

**MODEL PENINGKATAN KEUNGGULAN KOMPETITIF MELALUI  
KINERJA PERUSAHAAN**

*(Pada Indomaret wilayah Boja-Kendal)*

Fidyah Yuli Ernawati

Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Semarang

**ABSTRAKSI**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, konten strategi, kinerja organisasi baik secara parsial atau simultan terhadap keunggulan kompetitif pada PT Indomaret. Metode yang penelitian menggunakan analisis regresi berganda dengan metode enter, penelitian ini dilakukan pada wilayah Boja dan Kendal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi, konten strategi juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi, dan kinerja organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Pada persamaan pertama 76,2%, variasi kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi dan konten strategi, sedangkan persamaan kedua 70% variasi keunggulan kompetitif dapat dijelaskan oleh kinerja organisasi.

Kata Kunci : keunggulan kompetitif, kinerja perusahaan, budaya organisasi, konten strategi.

## PENDAHULUAN

Dalam dunia perekonomian yang semakin berkembang tingkat kebutuhan manusia semakin naik mereka berlomba-lomba untuk memenuhi kebutuhan. Jika dilihat dari persoalan pemenuhan kebutuhan, biasanya masyarakat ingin mendapatkan barang-barang tersebut dengan mudah. Banyak toko-toko yang buka untuk melayani kebutuhan para konsumen. Salah satu perusahaan yang berkecimpung sama seperti toko-toko biasa adalah PT Indomarco. PT Indomarco Prismatama (Indomaret) merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang *retail* waralaba yang berusaha menyediakan kebutuhan konsumsi masyarakat sehari-hari. Perkembangan PT Indomarco dari tahun ke tahun mengalami kenaikan sehingga jaringan pasar Indomaret meliputi pulau Jawa, Bali, Sumatra, dengan jumlah *Outlet Store* secara keseluruhan mencapai lebih dari 7.245 gerai hingga tahun 2012. Gerai Indomaret berkembang semakin banyak dan kondisi setiap gerai indomaret di daerah-daerah semakin ramai, seperti table di bawah ini.

Tabel 1.1  
Perkembangan Gerai Indomaret dari tahun 2011-2014

Tahun	Jumlah Gerai
2011	6.006
2012	7.245
2013	8.814
2014	9.096

Sumber : [www.Indomaret.co.id](http://www.Indomaret.co.id)

Dalam perkembangan Indomaret dari tahun ketahun mengalami perkembangan yang semakin banyak seperti yang terjadi di wilayah Boja dan Kendal juga banyak ditemukan Indomaret-indomaret yang ramai dan setiap unit indomaret memiliki tempat nyaman sehingga konsumen terasa nyaman untuk berbelanja serta pelayanan yang diberikan juga baik, baik untuk bertutur kata maupun perilakunya terhadap konsumen. Konsep dalam indomaret satu dengan indomaret yang lain sama tetapi ada perbedaan, dimana perbedaan itu terletak pada cara mereka untuk menarik konsumen dan suatu kinerja organisasi yang berbeda. Fenomena tersebut menunjukkan

bahwa potensi dan pangsa pasar yang luas, dan perkembangan indomaret yang baik. Keadaan dan kemajuan bisnis Indomaret di tengah-tengah masyarakat sangat berhubungan dengan kondisi perekonomian masyarakat sekitar. Oleh karena itu agar perusahaan tetap eksis, berkembang, dan unggul dalam bersaing perlu memiliki budaya organisasi yang baik, modal, strategi manajemen, lingkungan perusahaan dan kinerja organisasi. Keberhasilan suatu perusahaan sangat di tentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia yaitu orang-orang yang menyediakan tenaga, bakat, kreativitas dan semangat. Sehingga perusahaan perlu melakukan pemilihan yang terbaik untuk menciptakan suasana yang kondusif yang dapat di tempuh dengan jalan memperbaiki kinerja organisasi. Dengan adanya suasana yang kondusif maka akan tercipta keunggulan yang kompetitif.

Keunggulan kompetitif perusahaan dalam melakukan kegiatan- kegiatannya perlu memanfaatkan SDM yang di miliki dengan mengedepankan cara bersaing yang sehat dengan perusahaan yang lain. Kinerja organisasi merupakan unsur penting yang dapat memicu kearah keunggulan kompetitif. Sehingga faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah Budaya Organisasi dan, Konten Strategi. Faktor-faktor tersebut yang dikutip dari beberapa ahli yang disesuaikan dengan fenomena, yaitu sikap manajer perusahaan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Cara memiliki budaya organisasi yang baik artinya budaya perusahaan yang positif memberikan lingkungan kerja yang baik sehingga berdampak kepada kepuasan yang selanjutnya kepuasan merupakan motivator sehingga karyawan bertanggung jawab untuk memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi (Alfeis, 2008:). Kinerja organisasi dapat diukur melalui BSC, ( *Balanced Scorecard* ). Kinerja organisasi ( perusahaan ) Menurut Rini Susilowati ,2005 ( jurnal Ardian ika Sulistyawati, 2012 ) adalah ukuran keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya dilihat dari perspektif BSC. Kinerja perusahaan ini dapat dilihat dari produktivitasnya yang dihasilkan oleh perusahaan, yaitu : pertumbuhan profitabilitas, pertumbuhan pelanggan dengan mempertahankan pelanggan lama dan mencari pelanggan baru, efisiensi usaha dengan efektif dan tepat guna, dan pelatihan bagi karyawan adalah

investasi perusahaan. Budaya organisasi merupakan sesuatu yang dirasakan oleh karyawan dan yang dipersepsikan sehingga tercipta pola keyakinan, nilai-nilai dan harapan. Karena mencakup harapan, nilai dan sikap bersama, maka budaya organisasi mempengaruhi individu, kelompok dan proses organisasional (Gibson *et al*, 2003). Konten strategi menurut Ferdinand (2002) adalah menjawab apa yang menjadi strategi atau upaya mengkaji secara baik apa wujud strategi yang akan dilakukan. . Studi tentang aspek proses strategi dan aspek konten strategi (Bokor Donal.W dan Olson Philip D, 1995). Jika sumber-sumber yang dimiliki menjadi menurun nilainya, maka keuntungan akan cenderung menurun pula.

Persaingan di berbagai sektor semakin tajam sehingga setiap unit bisnis yang ingin memenangkan dalam persaingan harus memiliki keunggulan kompetitif (competitive advantage). Keunggulan kompetitif dapat diraih dengan cara memiliki budaya organisasi yang baik, konten strategi, dan kinerja organisasi yang baik. Sebuah perusahaan menginginkan usahanya meraih keunggulan yang kompetitif. Perusahaan tersebut dapat melihat aspek apa saja yang perlu di perhatikan. Contohnya saja budaya organisasi dan konten strategi akan mempengaruhi kinerja organisasi. Apabila dari faktor-faktor di miliki dengan baik maka kinerja organisasi pun akan meningkat baik sehingga kinerja organisasi akan berpengaruh langsung pada keunggulan kompetitif. Apabila perusahaan tidak bisa mengendalikan kinerja organisasi maka perusahaan tidak akan mencapai keunggulan kompetitif, karena kinerja organisasi merupakan faktor penting dalam mencapai keunggulan kompetitif.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **1. Budaya Organisasi**

Menurut Mas'ud, 2004 (dalam jurnal Rani Mariam, 2009) Budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Robbins (1998) memberikan 7 (tujuh) karakteristik budaya sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko yaitu sejauh mana karyawan diharapkan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detil
3. Berorientasi pada hasil yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut
4. Berorientasi kepada manusia yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.
5. Berorientasi pada tim yaitu sejauhmana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang individu-individu.
6. Agresivitas yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status *quo* dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Hasil penelitian Chatman dan Bersade (1997) dan Udan Bintoro (2002) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja organisasi. Dan hasil peneliatian Soedjono menyatakan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sehingga bisa diambil hipotesis.

***H1 : budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja***

## **2.Konten Strategi**

Menurut Ferdinand (2002) Konten strategi adalah menjawab apa yang menjadi strategi atau upaya mengkaji secara baik apa wujud strategi yang akan dilakukan. Dimensi konten strategi menurut Vandaraja and Jayachandran (1999) mencakup beberapa aspek, yaitu : 1). Kompetitif, 2).Inovatif, dan 3). Berkelanjutan. Pengertian dan penemuan oleh para peneliti bahwa dalam konten strategi dalam perusahaan sangat menunjang dalam pertumbuhan dan keadaan perusahaanya atau organisasinya. Tak lepas dengan kinerja organisasi, kinerja Organisasi akan berjalan dengan baik jika konten strategi yang digunakan berjalan dengan lancar.

***H2 : konten strategi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.***

**3. Kinerja Perusahaan**

Menurut Rini Susilowati, 2005 ( dalam jurnal Ika Sulistyawati, 2012 ) Kinerja perusahaan adalah ukuran keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya dilihat dari perspektif BSC ( Balanced Scorecard ). Kinerja perusahaan ini dapat dilihat dari produktivitasnya yang dihasilkan oleh perusahaan, yaitu : pertumbuhan profitabilitas, pertumbuhan pelanggan dengan mempertahankan pelanggan lama dan mencari pelanggan baru, efisiensi usaha dengan efektif dan tepat guna, dan pelatihan bagi karyawan adalah investasi perusahaan. Menurut Steers pengertian kinerja organisasi adalah tingkat yang menunjukkan seberapa jauh pelaksanaan tugas dapat dijalankan secara actual dan misi organisasi tercapai (Steers,2003).

Jadi dapat disimpulkan bahwa, kinerja Organisasi mempengaruhi keunggulan kompetitif, Karena ada beberapa faktor yang dapat dijelaskan pada teori-teori diatas.

***H3 : kinerja perusahaan berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif.***

**4. Keunggulan Kompetitif**

Menurut Gluectet *al* (1987) suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika mempunyai karakteristik, yang *pertama* : kompetensi khusus, missal memiliki mutu yang baik,mempunyai saluran distribusi yang lebih lancar, penyerahan produk yang lebih cepat dan memiliki merk produk yang terkenal. Keunggulan bersaing menurut Jap, 1999 ( dalam Bagas Prakoso, 2005) cara terpenuhi jika pelanggan memperoleh perbedaan yang konsisten dalam atribut yang terpenting dari produk yang dihasilkan dibandingkan pesaingnya dimana perbedaan tersebut merupakan dampak langsung dari kesenjangan atau kemampuan antara produsen satu dengan pesaingnya.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian menggunakan Explanatory research. Menggunakan data primer, yaitu kuesioner dan kepustakaan, Sampel yang digunakan berjumlah 76 indomaret di wilayah boja-kendal. variabel dan indikator yang di gunakan sebagai berikut :

No	Variabel	Indikator	Pengukuran
1	Budaya organisasi <ul style="list-style-type: none"> <li>Budaya organisasi adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Mas'ud, 2004 (dalam jurnal Rani Mariam, 2009)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(X<sub>1.1</sub>) Perhatian terhadap detail</li> <li>(X<sub>1.2</sub>) Berorientasi pada hasil</li> <li>(X<sub>1.3</sub>) Berorientasi kepada manusia</li> <li>(X<sub>1.4</sub>) Berorientasi pada tim.</li> <li>(X<sub>1.5</sub>) Agresivitas.</li> </ul> Robbins (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skala likert 1-5 Berdasarkan tingkat kesetujuan:                              1 = STS                              2 = TS                              3 = N                              4 = S                              5 = SS</li> </ul>
2.	Konten Strategi adalah menjawab apa yang jadi strategi atau upaya mengkaji secara baik apa wujud strategi yang akan dilakukan. Ferdinand (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>(X<sub>2.1</sub>) Kompetitif,</li> <li>(X<sub>2.2</sub>) Inovatif,</li> <li>(X<sub>2.3</sub>) Berkelanjutan</li> </ul> Vandaraja and Jayachandran (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skala likert 1-5 Berdasarkan tingkat kesetujuan:                              1 = STS                              2 = TS                              3 = N                              4 = S                              5 = SS</li> </ul>
3	Kinerja perusahaan adalah ukuran keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya dilihat dari perspektif BSC. Rini Susilowti (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>(Y<sub>1.1</sub>) pertumbuhan profitabilitas,</li> <li>(Y<sub>1.2</sub>) pertumbuhan pelanggan dengan mempertahankan pelanggan lama dan mencari pelanggan baru,</li> <li>(Y<sub>1.3</sub>) efisiensi usaha.</li> <li>(Y<sub>1.4</sub>) efektif dan tepat guna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skala likert 1-5 Berdasarkan tingkat kesetujuan:                              1 = STS                              2 = TS                              3 = N                              4 = S                              5 = SS</li> </ul>

4	Keunggulan Kompetitif (bersaing) adalah cara terpenuhi jika pelanggan memperoleh perbedaan yang konsisten dalam atribut yang terpenting dari produk yang dihasilkan dibandingkan pesaingnya dimana perbedaan tersebut merupakan dampak langsung dari kesenjangan atau kemampuan antara produsen satu dengan pesaingnya. Jap, 1999 ( dalam Bagas Prakoso, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Y<sub>2.1</sub>) mutu.</li> <li>• (Y<sub>2.2</sub>) kelancaran distribusi.</li> <li>• (Y<sub>2.3</sub>) kecepatan penyerahan produk.</li> <li>• (Y<sub>2.4</sub>) keterkenalan produk.</li> </ul> <p>Menurut Gluectet al (1987)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skala likert 1-5</li> </ul> <p>Berdasarkan tingkat kesetujuan:</p> <p>1 = STS                  2 = TS                  3 = N                  4 = S                  5 = SS</p>
---	--	---	--

#### HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Dari hasil spss dapat diketahui bahwa semua variabel valid dan reliable. Pada uji asumsi klasik ( uji multikolaritas, heterokedastisitas, dan normalitas ) semua variabel memenuhi syarat, yaitu pada uji multikoleaneritas tidak terjadi multikoleaneritas, uji heterokedastiitas bahwa pada model penelitian tidak terjadi heterokedastisitas, dan uji normalitas yaitu berdidtribusi normal sehingga persyarat normalitas terpenuhi.



2. Uji Regresi Berganda

No	Variabel Terikat	Variabel Bebas	Costant a	$\beta$	t hitung	Std.er or	Sig	Keterangan
1	Kinerja organisasi	Budaya organisasi	0,048	0,221	3,435	0,064	0,001	Ha diterima
		Konten strategi		0,971	10,812	0,090	0,000	

R Square = 0,762

F hitung = 116,824 Sig : 0,000

2	Keunggulan kompetitif	Kinerja Perusahaan	4,261	0,728	13,149	0,055	0,000	Ha diterima
---	-----------------------	--------------------	-------	-------	--------	-------	-------	-------------

R Square = 0,700

F hitung = 172,899 Sig : 0,000

Persamaan 1 :

$$Y_1 = 0,048 + 0,221X_1 + 0,971X_2$$

Persamaan 2 :

$$Y_2 = 4,261 + 0,728y_1$$

Pada persamaan pertama tersebut variabel bebas yang terdiri dari budaya organisasi ( $X_1$ ) dan konten strategi ( $X_2$ ) mempunyai tanda positif, berarti jika variabel tersebut meningkat, maka variabel terikat kinerja organisasi ( $Y_1$ ) semakin meningkat.

Kemudian pada persamaan kedua variabel bebas yang terdiri dari kinerja organisasi ( $Y_1$ ) mempunyai tanda positif, berarti jika variabel kinerja organisasi meningkat maka variabel keunggulan kompetitif ( $Y_2$ ) akan meningkat.

### 3. Pengujian Hipotesis

Hasil uji t dengan alfa 5% menunjukkan bahwa  $(t_h > t_t) = (3,435 > 1,980)$  dengan signifikan  $0,001 < 0,05$  maka  $H_0$  yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja organisasi ( $H_0$  di tolak) dan  $H_1$  yang menunjukkan terdapat pengaruh positif signifikan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi (diterima). Hasil uji t dengan alfa 5% menunjukkan bahwa  $(t_h > t_t) = (10,812 > 1,980)$  dengan signifikan  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  yang menyatakan bahwa konten strategi mempengaruhi kinerja organisasi ( $H_0$  di tolak) dan  $H_2$  yang menunjukkan terdapat pengaruh positif signifikan konten strategi terhadap kinerja organisasi (diterima).

Hasil uji t dengan alfa 5% menunjukkan bahwa  $(t_h > t_t) = (13,149 > 1,980)$  dengan signifikan  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  yang menyatakan bahwa kinerja organisasi mempengaruhi keunggulan kompetitif ( $H_0$  di tolak) dan  $H_3$  yang menunjukkan terdapat pengaruh positif signifikan kinerja organisasi terhadap keunggulan kompetitif (diterima).

Hasil dari Uji F bahwa pada dua variabel independen yaitu budaya organisasi dan konten strategi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan signifikansi 0,000, untuk persamaan kedua hasilnya juga sama dengan signifikansi 0,000. Karena signifikansi jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi dapat digunakan memprediksi variabel dependen yaitu kinerja organisasi dan keunggulan kompetitif.

Hasil dari koefisien determinasi dapat diketahui besarnya nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yaitu 0,762. Hal ini berarti 76,2% variabel dependen yaitu kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi dan konten strategi, sedangkan sisanya 23,8% dijelaskan oleh faktor lain diluar model. Untuk nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) persamaan kedua adalah 0,700. Hal ini berarti 70% variabel dependen yaitu keunggulan kompetitif dapat dijelaskan oleh variabel kinerja organisasi, sedangkan 30% dijelaskan oleh faktor lain diluar model.

#### 4. Pembahasan

##### a. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan

Pada variabel budaya organisasi dilihat dari data statistik 95% responden memberi tanggapan kesetujuannya ( setuju dan sangat setuju ) sedangkan sisanya 5% responden memilih netral, sehingga dapat di jelaskan bahwa pada indikator inovasi dapat mempengaruhi tingkat keberhasilan perusahaan karena semakin banyak dilakukan inovasi maka akan semakin unggul dalam bersaing. Indikator lain adalah perhatian secara detail, dapat dijelaskan bahwa perhatian secara detail dapat meningkatkan kinerja organisasi yang baik sehingga ketika semua ini dilakukan secara berulang-ulang akan terbiasa dan akan dijadikan sebagai budaya organisasi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Dari kelima indikator dapat di jelaskan bahwa ada dua indikator yang memiliki nilai prosentase yang tinggi yaitu berorientasi pada hasil dan berorientasi pada manusia. Berorientasi pada hasil adalah PT Indomaret sangat mementingkan pada hasil yang telah di capainya dimana dengan hasil yang baik maka budaya organisasi akan lebih baik dan meningkatnya kinerja organisasi.

Indikator yang tinggi ke dua adalah berorientasi pada manusia dapat di jelaskan bahwa PT Indomaret memiliki cara untuk memenuhi kebutuhan manusia agar para konsumen puas dengan pelayanan yang disediakan oleh perusahaan. Dengan perusahaan mampu memenuhi kebutuhan manusia maka budaya organisasi yang dimiliki oleh perusahaan akan semakin baik dan meningkatkan kinerja organisasi menjadi lebih baik dan selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan. Prosentase tinggi yang berkaitan dengan kesetujuannya tentang budaya organisasi menggambarkan budaya organisasi yang lebih baik, dan prosentase yang tinggi ( 80% ) pada kinerja organisasi juga menunjukkan kinerja yang lebih baik. Budaya organisasi yang baik pada perusahaan indomaret menjadikan kinerja organisasinya juga baik menurut hasil prosentase dari hasil statistik.

Dengan indikator ketika perhatian detail terhadap pekerjaan, berorientasi pada hasil, berorientasi pada tim, Agresivitas akan dapat menghasilkan pertumbuhan profitabilitas, pertumbuhan pelanggan, efisiensi usaha, efektifitas dan tepat guna yang baik. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan. Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang secara menyeluruh.

Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui tingkat kepentingan dan merasa terikat, maka semakin kuat budaya organisasi, (Robbins.S, 1996). Budaya merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Ketika budaya organisasi tercipta dengan baik maka akan berpengaruh pada kinerja organisasi. Dengan adanya budaya organisasi kinerja organisasi akan terarah dan sesuai tujuan dari perusahaan. Sejalan dengan hasil penelitian Rusdin, Taher ( 2011 ) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja Organisasi, dan penelitiannya Soedjono menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

b. Pengaruh Konten Strategi terhadap Kinerja Organisasi

Pada variabel konten strategi dilihat dari data statistik 75 % responden menjawab kesetujuannya ( setuju da sangat setuju ) sehingga dapat dijelaskan bahwa konten strategi yang di miliki oleh perusahaan untuk meningkatkan kualitas perusahaan dalam kondisi yang baik. Konten strategi menjadi pedoman bagi manajer melakukan rencana pada saat lingkungan organisasi mengalami perubahan. Konten strategi yang ditentukan secara rasional akan berpeluang untuk mengurangi intensitas perubahan. Kemudian proses strategi dan konten strategi yang berkualitas memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi .Walker

and Boyne (2006) menjelaskan bahwa kualitas strategi proses dan strategi konten mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi. Hasil dari data statistik kinerja organisasi bahwa 80% responden yang menjawab kesetujuannya ( setuju dan sangat setuju ), ini menunjukkan bahwa ketika konten strategi yang sedang berjalan dalam keadaan baik maka kinerja organisasi akan mengikuti. Prosentase yang tinggi pada konten strategi menggambarkan konten strategi yang lebih baik, dan prosentase yang baik pada kinerja organisasi menambah kinerja menjadi lebih baik. Dengan indikator akan memiliki kompetitif, inovatif, berkelanjutan akan dapat menghasilkan pertumbuhan profitabilitas, pertumbuhan pelanggan, efisiensi usaha, efektifitas dan tepat guna yang baik.

Indikator yang menunjang konten strategi adalah kompetitif, inovatif, berkelanjutan, dari ketiga indikator tersebut mampu membuat sebuah konten strategi dalam perusahaan. Kompetitif dalam melakukan penjualan produk, inovatif dalam menciptakan sebuah produk yang dapat memenuhi kebutuhan manusia dimana kebutuhan manusia perusahaan yang merespon karena mutu yang baik dan berkualitas maka dapat menciptakan image perusahaan semakin meningkat. Tidak menutup kemungkinan jika konten strategi yang dibangun oleh perusahaan baik maka kinerja organisasi yang akan tercipta semakin baik. Dengan adanya konten strategi yang baik maka dapat meningkatkan kinerja organisasi yang baik. Temuan penelitian ini selaras dengan hasil penelitian Mimin Nur Aisah dan Olsom dan Bokor (1995), konten strategi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

c. Pengaruh Kinerja Perusahaan terhadap Keunggulan Kompetitif

Pada variabel kinerja organisasi dilihat dari data statistik 80% responden memberi tanggapan kesetujuannya ( setuju dan sangat setuju ) sedangkan sisanya 20% responden memilih netral dapat dijelaskan bahwa setiap kinerja perusahaan yang telah diciptakan oleh suatu perusahaan adalah hal yang harus dilakukan oleh setiap karyawannya sehingga kinerja organisasi yang baik akan meningkatkan keunggulan kompetitif di area pasar. Menurut (Dessler : 1992)

kinerja merupakan prestasi kerja dari perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan dengan lebih memfokuskan pada hasil kerjanya. Ketika kinerja organisasi seperti perusahaan mengerti akan tingkat profitabilitasnya dan jumlah pelangganya hal ini perusahaan mampu menganalisis pertumbuhan perusahaan dengan cara menggunakan atau memperhatikan dua indikator tersebut.

Pada variabel keunggulan kompetitif berdasarkan hasil statistik 85% responden menjawab kesetujuannya ( setuju dan sangat setuju ) sehingga dapat dijelaskan bahwa pengelolaan organisasi atau perusahaan untuk membentuk keunggulan bersaing melalui cara-cara seperti itu pada masa yang akan datang akan menjadi hal penting bagi manajemen. Hal itu disebabkan oleh perubahan lingkungan ekonomi, politik, dan yang cepat serta efek persaingan global, yang pada akhirnya bermuara pada perubahan kebutuhan bisnis. Perubahan kebutuhan bisnis adalah perubahan terhadap kualitas produksi, desain produk, dan kualitas pelayanan. Prosentase yang tinggi pada kinerja organisasi menggambarkan kinerja organisasi yang lebih baik, dan prosentase yang tinggi pada keunggulan kompetitif menambah keunggulan kompetitif menjadi lebih baik dari gambaran di atas. Kinerja organisasi yang baik menjadikan keunggulan kompetitif juga baik pada indikator memperoleh pertumbuhan profitabilitas, pertumbuhan pelanggan, efisiensi, efektifitas dan tepat guna akan dapat menghasilkan mutu, kelancaran distribusi, kecepatan penyerahan produk, keterkenalan produk yang baik. Kinerja organisasi yang telah telah di bentuk dengan baik maka perusahaan akan dapat mencapai keunggulan kompetitif. Ketika kinerja organisasi yang diciptakan kurang baik maka keunggulan perusahaan akan sulit tercapai, sehingga kinerja organisasi penting didalam pencapaian keunggulan kompetitif. Temuan penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Rini susilowati (2005) menyatakan bahwa kinerja perusahaan berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif.

## **PENUTUP**

### **1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Disini dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi yang telah di ciptakan dengan baik dapat menghasilkan tingkat kinerja organisasi yang lebih baik. Perbaikan budaya organisasi untuk menaikkan kinerja organisasi merupakan hal penting untuk dilakukan.
2. Konten strategi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi, kondisi ini dapat dijelaskan bahwa konten strategi mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Semakin kompetitif, inovatif, dan berkelanjutan, maka pertumbuhan profitabilitas, pertumbuhan pelanggan dan efisiensi perusahaan akan semakin meningkat. Perbaikan konten strategi merupakan sarana penting untuk perbaikan kinerja organisasi.
3. Kinerja organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Hal ini dapat di jelaskan bahwa semakin baik kinerja organisasi maka perusahaan akan semakin kompetitif. Agar perusahaan semakin kompetitif, perbaikan kinerja organisasi sangat diperlukan.

### **2. Saran**

Adapun saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian ini adalah :

Bagi Pihak perusahaan :

1. Dalam budaya organsasi pada PT Indomaret telah tercipta dengan baik sehingga diharapkan selalu di jaga, karena menciptakan suatu budaya organisasi di perusahaan tidak mudah.
2. Konten strategi yang ada pada PT Indomaret dalam keadaan baik sehingga untuk mempertahankan hal tersebut maka pihak perusahaan harus lebih selektif dalam menciptakan konten strategi ini agar lebih baik.

3. Kinerja organisasi pada PT Indomaret baik, tetapi ketika ada kinerja organisasi yang kurang baik atau tidak efisien sebaiknya di hilangkan saja, karena jika tidak dihilangkan akan merusak yang lain.

Pihak Peneliti

1. Peneliti selanjutnya perluas area penelitian
2. Peneliti selanjutnya diharapkan mendapatkan data-data pendukung yang lebih banyak.



### DAFTAR PUSTAKA

- Ferdinand, Agusty.T, 2002, Kualitas Strategi Pemasaran Sebuah Studi Pendahuluan, Jurnal Sain Pemasaran Indonesia, Vol I, No 1.Hal: 1-22
- Ghozali, Imam, 2006, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan proses SPSS*, Badan
- Ika Sulistyawati, Ardiani, 2012, Pengaruh kepuasan Karyawan, Training, Turnover, dan Produktivitas Karyawan terhadap keunggulan bersaing melalui kinerja perusahaan”, Jurnal Dinamika Akuntansi, Vol.4, No.2, Hal : 83-93.
- Jacobson david and Anderson B calagan (1996), ” Industrial Economis and Organizational A European Perspective”, The Mc Graw Hill Publising Company. New York.
- Mariam, Rani.2009.”Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variable intervening”. Tesis, Undip, Semarang ( tidak dipublikasikan )
- Nur Aisyah, Mimin, 2007, “ Peran strategi sumber daya serta perubahan tehnologi dan lingkungan terhadap penciptaan keunggulan kompetitif “, Tesis, UGM, Yogyakarta (tidak dipublikasikan) penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Prakosa, Bagas, 2005, “Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan untuk Mencapai Keunggulan Bersaing”, Tesis, Undip, Semarang (tidak dipublikasikan)
- Purwatiningsih, Dyah, 2010, ” Pengaruh kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasi terhadap disiplin pegawai serta produktivitas kerja pada dinas pertanian kab.demak ”, Tesis, Unissula, Semarang ( tidak dipublikasikan )
- Robbins, S.P. 2006. ”*Perilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh. PT Indeks, Jakarta.
- Rofiaty, Armanu Thoyib, 2012, Pengaruh keterlibatan karyawan, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi pada Universitas Brawijaya ). Tesis, Fakultas Ekonomi UNIBRA, Malang. ( tidak dipublikasikan )

- Romy Andi, Faisal, 2003, Analisis Pengaruh Strategi Proses dan Strategi Content terhadap Kinerja perusahaan ( studi kasus XXX ), Tesis, Undip, Semarang. ( tidak dipublikasikan )
- Schuler S Randall, Susan E Jockson edisi enam jilid 2, "Manajemen Sumber Daya Manusia" 43 : Erlangga.Jakarta.
- Sembiring, Masana, 2011, " Pengaruh Budaya Orgnisasi dan Implementasi Kebijakan Publik Terhadap Kinerja Organisasi Pelaksana Ketertiban, Kebersihan dan Keindahan di Kota Bandung ", *Jurnal Ilmu Administrasi, Vol.III, No.3*, Hal : 275-287.
- Soedjono, 2005, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, VOL. 7, NO. 1, hal: 22- 47*
- Tahir, Rusdin, 2011, Budaya organisasi, penciptaan nilai, strategi bisnis, keunggulan bersaing, dan kinerja perusahaan. <<http://www.TrackBack/ArtikelRusdintahir/desember2011>>Diakses tanggal 19 September 2013
- Widodo, 2008, Kualitas Strategi, Fakultas Ekonomi Unissula, Semarang,
- Widodo, 2009, " Model Pengembangan Human Capital dalam Konteks Modal Sosial ", *BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol.13, No.2*, Hal 88-106.
- Widodo, 2011, " Peningkatan Kinerja Organisasi Melalui Perencanaan Strategi ", *Jurnal Siasat Bisnis, Vol. 15, No.1*, Hal : 83-97