

**PENGARUH STRATEGI KOMPETITIF TERHADAP HUBUNGAN ANTARA  
KOMITMEN ORGANISASI KEPADA KARYAWAN DENGAN  
KINERJA PERUSAHAAN  
( STUDI EMPIRIS PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI INDONESIA )**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
Memperoleh derajat S-2 Magister Sains Akuntansi**



**Diajukan Oleh :**

**BAMBANG SATRIAWAN  
NIM : C4C000322**

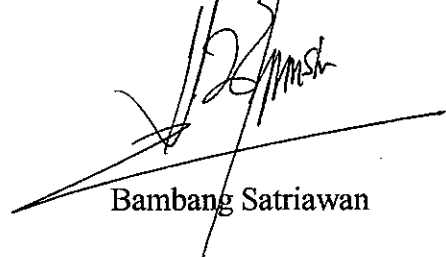
**DIAJUKAN KEPADA PROGRAM M STUDI PASCA SARJANA  
MAGISTER SAINS AKUNTANSI  
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG**

**2002**

## SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang diajukan adalah hasil karya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan diperguruan tinggi lain, sepanjang sepengetahuan saya, tesis ini merupakan replikasi dari penelitian terdahulu, dan belum pernah ditulis atau diterbitkan oleh pihak lain kecuali yang diacu secara tertulis dalam tesis ini dan disebutkan pada daftar pustaka.

Semarang, 27 Nopember 2002



Bambang Satriawan

**Tesis Berjudul**

**PENGARUH STRATEGI KOMPETITIF TERHADAP HUBUNGAN ANTARA  
KOMITMEN ORGANISASI KEPADA KARYAWAN DENGAN KINERJA  
PERUSAHAAN**

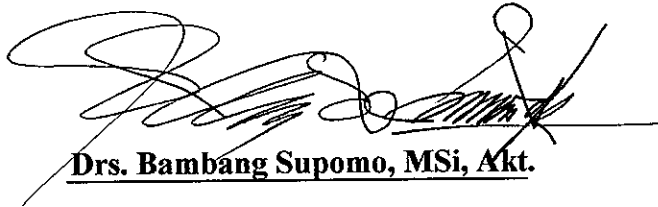
Yang dipersiapkan oleh

**BAMBANG SATRIAWAN**

Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada 27 Nopember 2002  
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Susunan Tim Penguji

Dosen Pembimbing I




**Drs. Bambang Supomo, MSi, Akt.**

Dosen Pembimbing II

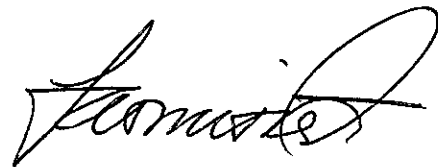


**Drs. Fuad Mas'ud, MIR.**

Anggota Tim Penguji



**Drs. Mohamad Nasir, MSi, Akt.**



**Drs. Tarmizi Achmad, MBA, Akt.**



**Drs. Rahardja, MSi, Akt.**

Semarang, 27 Nopember 2002

Universitas Diponegoro

Program Pascasarjana

Program Studi Magister Sains Akuntansi

Ketua Program



**Drs. Mohamad Nasir, MSi, Akt.**

## Kata Mutiara

*Hanya satu harapan dalam hidup adalah  
Mengharapkan bimbingan dan Ridho dari Allah SWT  
Untuk menempuh kehidupan dan menyelesaikan  
Tanggung jawab yang menjadi kewajiban saya*

*Manfaatkanlah ilmu yang kamu dapatkan dan  
Berilah ilmu kepada saudara-saudaramu yang membutuhkannya  
Karena kita memiliki tanggung jawab untuk menyampaikannya  
walaupun hanya sedikit.*

*"Amal yang paling utama dimuka bumi ada tiga, yaitu: menuntut ilmu,  
jihad, dan kasab, sebab orang yang menuntut ilmu adalah kekasih  
Allah, orang yang berjihad adalah kekasih Allah, dan orang yang kasab  
adalah kepercayaan Allah "*

*Kupersembahkan Untuk:  
Kedua orang tuaku: Satimun Darja (Alm) dan Ibunda Yusnidar, serta  
Keluargaku yang telah banyak memberikan bantuan dan dorongan  
semangat yang dalam dan tulus*

## ABSTRACT

*Globalization brings the wide impact to the company development. This phenomenon was marked by the emerging challenge of the high competition in the global market, which has to be faced by the company. This condition caused the company felt stressed and experienced uncertainty with all the dynamism challenge, which is getting faster. To overcome this thing the company has to formulate the vision and posses the commitment in committing its activity, and the precious resources.*

*The main objective of this research is to examine the organizational commitment of the employee to the company performance and examine the interaction effect of organizational commitment to employee with the competitive strategy (Cost leadership, marketing differentiation and innovative differentiation) to the company performance. The mail survey is used to collect data, the respondents are top managers of the manufacture companies in Indonesia. There are 650 questionnaires distributed and only 67 could be processed. The technique used to test the hypotheses is the regression analysis through the interaction approach.*

*The result of the study finds that the organizational commitment of the employee has positive effect on the company performance and also the organizational commitment of the employee with competitive strategy (Cost Leadership, marketing differentiation and innovative differentiation) to the company is not significant. Eventually, it is suggested that the company in determining its competitive strategy has to adjust to its condition so the strategy will be able to increase the company performance.*

*Key Words: Organizational Commitment to employee, Competitive Strategy (Cost Leadership, marketing differentiation, innovative differentiation), and Company Performance.*

## ABSTRAKSI

Globalisasi membawa dampak yang luas bagi perkembangan perusahaan. Hal ini ditandai dengan meunculnya tantangan persaingan yang semakin tinggi dalam pasar global yang harus dihadapi perusahaan. Kondisi tersebut menyebabkan perusahaan merasa tertekan dan mengalami ketidakpastian dengan segala tantangan perubahan yang semakin cepat. Untuk mengatasi hal tersebut perusahaan harus merumuskan visi dan memiliki komitmen dalam menjalankan aktivitasnya, serta sumber daya yang bernilai.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh komitmen organisasi kepada karyawan terhadap kinerja perusahaan dan menguji pengaruh interaksi komitmen organisasi kepada karyawan dengan strategi kompetitif (*Cost leadership, marketing differentiation dan innovative differentiation*) terhadap kinerja perusahaan. Untuk mengumpulkan data digunakan mail survey, dengan responden top manajer pada perusahaan manufaktur di Indonesia. Kuisisioner telah didistribusikan sebanyak 650 dan hanya 67 kuisisioner yang dapat diolah. Tehnik yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis regresi melalui pendekatan interaksi.

Hasil penelitian menemukan bahwa komitmen organisasi kepada karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan serta komitmen organisasi kepada karyawan dengan strategi kompetitif (*Cost leadership, marketing differentiation dan innovative differentiation*) terhadap kinerja perusahaan tidak signifikan. Akhirnya peneliti menyarankan sebaiknya perusahaan dalam menentukan strategi kompetitifnya harus disesuaikan dengan kondisi perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

**Kata kunci:** Komitmen organisasi kepada karyawan, Strategi kompetitif (*Cost leadership, marketing differentiation dan innovative differentiation*), dan Kinerja Perusahaan.

## KATA PENGANTAR

*Assalammu'alaikum Wr. Wb*

Allhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat, taufik dan hidayahnya sehingga tesis dengan judul “Pengaruh Strategi Kompetitif Terhadap Hubungan Antara Komitmen Organisasi Kepada Karyawan Dengan Kinerja Perusahaan” Study Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia ini dapat diselesaikan dengan baik, Penulisan tesis ini merupakan salah satu persyaratan yang harus dipenuhi untuk memperoleh gelar Magister Sains Akuntansi pada Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan tesis ini jauh dikatakan sempurna, baik dalam teknik penulisan, cara penguraian maupun dalam pembahasan secara ilmiah. Meskipun demikian, penulis telah berusaha semaksimal mungkin yang didasarkan dengan kemampuan yang penulis miliki dan berdasarkan data-data yang diperoleh untuk menyelesaikan tesis sebaik-baiknya.

Dalam menyelesaikan penulisan tesis ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Drs. Bambang Supomo, M.Si, Akt selaku pembimbing pertama (1), yang telah banyak memberikan penghargaan, bantuan dan saran kepada penulis
2. Drs. Fuad Mas'ud, MIR selaku pembimbing dua (2) juga telah memberikan penghargaan, bantuan dan saran kepada penulis.
3. Bapak Drs. H. Mohammad Nasir, M.Si, Akt selaku Direktur Program Studi Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang.
4. Bapak Imam Ghozali, M.Com, Akt selaku Deputy Direktur Bidang Akademik
5. Dosen Pengajar Program Studi Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang.
6. Staf Administrasi Program Studi Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang yang telah membantu saya dalam proses kelancaran perkuliahan

7. Seluruh pimpinan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan bantuan moril dan materil sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini.
8. Almarhum Papa saya Satimun Darja, Ibunda Yusnidar yang senantiasa mendoakan dan saudara-saudaraku: Yusni Satriani, Sri Wahyuni, Riza Riana, Budi Satriawan & adikku Cica serta Abang iparku Suhendro Mustari, Syahdan, Edy Nur, Amri Daulay dan keponakanku Yunita Hendrina, Hery, Moh Efendy, Nuraiza Balqis & Adek bayi yang telah memberikan dukungan moril dan materil dengan segenap rasa cintanya kepada penulis dalam merampungkan studi.
9. Rekan-Rekan di Tegal Sari (Pak Kadir dan keluarga Ilham Pakawaru, Pak Salmuddin & keluarga, Pak Djasuli & Keluarga serta rekan-rekan saya dikelas A angkatan IV serta rekan-rekan yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu) “terima kasih telah memberikan nuansa kebersamaan dan makna hidup yang nyata baik suka maupun duka”
10. Rekan\_rekan seperjuangan UMSU (Azizul Kholis & Istri, Sukma Lesmana & istri, Arfan Ikhsan serta Rizal ) semoga memberikan warna serta nuansa dalam perkembangan pendidikan di UMSU

Semoga Allah SWT membalas seluruh amal budi baiknya dengan ridho Nya, terlebih dari ummatnya yang selalu bertaqwa. Akhir kata penulis mohon maaf apa bila terdapat kekurangan dalam penulisan dan penyajian tesis ini dan dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin

Semarang, Nopember 2002

Penulis

Bambang Satriawan

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
SURAT PERNYATAAN .....	ii
PENGESAHAN.....	iii
MOTTO / PERSEMBAHAN.....	iv
ABSTRACT .....	v
ABSTRAKSI .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
<b>1. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
<b>II TELAAH PUSTAKA</b>	
2.1. Komitmen Organisasi Kepada Karyawan .....	8
2.2. Komitmen Organisasi Kepada Karyawan (OCE) dan Kinerja Perusahaan .....	12
2.3. Teori Kontinjensi .....	13
2.4 Konsep Strategi .....	15
2.5 Strategi Kompetitif Generik.....	17
2.6 OCE, Strategi dan Kinerja Perusahaan .....	25
<b>III METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel .....	31
3.2. Jenis dan Sumber Data .....	32

3.3. Prosedur Pengumpulan data .....	32
3.4. Defenisi Oprasional Variabel .....	33
3.5. Teknik Analisis .....	36
3.5.1 Statistik Deskriptif .....	36
3.5.2. Uji Reliabilitas dan Validitas .....	37
3.5.3. Uji Asumsi Klasik .....	37
3.5.4. Uji Hipotesis .....	38
<b>IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Gambaran Umum Responden .....	40
4.2. Deskripsi Variabel .....	42
4.3. Uji Kualitas Data .....	43
4.4. Uji Asumsi klasik .....	45
4.4.1. Uji Multikolinearitas .....	45
4.4.2. Uji Autokolerasi .....	46
4.4.3. Heteroskedastisitas .....	47
4.4.4 Uji Normalitas .....	47
4.5. Pengujian Hipotesis .....	48
<b>V. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN IMPLIKASI</b>	
5.1. Kesimpulan .....	54
5.2. Keterbatasan .....	56
5.3. Implikasi .....	57
DAFTAR PUSTAKA .....	59
DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS	

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Keunggulan Dari Strategi Generik.....	23
2. Risiko-Risiko Dari Strategi Generik .....	28
3. Rangkuman Penelitian Terdahulu Mengenai Pengaruh Strategi Kompetitif Terhadap Hubungan Antara Komitmen Organisasi Kepada karyawan dengan Kinerja Perusahaan. ....	29
2. Rincian Distribusi dan Pengembalian Kuisioner .....	41
3. Demografi Responden .....	41
4. Statistik Deskriptif .....	44
5. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Variabel Penelitian .....	45
6. Hasil Analisis regresi Berganda dan MRA .....	50

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Pengaruh Komitmen Organisasi Kepada Karyawan Terhadap Kinerja Perusahaan .....	13
2. Hasil yang ditimbulkan OCE terhadap Kinerja .....	25
3. Pengaruh komitmen organisasi kepada karyawan terhadap kinerja perusahaan dan strategi kompetitif sebagai variable moderating...	27
4. Grafik Scatterplot .....	47
5. Histrogram .....	48
6. Normal P-Plot.....	49

## DAFTAR LAMPIRAN

### LAMPIRAN

- A KUISIONER PENELITIAN
- B PRINT OUT SPSS 10.0 STATISTIK DESCRIPTIVE & UJI KUALITAS  
DATA
- C PRINT OUT SPSS 10.0 MODERATED REGRESSION ANALYSIS

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada umumnya perusahaan selalu berusaha dalam meningkatkan kinerjanya dan mampu untuk mengembangkan usahanya dalam menghadapi adanya tantangan atau hambatan yang dapat menimbulkan kerugian yang cukup material yang dialami oleh perusahaan, misalnya keinginan karyawan untuk berpindah, tingginya tingkat kemangkiran (absensi) serta rendahnya tingkat produktifitas karyawan, kondisi seperti ini mengakibatkan kinerja perusahaan menjadi menurun baik secara *financial* maupun *non financial*. Salah satu untuk mengantisipasi terjadinya kerugian yang cukup material bisa diantisipasi dengan adanya saling kerja sama antara pemilik perusahaan dan karyawan selaku pekerja, hal ini bisa dibentuk dengan adanya komitmen organisasi kepada karyawan. Komitmen organisasi kepada karyawan (*organization commitment to its employees / OCE*) dapat direfleksikan melalui perhatian perusahaan pada kesejahteraan dan kepuasan kerja, dalam kewajaran pemberian *reward*, investasi dalam pengembangan kemampuan dan kompensasi (Eisenberger, Cotterrell dan Marvel, 1987; Eisenberger, Falaso dan Davis-LaMastro, 1990; Eisenberger et al., 1986; Organ, 1990; Moorman, Blakely, dan Nienhoff, 1998; Shore dan Wayne, 1993; Steers, 1987; 576-581; Steer dan Porter, 1987; 575-583). Lee dan Miller (1999) menemukan bahwa komitmen organisasi kepada karyawan mampu meningkatkan kinerja organisasi. Menurut beberapa peneliti, aspek dari komitmen organisasi kepada karyawan sangat penting

LPT-PUSTAK-INDIP

untuk mendapatkan usaha terbaik dari pekerja dalam pelaksanaan strategi (Shore dan Wayne, 1993; Miller, 1999; O'Reilly and Chatman, 1986). Dengan adanya perhatian serta komitmen perusahaan kepada karyawan hal ini bisa meningkatkan kinerja.

Perusahaan dalam mempertahankan keberadaannya ditengah persaingan bisnis yang ketat akan memilih dan menerapkan strategi yang *fit* dengan karakter perusahaan dan kondisi lingkungannya. Perusahaan yang tepat dalam memilih strategi akan mampu mengungguli pesaingnya dalam pertumbuhan dan perolehan laba, serta mampu bertahan dalam siklus kehidupan bisnis dalam jangka panjang.

Dalam literatur strategi disebutkan bahwa terdapat jurang pemisah antara konsep strategi dan pelaksanaan yang efektif (Hamel dan Prahalad, 1994, Porter, 1996). Menurut pandangan berdasarkan sumber daya (*resource-based view*) para ahli harus lebih memperhatikan pada sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan strategi (Barney, 1991; Wernefelt, 1984; Teece, Pisano dan Shuen, 1997). Salah satu kunci sumber daya yang penting adalah *human capital* organisasi, yaitu tenaga kerja. Tenaga kerja yang berbakat dan berdedikasi tinggi dapat menjadi sumber daya yang tidak bisa ditiru, langka dan bernilai yang, dapat membantu perusahaan melaksanakan penempatan strategi yang sesuai (Lado dan Wilson, 1994). Komitmen, kepedulian dan perhatian perusahaan kepada *human capital* akan meningkatkan profitabilitas. Walaupun studi empiris tersebut kurang, dimensi manusia telah menerima banyak sekali perhatian tentang konseptual dari para ahli strategi (Fio, 1991; Hall, 1993; Lado, Boyd, and Wright, 1992; Rumelt, Schendel, dan Teece, 1994)

Pada saat ini kontribusi terhadap pandangan berdasarkan sumber daya perusahaan menjadi sangat penting di dalam suasana sosial perusahaan. Sumber daya dapat membangun kompetisi (Lado and Wilson, 1994; Wernerfelt, 1984; Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991; Barney and Zajac, 1994; Hall, 1993). Situasi pembimbingan dan komitmen kepada karyawan telah terbukti dapat membantu perusahaan membentuk loyalitas, dedikasi, usaha dan inisiatif serta rasa memiliki dari karyawan dan juga menciptakan rasa komunitas yang memudahkan kerja sama (Eisenberger et al., 1987, 1990; Mowday, Porter and Steer, 1984; Organ and Konovsky, 1989; O'Reilly and Chatman, 1986; Steers, 1987). Semua respon tersebut akan memudahkan implementasi strategi (Barney, 1986; Barney and Hansen, 1994)

Perusahaan dalam memasuki persaingan yang ketat akan menerapkan strategi bersaing agar tetap dapat bertahan. Strategi yang diterapkan harus disesuaikan dengan *core competencies* yang dimiliki serta kondisi eksternal perusahaan (Hax dan Maljulf, 1995). Kunci yang selalu menjadi andalan bagi organisasi untuk mampu bertahan dalam menghadapi tantangan adalah keunggulan bersaing. Organisasi perusahaan pada umumnya mampu memperoleh keunggulan persaingan jika posisi yang dimiliki oleh perusahaan mampu memberi kekuatan yang menonjol diatas kekuatan pesaing, dan kemampuan untuk membangun *image* produk perusahaan terhadap pelanggan (*product positioning*). Penempatan posisi produk dapat ditempuh melalui serangkaian aktivitas seperti: menghasilkan produk dengan kualitas tinggi, memberikan pelayanan kepada pelanggan yang melebihi pesaing, menjaga ketersediaan produk dipasar dan sebagainya (Utomo dan Tandelilin, 1991). Setiap perusahaan mempunyai kebebasan untuk

menentukan strategi mana yang akan digunakan dalam bersaing. Panduan dasarnya adalah kesesuaian antara pilihan strategi lingkungan pasar yang dihadapi agar dapat memaksimalkan nilai perusahaan. Menurut Porter (1980), terdapat bentuk strategi umum atau (*strategi generic*) yang dapat dipergunakan perusahaan dalam bersaing yaitu: *cost leadership* dan *differentition*. Masing-masing strategi tersebut menjadikan dasar bagi perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan mendefinisikan potensi-potensi yang dapat dikembangkan dalam organisasi. Kesuksesan penerapan masing-masing strategi dipengaruhi oleh sumber daya, keterampilan, desain organisasi dan sistem kontrol yang dimiliki oleh perusahaan.

Dalam penelitian-penelitian sebelumnya dinyatakan bahwa strategi yang digunakan dalam organisasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi (Lee, 1999; Govindarajan, 1988; Simon 1987 , Govindarajan dan Fisher, 1990). Hubungan tersebut tidak secara langsung demikian tetapi terdapat adanya faktor kontekstual. Simon (1987) menguji perbedaan sistem pengendalian akuntansi pada perusahaan-perusahaan yang menjalankan bisnis dengan memakai strategi yang berbeda, yaitu strategi *defender* dan *prospector*. Hasil penelitian simon memperlihatkan bahwa kesesuaian antara mekanisme sistem pengendalian akuntansi dengan strategi unit bisnis menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Selanjutnya dinyatakan bahwa perusahaan yang mencapai keunggulan dengan strategi tertentu harus didukung oleh sistem pengendalian akuntansi dengan karakteristik tertentu. Govindarajan dan Fisher (1990) menemukan bahwa perusahaan yang menggunakan sistem kontrol dan strategi kompetitif mampu

meningkatkan kinerja organisasi. Kampo (2002) menemukan strategi *defender* dan *prospector* mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut teori kontijensi yang merupakan teori sentral yang mendominasi studi perilaku organisasi, rancangan sistem pengendalian, strategi dan kinerja organisasi, bahwa kinerja organisasi merupakan konsekwensi *fit* atau kesesuaian antara dua atau lebih faktor-faktor (Van de Ven Drazin, 1985). Berbagai faktor ini adalah faktor eksternal (lingkungan), faktor tipologi struktur organisasi, faktor rancangan sistem pengendalian, strategi yang digunakan dalam perusahaan, faktor teknologi, yang akhirnya semua akan bermuara pada kinerja organisasi.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan Jangwoo Lee dan Danny Miller (1999) yang menguji pengaruh hubungan komitmen organisasi kepada karyawan dan strategi terhadap kinerja pada perusahaan industri di Korea. Penelitian ini menginvestigasi implikasi dari komitmen organisasi kepada karyawannya terhadap profitabilitas. Secara lebih spesifik, penelitian ini menguji apakah OCE dapat membantu pelaksanaan yang efektif dalam penempatan strategi yang koheren. Penelitian ini lebih diarahkan pada pencapaian tujuan strategik dan dedikasi terhadap metode kompetitif untuk mencapai kinerja perusahaan yang tinggi.

Secara khusus penelitian ini dilakukan dengan dimotivasi oleh faktor-faktor sebagai berikut: (1) peneliti merasa tertarik untuk menguji apakah komitmen organisasi kepada karyawan berpengaruh secara langsung dalam meningkatkan kinerja perusahaan. (2) apabila komitmen organisasi kepada karyawan dengan strategi kompetitif (strategi *cost leadership, marketing differentiation, innovative differentiation*) diinteraksikan

apakah dapat meningkatkan kinerja perusahaan di Indonesia, seperti yang telah dikemukakan oleh Lee dan Miller (1999) di Korea, hal ini untuk menemukan bahwa komitmen organisasi kepada karyawan sangat penting bagi peningkatan kinerja perusahaan. .

Penelitian ini menggunakan dua variabel independen yaitu komitmen organisasi kepada karyawan (OCE) dan strategi kompetitif (*cost leadership dan marketing differentiation, innovative differentiation*) (sebagai variabel moderating) yang diambil dari penelitian Lee dan Miller (1999). Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini sedikit berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Lee dan Miller (1999) menggunakan kinerja keuangan, sementara penelitian ini menggunakan kinerja perusahaan secara keseluruhan baik ukuran finansial maupun non finansial, dimana kedua ukuran tersebut mampu menciptakan ukuran kinerja yang lebih objektif (Govindarajan dan Gupta, 1985; Govindarajan, 1988, Govindarajan dan Fisher, 1990)

## **1.2 Perumusan Masalah**

Sesuai dengan latar belakang penelitian, secara spesifik rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah komitmen organisasi kepada karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.
2. Apakah strategi kompetitif (strategi *cost leadership, marketing differentiation, dan innovative differentiation*) memoderasi hubungan antara komitmen organisasi kepada karyawan dengan kinerja perusahaan

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan latar belakang peneliti kemukakan dan rumusan masalah maka penelitian ini bertujuan:

1. Untuk membuktikan secara empiris apakah ada pengaruh komitmen organisasi kepada karyawan terhadap kinerja perusahaan.
2. Untuk memberikan bukti secara empiris jika di interaksikan antara komitmen organisasi kepada karyawan dan *dedicated positioning strategy* (*strategi cost leadership, marketing differentiation, dan innovative differentiation*) apakah akan meningkatkan kinerja perusahaan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam 2 hal, pertama terhadap perkembangan teori akuntansi manajemen yaitu dengan memberikan bukti empiris bahwa komitmen organisasi kepada karyawan, strategi kompetitif (*strategi cost leadership, marketing differentiation, dan innovative differentiation*) berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Bagi praktisi hasil penelitian ini diharapkan memberikan pemahaman bahwa selain memberikan komitmen organisasi kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja perusahaan maka manajemen perlu menentukan strategi kompetitif mana yang digunakan dalam persaingan bisnis, bagi akademisi hasil penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan literatur dalam bidang akuntansi keuangan maupun manajemen strategi

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

#### 2.1 Komitmen Organisasi Kepada Karyawan.

##### *Komitmen Kepada Karyawan Menghasilkan Dedikasi, Usaha, dan Komunitas*

Komitmen organisasi kepada karyawan (*organization's commitment to its employees, disingkat OCE*) dapat ditunjukkan dalam beberapa cara mengendalikan emosi pekerja dan kebaikan secara fisik pada semua tingkat, memperhatikan kepuasan kerja dan pengembangan karyawan, kecukupan dan keadilan kompensasi keuangan, dan keuangan untuk membagi *return* moneter yang luar biasa kepada semua pekerja pada semua tingkat (Esienberger et al., 1986, 1990; Moorman et al., 1988; Mowday, Porter dan Steers, 1984, Organ, 1990; Orpen, 1995; Pfeffer, 1993; Williams dan Anderson, 1991)

Esienberger et al., (1990). Moorman et al (1988) dan Shore dan Wayne (1993) menemukan bahwa OCE membuat karyawan lebih berhati-hati dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan mereka. Hal itu juga menimbulkan rasa keterlibatan dengan perusahaan, inisiatif dan inovasi pekerja yang lebih besar, bahkan dengan tidak adanya *reward* langsung. Organ dan Konovsky (1989) dan O'Reilly dan Chatman (1986) menemukan bahwa komitmen organisasi kepada karyawan menghasilkan perilaku kewarganegaraan yang lebih baik dari para pekerja, yaitu lebih berdedikasi kepada perusahaan, dan usaha yang baik melebihi persyaratan pekerjaan minimum.

Alasan utama memberikan perhatian kepada OCE untuk perusahaan-perusahaan adalah rasa komunitas dan dedikasi yang ditimbulkan oleh OCE (Park, 1984; Ko, 1992; Han, 1991). Komunitas adalah lingkungan emosional yang mendorong anggota untuk bekerja sama satu sama lain dan bekerja menuju tujuan umum (Brownell, 1981). Anggota mendapatkan dukungan emosional dengan memihak pada satu komunitas, dalam hal ini, organisasi. Anggota membagi rasa *We-nees* dan dedikasi untuk kelompok, dan ikatan emosional ini dapat menjadi motivator dalam melaksanakan tugas yang berhubungan dengan kelompok, memudahkan kolaborasi yang efektif, dan menghasilkan inisiatif (Choi, 1994; Pelfini, 1993)

### ***Komitmen dan Keunggulan Bersaing***

Pada saat memasuki era globalisasi sekarang ini, menimbulkan beberapa tantangan besar bagi berbagai aspek kehidupan organisasi. Tantangan bisnis baru tersebut harus dengan cepat direspon oleh perusahaan jika ingin maju atau unggul dalam persaingan. Tantangan tersebut menuntut organisasi untuk membangun kapabilitas baru, yang merupakan peluang bagi sumber daya manusia untuk berperan dalam memenuhi tantangan kompetitif (Ulrich, 1998). Ahli strategi berpendapat bahwa kunci keberhasilan kompetitif suatu perusahaan terletak pada kualitas sumber daya manusia yang berada didalamnya, keberhasilan perusahaan akan sangat tergantung pada kemampuan untuk mengembangkan dan mengelola sumber daya manusia sebagai *asset* utama dalam operasi bisnis. Manajemen perlu mempelajari lebih mendalam sumber daya yang dapat diandalkan untuk bersaing dilingkungan bisnis yang kompetitif, dan meletakkan *leverage* pada sumber daya yang dapat diandalkan untuk bersaing di

lingkungan bisnis yang kompetitif dan meletakkan *leverage* pada sumber daya yang mampu menempatkan perusahaan pada posisi daya saing dalam jangka panjang. Sumber daya manusia memiliki kemampuan untuk menjadi faktor pembeda (*distinction*) perusahaan dalam persaingan melalui kemampuannya dalam menerapkan pengetahuan dalam pekerjaan mereka (Mulyadi, 2000)

Menurut Drucker (1996) faktor yang benar-benar menjadikan suatu perusahaan berbeda dari perusahaan lain terletak pada kemampuan sumber daya manusia dalam memanfaatkan pengetahuan. Melalui peningkatan *human capital (employee capability x employee commitment)*, manajer berperan dalam menjadikan *produktif* pengetahuan yang dikuasi oleh karyawan. *Leverage* harus diletakkan pada pembangunan *human capital*, yaitu peningkatan *employee capability* dan *employee commitment*.

Dari literatur yang berpandangan berdasarkan sumber daya perusahaan memfokuskan sumber daya manusia (*human resouce*) sebagai sumber daya yang penting yang ditentukan untuk memperoleh keunggulan bersaing (Fiol, 1991; Hall, 1993; Lado et al., 1992; Lado dan Wilson, 1994; Teece et al., 1997). Menurut studi tersebut, sumber daya manusia dapat menjadi *asset* yang besar jika manusia dimotivasi untuk menggunakan inisiatif mereka demi keuntungan organisasi, dan jika mereka menunjukkan loyalitas kepada perusahaan. Dedikasi semacam itu dapat datang dari komitmen perusahaan kepada karyawan, kompensasi, dan pengembangan (Barney, 1991; Choi, 1994; Fiol, 1991; Itami, 1987; Modway et al., 1984)

Peneliti dari Timur maupun Barat sama-sama mempunyai pandangan yang sama bahwa OCE, mampu memupuk usaha yang sama, inisiatif, kerjasama dan membangun kompetensi dan meningkat kreatifitas, secara singkat, untuk mencapai misi strategi dan memudahkan implementasi. Sebagai contoh, Drucker (1996), Fiol (1991), Pfeffer (1993), dan Whitney (1994) berargumentasi bahwa keadaan sosial dan emosional di dalam perusahaan dapat meningkatkan produktifitas dan keunggulan bersaing. Ghoshal dan Bartlett (1995) menyatakan bahwa berkenaan dengan membangun kompetensi, *leaders* perlu membantu karyawan untuk mengenali organisasi yang lebih besar dalam cara yang melebihi kepentingan personal dan tanggung jawab yang terbatas. Para ahli lainnya menemukan bahwa karyawan dengan rasa komunitas mempunyai dorongan yang lebih kuat untuk bekerja sama dalam koordinasi dan integrasi sumber daya serta keahlian perusahaan yang lebih baik, dan juga membangun kompetensi khusus (Whitney, 1994). Kerjasama tersebut memudahkan pengembangan dan penyebaran pengetahuan didalam perusahaan dan meningkatkan pembelajaran organisasi (Fiol, 1991; Hall, 1993).

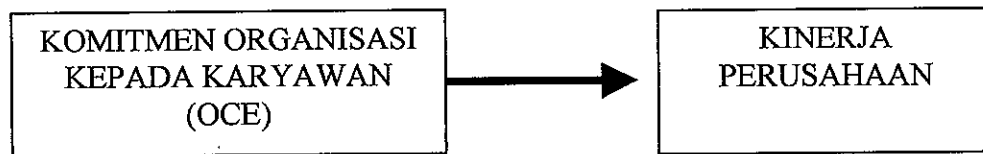
Komitmen organisasi kepada karyawan dengan rasa dedikasi dan komunitas secara bersama dapat dipercaya sebagai inti keberhasilan suatu perusahaan (Park, 1984; Ko, 1992; Han, 1991). Shin, 1993; Lee dan Lee, 1995 menemukan bahwa kesetiaan perusahaan kepada karyawan akan dihargai dengan dedikasi timbal balik dari para karyawan dan hasilnya pencapaian emosi dan tingkat motivasi akan membantu perusahaan dengan baik.

## 2.2. Komitmen Organisasi Kepada Karyawan (OCE) dan Kinerja Perusahaan

OCE diharapkan menciptakan ikatan emosional yang bermanfaat antara organisasi dan karyawan. Jika karyawan percaya bahwa organisasi memperdulikan mereka, memperlakukan mereka dengan perhatian, dan membagikan *reward* yang sesuai, karyawan tersebut berusaha untuk membangun ikatan kepribadian dengan kasih sayang kepada majikannya (Esienberger et al., 1987, 1990; Smith, Organ dan Near, 1983; Orpen, 1995). Kepatuhan tersebut pada semua tingkat *hirarki* organisasi. Ikatan kasih sayang yang kuat dapat mendorong usaha yang lebih besar dari karyawan, karena usaha untuk bekerja lebih keras, lebih mau bekerja sama, bekerja lebih cepat, dan mengerjakan pekerjaan dengan lebih baik (Esienberger et al., 1990; Fiol, 1991; Itami, 1987; Lado dan Wilson, 1994). OCE dapat menimbulkan produktivitas yang besar, lebih kreatif, pekerjaan berkualitas tinggi, dan keputusan tim yang lebih baik (Colins and Porras, 1994; Peters, 1994). Secara nyata, ikatan kepribadian kasih sayang karyawan terhadap organisasi telah memperlihatkan pengurangan biaya ketidakhadiran, mengurangi perputaran, dan memperbaiki kinerja karyawan (Mowday et al., 1984; Steers dan Porter, 1987). Komitmen organisasi kepada karyawan (OCE) dapat juga menciptakan suasana kepercayaan yang memperkenalkan perusahaan, meniadakan biaya pengendalian birokrasi yang menurunkan motivasi (Barney dan Hansen, 1994; Whitney, 1994). Hasil penelitian Lee dan Miller (1999), menunjukkan bahwa OCE secara positif berhubungan dengan kinerja perusahaan. Berdasarkan telah literatur di muka maka hipotesis adalah:

*Hipotesis 1* : Komitmen organisasi kepada karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Gambar 1  
Model Hubungan  
Pengaruh komitmen Organisasi Kepada Karyawan Terhadap Kinerja Perusahaan



### 2.3. Teori Kontijensi

Teori kontijensi fokus pada organisasi sebagai suatu sistem sosial terbuka dengan karakteristik yang unik. Teori kontijensi merubah fokus penelitian dari anggapan semua organisasi pada prinsipnya universal kepada pengembangan pedoman penerapan variabel kontijensi pada lingkungan organisasi spesifik. Teori kontijensi menegaskan bahwa desain sistem strategi yang dijalankan oleh perusahaan bersifat kontinjen terhadap kontekstual setting organisasinya (Sisaye, 1998). Ducan dan Moores (1989) menyatakan bahwa efektifitas organisasi adalah suatu fungsi kesesuaian antara struktur organisasi dan lingkungan dimana organisasi itu beroperasi.

Kesesuaian (*match*) yang lebih baik antara komitmen organisasi dengan variabel kontijen dihipotesakan menghasilkan kinerja perusahaan yang meningkat. Penggunaan konsep kesesuaian (*match*) dalam teori kontijensi menunjukkan tingkat kesesuaian antara faktor-faktor yang kontekstual (kontijensi) dan sistem akuntansi manajemen (seperti

desain sistem akuntansi dan sistem penganggaran) akan memungkinkan manajer untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Bambang Riyanto L.S, 2000).

Anthony dan Govindarajan (1998) menyatakan struktur organisasi dan proses kontrol dipengaruhi faktor-faktor kontinjensi baik dari eksternal maupun internal perusahaan seperti ukuran perusahaan, lingkungan, teknologi, interdependensi, dan strategi. Fisher (1998) juga telah mengidentifikasi 5 variabel kontinjensi yang berpengaruh terhadap sisten konrol yaitu: ketidakpastian, teknologi, industrfi, karekteristik perusahaan dan unit bisnis, strategi kompetitif dan faktor-faktor lain yang tidak dapat diobservasi.

Variabel yang terkait dengan strategi kompetitif dan misi perusahaan meliputi strategi *low cost (cost leadership)*, *differentiation*, dan *fokus*, sedangkan produk *life cycle* mengelompokkan unit bisnis menjadi *defender*, *prospector* dan *anlayzer*. Variabel kontinjen yang terkait dengan faktor-faktor yang dapat diobservasi meliputi perilaku dan *outcomes*. Dalam evaluasi kinerja, suatu sinyal in-put dari karyawan dapat diukur, di evaluasi kinerja, dan diberi penghargaan yang sekaligus dapat mempengaruhi tindakan karyawan dalam rangka menghasilkan *outcomes*.

Otley (1980) menegaskan bahwa organisasi beradaptasi menghadapi kondisi kontijensi dengan menata faktor-faktor yang dapat dikendalikan (dimiliki perusahaan) agar berbentuk konfigurasi yang sesuai (*match*) sehingga diharapkan menghasilkan efektifitas organisasi.

## 2.4. Konsep Strategi

Strategi adalah cara yang dipilih oleh manajemen puncak untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi (Anthony dan Govindarajan,1998). Strategi dapat dipandang dari tiga aspek: (1) perumusan strategi, (2) implementasi strategi, dan (3) pengendalian strategi, yaitu perubahan strategi atau implementasinya untuk menjamin bahwa hasil yang diharapkan dapat dicapai. Pada dasarnya strategi dipilih untuk meraih peluang utama yang tersembunyi dimasa depan dan untuk memecahkan masalah utama yang dihadapi oleh perusahaan (Mulyadi, 2000)

Apabila tim perumus strategi didominasi oleh orang-orang yang memiliki *opportunity mindset*, maka strategi yang dihasilkan akan memiliki karekteristik sebagai berikut: (1) Strategi dirumuskan sebagai prakiraan prospek bisnis yang akan terjadi dimasa depan. Strategi diarahkan keberbagai *improvement* berkelanjutan terhadap sistem yang digunakan perusahaan untuk menghasilkan *value* bagi *customers*. (2) Strategi akan difokuskan ke berbagai rangkaian tindakan yang digunakan untuk menciptakan peluang bisnis dimasa yang akan datang. (3) Strategi akan befokus pada serangkaian tindakan berisiko yang diperhitungkan dengan baik, sehingga atas keberanian menanggung risiko tersebut, perusahaan akan memperoleh *return* yang memadai.

Miles dan Snow (1978) dalam Lesmana (2002) menjelaskan definisi strategi yang dikemukakan oleh Chandler. Strategi adalah penentuan dasar sasaran dan tujuan jangka panjang perusahaan, adopsi rangkaian tindakan, serta alokasi sumber daya kunci, untuk mencapai sasaran. Strategi harus dirumuskan secara eksplisit agar kebijakan-

kebijakan fungsional dapat mengkoordinasi dan mengarahkan departemen-departemen ke pencapaian tujuan dan misi perusahaan (Porter, 1980).

Strategi bisnis merupakan rencana terpadu tentang uraian produk, kegiatan, fungsi dan pasar yang saat ini dijalankan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan utamanya. Strategi bisnis disusun berdasarkan keunggulan perusahaan dalam menghadapi lingkungan. Strategi bersaing merupakan sesuatu yang berbeda dengan para pesaing dalam industri yang sama. Perbedaan dapat berdasarkan pada produk, *delivery system*, pendekatan pemasaran, dan lain-lain (Porter, 1985)

Miles dan Snow (1978) dalam Lesmana (2002) membagi empat tipe strategi organisasional yaitu: *prospector*, *defender*, *analyzer* dan *reactor*. Pemilihan strategi didasarkan pada *adaptive cycle*, yaitu berdasarkan siklus adaptasi lingkungan. Oleh karena itu, strategi organisasional yang dipilih oleh perusahaan dapat berubah sesuai dengan perubahan lingkungan, maka strategi yang dipilih perusahaan yang “*on going process*”

*Prospector* dan *defender* adalah dua jenis tipe strategi organisasi yang berbeda pada dua titik ekstrim, karakter dan strateginya sangat bertolak belakang. Simon (1990) mengindentikkan kedua tipe organisasi tersebut dengan model strategi persaingan yang diklasifikasi oleh Porter (1980), yaitu strategi *differentiation* dan *cost leadership*. Miller dan Friesen (1982) dengan *entrepreneurial* dan *conservative*. Sedangkan Govindarajan dan Gupta (1985) mengklasifikasikan strategi menjadi *build* dan *harvest*. Selanjutnya Ittner dan Larcker (1997b) berpendapat bahwa organisasi *prospector* untuk perusahaan yang menerapkan *differentiation*, dan organisasi *defender* untuk perusahaan yang

menerapkan strategi *cost leadership*. Demikian juga dengan perusahaan yang menerapkan strategik *build* untuk organisasi *prospector* dan strategik *harvest* untuk organisasi *defender*. Jadi intinya organisasi yang menggunakan strategi *prospector*, strategi *differentiation* memiliki ciri atau karekteristik yang sama, begitu juga dengan organisasi yang menggunakan srategi *defender*, *cost ledearship* dan *konservatif* (Suryani, 2001).

## **2.5. Strategi Kompetitif Generik**

Strategi kompetitif adalah strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan dan misi perusahaan dalam arena bisnis suatu industri. Strategi kompetitif merupakan upaya untuk mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, di dalam persaingan bisnis, dan menentukan tingkat laba untuk pengembalian modal (Porter, 1985). Strategi kompetitif, harus berhati-hati di dalam memilih sekelompok aktivitas yang berbeda untuk memberikan gabungan nilai yang unik. Ringkasan dari strategi dalam aktivitas, memilih aktivitas secara berbeda atau melaksanakan aktivitas yang berbeda dengan para pesaing. Jika tidak, strategi tidak lain hanya merupakan slogan pemasaran yang tidak akan bertahan dalam berkompetisi.

Porter (1980) menguraikan dua strategi kompetitif *generic* yaitu: *overall cost leadership and differentiation*. Pada bagian berikut ini akan dijelaskan strategi mengenai strategi *generic*.

### ***Strategi Overall Cost leadership***

Strategi *overall cost leadership*, berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar dengan menekankan *low cost* dibandingkan dengan pesaing. Secara umum, starategi *low*

*cost leadership* sangat baik untuk perusahaan besar yang mampu mengambil keuntungan dari skala ekonomi, akses yang lebih besar, terhadap sumber daya, *overhead* yang lebih rendah, dan dapat menghasilkan biaya perunit yang lebih rendah secara keseluruhan.

*Strategi Cost Leadership* akan menghasilkan manfaat keuntungan yang besar jika para pesaing tidak melakukan hal yang sama untuk mengimbangi harga rendah. Hal tersebut memaksa perusahaan untuk menekan berbagai pos biaya relatif lebih rendah terhadap pesaing. Untuk meraih keunggulan *low cost leadership* dapat diperoleh dari beberapa sumber daya. Umumnya, strategi *cost leadership* memerlukan lini produk tetap, agak stabil dan inovasi terutama berhubungan dengan proses produksi (Porter, 1980). Penekanan strategi pada efisiensi, perubahan yang memerlukan biaya bahkan dalam proses produksi akan jarang dilakukan (Miller, 1986). Strategi tersebut sangat menekankan laba formal dan pengendalian anggaran, suatu aspek dari formalisasi berkenaan dengan menjaga *cost* dan harga pada tingkat minimum (Miles & Snow, 1978, Porter, 1980). Tidak berubahnya produk dan prosedur menjadikan pembagian pekerjaan menjadi komponen dasar, pekerjaan rutin, standarisasi, dan sesuai dengan personel yang tidak mahir (Mintzberg, 1979). Dengan demikian strategi ini memerlukan sedikit teknokrat seperti ahli ilmu pengetahuan dan insinyur yang sangat bermanfaat untuk menangani masalah yang rumit dan tidak terstruktur (Mintzberg, 1979)

### ***Strategi Differentiation***

Strategi yang kedua, adalah strategi *differentiation*. Perusahaan mencapai keunggulan bersaing melalui pemberian produk atau jasa yang menawarkan kualitas yang unik yang di inginkan oleh *customer*. Perusahaan yang mengadopsi strategi

*differentiation* biasanya mempunyai target pembeli yang tidak sensitif terhadap harga yang tinggi, dan perusahaan tersebut sering mempunyai pangsa pasar yang relatif rendah. Strategi *differentiation* yang berhasil harus di bantu dengan banyak aktivitas yang berbiaya tinggi, seperti riset yang ekstensif, desain produk, dan pengeluaran pemasaran (Miller dan Friesen, 1986).

*Strategi differentiation* akan efektif diterapkan apabila kebutuhan dan preferensi pembeli sangat beragam sehingga sulit untuk dapat dipenuhi oleh satu jenis produk tertentu. Strategi tersebut hanya akan menghasilkan tingkat *profitabilitas* yang tinggi bagi perusahaan apabila keuntungan dari harga (*premium price*) mampu menutup biaya yang dikeluarkan untuk tujuan differensiasi produk. Sebaliknya strategi ini menjadi kurang efektif apabila bentuk keunikan produk yang ditawarkan tidak mampu membangkitkan preferensi pelanggan atas produk. Strategi differensiasi akan mampu menjadi benteng pertahanan bagi perusahaan, karena pembeli menjadi loyal terhadap merek atau model yang menjadi preferensi pembeli, sehingga biasanya pembeli bersedia membayar lebih atas produk yang diinginkan. Tipe strategi differensiasi yang terbaik dalam hal ini oleh pesaing. Oleh karena itu, kemampuan perusahaan untuk mengembangkan *distinctive competence* akan banyak menentukan keberhasilan dalam penerapan strategi ini.

Miller (1986) mencatat bahwa paling tidak ada dua tipe *strategi differentiation* yang berbeda yaitu :

1. Strategi *differentiation* berdasarkan inovasi produk (*produk innovation*)

2. Strategi pemasaran yang intensif dan image manajemen (*intensive marketing and image management*).

### ***Strategi Product Innovation Differentiation***

Strategi ini berusaha menciptakan produk yang terbaru dan sangat menarik dengan mengungguli kompetitor dalam hal kualitas, efisiensi dan inovasi dalam desain, atau gaya. *Differensiasi* melalui inovasi produk sering melibatkan teknologi baru, *customer* yang tidak terduga, reaksi komputer, dan ditemukan banyak masalah pemasaran yang tidak terstruktur (Hofer & Schendel, 1978; Miles & Snow, 1978; Miller & Friesen, 1986)

Dalam lingkungan yang tidak dapat diprediksi, sulit untuk meramalkan perilaku kompetitor dan *customer* (Khandawalla, 1977) dalam Lee dan Miller (1999). Inovasi produk secara umum lebih lazim dan berguna dalam lingkungan yang dinamis, sebagai contoh: industri *software*, dalam hal ini produk dan praktik berubah dengan cepat (Ducan, 1972) dalam Lee dan Miller (1999). Tanpa inovasi, perusahaan dalam situasi seperti ini akan tertinggal dibelakang, kehilangan pangsa pasar dan penjualan. Ketika inovasi menyebabkan kompetitor membalas tindakan yang serupa, adalah lingkungan menjadi lebih dinamis dan tetap tidak dapat diprediksi dan memerlukan lebih lanjut untuk mempertahankan differensiasi yang efektif.

*Strategi differentiation inovatif* mempunyai banyak implikasi untuk struktur organisasi. Pengembangan dan implementasi produk baru memerlukan pekerjaan para ahli yang dapat mengenali parameter penting yang rumit, desain yang non-rutin atau keputusan pemasaran. Khususnya, teknokrat profesional yang sangat terlatih seperti

ahli ilmu pengetahuan dan insinyur sangat diperlukan untuk menemukan, menilai, mengimplementasikan, dan secara kontinyu mengubah produk yang rumit (Burn & Stalker; Mintzberg, 1979)

Pengembangan produk baru juga memerlukan kolaborasi dari spesialisasi dan manajer fungsional dari bidang yang berbeda. Individu tersebut harus mengevaluasi dan mengimplementasikan desain baru, menunjang dalam pemikiran pemasaran, pertimbangan keuangan, produksi dan *engineering*. Masalah rumit yang tidak terstruktur mempunyai solusi yang tidak rutin, memerlukan kontak langsung di antara para ahli dan profesional (Laurance & Lorsh, 1967) dalam Lee dan Miller (1999). Staf anggota riset dan pengembangan harus menyelesaikan masalah proses manufaktur dengan cepat dengan insinyur produksi, yang harus berhati-hati menetapkan harga, pengemasan, masalah jaminan dengan spesialis pemasaran. Maka kompleksitas menciptakan saling ketergantungan secara timbal balik yang memerlukan kontak yang erat diantara manajer (Galbraith, 1973).

### ***Strategi Marketing Differentiation***

Dalam menciptakan kesan yang unik terhadap produk dapat melalui praktek pemasaran seperti periklanan, penetapan harga yang bergensi, segmentasi pasar, dan tidak perlu mengejar *superioritas* dalam desain. Strategi yang dilakukan memerlukan manajer yang memiliki pemahaman yang baik tentang *preferensi customer* dan produk persaingan, karena keunikan yang ditawarkan bertujuan untuk mencari loyalitas pembeli dan mengurangi elastisitas harga (Porter, 1980). Strategi tersebut secara khusus ekonomis dan berguna, paling tidak dalam jangka pendek, dalam lingkungan yang tidak

tepat diprediksi dan dinamis, dan dapat digunakan untuk menghindari secara potensial kompetisi yang lebih mahal seperti pemotongan harga atau inovasi (Hambrick, 1983; Hofer & Schendel, 1978; Porter, 1980)

*Marketing Differentiation* juga meliputi kompetisi beraneka segi dan tidak kentara. Perusahaan mencoba untuk menarik perhatian *customer* berdasarkan kesan terhadap kualitas, *reliabilitas*, kenyamanan, atau *prestise*. Daya tarik yang dilakukan semacam itu memerlukan antisipasi motivasi dan pola pembeli *customer* yang kompleks, secara potensial adanya factor-faktor yang tidak dapat diprediksi. *Differensiasi* juga mengundang respon kompetitif, oleh karena itu, tidak hanya meningkatkan kesulitan dalam memprediksi tetapi juga meningkatkan dinamika pasar. Kompetitor dapat meniru praktik yang berhasil, sehingga perusahaan memerlukan perubahan lebih lanjut.

Strategi *marketing differentiation* memungkinkan melibatkan lini produk dan perubahan struktural yang lebih sedikit dan kurang kompleks dibandingkan dengan *innovative differentiation*. Perubahan tersebut sering berhubungan dengan taktik tambahan seperti meluncurkan kampanye periklanan baru, mengembangkan saluran distribusi yang lebih sesuai, dan mengubah pengemasan, jika gagal dapat dengan mudah ditarik kembali, serta hanya memerlukan sedikit tenaga ahli, tidak seperti inovasi produk utama, perubahan semacam itu dapat menjadi sangat mahal. Strategi *marketing differentiation* terutama melibatkan departemen pemasaran perusahaan, sehingga teknokrat utama ditemukan dalam bidang ini, lebih menekankan strategi, dan dapat mendominasi departemen lain. Jika dibandingkan dengan perusahaan yang

mempraktikan *innovative differentiation*, strategi *marketing differentiation* mempunyai sedikit teknokrat yang bertanggung jawab untuk melakukan inovasi.

### ***Persyaratan Lain Dari Strategi Generik***

Ketiga strategi generik yang berbeda dalam dimensi sekalian juga mempengaruhi perbedaan fungsional seperti yang telah dikemukakan diatas. Menerapkan strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai suatu keberhasilan menuntut sumber daya dan keterampilan yang berkualitas, sehingga apa yang diharapkan oleh perusahaan dapat tercapai. Strategi generik juga membutuhkan penataan organisasi, prosedur pengendalian dan sistem insentif yang berbeda. Untuk mendukung suatu keberhasilan, hal ini juga didasari adanya komitmen perusahaan yang teguh terhadap strategi yang dijalankan sebagai target utama untuk mencapai sukses. Beberapa implikasi yang lazim dari strategi generik dalam bidang-bidang ini adalah:

**Tabel 1**  
**Keunggulan Dari Strategi Generik**

Strategik Generik	Keterampilan Dan Sumber Daya Yang Umum Di Perlukan	Persyaratan Organisasi Yang Lazim
Keunggulan Biaya Rendah (Cost Leadership)	Investasi modal terus menerus dan kemudahan mendapatkan modal.	Pengendalian biaya yang ketat Laporan pengendalian yang terinci dan sering
	Keterampilan rekayasa proses	Organisasi dan tanggung jawab yang terstruktur
	Pengawasan yang ketat terhadap tenaga kerja	Insentif didasarkan atas pemenuhan target kuantitatif yang ditentukan secara ketat
	Produk dirancang agar mudah dibuat sistem distribusi biaya rendah	

Strategi Diferensiasi	Kemampuan pemasaran yang kuat	Koordinasi yang kuat diantara fungsi-fungsi pada litbang, pengembangan produk dan pemasaran
	Rekayasa produk Kemampuan kreatif Kemampuan yang kuat dalam riset dasar	Pengukuran dan insentif subyektif sebagai ganti pengukuran kuantitatif.
	Reputasi perusahaan dalam hal kepeloporan mutu atau teknologi	Fasilitas untuk menarik tenaga kerja yang sangat trampil, ilmunan, atau orang yang kreatif
	Tradisi yang panjang dalam industri atau kombinasi yang khas dari keterampilan-ketrampilan yang diperoleh dari bisnis-bisnis lain Kerjasama erat dengan saluran distribusi	
Fokus	Kombinasi dari kebijakan-kebijakan diatas yang ditujukan diatas yang ditunjukkan kepada target strategis tertentu.	Kombinasi dari kebijakan-kebijakan di atas yang ditujukan kepada target strategis tertentu.

Sumber: Michael E. Porter (1996)

### ***Risiko-risiko dari Strategi Generik***

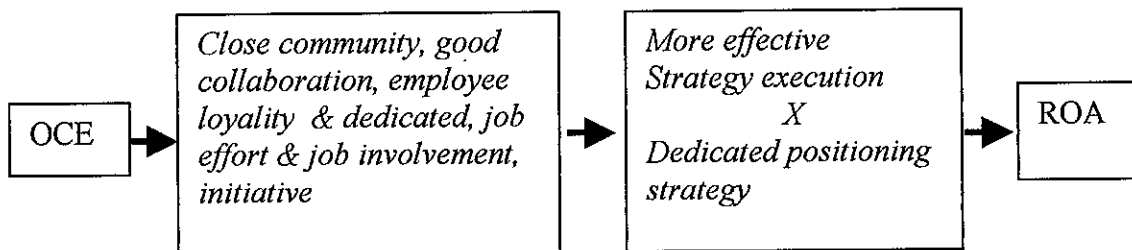
Dengan adanya keunggulan dan persyaratan yang harus dipenuhi dalam strategi generik dimana perusahaan tidak luput dari risiko yang dialami. Pada dasarnya risiko dalam menerapkan strategi generik ada dua: pertama, gagal untuk menerapkan atau mempertahankan strategik; kedua, nilai keunggulan strategis yang diberikan oleh suatu strategis yang diberikan oleh suatu strategis berkurang dengan evolusi industri. Secara lebih sempit lagi, ketiga strategi ini didasarkan atas pembangunan jenis pertahanan yang berbeda terhadap kekuatan-kekuatan persaingan, dan tidaklah mengherankan jika ini melibatkan macam risiko yang berbeda. (lihat tabel 2)

## 2.6. OCE, Strategi dan Kinerja Perusahaan

OCE dapat mempunyai pengaruh langsung pada kinerja perusahaan, namun perhatian utama adalah kemampuannya untuk memudahkan pelaksanaan *dedicated positioning* strategis.

Gambar 2

Hasil yang ditimbulkan OCE terhadap Kinerja



Sumber : Lee dan Miller (1999)

Porter (1980, 1985, 1996) memperdebatkan bahwa perusahaan yang dapat mencapai keunggulan bersaing dan memperoleh *return* yang besar jika perusahaan menjalankan *dedicated positioning strategy*. Strategi tersebut harus melayani *customer* dengan cara khusus atau lebih ekonomis daripada pendekatan yang digunakan saingannya. Porter menyebutkan bahwa ada tiga macam strategi : *product/service, differentiation, cost leadership*, atau beberapa perusahaan memfokuskan pada kombinasi keduanya. Peneliti ini memperlihatkan bahwa strategi-strategi tersebut memang mempunyai pengaruh positif pada profitabilitas (Dess dan Davis, 1984; Miller, 1988; dan Friesen, 1986). Porter percaya bahwa perusahaan tanpa strategi semacam itu akan gagal untuk mengembangkan sisi kompetitif melebihi saingannya, dan *return* keuangan yang akan diperoleh.

Porter (1980, 1996) menyatakan juga bahwa penempatan strategi hanya dapat efektif jika mereka melaksanakan dengan dedikasi, yaitu dengan keseksamaan dan intensitas. Perusahaan harus merangkum dan mengatasi banyak elemen dari masing-masing strategi. Walaupun strategi kompetitif berdedikasi, bagaimanapun, akan gagal kecuali manajer dan pekerja pada semua tingkat mendedikasikan diri untuk melaksanakannya. Staf yang tidak bersungguh-sungguh dan tidak mempunyai motivasi dapat membatalkan strategi yang sangat lengkap dan berhubungan satu sama lain, sedangkan yang berkomitmen dan berdedikasi dapat bekerja bersama untuk mengatasi rintangan yang serius (Organ, 1988; Pelfini, 1993; Peters, 1994). Karyawan yang berkomitmen dan berdedikasi kepada perusahaan mereka lebih tangkas untuk bekerja dalam keharmonisan ke arah sasaran strategi yang sama dan membuat keputusan secara hati-hati dan mempunyai semangat dalam bekerja (Lado dan Wilson, 1994; Senge, 1990)

Pendukung pandangan berdasarkan sumber daya berargumentasi bahwa penempatan strategi seperti yang disampaikan Porter (1980) mungkin bernilai kecil tanpa sumber daya yang berkualitas tinggi untuk menjalankan atau mengimplementasikan (Barney, 1991; Hall, 1993; Lado dan Wilson, 1994; Wernerfelt, 1984). Keunggulan sumber daya semacam itu adalah sangat besar jika merupakan *asset* spesifik yang terkait pada perusahaan tertentu. Suatu kelompok kerja yang kompak, berdedikasi dan loyal dapat dikatakan terdiri dari sumber daya seperti itu (Hall, 1993; Lado dan Wilson, 1994; Pfeffer, 1993). Ketika perusahaan mencari keunggulan bersaing dengan menjalankan *dedicated positioning strategy*, dengan *cost leadership*, *differentiation*, atau kombinasi

keduanya, dapat memanfaatkan keuntungan pelaksanaan yang menyertai OCE. Hasil penelitian Lee dan Miller (1999) menunjukkan bahwa OCE memberikan kinerja keuangan yang besar ketika perusahaan menggunakan *dedicated positioning strategy* (*cost leadership, marketing differentiation dan innovative differentiation*) . Oleh karena itu hipotesis yang diajukan berdasarkan uraian diatas adalah sebagai berikut:

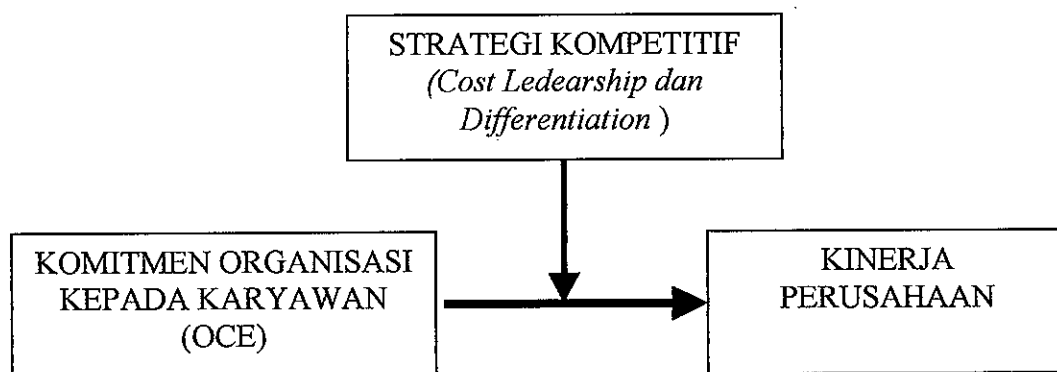
*Hipotesis 2a* : Strategi *cost leadership* memoderasi hubungan yang positif antara komitmen organisasi kepada karyawan terhadap kinerja perusahaan

*Hipotesis 2b* : Strategi *marketing differentiation* memoderasi hubungan yang positif antara komitmen organisasi kepada karyawan dengan kinerja perusahaan

*Hipotesis 2c* : Strategi *innovative differentiation* memoderasi hubungan yang positif antara komitmen organisasi kepada karyawan dengan kinerja perusahaan

Gambar 3

Pengaruh komitmen organisasi kepada karyawan terhadap kinerja perusahaan dan strategi kompetitif sebagai variabel moderating



**Tabel 2**  
**Risiko-Risiko Dari Strategi Generik**

Strategi Generik	Resiko-Risiko Yang Dialami
<i>Strategi Cost Leadership</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perubahan teknologi yang menghilangkan arti investasi atau pengalaman masa lalu.</li> <li>2. Penarikan pengalam biaya rendah oleh pendatang baru atau pengikut dalam industri, melalui penjiplakan atau melalui kemampuan mereka untuk melakukan investasi dalam fasilitas yang modern.</li> <li>3. Ketidakmampuan untuk menyadari perlunya perubahan produk atau pemasaran karena perhatian dicurahkan kepada biaya.</li> <li>4. Inflasi dalam biaya yang mempersempit kemampuan perusahaan untuk mempertahankan perbedaan harga guna mengimbangi citra merek atau pendekatan diferensiasi lain dari pesaing.</li> </ol>
<i>Strategi Differentiation</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perbedaan biaya antara pesaing biaya rendah dengan perusahaan terdiferensiasi menjadi terlalu besar akibat diferensiasi untuk mempertahankan loyalitas merek. Akibatnya, pembeli mengorbankan beberapa karekteristik, pelayanan atau citra yang dimiliki perusahaan terdiferensiasi demi penghematan biay yang lebih besar.</li> <li>2. Kebutuhan pembeli akan faktor-faktor diferensiasi hilang. Ini dapat terjadi bila pembeli menjadi makin canggih,</li> <li>3. Imitasi memperkecil kesan adanya diferensiasi, suatu kejadian yang bisa bila industri telah matang (dewasa) .</li> </ol>
<i>Focus</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perbedaan antara pesaing berdaerah luas (broad-range competitors) dengan perusahaan yang berfokus melebar sehingga menghilangkan keunggulan biaya dengan melayani target yang sempit atau menghilangkan diferensiasi yang dicapai oleh fokus.</li> <li>2. Perbedaan dalam hakl produk atau jasa yang diinginkan antara target strategis dengan pasar secara keseluruhan menyempit.</li> <li>3. Pesaing menemukan subpasar dalam target strategi dan menyisihkan perusahaan yang menerapkan strategi fokus.</li> </ol>

Sumber: Michael E. Porter (1996)

**TABEL 3**

**Rangkuman Penelitian Terdahulu Mengenai Pengaruh Strategi Kompetitif Terhadap hubungan Antara Komitmen Organisasi kepada Karyawan dengan Kinerja Perusahaan**

PENELITI	VARIABEL	ALAT STATISTIK	HASIL PENELITIAN
Lee dan Miller (1999)	Strategi kompetitif ( <i>differentiation dan cost leadership</i> )	Analisis regresi	Menemukan bahwa perusahaan dengan <i>cost leadership</i> dan <i>differentiation</i> berhubungan positif dan signifikan pada kinerja perusahaan.
Govindarajan dan Gupta (1985)	Strategi kompetitif ( <i>build, hold, harvest dan divest</i> )	Analisis regresi multiplikatif	Menemukan hubungan positif antara pemberian bonus dengan efektifitas penetapan strategi " <i>harvest</i> " (kinerja yang meningkat). <i>Strategi harvest</i> dalam konsep Porter disebut <i>cost leadership</i>
Govindarajan (1988)	Strategi kompetitif ( <i>differentiation dan cost leadership</i> )	Analisis regresi multiplikatif	Perusahaan dengan <i>strategi cost leadership</i> menghasilkan kinerja yang tinggi jika penghargaan diberikan berdasarkan pencapaian target anggaran

Govindarajan dan Fisher (1990)	Strategi kompetitif ( <i>differentiation</i> dan <i>cost leadership</i> )	Analisis regresi multiplikatif	Menemukan bahwa perusahaan yang menggunakan sistem kontrol out put dan <i>strategi cost leadership</i> mampu meningkatkan kinerja organisasi
Simons (1987)	Strategi kompetitif ( <i>Prospector</i> dan <i>defender</i> )	Analisis regresi logit	Menemukan bahwa perusahaan <i>prospector (differentiation)</i> menekankan pada penggunaan sistem kontrol akuntansi (lebih intensif) dibandingkan perusahaan <i>defender (cost leadership)</i>

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel

Populasi adalah sekumpulan orang, kejadian, atau segala sesuatu yang menjadi sasaran penelitian (Sekaran, 2000) sedangkan sampel adalah bagian populasi yang akan mewakili populasi untuk diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan manufaktur dengan ukuran besar yang ada di Indonesia yang terdapat dalam buku *The Top Companies & Big Groups in Indonesia*, edisi ketujuh, diterbitkan oleh P.T. Kompas Indonesia, tahun 1998; *Standard Trade & Industry Directory of Indonesia (STDI)* tahun 2000, edisi ketujuh belas, diterbitkan oleh P.T. Kommpasindo, dan *Indonesia Capital Market Directory*, edisi kesebelas, tahun 2001. Penggunaan perusahaan besar dimaksudkan agar data yang terkumpul memiliki populasi yang benar-benar mempunyai komitmen terhadap karyawan, melaksanakan strategi kompetitif, dan memahami pengukuran kinerja perusahaan

Dalam penelitian ini, jumlah populasi sasaran yang dijadikan sampel sebanyak 650 perusahaan manufaktur yang beroperasi di Indonesia yang berdasarkan data-data tersebut di atas . Metode penentuan sampel yaitu *nonprobability sampling (purposive sampling)* yang bertujuan agar *sample* penelitian dapat digeneralisasikan. Misalnya lama bekerja, tingkat pendidikan dan umur perusahaan

### 3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang bersumber dari jawaban responden atas beberapa jumlah pertanyaan tentang komitmen organisasi kepada karyawan, strategi kompetitif, dan kinerja perusahaan.

Responden penelitian ini adalah top manajer (presiden direktur atau direktur utama) perusahaan yang menjadi sampel penelitian, di mana diharapkan data yang diperoleh dapat lebih lengkap dan menyeluruh karena mereka memiliki informasi lengkap dan memahami tentang kebijakan dan operasional perusahaan.

### 3.3 Prosedur Pengumpulan Data

Kuisisioner penelitian ini dikirimkan kepada 650 perusahaan manufaktur yang tersebar di wilayah Indonesia, yang menjadi bagian populasi penelitian ini. Langkah yang diambil untuk mengantisipasi rendahnya *respons rate*, yaitu: Pertama, kuisisioner dirancang dalam bentuk yang menarik, pertanyaan yang diajukan ringkas dan jelas dan waktu untuk mengisi kuisisioner tidak lebih dari 20 menit. Kedua, kuisisioner yang dikembalikan oleh responden menggunakan sistem bebas peranko balasan. Ketiga, mengirim surat susulan atau menghubungi dengan telepon (bila nomor telophon diketahui) ke contact person/responden. Prosedur ini dilakukan untuk meningkatkan *respon rate* mengingat *response rate* untuk penelitian di Indonesia biasanya 10 % (Nur Indriantoro, 1993).

Cara lain untuk meningkatkan *response rate* yaitu dengan mengumpulkan data menggunakan metode *survey* langsung untuk perusahaan yang di Jakarta, Semarang, Medan dan Batam sedangkan untuk data dari perusahaan yang berkantor selain dari

keempat kota tersebut, dikumpulkan dengan jasa pos (*mail survey*) dan konfirmasi via telepon/ fax

### **3.4 Definisi Oprasional Variabel**

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah meliputi variabel komitmen organisasi kepada karyawan, strategi kompetitif sebagai variabel independen. Sedangkan variabel dependen yang digunakan adalah variabel kinerja perusahaan. Dalam penelitian ini digunakan instrumen yang telah dikembangkan oleh penelitian sebelumnya, sehingga tingkat validitas dan realibilitas telah diuji. Untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen tersebut maka dilakukan pengujian kembali realibilitas dan validitas instrumen.

#### **3.4.1 Komitmen Organisasi Kepada Karyawan (*Organizational Commitment to its Employees*, disingkat OCE)**

Komitmen organisasi kepada karyawan adalah perhatian yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam hal kesejahteraan karyawan, kewajaran dalam kompensasi, kepuasan pekerjaan dan pembagian keuntungan serta investasi yang dilakukan perusahaan dalam hal: pelatihan dan pendidikan dan kompensasi total (termasuk tunjangan kesejahteraan dan dana pensiun)

Variabel ini diukur dengan dua cara, dimana masing-masing ukuran dilengkapi oleh responden yang berada dalam organisasi. Ukuran OCE tersebut yang diisi menggunakan empat item pertanyaan dinilai dengan menggunakan 5 point skala likert yang disarankan Eisenberger et al; (1986) dalam Lee and Miller (1999) dimana angka 1 menunjukkan “pimpinan tidak setuju dengan kebijakan tertentu terhadap karyawan” dan

angka 5 menunjukkan“ pimpinan sangat setuju dengan kebijakan tertentu terhadap karyawan “ . Ukuran kedua, dengan dua item pertanyaan, yang dinilai dengan 5 point skala likert dimana angka 1 menunjukkan “lebih sedikit dari pesaing“ dalam investasi pengembangan pendidikan dan kompetensi karyawan, dan investasi kompensasi total, dibandingkan dengan pesaing utama, angka 3 menunjukkan “relatif sama“ dan angka 5 menunjukkan “lebih banyak dari pesaing”

### **3.4.2 Strategi Kompetitif**

Porter (1980, 1985, 1996) dan para pengikutnya mempertahankan bahwa untuk menopang keunggulan bersaing hanya dapat diperoleh jika perusahaan memposisikan diri mereka dalam *marketplace* melalui *dedicated cost leadership*, *differentiation*, atau dipusatkan pada kombinasi pada keduanya. Strategi ini dinilai sehubungan dengan intensitas dan keseksamaannya, dengan menggunakan strategi *cost leadership* atau *differentiation*. Penelitian ini mengikuti lee dan Miller (1999) yang menilai ada dua macam strategi *differentiation* yang berbeda yaitu: *innovative differentiation*, dan *marketing differentiation*.

1. *Cost leadership*, dinilai dengan menggunakan empat *item* pertanyaan yaitu penggunaan proses manufaktur *Just-in-Time*, pengelolaan persediaan yang efisien, program kualitas total, dan mengurangi biaya produksi /operasi.
2. *Marketing differentiation*, dinilai dengan menggunakan tiga *item* pertanyaan yaitu penggunaan periklanan, peningkatan identifikasi merek, dan desain atau pengemasan yang menarik.

3. *Innovative differentiation*, dinilai dengan menggunakan empat item pertanyaan yaitu pengembangan produk baru, produk R & D, penciptaan produk berteknologi tinggi, dan terus menerus menyempurnakan lini produk.

Untuk menilai dedikasi (intensitas dan keseksamaan) penempatan strategi yang dilaksanakan perusahaan, menggunakan multiple item untuk mewakili masing-masing strategi. Instrumen yang digunakan dari miller (1999) dengan sebelas item pertanyaan, memakai skala likert 5-point. Angka 1 menunjukkan “sama sekali bukan bagian strategi perusahaan” dan angka 5 menunjukkan “bagian pokok dari strategi perusahaan”.

### **3.4.3 Kinerja Perusahaan**

Kinerja perusahaan adalah kinerja perusahaan secara keseluruhan (*overall*) sehingga dapat dihasilkan ukuran kinerja yang objektif. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja perusahaan diadopsi dari Govindarajan dan Fisher (1990) yang terdiri dari 10 dimensi kinerja yaitu: *return on investment* (ROI), Laba (*Profit*), arus kas (*cash flow*), kontrol kos (*cost control*), pengembangan produk baru, volume penjualan, porsi pasar (*market share*), pengembangan pasar, pengembangan sumber daya manusia, dan urusan–urusan politik dan kemasyarakatan.

Instrumen ini menggunakan skala interval 7 poin, dengan skor 1 menunjukkan dibawah standar (kata “rata-rata” diganti dengan kata “standar”) agar membantu responden dalam memahami pertanyaan. Keunggulan instrumen ini adalah dapat mengukur kinerja perusahaan lebih objektif karena bersifat menyeluruh (Govindarajan dan Fisher, 1990 )

### **3.4.4 Variabel Pengendali (*Control Variabel*)**

#### **Ketidak pastian Lingkungan (*Environmental uncertainty*)**

Ketidakpastian lingkungan yang dirasakan adalah persepsi top manajer tentang lingkungan yang dihadapi dan mempengaruhi perusahaan tempat ia bekerja. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ketidakpastian lingkungan diadopsi dari Khandawalla (1977) dan Gordon dan Narayanan (1984). Instrumen ini terdiri dari 10 item pertanyaan dengan skala interval yang berhubungan dengan kompetisi dalam input yang digunakan dan out put yang dihasilkan perusahaan., prekonomian, teknologi, hukum dan lingkungan politik. Skor jawaban minimum mendekati 1 menunjukkan bahwa top manajer merasa perusahaan berada dalam lingkungan dengan ketidakpastian yang rendah atau cenderung stabil, sebaliknya skor jawaban maksimum mendekati 7 menunjukkan bahwa top manajer merasa perusahaan berada dalam lingkungan dengan ketidakpastian tinggi. Mak (1989) menggunakan instrumen ini dan melaporkan bahwa instrumen reliabel dengan *Cronbach Alpha* 0,7662.

### **3.5 Teknik Analisa Data**

#### **3.5.1 Statistik Deskriptif**

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian dan deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian untuk mengetahui distribusi frekuensi absolut yang menunjukkan angka rata-rata (*Mean*), Median, kisaran dan penyimpangan baku (*standar deviasi*).

### 3.5.2 Uji Realibilitas dan Validitas

Penelitian ini tetap akan melakukan pengujian kualitas data walaupun instrumen yang digunakan adalah instrumen yang pernah diuji oleh peneliti (Lee dan Miller, 1999). Namun penelitian tetap menguji instrumen yang digunakan, karena dilakukan pada lokasi penelitian yang berbeda, tetap harus diuji *reliabilitas* dan *validitas* instrumen tersebut. Pengujian yang dimaksudkan adalah :

- (1) Uji Konsistensi Internal (reliabilitas instrumen) dimaksudkan untuk menguji konsistensi kuisisioner dalam mengukur konstruk yang sama jika dilakukan pengukuran kembali dari waktu ke waktu oleh orang lain (Ghozali, 2001). Pengujian ini dilakukan dengan menghitung koefisien *Cronbach alpha* dari masing-masing instrumen dalam satu variabel. Instrumen dapat dikatakan handal (*Reliabel*) bila memiliki koefisien *Cronbach alpha* lebih dari 0,60 (Nunally, 1978 dalam Ghozali, 2001).
- (2) Uji Validitas konstruk (*Construct validity*) digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuisisioner dalam mengukur suatu konstruk (Ghozali, 2001). Uji validitas pada penelitian ini dilakukan dengan uji homogenitas data dengan uji korelasional antara skor masing-masing butir dengan skor total.

### 3.5.3 Uji Asumsi Klasik

Sebelum pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan uji normalitas data yang dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dapat juga dengan melihat histogram dari residualnya. Uji data untuk kondisi *multicollinearity* dengan menganalisis nilai VIF, *outocorrelation* dengan memperhatikan

nilai Durbin Watson (*dw*), dan *heterokedasticity* dengan memperhatikanada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED. Jika keempat asumsi klasik tersebut menjadi karekteristik data maka di-*tratment* sehingga data yang digunakan dalam pengujian hipotesis berdistribusi normal dan bebas asumsi klasik (Gujarati, 1995 ; Hair, 1998). Karekteristik data seperti itu akan menghasilkan kesimpulan penelitian yang tepat dan objektif.

#### 3.5.4 Uji Hipotesis

Peneliti menggunakan regresi linier sederhana untuk menguji hubungan antara komitmen organisasi kepada karyawan dengan kinerja perusahaan, dan analisis berperantara *Moderated Regression Analysis* (MRA) untuk menentukan hubungan antara 2 variabel yang dipengaruhi oleh variabel ketiga atau moderating (Nunnaly dan Bemstein, 1994). Dalam penelitian ini menggunakan bentuk interaksi perkalian, hal ini dilakukan untuk menghindari adanya penyakit multikolineritas pada model regresi. Model persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4 X_1.X_2 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Perusahaan

X1= Komitmen Organisasi Kepada karyawan (OCE)

X2= Strategi Kompetitif (*Cost Ledearship, Marketing Differrentiation dan Innovative Differentiation*)

X3= Ketidak pastian Lingkungan (Uncertainty) sebagai variabel pengendali

X4= Interaksi antara komitmen organisasi kepada karyawan dengan strategi kompetitif (*Cost Leadership, Marketing Differentiation dan Innovative Differentiation*)

a = Intersep

e = Standar error

Pengujian Hipotesis diuraikan sebagai berikut:

- a. Uji Parsial (*Koefisien regresi*), yaitu untuk menguji signifikansi konstanta dan variabel independen yang terdapat dalam persamaan tersebut secara individu berpengaruh terhadap nilai variabel dependen. (Ghozali, 2001; Santoso, 2001). Untuk pengujian ini dapat dengan membandingkan nilai statistik hitung dengan statistik tabel (uji t) dan melihat probabilitas uji parsial pada tabel *coefficient Significant* pada output SPSS dimana:  
Jika Probabilitas < 0,05, maka Hipotesis diterima (koefisien regresi signifikan).
- b. Adapun kriteria MRA (*Moderated Regression Analysis*) yaitu interaksi perkalian yang digunakan sebagai dasar untuk memastikan apakah variabel strategi kompetitif (*Cost Leadership, Marketing Differentiation dan Innovative Differentiation*) benar-benar merupakan sebagai variabel moderator . Hal ini dilihat dari tingkat signifikansinya dimana: jika propability < 0,05, maka hipotesis diterima (koefisien regresi signifikan) dan sebaliknya apabila propability > 0,05 maka hipotesis ditolak (koefisien regresi tidak signifikan)

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pembahasan pada bab ini adalah hasil dari studi lapangan, untuk memperoleh data dengan menggunakan kuesioner dengan mengukur tiga variabel pokok dalam penelitian ini, yaitu, komitmen organisasi kepada karyawan, strategi kompetitif (*cost leadership, marketing differentiation, dan inovatife differentiation*) dan kinerja perusahaan. Pembahasan hasil penelitian dengan menguji secara statistik data yang telah dikumpulkan dengan menggunakan program pengolah statistik SPSS versi 10.0. Pembahasan diawali dengan statistik deskriptif mengenai demografi responden, dan variabel penelitian, pengujian kualitas data, pengujian asumsi klasik, dan terakhir pembahasan hasil uji hipotesis.

#### 4.1. Gambaran Umum Responden

Data penelitian dikumpulkan dengan mengirimkan 650 kuisisioner yang dilakukan secara langsung oleh peneliti dan jasa pos kepada responden penelitian. Dari 650 kuisisioner yang disebarkan pada *top* manajer di perusahaan manufaktur seluruh Indonesia, total kuisisioner yang kembali berjumlah 75. Kuisisioner yang tidak kembali 580 buah, dan kuisisioner yang tidak dapat digunakan dalam analisis selanjutnya karena jawaban yang tidak lengkap 8 buah, sehingga data yang layak dianalisis berjumlah 67 buah. Ada beberapa alasan klasik responden tidak mengembalikan kuisisionernya setelah dikonfirmasi di antaranya yaitu responden menganggap kuisisioner tersebut sangat memungkinkan terungkapnya rahasia perusahaan terutama mengenai strategi yang

digunakan oleh perusahaan, serta tingkat aktivitas responden dalam hal ini top manajer yang cukup tinggi.

Rincian penjelasan distribusi dan pengembalian kuesioner penelitian ini dijelaskan pada Tabel 4

**TABEL 4**  
**RINCIAN DISTRIBUSI DAN PENGEMBALIAN KUESIONER**

Keterangan	Jumlah	%
Kuesioner yang didistribusikan	650	
Kuesioner yang kembali (survey langsung)	28	
Kuesioner yang kembali (jasa pos) 23 /8 s/d 26 /9 02	47	
Jumlah kuisisioner yang kembali ( <i>response rate</i> )	75	11, 54%
Kuesioner yang kembali (jasa pos) yang tidak lengkap	(8)	
Kuesioner layak diolah	67	
Kuesioner tidak kembali	575	

Sumber: hasil penelitian, 2002

Tabel 5 menjelaskan bahwa dari jawaban responden terungkap bahwa responden telah bekerja di perusahaannya masing-masing antara 5 s/d 26 tahun dan tingkat pendidikan mereka berkisar S1 dan S2 sedangkan perusahaan telah beroperasi diatas 5 tahun.

**TABEL 5**  
**DEMOGRAFI RESPONDEN**

DEMOGRAFI	MEAN	STANDAR DEVIASI	MINIMUM	MAKSIMUM
LAMA BEKERJA	8	5,1847	5	26
PENDIDIKAN	1 *	0,4910	1	2**
UMUR PERUSAHAAN	3 ***	0,0000	3	3

\* S1 \*\* S2 \*\*\* diatas 5 tahun

Sumber : lampiran, 2002

## 4.2 Deskripsi Variabel

Untuk memberikan gambaran mengenai variabel-variabel penelitian digunakan tabel statistik deskriptif yang menunjukkan angka kisaran teoritis dan kisaran sesungguhnya, rata-rata dan standar deviasi, sebagaimana dijelaskan pada Tabel 6.

1. Komitmen organisasi kepada karyawan. Untuk jawaban yang diberikan responden untuk komitmen organisasi kepada karyawan mempunyai nilai kisaran sesungguhnya antara 13 – 29, sedangkan secara teoritis berkisar antara 6 – 30 angka ini menunjukkan bahwa tidak adanya perusahaan yang mempunyai komitmen organisasinya kepada karyawan pada tingkat ekstrim yang rendah dan tingkat ekstrim yang paling tinggi. Nilai rata-rata 22,70 menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasinya kepada karyawan cenderung relatif tinggi. Standar deviasi 3,12 angka tersebut menunjukkan variasi yang kecil.
2. Strategi kompetitif . Untuk jawaban strategi kompetitif (*cost leadership*) nilai kisaran sesungguhnya antara 10-20 sedangkan secara teoritis berkisar antara 4-20 angka ini menunjukkan bahwa tidak ada perusahaan yang tidak menggunakan strategi *cost leadership* yang merupakan bagian pokok dari strategi perusahaan hal ini ditunjukkan pada perusahaan dengan jawaban yang sama dengan kisaran teoritisnya. Nilai rata-rata 16,05 angka ini menunjukkan perusahaan cenderung menggunakan strategi *cost leadership* yang merupakan bagian dari strategi perusahaan. Standar deviasi 2,81 yang berarti variasinya kecil. Sedangkan strategi kompetitif (*differentiation*) hal ini marketing *differentiation* memiliki nilai kisaran sesungguhnya 3-15 demikian juga dengan

nilai teoritisnya. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan yang menggunakan strategi marketing *differentiation* yang merupakan bagian pokok strategi perusahaan dan tidak mempunyai pengaruh pada tingkat nilai ekstrim yang rendah dan nilai ekstrem yang tinggi. Nilai rata-rata 10,68 hal ini menunjukkan bahwa strategi marketing *differentiation* yang digunakan oleh perusahaan mempunyai pengaruh yang cukup tinggi terhadap strategi kompetitif yang digunakan oleh perusahaan yang ditunjukkan dengan nilai rata-ratanya yang mendekati nilai maksimum sesungguhnya. Standar deviasi 2,60 yang berarti variasinya yang kecil. Untuk strategi *innovative differentiation* memiliki nilai kisaran sesungguhnya antara 7-20 sedangkan secara teoritis berkisar antara 4-20 angka ini menunjukkan bahwa tidak ada perusahaan yang tidak menggunakan strategi *innovative differentiation* yang merupakan bagian pokok dari strategi perusahaan hal ini ditunjukkan pada perusahaan dengan jawaban yang sama dengan kisaran teoritisnya. Nilai rata-rata 15,16 angka ini menunjukkan perusahaan cenderung menggunakan strategi *innovative differentiation* yang merupakan bagian dari strategi perusahaan. Standar deviasi 3,24 yang berarti variasinya kecil.

3. Untuk variabel ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan skor jawaban responden yang berkisar antara 23 sampai dengan 60 dengan standar deviasi 6,89 dan nilai rata-rata 41,41. Nilai yang mendekati skor maksimum kisaran teoritis ini menunjukkan bahwa responden merasakan perusahaan tempat ia bekerja cenderung menghadapi ketidakpastian lingkungan yang tinggi.

4. Untuk variabel kinerja perusahaan skor jawaban responden berkisar antara 21 sampai dengan 53 dengan standar deviasi 8,22 dan nilai rata-rata 39,68. Angka ini yang mendekati skor maksimum kisaran teoritis tersebut menunjukkan kecenderungan responden menganggap perusahaannya cenderung memiliki kinerja diatas standar.

**TABEL 6**  
**STATISTIK DESKRIPTIF**

VARIABEL	RATA-RATA	STANDAR DEVIASI	KISARAN TEORITIS	KISARAN AKTUAL
KOMITMEN ORGANISASI KEPADA KARYAWAN	22,70	3,12	6 - 30	13 - 29
STRATEGI KOMPETITIF				
COST LEADERSHIP	16,05	2,81	4 -20	10-20
MARKETING	10,69	2,60	3 -15	3-15
DIFFERENTIATION	15,16	3,24	4 -20	7-20
INNOVATIVE DIFFERENTIATION				
KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN	41,41	6,89	9 - 63	23-60
KINERJA PERUSAHAAN	39,68	8,22	9 - 63	21-53

Sumber : Data primer diolah, 2002

#### 4.3. Uji Kualitas Data

Hair et al (1998) menjelaskan bahwa kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dianalisis menggunakan pengujian reliabilitas dan validitas. Prosedur yang dilakukan dalam penelitian ini untuk mengukur konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari instrumen adalah: (1) uji konsistensi internal dengan uji statistik *Cronbach's Alpha*, (2) uji *homogenitas* data dengan uji korelasional antara skor masing-masing butir dengan skor total (lihat juga Ghazali, 2000). Hasil pengujian reliabilitas data yang dirangkum dalam tabel 7

**TABEL 7**  
**HASIL UJI RELIABILITAS VARIABEL PENELITIAN**

NO.	VARIABEL	CRONBACH ALPHA	VALIDITAS
1	KOMITMEN ORGANISASI KEPADA KARYAWAN	0,7273	0,345-0,807**
2	<b>STRATEGI KOMPETITIF</b> COST LEADERSHIP MARKETING DIFFERENTIATION INNOVATIVE DIFFERENTIATION	0,6115 0,6257 0,6980	0,627-0,740** 0,733-0,759** 0,673-0,816**
3	KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN	0,6730	0,318-0,795**
4	KINERJA PERUSAHAAN	0,8891	0,420-0,901*

\*\* Signifikan pada level 0,01

\* Signifikan pada level 0,05

Sumber : Data Primer diolah, 2002

Hasil pengujian reliabilitas yang disajikan dalam table 7 menunjukkan tingkat kekonsistenan dan keakurasian yang cukup baik. Pada uji reliabilitas konsistensi internal koefisien *Cronbach's Alpha* menunjukkan tidak ada koefisien yang kurang dari nilai batas minimal 0,60 (Nunaly, 1978). Sedangkan pada pengujian validitas dengan uji homogenitas data dengan uji korelasional antara skor masing-masing butir dengan skor total (*Person Correlation*) menunjukkan korelasi yang positif dan signifikan pada level 0,01

#### 4.5. Uji Asumsi Klasik

##### 4.5.1. Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel bebas (Ghozali, 2001). Deteksi terhadap ada tidaknya multikolinearitas yaitu: (1) Nilai R square (R<sup>2</sup>) yang dihasilkan oleh suatu

estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel bebas banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat, (2) menganalisis matriks korelasi variabel-variabel bebas, jika antara variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0,90) maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas, (3) melihat *tolerance* dan nilai *variance inflation factor* (VIF), suatu model regresi bebas dari masalah *multikolinearitas* apa bila mempunyai nilai *tolerance* mendekati 1 dan VIF disekitar 1 (Santoso, 2000).

Berdasarkan output SPSS terlihat bahwa nilai *tolerance* menunjukkan yang mendekati angka 1, sedangkan perhitungan nilai *variance inflation facator* (VIF) juga menunjukkan hal yang sama tidak ada satu variabel bebas yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Korelasi antar variabel independen cukup rendah. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada *multikolinearitas* antar variabel bebas dalam model regresi.

#### **4.5.2. Autokorelasi**

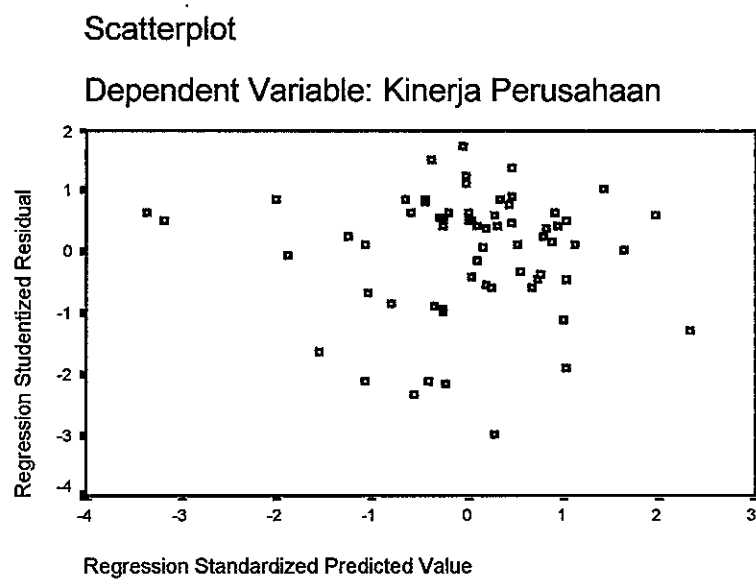
Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam suatu model regresi linier ada korelasi antar kesalahan pengganggu pada periode sesudahnya dengan sebelumnya. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem *autokorelasi*. Pada hasil penelitian ini dijelaskan bahwa data penelitian ini bebas dari adanya autokorelasi terbukti dengan nilai DW (2,031) yang berada diatas atau lebih besar dari pada batas  $d_l - d_u$  pada tingkat signifikan 5 %, jumlah sampel 65-70 dan jumlah variabel bebas 5 (Gujarati,1997). diketahui dari Tabel Durbin Watson bahwa nilainya diatas batas atas  $d_l = 1,44$  dan  $d_u = 1,77$ .

### 4.5.3. Heterokedastisitas

Uji heteroskedisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan yang lain. Heteroskedisitas akan memperlemah kemampuan prediksi suatu model regresi. Model regresi dikatakan baik apabila tidak terjadi heteroskedisitas (homoskedisitas).

Heteroskedisitas dapat dideteksi dengan melihat ada atau tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ( $Y$  prediksi- $Y$  sesungguhnya). Apa bila pola grafik yang ditunjukkan dengan titik-titik membentuk suatu pola tertentu yang teratur, maka telah terjadi heteroskedisitas. Sebaliknya apabila ada titik-titik pada grafik yang tidak membentuk suatu pola tertentu maka tidak terjadi heteroskedisitas.

**Gambar 4. Grafik Scatterplot**

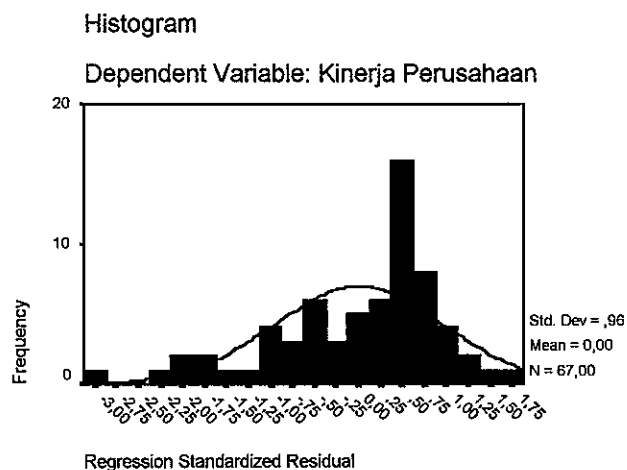


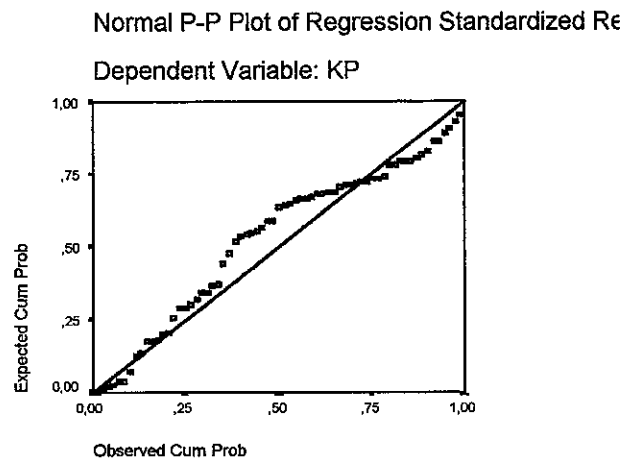
Berdasarkan grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED memperlihatkan titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas serta tersebar baik diatas maupun dibawah 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedisitas pada model regresi, sehingga model regresi tersebut layak untuk dipakai.

#### 4.5.4. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah variabel terikat dan variabel bebas dalam regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distriibusi normal atau mendekati normal. Pengujian distribusi normal dilakukan dengan cara melihat histrogram yang membandingkan dua observasi dengan distribusi yang mendekati normal. Disamping itu digunakan normal probability plot yang membandingkan distrbusi kumulatif dari data distribusi normal, maka garis menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

**Gambar 5. Histogram dan Normal P-Plot**





Berdasarkan tampilan grafik histogram dan grafik normal plot dapat disimpulkan bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi yang mendekati normal. Sedangkan pada grafik normal plot terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonalnya, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Dari kedua macam grafik ini menunjukkan bahwa model layak digunakan karena memenuhi asumsi normalitas.

#### 4.6. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda, untuk menguji apakah komitmen organisasi kepada karyawan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, dan *moderated regression analysis* (MRA) dalam hal ini adalah interaksi perkalian untuk menguji pengaruh *moderating variabel*. Tabel 8 menunjukkan hasil analisis regresi berganda dan *moderated regression analysis* (MRA)

**TABEL 8**  
**Hasil Analisis Regresi Berganda dan MRA**

VARIABEL INDEPENDEN	SIGNIFIKAN	HASIL
Komitmen Organisasi Kepada Karyawan (KOKK)	0,047*	DITERIMA
KOKK x CL	0,702	DITOLAK
KOKK x MD	0,284	DITOLAK
KOKK x ID	0,702	DITOLAK

\* Signifikan pada level 0,05

Sumber: Data primer diolah, 2002

Hasil analisis yang terdapat di tabel 8 diperoleh informasi bahwa komitmen organisasi kepada karyawan (KOKK) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan dengan kinerja perusahaan. Maka dapat disimpulkan bahwa H1 diterima sepenuhnya artinya komitmen organisasi kepada karyawan yang diberikan perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan, hal ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Lee dan Miller (1999) yang membuktikan bahwa OCE berhubungan positif dengan kinerja perusahaan. Park, (1984); Ko, (1992); Han, (1991) Komitmen organisasi kepada karyawan dengan rasa dedikasi dan komunitas secara bersama dapat dipercaya sebagai inti keberhasilan suatu perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Eisenberger et al., (1987), (1990); Mowday, Porter and Steer, (1984); Organ and Konovsky, (1989); O'Reilly and Chatman, 1986; Steers, (1987). Komitmen kepada karyawan telah terbukti dapat membantu perusahaan membentuk loyalitas, dedikasi, usaha dan inisiatif serta rasa memiliki dari karyawan dan juga menciptakan rasa komunitas yang memudahkan kerja sama sehingga mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

Pengujian yang dilakukan untuk H2 di bagi menjadi tiga bagian yaitu berdasarkan strategi *cost leadership*, *marketing differentiation* dan *innovative differentiation*. Dalam pengujian H2a menyatakan bahwa komitmen organisasi kepada karyawan (OCE) akan memberikan kontribusi yang besar terhadap kinerja perusahaan, jika diinteraksikan dengan pelaksanaan *dedicated positioning strategy* (strategi *cost leadership*). Tabel 8 menunjukkan bahwa hasil interaksi komitmen organisasi kepada karyawan (KOKK) dengan strategi *cost leadership*, adalah tidak signifikan dalam hal ini menolak H2a yang menyatakan bahwa KOKK tidak meningkatkan atau tidak memberikan kontribusi yang besar terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Lee dan Miller (1999) yang membuktikan bahwa komitmen organisasi kepada karyawan dalam pelaksanaan *dedicated positioning strategy* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan bahwa perusahaan kecenderungan kurang melakukan investasi modal secara terus menerus, karena perusahaan yang melakukan strategi *cost leadership* harus memiliki modal yang besar dalam hal ini bagaimana perusahaan itu mampu menguasai pasar, memiliki teknologi yang canggih yang mampu menekan harga pokok produksi serta adanya ketidakmampuan perusahaan untuk menyadari perlunya perubahan produk atau pemasaran karena perhatiannya dicurahkan kepada biaya. Porter (1985) Apabila perusahaan dalam melakukan pengendalian biaya yang kurang ketat menyebabkan terjadinya pemborosan biaya yang mengakibatkan produk yang ditawarkan menjadi tinggi sehingga memberikan dampak terhadap penurunan volume penjualan

Pengujian H2b menyatakan bahwa komitmen organisasi kepada karyawan (OCE) akan memberikan kontribusi yang besar terhadap kinerja perusahaan, jika diinteraksikan dengan pelaksanaan *dedicated positioning strategy* (strategi *Marketing differentiation*). Tabel 8 menunjukkan bahwa hasil interaksi komitmen organisasi kepada karyawan (KOKK) dengan strateg *Marketing differentiation*, adalah tidak signifikan dalam hal ini menolak H2b yang menyatakan bahwa KOKK tidak meningkatkan atau tidak memberikan kontribusi yang besar terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Lee dan Miller (1999) yang membuktikan bahwa komitmen organisasi kepada karyawan dalam pelaksanaan *dedicated positioning strategy* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan oleh ketidakmampuan perusahaan dalam mengembangkan pemasaran, kemampuan kreatifitas sehingga perusahaan tidak dapat bertahan dalam menghadapi persaingan. Hal lain juga disebabkan kurangnya koordinasi yang kuat diantara fungsi-fungsi pada pengembangan produk dan pemasaran, sehingga tidak terciptanya saling kerja sama, hal ini bisa mengindikasikan terjadinya penurunan terhadap kinerja perusahaan yang lambat laun akan mengalami kegagalan dalam berkompetisi (Porter 1985).

Pengujian H2c menyatakan bahwa komitmen organisasi kepada karyawan (OCE) akan memberikan kontribusi yang besar terhadap kinerja perusahaan, jika diinteraksikan dengan pelaksanaan *dedicated positioning strategy* (strategi *Innovative differentiation*). Tabel 8 menunjukkan bahwa hasil interaksi komitmen organisasi kepada karyawan (KOKK) dengan strateg *Innovative differentiation*, adalah tidak signifikan dalam hal ini

menolak H2c yang menyatakan bahwa KOKK tidak meningkatkan atau tidak memberikan kontribusi yang besar terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Lee dan Miller (1999) yang membuktikan bahwa komitmen organisasi kepada karyawan dalam pelaksanaan *dedicated positioning strategy* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan investasi dalam pendidikan dan pengembangan kompetensi karyawan dan kompensasi total yang dilakukan perusahaan tidak cukup dalam pelaksanaan strategi kompetitif sehingga hampir dipastikan akan mempunyai kemampualabaan yang rendah dan mengakibatkan kinerja perusahaan menurun. Porter (1996) apabila perusahaan mengalami kesulitan dalam menjalankan strateginya, mengindikasikan bahwa perusahaan tersebut dalam kondisi yang terjepit, yang artinya perusahaan ini berada dalam situasi strategi yang sangat buruk yang mengakibatkan perusahaan ini tidak mempunyai bagian pasar, investasi modal serta kehilangan pelanggan. Kondisi seperti ini mengindikasikan ketidakmampuan perusahaan dalam menterjemahkan strategi yang digunakan sehingga mengakibatkan kinerja perusahaan menjadi menurun.

## BAB V

### KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN IMPLIKASI

#### 5.1. Kesimpulan

Penelitian dilakukan dengan menganalisis 67 kuisisioner yang kembali ke peneliti, yang berisi komitmen organisasi kepada karyawan dengan *dedicated positioning strategy* yang digunakan terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan manufaktur di Indonesia. Data penelitian dianalisis dengan teknik statistik deskriptif, uji kualitas data dengan melakukan uji konsistensi internal dan *homogenitas* data. Untuk menguji hipotesis penelitian digunakan regresi berganda dan *moderated regression analysis* (MRA)

Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa komitmen organisasi kepada karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lee dan Miller (1999). Hal ini bisa ditunjukkan dari tingkat signifikansi 0,047 yang berarti kalau perusahaan memiliki komitmen yang tinggi akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Komitmen organisasi kepada karyawan mempunyai potensi terbesar untuk meningkatkan kinerja perusahaan di dalam organisasi dengan penempatan strategi yang kuat. Oleh karena itu pada perusahaan yang mencoba untuk membentuk suatu ikatan emosional yang kuat dengan karyawannya dengan lebih memperhatikan kesejahteraan mereka, hal ini akan memperoleh *financial reward*. Hasil pengujian interaksi antara komitmen organisasi dengan *dedicated positioning strategy* (*cost leadership*,

*marketing differentiation dan innovative differentiation*) terhadap kinerja perusahaan tidak berpengaruh positif dan signifikan, hal ini tidak mendukung dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lee dan Miller (1999). Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa hal *pertama* kondisi ekonomi yang kurang stabil dan ketidakpastian lingkungan yang cenderung tinggi sehingga perusahaan mengalami kesulitan untuk menetapkan strategi mana yang harus dilaksanakan. *Kedua* kemungkinan perusahaan yang menjadi sampel ada yang melakukan “*downsizing*” karena penelitian dilakukan pada masa krisis. Riset yang dilakukan oleh Cascio (1993) dalam Lee dan Miller (1999) mengenai “*downsizing*” telah gagal untuk membuktikan bahwa “*downsizing*” dilakukan agar perusahaan telah mampu untuk mendapatkan laba, walaupun biaya-biaya gaji dikurangi. *Ketiga* komitmen organisasi yang diberikan oleh perusahaan kemungkinan tidak direspon dengan baik oleh karyawan sehingga tidak timbul manfaat seperti yang diharapkan yaitu timbulnya *close community, good collaboration, employee loyalty & dedication, job effort & job involvement, initiative* (Lee & Miller, 1999) sehingga pada akhirnya tidak meningkatkan kinerja perusahaan. *Keempat* bisa juga dipengaruhi oleh tinggi atau rendahnya investasi dalam pendidikan dan pelatihan karyawan. Studi empiris yang dilakukan Mac Duffie & Kocha, 1991 dalam Lado & Wilson, 1994 membuktikan bahwa investasi dalam spesifik *human capital* perusahaan, dapat menghasilkan keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Dan juga menemukan bahwa investasi yang tinggi dalam pelatihan karyawan menunjukkan tingkat produktifitas yang tinggi, dengan tingkat investasi yang lebih rendah pada perusahaan lain. Selanjutnya yang terakhir, hasil penelitian dapat berbeda karena sampel

yang berbeda, perusahaan dalam sampel berasal dari industri yang beragam, mungkin disebabkan perbedaan budaya organisasi antara Indonesia dengan korea.

## **5.2. Keterbatasan**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang kemungkinan mempengaruhi hasil penelitian ini, antara lain:

1. Data yang dianalisis dalam penelitian menggunakan instrumen yang berdasarkan persepsi jawaban responden. Hal ini akan menimbulkan masalah apabila persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya.
2. Hasil penelitian ini tidak disertai wawancara dengan pimpinan perusahaan (top manager), karena adanya keterbatasan dari peneliti. Hal ini dapat mempengaruhi keakuratan pengelompokan strategi dan variabel lainnya sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis.
3. Generalisasi hasil penelitian ini mungkin belum diperoleh karena jumlah sampel yang relatif kecil, sehingga dibutuhkan penelitian lebih lanjut dalam bidang ini.
4. Sampel penelitian yang peneliti gunakan hanya dari perusahaan manufaktur saja yang kemungkinan hasilnya berbeda jika menggunakan sampel dari perusahaan non manufaktur seperti perusahaan jasa atau organisasi publik.
5. Adanya perbedaan budaya dan strategi yang digunakan oleh perusahaan sehingga peneliti mengalami kesulitan dalam menginterpretasikan apakah perusahaan dalam menjalankan strateginya cenderung mengalami perubahan atau tidak.

### 5.3. Implikasi

Terlepas dari keterbatasan yang ada hasil penelitian ini dapat diharapkan untuk digunakan sebagai acuan untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan komitmen organisasi kepada karyawan, strategi kompetitif yang digunakan oleh perusahaan dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Implikasi utama dari penelitian ini adalah bahwa para pimpinan perusahaan harus menyadari pentingnya *a human dimension*, dalam pelaksanaan yang efektif untuk menjalankan suatu strategi kompetitif yang digunakan. Komitmen organisasi yang diberikan kepada karyawan harus secara konsisten dilaksanakan agar diperoleh manfaat yang ditimbulkan dari komitmen tersebut. Dalam memberikan komitmen kepada karyawan harus memperhatikan pengaruh strategi kompetitif yang digunakan agar tujuan dari perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan akan tercapai.

Bagi peneliti berikutnya dapat memperluas penelitian ini dengan menambah variabel lain misalnya variabel motivasi, budaya karena variabel tersebut bisa saja dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, apakah sebagai variabel perantara atau *moderating variabel*. Hal lain juga bisa diperluas dengan menggunakan variabel strategi yang digunakan oleh Miles & Snow, 1978 yang menggunakan strategi *defender* dan *prospecter*.

Pendekatan interaksi yang digunakan dalam penelitian ini hanyalah salah satu cara untuk dapat mengetahui apakah variabel strategi kompetitif yang digunakan oleh perusahaan berpengaruh terhadap hubungan antara komitmen organisasi kepada

karyawan. Untuk itu penelitian mendatang perlu dilakukan pengujian dengan menggunakan pendekatan lain misalnya pendekatan *residual* atau *deviasi*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. B. 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17, hal. 99-120.
- \_\_\_\_\_, dan M. H. Hansen. 1994. "Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage". *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, Hal, 15, hal, 175-190.
- \_\_\_\_\_, dan E. J. Zajac. 1994. "Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage". *Strategic management journal*, Winter Special Issue, 15, hal, 5-9.
- Brownell, P. 1981. "Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness". *The Accounting Review*. No.4, pp.845-859.
- Chio, M. G. 1994. "Organizational Culture Strategy Types, and Financial Performance". *Korea Management Review*, 23, hal. 1-40.
- Collin, J dan J. Porras. 1994. *Built to Last*. "Harper Business", New York.
- Dees, G. dan P. Davis. 1984. "Porter's Generic Strategies as Determinan of Strategic Group Membership and Organizational Performance". *Academy of Management Journal*, 27, hal. 467-488.
- Drucker, P. F. 1996. "The Executive in Action": *Managing for Results*. Innovation and Entrepreneurship, The Effective. New York.
- Eisenberger, R., N. Cotterell dan J. Marvel. 1987. "Reciprocation and Ideology". *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, hal 743-750.
- Eisenberger, R., P. Fasolo dan V. Davis La-Mastro . 1990. "Perceived Organizational Support and Employee Diligency, Commitment and Innovation". *Journal of Applied Psychology*, 75, hal 51-59.
- Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison dan D. Sowa. 1986. "Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*, 71, hal. 500-507.
- Fiol, C.M.1991. "Managing Culture as Acompetitive Resource". *Journal of management*, 17, hal. 191-211.
- Ghosal, S. dan C.A. Bartlett. 1995. "Changing the role of top management: Beyond structure to process". *Harvard Business Review*, 73(1), hal. 86-96.

- Govindarajan, V. dan A.K. Gupta. 1985. "Linking control to business unit strategy: Impact on performance". *Accounting Organization, and society*, hal 10, hal. 51-56.
- Govindarajan, dan Fisher., 1990. "Strategy, Control Sistem Dan Resource Sharing: Effects On Bussines - Unit Performance". *Academy of Management Journal*. 33. pp. 259-285.
- Gull, F. 1991. "The Effects of Management Accounting System, Environmental Uncertainty on Small Business Managers' Performance". *Accounting Organization and Society*, hal. 57-61.
- Gujarati, D. 1995. *Basic Econometric* 3<sup>rd</sup> ed. International Edition. McGraw-Hill.
- Gordon, L dan Narayanan, V.K. 1984. "Management Accounting Systems, Perceived Environment Uncertainty and Organization Structure: An Empirical Investigation ". *Accounting Organizations and Society* 9: 33-47
- Hair, J.F., Anderson, R.E., & Black, W.C. 1998. *Multivariate Analysis* 5<sup>th</sup> ed. Printice Hall International, Inc.
- Hall, R. 1993. "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustained competitive Advantage". *Strategic Management Journal*, 14(8), Hal. 607-618.
- Hambrick, D. C dan D. Lei. 1985. "Toward an Empirical Prioritization of Contingency Variables for Business Strategy". *Academy of Management Journal*, 26, hal 687-707.
- Hamel, G. dan C.K. Prahalad. 1994. *Competing For The Future*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Han, J. S. 1991. *Conflic Structure of Korean Education System*. Yeonsei University Press, Seoul.
- Hax, A. C dan N.S. Majluf. 1996. *The Strategy : Concept and Process, A Pragmatic Approach*. Edisi kedua. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc .
- Imam Ghozali. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi pertama, Program Studi Magister Akuntansi, Badan Penerbit, Universitas Diponegoro (UNDIP), Semarang.
- Itami, H. 1987. *Moblizing Invisible Assets*. Harvad University Press. Cambridge, MA.

- Ittner, C. D., D.F. Larcker, dan M.V. Rajan. 1997b. "The Choice of Performance Measure in Annual Bonus Contracts". *The Accounting Review*, 72(2), hal. 231-255.
- Ko, B. S. 1992. *A Study on Values*. Nanam-Seoul.
- Lado, A. A., N. Boyd dan P. Wright, 1992. "A Competency Model of Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 18, hal. 77-91.
- \_\_\_\_\_, dan M. Wilson. 1994. "Human Resource System and Sustained Competitive Advantage". *Academy of Management Review*, 19, hal. 699-727.
- Lee, J. dan M. Lee. 1995. "The Shinbaram Management : A Conceptual Model". *Korean Management Review*, 24, hal 339-369.
- \_\_\_\_\_, dan D. Miller. 1999. "People Matter." "Commitment to Employees, Strategy and Performance in Korean firms". *Strategic Management Journal*, Vol. 20, hal 579-593.
- Miller, D. dan P.H. Friesen. 1982. "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firm: Two Models of Strategic Momentum". *Strategic Management Journal*, hal 1-25.
- Moorman, R. H., G. Blakely dan B. Nienhoff. 1988. "Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior". *Academy of Management Journal*, 41, hal, 351-357.
- Mowday, R. T., L. W. Porter dan R.M. Steers. 1984. *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academy Press, New York.
- Mulyadi. 2000. *Balance Scorecard*. Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- O'Reilly, C. Ada dan J. Chatman. 1986. "Organizational Commitment and Psychological Attachment". *Journal of Applied Psychology*, 71, hal. 492-499.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books, Lexington, MA.
- \_\_\_\_\_, 1990. "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior". In B.M. Staw and L.L. Cummings (eds). *Research in organizational Behavior*, Vol. 12. JAI Press, Greenwich, CT, hal . 43-72.

- \_\_\_\_\_, dan M. Konovsky. 1989. "Cognitive Versus Effective Determinants of Organizational Citizenship and Job Performance". *Journal of Applied Psychology*, 74, hal. 157-164.
- Orpen, C. 1995. "The Effects of Exchange Ideology on The Relationship Between Perceived Organizational Support and job Performance". *Journal of Social Psychology*, 134, hal. 407-408.
- Park, S. Y. 1984. "A Sense of Community and Community Ethics". *Academy of Korean Studies*, Seoul.
- Pelfini, M. J. 1993. "Creating community from diversity in non-profit and for-profit organizations". Employment praxis. Unpublished doctoral dissertation University of San Fransisco.
- Peters, T. 1994. "Liberation Management". *Fawcett*, New York.
- Pfeffer, J. 1993. *Competitive Advantage Through People*. Harvard University Press Cambridge. MA.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. Free Press, New York.
- \_\_\_\_\_, 1985. *Competitive Strategy*. Free Press, New York.
- \_\_\_\_\_, 1996. What is Strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), hal. 61-78.
- Prahalad, C. K dan G. Hamel. 1990. "The Core Competence of The Corporation". *Harvard Business Review*, 68(3), hal 79-91.
- Rumelt, R. P., D.E. Schendel dan D. Tecee (eds). 1994. *Fundamental Issues in Strategy*. Harvard Business School Press. Boston. MA.
- Senge, P.M. 1990. *The fifth Dicipline: The art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday / Currency, New York.
- Sekaran, U. 2000. *Research Metodhs For Business A Skill-Building Approach*. 3<sup>rd</sup> ed. John Wiley and Sons , Inc.
- Shin, Y.K. 1993. *Korean Management: Present and Future* . Bak-Young, Sa, Seoul.
- Shore. L.M. dan S. J. Wayne. 1993. "Commitment and Employee Behavior". *Journal of Applied Psychology*, 78, hal. 774-780.

- Simon, R. 1987. "Accounting Control Sistem and Business Strategy": An Empirical Analysis: *Accounting, Organization and Society*, 12(4), hal. 357-374.
- \_\_\_\_\_, 1990. "The Role of Management Control System in Creating Competitive Advantage". New perspective. *Accounting, Organization and Society*, hal. 127-143.
- Singgih Santoso. 2000. *Mengolah data statistik secara profesional SPSS versi 7.5* Penerbit Elex media Komputindo, Jakarta.
- Smith, C. A., D. Organ dan J. P. Near. 1983. "Organizational Citizenship Behavior": Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, hal. 653-663.
- Steers, R.M. 1987. *International to Organizational Behavior*. Scott Foresman, Glenview, IL., hal. 576-583.
- \_\_\_\_\_, dan L. Porter. 1987. *Motivation and Work Behavior*. edisi 3. McGraw-Hill, New York.
- Suryani, E. 2001. *Analisis Hubungan Antara Strategi Kualitas, Sistem Pengendalian Strategi dan Kinerja Organisasional: Studi Empiris Pada Kondisi Krisis di Indonesia*, Tesis S-2 . UGM. Yogyakarta.
- Sukma, L. 2002. *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan yang Dipersepsikan dan Strategi Kompetitif Terhadap Hubungan Sistem Kontrol Akuntansi dengan Kinerja Perusahaan*. Tesis S-2. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Teece, D., G. Pisano dan A. Shuen (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategy Management Journal* , 18(7) , hal. 509-533.
- Ulrich, Dave. 1998. "Intellectual Capital = Competence X Commitment". *Sloan Management Review*.
- Utomo, H dan E. Tandelilin. 1993. *Managemen Strategi*. Seri Diktat Kuliah. Gunadarma. Jakarta.
- Wernerfelt, B. 1984. "A Resourced-based View of The Firm". *Strategic Management Journal*, 5(2), hal. 171-180.
- Whitney, J.O. 1994. *The Trust Factor*. McGraw-Hil, New York.
- Williams, L. J. dan S.E. Anderson. 1991."Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role Behavior". *Journal Management*, 17, hal. 601-617.



**Departemen Pendidikan Nasional  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
Program Studi  
MAGISTER SAINS AKUNTANSI**

Lamp : Satu (1) set Kuisisioner  
Hal : Permohonan Menjadi Responden

**Kepada Yth,  
Bapak /Ibu Presiden Direktur /Direktur Utama**

**Di Tempat**

Dengan hormat,  
Yang bertanda tangan dibawah ini, saya

Nama : Bambang Satriawan, SE  
NIM : C4C000322  
Pekerjaan : Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Sedang melaksanakan penelitian dalam rangka menyelesaikan tesis untuk program S-2 dalam bidang akuntansi dibawah bimbingan **Drs. Bambang Supomo, M.Si, Akt dan Drs. Fuad Masud, MIR.** Dalam penelitian ini saya menyetengahkan tema yang berkaitan dengan komitmen organisasi kepada karyawan dan strategi kompetitif yang digunakan terhadap kinerja perusahaan

Penelitian ini berbentuk *survey research*, yang menggunakan instrumen kuisisioner untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan. Data yang terkumpul, nantinya akan disajikan secara umum (bukan individu). Perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin ini telah terpilih untuk berpartisipasi dalam penelitian yang saya lakukan. Untuk itu, saya bermohon kesediaan Bapak/ibu untuk mengisi kuisisioner ini. Saya akan menjamin kerahasiaan dari semua Jawaban/Pendapat /Opini/ Komentar yang telah Bapak/Ibu berikan dalam kuisisioner terlampir. Ini semua hanya semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian ilmiah, dan hanya ringkasan dari hasil analisis yang akan dilaporkan atau dipublikasikan.

Demikian permohonan saya ini saya ajukan, atas kesediaan, partisipasi dan kerja sama yang baik, saya ucapkan terima kasih.

Peneliti

Bambang Satriawan, SE

**PETUNJUK PENGISIAN KUISIONER**

1. Berilah tanda silang (X) hanya pada salah satu angka dari 1 sampai 5 (untuk no 1 s/d 17) dan 1 sampai 7 (untuk no 18 s/d 36) yang menunjukkan jawaban atas pertanyaan yang diajukan.
2. Jawaban responden mohon dikembalikan..... melalui jasa pos dan saya telah menyiapkan prangko balasan
3. Atas perhatian dan jawaban yang Bapak /Ibu berikan saya ucapkan terima kasih.

**IDENTITAS RESPONDEN**

1. Jenjang pendidikan terakhir : A. S1 B. S2 C. S3 D. Lainnya.....

2. Bapak/ Ibu telah bekerja di perusahaan ini selama : ..... tahun

3. Perusahaan tempat Bapak/ Ibu bekerja telah beroperasi selama (pilih salah satu)

A. Kurang dari 5 tahun

B. 5 tahun

C. Lebih 5 tahun

4. Apakah Bapak/ Ibu menginginkan resume hasil penelitian ini ?

Tidak

Ya dikirim kealamat : .....

.....

## LAMPIRAN INSTRUMEN PENELITIAN

### KOMITMEN ORGANISASI KEPADA KARYAWAN (Lee dan Miller, 1999)

Untuk pertanyaan – pertanyaan berikut ini mohon Bapak/ Ibu memberi tanda silang (X) pada salah satu angka dari 1 sampai 5 dengan pernyataan dibawah ini yang menggambarkan kebijakan pengambilan keputusan tertinggi perusahaan.

		Tidak Setuju				Sangat Setuju
1	2	3	4	5		
1	Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan para karyawan	1	2	3	4	5
2	Perusahaan sangat memperhatikan tentang pembayaran tiap orang pada apa yang patut mereka peroleh	1	2	3	4	5
3	Perusahaan peduli pada kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan	1	2	3	4	5
4	Jika perusahaan memperoleh laba lebih banyak, maka kenaikan gaji akan dipertimbangkan	1	2	3	4	5

Untuk pertanyaan – pertanyaan berikut ini mohon Bapak/ Ibu memberi tanda silang (X) pada salah satu angka dari 1 sampai 5 yang tepat menurut anda yang menggambarkan kebijakan pengambilan keputusan tertinggi perusahaan. (Dibandingkan dengan perusahaan pesaing utama )

	Lebih Sedikit dari Pesaing	Relatif Sama			Lebih Banyak dari Pesaing
	1	2	3	4	5
5. Berapa banyak perusahaan melakukan investasi untuk pengembangan pendidikan dan kompetensi karyawan.	1	2	3	4	5
6. Berapa banyak perusahaan melakukan investasi untuk kompensasi karyawan secara total (termasuk dana kesejahteraan dan pensiun)	1	2	3	4	5

## STRATEGI KOMPETITIF (Lee dan Miller, 1999)

Untuk pertanyaan-pertanyaan berikut ini mohon Bapak/ Ibu memberi tanda silang (X) pada salah satu angka dari 1 sampai 5 yang tepat menurut anda mengenai metode kompetitif mana dari hal berikut ini, yang digunakan oleh perusahaan anda dalam menjalankan strateginya?.

Sama Sekali Bukan Bagian  
Dari Strategi Perusahaan

Bagian Pokok Dari  
Strategi Perusahaan

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

a.	Proses Manufaktur <i>Just-in-Time</i>	1	2	3	4	5
b.	Pengelolaan persediaan yang efisien	1	2	3	4	5
c.	Program kualitas total	1	2	3	4	5
d.	Mengurangi biaya produksi/ operasi	1	2	3	4	5
e.	Periklanan	1	2	3	4	5
f.	Meningkatkan identifikasi merek	1	2	3	4	5
g.	Desain atau pengemasan yang menarik	1	2	3	4	5
h.	Pengembangan produk baru	1	2	3	4	5
I.	Riset dan pengembangan produk	1	2	3	4	5
J.	Produk teknologi tinggi	1	2	3	4	5
k.	Selalu menyempurnakan produk yang ada	1	2	3	4	5

**KINERJA PERUSAHAAN (Govindarajan dan Fisher, 1990)**

Signifikan  
Di bawah  
Standar  
Kinerja

Signifikan  
Di atas  
Standar  
Kinerja

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Bagaimana kinerja relatif perusahaan anda untuk beberapa aspek berikut ini dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan ? (beri tanda silang (X) pada salah satu angka dari 1 sampai 7 yang menggambarkan kinerja perusahaan anda)

1	Return on Investment (ROI)	1	2	3	4	5	6	7
2	Laba ( <i>Profit</i> )	1	2	3	4	5	6	7
3	Arus Kas ( <i>Cash Flow</i> )	1	2	3	4	5	6	7
4	Kontrol Kos ( <i>Cost Control</i> )	1	2	3	4	5	6	7
5	Pengembangan Poduk baru	1	2	3	4	5	6	7
6	Volume Penjualan	1	2	3	4	5	6	7
7	Porsi Pasar ( <i>Market Share</i> )	1	2	3	4	5	6	7
8	Pengembangan Pasar ( <i>Market Development</i> )	1	2	3	4	5	6	7
9	Pengembangan Sumber Daya Manusia	1	2	3	4	5	6	7
10	Urusan-urusan Politik dan Kemasyarakatan	1	2	3	4	5	6	7

**KETIDAK PASTIAN LINGKUNGAN (Gordon dan Narayan, 1984)**

Intensitasnya  
Sangat Rendah

Intensitasnya  
Sangat Tinggi

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Beri tanda silang (X) pada salah satu angka dari 1 sampai 7 yang paling tepat menggambarkan intensitas kegiatan lingkungan industri tempat perusahaan anda beroperasi.

1	Persetujuan pengaadaan material/ bahan baku	1	2	3	4	5	6	7
2	Kompetisi untuk memperoleh karyawan yang ahli	1	2	3	4	5	6	7
3	Kompetisi penetapan harga produk	1	2	3	4	5	6	7

4	Jenis Produk yang dipasarkan perusahaan anda selama 5 tahun terakhir						
	1	2	3	4	5	6	7

Sangat sedikit

Sangat Banyak

Sangat Stabil

Sangat Dinamis

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Berilah tanda silang (X) pada salah satu angka dari 1 sampai 7 yang paling tepat menggambarkan stabilitas/ dinamika lingkungan eksternal yang dihadapi perusahaan anda

5	Stabilitas/ dinamika lingkungan ekonomi	1	2	3	4	5	6	7
6	Stabilitas/ dinamika lingkungan teknologi	1	2	3	4	5	6	7

<b>7</b>	<b>Kemampuan anda mengidentifikasi/ memprediksi aktifitas pesaing anda selama 5 tahun.</b>					
1	2	3	4	5	6	7
Lebih Tepat			Kurang Tepat			

<b>8</b>	<b>Selama lima tahun terakhir tingkat kepuasan konsumen perusahaan anda.</b>					
1	2	3	4	5	6	7
Mudah Diprediksi			Sulit Diprediksi			

<b>9</b>	<b>Selama lima tahun terakhir kondisi lingkungan ekonomi, politik, dan hukum yang mempengaruhi perusahaan anda.</b>					
1	2	3	4	5	6	7
Tetap Sama			Penuh Perubahan			

<b>10</b>	<b>Frekwensi penggunaan teknologi baru dalam industri tempat perusahaan anda beroperasi.</b>					
1	2	3	4	5	6	7
Sangat Jarang			Sangat Sering			