0,216	0,321	-0,836	-1,465	0,539	0,355	0,43	-0,118	0,969	-0,921	-0,02	0,761	0,509
X8	-0,002	0	-0,132	0,946	0,271	0,616	-1,189	-1,615	-1,179	-0,175	0,654	1,091	1,258	-0,795	0,124	-0,156	-0,041	-0,24	-0,652
X9	0,106	-0,132	0	0,064	-0,817	-0,111	0,344	-0,177	-0,569	-0,977	0,548	-0,027	0,697	0,09	0,842	0,067	-0,235	-0,891	0,375
X4	0,072	0,946	0,064	0	0,027	0,035	0,574	-1,474	-1,233	-0,724	-0,022	0,275	-0,827	-0,894	-0,396	-0,101	-0,148	-0,792	-0,474
X5	-0,811	0,271	-0,817	0,027	0	-0,085	1,111	-0,101	-0,151	0,792	0,409	0,349	-0,493	-1,104	-0,233	0,827	0,308	0,482	0,026
X6	-0,491	0,616	-0,111	0,035	-0,085	0	0,504	-0,581	-0,985	0,011	0,218	0,233	0,387	0,68	0,345	1,34	0,798	0,095	-0,185
X19	-0,216	-1,189	0,344	0,574	1,111	0,504	0	0,094	0,339	0,013	0,711	-0,208	0,448	1,267	0,494	1,215	-1,114	-0,494	-1,442
X18	0,321	-1,615	-0,177	-1,474	-0,101	-0,581	0,094	0	0,1	1,115	1,084	-0,143	0,117	0,599	0,037	0,205	0,465	0,919	1,041
X17	-0,836	-1,179	-0,569	-1,233	-0,151	-0,985	0,339	0,1	0	1,042	0,577	0,167	0,995	-0,137	-0,41	-0,565	-0,028	0,758	0,619
X13	-1,465	-0,175	-0,977	-0,724	0,792	0,011	0,013	1,115	1,042	0	0,094	-0,145	0,274	0,857	0,195	2,183	0,46	2,172	1,052
X16	0,539	0,654	0,548	-0,022	0,409	0,218	0,711	1,084	0,577	0,094	0	0,197	-0,671	0,69	0,417	1,011	1,263	1,59	2,18
X15	0,355	1,091	-0,027	0,275	0,349	0,233	-0,208	-0,143	0,167	-0,145	0,197	0	-0,008	0,745	0,908	1,816	0,668	0,993	0,037
X14	0,43	1,258	0,697	-0,827	-0,493	0,387	0,448	0,117	0,995	0,274	-0,671	-0,008	0	1,086	1,12	2,328	0,217	0,873	0,118
X10	-0,118	-0,795	0,09	-0,894	-1,104	0,68	1,267	0,599	-0,137	0,857	0,69	0,745	1,086	0	-0,024	0,004	0,653	0,977	1,563
X11	0,969	0,124	0,842	-0,396	-0,233	0,345	0,494	0,037	-0,41	0,195	0,417	0,908	1,12	-0,024	0	0,015	-1,918	-1,819	-0,504
X12	-0,921	-0,156	0,067	-0,101	0,827	1,34	1,215	0,205	-0,565	2,183	1,011	1,816	2,328	0,004	0,015	0	0,523	-0,02	0,434
X1	-0,02	-0,041	-0,235	-0,148	0,308	0,798	-1,114	0,465	-0,028	0,46	1,263	0,668	0,217	0,653	-1,918	0,523	0	0,002	0,055
X2	0,761	-0,24	-0,891	-0,792	0,482	0,095	-0,494	0,919	0,758	2,172	1,59	0,993	0,873	0,977	-1,819	-0,02	0,002	0	-0,03
X3	0,509	-0,652	0,375	-0,474	0,026	-0,185	-1,442	1,041	0,619	1,052	2,18	0,037	0,118	1,563	-0,504	0,434	0,055	-0,03	0

Sumber : data yang diolah, 2004

4.2.4. Structural Equation Modelling

Setelah *measurement model* diuji dengan *confirmatory analysis* dan asumsi-asumsi dalam pemodelan SEM dipenuhi maka langkah selanjutnya adalah mengadakan analisis terhadap *full structural equation model*. Hasil pengolahan dapat dilihat pada gambar 4.3 dan tabel 4.16.

Gambar 4.3 :
SEM Model Kinerja Perusahaan



Sumber : Output hasil analisis, 2004

4.2.4.1 Uji Kesesuaian Model

Model kerangka pemikiran yang dikembangkan selanjutnya diuji tingkat kesesuaiannya dengan menggunakan berbagai kriteria *goodness-of fit*. Untuk mendapatkan tingkat kesesuaian yang mencukupi. Hasil dari uji kesesuaian model seperti pada tabel 4.16 di bawah ini.

Tabel 4.16
Goodness Of Fit Structural Equation Model

Goodness-Of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	Lebih kecil dari 169,7113	157,312	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,165	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,864	Moderat
AGFI	$\geq 0,90$	0,817	Moderat
TLI	$\geq 0,95$	0,978	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,973	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,034	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,116	Baik

Sumber : Data primer (diolah), 2004

Structure Equation Model yang digunakan untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel dalam model menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Pada tingkat signifikansi sebesar 0.165 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Indeks lainnya ternyata menunjukkan pula tingkat penerimaan cukup baik walaupun terdapat keterbatasan yaitu nilai GFI dan AGFI masih dibawa *Cut-off Value* yaitu 0.90.

Sedangkan hasil dari *standardized regression weight structure equation model* seperti pada tabel 4.17 di bawah ini.

Tabel 4.17
Hasil Komputasi AMOS

		Variabel	Estm	Std Estm	S.E.	C.R.	P
STR. KEUNGG. BERSAING BERK.	<--	INOVASI	0,248	0,268	0,106	2,333	0,02
STR. KEUNGG. BERSAING BERK.	<--	DEFERENSIASI	0,36	0,385	0,109	3,302	0,001
KINERJA PERUSAHAAN	<--	STR. KEUNGG. BERSAING BERK.	0,254	0,279	0,112	2,276	0,023
KINERJA PERUSAHAAN	<--	STRATEGI TIME BASED	0,263	0,299	0,112	2,354	0,019
KINERJA PERUSAHAAN	<--	KOMITMEN	0,22	0,278	0,098	2,247	0,025

Sumber : Data primer (diolah)

Pada hasil perhitungan tersebut (tabel 4.17) diketahui bahwa CR sudah memenuhi kriteria, diatas 1.96 pada taraf signifikansi 5% (0,05). Oleh karena itu model penelitian dapat diterima.

4.3. Uji Reliabilitas Dan Variance Extract

4.3.1. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah variabel bentukan yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah variabel bentukan yang umum. ada dua cara yang dapat digunakan, yaitu *composite (construct) reliability* dan *variance extracted*. *Cut-off value* dari *construct reliability* adalah minimal 0,70 sedangkan *cut-off value* dari *variance extracted* minimal 0,50 (Bagozzi,1981 dalam AT Ferdinand ,2000).

a. Composite Reliability

Construct reliability didapatkan dari rumus :

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{standardized loading})^2}{(\sum \text{standardized loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

dimana :

1. *Std loading* diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator.
2. ϵ_j adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator

Di bawah ini (tabel 4.18) disajikan hasil perhitungan *Construct reliability* .

Tabel 4.18 :
Perhitungan Composite Reliability

VARIABEL	INDIKATOR	Std loading	Measurement error (ϵ_j)	Sum of standardized loading	Sum of standardized loading ²	Sum of measurement error	Reliability computation
Komitmen	X1	0,77	0,41	2,35	5,5225	1,16	0,826412
	X2	0,83	0,31				
	X3	0,75	0,44				
Defensiasi	X4	0,868	0,25	2,519	6,345361	0,89	0,876993
	X5	0,837	0,30				
	X6	0,814	0,34				
inovasi	X7	0,816	0,33	2,383	5,678689	1,11	0,836493
	X8	0,796	0,37				
	X9	0,771	0,41				
Strategi Time Based	X4	0,77	0,41	2,29	5,2441	1,28	0,808763
	X5	0,78	0,39				
	X6	0,74	0,44				
Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	X7	0,86	0,27	3,01	9,0601	1,74	0,83889
	X8	0,72	0,49				
	X9	0,75	0,44				
	X10	0,68	0,54				
Kinerja Perusahaan	X11	0,76	0,42	2,16	4,6656	1,47	0,760414
	X12	0,72	0,48				
	X13	0,68	0,53				

Sumber : Data primer (diolah), 2004

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai *Construct Reliability* dari semua variabel bentukan berada diatas 0,70 yang berarti tingkat reliabilitas dari semua variabel bentukan diterima.

b. *Variance extracted*

Variance extracted memperlihatkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel bentukan yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator itu telah mewakili secara baik variabel bentukan yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* ini direkomendasikan pada tingkat paling sedikit 0,50.

Rumus dari *Variance extracted* adalah sebagai berikut :

$$\text{Variance - extracted} = \frac{\Sigma \text{Std. Loading}^2}{\Sigma \text{Std.loading}^2 + \Sigma \epsilon_j}$$

Dimana :

1. *Std.loading* diperoleh langsung dari *Standardized loading* untuk tiap-tiap indikator.
2. ϵ_j adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator.

Di bawah ini (tabel 19) disajikan hasil perhitungan *Variance extracted*.

Tabel 4.19
Perhitungan *Variance extracted*

VARIABEL	INDIKATOR	<i>Std loading</i>	<i>Std loading</i> ²	<i>Measurement error</i> (ϵ_j)	<i>Sum of squared standarized loadings</i>	<i>Sum of measurement error</i>	<i>Variance extracted</i>
Komitmen	X1	0.77	0,5929	0.41	1,8443	1,16	0,613887
	X2	0.83	0,6889	0.31			
	X3	0.75	0,5625	0.44			
Defensiasi	X4	0,868	0,7534	0,25	2,116589	0,89	0,703983
	X5	0,837	0,7005	0,30			
	X6	0,814	0,6625	0,34			
Inovasi	X7	0,816	0,6658	0,33	1,893913	1,11	0,630482
	X8	0,796	0,6336	0,37			
	X9	0,771	0,5944	0,41			
Strategi Time Based	X10	0.77	0,5929	0.41	1,7489	1,28	0,585132
	X11	0.78	0,6084	0.39			
	X12	0.74	0,5476	0.44			
Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	X13	0.86	0,7396	0.27	2,2829	1,74	0,567476
	X14	0.72	0,5184	0.49			
	X15	0.75	0,5625	0.44			
	X16	0.68	0,4624	0.54			
Kinerja Perusahaan	X17	0.76	0,5776	0.42	1,5584	1,47	0,51459
	X18	0.72	0,5184	0.48			
	X19	0.68	0,4624	0.53			

Sumber : Data primer (diolah), 2004

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa variabel bentukan komitmen, strategi time based, strategi keunggulan bersaing berkelanjutan dan kinerja perusahaan penerima uang pensiun bulanan mempunyai nilai *Variance extracted* yang memenuhi syarat yaitu lebih dari 0.50.

4.4 .Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis *struktural equation model*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit* : chi-square = 157,312; probabilitas = 0.165 GFI = 0.864; AGFI = 0.817; TLI = 0.978; CFI = 0.973; RMSEA = 0.034; CMIN/Df = 1.116, seperti pada tabel 4.16. Selanjutnya berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian pada lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, seperti pada tabel .

4.4.1 Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis H₁ : Komitmen karyawan terhadap perusahaan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan.

Komitmen dibentuk oleh indikator : komitmen terhadap pekerjaan, komitmen terhadap organisasi dan komitmen terhadap karier. Sementara kinerja perusahaan disusun oleh indikator : pertumbuhan volume pekerjaan, pertumbuhan pendapatan perusahaan dan peningkatan efisiensi.

Parameter estimasi antara variabel komitmen dengan kinerja perusahaan yang dibentuk menghasilkan nilai CR sebesar 2.247. Dapat dilihat bahwa nilai CR hitung lebih besar dari 1.96 untuk taraf signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis H₁ diterima pada tingkat signifikansi 5%. Dapat juga dilihat dari *P- value*, dari penelitian ini di dapat *P- value* sebesar 0.025, karena *P- value* kurang dari 0.05, maka hipotesis H₁ diterima

4.4.2 Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis H₂ Intensitas strategi keunggulan bersaing berkelanjutan yang diterapkan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan.

Strategi keunggulan bersaing berkelanjutan dibentuk oleh indikator : aset, nilai dan kecakapan, sumber yang jarang, kesulitan untuk ditiru dan ketiadaan pengganti. Sementara kinerja perusahaan disusun oleh indikator : pertumbuhan volume pekerjaan, pertumbuhan pendapatan perusahaan dan peningkatan efisiensi.

Parameter estimasi antara variabel strategi keunggulan bersaing berkelanjutan dengan Kinerja Perusahaan, yang dibentuk menghasilkan nilai CR sebesar 2,276. Dapat dilihat bahwa nilai CR hitung lebih besar dari 1.96 untuk taraf signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis H₂ diterima pada tingkat signifikansi 5%. Dapat juga dilihat dari P- *value*, dari penelitian ini di dapat P- *value* sebesar 0.031, karena P- *value* kurang dari 0.05, maka hipotesis H₂ diterima.

4.4.3 Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis H₃ : Deferensiasi yang diterapkan mempunyai pengaruh yang positif terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan.

Deferensiasi dibentuk oleh indikator : deferensiasi proses, deferensiasi produk dan deferensiasi pengelolaan manajemen. Sementara strategi keunggulan bersaing berkelanjutan dibentuk oleh indikator : aset, nilai dan kecakapan, sumber yang jarang,

kesulitan untuk ditiru dan ketiadaan pengganti. Parameter estimasi antara variabel strategi keunggulan bersaing berkelanjutan dengan Kinerja Perusahaan, yang dibentuk menghasilkan nilai CR sebesar 3,302. Dapat dilihat bahwa nilai CR hitung lebih besar dari 1.96 untuk taraf signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis H_3 diterima pada tingkat signifikansi 5%. Dapat juga dilihat dari *P-value*, dari penelitian ini di dapat *P-value* sebesar 0.001, karena *P-value* kurang dari 0.05, maka hipotesis H_3 diterima.

4.4.4 Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis H_4 : Inovasi yang diterapkan mempunyai pengaruh yang positif terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan.

Inovasi dibentuk oleh indikator : keinovasian, inovasi teknis dan inovasi administrasi. Sementara strategi keunggulan bersaing berkelanjutan dibentuk oleh indikator : aset, nilai dan kecakapan, sumber yang jarang, kesulitan untuk ditiru dan ketiadaan pengganti. Parameter estimasi antara variabel strategi keunggulan bersaing berkelanjutan dengan Kinerja Perusahaan, yang dibentuk menghasilkan nilai CR sebesar 2,333. Dapat dilihat bahwa nilai CR hitung lebih besar dari 1.96 untuk taraf signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis H_4 diterima pada tingkat signifikansi 5%. Dapat juga dilihat dari *P-value*, dari penelitian ini di dapat *P-value* sebesar 0.020, karena *P-value* kurang dari 0.05, maka hipotesis H_4 diterima.

4.4.5 Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis H_5 : Intensitas *strategi time based* yang diterapkan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan.

Strategi time based dibentuk oleh indikator : kecepatan pengembangan produk, kecepatan penyerahan produk dan kecepatan pelayanan produk. Sementara kinerja perusahaan disusun oleh indikator : pertumbuhan volume pekerjaan, pertumbuhan pendapatan perusahaan dan peningkatan efisiensi.

Parameter estimasi antara variabel *strategi time based* dengan kinerja perusahaan yang dibentuk menghasilkan nilai CR sebesar 2,354. Dapat dilihat bahwa nilai CR hitung lebih besar dari 1.96 untuk taraf signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis H_5 diterima pada tingkat signifikansi 5%. Dapat juga dilihat dari *P-value*, dari penelitian ini di dapat *P-value* sebesar 0.019, karena *P-value* kurang dari 0.05, maka hipotesis H_5 diterima

Kesimpulan yang dapat ditarik dalam pembahasan bab IV ini adalah bahwa, tiga hipotesis yang disusun dalam penelitian ini semua diterima. Model dari penelitian telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dengan mendapatkan hasil yang baik. Asumsi yang harus dipenuhi dalam penelitian ini juga terpenuhi semua. Dalam bab V akan diuraikan tentang kesimpulan dari seluruh penelitian.

BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Dalam bab ini akan diuraikan simpulan hipotesis dan simpulan masalah penelitian, disertai dengan implikasi teoritis dan kebijakan manajerial, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.

Pada bab I telah dijelaskan mengenai adanya perkembangan global yang manajer / eksekutif perusahaan mempunyai komitmen dan menuntut setiap perusahaan memiliki strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan telaah pustaka, dikembangkan lima dasar teori, yaitu teori mengenai komitmen yang berpengaruh terhadap kinerja, diferensiasi yang berpengaruh terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan, inovasi yang berpengaruh terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan, strategi keunggulan bersaing berkelanjutan yang berpengaruh terhadap kinerja dan strategi *time – based* yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Selanjutnya untuk menguji hipotesis-hipotesis di bab II secara empiris, maka pada bab III diuraikan teknik pengambilan sampling yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *perpaduan cluster random sampling, purposive random sampling, proporsional random sampling*.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode wawancara berdasarkan daftar pertanyaan terbuka dan tertutup. Teknik analisis yang dipergunakan adalah SEM pada software AMOS 4.01.

Dalam bab IV dipaparkan hasil analisis data. Dalam penelitian ini telah dilakukan analisis terhadap model pengukuran melalui analisis faktor konfirmatori.

Hasilnya adalah bahwa masing-masing variabel dalam penelitian ini dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten yang ada. Setelah itu dilanjutkan dengan *full structural equation model*. Analisis ini untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji .

Hasil uji kesesuaian untuk SEM adalah *chi-square* = 157,312; *significance probability* = 0.165 ; GFI = 0.864; AGFI = 0.817; TLI = 0.973; CFI = 0.978; RMSEA = 0.034; CMIN/Df=1.116, semuanya memenuhi ketentuan minimum kecuali GFI dan AGFI, yang belum memenuhi kriteria yang telah ditetapkan yaitu lebih besar atau sama dengan 0,90, namun model ini masih layak untuk diterima, karena hasil uji yang lain berada dalam rentang uji yang diharapkan. Untuk diterima. Dari hasil analisis terbukti bahwa variabel komitmen karyawan, *strategi time based*, strategi keunggulan bersaing berkelanjutan mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan dan variabel defisiensi dan inovasi memberi pengaruh terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan.

Sedangkan untuk uji kausalitas , melalui pengamatan terhadap nilai C.R., terlihat bahwa semua koefisien regresi secara signifikan tidak sama dengan nol. Maka hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah nol dapat ditolak. Sehingga hipotesis alternatif yaitu masing-masing hipotesis mengenai hubungan kausalitas yang disajikan dalam model penelitian terbukti . Dengan kata lain , penggunaan responden para manajer jasa konstruksi, hasilnya dapat mendukung secara empiris model yang dibangun dalam penelitian ini

5.1. Simpulan Hipotesis

Pada bab ini dikemukakan kesimpulan dari lima hipotesis yang telah diuji menggunakan *Structure Equation Model*, dengan menggunakan program statistik AMOS 4.00. Adapun masing-masing kesimpulan dari hipotesa tersebut adalah sebagai berikut:

Adapun hasil ringkasan uji hipotesis dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.1
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	CR	Cut of Value	Keterangan
1	Komitmen karyawan terhadap perusahaan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan.	2,214	1,96	Terbukti
2	Intensitas strategi keunggulan bersaing berkelanjutan yang diterapkan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan.	2,151	1,96	Terbukti
3	Intensitas <i>strategi time based</i> yang diterapkan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan.	2,369	1,96	Terbukti
4	Deferensiasi yang diterapkan memberi pengaruh positif terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan	3,302	1,96	Terbukti
5	Inovasi yang diterapkan memberi pengaruh positif terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan	2,333	1,96	Terbukti

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

5.1.1. Simpulan Hipotesis 1

Hipotesis 1 :

Komitmen karyawan terhadap perusahaan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan.

Komitmen dibentuk oleh indikator : komitmen terhadap pekerjaan, komitmen terhadap organisasi dan komitmen terhadap karier. Sementara kinerja perusahaan disusun oleh indikator : pertumbuhan volume pekerjaan, pertumbuhan pendapatan perusahaan dan peningkatan efisiensi.

Parameter estimasi antara variabel komitmen dengan kinerja perusahaan yang dibentuk menghasilkan nilai CR sebesar 2.214. Dapat dilihat bahwa nilai CR hitung lebih besar dari 1.96 untuk taraf tingkat kesalahan α 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif H_{a1} diterima pada tingkat tingkat kesalahan α 5%.

Secara detail diketahui bahwa variabel komitmen didukung dimensi variabel indikator dengan nilai koefisien lamda (λ) yang cukup signifikan. Nilai koefisien lamda (λ) komitmen terhadap pekerjaan yaitu 0,766. Hasil ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh R. Edward Bashaw & Estephen Dana (1994) menyatakan bahwa ketiga komitmen yaitu, komitmen pekerjaan, komitmen organisasi dan komitmen karier mempunyai hubungan terhadap kinerja. Sedangkan komitmen organisasi mempunyai nilai lamda (λ) sebesar 0.833. Untuk komitmen karier mempunyai nilai lamda (λ) sebesar 0,75.

Dan hasil penelitian yang dilakukan oleh R. Edward Bashaw & Estephen Dana (1994) menyatakan bahwa ketiga komitmen yaitu, komitmen pekerjaan,

komitmen organisasi dan komitmen karier mempunyai hubungan terhadap kinerja. Tetapi dalam penelitian tersebut juga didapat hasil bahwa komitmen organisasi dan komitmen karier mempunyai pengaruh terhadap kinerja, tetapi komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh kinerja. Hasil dari penelitian ini adalah ada pengaruh positif antara komitmen dengan kinerja perusahaan. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti terdahulu yaitu R. Edward Bashaw dan Estephen Dana (1994).

5.1.2 Simpulan Hipotesis 2

Hipotesis 2:

Intensitas strategi keunggulan bersaing berkelanjutan yang diterapkan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan.

Strategi keunggulan bersaing berkelanjutan dibentuk oleh indikator : aset, nilai dan kecakapan, sumber yang jarang, kesulitan untuk ditiru dan ketiadaan pengganti. Sementara kinerja perusahaan disusun oleh indikator : pertumbuhan volume pekerjaan, pertumbuhan pendapatan perusahaan dan peningkatan efisiensi.

Parameter estimasi antara variabel strategi keunggulan bersaing berkelanjutan dengan kinerja perusahaan yang dibentuk menghasilkan nilai CR sebesar 2,151. Dapat dilihat bahwa nilai CR hitung lebih besar dari 1.96 untuk taraf tingkat kesalahan α 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif H_{a3} diterima pada tingkat tingkat kesalahan α 5%.

Secara detail diketahui bahwa variabel strategi keunggulan bersaing berkelanjutan didukung dimensi variabel indikator dengan nilai koefisien lamda (λ) yang cukup signifikan. Nilai koefisien lamda (λ) aset, nilai dan kecakapan 0.86. Sedangkan sumber yang jarang mempunyai nilai lamda (λ) sebesar 0.72. Untuk kesulitan untuk ditiru mempunyai nilai lamda lamda (λ) sebesar 0,75. Sedangkan ketiadaan pengganti nilai lamda (λ) sebesar 0.68.

Menurut Sundar G. Bharadwaj, Rajan Varadarajan dan John Fahy (1993), tujuan dari strategi kompetitif adalah untuk mencapai sebuah keunggulan bersaing berkelanjutan. Dengan strategi yang kompetitif akan mempertinggi kinerja perusahaan dan akan menjadi keunggulan dalam bersaing. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian penelitian ini mendukung rencana penelitian yang dilakukan Sundar G. Bharadwaj, Rajan Varadarajan dan John Fahy (1993)

5.1.3. Simpulan Hipotesis 3

Hipotesis 3 :

Deferensiasi yang diterapkan mempunyai pengaruh yang positif terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan.

Deferensiasi dibentuk oleh indikator : deferensiasi proses, deferensiasi produk dan deferensiasi pengelolaan manajemen. Sementara strategi keunggulan bersaing

berkelanjutan dibentuk oleh indikator : aset, nilai dan kecakapan, sumber yang jarang, kesulitan untuk ditiru dan ketiadaan pengganti.

Parameter estimasi antara variabel strategi keunggulan bersaing berkelanjutan dengan Kinerja Perusahaan, yang dibentuk menghasilkan nilai CR sebesar 3,302. Dapat dilihat bahwa nilai CR hitung lebih besar dari 1.96 untuk taraf signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif H_{a4} diterima pada tingkat kesalahan α 5%.

Secara detail diketahui bahwa variabel deferensiasi didukung dimensi variabel indikator dengan nilai koefisien lamda (λ) yang cukup signifikan. Nilai koefisien lamda (λ) deferensiasi proses 0.868. Sedangkan deferensiasi produk mempunyai nilai lamda (λ) sebesar 0.837. Untuk deferensiasi pengelolaan manajemen mempunyai nilai lamda lamda (λ) sebesar 0.814.

Menurut Day dan Wensley, (1988) ; Song dan Porty, (1997) ; Mac Millan dan Mc Grath, (1997). Song dan Parry, (1994) ; Coper ,(1979) (dalam Sundar G. Bharadwaj, 1993), menemukan sebuah hubungan positif yang signifikan antara tingkat keberhasilan produk baru dan pengukuran diferensiasi produk. Salah satu syarat keberhasilan dari diferensiasi adalah hambatan untuk duplikasi oleh pesaing terhadap produk yang telah dibuat (Reihendardt , 1998). Menurut Sundar G. Bharadwaj, Rajan Varadarajan dan John Fahy (1993), perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing mempunyai aset-aset, nilai dan kecakapan yang unik (terdeferensiasi) sebagai sumber daya keunggulan bersaing. Dengan demikian penelitian ini mendukung rencana penelitian yang dilakukan Sundar G. Bharadwaj, Rajan Varadarajan dan John Fahy (1993).

5.1.4 Simpulan Hipotesis 4

Hipotesis 4 :

Inovasi yang diterapkan mempunyai pengaruh yang positif terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan.

Inovasi dibentuk oleh indikator : keinovasian, inovasi teknis dan inovasi administrasi.. Sementara strategi keunggulan bersaing berkelanjutan dibentuk oleh indikator : aset, nilai dan kecakapan, sumber yang jarang, kesulitan untuk ditiru dan ketiadaan pengganti.

Parameter estimasi antara variabel strategi keunggulan bersaing berkelanjutan dengan Kinerja Perusahaan, yang dibentuk menghasilkan nilai CR sebesar 2,333. Dapat dilihat bahwa nilai CR hitung lebih besar dari 1.96 untuk taraf signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif H_{a5} diterima pada tingkat tingkat kesalahan α 5%.

Secara detail diketahui bahwa variabel deferensiasi didukung dimensi variabel indikator dengan nilai koefisien lamda (λ) yang cukup signifikan. Nilai koefisien lamda (λ) keinovasian 0.816. Sedangkan inovasi teknis mempunyai nilai lamda (λ) sebesar 0.796. Untuk inovasi manajemen mempunyai nilai lamda lamda (λ) sebesar 0.771.

Menurut Hurley dan Hult, 1998 (dalam Wahyono,2002), perusahaan dengan kapasitas inovasi yang lebih besar akan lebih berhasil dalam merespon lingkungan dan mengembangkan kemampuan baru yang menyebabkan keunggulan kompetitif. Inovasi produk, proses, dan inovasi manajerial dapat

digunakan untuk memperoleh keunggulan bersaing (Sundar G Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy, 1993). Dengan demikian penelitian ini mendukung pendapat Sundar G. Bharadwaj, Rajan Varadarajan dan John Fahy (1993) dan Hurley dan Hult, 1998 (dalam Wahyono,2002).

5.1.5 Simpulan Hipotesis 5

Hipotesis 5

Intensitas *strategi time based* yang diterapkan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan.

Strategi time based dibentuk oleh indikator : kecepatan pengembangan produk, kecepatan penyerahan produk dan kecepatan pelayanan produk. Sementara kinerja perusahaan disusun oleh indikator : pertumbuhan volume pekerjaan, pertumbuhan pendapatan perusahaan dan peningkatan efisiensi.

Parameter estimasi antara variabel *strategi time based* dengan kinerja perusahaan yang dibentuk menghasilkan nilai CR sebesar 2,369. Dapat dilihat bahwa nilai CR hitung lebih besar dari 1.96 untuk taraf tingkat kesalahan α 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif H_{a2} diterima pada tingkat tingkat kesalahan α 5%.

Secara detail diketahui bahwa variabel *strategi time based* didukung dimensi variabel indikator dengan nilai koefisien lamda (λ) yang cukup signifikan. Nilai koefisien lamda (λ) kecepatan terhadap produk 0.77. Sedangkan kecepatan penyerahan produk mempunyai nilai lamda (λ) sebesar 0.78. Untuk kecepatan pelayanan mempunyai nilai lamda (λ) sebesar 0,74.

nilai lamda (λ) sebesar 0.796. Untuk inovasi manajemen mempunyai nilai lamda lamda (λ) sebesar 0.771.

Menurut Hurley dan Hult, 1998 (dalam Wahyono,2002), perusahaan dengan kapasitas inovasi yang lebih besar akan lebih berhasil dalam merespon lingkungan dan mengembangkan kemampuan baru yang menyebabkan keunggulan kompetitif. Inovasi produk, proses, dan inovasi manajerial dapat digunakan untuk memperoleh keunggulan bersaing (Sundar G Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy, 1993). Dengan demikian penelitian ini mendukung pendapat Sundar G. Bharadwaj, Rajan Varadarajan dan John Fahy (1993) dan Hurley dan Hult, 1998 (dalam Wahyono,2002).

5.2 Kesimpulan Mengenai Masalah Penelitian

Adapun permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah: faktor-faktor apa yang mempengaruhi kinerja perusahaan dalam industri jasa konstruksi kecil dan menengah di Kota Semarang. Dari permasalahan di atas, diturunkan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh komitmen terhadap kinerja perusahaan.
2. Bagaimana pengaruh penerapan strategi *time-based* terhadap kinerja perusahaan.
3. Bagaimana pengaruh penerapan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan terhadap kinerja perusahaan.
4. Bagaimana pengaruh diferensiasi terhadap penerapan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan.

5. Bagaimana pengaruh inovasi terhadap penerapan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan.

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik komputasi AMOS 4.0, dapat diambil kesimpulan penelitian sebagai berikut : Kesimpulan masalah penelitian 1: Variabel komitmen memberi pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kesimpulan masalah penelitian 2: Variabel penerapan strategi time based memberi pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kesimpulan masalah penelitian 3 : Variabel penerapan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan memberi pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. 4. Variabel diferensiasi memberi pengaruh terhadap penerapan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan. 5. Variabel inovasi memberi pengaruh terhadap penerapan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal ini dibuktikan dengan diterimanya kelima hipotesis penelitian yang disusun.

Berdasarkan jawaban atas permasalahan yang muncul, maka dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung bukti-bukti empiris dalam penelitian ini :

1. Komitmen yang dimiliki seorang manajer / karyawan terhadap perusahaan, akan berdampak pula pada kinerja perusahaan.
2. Strategi keunggulan bersaing berkelanjutan yang dilakukan oleh suatu perusahaan akan berpengaruh terhadap kinerjanya. Apabila strategi bersaing berkelanjutan yang digunakan sesuai dengan keadaan maka kinerja akan meningkat

3. Strategi *time based* yang dilakukan oleh suatu perusahaan akan berpengaruh terhadap kinerjanya. Apabila strategi *time based* yang digunakan sesuai dengan tujuan dasar operasi perusahaan maka akan meningkatkan kinerja perusahaan.
4. Penerapan diferensiasi yang dimiliki oleh perusahaan akan menunjang strategi bersaing berkelanjutan yang digunakan . Sehingga berdampak pada kinerja perusahaan.
5. Penerapan inovasi yang dimiliki oleh perusahaan akan menunjang strategi bersaing berkelanjutan yang digunakan . Sehingga berdampak pada kinerja perusahaan yang baik

Dalam penelitian ini telah dikonsepsikan bahwa variabel yang mempengaruhi kinerja perusahaan jasa konstruksi adalah :

1. Faktor komitmen karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.
2. Faktor strategi *time based* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.
3. Faktor strategi keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.
4. Faktor diferensiasi berpengaruh positif terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan.
5. Faktor inovasi berpengaruh positif terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan.
- 6.

5.3. Implikasi Teoritis

Literatur yang telah menjelaskan tentang teori komitmen, strategi *time based* dan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan dan kinerja perusahaan diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas antara variabel. Hubungan kausalitas tersebut adalah sebagai berikut: Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh komitmen, penerapan strategi *time based* dan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan, dengan demikian tinggi-rendahnya komitmen dan intensitas penerapan strategi *time based* dan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan mempengaruhi kinerja perusahaan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah lalu. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti yang terdahulu adalah sebagai berikut ;

- Dan hasil penelitian yang dilakukan oleh R. Edward Bashaw & Estephen Dana (1994) menyatakan bahwa ketiga komitmen yaitu, komitmen pekerjaan, komitmen organisasi dan komitmen karier mempunyai hubungan terhadap kinerja. Tetapi dalam penelitian tersebut juga didapat hasil bahwa komitmen pekerjaan dan komitmen karier mempunyai pengaruh terhadap kinerja, tetapi komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh kinerja.
- Menurut hasil penelitian dari Stalk dan Hout (1990), menyatakan bahwa hasil utama dari pengendalian waktu dari organisasi kenaikan rata-rata yang lebih pada perkembangan pangsa pasar dan kinerja keuangan. Pendapat yang sama juga dinyatakan oleh Isvan (1992), dimana terjadi kenaikan hasil operasi antara 200% sampai 400% dan penurunan biaya sampai 15%. Hasil penelitian

Dess et. al. (1990.) menyatakan bahwa hasil akhir menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara strategi *time-based* dengan kinerja.

- Menurut Sundar G. Bharadwaj, Rajan Varadarajan dan John Fahy (1993), tujuan dari strategi kompetitif adalah untuk mencapai sebuah keunggulan bersaing berkelanjutan. Dengan strategi yang kompetitif akan mempertinggi kinerja perusahaan dan akan menjadi keunggulan dalam bersaing. Hasil dari penelitian ini adalah ada pengaruh positif antara sebuah strategi keunggulan bersaing berkelanjutan dengan kinerja perusahaan.
- Menurut Sundar G. Bharadwaj, Rajan Varadarajan dan John Fahy (1993), perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing mempunyai aset-aset, nilai dan kecakapan yang unik (terdefrensiasi) sebagai sumber daya keunggulan bersaing.
- Menurut Hurley dan Hult, 1998 (dalam Wahyono,2002), perusahaan dengan kapasitas inovasi yang lebih besar akan lebih berhasil dalam merespon lingkungan dan mengembangkan kemampuan baru yang menyebabkan keunggulan kompetitif. Inovasi produk, proses, dan inovasi manajerial dapat digunakan untuk memperoleh keunggulan bersaing (Sundar G Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy, 1993).

Berdasarkan uraian dan penjelasan di atas, secara ringkas implikasi teoritis dalam penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 5.2
Implikasi Teoritis

No	Judul (penulis, tahun)	Penelitian ini	Implikasi teoritis
1	The Relationship Between Generic And Time-Based Strategis And Performance (Brad Wagner & Ester Digman, 1977)	Kinerja perusahaan, komitmen, strategi base time dan atrategi keunggulan bersaing berkelanjutan	Penelitian ini mendukung dari penelitian yang dilakukan oleh Brad Wagner & Ester Digman, (1977) yaitu efek strategi generic dan strategi time-base berakibat pada kinerja perusahaan.
2	Career Commitment Function, Correlates, and Management (Stepen M. Coralelli, (Ronald C. Bishop, 1990)	Kinerja perusahaan, komitmen, strategi base time dan atrategi keunggulan bersaing berkelanjutan	Penelitian ini mendukung dari penelitian yang dilakukan oleh Stepen M. Coralelli, (Ronald C. Bishop,(1990) yaitu Komitmen karier penting untuk mengembangkan kreier dan masa depan
3	Exploring the Distinctive Nature of Work Commitments: Their Relationship with Personal Characteristics, job performance, and Propensity to leave (R. Edward Bashaw & E Stephen Dana, 1994)	Kinerja perusahaan, komitmen, strategi base time dan atrategi keunggulan bersaing berkelanjutan	Penelitian ini mendukung dari penelitian yang dilakukan oleh (R. Edward Bashaw & E Stephen Dana, (1994) yaitu Karakteristik pribadi Tenaga penjualan, manajer penjualan mempunyai kaitan dengan hasil penjualan dan kecenderungannya meninggalkan perusahaan
4	The Structure of Commitment in Exchange (Gregory T. Gundlach Revi S, Achrol & T. Mentzer,1995)	Kinerja perusahaan, komitmen, strategi base time dan atrategi keunggulan bersaing berkelanjutan	Penelitian ini mendukung dari penelitian yang dilakukan oleh Gregory T. Gundlach Revi S, Achrol & T. Mentzer (1995) yaitu komitmen adalah bagian penting dari kesuksesan hubungan jangka panjang. Komitmen yang seimbang oleh kedua belah pihak dalam suatu pertukaran merupakan pondasi untuk hubungan norma-norma sosial.

5. 4. Implikasi Kebijakan Manajerial.

Penelitian ini berhasil memperoleh bukti empiris bahwa komitmen signifikan positif terhadap variabel kinerja perusahaan. Variabel strategi *time based* berpengaruh positif terhadap variabel kinerja perusahaan, variabel strategi keunggulan bersaing berkelanjutan berpengaruh signifikan positif terhadap variabel kinerja perusahaan.

Jika dilihat dari pengaruh *standardized total effects* yang dihasilkan dari perhitungan secara komputasi terlihat dari hasil penelitian pengaruh *total effects* antara penerapan strategi *time based* mempunyai pengaruh yang lebih besar dibandingkan penerapan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan dan komitmen terhadap kinerja perusahaan jasa konstruksi. Hal ini memberi implikasi manajerial bahwa karena strategi *time based* mempunyai pengaruh yang besar maka strategi *time based* ini layak digunakan sebagai langkah manajerial untuk meningkatkan kinerja jasa konstruksi. Diketahui bahwa strategi *time based* tersusun dari variabel indikator kecepatan pengembangan produk, kecepatan penyerahan produk dan kecepatan pelayanan. Adapun besarnya koefisien jika dilihat dari variabel indikator yang membentuk dari variabel strategi *time based* ternyata pengaruh yang terbesar dari variabel tersebut adalah variabel strategi kecepatan pengembangan produk disusul strategi kecepatan penyerahan produk kemudian strategi kecepatan pelayanan. Dari hasil ini dapat dijadikan dasar strategi bagi pihak manajemen untuk mencapai tujuan peningkatan kinerja perusahaan. Dari penelitian ini juga didapat pengaruh *total effects* dari penerapan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan terhadap kinerja perusahaan. Jika

dilihat dari *loading* indikator variabel strategi keunggulan bersaing berkelanjutan ternyata indikator strategi yang berhubungan dengan keunikan aset, nilai dan kecakapan mempunyai pengaruh yang terbesar disusul strategi bagaimana mempersulit peniruan, disusul strategi yang berhubungan dengan sumber yang jarang dan strategi ketiadaan pengganti. Sedangkan variabel komitmen jika dilihat dari *loading*-nya variabel, komitmen terhadap pekerjaan dan karier memberikan pengaruh yang paling besar terhadap variabel komitmen, kemudian disusul komitmen organisasi.

Dari hasil penelitian diatas dapat diajukan implikasi manajerial sebagai berikut :

a. Meningkatkan komitmen karyawan

Dapat dilakukan dengan cara:

- Memberikan motivasi pada karyawan, memberikan tantangan pekerjaan yang sesuai, meberikan lingkungan kerja yang nyaman, menumbuhkan rasa kepemilikan dan memberikan peluang untuk mengembangkan diri.
- Perusahaan lebih memusatkan pada penyeliaan untuk membantu karyawan melakukan pekerjaan lebih baik . Mnyediakan alat dan teknik supaya karyawan memiliki rasa bangga terhadap pekerjaannya.
- Perusahaan atau pimpinan perusahaan berusaha menghilangkan rasa kekuatiran , membangun komunikasi dua arah ,menghancurkan penghalang antar departemen , melakukan pemecahan masalah melalui kerja kelompok dll, sehingga karyawan merasa bangga terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

- Perusahaan memberikan program pelatihan dan pendidikan supaya karyawan dapat terus mengikuti perkembangan metode, material dan teknologi baru.

b. Menerapkan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan

Membuat strategi yang tepat dapat dilakukan dengan menginventaris kekuatan dan kelemahan aset perusahaan (sumber daya), mencari keunikan aset yang bernilai dan tidak dipunyai oleh pesaing. Adapun caranya sebagai berikut :

- Membuat sebuah proses produksi yang bernilai tambah. Bernilai tambah ini mempunyai arti bahwa, proses tersebut sulit ditiru oleh perusahaan lain. Kesulitan terhadap peniruan ini dapat dikarenakan oleh prosesnya, peralatannya ataupun orang yang melakukannya.
- Mencari dan tentukan salah satu aset yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan lain karena unik. Aset tersebut dapat berupa karyawan, tehnologi, peralatan.
- Memberdayakan asset-aset tersebut, aset tersebut dapat berupa karyawan, tehnologi, peralatan.yang sulit untuk ditiru. Hal ini dapat dilakukan selalu melakukan perbaikan yang terus-menerus.
- Mengusahakan agar asset-aset yang dimiliki tersebut tidak ada pengganti, sehingga pesaing kesulitan untuk meniru.

c. Penerapan strategi *time based*

Adapun langkah yang perlu diambil adalah:

- Memusatkan pada koordinasi dan komunikasi antara tugas dan proses

dengan memanfaatkan informasi sebagai suatu sumber perusahaan .

- Fungsi Organisasi harus diatur secara sistematis , mempunyai lebih sedikit tingkatan manajerial dan memudahkan pengambilan keputusan lebih cepat.
- .Perusahaan secara serempak harus mampu mengurangi titik impas produk dengan pemantauan dan pengendalian yang terpadu serta meningkatkan fleksibilitas dan reaksi.

d. Menciptakan sesuatu yang bersifat diferensiasi

- Meningkatkan ketrampilan , sumber daya, pengembangan teknologi, pengendalian yang superior sehingga memungkinkan perusahaan untuk memilih dan melaksanakan strateginya yang akan membedakan dengan pesaingnya.

e. Melahirkan sesuatu yang bersifat inovatif

- Ciptakan gagasan yang imajinatif dan perluas wawasan bisnis
- Ciptakan selalu alasan yang rasional
- Hindari eksperimentasi yang beresiko tinggi
- Dengarkan selalu masukan baru dan rancang dan buka ruang untuk gagasan- gagasan baru
- Berikan kesempatan bagi orang-orang berbakat dan berikan imbalan yang layak bagi inovator

5.5. Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini masih merupakan langkah awal , jadi desain penelitian yang ada masih banyak belum sesuai dengan penelitian sejenis berdasarkan referensi peneliti di luar negeri.
2. Keterbatasan penelitian ini antara lain mengenai obyek penelitian yang hanya terbatas pada manajer jasa konstruksi di kota Semarang saja. Dengan demikian situasi dan kondisi lingkungan yang ada tentu berbeda apabila penelitian dilakukan di daerah-daerah lain.
3. Keterbatasan yang lain disebabkan karena tidak semua indikator yang berpengaruh terhadap variabel pendukung dalam penelitian ini diikutsertakan , dengan alasan disesuaikan dengan obyek penelitian.

Demikian beberapa keterbatasan pada penelitian ini. Dengan memahami kondisi tersebut maka dimungkinkan penelitian yang lebih baik lagi.

5.6. Agenda Penelitian Mendatang.

Setelah memahami hasil penelitian ini beberapa agenda penelitian mendatang bisa dilakukan, antara lain :

- Diperlukan penelitian sejenis dengan sudut pandang peneliti-peneliti yang lainataupun juga dengan tambahan teori lain , misalkan tambahan variabel identifikasi pesaing yang berhubungan efektifitas dan efisiensi kerja manajer dan keterbatasan yang dimiliki oleh perusahaan (Porach & Thomas ,1990.p.226)

- Pada penelitian mendatang dapat menggali variabel-variabel yang bersifat internal , misalnya berkaitan dengan kebijakan promosi dan harga.
- Obyek Penelitian bisa diperluas tidak hanya manajer jasa konstruksi di kota Semarang saja, mungkin bisa se Jawa Tengah.
- Walaupun dengan basis teori yang sama ataupun lebih kompleks , peneliti mengharapkan adanya penelitian lanjutan pada perusahaan manajemen yang cukup kompleks.

Demikian beberapa agenda penelitian yang diharapkan bisa dilakukan setelah adanya penelitian ini. Diharapkan hal tersebut bisa memberikan sumbangan ilmiah bagi dunia usaha industri jasa konstruksi.

DAFTAR REFERENSI

- Allen C. Bluedorn dan Robert B. Denhardt (1988) "Time and Organizations". **Journal of Management**, Vol. 14, No 2.
- Anderson, James dan David W. Gerbing (1988). "Structural Equation Modeling in Practice ; A Review and Recommended Two-Step Approach." **Psychological Bulletin**, 103 (3) 411-23.
- Bashaw. R. Edward dan Grant, E Stephen (1994). " Exploring the Distinctive Nature of Work Commitments: Their Relationships With Personal Characteristics, Job Performance, and Propensity to Leave." **Journal of Personal Selling & Sales management**, Vol XIV.
- Blau, Gary I. dan Kimberly B. Boal (1987). " Concetualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteenism," **Academy Of Management Review**, 12 (2), 288-300.
- BPS (2002), Statistik Konstruksi
- Brad Wagner and Lester Digman "The Relationship Between Generic and Time Based Strategis and Performance" . **Journal of Managerial Issues**.1997.Vol. IX. No.3 .Fall
- Bower, Joseph, dan Thomas Hout (1988). " Fast-Cycle Capability for Competitive Power." **Harvard Business Review (November-December): 11 D-118.**
- Budiharjo, Andreas (2004), " **Hubungan antara Strategi Bisnis dan Strategi SDM dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan,**", Usahawan
- Chonko, Lawrence B (1986). " Organizational Commitment in the Sales Force." **Journal Personal Selling and Sales Management**, 6 (Nivember, 19-27.
- Craven, David W, 1996 **Pemasaran Strategis ;** alih bahasa , Lina Salim , edisi 4 , cetakan 3, Erlangga Jakarta
- Darden, William R, Ronald Hampton dan Roy D. Hpwel (1989).. " Career Versus Organizational Commitment: Antecedents an Consequences of Retail Salespeople Commitment." **Journal of Retailing** ,65 (1) 80-106.
- Damanpour, Fariborz, (1991), " Organizational inovasi : A Meta Analysis of Efect of Determinants and moderators", **Academy of Management of Journal** 34(3).
- Ferdinad, A.T 2002 " **Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen** " , BP-UNDIP, Semarang

- Frans Gana (2003), "Inovasi Organisasi Sebagai Basis Daya Saing Bisnis",
Usahawan
- Greenhaus, Feffrey H (1973), " A Factorial Investigation of career Salience, "
Journal of Vocatiorrnal Behavior, 3. 95-98.
- Hair , Jr Joseph F, Rolph E Anderson, Ronal I, Tatham and William C Black,
(1995). **Muhivariale Data Analysis With Readings**, Prentice Hall
international Inc.
- Hamilton, Stephen (1991)." New Product Development and Manufacturing
Competitiveness." **In Time Based Competition; The Next Battleground
in American Manufacaturing**. Ed. , Joseph D. Homewood, IL: Business
One Irwin.209-230.
- Han, J.K, Namwoon Kim, and RajendraK. Srivastava, (1998)," Market orientation
and Organizational Performance : Is Inovation a Missing link, '**Journal Of
Marketing**, Vol 2.
- Ingram, Thomas N, Keun S. Lee dan George H. Lucas, Jr (1991),"Commitment and
Involment; Assesing a Salesforce Typology, " **Journal of Academy of
Marketing Science**, 19 (Swmner), 187-197.
- Istvan, Rudyard L. 1992. "A New Productivity Paradigm For Competitive
Advantage " **Strategic Management Journal**, 13 : 525-527
- Kadjatmiko dan Frans Gana (2003)," **Mendongkrak Inovasi Di Era Cipta
Pengetahuan Organisasi**," Usahawan
- Klein, L K. (19'6j. "Job Attitudes and Congruency ot Vocational interests with
Present job as Correlates of mental Health, " **Unplubished Doctoral
dissertation**, Case Western Reserve University.
- Kotler, P " **Marketing Management** " Zed, Englewood Cliffs, N. J : Prentice Hall,
1972, Edisi terjemahan, Penerbit Erlangga, 1999.
- I. Arbuckle, James dan Werner Wothke (1999), **AMOS 4.0 User's Guide**.
Smailwaters Corporation.
- Lamont, Lawrence M, dan William J. Lundstrom (1977)." Identifying Succesful
Industrial Salesmen by Personality and Personal Characteristics,' **Journal of
Marketing Research**, 14 (November), 517-527.
- Lawler, e. W dan D. T. Hall (1970). " Relationships of Job Characteristics to Job
Involvement, "**Journal of Applied Psychology**. 54, 305-31Z.

- , Thomas W dan Richard T. Mowday (1987), " Voluntarily Leaving an Organization ; An Impirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover, " **Academy of Management Journal** , 30 (4), 721-743.
- Lippman, S.A. and Richard P. Rumelt (1982), " Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency unde Copetition," **Te Bell Journal of Economic**, 13.
- Miller, Alex and GG Dess. 1993 " Assesing Porter (1980) Model In terms of Its Genaralizability. Accuracy and Simplicity" **Journal of Management Studies** 30 (4): 553-558
- Morrow, Paula C. (19830, " Concept Redudancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment." **Academy of Managernent Review**, 8. (3) 486-JUU.
- Mowday, Richard I, Richard M., Steers, dan Lyman W. Porter (1980), " lhe Measurement of Organizational Commitment," **Journal of Vocational Behavior**, 14 (April), 224-247.
- Nono Trisnowardono, **Menuju Usaha Jasa Konstruksi Yang Handal**, Sumber ([http://www.kimpraswil .go.id](http://www.kimpraswil.go.id)) .2002
- Porter, L W.j. Crampon dan F. J. Smith (1976). " Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal study," **Organizational Behavior and Human Performance**, 15 (Pebruary), 87-98.
- Porter, Michael E, 1987. "From Competitive Advantage to Corporate Strategy" **Havard Bussiness Review**, May-June
- Reed Richard and Robert J. DeFillippi (1990), " Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage," **Academy of Management Review** 15 (January).
- Ruekert, Robert W. and Orville C. Walker (1987), " Interaction between Marketing and R&D Departments in Implementing Diferent Business Strategies", **Strategic Management Journal**, 8, p, 233-248.
- Sager, Jeffrey K. (1991). " Recruiting and Retaining Committed "Salespeople,"n **Industial Marketing Management**, ZU, 99-103.
- Singarimbun, M. Nasri dan Sofian Effendi, **Metode Penelitian Survei**, Edisi Revisi, Jakarta LP3ES.1995
- Soeharto, Imam, **Manajemen Proyek, dari Konseptual Sampai Operasional**, Erlangga,1995

- Soeratno dan Arysad, Lincoln, **Metodologi Penelitian Ekonomi Dan Bisnis**, BPFE, Yogyakarta, 1995.
- Stalk, George .1988 “ Time – The Next Source of Competitive Advantage” **Havard Business Review** (July-August): 41-51
- Sugiyono ,1999, **Metode Penelitian Bisnis** , Alfabeta ,Bandung
- Thomas M . Hout .1990 . **Competing Against Time : How tine Based Competition** is Rashaping Global Market , New York : Free Press
- Supranto, J., **Statistik Teori Dan Aplikasi**, Erlangga, 1996
- Sumiyarto (2003),“ **Inovasi :Suatu Kebetulan atau Dapat Direncanakan**”,Usahawan
- Sundar G Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy, (1993). “Sustainable Competitive Advantage in Service Industries : A Comceptual Mode and Reasearch propotions” **Journal of Marketing** Vol 57 (Oct19 93)
- Thomas, Dan r.E (1978),’ Strategy is Defferent in Service Business,,” **Harvard Business Review** 56 (July).
- Wahyono (2002), Orientasi Pasar Dan Inovasi: Pengaruh Terhadap Kinerja Pemasaran”, **Indonesian Journal of Marketing Science**, Mei
- Wiener, Yoash dan Yoav Vardi (1980). " Relationship Between Job, Organization and Career Commitment and Work Outcome, An Intregative Approach, " **Organizatin Behavior and Performance**, 26, 81-96.
- Winarso. B, **Penyedia Jasa Konstruksi Kelas Menengah dan Kecil Pada Era Globalisasi dan Desentralisasi**, Sumber (<http://www.kimpraswil .go.id>) 2002
- Zulkieflimansyah (2003),” **Kredit Usaha Kecil dan Menengah**’, Usahawan
- dan Banu Muhammad (2004),” **Refleksi Dinamika Inovasi Teknologi UKM di Indonesia : Studi Kasus Industri Logam dan Permesinan**”, Usahawan