

ABSTRAK

Studi ini bertujuan menganalisis making process strategy terhadap kinerja di Lingkungan Industri Kecil (LIK) di kota Semarang. Making process strategy mencakup komitmen dan kapabilitas terhadap kinerja organisasi LIK di kota Semarang.

Responden adalah pimpinan perusahaan di LIK berjumlah 115 dari jumlah total 300. Kemudian teknik analisis dengan menggunakan Structural Equation Model (SEM) dengan software AMOS

Hasil studi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh komitmen organisasi dan kapabilitas terhadap adaptabilitas lingkungan. Kemudian adaptabilitas lingkungan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hasil studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap manajemen perusahaan di LIK kota Semarang khususnya dalam peningkatan kinerja organisasi.

Kata kunci : Kinerja organisasi, komitmen, kapabilitas dan adaptabilitas lingkungan

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Beberapa waktu yang lalu penguasaan faktor produksi seperti tanah, tenaga kerja, alam dan modal (*Comparative advantage*) diakui menjadi tameng sekaligus menjadi senjata bagi perusahaan untuk memenangkan persaingan. Namun saat ini *Comparative advantage* bukan lagi merupakan basis yang cukup kuat bagi perusahaan. Globalisasi telah mengubah segala sesuatu yang membatasi menjadi lepas tak terbandung. Setiap perusahaan akan dengan mudah memperoleh sumberdaya yang diinginkan kapan dan dimanapun sumberdaya tersebut tersedia. Pada perkembangan selanjutnya perusahaan yang akan bersaing pada kompetisi global harus memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Namun sumberdaya yang dimiliki perusahaan, bila terlalu mudah bagi perusahaan pesaing untuk memperbaiki dan sumber daya substitusi yang lebih efektif, bukanlah merupakan dasar dalam meraih keunggulan kompetitif.

Menurut Hall (1994) keunggulan bersaing berkelanjutan berdimensi durabilitas, imitabilitas serta tingkat kemudahan untuk menyalin asset-aset stratejik yang dimiliki perusahaan. Sedangkan pendapat Glueck et.al (1987) suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika mempunyai karakteristik *pertama* ; kompetensi khusus, misalnya mempunyai produk dengan mutu lebih baik, mempunyai saluran distribusi yang lebih lancar , penyerahan produk yang lebih cepat mempunyai merk produk lebih terkenal. *Kedua* : menciptakan persaingan tidak

BAB II TELAAH USTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Kinerja Organisasi

Menurut Wiklund (1999) ukuran kinerja adalah pertumbuhan (*growth*) . dan menurut Beal (2000) adalah kemampualabaan (*profitability*). Secara fungsional kinerja organisasi tercermin pada hal berikut ini (Ferdinand :2003) :

Pertama, perusahaan yang berkinerja baik, akan tercermin dari baiknya tingkat kinerja manajemen sumberdaya manusia (SDM) yang ada seperti tingginya tingkat produktifitas, tingkat kreatifitas dan keinovatifan SDM dalam organisasi dimana ia berada.

Kedua, organisasi yang berkinerja baik, akan tercermin dari baiknya tingkat kinerja manajemen operasi produksi seperti tingginya tingkat efisiensi proses bisnis internal, tingginya mutu produk dan mutu pelayanan yang menyertai produk yang dihasilkan, tingginya tingkat kecepatan proses, tingginya tingkat akurasi proses dan sebagainya.

Ketiga, organisasi yang berkinerja baik akan nampak pada tingginya kinerja manajemen pemasaran seperti tingginya volume penjualan, tingginya market share, serta tingginya profitabilitas pemasaran.

Keempat, perusahaan yang berkinerja baik akan nampak pada tingginya kinerja manajemen keuangan seperti ketersediaan dana, penggunaan dana yang efisien dan efektif yang nampak dalam berbagai resiko keuangan seperti terdapat

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory research*). Masri Sugrimbun (1992) mengatakan bahwa penelitian yang bersifat *Explanatory* atau penjelasan adalah penelitian yang menyoroti pengaruh antar variabel-variabel penentu untuk menguji hipotesis yang diajukan, dimana uraiannya mengandung deskripsi akan tetapi terfokus pada hubungan variabel.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh industri di LIK Baganan Semarang yang berjumlah 300. Kemudian teknik pengambilan sample dengan *purposive sampling* dan sample size mengacu pendapat Kemudian besarnya sampel (*sample size*) mengacu pendapat Hair dkk (1996), yang mengatakan bahwa jumlah sampel adalah indikator dikali 5 sampai 10. Oleh karena itu besarnya sampel 115 responden yang merupakan representasi dari jenis usaha.

3.3. Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan beberapa jenis data. Jenis – jenis data dan metode pengumpulannya adalah sebagai berikut :

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskriptif Variabel

Data deskriptif sebagaimana disajikan pada Tabel 4.5 di bawah ini menampilkan gambaran umum mengenai jawaban responden atas pertanyaan atau pernyataan yang terdapat dalam kuesioner. Berdasarkan hasil tanggapan dari 115 manajer industri di perusahaan Industri Kecil (Buganagan) responden tentang variabel-variabel penelitian, peneliti akan menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan ke dalam deskriptif statistik.

Tabel 4. 1
Statistik Deskriptif

	Statistics											
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12
Valid	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	6.90	7.13	7.22	6.84	6.97	6.90	6.92	6.91	7.05	6.74	6.79	6.90
Std. Deviation	1.58	1.52	1.64	1.39	1.46	1.52	1.60	1.42	1.53	1.75	1.56	1.50
Minimum	2.50	2.32	2.70	1.94	2.13	2.32	2.56	2.01	2.33	3.05	2.45	2.25
Maximum	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4
N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Source: Data primer yang diolah

Rata-rata jawaban responden untuk variabel komitmen, kapabilitas, adaptabilitas dan kinerja organisasi antara 6.74 sampai dengan 7.22 yang berarti perusahaan di

BAB V P E N U T U P

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan bab – bab sebelumnya studi ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Semakin tinggi komitmen organisasi, maka semakin tinggi adaptabilitas lingkungan
2. Semakin tinggi kapabilitas , maka semakin tinggi adaptabilitas lingkungan
3. Semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi kapabilitas
4. Semakin tinggi adaptabilitas lingkungan maka semakin tinggi kinerja organisasi

5.2. Saran – saran

1. Obyek penelitian ini hanya terbatas pada lingkungan Industri Kecil (LIK) Bugangan Semarang tidak dapat digeneralisasikan pada lingkungan Industri Kecil (LIK) lain di Semarang
2. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode kuesioner, oleh karena itu faktor subyektifitas selalu ada. Maka penelitian berikutnya harus didukung dengan metode observasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, Jay. 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17 : 99-120.
- Day, G. 1984, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset. Yogyakarta, 2001.
- David Hunger & Thomas L. Wheelen 1996, *Strategic Management*. Addison –Wesley
- Herdinand, Augusty. T.1999. *Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage: Unplished DBA Thesis*, Southern Cross, Lismore, Australia.
- , 2000. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*. BP Undip Semarang
- , 2002a. Kualitas Strategi Pemasaran Sebuah Studi Pendahuluan “ *Jurnal Sain Pemasaran Indonesia*, Vol I, No. 1. pp.107-119:
- , 2002b. Marketing Strategy Making : Proses dan Agenda Penelitian “ *Jurnal Sain Pemasaran Indonesia*, Vol I, No. 1. pp.1- 22
- , 2003. Sustainable Competitive Advantage : Sebuah Eksplorasi Model Konseptual, *Research Paper Series*
- , 2004a. Dinamika Manajemen Penjualan : Sebuah Uji Model Konseptual untuk Direct Selling, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol X. No.1.pp.17-38
- , 2004b. Strategit Selling-In Management : Sebuah Pendekatan pemodelan strategi, *Research Paper Series*
- Herlianto, 1984, *Manajemen Personalia*, Terjemahan ,Penerbit Eriangga : Jakarta
- Hambrick, DC, 1980, Operationalizing the concept of business level strategy in research, *Academy of Management Review*,5: P.567-575.
- Herlianto, S. Et.al. 2003. *Advanced Strategik Management*, PT. Gramedia Pustaka Utama : Jakarta
- Hill, T and R. Westbrook. 1997. SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning* Vol.30. No1. Pp.46-52
- John H. Wilson. 1990. *Environment Scanning and Strategic Planning*, Conference Papers
- Manojcevic G. (1993), *Manajemen dan Organisasi*, Edisi terjemahan, Penerbit Erlangga , Jakarta

- Kohli, A. and Jaworski (1990) Market Orientation : The Construct, Research Proposition and Managerial Implication, *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18
- Jarilo, J. Carlos. 1998. " On Strategic Net Works." *Strategic Management Journal* 9 : 31-41.
- Jauch. L.R and F.W. Gluck, 1989. *Strategic Management and Business Policy*, McGraw-Hill Book. Co
- Lado, A.A., Boyd, N.G & Wright, P. 1992. " A Competence-Based Model of Sustainable Competitive Advantage : Toward a Conceptual Integration," *Journal of Management*, 18 : 77-91.
- Perace & Robinson 2003, *Strategic Management : formulation, implementation and Control*, Eight Edition .McGraw-Hill
- Samy Kristamuljana, 2002. "Dicari : Alternatif Bagi Model : Analisis, Formulasi dan Implementasi", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol VIII. No.1. pp.1- 16.
- Seymour, J. Madison, 1991, "AID University Linkages for Agricultural Development ", *Journal of Higher Education*, Vol 62, No:3, p:288-316
- Menon A, Bharadwaj S.G, Adidam P, J, Edison S.W; 1999" Antecedents and Consequence of Marketing Strategy Making : Model and Test ". *Journal of Marketing*. Vol 63.p.18-40.
- Menon A, Bharadwaj S.G, and Roy Howell, 1996 " The Quality and effectiveness of marketing strategy : Effect of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationship". *Journal of Marketing*. Vol 24. No.4 p.299-313.
- Mintzberg. H. 1990. The design school ; reconsidering the basic premise of strategic management . *Strategic Management Journal* 11 : 171-195
- Veitz, B.A. Sujan H dan Sujan M (1986)" Knowledge , Motivation, Adaptive Behavior : A Frame for Improving Selling Effectiveness". *Journal of Marketing*. Vol.50.pp.174-191
- Veitz, Barton A. & Kevin D. Bradford, 1999, Personal Selling and Sales management : A Relationship Marketing perspective. *Journal of Marketing Science*, 27 pp..241-254