

**PENGARUH STRATEGI PEMASARAN
TERHADAP KINERJA PEMASARAN DAN
KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
LINGKUNGAN PERSAINGAN SEBAGAI
VARIABEL MODERATING**

(STUDI KASUS PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI KELAS KECIL-
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 :

Andi Listyarso

NIM C4A004017

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2005**

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era ekonomi baru atau era "*digitalization*", ditandai dengan persaingan yang semakin ketat, lingkungan yang cepat berubah dan semakin sulit untuk diprediksi terutama pada sektor perusahaan jasa konstruksi. Setiap perusahaan berlomba menampilkan inovasi dibidang bisnis, teknologi, dan manajerial untuk mewujudkan keunggulan kompetitif. Perusahaan harus merancang strategi untuk mencapai tujuannya (Kotler, 2000), sehingga hasil strategis yang diinginkan berupa daya saing, dan profitabilitas yang tinggi dapat dicapai (Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2001).

Secara umum permasalahan yang dialami oleh perusahaan jasa konstruksi dipicu oleh adanya krisis keuangan yang terjadi dinegara-negara Asia di tahun 1997- 1998 (Peng dan Hua, 2002), yang berpengaruh pula pada perekonomian Indonesia. Untuk memulihkan kondisi bisnis perusahaan diperlukan *strategic response*, berupa strategi pemasaran yang efektif sesuai dengan lingkungan persaingan (Peng dan Hua, 2002).

Menurut Bob Widyahartono (1999), krisis moneter memacu praktek bisnis profesional dengan strategi pemasaran yang terfokus dalam memasuki pasaran global harus terus meningkatkan kemampuan bersaingnya. Kemampuan itu adalah kesanggupan untuk bisnis memenangkan pangsa pasar atau minimal mempertahankan pangsa yang sudah dimilikinya. Dari

sudut pandang pasar global kemampuan ini adalah daya tarik (*attractiveness*) suatu produk atau jasa yang membuat pelanggan global memilih produk atau jasanya diantara banyak pilihan yang tersedia. Unsur-unsur daya tarik yang mempengaruhi pilihan itu dari sudut pandang pelanggan adalah Mutu (*Quality*), Harga (*Price*), Penyerahan (*Delivery*) dan Jasa Pelayanan (*Service*).

Perusahaan jasa konstruksi banyak yang berhasil dalam bisnisnya, tetapi lebih banyak yang tidak berkembang dan sudah tidak beroperasi lagi (Purba, 2002), diperlukan strategi pemasaran yang spesifik, agar mampu membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Bharadwaj et al., 1993). Hasil penelitian empiris yang dilakukan oleh Rwelamila dan Lethola (1998) pada perusahaan jasa di Afrika Selatan bahwa pemasaran dan khususnya strategi pemasaran memberikan beberapa pertimbangan logis dalam fungsi manajemen pada perusahaan jasa konstruksi, untuk melihat lebih awal ancaman dan peluang dimasa depan, serta untuk mencapai sasaran yang jelas serta arah pemasaran perusahaan.

Sukses perusahaan dalam era globalisasi tergantung pula pada formulasi dan implementasi strategi yang dilakukan perusahaan (Miles dan Snow, 1978; Porter, 1980 dalam Knight, 2000:13). Manajer ataupun pemilik perusahaan membuat strategi untuk membawa perusahaan semakin dekat dengan tujuan kinerjanya. Strategi pemasaran adalah salah satu strategi yang penting untuk membantu meningkatkan daya saing perusahaan dalam menghadapi era globalisasi dan liberalisasi (Tull dan Kahle, 1990 dalam

Tjiptono, 1997). Mereka mendefinisikan strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Jadi strategi pemasaran yang digunakan dapat memandu para manajer ataupun pemilik perusahaan dalam melakukan taktik dan kegiatan lainnya untuk meningkatkan tujuan perusahaan. Dalam penyusunan dan penerapan strategi dapat dilakukan dengan mengkombinasikan beberapa strategi secara bersama-sama sehingga menghasilkan kinerja yang lebih optimal (Wagner B. College L dan Digma, 1997).

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 industri. Michael Porter (1980, p.49) menyatakan ada lima sumber kekuatan persaingan yang harus diantisipasi dan dipahami perusahaan, agar dapat menyusun strategi bersaing sehingga mampu memenangkan persaingan. Kelima kekuatan persaingan tersebut adalah ancaman datang dari supplier, ancaman pendatang baru, ancaman dari konsumen, ancaman dari perusahaan yang menghasilkan produk substitusi, dan ancaman dari perusahaan sejenis. Hal ini sebagai gambaran bahwa persaingan dalam dunia bisnis semakin hari semakin ketat. Oleh karena itu, manajemen operasi harus dapat menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan.

Penelaah lingkungan dapat diarahkan untuk mengembangkan aksesibilitas terhadap peluang-peluang yang dihasilkan oleh lingkungan, dapat pula diarahkan untuk mengembangkan adaptibilitas terhadap ancaman-ancaman yang akan datang. Pengenalan lingkungan yang baik akan memberi dampak pada mutu strategi yang dihasilkan yang pada gilirannya memberi dampak pada kinerja pemasaran. Perubahan lingkungan harus disertai dengan penyesuaian strategi perusahaan, dimana sumber daya perusahaan mendukung ke arah hal tersebut. Sesuai dengan paradigma sistem itu, kinerja sebuah strategi akan ditentukan oleh seberapa baik kualitas input sumber daya maupun kualitas pengelolaan faktor-faktor lingkungan yang dipandang ikut berpengaruh dalam proses strategi pemasaran (Ferdinand, 2000).

Menurut Marr et al. (1996), pada umumnya para eksekutif atau profesional perusahaan jasa konstruksi menghabiskan sebagian besar waktu mereka untuk mengerjakan tugas operasional. Akibatnya kurang terbiasa bagi eksekutif dalam mengembangkan pemasaran secara optimal. Serta sangat sedikit penelitian empiris yang diterbitkan dan mengkaji pada pemasaran jasa konstruksi. Rwelamila dan Lethola (1998), saat ini pemasaran merupakan bagian yang penting dalam bisnis perusahaan jasa konstruksi.

Sedangkan Departemen Pemukiman dan Prasarana Wilayah menyatakan bahwa akibat dari kualifikasi dan kinerjanya yang sangat rendah, terlihat pada mutu produk seperti, kerusakan dini prasarana jalan sehingga hanya bermasa pelayanan 50% dari umur rencana, jebolnya

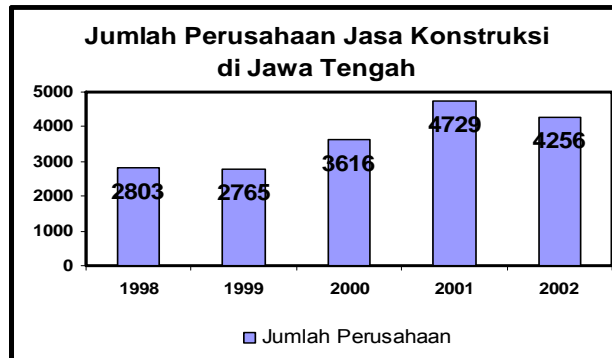
beberapa tanggul dan bendungan, efisiensi rata-rata air dibawah 50%, rendahnya mutu konstruksi perumahan, mutu dan efisiensi yang rendah dari perusahaan air minum, ketepatan waktu pelaksanaan yang rendah dan efisiensi sumber daya yang belum optimal, dan sebagainya (Nano Trisnowardono, 2002).

Melihat potensi penyedia jasa konstruksi kelas menengah dan kecil yang begitu besar di dalam negeri (menyerap tenaga kerja cukup banyak, menyediakan lapangan kerja yang besar), maka di tingkat nasional yang dibutuhkan ialah komitmen politik dan dukungan bidang-bidang yang lain baik langsung maupun tak langsung memperkokoh landasan bagi tumbuh dan berkembangnya penyedia jasa konstruksi kelas menengah dan kecil. Dengan telah dilaksanakannya UU no. 32 tahun 2004 tentang Otonomi Daerah atau Desentralisasi pemerintahan dan pelaksanaan UU No. 18 tahun 1999 tentang Jasa Konstruksi, masyarakat Jasa Konstruksi didorong untuk meningkatkan kemampuan dan daya saing sehingga dapat menjadi tuan rumah di negeri sendiri. Setiap daerah diharapkan dapat meningkatkan potensi keunggulan komparatifnya secara optimal dan mempertajam prinsip spesialisasi (B. Winarso, 2002).

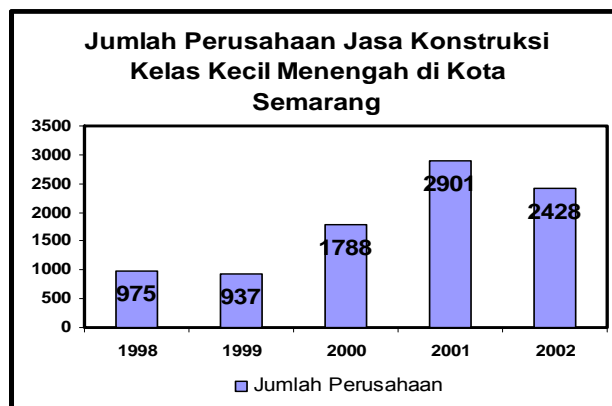
Dari berbagai industri dunia usaha yang ada di Indonesia, industri jasa konstruksi merupakan salah satu bagian dari dunia usaha industri yang cukup besar memberikan kontribusi bagi pertumbuhan ekonomi Indonesia. Kontribusi industri jasa konstruksi di Indonesia terhadap Produk Domestik Regional Bruto (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 per-tahun sebesar 20,6% (BPS, 2002). Sedangkan jumlah jasa konstruksi tahun 2001 sejumlah 37.606 perusahaan dan kondisi ini cukup memberikan peluang kerja yang cukup tinggi dengan pertumbuhan tenaga kerja rata-rata pertahun sebesar 30,4% (BPS, 2002). Hal ini memberi bukti bahwa dinamika industri jasa konstruksi cukup dinamis.

Kota Semarang merupakan salah satu kota di Jawa Tengah yang memiliki jumlah perusahaan industri jasa konstruksi terbesar. Jumlah perusahaan jasa konstruksi di Jawa Tengah 4256 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). Grafik berikut ini menjelaskan perkembangan jumlah perusahaan jasa konstruksi di Jawa Tengah dan Kota Semarang pada periode 1998-2002.



Grafik 1.1 Jumlah Perusahaan Jasa Konstruksi di Jawa Tengah
Sumber : BPS



Grafik 1.2 Jumlah Perusahaan Jasa Konstruksi Kelas Kecil Menengah di Kota Semarang
Sumber : BPS

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan research problem diketahui bahwa industri jasa konstruksi mempunyai beberapa permasalahan yang dimulai akibat adanya krisis keuangan yang terjadi di negara-negara Asia tahun 1997-1998 (Peng dan Hua, 2002), sehingga mengakibatkan kualifikasi dan kinerja yang rendah, ketepatan waktu pelaksanaan yang rendah dan efisiensi sumber daya yang rendah sehingga mengakibatkan mutu produk juga rendah (Nano Trisnowardono, 2002).

Selain itu industri jasa konstruksi banyak yang tidak berkembang dan tidak beroperasi lagi akibat manajer perusahaan jasa konstruksi menghabiskan sebagian besar waktu mereka untuk mengerjakan tugas operasional (Purba, 2002).

Untuk memulihkan kondisi bisnis perusahaan khususnya industri jasa konstruksi pada era globalisasi ini, dimana lingkungan persaingan merupakan kekuatan yang tidak dibendung maka diperlukan *strategic response*, berupa strategi pemasaran yang efektif sesuai dengan lingkungan persaingan (Peng dan Hua, 2002). Dan menurut Bharadwaj *et al.*, 1993 diperlukan strategi spesifik agar mampu membangun keunggulan bersaing berkelanjutan.

Sehingga hasil strategis yang diinginkan berupa pencapaian kinerja pemasaran dan kinerja perusahaan dapat dicapai.

Dari permasalahan diatas dapat disimpulkan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- a. Bagaimana pengaruh strategi pemasaran terhadap kinerja pemasaran pada perusahaan jasa konstruksi kelas kecil-menengah di Kota Semarang?
- b. Bagaimana pengaruh strategi pemasaran terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan jasa konstruksi kelas kecil-menengah di Kota Semarang?
- c. Bagaimana pengaruh lingkungan persaingan sebagai moderating variabel terhadap hubungan strategi pemasaran dengan kinerja

pemasaran pada perusahaan jasa konstruksi kelas kecil-menengah di Kota Semarang?

- d. Bagaimana pengaruh lingkungan persaingan sebagai moderating variabel terhadap hubungan strategi pemasaran dengan kinerja perusahaan pada perusahaan jasa konstruksi kelas kecil-menengah di Kota Semarang?
- e. Bagaimana pengaruh kinerja pemasaran terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan jasa konstruksi kelas kecil-menengah di Kota Semarang?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

- a. Menganalisis pengaruh strategi pemasaran terhadap kinerja pemasaran.
- b. Menganalisis pengaruh strategi pemasaran terhadap kinerja perusahaan.
- c. Menganalisis pengaruh lingkungan persaingan terhadap hubungan strategi pemasaran dengan kinerja pemasaran.
- d. Menganalisis pengaruh lingkungan persaingan terhadap hubungan strategi pemasaran dengan kinerja perusahaan.
- e. Menganalisis pengaruh kinerja pemasaran terhadap kinerja perusahaan.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

- a. Memberi masukan kepada pengusaha jasa konstruksi kelas kecil-menengah untuk memperoleh keunggulan bersaing di lingkungan jasa konstruksi.
- b. Memberi kajian mengenai pengaruh strategi pemasaran dan lingkungan persaingan terhadap kinerja pemasaran dan kinerja perusahaan.
- c. Secara teoritis memberi sumbangan pemikiran dalam memperluas ilmu manajemen pemasaran khususnya pada perusahaan jasa konstruksi kelas kecil-menengah.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1 Strategi Pemasaran

Sukses perusahaan dalam era globalisasi tergantung pula pada formulasi dan implementasi strategi yang dilakukan perusahaan (Miles dan Snow, 1978; Porter, 1980 dalam Knight, 2000:13). Manajer ataupun pemilik perusahaan membuat strategi untuk membawa perusahaan semakin dekat dengan tujuan kinerjanya. Strategi pemasaran adalah salah satu strategi yang penting untuk membantu meningkatkan daya saing perusahaan dalam menghadapi era globalisasi dan liberalisasi (Tull dan Kahle, 1990 dalam Tjiptono, 1997). Mereka mendefinisikan strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Jadi strategi pemasaran yang digunakan dapat memandu para manajer ataupun pemilik perusahaan dalam melakukan taktik dan kegiatan lainnya untuk meningkatkan tujuan perusahaan.

Strategi adalah penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang suatu enterprise, dan adopsi tindakan-tindakan dan alokasi sumber-sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Strategi adalah konsep multi dimensi yang mencakup semua kegiatan kritikal suatu perusahaan yang memberikan kesatuan arah, tujuan dan memfasilitasi

perubahan-perubahan yang diperlukan yang dipicu oleh lingkungan perusahaan (Chandler, 1962, dalam Sidik 2000, p.14). Yang diperlukan dalam merumuskan strategi pemasaran yaitu sederhana, unik, desain kreatif, tegas, artikulatif dan dapat dilaksanakan (Mintzberg, 1990, dalam Tadepolli dan Ramon, 1990, p.70). Harper, Arville dan Jean Claude (2000, p.204) mengatakan bahwa keberhasilan perusahaan ditentukan oleh dua aspek kecocokan strategis. Pertama, strategi pemasarannya harus cocok dengan kebutuhan dan hambatan-hambatan dari lingkungan pasar. Kedua, perusahaan harus mampu dengan efektif menerapkan strategi itu.

Strategi pemasaran menurut Cravens (1996), mempunyai implikasi yang penting untuk berinteraksi antara perusahaan dan konsumen, sebagai kunci untuk mendapatkan dan mengidentifikasi tujuan perusahaan, kepuasan dan kebutuhan pelanggan dengan baik dibandingkan dengan pesaing. Strategi pemasaran, adalah proses manajerial dibidang pemasaran untuk mengembangkan dan menjaga agar tujuan, *skill, knowledge, resources*, sesuai dengan peluang dan ancaman pada pasar yang selalu berubah-ubah dan bertujuan untuk menyempurnakan usaha dan produk perusahaan sehingga memenuhi target laba dan pertumbuhan (Robbin dan Coulter,1999).

Pada penelitian ini mengacu pada bauran pemasaran yang dikemukakan oleh McCarthy dalam Kotler, 2000, yaitu *product, price, place, promotion*, yang dikenal dengan 4P, hingga saat ini masih relevan, mengidentifikasi pasar sasaran untuk barang dan jasa dengan tajam,

mengembangkan bauran pemasaran, sifatnya unik. mendorong perusahaan untuk mampu bersaing secara efektif, dan mencapai profitabilitas yang berkesinambungan (Shin, 2001). Dan strategi dari penelitian Krajewski dan Ritzman, 1999 yang terdiri dari komponen:

- a. Keunggulan harga, merupakan elemen bauran pemasaran yang menghasilkan, pendapatan, paling fleksibel dan mudah untuk disesuaikan, dan menjadi masalah utama perusahaan (Kotler, 2000). Konsumen jasa konstruksi relatif peka terhadap harga, kualitas pelayanan dan persaingan harga dianggap penting (Marr et al., 1996)
- b. Keunggulan mutu, pengertian mutu pada kontraktor adalah performance quality, yang memungkinkan pelanggan mempunyai kesan yang positif. dan menimbulkan kesetiaan pelanggan, sehingga dapat menetapkan harga premium (Kotler, 2000). Pengguna jasa pada umumnya menginginkan pelaksanaan pekerjaan yang bermutu (Skitmore dan El Higzi, 2001), perusahaan yang tidak konsisten terhadap mutu, tidak dapat bertahan lama pada persaingan global (Robbin dan Coulter, 1999).
- c. Keunggulan waktu, menurut Shoham dan Fiegenbaum (1999) waktu (temporal), banyak mempengaruhi kebijakan pemasaran jasa, diantaranya untuk menentukan strategi, mengukur kinerja, dapat berupa *fast delivery time*, *on time delivery*, dan *development speed*. Keunggulan waktu, berpengaruh pada mutu pekerjaan dan biaya pelaksanaan pekerjaan (Verway, 2002)

- d. Fleksibilitas pelayanan, dalam bentuk rekayasa engineering, cara pembayaran, sistem kontrak, dan pelayanan yang bersifat customized (Rwelamila dan Lethola, 1998).. Ketika produk fisik tidak mudah untuk didiferensiasi, kunci keberhasilan dalam persaingan beralih pada penambahan nilai pelayanan (Kotler, 2000) dalam bentuk *customization flexibility* (Krajewski dan Ritzman, 1999).
- e. Relationship, adalah salah satu alat promosi yang paling efektif terhadap biaya, dan waktu, terutama dalam membangun hubungan, preferensi, keyakinan antara konsumen dengan perusahaan (Lin, 2001). Relationship dapat pula bertujuan untuk membangun hubungan (network) yang efektif dengan stakeholder untuk jangka waktu yang panjang dan saling menguntungkan (Kotler, 2000). Apabila relationship telah terbentuk akan memangkas biaya transaksi dan waktu, mengalihkan *transaction marketing* ke *relation marketing*, sehingga terbentuk networking yang juga merupakan aset perusahaan (Pinto, 2002).
- f. Aliansi, adalah memiliki mitra kerja strategis (Kotler, 2000), dan apabila dikelola dengan baik, akan memungkinkan perusahaan mencapai penjualan yang lebih tinggi dengan biaya yang lebih rendah. Agar aliansi tersebut dapat berlangsung dengan baik perusahaan harus mempunyai kelenturan (*flexibility*) yang tinggi, kemampuan membentuk dan mengelola kemitraan sebagai keterampilan inti dari setiap perusahaan yang bermitra (Kotler, 2000). Salah satu bentuk

aliansi pada perusahaan jasa konstruksi adalah *joint operations*, dua atau lebih perusahaan setuju untuk melaksanakan proyek secara bersama-sama dalam jangka waktu yang tertentu dalam bentuk kerja sama teknologi, manajemen, tenaga kerja, keuangan (Langford dan Male, 1991).

2.2 Lingkungan Persaingan

Kesuksesan sebuah industri tergantung pada bagaimana hubungan industri itu dengan lingkungannya (Porter, 1981, p.30). Lingkungan persaingan mempengaruhi jumlah dan jenis pesaing yang harus dihadapi manajer pemasaran dan bagaimana mereka akan berperilaku. Lingkungan persaingan selalu dianggap sebagai faktor penghambat tingkat pertumbuhan industri. Elemen lingkungan persaingan seharusnya dipelajari lebih mendalam karena kegagalan industri di dalam mencapai pertumbuhan penjualan bersumber dari ketidakmampuan manajemen dalam menganalisa perubahan yang terjadi di lingkungan persaingan industri (Mc Carthy dan Perreault, 1996, p.94). Pengetahuan tentang lingkungan persaingan dapat mendorong kreatifitas karena pengetahuan tentang lingkungan persaingan menyoroti kesempatan yang dapat ditonjolkan dan kelemahan yang harus diperhitungkan (Menon et.al, 1999, p.25).

Kondisi lingkungan dimaksudkan sebagai susunan peristiwa, keadaan sekitar, situasi, susunan lingkungan yang mengitari peristiwa-peristiwa dalam suatu usaha (Bird, 1989). Penelaah lingkungan dapat diarahkan untuk

mengembangkan aksebilitas terhadap peluang-peluang yang dihasilkan oleh lingkungan, dapat pula diarahkan untuk mengembangkan adaptibilitas terhadap ancaman-ancaman yang akan datang. Pengenalan lingkungan yang baik akan memberi dampak pada mutu strategi yang dihasilkan yang pada gilirannya memberi dampak pada kinerja pemasaran. Perubahan lingkungan harus disertai dengan penyesuaian strategi perusahaan, dimana sumber daya perusahaan mendukung ke arah hal tersebut. Sesuai dengan paradigma sistim itu, kinerja sebuah strategi akan ditentukan oleh seberapa baik kualitas input sumber daya maupun kualitas pengelolaan faktor-faktor lingkungan yang dipandang ikut berpengaruh dalam proses strategi pemasaran (Ferdinand, 2000).

Penambahan lingkungan pada sumber daya yang mendukung strategi perusahaan, menekankan pada kepentingan kemampuan internal perusahaan untuk mengoperasikan dan seberapa jauh pengaruh lingkungan sosial ekonomisnya. Yang termasuk dalam pendekatan lingkungan adalah hubungan yang dijalin perusahaan dalam lingkungannya dan partisipasinya dalam hubungan interpersonal jaringannya (Rothwell, 1991; dalam Hadjimanolis, 2000, p.238). Lingkungan bisnis selalu berubah, hal ini bisa terjadi karena perubahan peraturan, teknologi, permintaan konsumen, dan atau strategi berkompetisi (Calantone, 1994, p.145). Cepatnya perubahan yang terjadi dalam lingkungan perusahaan menuntut para pengambil keputusan untuk menaruh perhatian pada lingkungan persaingan dan merespon setiap perubahan (Arifin, 1999, p.68). Semakin besar derajad

dinamika lingkungan, manajer semakin menghadapi alternatif-alternatif yang tidak jelas dan kriteria evaluasi lingkungan yang semakin sedikit (Venkatraman, 1989; dalam Luo, 1999, p.42).

Lingkungan seringkali bersifat menantang dan kompleks, karena efeknya terhadap kinerja perusahaan harus mengembangkan kemampuannya untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan eksternalnya. Lingkungan eksternal memiliki dua bagian (Michael A. Hitt, R. Duane Ireland dan Robert E. Hoskinson, 1995) yakni lingkungan umum (elemen dalam masyarakat luas yang mempengaruhi industri dan perusahaan-perusahaan didalamnya) dan lingkungan industri (faktor ancaman masuknya peserta, pemasok, pembeli, produk pengganti dan intensitas persaingan yang mempengaruhi perusahaan dan tindakan serta tanggapan bersaing).

Mengacu pada model *Competitive Strategy* yang dikemukakan oleh Porter (1980), berupa lima kekuatan yang mempunyai pengaruh dalam membentuk profit margin ialah :

- a. Persaingan sesama kontraktor pada pasar jasa konstruksi nasional saat ini.
- b. Ancaman masuknya kontraktor asing kedalam pasar jasa konstruksi nasional.
- c. Kekuatan tawar-menawar konsumen, berperan mempengaruhi penentuan harga, kualitas pelayanan dan profit margin.

- d. Ancaman jasa substitusi, dalam bentuk pemasok selain menjual material/peralatan konstruksi juga menawarkan jasa pemasangan yang berperan sebagai kontraktor (Concrad, 2001).
- e. Kekuatan tawar-menawar pemasok, sangat berpengaruh dalam menentukan harga, mutu, kinerja, cara dan waktu pembayaran, ketepatan waktu pengiriman (Morledge, 2002).

Setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri mempunyai strategi bersaing, eksplisit atau implisit (David, 2002), dan telah dimiliki oleh perusahaan sejak awal didirikan, dalam bentuk formal maupun informal, dan strategi bisnis mempengaruhi strategi pemasaran serta kinerja dalam hal ini keberhasilan pemasaran (Hitt et al., 2001). Pada perusahaan jasa konstruksi peringkat strategi korporat merupakan juga strategi bisnis, sedangkan strategi pemasaran atau strategi proyek adalah strategi fungsional, strategi bisnis berupaya untuk menentukan bisnis yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan lingkungan dan sumber daya yang dimiliki (Robbin dan Coulter, 1999).

Dari uraian yang dijelaskan diatas maka tabel 2.1 menggambarkan hubungan rumusan strategi pemasaran dalam penelitian yang akan dilakukan.

Tabel 2.1 Hubungan Rumusan Strategi Pemasaran

Lingkungan Persaingan	Strategi Pemasaran	Strategi Pemasaran Yang diteliti	Strategi
<p>Lima Kekuatan Yang Mempengaruhi Persaingan Industri</p> <ol style="list-style-type: none"> Persaingan diantara perusahaan yang ada. Ancaman Pendatang Baru Yang Potensial Kekuatan Tawar-menawar Konsumen Ancaman Produk Pengganti Kekuatan Tawar-menawar Pemasok 	Harga (<i>Price</i>)	1. Keunggulan Harga	Biaya
	Produk (<i>product</i>)	2. Keunggulan Mutu	Mutu
	- Mutu		
	- Nilai (waktu)	3. Keunggulan Waktu	Waktu
	- Pelayanan	4. Fleksibilitas Pelayanan	Fleksibilitas
	Promosi (<i>Promotion</i>) - <i>Relationships</i>	5. Relationships	
Tempat (<i>Place</i>)	6. Aliansi		
			- <i>Global Perspective</i>
Porter (1980)	Bauran Pemasaran Mc Carthy dalam Kotler (2000)	Penelitian Ini	Krajewski dan Ritzman (1999).

Sumber: Dikembangkan dalam penelitian ini

2.3 Kinerja Pemasaran

Ferdinand (1999) mengemukakan kinerja pemasaran merupakan faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran seperti volume penjualan, porsi pasar dan tingkat pertumbuhan penjualan maupun kinerja keuangan. Disarankan pengukuran kinerja menggunakan aktivitas-aktivitas pemasaran yang menghasilkan kinerja yaitu unit yang terjual dan perputaran pelanggan (Ferdinand, 2000).

Pertumbuhan penjualan merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk. Pertumbuhan penjualan merupakan sumber pertumbuhan pangsa pasar. Pertumbuhan penjualan digunakan untuk semua peneliti sebagai salah satu variabel pembentuk kinerja pasar. Kinerja pasar merupakan bagian dari kinerja pemasaran (McKee, et al, 1989 dalam Han, et al, 1998, p.36 dan permadi, 1998, p.75).

2.4 Kinerja Perusahaan

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

Kinerja perusahaan dapat dilihat dari profitability, pencapaian utama perusahaan, pertumbuhan, inovasi, tingkat pengembalian asset (Denison, Daniel R dan Misra, Aneil K, 1995, 213). Kemampulabaan dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dan untuk mengetahui seberapa jauh perusahaan dikelola secara efektif. (Dawes,

2000) menyatakan bahwa persepsi manajer atas kemampulabaan perusahaan dapat menjadi pengukur kinerja yang baik.

Harisis dan Ogbonna (2001) dan Bae Lawler (2001), menyatakan bahwa kinerja merupakan ukuran keberhasilan atau prestasi yang telah dicapai oleh suatu perusahaan yang diukur tiap kurun waktu tertentu. Kinerja perusahaan adalah pencapaian usaha sebagaimana tujuan perusahaan tersebut didirikan yaitu mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya untuk dapat menopang pertumbuhan dan perkembangan.

2.5 Hubungan Strategi Pemasaran dengan Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran merupakan konsep untuk mengukur prestasi perusahaan dalam pasar terhadap suatu produk. Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasinya sebagai cermin dari keberhasilan usahanya dalam persaingan pasar. Morgan dan Piercy (1998, p.196) menyatakan bahwa strategi yang berkualitas dapat menimbulkan daya terima pelanggan terhadap tingkatan kualitas, perbaikan pasar dan kinerja. Kinerja pemasaran diidentifikasi sebagai usaha pengukuran tingkat kinerja strategi yang diimplementasikan dengan volume penjualan, pertumbuhan penjualan dan tingkat keuntungan perusahaan (Menon Bharadwaj dan Howell, 1996 dalam Menon et al, 1999). Menurut Richard P. Bagozi (1980, p.7) atribut kinerja pemasaran yang dapat diukur antara lain melalui volume penjualan dan pertumbuhan penjualan.

Ferdinand (1999) mengemukakan kinerja pemasaran merupakan faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran seperti: volume penjualan, porsi pasar dan tingkat pertumbuhan penjualan maupun kinerja keuangan. Disarankan pengukuran kinerja menggunakan aktivitas-aktivitas pemasaran yang menghasilkan kinerja yaitu unit yang terjual dan perputaran pelanggan (Ferdinand, 2000). Pada penelitian yang lain kinerja dapat diukur dari dimensi market share (Permadi, 1998).

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1 : Strategi pemasaran yang terdiri keunggulan harga, keunggulan mutu, keunggulan waktu, fleksibilitas pelayanan, relationship dan aliansi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran pada perusahaan jasa konstruksi kelas kecil-menengah

2.6 Hubungan Strategi Pemasaran dengan Kinerja Perusahaan

Menurut Slater et. al (1997) bahwa setiap perusahaan memerlukan adanya sistim kontrol terhadap strategi perusahaan yang diterapkan. Sistim kontrol yang diterapkan merupakan kunci bagi perusahaan untuk mencapai kinerja perusahaan yang optimal. Kinerja perusahaan juga dapat dicapai dengan adanya kontrol terhadap karyawan sebagai bentuk hubungan antar perusahaan. (Dahlstrom, et al, 1996).

Strategi yang berkualitas dapat meningkatkan daya terima mitra bisnis terhadap kinerja perusahaan. Frekuensi hubungan antar perusahaan yang dibangun secara efektif juga dapat menghasilkan kinerja yang optimal. Penerapan strategi yang dilaksanakan secara efektif oleh perusahaan dalam proses distribusi dapat mencapai kinerja perusahaan yang optimal (Johnson, 1999).

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 2 : Strategi pemasaran yang terdiri keunggulan harga, keunggulan mutu, keunggulan waktu, fleksibilitas pelayanan, relationship dan aliansi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan jasa konstruksi kelas kecil-menengah

2.7 Hubungan Strategi Pemasaran, Kinerja Pemasaran, Kinerja Perusahaan dan Lingkungan Persaingan sebagai Variabel Moderating

Beberapa literatur manajemen strategik berfokus pada hubungan antara strategi dan kinerja dan mempertimbangkan lingkungan sebagai variabel moderator yang memperkuat hubungan antara strategi dan kinerja, tetapi tidak mempengaruhi bentuk hubungan tersebut (Prescott, 1986). Swamidass dan Newell (1987) menegaskan pentingnya lingkungan bisnis sebagai elemen penyebab yang signifikan dalam penentuan strategi operasi. Hasil penelitian Hitt, Ireland dan Stadler (1982) mengidikasikan bahwa

lingkungan merupakan variabel moderator yang signifikan pada hubungan antara area fungsional dan kinerja.

John E. Precott (1986) telah melakukan penelitian tentang lingkungan bisnis sebagai moderator hubungan antara strategi dan kinerja yang hasilnya dipaparkan hubungan antara lingkungan, strategi dan kinerja bisnis merupakan perhatian sentral dalam manajemen strategik. Studinya menggunakan moderated regression dan analisis grup untuk menggali pengaruh moderasi lingkungan terhadap hubungan strategi dan kinerja. Hasil dari analisis regresi moderated menunjukkan bahwa variabel-variabel strategi berkontribusi sebesar 40% pada kovarian hubungan, sedangkan variabel lingkungan mempunyai kontribusi 2%. Selanjutnya dikatakan lingkungan memodernasi variabel strategi yang secara signifikan berkaitan dengan Return on Investment.

Mingfang Li dan Roy L. Simerly melakukan penelitian pada 90 perusahaan dengan menggunakan analisis regresi. Hasilnya tingkat lingkungan yang dinamis merupakan moderat berdampak positif dari pengaruh pemilik terhadap kinerja. Hubungan antara strategi dengan kinerja semakin besar bila pengaruh lingkungan semakin besar. Ward et al dari *Jurnal Operations Strategy* oleh Massod A. Badri, Donald Davis dan Donna Davis dikatakan bahwa lingkungan mempunyai dampak yang nyata terhadap strategi operasional perusahaan, dan hubungan antara lingkungan dan strategi akan menentukan keberhasilan kinerja perusahaan.

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 3 : Lingkungan persaingan sebagai moderating variabel mempengaruhi hubungan strategi pemasaran dengan kinerja pemasaran pada perusahaan jasa konstruksi kelas kecil-menengah

Hipotesis 4 : Lingkungan persaingan sebagai moderating variabel mempengaruhi hubungan strategi pemasaran dengan kinerja perusahaan pada perusahaan jasa konstruksi kelas kecil-menengah

2.8 Hubungan Kinerja Pemasaran dengan Kinerja Perusahaan

Salah satu faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan adalah kinerja pemasaran, kinerja pemasaran yang baik akan memberikan profit pada perusahaan. Profit akan digunakan perusahaan untuk menutup biaya operasional yang akan dikeluarkan, membiayai operasional yang akan datang dan investasi pengembangan usaha. Sedangkan kinerja pemasaran yang buruk akan membawa perusahaan pada kerugian dan akhirnya bila kinerja semakin buruk akan menyebabkan kepailitan (Wagner B. Collage, 1997).

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 5 : Kinerja pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan jasa konstruksi kelas kecil-menengah

2.9 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah dilakukan yang berkaitan dengan penelitian ini adalah penelitian dari Rwelamila dan Lethola (1998) pada perusahaan jasa di Afrika Selatan dan Norman E Marr, Michael J. Sherrard dan Gerard P. Prendergast (1996) pada perusahaan jasa konstruksi di Australia yang ditunjukkan dalam tabel 2.2 berikut ini.

Tabel 2.2 Penelitian-Penelitian Terdahulu

Judul	Variabel yang diteliti	Sampel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
Marketing and Profesional Services: The Case of Consultancy Engineering (Norman E. Marr, Michael J. Sherrard and Gerard P. Prendergast, 1996)	Relationship, keunggulan mutu pelayanan, promosi dan keunggulan harga	Perusahaan jasa konstruksi di New Zealand Australia (ACENZ)	SEM	Perusahaan cenderung memilih spesialisasi, perlunya <i>construction services</i> ; mengembangkan fungsi marketing sehingga persaingan antara perusahaan tidak didasarkan pada harga yang berdampak pada berkurangnya profitabilitas, penggunaan pemasaran tidak terkoordinasi, aktivitas pemasaran kurang diperlukan, hambatan utama dalam pelaksanaan pemasaran karena terbatasnya konsep pemasaran yang dimiliki perusahaan.
Marketing Engineering Services (Dr. P.D. Rwelamila and Thabo Lethola, 1998)	Keunggulan mutu pelayanan, reputasi pelayanan yang profesionalitas, keunggulan pelayanan, dan keunggulan teknologi	Perusahaan jasa di Propinsi Western Cape Afrika Selatan (SAACE)	SEM	Peran dan aktivitas pemasaran tergantung pada kemampuan kewiraswastaan dari pemilik/partner perusahaan, perlu perbaikan pada <i>marketing communication</i> dan perubahan dari konsep sales led ke <i>market led, promotional tools</i> tidak efektif sebagai bagian dari <i>marketing response</i> , tidak nampaknya promosi dan persaingan.

Sumber: Dikembangkan dalam penelitian ini

Dengan mendasarkan pada penelitian terdahulu maka tabel berikut ini akan menjelaskan perbedaan variabel yang digunakan peneliti terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan.

Tabel 2.3 Perbandingan Penelitian Yang Menjadi Referensi

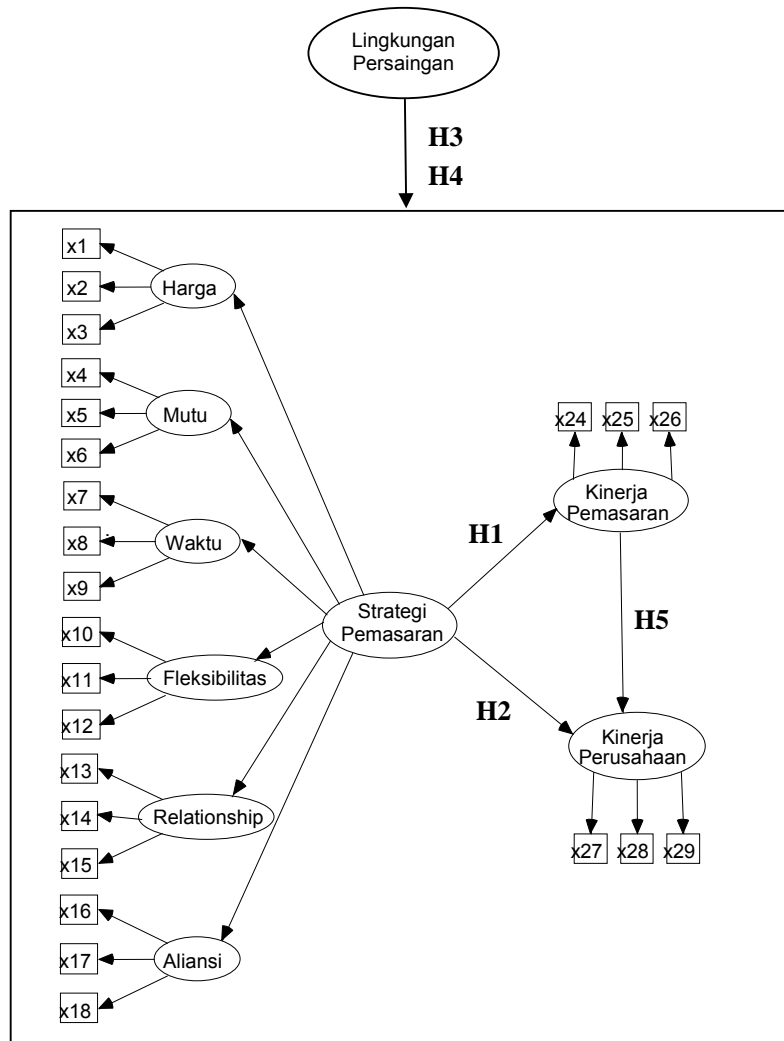
No.	Penelitian Marr et al (1996)	Penelitian Rwelamila dan Lethola 1998	Penelitian yang akan dilakukan
A.	Variabel Strategi Pemasaran		
1	Relationships	Keunggulan mutu pelayanan	Keunggulan harga
2	Keunggulan Mutu pelayanan	Reputasi	Keunggulan mutu
3	Promosi	Pelayanan khusus pada segmen tertentu	Keunggulan waktu
4	Keunggulan harga	Keunggulan teknologi	Fleksibilitas pelayanan
5	-	-	Relationships
6	-	-	Aliansi
B.	Variabel Lingkungan		
1	Tidak diteliti	Tidak diteliti	Lingkungan Persaingan
C.	Variabel Kinerja Pemasaran & Kinerja Perusahaan		
1	Tidak diteliti	Tidak diteliti	Pertumbuhan penjualan dan Profitabilitas

Sumber : Marr et al. (1996) dan Rwelamila dan Lethola (1998)

Dari tabel ini dapat dijelaskan perbedaan pada kedua penelitian tersebut, Pada penelitian ini menambahkan variabel lingkungan persaingan, variabel kinerja pemasaran dan kinerja perusahaan, dan pada variabel strategi pemasaran menambahkan komponen keunggulan waktu, fleksibilitas pelayanan, relationship dan aliansi sebagai komponen tambahan pada strategi pemasaran.

2.10 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan uraian terdahulu dapat dibuat pengembangan model dengan kerangka pikir sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis
Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

Pada penelitian ini data yang digunakan adalah merupakan data :

a. Data Primer

Data primer adalah merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber data yaitu berasal dari jawaban langsung responden atas kuesioner yang disebarkan kepada manajer atau pimpinan perusahaan jasa konstruksi kelas kecil-menengah di Kota Semarang.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah merupakan data penunjang yang dibutuhkan dalam penelitian yaitu yang berasal dari literatur, jurnal dan lain-lain. Data sekunder dapat juga diperoleh dari observasi lapangan, hal ini akan digunakan untuk melengkapi komponen struktural yang diperoleh melalui kinerja yang dicapai oleh perusahaan.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Sebuah populasi adalah kumpulan total dari elemen-elemen yang dengan hal itu diharapkan kita dapat membuat beberapa kesimpulan (emory dan cooper, 1991, p. 242).

Populasi target yang ditetapkan adalah para manajer atau pimpinan perusahaan jasa konstruksi yang bekerja pada wilayah Kota Semarang Propinsi Jawa Tengah. Data dari BPS jumlah Perusahaan Jasa Konstruksi kelas kecil sebanyak 1808 sedangkan Perusahaan Jasa Konstruksi kelas menengah adalah sebanyak 620. Dengan demikian populasi adalah 2428 perusahaan yang didata per-sub bidang pekerjaan. Pada penelitian ini yang dimaksud dengan perusahaan jasa konstruksi adalah kontraktor yang mempunyai kualifikasi kelas kecil-menengah, berdomisili di kota Semarang, telah berdiri dan telah beroperasi sebelum tahun 1997, memilih konsumen industri khususnya segmen swasta atau pemerintah, berbadan hukum sesuai dengan undang undang nomor 18 tahun 1999, tentang jasa konstruksi. Adapun kriteria dari perusahaan Jasa Kontraktor kelas menengah dan kecil menurut UU No. 9 tahun 1999 adalah

- ♦ Perusahaan Jasa Konstruksi kelas kecil yaitu perusahaan yang mampu melaksanakan pekerjaan Rp.1.000.000.000,-
- ♦ Perusahaan Jasa Konstruksi kelas menengah yaitu perusahaan yang mampu melaksanakan pekerjaan antara Rp.1.000.000.000 sampai Rp.3.000.000.000

3.2.2 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 survey, tidak 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.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan model *purposive sampling*.

Purposive sampling yaitu merupakan teknik penentuan sampel atau 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 (1) para manajer atau pimpinan perusahaan jasa konstruksi yang mempunyai kualifikasi kelas kecil-menengah, (2) berdomisili di kota Semarang yang telah berdiri dan telah beroperasi sebelum tahun 1997, (3) memilih konsumen industri khususnya segmen swasta atau pemerintah, (4) berbadan hukum sesuai dengan undang undang nomor 18 tahun 1999, tentang jasa konstruksi.

Untuk alat analisis dengan SEM, menurut Hair et.al (1995) dalam Ferdinand (2000, p.43) yang menyatakan bahwa ukuran sampel yang representatif mewakili responden dalam analisis SEM adalah sebanyak 100-200 sampel. Pada penelitian ini diambil sampel sebanyak 130 perusahaan.

3.3 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel Penelitian

3.3.1 Strategi Pemasaran

Definisi operasional variabel tentang strategi pemasaran yang merupakan variabel independen dalam penelitian ini mengikuti definisi dari Cravens (1996). Strategi pemasaran adalah strategi yang mempunyai implikasi penting untuk berinteraksi antara perusahaan dan konsumen, sebagai kunci untuk mendapatkan dan mengidentifikasi tujuan perusahaan, kepuasan dan kebutuhan pelanggan dengan baik dibandingkan dengan pesaing.

Variabel strategi pemasaran dalam penelitian ini terdiri komponen keunggulan harga, keunggulan mutu, keunggulan waktu, fleksibilitas pelayanan, relationships dan aliansi. Dan diukur menggunakan indikator dari penelitian Krajewski dan Ritzman (1999).

3.3.2 Lingkungan Persaingan

Definisi operasional variabel tentang lingkungan persaingan yang merupakan variabel moderating dalam penelitian ini mengikuti definisi dari (Mc Carthy dan Perreault, 1996, p.94). Lingkungan persaingan adalah susunan peristiwa, keadaan sekitar, situasi, susunan lingkungan yang mengitari peristiwa-peristiwa dalam suatu usaha, dimana manajer pemasaran dan bagaimana mereka berperilaku dalam mempengaruhi jumlah dan jenis pesaing yang harus dihadapi dalam menganalisa perubahan yang terjadi di lingkungan persaingan. Variabel lingkungan persaingan dalam penelitian ini diukur menggunakan indikator dari Porter (1980) meliputi persaingan antara

kontraktor, ancaman masuknya kontraktor asing, bargaining pemilik proyek/pengguna jasa, ancaman jasa substitusi, kekuatan tawar-menawar pemasok.

3.3.3 Kinerja Pemasaran

Definisi operasional variabel tentang kinerja pemasaran yang merupakan variabel dependen dalam penelitian ini mengikuti definisi dari Ferdinand (1999). Kinerja pemasaran merupakan faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran seperti volume penjualan, porsi pasar dan tingkat pertumbuhan penjualan maupun kinerja keuangan.

Variabel kinerja pemasaran dalam penelitian ini diukur menggunakan indikator dari (McKee, et al, 1989 dalam Han, et al, 1998, p.36 dan permadi, 1998, p.75) meliputi pencapaian target pertumbuhan penjualan dimana pertumbuhan penjualan dibangun oleh pencapaian target penjualan, kenaikan penjualan, dan kenaikan jumlah pelanggan.

3.3.4 Kinerja Perusahaan

Definisi operasional variabel tentang kinerja perusahaan yang merupakan variabel dependen dalam penelitian ini mengikuti definisi dari Harisis dan Ogbonna (2001) dan Bae Lawler (2001). Kinerja perusahaan merupakan ukuran keberhasilan atau prestasi yang telah dicapai oleh suatu perusahaan yang diukur tiap kurun waktu tertentu. Kinerja perusahaan adalah pencapaian usaha sebagaimana tujuan perusahaan tersebut didirikan

yaitu mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya untuk dapat menopang pertumbuhan dan perkembangan.

Variabel kinerja perusahaan dalam penelitian ini diukur menggunakan indikator pencapaian target laba perusahaan, pencapaian target margin proyek dan pencapaian rentabilitas proyek.

Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Pengukuran

Variabel	Komponen	Indikator	Simbol
Strategi Pemasaran	Keunggulan harga	Harga yang kompetitif dalam teknologi	X1
		Harga yang kompetitif dalam perencanaan investasi	X2
		Harga yang kompetitif dalam efisiensi operasional	X3
	Keunggulan mutu	Top quality	X4
		Consistent quality	X5
		Umpan balik standar kualitas pelanggan	X6
	Keunggulan waktu	Delivery speed	X7
On time delivery		X8	
Development speed		X9	
Fleksibilitas pelayanan	Customization	X10	
	Variety Volume flexibility	X11 X12	
Relationships	Membangun hubungan dengan pelanggan	X13	
	Membangun hubungan dengan stakeholder Sebagai alat promosi	X14 X15	
Aliansi	Bekerja sama untuk meningkatkan nilai layanan	X16	
	Bekerja sama untuk memberikan hasil optimal	X17	
	Bekerja sama untuk meningkatkan kredibilitas	X18	
Lingkungan Persaingan	Persaingan antara kontraktor	Jumlah kontraktor setiap pelelangan	X19
	Ancaman masuknya kontraktor asing	Jumlah kontraktor asing dipasar nasional	X20
	Bargaining pemilik proyek/pengguna jasa	Keseimbangan antara jumlah paket pekerjaan dengan kontraktor yang berminat pada paket pekerjaan tersebut.	X21
	Ancaman jasa substitusi	Paket pekerjaan yang dapat dikerjakan oleh pemasok	X22
	Kekuatan tawar pemasok	Ketersediaan material proyek	X23
Kinerja Pemasaran		Pencapaian target penjualan	X24
		Tingkat kenaikan penjualan	X25
		Tingkat kenaikan jumlah pelanggan	X26
Kinerja Perusahaan		Pencapaian target laba perusahaan	X27
		Pencapaian target margin proyek	X28
		Pencapaian rentabilitas proyek	X29

Sumber : Krajewski Lee J. et al. (1999), Olavson T. 2001, Porter (1980), Mckee, et al (1989), dan Harisis et al (2001)

3.5 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini model yang digunakan adalah model kausalitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan.

Teknik analitis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modeling*) yang dioperasikan dengan program AMOS. Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

- a. Analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) pada SEM yang digunakan mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
- b. *Regression Weight* digunakan untuk menguji hipotesis H_1 sampai dengan H_5 .

Menurut Hair *et al* (dalam Imam Ghozali, 2005, p.15) terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan jika akan menggunakan SEM yaitu :

1. Pengembangan model berbasis teori

Model persamaan struktural didasarkan pada hubungan kausalitas dimana perubahan satu variabel diasumsikan akan berakibat pada perubahan variabel lainnya. Kuatnya hubungan kausalitas antara dua variabel yang diasumsikan oleh peneliti bukan terletak pada metode analisis yang dia pilih, tetapi terletak pada justifikasi (pembenaran) secara teoritis untuk mendukung analisis.

2. Pembentukan diagram alur dari hubungan kausalitas

- Yaitu dengan menggambarkan hubungan antar variabel pada sebuah diagram alur. Konstruksi yang dibangun dalam diagram alur dapat

dibedakan menjadi dua kelompok (Imam Ghozali, 2005) yaitu (a) Konstruk eksogen yang dikenal juga sebagai “*source variable*” atau “*independent variable*” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. (b) Konstruk endogen adalah merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk.

3. Langkah ketiga adalah mengubah alur diagram penelitian menjadi persamaan struktural dan model pengukuran yang spesifik siap dibuat yaitu dengan mengubah diagram alur penelitian yang dikonversi terdiri dari :

- a. Persamaan Struktural (*Structural equation*)

Persamaan Struktural dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk yang pada dasarnya dibangun dengan pedoman sebagai berikut :

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$$

- b. Persamaan spesifik model pengukuran (measurement model)

Peneliti dalam persamaan spesifikasi menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

4. Langkah keempat adalah memilih matriks input dan estimasi model

Pada penelitian ini matriks input data yang digunakan adalah matriks varians/kovarian karena lebih memenuhi asumsi dan metodologi, dimana standart error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih

akurat dibandingkan dengan menggunakan matriks korelasi (Hair, et Al, 1995 p 637). Ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100-200 responden. Program komputer yang digunakan sebagai alat analisis dan estimasi dalam pengukuran ini adalah program AMOS.

5. Langkah kelima adalah menganalisis kemungkinan timbulnya masalah identifikasi

Pada prinsipnya problem identifikasi adalah adanya ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Jika setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

Menganalisis model dapat diidentifikasi atau tidak dengan cara melihat :

- a. Standart error yang lebih besar untuk satu atau lebih koefisien.
 - b. ketidak mampuan program untuk invert informasi matrix.
 - c. nilai estimasi yang tidak mungkin misalkan error variance yang negatif.
 - d. adanya nilai korelasi yang tinggi (>0.90) antar koefisien estimasi.
6. Langkah keenam adalah mengevaluasi kriteria *Goodness of Fit*

Pada langkah keenam dilakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*, dilakukan dengan :

1. *Absolute fit measure*:

a. *Chi-Square* Statistik

Pengukuran yang paling mendasar adalah *Likelihood Ratio Chi-Square* (X^2). Nilai chi-square yang tinggi relative terhadap *degree of freedom* menunjukkan bahwa matrik kovarian atau korelasi yang diobservasi dengan yang diprediksi berbeda secara nyata dan ini menghasilkan probabilitas (p) lebih kecil dari tingkat signifikansi (α). Sebaliknya nilai chi square yang kecil akan menghasilkan nilai probabilitas (p) yang lebih besar dari tingkat signifikansi (α).

b. *The Minimum Sample Discrepancy Function/Degree of Freedom* (CMIN/DF)

Indeks ini disebut juga X^2 – Relatif karena merupakan nilai *Chi-square statistic* dibagi dengan *degree of freedom*-nya. Menurut Wheaton et al (1997) nilai ratio 5 atau kurang dari 5 merupakan ukuran yang reasonable. Peneliti lainnya seperti Byrne (1988) mengusulkan nilai ratio kurang dari 2,0 merupakan ukuran fit.

c. *Goodness of Fit Index* (GFI)

Adalah suatu pengukuran non statistical dimana nilainya antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang semakin mendekati 1 menunjukkan tingkat kesesuaian yang lebih baik.

d. *The Root Mean Square of Approximation* (RMSEA)

Merupakan ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan statistik *chi-square* menolak model dengan jumlah sampel yang

besar. Nilai RMSEA antara 0.05 sampai 0.08 merupakan ukuran yang dapat diterima.

2. *Incremental Fit Measure:*

a. *Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)*

Merupakan pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan ratio degree of freedom untuk proposed model dengan degree of freedom untuk null model. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah jika AGFI menunjukkan nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90.

b. *Tucker Lewis Index (TLI)*

Ukuran ini menggabungkan ukuran parsimony kedalam indeks komparasi antara *proposed model* dan *null model* dan nilai yang direkomendasikan sebagai acuan dapat diterimanya sebuah model adalah penerimaan $\geq 0,95$.

c. *Normed Fit Index*

Merupakan ukuran perbandingan antara *proposed model* dan *null model*. Nilai NFI akan bervariasi dari 0 sampai 1.0. Adapun nilai yang direkomendasikan adalah sebesar $\geq 0,95$

3. *Parsimonious Fit Measures:*

a. *Parsimonious Normal Fit Index (PNFI)*

Merupakan modifikasi dari NFI. PNFI memasukkan jumlah *degree of freedom* yang digunakan untuk mencapai level fit. Semakin tinggi nilai PNFI semakin baik. Digunakan untuk membandingkan

model alternatif sehingga tidak ada nilai yang direkomendasikan sebagai nilai fit yang diterima. Namun demikian jika membandingkan dua model maka perbedaan PNFI 0.6 sampai 0.9 menunjukkan adanya perbedaan model yang signifikan.

b. PGFI (*Parsimonious goodness of fit index*)

PGFI memodifikasi GFI atas dasar *parsimony estimated* model.

Nilai PGFI berkisar antara 0 sampai 1.0.

Uji Reliability

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten, digunakan rumus:

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

Keterangan:

1. Standardized loading diperoleh langsung dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator.
2. ϵ_j adalah measurement error = $1 - (\text{standardized loading})^2$

Variance Extract

Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk atau variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan untuk mendapatkan nilai *variance extract* adalah

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

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Ketika model telah dinyatakan diterima, maka peneliti dapat mempertimbangkan dilakukannya modifikasi model untuk memperbaiki penjelasan teoritis atau *goodness of fit*. Modifikasi dari model awal harus dilakukan setelah dikaji banyak pertimbangan. Jika model dimodifikasi, maka model tersebut harus *dicross-validated* (diestimasi dengan terpisah) sebelum model modifikasi diterima.

BAB IV

ANALISIS DATA

Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan terlebih dahulu melakukan pengujian dimensi-dimensinya dengan *confirmatory factor analysis*. Setelah diketahui semua hasil pengolahan data, selanjutnya akan dibahas dan yang terakhir adalah menarik kesimpulan yang didasarkan pada hasil analisis tersebut.

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif

Penelitian ini mengambil obyek pada perusahaan jasa konstruksi kelas kecil dan menengah di Kota Semarang. Jumlah populasinya sebanyak 2428 perusahaan yang didata per-sub bidang pekerjaan. Dan yang dijadikan sampel adalah sebanyak 130 responden. Responden yang dipilih dan dijadikan sampel adalah responden dengan kriteria sebagai berikut: (1) para manajer atau pimpinan perusahaan jasa konstruksi yang mempunyai kualifikasi kelas kecil dan kelas menengah, (2) berdomisili di kota Semarang yang telah berdiri dan telah beroperasi sebelum tahun 1997, (3) memilih konsumen industri khususnya segmen swasta atau pemerintah, (4) berbadan hukum sesuai dengan undang undang nomor 18 tahun 1999, tentang jasa konstruksi.

Gambaran data statistik deskriptif dari hasil jawaban responden ditunjukkan pada tabel 4.1

Tabel 4.1 Data Responden

Uraian	Jumlah	Prosentase
1. Jenis Kelamin Responden		
- Laki-laki	102	78,46
- Perempuan	28	21,54
Total	130	100
2. Usia Responden		
- 30-39	24	18,46
- 40-49	61	46,92
- 50-60	45	34,62
Total	130	100
3. Pendidikan Terakhir		
- SMA	36	27,69
- D3	25	19,23
- S-1	61	46,92
- S-2	8	6,15
Total	130	100

Sumber: Data primer yang diolah, Nopember 2005

Data deskriptif pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa untuk jenis kelamin, sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki yaitu 102 orang dan sisanya 28 orang berjenis kelamin perempuan.

Pada usia responden sebagian besar berusia antara 40-49 tahun yaitu sebanyak 61 orang. Sedangkan sebanyak 24 orang berusia antara 30-39 tahun, dan sisanya sebanyak 45 orang berusia 50-60 tahun.

Sedangkan untuk tingkat pendidikan menunjukkan sebagian besar responden berpendidikan S-1 yaitu sebesar 61 orang dan 36 orang lulusan SMA, 25 orang lulusan D3 dan sisanya 8 orang berpendidikan S-2.

Selanjutnya pada tabel 4.2 dibawah ini akan ditunjukkan jawaban dari responden yang akan dijadikan input data penelitian dalam menjalankan SEM melalui program AMOS.

Tabel 4.2 Data Statistik Deskriptif

Keterangan	N	Mean	Std. Deviation	Kisaran Aktual	Kisaran Teoritis
x1	130	6,35	1,73	4-10	1-10
x2	130	6,45	1,75	4-10	1-10
x3	130	6,40	1,49	4-10	1-10
x4	130	6,81	1,62	4-10	1-10
x5	130	6,55	1,58	4-10	1-10
x6	130	6,58	1,60	4-10	1-10
x7	130	6,24	1,55	4-10	1-10
x8	130	6,50	1,56	4-10	1-10
x9	130	6,48	1,58	4-10	1-10
x10	130	6,20	1,62	4-10	1-10
x11	130	6,38	1,80	4-10	1-10
x12	130	6,47	1,59	4-10	1-10
x13	130	6,29	1,63	4-10	1-10
x14	130	6,62	1,74	4-10	1-10
x15	130	6,43	1,60	4-10	1-10
x16	130	6,79	1,57	4-10	1-10
x17	130	6,45	1,74	4-10	1-10
x18	130	6,57	1,44	4-10	1-10
x24	130	6,65	1,52	4-10	1-10
x25	130	7,16	1,66	4-10	1-10
x26	130	6,96	1,61	4-10	1-10
x27	130	7,00	1,57	4-10	1-10
x28	130	6,87	1,43	4-10	1-10
x29	130	6,87	1,42	4-10	1-10
x19	130	6,38	1,53	4-10	1-10
x20	130	6,64	1,62	4-10	1-10
x21	130	6,45	1,35	4-10	1-10
x22	130	6,52	1,66	4-10	1-10
x23	130	6,47	1,62	4-10	1-10
Valid N (listwise)	130				

Sumber: Hasil Estimasi dengan SEM

Tabel data statistik menunjukkan bahwa rata-rata responden memberikan jawaban kuesioner adalah cukup tinggi. Hal ini diketahui dengan melihat nilai rata-rata (mean) yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai tengah dari kisaran teoritis yaitu 5.

4.2 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

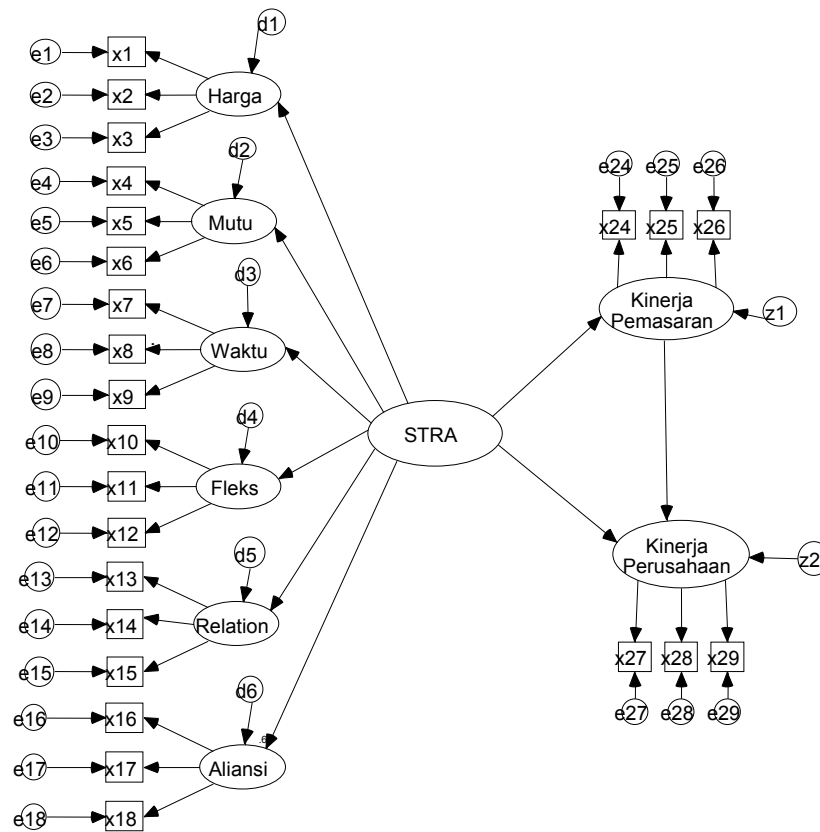
Proses analisis data dan pengujian model penelitian akan mengikuti 7 langkah proses analisis SEM (Hair *et al* dalam Imam Ghozali, 2005) seperti yang telah dijelaskan secara rinci pada bab III, yaitu:

4.2.1 Langkah 1: Pengembangan model berbasis teori

Model penelitian yang didasarkan atas telaah pustaka yang dikembangkan dalam penelitian ini telah digambarkan pada gambar 2.1 di bab II. Model penelitian tersebut secara keseluruhan terdiri atas 24 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antar variabel yang diuji. dan 5 indikator sebagai variabel moderating untuk menguji hubungan konstruk antara strategi pemasaran dengan kinerja pemasaran dan kinerja perusahaan.

4.2.2 Langkah 2: Membuat Diagram Jalur Hubungan Kausalitas

Langkah berikutnya adalah menyusun diagram jalur hubungan kausalitas antar faktor seperti yang terlihat pada gambar 4.1 dibawah ini.



Gambar 4.1 Diagram Jalur Hubungan Kausalitas
Sumber: Hasil Estimasi dengan SEM

4.2.3 Langkah 3: Mengubah Diagram Jalur Menjadi Persamaan Struktural dan Model Pengukuran

Model yang dinyatakan dalam diagram alur tersebut, selanjutnya dinyatakan dalam persamaan struktural yang ditunjukkan pada tabel 4.3 dan model pengukuran yang ditunjukkan dalam tabel 4.4

Tabel 4.3 Model Persamaan Struktural

$\text{Kinerja Pemasaran} = \beta_1 \text{strategi} + Z_1$
$\text{Kinerja Perusahaan} = \beta_1 \text{strategi} + \beta_2 \text{Kinerja Pemasaran} + Z_2$

Tabel 4.4 Model Pengukuran

Konsep Exogenous (Model Pengukuran)	Konsep Endogenous (Model Pengukuran)
X1 = λ_1 harga + e1	X24 = λ_{24} kinerja pemasaran + e1
X2 = λ_2 harga + e2	X25 = λ_{25} kinerja pemasaran + e2
X3 = λ_3 harga + e3	X26 = λ_{26} kinerja pemasaran + e3
X4 = λ_4 mutu + e4	X27 = λ_{27} kinerja perusahaan + e4
X5 = λ_5 mutu + e5	X28 = λ_{28} kinerja perusahaan + e5
X6 = λ_6 mutu + e6	X29 = λ_{29} kinerja perusahaan + e6
X7 = λ_7 waktu + e7	
X8 = λ_8 waktu + e8	
X9 = λ_9 waktu + e9	
X10 = λ_{10} fleksibilitas + e10	
X11 = λ_{11} fleksibilitas + e11	
X12 = λ_{12} fleksibilitas + e12	
X13 = λ_{13} relationship + e13	
X14 = λ_{14} relationship + e14	
X15 = λ_{15} relationship + e15	
X16 = λ_{16} aliansi + e16	
X17 = λ_{17} aliansi + e17	
X18 = λ_{18} aliansi + e18	

Sumber: Model yang dikembangkan dalam penelitian ini

4.2.4 Langkah 4: Memilih Matrik Input dan Estimasi Model

Matrik input yang digunakan adalah *matriks kovarians* sebagai input untuk proses operasi SEM. Pemilihan input menggunakan kovarians karena penelitian ini menguji hubungan kausalitas.

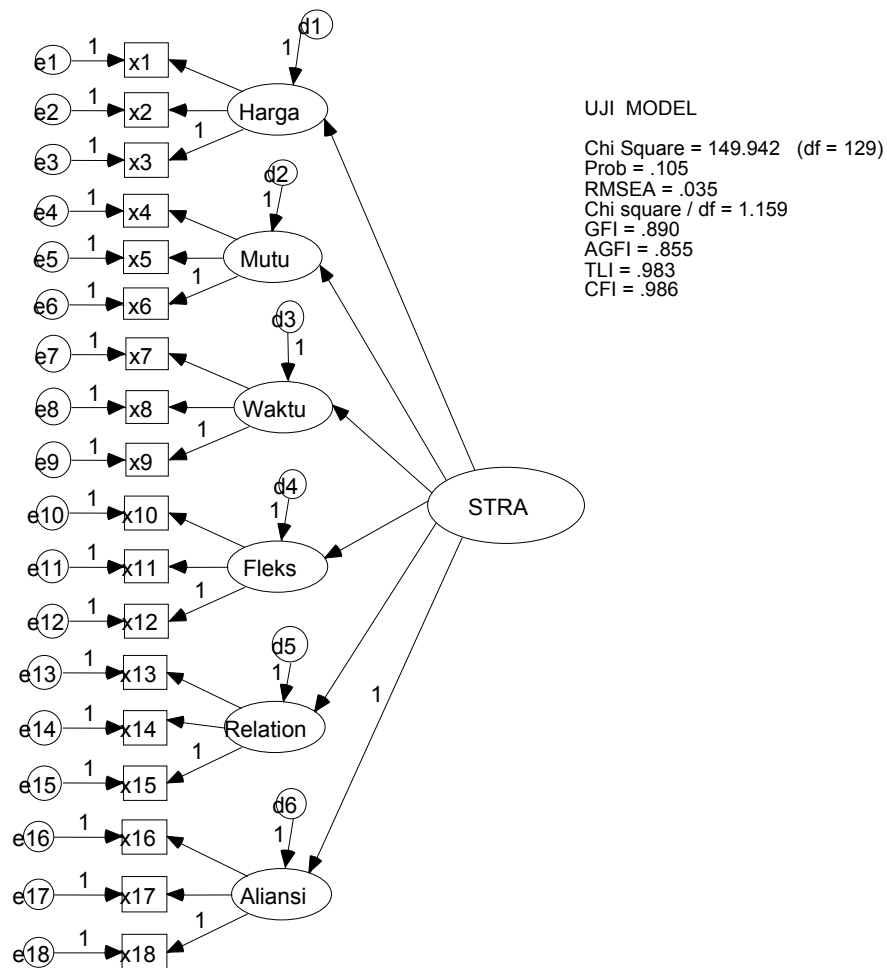
Dari hasil olah data yang telah dilakukan, matriks kovarians data yang digunakan terlihat seperti dalam daftar lampiran.

Adapun teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation method* dari program AMOS. Estimasi dilakukan secara bertahap yakni:

1. Estimasi measurement model dengan teknik *confirmatory faktor analisis*, yang digunakan untuk menguji *unidimensionalitas* dari konstruk-konstruk eksogen dan endogen.
2. Estimasi *struktural equation model* melalui analisis full model untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model.

4.2.4.1 Analisis *Second Order* Faktor Konfirmatori I

Model pengukuran untuk analisis *second order* faktor konfirmatori I yaitu pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel konstruk laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk ini terdiri dari 1 variabel utama dengan 6 sub variabel yang juga berbentuk sub variabel laten. Masing-masing sub variabel terdiri dari 3 dimensi, sehingga untuk model pengukuran analisis *second order* faktor konfirmatori I ini terdiri dari 18 dimensi. Hasil pengolahan data adalah sebagai berikut:



Gambar 4.2 Analisis Second Order Faktor Konfirmatori I
Sumber: Hasil Estimasi dengan SEM

Pengujian kelayakan model dan pengujian *loading factor* dari model analisis *second order* faktor konfirmatori I adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5 Hasil Pengujian Kelayakan Model
Analisis Second Order Faktor Konfirmatori I

Goodness of Fit Indeks	Cut-Off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-square	< 156,507	149,492	Baik
Probability	≥ 0,05	0,105	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,035	Baik
GFI	≥ 0,09	0,890	Marginal
AGFI	≥ 0,09	0,855	Marginal
CMIN/DF	≤ 2,00	1,159	Baik
TLI	≥ 0,95	0,983	Baik
CFI	≥ 0,95	0,986	Baik

Sumber: Hasil Estimasi dengan SEM

**Tabel 4.6 Standardized Regression Weight
Analisis *Second Order* Faktor Konfirmatori I**

			Estimate	Std. Est	S.E.	C.R.	P
Harga	<--	STRA	1.046	0.858	0.169	6.191	0.000
Mutu	<--	STRA	1.455	0.886	0.198	7.359	0.000
Waktu	<--	STRA	1.277	0.827	0.188	6.805	0.000
Fleks	<--	STRA	1.390	0.929	0.194	7.166	0.000
Relation	<--	STRA	1.192	0.875	0.185	6.427	0.000
Aliansi	<--	STRA	1.000	0.771			
x3	<--	Harga	1.000	0.709			
x2	<--	Harga	1.390	0.838	0.163	8.538	0.000
x1	<--	Harga	1.309	0.798	0.159	8.218	0.000
x6	<--	Mutu	1.000	0.885			
x5	<--	Mutu	0.911	0.819	0.078	11.630	0.000
x4	<--	Mutu	0.896	0.784	0.083	10.842	0.000
x9	<--	Waktu	1.000	0.846			
x8	<--	Waktu	0.978	0.835	0.091	10.758	0.000
x7	<--	Waktu	0.868	0.748	0.093	9.357	0.000
x12	<--	Fleks	1.000	0.815			
x11	<--	Fleks	1.240	0.889	0.106	11.707	0.000
x10	<--	Fleks	0.890	0.712	0.102	8.757	0.000
x15	<--	Relation	1.000	0.734			
x13	<--	Relation	1.076	0.779	0.127	8.498	0.000
x18	<--	Aliansi	1.000	0.777			
x17	<--	Aliansi	1.324	0.851	0.137	9.693	0.000
x16	<--	Aliansi	1.124	0.803	0.122	9.212	0.000
x14	<--	Relation	1.287	0.869	0.138	9.360	0.000

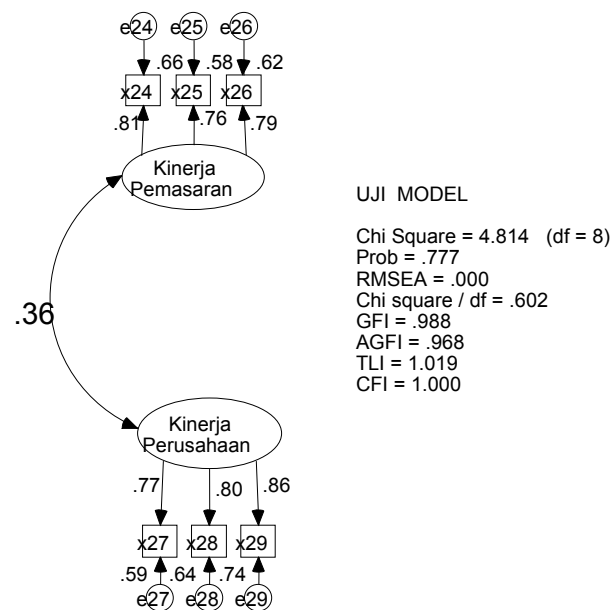
Sumber: Hasil Estimasi dengan SEM

Hasil pengolahan dan analisis data menunjukkan bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian telah memenuhi kriteria *goodness of fit* seperti yang telah ditetapkan. Nilai probabilitas pada analisis ini menunjukkan nilai di atas batas signifikansinya yaitu sebesar 0,105 yang berarti di atas 0,05. Angka ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi dapat diterima. Oleh karena itu, konstruk pada model penelitian dapat diterima.

Kemudian hasil pengolahan diatas juga menunjukkan bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu C.R yang diatas 1,96 dengan P yang bernilai nol, jauh lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan *unidimensionalitas*. Dengan menunjuk hasil analisis *Second Order* faktor konfirmatori I ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi ataupun penyesuaian.

4.2.4.2 Analisis Faktor Konfirmatori II

Variabel laten atau konstruk konfirmatori II terdiri dari dua variabel laten dengan masing-masing 3 sub variabel. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori II adalah sebagai berikut:



Gambar 4.3 Confirmatory Factor Analysis II
Sumber: Hasil Estimasi dengan SEM

Pengujian kelayakan model dan pengujian loading factor dari model *confirmatory factor analysis II* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7 Hasil Pengujian Kelayakan Model Analisis Faktor Konfirmatori II

Goodness of Fit Indeks	Cut-Off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-square	<15,507	4,814	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,777	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,00	Baik
GFI	$\geq 0,09$	0,988	Baik
AGFI	$\geq 0,09$	0,968	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0,602	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,019	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,00	Baik

Sumber: Hasil Estimasi dengan SEM

Tabel 4.8 Standardized Regression Weight Analisis Faktor Konfirmatori II

			Estimate	Std. Est	S.E.	C.R.	P
x24	<--	Kinerja Pemasaran	1.000	0.815			
x25	<--	Kinerja Pemasaran	1.018	0.763	0.124	8.223	0.000
x26	<--	Kinerja Pemasaran	1.022	0.790	0.122	8.376	0.000
x29	<--	Kinerja Perusahaan	1.000	0.861			
x28	<--	Kinerja Perusahaan	0.942	0.801	0.101	9.320	0.000
x27	<--	Kinerja Perusahaan	0.988	0.769	0.109	9.035	0.000

Sumber: Hasil Estimasi dengan SEM

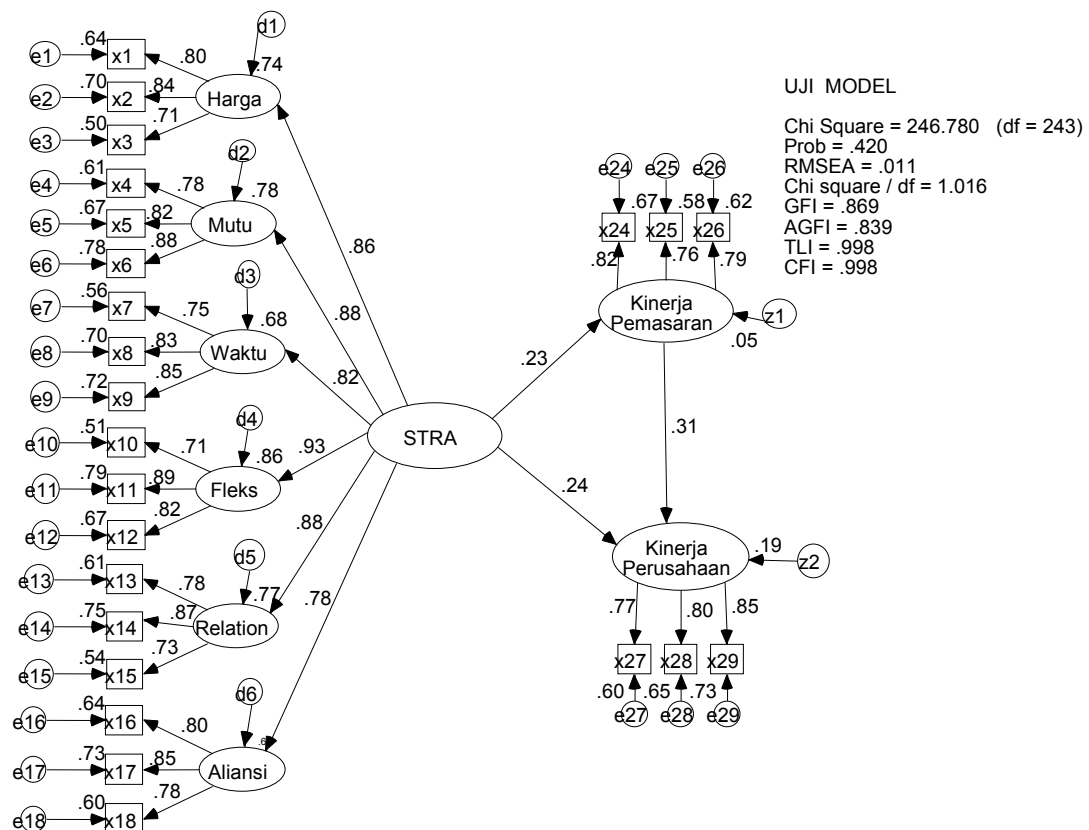
Hasil pengolahan dan analisis data menunjukkan bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian telah memenuhi kriteria *goodness of fit* seperti yang telah ditetapkan. Nilai probabilitas pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansinya yaitu sebesar 0,777 yang berarti diatas 0,05. Angka ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi

yang diestimasi dapat diterima. Oleh karena itu, konstruk pada model penelitian dapat diterima.

Kemudian hasil pengolahan diatas juga menunjukkan bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu CR yang diatas 1,96 dengan P yang bernilai nol, jauh lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan *unidimensionalitas*. Dengan menunjuk hasil analisis faktor konfirmatori II ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi ataupun penyesuaian.

4.2.4.3 Analisis Full Model *Structural Equation Modelling* (SEM)

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis data pada tahap full model SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada gambar 4.4 dan tabel 4.9



Gambar 4.4 Hasil Pengujian Structural Equation Modelling (SEM)
Sumber: Hasil Estimasi dengan SEM

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian adalah seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.9 Hasil Pengujian Kelayakan Model SEM

Goodness of Fit Indeks	Cut-Off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-square	< 280,362	246,780	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,420	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,011	Baik
GFI	$\geq 0,09$	0,869	Marginal
AGFI	$\geq 0,09$	0,839	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,016	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,998	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,998	Baik

Sumber: Hasil Estimasi dengan SEM

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model full SEM sudah memenuhi syarat kelayakan model, yaitu dengan nilai chi-square sebesar 246,780 dengan probabilitas sebesar 0,420. Pengujian *goodness of fit* lainnya menunjukkan dalam kategori baik, kecuali GFI dan AGFI yang diterima secara marginal.

Untuk uji statistik, hubungan antar variabel yang menjadi dasar dalam hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang ditampakkan melalui nilai P (*probability*) dan C.R (*critical ratio*) masing-masing hubungan antar variabel pada hasil uji bobot regresi. Untuk proses pengujian statistik ini tampak pada tabel 4.10 dibawah ini.

Tabel 4.10 Standardized Regression Weight
Analisis Full Model Structural Equation Modelling (SEM)

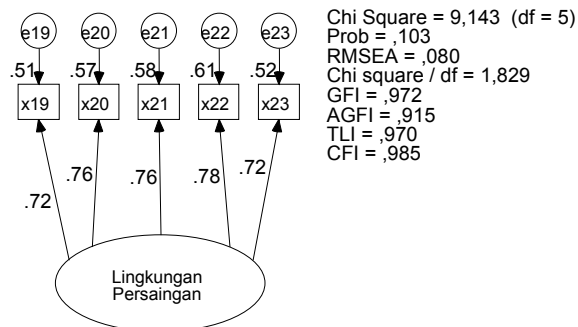
			Estimate	Std. Est	S.E.	C.R.	P
Kinerja_Pemasaran	<--	STRA	0.330	0.230	0.147	2.240	0.025
Harga	<--	STRA	1.042	0.858	0.168	6.217	0.000
Mutu	<--	STRA	1.443	0.884	0.196	7.380	0.000
Waktu	<--	STRA	1.265	0.823	0.186	6.815	0.000
Fleks	<--	STRA	1.384	0.929	0.192	7.205	0.000
Relation	<--	STRA	1.191	0.878	0.184	6.468	0.000
Aliansi	<--	STRA	1.000	0.775			
Kinerja_Perusahaan	<--	STRA	0.332	0.238	0.139	2.389	0.017
Kinerja_Perusahaan	<--	Kinerja_Pemasaran	0.300	0.309	0.100	2.983	0.003
x3	<--	Harga	1.000	0.709			
x2	<--	Harga	1.389	0.838	0.163	8.544	0.000
x1	<--	Harga	1.308	0.798	0.159	8.222	0.000
x6	<--	Mutu	1.000	0.884			
x5	<--	Mutu	0.914	0.820	0.079	11.625	0.000
x4	<--	Mutu	0.898	0.784	0.083	10.834	0.000
x9	<--	Waktu	1.000	0.847			
x8	<--	Waktu	0.976	0.835	0.091	10.736	0.000
x7	<--	Waktu	0.868	0.748	0.093	9.357	0.000
x12	<--	Fleks	1.000	0.816			

x11	<--	Fleks	1.237	0.889	0.106	11.726	0.000
x10	<--	Fleks	0.887	0.711	0.101	8.754	0.000
x15	<--	Relation	1.000	0.734			
x13	<--	Relation	1.076	0.780	0.126	8.518	0.000
x18	<--	Aliansi	1.000	0.777			
x17	<--	Aliansi	1.327	0.852	0.137	9.715	0.000
x16	<--	Aliansi	1.124	0.802	0.122	9.207	0.000
x24	<--	Kinerja_Pemasaran	1.000	0.818			
x25	<--	Kinerja_Pemasaran	1.010	0.760	0.123	8.229	0.000
x26	<--	Kinerja_Pemasaran	1.019	0.790	0.121	8.413	0.000
x29	<--	Kinerja_Perusahaan	1.000	0.855			
x28	<--	Kinerja_Perusahaan	0.951	0.803	0.101	9.395	0.000
x27	<--	Kinerja_Perusahaan	1.000	0.774	0.110	9.120	0.000
x14	<--	Relation	1.285	0.868	0.137	9.371	0.000

Sumber: Hasil Estimasi dengan SEM

4.2.4.4 Analisis Faktor Konfirmatori III

Variabel laten atau konstruk konfirmatori III (variabel moderating) terdiri atas satu variabel utama yaitu lingkungan persaingan dengan 5 dimensi pembentuknya. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori III adalah sebagai berikut:



Gambar 4.5 Confirmatory Factor Analysis III (moderating)

Sumber: Hasil Estimasi dengan SEM

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian adalah seperti terlihat pada tabel 4.11 berikut ini:

Tabel 4.11 Hasil Pengujian Kelayakan Model Analisis Faktor konfirmatori III

Goodness of Fit Indeks	Cut-Off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-square	< 11,070	9,143	Baik
Probability	\geq 0,05	0,103	Baik
RMSEA	\leq 0,08	0,08	Baik
GFI	\geq 0,09	0,972	Baik
AGFI	\geq 0,09	0,915	Baik
CMIN/DF	\leq 2,00	1,829	Baik
TLI	\geq 0,95	0,970	Baik
CFI	\geq 0,95	0,985	Baik

Sumber: Hasil Estimasi dengan SEM

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model konfirmatori III sudah memenuhi syarat kelayakan model, yaitu dengan nilai chi-square sebesar 9,143 dengan probabilitas sebesar 0,103. Pengujian *goodness of fit* lainnya menunjukkan dalam kategori baik.

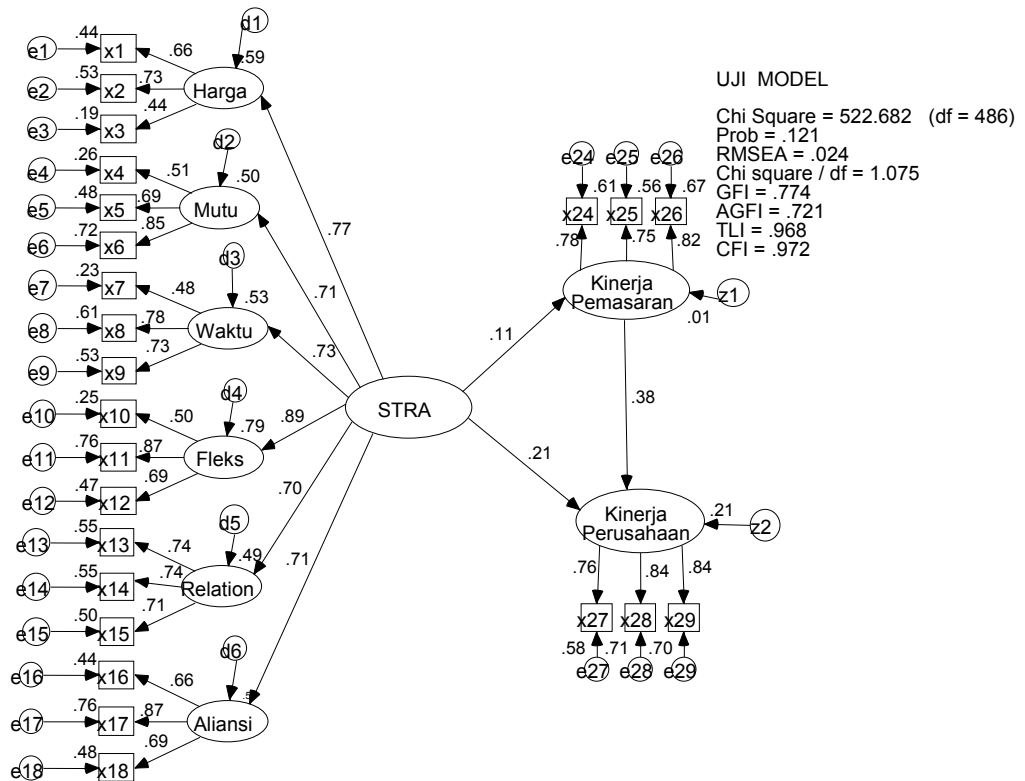
Untuk uji statistik, hubungan antar variabel yang menjadi dasar dalam hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang ditampilkan melalui nilai P (*probability*) dan C.R (*critical ratio*) masing-masing hubungan antar variabel pada hasil uji bobot regresi. Untuk proses pengujian statistik ini tampak pada tabel 4.12 dibawah ini.

**Tabel 4.12 Standardized Regression Weight
Analisis Faktor konfirmatori III**

			Estimate	Std.Est	S.E.	C.R.	P
x19	<--	Lingkungan_Persaingan	1.000	0.717			
x20	<--	Lingkungan_Persaingan	1.116	0.757	0.143	7.827	0.000
x21	<--	Lingkungan_Persaingan	0.935	0.762	0.119	7.872	0.000
x22	<--	Lingkungan_Persaingan	1.180	0.782	0.147	8.049	0.000
x23	<--	Lingkungan_Persaingan	1.064	0.722	0.142	7.490	0.000

Sumber: Hasil Estimasi dengan SEM

Untuk tujuan pengolahan data dengan AMOS maka variabel moderating lingkungan persaingan kita pecah menjadi dua berdasarkan pada *total score* lingkungan persaingan. Skor diatas nilai rata-rata dianggap lingkungan persaingan tinggi dan nilai skor dibawah nilai rata-rata dianggap lingkungan persaingan rendah.



**Gambar 4.6 Hasil Pengujian pada Lingkungan Persaingan Rendah
Sumber: Hasil Estimasi dengan SEM**

**Tabel 4.13 Hasil Pengujian Kelayakan Model
Lingkungan Persaingan Rendah**

Goodness of Fit Indeks	Cut-Off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-square	< 538,393	522,682	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,121	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,024	Baik
GFI	$\geq 0,09$	0,774	Marginal
AGFI	$\geq 0,09$	0,721	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,075	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,968	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,972	Baik

Sumber: Hasil Estimasi dengan SEM

**Tabel 4.14 Standardized Regression Weight
Pada Lingkungan Persaingan Rendah**

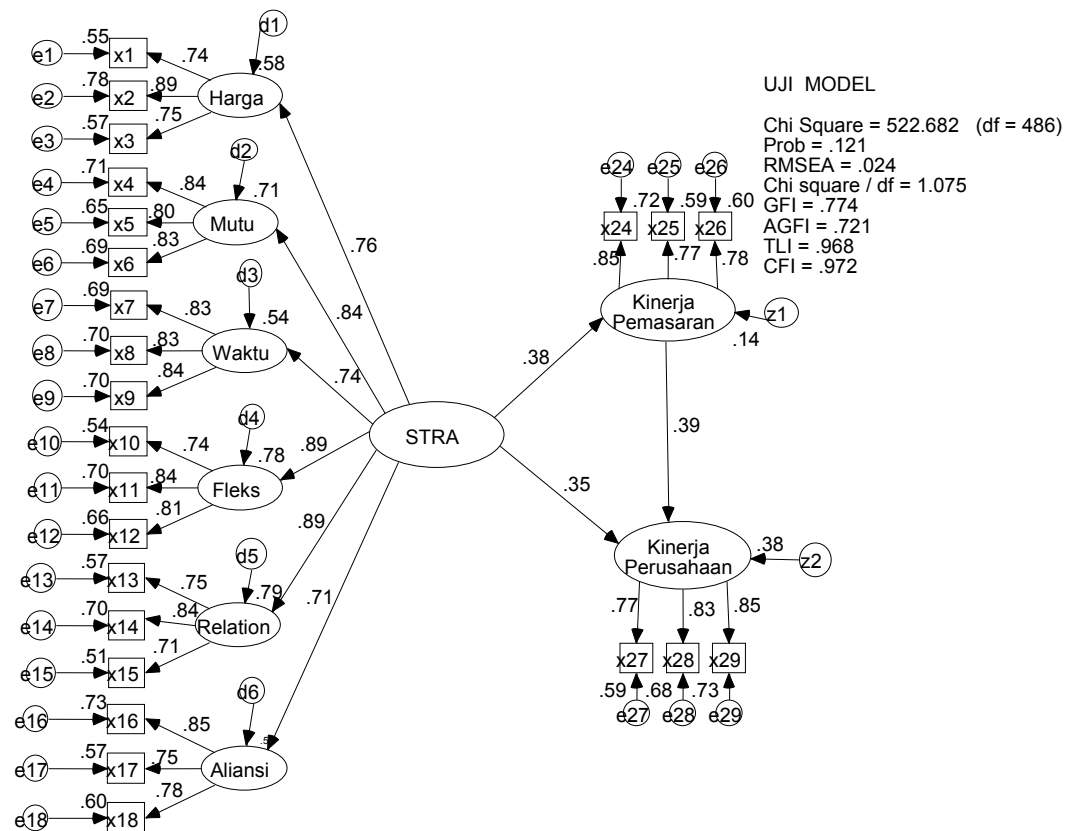
			Estimate	Std. Est	S.E.	C.R.	P
Kinerja_Pemasaran	<--	STRA	0.189	0.108	0.241	0.783	0.434
Harga	<--	STRA	0.605	0.766	0.222	2.723	0.006
Mutu	<--	STRA	1.028	0.710	0.270	3.810	0.000
Waktu	<--	STRA	0.929	0.729	0.261	3.566	0.000
Fleks	<--	STRA	1.116	0.889	0.293	3.813	0.000
Relation	<--	STRA	1.015	0.702	0.289	3.516	0.000
Aliansi	<--	STRA	1.000	0.705			
Kinerja_Perusahaan	<--	STRA	0.385	0.211	0.243	1.584	0.113
Kinerja_Perusahaan	<--	Kinerja_Pemasaran	0.398	0.379	0.141	2.824	0.005
x3	<--	Harga	1.000	0.439			
x2	<--	Harga	1.826	0.729	0.574	3.182	0.001
x1	<--	Harga	1.602	0.661	0.515	3.114	0.002
x6	<--	Mutu	1.000	0.847			
x5	<--	Mutu	0.836	0.691	0.161	5.206	0.000
x4	<--	Mutu	0.634	0.507	0.159	3.994	0.000
x9	<--	Waktu	1.000	0.730			
x8	<--	Waktu	1.166	0.781	0.227	5.133	0.000
x7	<--	Waktu	0.729	0.482	0.200	3.645	0.000
x12	<--	Fleks	1.000	0.688			
x11	<--	Fleks	1.425	0.870	0.238	5.996	0.000
x10	<--	Fleks	0.762	0.504	0.192	3.964	0.000
x15	<--	Relation	1.000	0.709			
x13	<--	Relation	1.050	0.744	0.198	5.292	0.000
x18	<--	Aliansi	1.000	0.691			
x17	<--	Aliansi	1.346	0.871	0.232	5.796	0.000
x16	<--	Aliansi	0.914	0.661	0.181	5.061	0.000
x24	<--	Kinerja_Pemasaran	1.000	0.783			

x25	<--	Kinerja_Pemasaran	1.052	0.749	0.172	6.105	0.000
x26	<--	Kinerja_Pemasaran	1.162	0.817	0.183	6.343	0.000
x29	<--	Kinerja_Perusahaan	1.000	0.835			
x28	<--	Kinerja_Perusahaan	1.000	0.844	0.133	7.506	0.000
x27	<--	Kinerja_Perusahaan	0.976	0.762	0.140	6.961	0.000
x14	<--	Relation	0.974	0.740	0.185	5.276	0.000

Sumber: Hasil Estimasi dengan SEM

Hasil pengolahan dan analisis data untuk kelompok lingkungan persaingan rendah yang terdiri atas 78 responden menunjukkan nilai *goodness of fit* sama baik untuk nilai Chi-square, probability, RMSEA, TLI dan CFI, kecuali GFI dan AGFI yang diterima secara marginal.

Namun demikian untuk hubungan antar variabel laten nilai C.R pada hubungan strategi pemasaran ke kinerja pemasaran sebesar 0,783 dengan probabilitas 0,434 dan hubungan strategi pemasaran ke kinerja perusahaan sebesar 1,584 dengan probabilitas 0,034. Kedua nilai tersebut tidak signifikan secara statistik yaitu nilai C.R yang seharusnya lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang seharusnya lebih kecil dari 0,05.



Gambar 4.7 Hasil Pengujian pada Lingkungan Persaingan Tinggi
 Sumber: Hasil Estimasi dengan SEM

Tabel 4.15 Hasil Pengujian Kelayakan Model
Lingkungan Persaingan Tinggi

Goodness of Fit Indeks	Cut-Off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-square	< 538,393	522,682	Baik
Probability	≥ 0,05	0,121	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,024	Baik
GFI	≥ 0,09	0,774	Marginal
AGFI	≥ 0,09	0,721	Marginal
CMIN/DF	≤ 2,00	1,075	Baik
TLI	≥ 0,95	0,968	Baik
CFI	≥ 0,95	0,972	Baik

Sumber: Hasil Estimasi dengan SEM

**Tabel 4.16 Standardized Regression Weight
Pada Lingkungan Persaingan Tinggi**

			Estimate	Std. Est	S.E.	C.R.	P
Kinerja_Pemasaran	<--	STRA	0.748	0.378	0.343	2.183	0.029
Harga	<--	STRA	1.188	0.762	0.340	3.493	0.000
Mutu	<--	STRA	1.660	0.840	0.426	3.893	0.000
Waktu	<--	STRA	1.469	0.735	0.405	3.622	0.000
Fleks	<--	STRA	1.746	0.886	0.442	3.945	0.000
Relation	<--	STRA	1.575	0.888	0.430	3.668	0.000
Aliansi	<--	STRA	1.000	0.705			
Kinerja_Perusahaan	<--	STRA	0.583	0.353	0.275	2.117	0.034
Kinerja_Perusahaan	<--	Kinerja_Pemasaran	0.329	0.394	0.133	2.468	0.014
x3	<--	Harga	1.000	0.752			
x2	<--	Harga	1.542	0.885	0.261	5.902	0.000
x1	<--	Harga	1.248	0.743	0.242	5.167	0.000
x6	<--	Mutu	1.000	0.828			
x5	<--	Mutu	0.952	0.804	0.149	6.385	0.000
x4	<--	Mutu	1.042	0.843	0.154	6.760	0.000
x9	<--	Waktu	1.000	0.835			
x8	<--	Waktu	0.973	0.834	0.146	6.671	0.000
x7	<--	Waktu	0.917	0.828	0.139	6.616	0.000
x12	<--	Fleks	1.000	0.809			
x11	<--	Fleks	1.095	0.837	0.170	6.425	0.000
x10	<--	Fleks	0.955	0.737	0.172	5.542	0.000
x15	<--	Relation	1.000	0.715			
x13	<--	Relation	1.029	0.753	0.209	4.934	0.000
x18	<--	Aliansi	1.000	0.778			
x17	<--	Aliansi	1.320	0.754	0.249	5.304	0.000
x16	<--	Aliansi	1.397	0.853	0.240	5.829	0.000
x24	<--	Kinerja_Pemasaran	1.000	0.850			
x25	<--	Kinerja_Pemasaran	0.915	0.767	0.164	5.568	0.000
x26	<--	Kinerja_Pemasaran	0.910	0.775	0.162	5.615	0.000
x29	<--	Kinerja_Perusahaan	1.000	0.854			
x28	<--	Kinerja_Perusahaan	1.112	0.825	0.175	6.368	0.000
x27	<--	Kinerja_Perusahaan	1.003	0.770	0.169	5.942	0.000
x14	<--	Relation	1.219	0.836	0.227	5.380	0.000

Sumber: Hasil Estimasi dengan SEM

Hasil pengolahan dan analisis data untuk kelompok lingkungan persaingan tinggi yang terdiri atas 52 responden menunjukkan nilai *goodness of fit* sama baik untuk nilai Chi-square, probability, RMSEA, TLI dan CFI, kecuali GFI dan AGFI yang diterima secara marginal.

Dan untuk hubungan antar variabel laten nilai C.R pada hubungan strategi pemasaran ke kinerja pemasaran sebesar 2,183 dengan probabilitas 0,029 dan hubungan strategi pemasaran ke kinerja perusahaan sebesar 2,117 dengan probabilitas 0,034. Kedua nilai tersebut signifikan secara statistik yaitu nilai C.R yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pada kelompok lingkungan persaingan rendah hubungan strategi pemasaran ke kinerja pemasaran tidak signifikan secara statistik demikian pula hubungan strategi pemasaran ke kinerja perusahaan. Sedangkan untuk kelompok lingkungan persaingan tinggi hubungan strategi pemasaran ke kinerja pemasaran signifikan secara statistik demikian pula hubungan strategi pemasaran ke kinerja perusahaan.

Hal tersebut juga dapat dilihat dari perbandingan nilai koefisien parameter regresi dimana pada kelompok lingkungan persaingan rendah hubungan strategi pemasaran ke kinerja pemasaran 0,108 dan hubungan strategi pemasaran ke kinerja perusahaan 0,211. Sedangkan nilai kelompok lingkungan persaingan tinggi pada hubungan strategi pemasaran ke kinerja pemasaran 0,378 dan hubungan strategi pemasaran ke kinerja perusahaan 0,353. Sehingga dapat disimpulkan kelompok lingkungan persaingan tinggi lebih berpengaruh untuk hubungan strategi pemasaran ke kinerja pemasaran dan hubungan strategi pemasaran ke kinerja perusahaan.

4.2.5 Langkah 5: Menilai Problem Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala problem identifikasi antara lain:

1. Standart error untuk 1 atau beberapa koefisien adalah sangat besar
2. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan
3. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians error yang negatif
4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0,9)

4.2.6 Langkah 6: Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pada tahapan ini kesesuaian model penelitian dievaluasi tingkat *goodness of fit*, namun yang perlu dilakukan sebelumnya adalah mengevaluasi data yang digunakan agar dapat memenuhi kriteria-kriteria yang diisyaratkan oleh SEM.

4.2.6.1 Evaluasi *Univariate Outliers*

Pengujian ada tidaknya *outlier univariat* dilakukan dengan menganalisa nilai *Z score* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *Z score* berada pada rentang ≥ 3 , maka akan dikategorikan sebagai outlier. Hasil pengolahan data yang menggunakan software SPSS 11.5 untuk pengujian ada tidaknya outlier ada pada tabel 4.17.

Tabel 4.17 Evaluasi Univariate Outlier

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(x1)	130	-1,35732	2,11386	,0000000	1,00000000
Zscore(x2)	130	-1,40369	2,02853	,0000000	1,00000000
Zscore(x3)	130	-1,61410	2,42116	,0000000	1,00000000
Zscore(x4)	130	-1,72895	1,96579	,0000000	1,00000000
Zscore(x5)	130	-1,61614	2,18081	,0000000	1,00000000
Zscore(x6)	130	-1,60695	2,13461	,0000000	1,00000000
Zscore(x7)	130	-1,44490	2,42803	,0000000	1,00000000
Zscore(x8)	130	-1,60112	2,24157	,0000000	1,00000000
Zscore(x9)	130	-1,57159	2,23537	,0000000	1,00000000
Zscore(x10)	130	-1,36154	2,35176	,0000000	1,00000000
Zscore(x11)	130	-1,31961	2,01145	,0000000	1,00000000
Zscore(x12)	130	-1,55715	2,22658	,0000000	1,00000000
Zscore(x13)	130	-1,41013	2,28081	,0000000	1,00000000
Zscore(x14)	130	-1,50373	1,93588	,0000000	1,00000000
Zscore(x15)	130	-1,51548	2,22526	,0000000	1,00000000
Zscore(x16)	130	-1,78016	2,04498	,0000000	1,00000000
Zscore(x17)	130	-1,40726	2,03370	,0000000	1,00000000
Zscore(x18)	130	-1,78291	2,38078	,0000000	1,00000000
Zscore(x24)	130	-1,74192	2,19633	,0000000	1,00000000
Zscore(x25)	130	-1,90956	1,71442	,0000000	1,00000000
Zscore(x26)	130	-1,84381	1,89170	,0000000	1,00000000
Zscore(x27)	130	-1,91678	1,91678	,0000000	1,00000000
Zscore(x28)	130	-2,00272	2,18527	,0000000	1,00000000
Zscore(x29)	130	-2,02580	2,21046	,0000000	1,00000000
Valid N (listwise)	130				

Sumber: Hasil Estimasi dengan SPSS

Diperoleh tidak adanya nilai ekstrim dalam distribusi data untuk masing-masing dimensi. Hal ini menunjukkan tidak adanya outlier secara univariat.

4.2.6.2 Evaluasi *Multivariate Outliers*

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisa menunjukkan tidak adanya *outlier* pada tingkat *univariat*, tetapi observasi itu dapat menjadi *outlier* bila sudah dikombinasikan, jarak Mahalonobis (*Mahalonobis Distance*) untuk tiap-

tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair et al, 2002).

Untuk menghitung mahalonobis distance berdasarkan nilai *chi quare* pada derajat bebas sebesar 24 indikator pada tingkat $p < 0,001$ adalah $X^2(24;0,001) = 51,179$ (berdasarkan tabel distribusi X^2). dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak mahalanobis maksimal 50,462. Jadi dalam analisis ini tidak ditemukan adanya *outlier* secara multivariat.

4.2.6.3 Uji Normalitas Data

Pengujian selanjutnya adalah melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian adalah dengan mengamati nilai skewness data yang digunakan, apabila nilai CR pada *skewness* data berada pada rentang antara $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada tabel 4.18.

Tabel 4.18 Normalitas Data

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x27	4,000	10,000	-0,11	-0,51	-0,698	-1,625
x28	4,000	10,000	0,262	1,222	-0,59	-1,373
x29	4,000	10,000	0,019	0,087	-0,651	-1,515
x26	4,000	10,000	-0,005	-0,023	-0,81	-1,886
x25	4,000	10,000	-0,135	-0,63	-0,812	-1,89
x24	4,000	10,000	0,201	0,936	-0,935	-2,175
x16	4,000	10,000	0,201	0,938	-0,817	-1,901
x17	4,000	10,000	0,307	1,427	-0,866	-2,015
x18	4,000	10,000	0,08	0,37	-0,815	-1,897
x13	4,000	10,000	0,511	2,376	-0,607	-1,414
x14	4,000	10,000	0,422	1,964	-0,942	-2,191
x15	4,000	10,000	0,511	2,376	-0,47	-1,094
x10	4,000	10,000	0,503	2,343	-0,627	-1,459
x11	4,000	10,000	0,409	1,902	-1,033	-2,403

x12	4,000	10,000	0,537	2,498	-0,477	-1,11
x7	4,000	10,000	0,351	1,634	-0,718	-1,67
x8	4,000	10,000	0,362	1,684	-0,422	-0,983
x9	4,000	10,000	0,46	2,141	-0,746	-1,736
x4	4,000	10,000	0,367	1,71	-0,757	-1,762
x5	4,000	10,000	0,416	1,934	-0,762	-1,774
x6	4,000	10,000	0,483	2,248	-0,85	-1,979
x1	4,000	10,000	0,541	2,521	-0,64	-1,49
x2	4,000	10,000	0,501	2,333	-0,762	-1,773
x3	4,000	10,000	0,373	1,735	-0,633	-1,473
Multivariate					6,223	1,004

Sumber: Hasil Estimasi dengan SEM

Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel 4.18 terlihat bahwa tidak terdapat nilai CR untuk skewness yang berada diluar rentang $\pm 2,58$. Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

4.2.6.4 Evaluasi atas *Multicolinearity* dan *Singularity*

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat *multikolinearitas* dan *singularitas* dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya *multikolinieritas* dan *singularitas* dapat diketahui melalui nilai detriminan matrik kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matrik kovarian sampel adalah:

$$\text{Determinant of Sample Covariance Matrix} = 5,4554e+002$$

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai determinan matriks kovarians sample berada jauh dari nol. Dengan demikian dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

4.2.6.5 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian kesesuaian model penelitian digunakan untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Berdasarkan hasil pengujian yang telah ditunjukkan pada tabel 4.10 diatas, dapat diketahui bahwa pengujian *goodness of fit* lainnya menunjukkan dalam kategori baik, kecuali GFI dan AGFI yang diterima secara marginal.

4.2.7 Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada tahap ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Setelah model diestimasi, residualnya harusnya kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residualnya harus bersifat simetrik.

Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarian yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teoritisnya. Selanjutnya bila ditemukan bahwa nilai residualnya yang dihasilkan oleh model itu cukup besar ($>2,58$), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. *Cut off value* sebesar $\pm 2,58$ dapat digunakan untuk menilai signifikan atau tidaknya residual yang dihasilkan untuk model. Data *standardized residual covariances* yang diolah dengan program AMOS dapat dilihat dalam daftar lampiran. Dari daftar lampiran dapat dilihat tidak satupun nilai *standardized residual*

covariance yang lebih besar dari $\pm 2,58$. Dengan demikian model tidak memerlukan adanya modifikasi yang berarti.

4.3 Uji Reliability dan Variance Extract

4.3.1 Uji Reliability

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten, digunakan rumus:

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

Keterangan:

1. Standardized loading diperoleh langsung dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator.
2. ϵ_j adalah measurement error = $1 - (\text{standardized loading})^2$

4.3.2 Variance Extract

Pengukuran variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk atau variabel laten yang dikembangkan. Nilai variance extract yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan untuk mendapatkan nilai variance extract adalah

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

Untuk menilai tingkat variance extract dari masing-masing variabel laten dari persamaan diatas dituangkan dalam bentuk tabel, yang menunjukkan hasil pengolahan data. Hasil pengolahan data variance extract tersebut ditampilkan pada tabel 4.19 dan 4.20

Tabel 4.19 Reliability dan Variance Extract Sub Variabel

Variabel	Reliability	Variance Extract
Harga	0,826	0,614
Mutu	0,869	0,690
Waktu	0,852	0,658
Fleksibilitas	0,849	0,654
Relationship	0,838	0,634
Aliansi	0,852	0,658

Sumber: Hasil Estimasi dengan SEM

Tabel 4.20 Reliability dan Variance Extract Variabel

Variabel	Reliability	Variance Extract
Kinerja Pemasaran	0,832	0,624
Kinerja Perusahaan	0,852	0,658

Sumber: Hasil Estimasi dengan SEM

Hasil pengujian *reliability* dan *variance extract* terhadap masing-masing variabel laten sub variabel maupun variabel atas dimensi-dimensi pembentuknya menunjukkan bahwa semua variabel menunjukkan sebagai

ukuran yang reliabel karena masing-masing memiliki reliabilitas yang lebih besar dari 0,7. Hasil pengujian *variance extract* untuk sub variabel atau variabel juga sudah menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten merupakan hasil ekstraksi yang cukup besar dari dimensi-dimensinya. Hal ini ditunjukkan dari nilai *variance extract* dari masing-masing variabel adalah lebih dari 0,5.

4.4 Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 5 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM.

4.4.1 Pengujian Hipotesis 1

Parameter estimasi untuk pengujian hipotesis 1 ini, sebagaimana telah terlampir pada tabel 4.10 diatas, yaitu pengaruh strategi pemasaran yang terdiri dari keunggulan harga, keunggulan mutu, keunggulan waktu, fleksibilitas pelayanan, relationship dan aliansi terhadap kinerja pemasaran menunjukkan nilai C.R sebesar 2,240 dengan probabilitas 0,025. Kedua nilai tersebut memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai C.R yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi strategi pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Hal ini berarti hipotesis 1 dapat diterima.

4.4.2 Pengujian Hipotesis 2

Parameter estimasi untuk pengujian hipotesis 2 ini, sebagaimana telah terlampir pada tabel 4.10 diatas, yaitu pengaruh strategi pemasaran yang terdiri dari keunggulan harga, keunggulan mutu, keunggulan waktu, fleksibilitas pelayanan, relationship dan aliansi terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai C.R sebesar 2,389 dengan probabilitas 0,017. Kedua nilai tersebut memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu nilai C.R yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi strategi pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini berarti hipotesis 2 dapat diterima.

4.4.3 Pengujian Hipotesis 3

Parameter estimasi untuk pengujian hipotesis 3 ini, sebagaimana telah terlampir pada tabel 4.14 diatas, yaitu pengaruh lingkungan persaingan rendah sebagai moderating variabel terhadap hubungan strategi pemasaran dengan kinerja pemasaran menunjukkan nilai C.R sebesar 0,783 dengan probabilitas 0,434. Kedua nilai tersebut tidak memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu nilai C.R yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Sedangkan pada tabel 4.16, yaitu lingkungan persaingan tinggi menunjukkan nilai C.R sebesar 2,183 dengan probabilitas sebesar 0,029. Kedua nilai tersebut memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu nilai C.R yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi lingkungan persaingan tinggi sebagai moderating variabel berpengaruh positif terhadap

hubungan strategi pemasaran dengan kinerja pemasaran. Hal ini berarti hipotesis 3 dapat diterima.

4.4.4 Pengujian Hipotesis 4

Parameter estimasi untuk pengujian hipotesis 4 ini, sebagaimana telah terlampir pada tabel 4.14 diatas, yaitu pengaruh lingkungan persaingan rendah sebagai moderating variabel terhadap hubungan strategi pemasaran dengan kinerja perusahaan menunjukkan nilai C.R sebesar 1,584 dengan probabilitas 0,113. Kedua nilai tersebut tidak memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai C.R yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Sedangkan pada tabel 4.16, yaitu lingkungan persaingan tinggi menunjukkan nilai C.R sebesar 2,117 dengan probabilitas sebesar 0,034. Kedua nilai tersebut memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai C.R yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi lingkungan persaingan tinggi sebagai moderating variabel berpengaruh positif terhadap hubungan strategi pemasaran dengan kinerja perusahaan. Hal ini berarti hipotesis 4 dapat diterima.

4.4.5 Pengujian Hipotesis 5

Parameter estimasi untuk pengujian hipotesis 5 ini, sebagaimana telah terlampir pada tabel 4.10 diatas, yaitu pengaruh kinerja pemasaran terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai C.R sebesar 2,983 dengan probabilitas 0,003. Kedua nilai tersebut memenuhi syarat untuk penerimaan H5 yaitu nilai C.R yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih

kecil dari 0,05. Dan pada tabel 4.16 yang merupakan moderating variabel lingkungan persaingan tinggi, juga menunjukkan bahwa nilai C.R sebesar 2,468 dengan probabilitas 0,014. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi kinerja pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini berarti hipotesis 5 dapat diterima.

4.5 Analisis Pengaruh Antar Konstruk

Analisis pengaruh diperlukan untuk mengetahui besar pengaruh variabel konstruk terhadap variabel konstruk lain baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Tujuan implikasinya adalah dapat diketahuinya nilai pengaruh terbesar dari perbandingan analisis langsung dan tidak langsung serta proporsinya pada analisis pengaruh total. Besar pengaruh masing-masing variabel konstruk terhadap variabel konstruk lain secara langsung tampak pada tabel 4.21

Tabel 4.21 Pengaruh Antar Konstruk

Standardized Total Effects		
	STRA	K_Pmsr
K_Pmsr	0,230	0
K_Prsh	0,309	0,309
Aliansi	0,775	0
Relation	0,878	0
Fleks	0,929	0
Waktu	0,823	0
Mutu	0,884	0
Harga	0,858	0
Standardized Direct Effects		
	STRA	K_Pmsr
K_Pmsr	0,230	0
K_Prsh	0,238	0,309
Aliansi	0,775	0
Relation	0,878	0
Fleks	0,929	0

Waktu	0,823	0
Mutu	0,884	0
Harga	0,858	0
Standardized Indirect Effects		
	STRA	K Pmsr
K Pmsr	0	0
K Prsh	0,071	0

Sumber: Hasil Estimasi SEM

Dari hasil diatas dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh langsung dari strategi pemasaran terhadap kinerja pemasaran sebesar 0,230 dan terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,238. Terdapat pula pengaruh langsung dan pengaruh total terbesar adalah kinerja pemasaran terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,309. Sedangkan pada sub variabel pembentuk strategi pemasaran terbesar adalah fleksibilitas yaitu 0,929.

Tabel diatas juga menunjukkan pengaruh tidak langsung terbesar adalah strategi pemasaran terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,071.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Dalam bab ini akan diuraikan kesimpulan hipotesis dari analisis seperti diuraikan pada bab sebelumnya dan implikasi kebijakan. Dalam bagian pertama akan dijelaskan secara ringkas mengenai kesimpulan hasil hipotesis. Bagian berikutnya adalah implikasi teoritis dan kebijakan manajerial yang akan menguraikan implikasi praktis untuk pengembangan manajerial yang ditemukan dalam penelitian ini. Keterbatasan penelitian merupakan bagian khusus yang menjelaskan kendala-kendala yang membatasi penelitian ini. Dan terakhir akan dibahas mengenai kemungkinan agenda penelitian mendatang.

5.1 Kesimpulan Hipotesis

Pada bab ini dikemukakan kesimpulan dari lima hipotesis yang telah diuji menggunakan SEM, dengan menggunakan software AMOS 4.01. Adapun masing-masing kesimpulan dari hipotesis tersebut dapat dilihat pada ringkasan dalam tabel 5.1 dibawah ini.

Tabel 5.1 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Critical Ratio	Cut-Off Value	Keterangan
1	Hipotesis 1	2,240	1,96	Terbukti
2	Hipotesis 2	2,389	1,96	Terbukti
3	Hipotesis 3	2,183	1,96	Terbukti
4	Hipotesis 4	2,117	1,96	Terbukti
5	Hipotesis 5	2,983	1,96	Terbukti

Sumber: Hasil Estimasi dengan SEM

5.1.1 Kesimpulan Hipotesis 1

Hipotesis 1: Strategi pemasaran yang terdiri keunggulan harga, keunggulan mutu, keunggulan waktu, fleksibilitas pelayanan, relationship dan aliansi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran pada perusahaan jasa konstruksi kelas kecil-menengah

Hasil pengujian terhadap hipotesis 1 seperti yang telah dilakukan pada bab IV, gambar 4.4 sebesar 0,230 mengandung makna bahwa strategi pemasaran sebagai variabel bebas memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pemasaran sebagai variabel terikat.

5.1.2 Kesimpulan Hipotesis 2

Hipotesis 2: Strategi pemasaran yang terdiri keunggulan harga, keunggulan mutu, keunggulan waktu, fleksibilitas pelayanan, relationship dan aliansi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan jasa konstruksi kelas kecil-menengah

Hasil pengujian terhadap hipotesis 2 seperti yang telah dilakukan pada bab IV, gambar 4.4 sebesar 0,238 mengandung makna bahwa strategi pemasaran sebagai variabel bebas memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan sebagai variabel terikat.

5.1.3 Kesimpulan Hipotesis 3

Hipotesis 3: Lingkungan persaingan sebagai moderating variabel mempengaruhi hubungan strategi pemasaran dengan kinerja pemasaran pada perusahaan jasa konstruksi kelas kecil-menengah

Hasil pengujian terhadap hipotesis 3 seperti yang telah dilakukan pada bab IV, gambar 4.4 sebesar 0,230 dan pada bab IV, gambar 4.7 kelompok lingkungan persaingan tinggi sebesar 0,378 sehingga mengandung makna bahwa lingkungan persaingan sebagai variabel moderating memperkuat hubungan strategi pemasaran terhadap kinerja pemasaran.

5.1.4 Kesimpulan Hipotesis 4

Hipotesis 4 : Lingkungan persaingan sebagai moderating variabel mempengaruhi hubungan strategi pemasaran dengan kinerja perusahaan pada perusahaan jasa konstruksi kelas kecil-menengah

Hasil pengujian terhadap hipotesis 4 seperti yang telah dilakukan pada bab IV, gambar 4.4 sebesar 0,238 dan pada bab IV, gambar 4.7 kelompok lingkungan persaingan tinggi sebesar 0,353 sehingga mengandung makna bahwa lingkungan persaingan sebagai variabel moderating memperkuat hubungan strategi pemasaran terhadap kinerja perusahaan.

5.1.5 Kesimpulan Hipotesis 5

Hipotesis 5 : Kinerja pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan jasa konstruksi kelas kecil-menengah

Hasil pengujian terhadap hipotesis 5 seperti yang telah dilakukan pada bab IV, gambar 4.4 sebesar 0,309 mengandung makna bahwa kinerja pemasaran memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dan pada bab IV, gambar 4.7 untuk kelompok lingkungan persaingan tinggi, terjadi peningkatan 0,394 kinerja pemasaran terhadap kinerja perusahaan.

5.2 Kesimpulan Masalah Penelitian

Sebagaimana yang telah diuraikan dalam bab I bahwa ada lima pertanyaan yang hendak dijawab dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil analisis maka beberapa kesimpulan yang dihasilkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh strategi pemasaran terhadap kinerja pemasaran pada perusahaan jasa konstruksi kelas kecil-menengah di Kota Semarang?
Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa strategi pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pemasaran untuk perusahaan jasa konstruksi kelas kecil dan menengah di Kota Semarang.
2. Bagaimana pengaruh strategi pemasaran terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan jasa konstruksi kelas kecil-menengah di Kota Semarang?
Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa strategi pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan untuk perusahaan jasa konstruksi kelas kecil dan menengah di Kota Semarang.
3. Bagaimana pengaruh lingkungan persaingan sebagai moderating variabel terhadap hubungan strategi pemasaran dengan kinerja pemasaran pada perusahaan jasa konstruksi kelas kecil-menengah di Kota Semarang? Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa pada kelompok lingkungan persaingan tinggi sebagai variabel moderating memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan strategi pemasaran dan kinerja pemasaran.

4. Bagaimana pengaruh lingkungan persaingan sebagai moderating variabel terhadap hubungan strategi pemasaran dengan kinerja perusahaan pada perusahaan jasa konstruksi kelas kecil-menengah di Kota Semarang? Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa pada kelompok lingkungan persaingan tinggi sebagai variabel moderating memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan strategi pemasaran dan kinerja perusahaan.
5. Bagaimana pengaruh kinerja pemasaran terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan jasa konstruksi kelas kecil-menengah di Kota Semarang? Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa pada kinerja pemasaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Dari kelima permasalahan penelitian, hasil tertinggi berdasarkan hasil pengujian struktur model pada gambar 4.4 adalah strategi pemasaran terhadap kinerja perusahaan yaitu 0,238. Sedangkan pada hubungan variabel moderating kelompok lingkungan persaingan tinggi adalah strategi pemasaran terhadap kinerja pemasaran yaitu 0,353.

5.3 Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis merupakan implikasi dari penelitian ini terhadap teoritis yang telah ada selama ini. Secara umum dapat dijelaskan bahwa model penelitian yang dibangun berhasil dibuktikannya. Lebih lanjut tabel 5.2 berikut akan menguraikan implikasi teoritis dari hasil penelitian.

Tabel 5.2 Implikasi Teoritis

No	Hasil Penelitian	Implikasi Teoritis
1	H1: Strategi pemasaran yang terdiri keunggulan harga, keunggulan mutu, keunggulan waktu, fleksibilitas pelayanan, relationship dan aliansi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran	Hasil ini mendukung penelitian dari Ferdinand (1999), Menon Bharadwaj dan Howel, 1996 dalam Menon <i>et al</i> , 1999; Morgan dan Piercy (1998, p.196); permadi (1998)
2	H2: Strategi pemasaran yang terdiri keunggulan harga, keunggulan mutu, keunggulan waktu, fleksibilitas pelayanan, relationship dan aliansi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.	Hasil ini mendukung penelitian dari Johnson (1999); Slater et al (1997); Dahlstrom, et al, 1996
3	H3: Lingkungan persaingan sebagai moderating variabel mempengaruhi hubungan strategi pemasaran dengan kinerja pemasaran.	Hasil ini mendukung penelitian dari Mingfang Li dan Roy L Simerly; Ward et al dari Jurnal Operations Strategy oleh Massod A. Badri, Donald Davis dan Donna Davis
4	H4: Lingkungan persaingan sebagai moderating variabel mempengaruhi hubungan strategi pemasaran dengan kinerja perusahaan.	Hasil ini mendukung penelitian dari Mingfang Li dan Roy L Simerly; Ward et al dari Jurnal Operations Strategy oleh Massod A. Badri, Donald Davis dan Donna Davis
5	H5: Kinerja pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.	Hasil ini mendukung penelitian dari Wagner B Collage (1997)

Sumber: dikembangkan dalam penelitian ini

5.4 Implikasi Kebijakan

Berdasarkan atas temuan ini, maka beberapa implikasi kebijakan yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

- 1 Berkaitan dengan strategi pemasaran pada gambar 4.4, komponen fleksibilitas pelayanan menunjukkan hasil tertinggi sebesar 0,929 dibandingkan sub variabel lain. Sedangkan pada gambar 4.7 yang berhubungan dengan variabel moderator lingkungan persaingan tinggi,

komponen fleksibilitas pelayanan dan relationship menunjukkan hasil tertinggi sebesar 0,886 dan 0,888. Dengan demikian dua sub variabel strategi tersebut merupakan faktor terpenting dalam mendapatkan keberhasilan kinerja pemasaran dan kinerja perusahaan sesuai dengan lingkungan persaingan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat dari Peng dan Hua (2002) bahwa strategi pemasaran yang berorientasi pada keunggulan harga, untuk jangka panjang akan memperkecil profitabilitas, strategi tersebut lebih tepat bila dipergunakan untuk strategi jangka pendek oleh karena itu disarankan untuk merubah strategi keunggulan harga menjadi strategi fleksibilitas pelayanan atau relationship.

- 2 Berkaitan dengan strategi pemasaran yang mempengaruhi kinerja pemasaran maupun kinerja perusahaan, maka seorang pemimpin perlu memperhatikan dengan lebih seksama pemilihan strategi pemasaran yang diambilnya. Agar dapat bersaing di pasar, perusahaan perlu memfokuskan pada keunggulan yang dimilikinya, seperti keunggulan harga, keunggulan mutu, keunggulan waktu, fleksibilitas pelayanan, relationship, aliansi. Dan tidak kalah penting, strategi pemasaran yang diambil seorang pemimpin harus konsisten dengan strategi perusahaan secara keseluruhan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Haryono (2000), tidak ada strategi pemasaran yang sesuai untuk semua permasalahan pemasaran. Pembuatan keputusan pemasaran harus jeli dalam memilih dan mempergunakan keenam strategi tersebut sesuai dengan permasalahan yang dihadapi.

- 3 Hasil penelitian menunjukkan pula bahwa pada faktor lingkungan persaingan tinggi lebih memperkuat hubungan strategi pemasaran terhadap kinerja pemasaran ataupun kinerja perusahaan. Hal tersebut membuktikan bahwa strategi pemasaran lebih banyak dipergunakan pada perusahaan dalam menghadapi persaingan atau kompetensi tinggi dimana persaingan merupakan kondisi yang tidak dapat dihindari oleh perusahaan. Persaingan timbul sebagai akibat dari meningkatnya jumlah persaingan yang bergerak dalam industri yang sama. Ketidakmampuan perusahaan dalam mengantisipasi ini akan berdampak pada menurunnya kinerja yang pada akhirnya dapat mematikan perusahaan tersebut. Untuk menghadapi intensitas persaingan ini, perusahaan perlu menerapkan strategi tepat dengan cara memantau kondisi pasar yang ada.

5.5 Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pada penelitian ini analisis segmentasi hanya dari perusahaan jasa konstruksi pada kualifikasi kelas kecil dan kelas menengah di Kota Semarang, masih banyak lagi analisis segmentasi yang menarik pada sisi lainnya yang dapat dilakukan penelitian di masa mendatang, seperti segmentasi pada pasar nasional, luar negeri ataupun pada kualifikasi kelas besar.

2. Lingkungan, pada penelitian ini hanya meneliti lingkungan persaingan dari porter (1980). Masih banyak lingkungan yang mempengaruhi perusahaan diantaranya lingkungan internal dan lingkungan eksternal (Certo dan Peter, 1991) dan pada penelitian ini tidak dilakukan analisis. Lingkungan (Certo dan Peter, 1991) yang mempengaruhi perusahaan:
 - ♦ Lingkungan Internal, terdiri dari aspek organisasi, pemasaran, keuangan, personalia, produksi.
 - ♦ Lingkungan Operasional, terdiri dari komponen pemasok, persaingan, konsumen, pekerja, internasional.
 - ♦ Lingkungan Eksternal, terdiri dari komponen ekonomi, teknologi, hukum, politik, sosial.
3. Pada penelitian ini, secara umum mengenai literatur penelitian perusahaan jasa konstruksi terutama dibidang strategi pemasaran. Masih rendahnya jumlah penelitian pada perusahaan jasa konstruksi dibandingkan dengan perusahaan manufaktur, belum banyak materi studi literatur dalam bentuk buku teks dan jurnal penelitian yang membahas khusus perusahaan jasa konstruksi yang dimiliki perpustakaan pada perguruan tinggi besar.

5.6 Agenda penelitian Mendatang

Setelah memahami hasil penelitian ini beberapa agenda penelitian mendatang bisa ditambahkan lagi beberapa hal diantaranya segmentasi atau pengelompokan bisnis dan konsumen, serta lingkungan perusahaan jasa konstruksi yang lebih luas lagi.

a. Untuk Perusahaan Jasa Konstruksi

Penelitian ini merupakan awal bagian kecil dari penelitian ilmiah dibidang bisnis perusahaan jasa konstruksi, beberapa saran peningkatan yaitu:

- ♦ Menurut Rwelamila dan Lethola (1998) dan Marr *et al.* (1996) kurangnya penelitian ilmiah pada perusahaan jasa konstruksi, alangkah baiknya apabila sebagian dari keuntungan perusahaan untuk membiayai penelitian-penelitian ilmiah tentang pemasaran perusahaan jasa konstruksi.
- ♦ Strategi pemasaran yang berorientasi pada relationship, berupa kedekatan hubungan dengan pemberi kerja dengan kontraktor sebagai penyedia jasa ditingkatkan menjadi hubungan bisnis yang profesional berdasarkan *good corporate government*.

b. Lembaga Pemerintah

Kontraktor mempunyai *multipler effect*, mampu menyerap tenaga kerja yang cukup besar dan mendorong industri material dan peralatan konstruksi (Wawa, 2003). Diperlukan pembinaan pemerintah terhadap perusahaan jasa konstruksi secara konsisten dan berkesinambungan seperti pada undang-undang RI nomor 18 tahun 1999 tentang Jasa Konstruksi, Peraturan Pemerintah nomor 28,29, dan 30 tahun 2000, dan Keputusan Presiden RI nomor 80 tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah. Agar mempunyai daya saing yang tinggi sehingga mampu bersaing dengan kontraktor asing pada pasar global.

Daftar Pustaka

- Aaker, D.A. 2000, **Strategic Market Management**, 5th edition, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Asiyanto, 2003, **Construction Project Cost Management**, cetakan pertama, PT Pradnya Paramita, Jakarta.
- Bharadwaj, S.CL, Varadarajan, R.P., dan Fahy, J. 1993, **Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions** Journal of Marketing Vol. 57 October 1993, hal. 83-99.
- BPS (2002), **Statistik Konstruksi**.
- Campbell, J. (2001), **Practices and Perceptions of Client Retention Activities Among Commercial Construction Contractors**, Proc. 37th Annual Conference University of Denver, Colorado, hal. 285-285.
- Certo, S.C., dan Peter, J. 1991, **Strategy Management Concept and Applications**, 2nd edition, McGraw-Hill, Inc, New York.
- Cleland, D.L dan King, W.R. 1988, **Project Management Hand Book**, 2nd Van Nostrand Reinhold, New York.
- Craven, D.W. 1996, **Pemasaran Strategis**, edisi keempat, jilid 1 dan 2, terjemahan, Salim L Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Conrad, D. 2001, **Consulting Engineering Services**, The University of Michigan Business School.
- David, F. R. 2002, **Manajemen Strategis**, Konsep terjemahan, Sindoro, A., PT. Prenhallindo Jakarta.
- Ferdinand, A. 2002, **Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen**, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hitt, M.k Ireland, R.D., Hoskisson, R.E. 2001, **Manajemen Strategis, Daya Saing dan Globalisasi ; Konsep**, terjemahan. Rimendi,R., penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Haryono, B.PM. 2000, **Strategi Pemasaran Bagi Suatu Perusahaan Jasa Didalarn Menghadapi Persaingan**, Meditek, Vol. 8, No.21, Januari April 2000, hal. 60-66.

- Indriantoro, N., dan Supomo, B. 1999, **Metodologi Penelitian Bisnis**, Edisi Pertama, BPFE. Yogyakarta.
- Prof. Dr. H. Imam Ghozali, **Analisis Multivariate Dengan Program SPSS**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro 2001.
- Prof. Dr. H. Imam Ghozali, **Model Persamaan Struktural**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro 2005.
- Keputusan Presiden Republik Indonesia (Keppres) Nomor 18 Tahun 1999 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang & Jasa Pemerintah. Penerbit Citra Umbara, Bandung.
- Kotler, P. 1998, **A Generic Concept of Marketing, Marketing Management**, hal. 48-54.
- 2000, **Marketing Management**, millennium edition, Prentice Hall International, New Jersey.
- Kotler, P. dan Armstrong, G. 2001, **Principle of Marketing**, 9th edition, Printice Hall International, Inc. New Jersey.
- Krajewski, L.J., dan Ritzman, L.P. 1999, **Operations Management: Strategy and Analysis**, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Massachusetts.
- Kuwamoto, L.M. 2000, **Analysis to Achieve Competitive Advantage in the Construction Management**. Kumamoto University.
- Langford, D., dan Male, S. 1991, **Strategic, Management in Construction**, Gower Publishing Company Limited, Aldershot Hants.
- Marr, N.E., Sherrard, M.J., Prendergast, G.P. 1996, **Marketing and Professional Services: The Case of Construction Engineering**, The Service Industries Journal, Vol. 16, No.4, October 1996, hal. 544-562.
- Morledge, R. 2002a, **Marketing a Solution to Market Failure**, International Journal of Construction Marketing, Vol. 1, April 2002.
- Olavson, T. 2001, **Generic Strategy: Type of Competitive Advantage**, Stanford University Dept. of Engineering-Economic System & Operations Research.
- Peng, L.S. dan Hua, L.S. 2002, **The Strategic Response of construction Firm to the Asian Financial Crisis 1997-1998**, International Journal Construction Marketing.

- Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2000 tentang Usaha dan Peran Masyarakat Jasa Konstruksi. Penerbit Citra Umbara, Bandung.
- Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 2000 tentang Penyelenggaraan Jasa Konstruksi. Penerbit Citra Umbara, Bandung.
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2000 tentang Penyelenggaraan Pembinaan Jasa Konstruksi. Penerbit Citra Umbara, Bandung.
- Porter, M.E. 1980, **Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, Macmillan Publishing Company, New York.
- Porter, M.E. 1993, **Keunggulan Bersaing**, cetakan kedua, terjemahan, Dharma, A., Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Purba, A. 2002, **Industri Konstruksi Indonesia 2002 Ditekan Arus Global, Digerogoti dari Dalam, Konstruksi**, Januari 2002, hat. 17-21.
- Presscott, John, 1986, **'Environments as Moderators of the Relationship between strategy and Performance'**, Academy of Management Journal, Vol 29, no.2, p.329-346.
- 2002, **Peluang Konstruksi Tetap Menjanjikan, Konstruksi**, Desember 2002, hal. 19.
- Rwelamila, P.D. dan Lethola, T. 1998 a, **Marketing Engineering Services, Cost Engineering**, Vol. 40, No. 7 Juli 1998, hat. 27-31.
- Rwelamila, P.D. dan Meyer, C. 1998 b, **Appropriate or Default Project Procurement Systems**, AACE International Transactions, PC.07. hat. 1-4.
- Robbin, S.P. dan Coulter, M. 1999. Management, 6th edition, Prentice Hall International Inc, New Jersey.
- Shoham A. dan Fiegenbaum A. 1999, **Extending the Competitive Marketing Strategy Paradigm: The Role of Strategic Reference Point Theory**, Journal of the Academy of Marketing Science, 27 (4): hat. 442-454.
- Shin, N. 2001, **Strategies for Competitive Advantage in Electronic Commerce**, Journal of Electronic Commerce Research, Vol. , No. 4, hat. 164-170.
- Slater, S.F., dan Narver, J.C. 1995, **Market Orientation and the Learning Organization**, Journal of Marketing, Vol. 57, July 1995: hat. 63-74.

Swamidass, p.M and Newell, W.T, 1987, '**Manufacturing Strategy Environmental Uncertainly and Performance: A Path Analytic Model**', Management Science, Vol. 33, p.509-524.

Sugiyono, **Metode Penelitian Bisnis**, CV Alfabeta Bandung 2001.

Singgih Santoso, **SPSS Statistik Parametrik**, Elex Media Komputindo, Jakarta 2001.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 1999 tentang Jasa Konstruksi. Penerbit Citra Umbara, Bandung.

Widyahartono, B. 1999. **Strategi Pemasaran Dalam Krisis Moneter. Faktor Sukses Utama Memasuki Pasar Global**, Asia Pacific Management Forum and Orient Pacific Century.