

**PENGARUH FAKTOR LINGKUNGAN TERHADAP
STRATEGI PEMASARAN DAN KINERJA PERUSAHAAN PADA
INDUSTRI JASA KONSTRUKSI DI INDONESIA**

Oleh:

Miftahul Huda

Alumni Program Doktor Ilmu Ekonomi Pascasarjana Untag Surabaya
Staf Pengajar Universitas Wijaya Kusuma Surabaya

ABSTRACT

This research is aimed examining the effects of internal environment, industry environment, external environment, and their implications toward the marketing strategy and company performance at construction service industries in Indonesian. The objectives of this research are to prove and to analyze the effect of internal environment, industry environment, external environment variable toward marketing strategy and company performance of medium and small class at construction service industries in Indonesian.

This research is a causality study. The data were collected by questionnaires. Populations of this study are all medium and small class at construction service industries in Indonesian. Data analyzed using the Structural Equation Modeling (SEM) with *SmartPLS*.

The results of the research showed the following evidents:

1. Internal environment variable has positive and significant effect on marketing strategy of medium and small class at construction service industries in Indonesian.
2. Internal environment variable has positive and significant effect on company performance of medium and small class at construction service industries in Indonesian.

3. Industry environment variable has not significant effect on marketing strategy of medium and small class at construction service industries in Indonesian.
4. Industry environment variable has not significant effect on company performance of medium and small class at construction service industries in Indonesian.
5. External environment variable has positive and significant effect on marketing strategy of medium and small class at construction service industries in Indonesian.
6. Internal environment variable has not effect on company performance of medium and small class at construction service industries in Indonesian.
7. Marketing strategy variable has positive and significant effect on company performance of medium and small class at construction service industries in Indonesian.
8. There is has not different of marketing strategy between medium and small class at construction service industries in Indonesian, except marketing strategy that oriented at prime time and service flexibility.

Keywords : internal environment, industry environment, external environment, marketing strategy, company performance, and construction service.

Pendahuluan

Latar Belakang Masalah

Industri jasa konstruksi merupakan salah satu industri yang dapat menjadi motor penggerak perekonomian nasional, karena dalam bidang-bidang jasa konstruksi tertentu telah mampu dikerjakan sepenuhnya oleh potensi yang ada di dalam negeri dan dampaknya secara luas dapat ikut menggerakkan kegiatan-kegiatan ekonomi lainnya. Industri jasa konstruksi di Indonesia mempunyai peranan yang sangat penting dalam pembangunan suatu bangsa, karena di samping menjadi penunjang utama bagi kegiatan sektor-sektor

pembangunan yang lain, hasil karyanya juga menjadi lambang peradaban yang menggambarkan tinggi rendahnya kebudayaan suatu bangsa pada suatu masa.

Kondisi pasar yang tidak menentu dan banyaknya faktor di luar kendali perusahaan (lingkungan industri dan lingkungan eksternal) telah memaksa perusahaan jasa konstruksi harus menyusun rencana pemasaran yang lebih fleksibel terhadap perubahan-perubahan yang terjadi, salah satunya diwujudkan dengan menyusun rencana pemasaran jangka pendek. Hasil penelitian empiris yang dilakukan oleh Rwelamila dan Lethola (1998) menyatakan bahwa pemasaran dan khususnya strategi pemasaran memberikan beberapa pertimbangan logis dalam fungsi manajemen pada perusahaan jasa konstruksi, untuk melihat lebih awal ancaman dan peluang di masa depan, serta untuk mencapai sasaran yang jelas serta arah pemasaran perusahaan.

Paradigma keterkaitan *environment-strategy-performance* suatu perusahaan ini dikuatkan dan didukung oleh beberapa penulis ahli manajemen strategi seperti Das (2003), Aaker (1988), Sapp dan Smith (1984). Beberapa penelitian empiris terdahulu juga mendukung paradigma *environment-strategy-performance*, antara lain oleh Max (1980); Tan dan Litschert (1994); Hidayat (2003); Yurniawati (2003); serta Habid (2005) yang menunjukkan bahwa lingkungan internal, lingkungan industri, dan lingkungan eksternal berpengaruh terhadap strategi pemasaran dan kinerja perusahaan. Demikian juga hasil penelitian Narver dan Slater (1990); Lee dan Miler (1996); Elenkov (1997); Shoham dan Fiegenbaum (1999); Matsuno dan Mentzer (2000); Satrio (2004); di mana hasil penelitiannya menunjukkan strategi pemasaran berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Ward *et al.*, (1995) menyatakan terdapat hubungan antara lingkungan, strategi operasi, dan kinerja perusahaan yang secara keseluruhan berhubungan sangat kuat. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian yang ada sebelumnya adalah penelitian disertasi ini memfokuskan pada perusahaan industri jasa konstruksi kelas menengah (M) dan kecil (K). Dipilihnya industri jasa konstruksi kelas menengah (M) dan kecil (K) dikarenakan: pertama, jumlah industri dan jumlah tender (volume dan nilai proyek) untuk industri menengah dan kecil lebih besar dibandingkan jumlah industri jasa konstruksi kelas (B), seperti ditunjukkan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 : Jumlah Industri Jasa Kontruksi di Indonesia Periode Tahun 2006

Kelas Industri	Jumlah	Presentase (%)
Besar (B)	2.467	3,21
Menengah (M)	12.189	15,86
Kecil (K)	62.211	80,93
Jumlah	76.867	100

Sumber: Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi Nasional (2006)

Tabel 1.1 menunjukkan presentase jumlah industri jasa konstruksi nasional kelas kecil (K) dan menengah (M) jauh lebih besar dibandingkan kelas besar (B), maka penelitian ini difokuskan pada industri jasa konstruksi kelas kecil (K) dan kelas menengah (M). Kedua, pada penelitian sebelumnya hanya fokus meneliti hubungan lingkungan bisnis, strategi pemasaran, dan kinerja perusahaan pada industri kelas besar (B) saja, sehingga belum diketahui bagaimana hasilnya pada industri kelas kecil dan menengah.

Ketiga, indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten dalam penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya, khususnya untuk lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal diukur dengan indikator: sumber daya keuangan, sumber daya organisasi, sumber daya fisik, sumber daya manusia, sumber daya inovasi, dan sumber daya reputasi. Lingkungan eksternal diukur dengan indikator: pemindaian, pengawasan, peramalan, dan penilaian. Originalitas penelitian disertasi ini adalah digunakannya indikator pemindaian (*scanning*), pengawasan (*monitoring*), peramalan (*forecasting*), dan penilaian (*assesing*) untuk mengukur variabel lingkungan eksternal, di mana studi empiris belum ada yang mengukur variabel lingkungan eksternal dengan indikator-indikator seperti yang digunakan pada penelitian disertasi ini.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada maka masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah lingkungan internal berpengaruh signifikan terhadap strategi pemasaran dan kinerja perusahaan pada perusahaan industri jasa konstruksi kelas menengah dan kecil di Indonesia?

2. Apakah lingkungan industri berpengaruh signifikan terhadap strategi pemasaran dan kinerja perusahaan pada perusahaan industri jasa konstruksi kelas menengah dan kecil di Indonesia?
3. Apakah lingkungan eksternal berpengaruh signifikan terhadap strategi pemasaran dan kinerja perusahaan pada perusahaan industri jasa konstruksi kelas menengah dan kecil di Indonesia?
4. Apakah strategi pemasaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan industri jasa konstruksi kelas menengah dan kecil di Indonesia?
5. Apakah terdapat perbedaan yang signifikan antara strategi pemasaran pada perusahaan industri jasa konstruksi kelas kecil dan kelas menengah di Indonesia?

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan dan menganalisis:

1. Pengaruh lingkungan internal, lingkungan industri, dan lingkungan eksternal terhadap strategi pemasaran pada perusahaan industri jasa konstruksi kelas menengah dan kecil di Indonesia.
2. Pengaruh lingkungan internal, lingkungan industri, dan lingkungan eksternal terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan industri jasa konstruksi kelas menengah dan kecil di Indonesia.
3. Pengaruh strategi pemasaran terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan industri jasa konstruksi kelas menengah dan kecil di Indonesia.
4. Perbedaan strategi pemasaran antara perusahaan industri jasa konstruksi kelas kecil dan menengah di Indonesia.

Manfaat Penelitian

Secara Teoritis

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan pengetahuan khususnya paradigma *environment–strategy-performance* pada industri jasa konstruksi di Indonesia.
2. Menambah referensi bagi peneliti lain yang ingin mengembangkan penelitian tentang kemungkinan faktor-faktor lain selain lingkungan internal, lingkungan industri, dan lingkungan eksternal yang berpengaruh terhadap strategi pemasaran dan kinerja perusahaan, khususnya pada perusahaan industri jasa konstruksi di Indonesia.

Secara Praktis

1. Bagi pengelola dan pemilik perusahaan industri jasa konstruksi di Indonesia, dapat digunakan sebagai bahan informasi dan pertimbangan dalam mengevaluasi strategi pemasaran yang dijalankan dan perbedaan penekanan strategi pemasaran pada masing-masing segmen pasar dari setiap klasifikasi kontraktor dalam menghasilkan kinerja yang optimal.
2. Untuk menambah koleksi karya ilmiah dan semakin memahami faktor-faktor yang terkait dengan lingkungan internal, lingkungan industri, lingkungan eksternal, strategi pemasaran, dan kinerja perusahaan khususnya pada perusahaan industri jasa konstruksi.
3. Memberikan kontribusi informatif bagi Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi Nasional (LPJKN) maupun Daerah (LPJKD) dan organisasi pengusaha/profesi seperti: Gabungan Pengusaha Konstruksi Indonesia (Gapensi), Gabungan Pengusaha Konstruksi Nasional (Gapeknas), Asosiasi Kontraktor Seluruh Indonesia (Aksi), serta masyarakat konstruksi dalam rangka pembinaan dan pengembangan pengusaha jasa konstruksi kelas menengah dan kecil terutama dalam hal memilih strategi pemasaran untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Tinjauan Pustaka

Manajemen Strategik

Manajemen strategik merupakan sistem manajemen yang menjanjikan dihasilkannya langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan perusahaan. David (2002) mendefinisikan manajemen strategik sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuannya. Dari sudut pandang yang lain, Mulyadi (2001) mendefinisikan sebagai suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi organisasi.

Setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri mempunyai strategi bersaing eksplisit atau implisit (David, 2002), dan telah dimiliki oleh perusahaan sejak awal didirikan, dalam bentuk formal maupun informal, dan strategi bisnis mempengaruhi strategi pemasaran serta kinerja dalam hal ini keberhasilan pemasaran (Hitt *et al.*, 2001).

Analisis Lingkungan

Dalam konteks manajemen strategi lingkungan didefinisikan berdasarkan dekat dan jauhnya lingkungan dari organisasi atau langsung dan tidak langsungnya lingkungan mempengaruhi organisasi. Lingkungan yang paling dekat dengan organisasi atau disebut juga *task environment*, *industry environment* (Hitt *et al.*, 2001). Wheleen dan Hunger (2000) membedakan lingkungan menjadi lingkungan eksternal (*external environment*) dan lingkungan internal (*internal environment*).

Lingkungan bisnis merupakan lingkungan yang dihadapi organisasi dan harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan bisnis (perusahaan). Menurut Dill (Brooks, 1997) aktivitas keseharian organisasi mencakup interaksi dengan lingkungan kerja. Lingkungan bisnis berperan dalam mempengaruhi penetapan strategi organisasi.

Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan organisasi dapat dibedakan atas lingkungan internal (*internal environment*) dan lingkungan eksternal (*external environment*) (Wright *et al.*, 1996; Wheleen dan Hunger, 2000; Hitt *et al.*, 1995). Lingkungan internal perusahaan merupakan sumber daya perusahaan (*the firm's resources*) yang akan menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sumber daya perusahaan ini meliputi sumber daya manusia seperti pengalaman, kemampuan, pengetahuan, keahlian, dan pertimbangan.

Barney (1991) menunjukkan sumber daya berwujud yang ada dalam perusahaan meliputi: sumber daya keuangan, sumber daya organisasi, sumber daya fisik, dan sumber daya teknologi. Sedangkan sumber daya tidak berwujud meliputi: sumber daya manusia, sumber daya inovasi, dan sumber daya reputasi.

Analisis Lingkungan Industri

Sebuah industri adalah sekelompok perusahaan yang memproduksi produk-produk yang dapat saling menggantikan. Dalam lingkungan persaingan, perusahaan-perusahaan ini saling mempengaruhi. Biasanya, industri-industri mencakup kekayaan bauran dari strategi-strategi kompetitif yang digunakan perusahaan untuk mendapatkan daya saing strategis.

Lingkungan industri memiliki pengaruh yang lebih langsung terhadap daya saing strategis dan laba di atas rata-rata. Intensitas persaingan industri dan potensi laba industri (diukur dengan modal jangka panjang dari modal yang diinvestasikan) merupakan fungsi dari model lima kekuatan kompetitif, yaitu: ancaman dari peserta bisnis baru, suplier, pembeli, produk substitusi, dan intensitas persaingan di antara para pesaing (Hitt *et al.*, 2001).

Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada di luar perusahaan yang mempengaruhi perusahaan dalam hal menentukan kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang akan dihadapi perusahaan. Kebanyakan perusahaan menghadapi lingkungan eksternal yang berkembang secara cepat, kompleks, dan global. Untuk menghadapi data lingkungan yang sering tidak jelas dan tidak lengkap, perusahaan dapat

menempuh cara yang disebut analisis lingkungan eksternal (*external environment analysis*).

Proses analisis lingkungan eksternal ini meliputi empat kegiatan yaitu: pemindaian (*scanning*), pengawasan (*monitoring*), peramalan (*forecasting*), dan penilaian (*assesing*) (Hitt dan Ireland, 1997).

Strategi Pemasaran Spesifik

Olavson (2001) mengemukakan model hubungan strategi primer perusahaan jasa yang merupakan penggabungan beberapa strategi dasar yaitu: lingkungan yang mempengaruhi persaingan (Porter, 1980), strategi generik (Porter, 1980), dan bauran pemasaran (Kotler, 2002). Pada penelitian ini menggabungkan model Olavson (2001) dengan strategi operasi (Krajewski dan Ritzman, 1999) menjadi strategi pemasaran spesifik jasa konstruksi yang terdiri dari enam komponen yaitu :

- a. Keunggulan harga merupakan elemen bauran pemasaran yang menghasilkan pendapatan, paling fleksibel dan mudah untuk disesuaikan, dan menjadi masalah utama perusahaan (Kotler, 2002).
- b. Keunggulan mutu, pengertian mutu pada kontraktor adalah *performance quality* yang memungkinkan pelanggan mempunyai kesan yang positif, dan menimbulkan kesetiaan pelanggan, sehingga dapat menetapkan harga premium (Kotler, 2002).
- c. Keunggulan waktu, menurut Shoham dan Fiegenbaun (1999) waktu (*temporal*), banyak mempengaruhi kebijakan pemasaran jasa, diantaranya untuk menentukan strategi, mengukur kinerja, dapat berupa *fast delivery time, on time delivery*, dan *development speed*.
- d. Fleksibilitas pelayanan, dalam bentuk rekayasa enjineering, cara pembayaran, sistem kontrak, dan pelayanan yang bersifat *customized* (Rwelamila dan Lethola, 1998).
- e. *Relationship* adalah salah satu alat promosi yang paling efektif terhadap biaya, dan waktu, terutama dalam membangun hubungan, preferensi, keyakinan antara konsumen dengan perusahaan (Lin, 2001). *Relationship*

dapat pula bertujuan untuk membangun hubungan (*network*) yang efektif dengan *stakeholder* untuk jangka waktu yang panjang dan saling menguntungkan (Kotler, 2002).

- f. Aliansi adalah memiliki mitra kerja strategis (Kotler, 2000), dan apabila dikelola dengan baik, akan memungkinkan perusahaan mencapai penjualan yang lebih tinggi dengan biaya yang lebih rendah.

Kinerja Perusahaan

Baird (1986) mengartikan kinerja sebagai tindakan (kata kerja), bukan sebagai peristiwa (kata benda). Kinerja merupakan suatu tindakan yang terdiri atas beberapa unsur dan bukan hasil dalam sekejap saja. Kinerja dipandang sebagai suatu proses, mengatur kinerja merupakan sebuah proses berkesinambungan yang melibatkan sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pengertian kinerja organisasi menurut As'ad (1998) adalah tingkat sejauh mana keberhasilan organisasi di dalam mencapai tujuannya. Soedarmayanti (2001) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau keluaran dari suatu proses.

Supriyono (2000) merumuskan *Balance Scorecard* sebagai salah satu alat pengukuran kinerja yang menekankan pada keseimbangan antara ukuran strategis yang berlainan antara satu sama lain dalam usaha untuk mencapai keselarasan tujuan sehingga mendorong karyawan bertindak demi kepentingan terbaik perusahaan.

Balance Scorecard menambahkan ukuran kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktifitas dan *cost-effectiveness* proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini membuat para eksekutif dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya. Menurut Kaplan dan Norton (2000), ada empat perspektif dalam *Balance Scorecard* yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penelitian Terdahulu

- 1 Max (1980). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan mempunyai pengaruh terhadap perancangan sistem akuntansi manajemen dan kinerja keuangan.
- 2 Narver dan Slater (1994). Salah satu hasil penelitiannya menunjukkan strategi pemasaran berpengaruh terhadap kinerja bisnis.
- 3 Tan dan Litschert (1994). Hasil penelitiannya menunjukkan lingkungan berpengaruh terhadap strategi *relationship* dan secara tak langsung mempunyai implikasi terhadap kinerja.
- 4 Lee dan Miler (1996). Hasil penelitiannya menunjukkan lingkungan strategik berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, untuk meningkatkan kinerja diperlukan adanya keselarasan strategi dan perubahan Lingkungan.
- 5 Chong dan Chong (1997). Hasil penelitiannya menunjukkan: (a) adanya keterkaitan antara *strategic choise, environmental uncertainty, management accounting system*, dan *SBU performance*; (b) lingkungan bisnis eksternal berpengaruh terhadap kinerja SBU.
- 6 Elenkov (1997). Hasil penelitiannya menunjukkan lingkungan umum secara langsung berpengaruh terhadap strategi pemasaran yang diterapkan perusahaan otomotif di Swedia.
- 7 Shoham dan Fiegenbaum (1999). Salah satu hasil penelitiannya menunjukkan strategi pemasaran berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
- 8 Matsuno dan Mentzer (2000). Salah satu hasil penelitiannya menunjukkan strategi pemasaran berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
- 9 Hidayat (2003). Hasil penelitiannya diantaranya adalah:
 - a. Secara simultan ada pengaruh antara semua variabel lingkungan makro, lingkungan industri, dan lingkungan internal terhadap strategi pemasaran dan kinerja perusahaan.
 - b. Variabel lingkungan makro dan lingkungan internal berpengaruh positif terhadap strategi pemasaran dan kinerja perusahaan.

- c. Hasil uji beda menunjukkan perusahaan dalam satu kelompok yang menekankan strategi pemasaran yang sama menghasilkan kinerja yang sama dan perusahaan antar kelompok yang menekankan strategi pemasaran yang berbeda menghasilkan kinerja yang berbeda.
- 10 Yurniawati (2003). Hasil penelitiannya menunjukkan: (a) pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap perencanaan strategik dan kinerja perusahaan tergolong cukup tinggi, (b) pengaruh perencanaan strategik mempunyai pengaruh yang tinggi terhadap kinerja perusahaan.
- 11 Satrio (2004). Hasil penelitiannya menunjukkan:
- a. Terdapat perbedaan strategi pemasaran pada segmen pasar yang berbeda. Pada segmen pasar pemerintah, strategi pemasaran yang berorientasi pada keunggulan waktu, fleksibilitas pelayanan, dan *relationship*, pada segmen swasta berorientasi pada keunggulan mutu dan fleksibilitas pelayanan.
 - b. Strategi pemasaran signifikan mempengaruhi keberhasilan pemasaran baik pada segmen pasar pemerintah atau swasta.
 - c. Pemilihan segmen pasar pemerintah atau segmen pasar swasta, mempunyai pengaruh yang sama terhadap keberhasilan pemasaran, berarti peluang untuk mendapatkan keberhasilan sama pada segmen pasar yang berbeda.
- 12 Habid (2005). Salah satu hasil penelitiannya menunjukkan variabel internal dan eksternal UKM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM di Nusa Tenggara Timur.

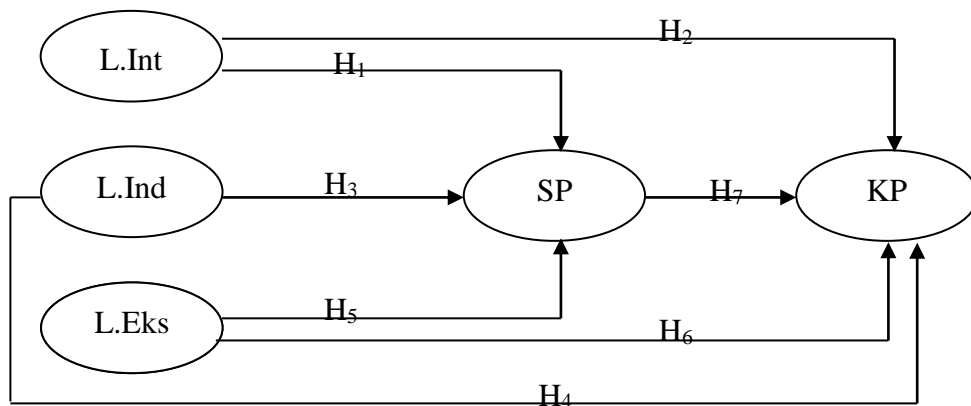
Kerangka Konseptual Dan Hipotesis Penelitian

Kerangka Konseptual Penelitian

Sejak awal didirikan setiap perusahaan telah mempunyai strategi bisnis dalam bentuk formal maupun non formal, dan strategi bisnis mempengaruhi strategi pemasaran serta kinerja perusahaan dalam hal ini adalah keberhasilan pemasaran (Hitt *et al.*, 2001). Ward *et al.*, (1995) menyatakan terdapat hubungan antara lingkungan, strategi operasi, dan kinerja perusahaan yang secara keseluruhan berhubungan sangat kuat.

Secara empiris hubungan atau pengaruh lingkungan internal, lingkungan industri, dan lingkungan eksternal terhadap strategi pemasaran dan kinerja perusahaan ditunjukkan oleh hasil penelitian Max (1980); Tan dan Litschert (1994); Hidayat (2003); Yurniawati (2003); serta Habid (2005). Hasil penelitian Hidayat (2003). Secara empiris hasil penelitian yang menunjukkan hubungan antara strategi pemasaran dengan kinerja perusahaan ditunjukkan oleh hasil penelitian Narver dan Slater (1994); Lee dan Miler (1996); Elenkov (1997); Shoham dan Fiegenbaum (1999); Matsuno dan Mentzer (2000); serta Satrio (2004). Secara empiris hasil penelitian yang menunjukkan adanya perbedaan antara strategi pemasaran yang digunakan oleh segmen pasar yang berbeda yaitu segmen pasar publik (pemerintah) dan swasta ditunjukkan oleh hasil penelitian Satrio (2004).

Berdasarkan pada latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, serta kajian teoritis dan empiris yang telah diuraikan di depan, disusun model penelitian seperti tampak pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1 : Model Penelitian

Sumber: Hasil Pemikiran Peneliti

Keterangan:

L. Int = Lingkungan Internal

L. Ind = Lingkungan Industri

L. Eks = Lingkungan Eksternal

SP = Strategi Pemasaran

KP = Kinerja Perusahaan

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tinjauan pustaka dan kerangka konseptual yang telah dijelaskan di depan, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- H1 : Lingkungan internal berpengaruh signifikan terhadap strategi pemasaran pada perusahaan industri jasa konstruksi kelas menengah dan kecil di Indonesia.
- H2 : Lingkungan internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan industri jasa konstruksi kelas menengah dan kecil di Indonesia.
- H3 : Lingkungan industri berpengaruh signifikan terhadap strategi pemasaran pada perusahaan industri jasa konstruksi kelas menengah dan kecil di Indonesia.
- H4 : Lingkungan industri berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan industri jasa konstruksi kelas menengah dan kecil di Indonesia.
- H5 : Lingkungan eksternal berpengaruh signifikan terhadap strategi pemasaran pada perusahaan industri jasa konstruksi kelas menengah dan kecil di Indonesia.
- H6 : Lingkungan eksternal berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan industri jasa konstruksi kelas menengah dan kecil di Indonesia.
- H7 : Strategi pemasaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan industri jasa konstruksi kelas menengah dan kecil di Indonesia.
- H8 : Terdapat perbedaan yang signifikan antara strategi pemasaran pada perusahaan industri jasa konstruksi kelas kecil dan menengah di Indonesia.

Metode Penelitian

Rancangan dan Jenis Penelitian

Rancangan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini meliputi:

1. Menetapkan tujuan penelitian yaitu untuk menguji pengaruh faktor lingkungan yang terdiri dari: lingkungan internal, lingkungan eksternal, dan lingkungan industri terhadap strategi pemasaran dan kinerja perusahaan industri jasa konstruksi di Indonesia.
2. Penentuan sampel penelitian, dalam penelitian ini digunakan sampel yang relatif cukup besar dan representatif.
3. Pengumpulan data, dilakukan secara formal dan terstruktur.
4. Data atau informasi yang diperlukan dapat didefinisikan dengan jelas.
5. Analisis data menggunakan teknik kuantitatif yaitu *Partial Least Square (PLS) Path Analysis* dan Uji t.

Metode utama penelitian ini adalah penelitian survei yaitu suatu penelitian yang dilakukan dengan mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuisisioner sebagai alat pengumpulan data primer (Singarimbun dan Effendy, 1995). Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas dan penelitian komparatif.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi Penelitian

Populasi penelitian ini adalah seluruh perusahaan jasa konstruksi di Indonesia pada kelas menengah (M) dan kelas kecil (K), yang telah mendapat sertifikasi dari Lembaga Jasa Pengembangan Konstruksi Nasional (LPJKN), sesuai dengan ketentuan pada undang-undang nomer 18 tahun 1999 tentang Perusahaan Jasa Konstruksi. Informasi calon responden dapat diperoleh dari buku Direktori Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi Nasional (LPJKN)

edisi tahun 2007, sebesar 74.400 perusahaan jasa konstruksi kelas menengah (M) dan kecil (K) di Indonesia.

Sampel Penelitian

Sampel dalam penelitian disertasi ini (responden) adalah pemilik sekaligus pemimpin perusahaan jasa konstruksi kelas menengah dan kecil di Indonesia pada di 9 provinsi yang terpilih, yaitu Nangroe Aceh Darussalam, Sumatera Utara, Lampung, DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, Kalimantan Selatan, dan Sulawesi Selatan.

Langkah-langkah penentuan sampel adalah sebagai berikut:

1. Penentuan kelas perusahaan pada industri jasa konstruksi, dengan teknik *stratified random sampling* yaitu untuk menentukan perusahaan jasa konstruksi ke dalam kelas atau klasifikasi kontraktor menengah (M) dan kontraktor kecil (K).
2. Penentuan ukuran sampel awal dilakukan dengan menyebarkan 50 kuesioner. Jumlah kuesioner yang kembali dan layak dianalisis sebanyak 46 kuesioner (n awal > 30), 2 kuesioner tidak kembali dan 2 kuesioner tidak diisi dengan lengkap. Dari 46 kuesioner tersebut kemudian dilakukan perhitungan untuk menentukan ukuran sampel penelitian disertasi, uji validitas, dan reliabilitas alat ukur.
3. Menggunakan metode *PLS Path Analysis* sehingga dimungkinkan untuk memakai sampel kecil, yakni 10 kali jumlah terbesar indikator formatif dalam model, atau 10 kali jumlah terbesar *structural path* yang diarahkan pada konstruk tertentu dalam model struktural (Ghozali, 2006).
Penelitian disertasi ini menggunakan metode *power analysis* ($P = 1 - \beta$) untuk menentukan ukuran sampel. *Power* adalah probabilitas menolak hipotesis nol yang memang harus ditolak karena salah. β (*error type II*) adalah probabilitas menerima hipotesis nol yang seharusnya ditolak karena salah.

- a. Dalam penelitian ini ditetapkan nilai $power = 0,95$ dan $\alpha = 0,05$.
- b. α (*error type I*) adalah probabilitas menolak hipotesis nol yang seharusnya diterima karena benar.
- c. Penentuan ukuran sampel penelitian disertai diambil sampel awal sebesar 46 responden (n awal > 30), lalu dihitung nilai simpangan baku (*standard deviation*) dan hasilnya disajikan pada lampiran 3.
- d. *Power and sample size*

Power and Sample Size

1-Sample Z Test

Testing mean = null (versus not = null)

Calculating power for mean = null + difference

Alpha = 0.05 Assumed standard deviation = 1.485

Sample Target

Difference	Size	Power	Actual Power
0.4	180	0.95	0.950924

4. Hasil perhitungan penentuan ukuran sampel (*sample size*) di atas, maka ukuran sampel yang diperlukan adalah sebesar 180 sampel, sehingga masih diperlukan 134 sampel lagi, kemudian disebar 150 kuesioner. Dari 150 kuesioner yang disebar, 10 kuesioner tidak kembali dan 6 kuesioner tidak diisi dengan lengkap, sehingga ada 134 kuesioner yang layak untuk dianalisis. Jumlah kuesioner sebanyak 134 yang layak untuk dianalisis tersebut sesuai dengan jumlah yang masih dibutuhkan sebanyak 180, sehingga tidak perlu menyebarkan kuesioner lagi.

Penentuan ukuran sampel untuk masing-masing kelas menengah dan kecil secara *proportional random sampling*, seperti ditunjukkan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 :Jumlah Distribusi Sampel pada masing-masing Provinsi

Provinsi	Populasi		Total	Sampel		Total
	Klasifikasi kontraktor			Klasifikasi kontraktor		
	Kecil	Menengah		Kecil	Menengah	
NAD	3.395	546	3.941	11	5	16
SUMUT	3.185	624	3.810	11	5	16
LAMPUNG	3.264	640	3.904	12	4	16
DKI JAKARTA	3.796	744	4.539	14	5	19
JABAR	5.210	1.021	6.231	18	8	26

JATENG	4.479	878	5.357	16	5	21
JATIM	5.910	1.158	7.069	20	9	29
KALSEL	3.319	650	3.969	12	5	17
SULSEL	4.014	787	4.801	15	5	20
Jumlah	36.573	7.048	43.621	129	51	180

Sumber: Data diolah (2008)

Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan internal (X1) adalah lingkungan yang berada di dalam (internal) perusahaan dan merupakan sumber daya perusahaan (*the firm's resources*) yang akan menentukan kekuatan/kelemahan perusahaan. Variabel lingkungan internal dibentuk atas 6 indikator yang diadaptasi dari pendapat Barney (1991) tentang jenis sumber daya berwujud dan tidak berwujud, terdiri atas: sumber daya keuangan (X1.1), sumber daya organisasi (X1.2), sumber daya fisik (X1.3), sumber daya manusia (X1.4), sumber daya inovasi (X1.5), dan sumber daya reputasi (X1.6)
2. Lingkungan industri (X2) adalah sekelompok perusahaan yang memproduksi produk-produk atau jasa yang dapat saling menggantikan. Dalam lingkungan persaingan, perusahaan-perusahaan ini saling mempengaruhi. Biasanya, industri-industri mencakup kekayaan bauran dan strategi-strategi kompetitif yang digunakan perusahaan untuk mendapatkan daya saing strategis dan laba di atas rata-rata. Variabel lingkungan industri dibentuk atas 5 indikator yang diadaptasi dari pendapat Hitt *et al.*, (2001) tentang model 5 kekuatan persaingan, terdiri atas: persaingan antar kontraktor (X2.1), ancaman masuknya kontraktor asing (X2.2), kekuatan tawar pemilik proyek (X2.3), ancaman jasa substitusi (X2.4), dan kekuatan tawar pemasok (X2.5).

3. 3.Lingkungan eksternal (X3) adalah kemampuan perusahaan dalam menentukan kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dihadapi perusahaan. Variabel lingkungan eksternal dibentuk atas 4 indikator yang diadaptasi dari pendapat Hitt dan Ireland (1997) tentang proses analisis lingkungan eksternal, terdiri atas: pemindaian (X3.1), pengawasan (X3.2), peramalan (X3.3), dan penilaian (X3.4).
4. Strategi pemasaran (Y1) adalah macam strategi pemasaran spesifik yang diterapkan oleh perusahaan industri jasa konstruksi guna mencapai tujuan perusahaan secara optimal. Variabel strategi pemasaran dibentuk atas 6 indikator yang diadaptasi dari penggabungan model Olavson (2001) dengan strategi operasi (Krajewski dan Ritzman, 1999), terdiri atas: keunggulan harga (Y1.1), keunggulan mutu (Y1.2), keunggulan waktu (Y1.3), fleksibilitas pelayanan (Y1.4), *relationship* (Y1.5), dan aliansi (Y1.6).
5. Kinerja perusahaan (Y2) adalah gambaran keberhasilan perusahaan industri jasa konstruksi dari aspek keuangan yang merupakan hasil dari keputusan dan tindakan yang diambil, pengukuran berdasarkan kepuasan pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta aktivitas dalam pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan di masa depan. Variabel kinerja perusahaan dibentuk atas 4 indikator yang diadaptasi dari pendapat Kaplan dan Norton (2000) tentang 4 perspektif dalam *Balance Scorecard*, terdiri atas: perspektif keuangan (Y2.1), perspektif pelanggan (Y2.2), perspektif proses bisnis internal (Y2.3), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Y2.4).

Instrumen Penelitian dan Desain Kuesioner

Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini adalah kuesioner. Prosedur pengambilan dan pengumpulan data penelitian dilakukan mulai tahap perancangan kuesioner sampai dengan penyebaran kepada responden. Susunan kuesioner terdiri dari dua bagian, yaitu bagian pertama berkaitan dengan identitas responden, dan bagian kedua berkaitan dengan variabel-variabel yang digunakan dalam

penelitian disertasi ini meliputi: variabel lingkungan internal, lingkungan industri, lingkungan eksternal, strategi pemasaran, dan kinerja perusahaan.

Pernyataan-pernyataan yang diajukan dalam kuesioner didasarkan pada pengembangan skala Likert (*Likert Scale*). Pengembangan skala Likert dalam penelitian ini menggunakan 7 angka penilaian di mana angka 1 menunjukkan nilai terendah dan angka 7 menunjukkan nilai tertinggi (Sharma, 1996; Malhotra, 2004).

Desain Kuesioner

Untuk mempermudah penyusunan kuesioner dalam penelitian disertasi ini diajukan desain kuesioner seperti ditunjukkan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 : Desain Kuesioner

Variabel	Indikator	Sumber
Lingkungan internal	<ul style="list-style-type: none"> - Sumber daya keuangan - Sumber daya organisasi - Sumber daya fisik - Sumber daya manusia - Sumber daya inovasi - Sumber daya reputasi 	Barney (1991)
Lingkungan Industri	<ul style="list-style-type: none"> - Persaingan antar kontraktor - Ancaman masuknya kontraktor asing - Kekuatan tawar (<i>bargaining</i>) pemilik proyek - Ancaman jasa substitusi - Kekuatan tawar pemasok. 	Hitt <i>et al.</i> , (2001)
Lingkungan eksternal	<ul style="list-style-type: none"> - Pemindaian (<i>scanning</i>) - Pengawasan (<i>monitoring</i>) - Peramalan (<i>forecasting</i>) - Penilaian (<i>assessing</i>) 	Hitt dan Ireland (1997)
Strategi Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> - Keunggulan harga - Keunggulan mutu - Keunggulan waktu - Fleksibilitas - <i>Relationships</i> - Aliansi 	Olavson (2001), Krajewski dan Ritzman (1999)
Kinerja Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> - Persepektif keuangan - Perspektif pelanggan 	Kaplan dan Norton

	- Perspektif proses bisnis Internal - Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	(2000))
--	--	---------

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2008)

Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari pimpinan sekaligus pemilik perusahaan jasa konstruksi (kontraktor), yang pengambilannya dilakukan melalui kuesioner, sedangkan data sekunder dapat diperoleh melalui Departemen Pekerjaan Umum, Lembaga Jasa Pengembangan Konstruksi Nasional (LPJKN) atau melalui organisasi profesi terkait seperti, Gabungan Pengusaha Konstruksi Indonesia (GAPENSI) baik di tingkat pusat maupun di tingkat daerah.

Hasil Penelitian Dan Analisis Hasil Penelitian

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur

Proses pengujian validitas alat ukur digunakan sampel awal sebesar 46 ($n \text{ awal} > 30$), di mana hasilnya secara ringkas ditunjukkan pada Tabel 5.1. di bawah

Tabel 5.1 : Rekapitulasi Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	<i>Pearson Correlation</i>	Signifikansi (<i>p value</i>)	Kesimpulan
Lingkungan internal (X1)	X1.1	0,772	0,000	Valid
	X1.2	0,726	0,000	Valid
	X1.3	0,831	0,000	Valid
	X1.4	0,597	0,000	Valid
	X1.5	0,742	0,000	Valid
	X1.6	0,620	0,000	Valid
Lingkungan industri (X2)	X2.1	0,768	0,000	Valid
	X2.2	0,677	0,000	Valid

	X2.3	0,827	0,000	Valid
	X2.4	0,753	0,000	Valid
	X2.5	0,838	0,000	Valid
Lingkungan eksternal (X3)	X3.1	0,731	0,000	Valid
	X3.2	0,802	0,000	Valid
	X3.3	0,781	0,000	Valid
	X3.4	0,703	0,000	Valid
Strategi pemasaran (Y1)	Y1.1	0,664	0,000	Valid
	Y1.2	0,758	0,000	Valid
	Y1.3	0,820	0,000	Valid
	Y1.4	0,791	0,000	Valid
	Y1.5	0,742	0,000	Valid
	Y1.6	0,821	0,000	Valid
Kinerja perusahaan (Y2)	Y2.1	0,976	0,000	Valid
	Y2.2	0,973	0,000	Valid
	Y2.3	0,987	0,025	Valid
	Y2.4	0,983	0,001	Valid

Sumber: Data Primer diolah (2008)

Hasil uji validitas alat ukur pada penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh indikator dari variabel lingkungan internal (X1), lingkungan industri (X2), lingkungan eksternal (X3), strategi pemasaran (Y1), dan kinerja perusahaan (Y2) mempunyai signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 ($p\text{-value} < 0,05$) maka dinyatakan seluruh indikator valid untuk dianalisis lebih lanjut.

Proses pengujian reliabilitas alat ukur digunakan sampel awal sebesar 46 ($n \text{ awal} > 30$), di mana hasilnya secara ringkas ditunjukkan pada Tabel 5.2. di bawah

Tabel 5.2 : Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Kesimpulan
Lingkungan internal (X1)	0,803	Reliabel
Lingkungan industri (X2)	0,829	Reliabel
Lingkungan eksternal (X3)	0,741	Reliabel
Strategi pemasaran (Y1)	0,857	Reliabel
Kinerja perusahaan (Y2)	0,983	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah (2008)

Hasil uji reliabilitas alat ukur menunjukkan semua nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel lingkungan internal (X1), lingkungan industri (X2), lingkungan eksternal (X3), strategi pemasaran (Y1), dan kinerja perusahaan (Y2), yang dihasilkan > 0,60 maka dapat dikatakan bahwa alat ukur tersebut adalah reliabel.

Deskripsi Responden

Deskripsi Karakteristik Responden

Hasil pengumpulan jawaban yang diperoleh dari responden, diperoleh gambaran mengenai karakteristik responden, seperti ditunjukkan pada Tabel 5.3.

Tabel 5.3 : Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin:		
Laki-laki	141	78,3
Perempuan	39	21,7
Jumlah	180	100
Kelompok Usia (Tahun):		
24 – 31	47	26,1
32 -39	61	33,9
40 – 47	47	26,1
48 – 55	17	9,5
> 55	8	4,4
Jumlah	180	100
Jenjang Pendidikan Terakhir:		
< SLTA	0	0
SLTA	77	42,8
Diploma	48	26,7
Strata-1 (S1)	46	25,6
Strata-2 (S2)	9	5,0
Strata-3 (S3)	0	0

Jumlah	180	100
---------------	------------	------------

Sumber: Data Primer diolah (2008)

Tabel 5.3 menunjukkan sebagian besar responden yaitu memiliki jenis kelamin laki-laki yaitu sebesar 78,3%; berada pada kelompok usia 24-47 tahun yaitu sebanyak 86,1%; dan memiliki jenjang pendidikan terakhir SLTA yaitu sebesar 42,8%. Hal ini menunjukkan pemilik sekaligus pemimpin perusahaan pada perusahaan industri jasa konstruksi menengah dan kecil masih didominasi laki-laki, pekerjaan yang berkaitan dengan konstruksi pada umumnya memang identik sebagai pekerjaan laki-laki karena dibutuhkan tenaga dan pikiran yang kuat, sebagian besar berada pada kelompok usia (24-47 tahun) yaitu kelompok usia produktif untuk bekerja, dan tidak harus memiliki pendidikan yang tinggi yaitu dengan jenjang pendidikan akhir SLTA (khususnya Sekolah Teknik Menengah atau STM) sudah dapat/mampu untuk memimpin perusahaan kontraktor pada kelas menengah dan kecil.

Deskripsi Variabel Penelitian

Hasil perhitungan rerata (*mean*) jawaban responden tentang variabel-variabel penelitian, dijelaskan pada berikut ini.

Tabel 5.4 : Nilai Rerata Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Rerata Indikator	Rerata Variabel
Lingkungan Internal	X1.1	3,37	3,17
	X1.2	2,96	
	X1.3	2,88	
	X1.4	3,17	
	X1.5	3,16	
	X1.6	3,48	
Lingkungan Industri	X2.1	3,19	3,44
	X2.2	3,53	
	X2.3	3,43	
	X2.4	3,62	
	X2.5	3,42	
Lingkungan Eksternal	X3.1	3,40	3,33

	X3.2	3,58	
	X3.3	3,17	
	X3.4	3,18	
Strategi Pemasaran	Y1.1	2,88	3,24
	Y1.2	3,22	
	Y1.3	3,06	
	Y1.4	3,46	
	Y1.5	3,43	
	Y1.6	3,41	
Kinerja Perusahaan	Y2.1	3,67	3,54
	Y2.2	3,58	
	Y2.3	3,57	
	Y2.4	3,33	

Sumber: Data Primer diolah (2008)

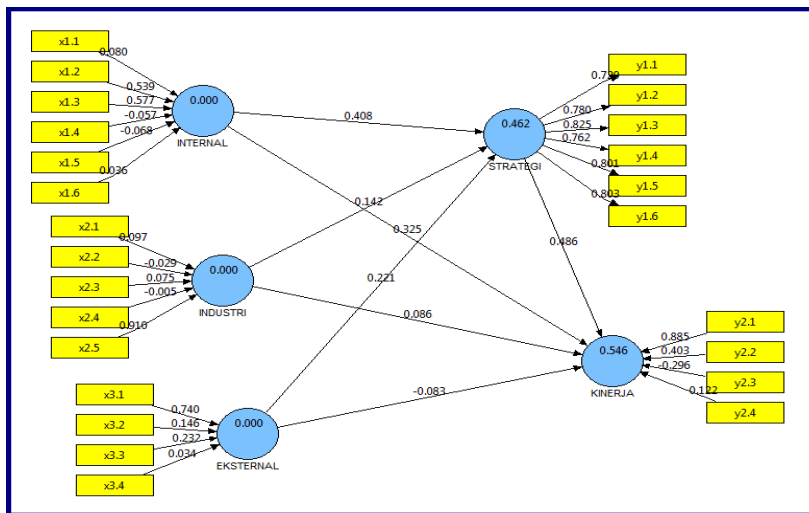
Tabel diatas menunjukkan:

1. Nilai rerata variabel lingkungan internal = 3,17 maka dapat disimpulkan secara rata-rata kondisi lingkungan internal yang ada pada perusahaan industri jasa konstruksi menengah dan kecil di Indonesia adalah kurang. Artinya kontraktor masih kurang mampu untuk mengoptimalkan lingkungan internal yang dimilikinya, dimana kemampuan keuangan, sumber daya organisasi, sumber daya fisik, sumber daya manusia, sumber daya inovasi, dan sumber daya reputasi masih rendah.
2. Nilai rerata variabel lingkungan industri = 3,44 maka dapat disimpulkan secara rata-rata kondisi lingkungan industri yang dihadapi perusahaan industri jasa konstruksi menengah dan kecil di Indonesia adalah kurang. Artinya kontraktor masih kurang mampu untuk menghadapi kondisi lingkungan industri yang ada.
3. Nilai rerata variabel lingkungan eksternal = 3,33 maka dapat disimpulkan secara rata-rata kondisi lingkungan eksternal yang dihadapi perusahaan industri jasa konstruksi menengah dan kecil di Indonesia adalah kurang. Artinya kontraktor masih kurang mampu dalam menentukan kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dihadapi perusahaan.

4. Nilai rerata variabel strategi pemasaran = 3,24 maka dapat disimpulkan secara rata-rata strategi pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan industri jasa konstruksi menengah dan kecil di Indonesia adalah kurang. Artinya kontraktor kurang mampu menetapkan strategi pemasaran yang sesuai dengan kondisi perusahaan
5. Nilai rerata variabel kinerja perusahaan = 3,54 maka dapat disimpulkan secara rata-rata kinerja yang dicapai perusahaan industri jasa konstruksi menengah dan kecil di Indonesia adalah kurang atau rendah.

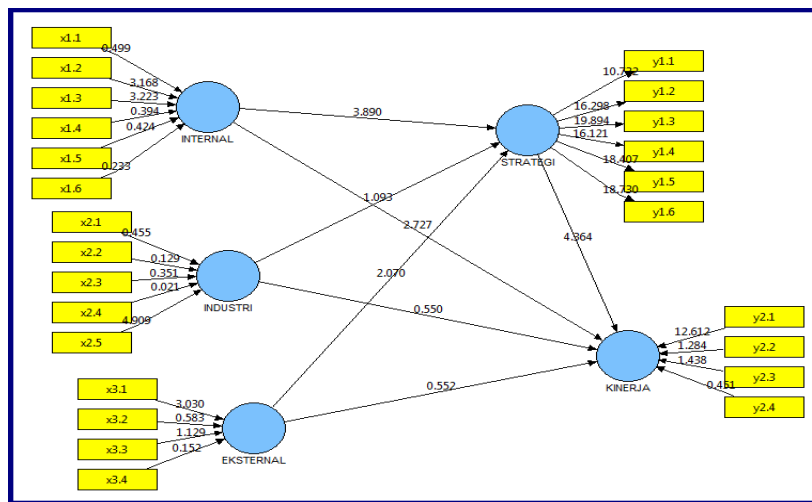
Hasil Pengujian Model

Pengujian model penelitian dilakukan dengan *SmartPLS*, hasil pengujian model ditunjukkan pada Gambar dibawah



Gambar 5.1 :Outer dan Inner Model

Sumber: Data Primer diolah (2008)



Gambar 5.2 : Nilai t-Statistik
 Sumber: Data Primer diolah (2008)

Pengujian antar Variabel Laten

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik masing-masing hubungan antar variabel laten dengan t-tabel (1,96), yaitu dikatakan signifikan jika t-statistik hubungan antar variabel laten lebih besar dari 1,96. Hasil pengujiannya ditunjukkan pada Tabel 5.5. di bawah

Tabel 5.5 : Koefisien Jalur

Variabel Laten	Koefisien Jalur	t-Statistik	Keterangan*
Lingk. Internal → Strategi Pemasaran	0,408	3,890	Signifikan
Lingk. Internal → Kinerja	0,325	2,727	Signifikan
Lingk. Industri → Strategi Pemasaran	0,142	1,093	Tidak Signifikan
Lingk. Industri → Kinerja	0,086	0,550	Tidak Signifikan
Eksternal → Strategi Pemasaran	0,221	2,070	Signifikan
Lingk. Eksternal → Kinerja	-0,083	0,557	Tidak Signifikan
Strategi Pemasaran → Kinerja	0,486	4,364	Signifikan

*Dinyatakan signifikan bila nilai t-Statistik $> 1,96$

Sumber: Data Primer diolah (2008)

Tabel 5.5 menunjukkan:

1. Variabel lingkungan internal (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi pemasaran (Y1), dengan nilai t-statistik = $3,890 > 1,96$ dan mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0,408.
2. Variabel lingkungan internal (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (Y2), dengan nilai t-statistik = $2,727 > 1,96$ dan mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0,325.
3. Variabel lingkungan industri (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap strategi pemasaran (Y1), dengan nilai t-statistik = $1,093 < 1,96$.
4. Variabel lingkungan industri (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan (Y2), dengan nilai t-statistik = $0,550 < 1,96$.
5. Variabel lingkungan eksternal (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi pemasaran (Y1), dengan nilai t-statistik = $2,070 > 1,96$ dan mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0,221.
6. Variabel lingkungan eksternal (X3) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan (Y2), dengan nilai t-statistik = $0,557 < 1,96$.
7. Variabel strategi pemasaran (Y1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (Y2), dengan nilai t-statistik = $4,364 > 1,96$ dan mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0,486.

Kontribusi Pengaruh Variabel Laten

Setelah melakukan analisis pengaruh antar variabel laten, maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisis kontribusi pengaruh variabel laten atau analisis persentase varians antar variabel. Hasilnya dijelaskan pada Tabel 5.6 di bawah

Tabel 5.6 : Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel Laten	Koefisien Determinasi (R^2)	Keterangan
Strategi Pemasaran	0,462	Pengaruh variabel laten lingkungan internal, lingkungan industri, dan lingkungan eksternal terhadap variabel laten strategi pemasaran adalah sebesar 46,2 %.
Kinerja Perusahaan	0,546	Pengaruh variabel laten lingkungan internal, lingkungan industri, lingkungan eksternal, dan strategi pemasaran terhadap variabel laten kinerja perusahaan adalah sebesar 54,6 %.

Sumber: Data Primer diolah (2008)

Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Analisis pengaruh tidak langsung (*standardized indirect effect*) variabel laten bertujuan untuk melihat mengetahui fungsi atau peran dari variabel intervening, apakah dapat memediasi hubungan (pengaruh) antar variabel laten. Menurut Ghazali (2001), variabel *intervening* merupakan variabel antara atau *mediating*, fungsinya memediasi hubungan antara variabel laten. Pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antar variabel laten ditunjukkan pada Tabel 5.7. di bawah

Tabel 5.7 : Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Variabel Laten	Langsung	Tidak Langsung (melalui Y1)
Strategi (Y1) → Kinerja (Y2)	0,486 (S)	-
Internal (X1) → Kinerja (Y2)	0,325 (S)	0,198 (S)
Industri (X2) → Kinerja (Y2)	0,086 (TS)	0,069 (TS)
Eksternal (X3) → Kinerja (Y2)	-0,083 (TS)	0,107 (S)

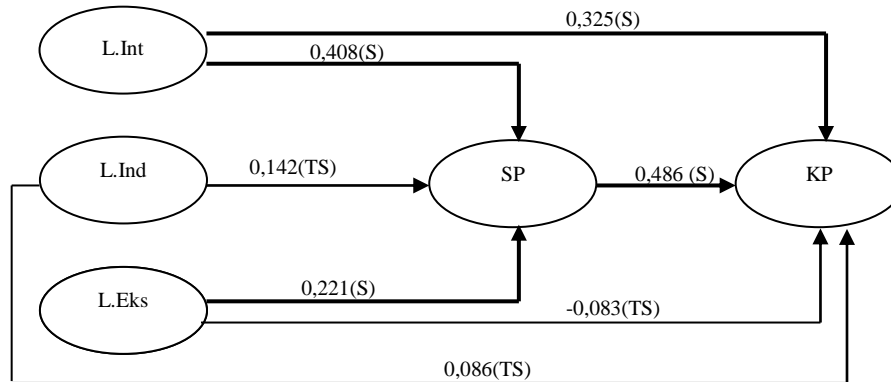
Sumber: Data Primer diolah (2008)

Penjelasan analisis pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel laten adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh langsung lingkungan internal terhadap kinerja perusahaan adalah sebesar 0,325 dan pengaruhnya signifikan. Pengaruh lingkungan internal secara tidak langsung (*indirect effect*) terhadap kinerja perusahaan, memiliki pengaruh tidak langsung positif sebesar $0,408 \times 0,486 = 0,198$ (Sharma, 1996) dan signifikan. Artinya strategi pemasaran sebagai variabel intervening tidak berperan memediasi pengaruh lingkungan internal (X1) terhadap kinerja perusahaan (Y2), karena pengaruh langsungnya masih lebih besar.
2. Pengaruh langsung lingkungan industri terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,086 tetapi pengaruhnya tidak signifikan, demikian juga pengaruh tidak langsungnya. Artinya strategi pemasaran sebagai variabel intervening tidak berperan memediasi pengaruh lingkungan industri terhadap kinerja perusahaan pada industri jasa konstruksi menengah dan kecil di Indonesia, karena pengaruhnya sama-sama tidak signifikan.
3. Pengaruh langsung lingkungan eksternal terhadap kinerja perusahaan adalah sebesar -0,083 tetapi tidak signifikan. Pengaruh lingkungan eksternal secara tidak langsung (*indirect effect*) terhadap kinerja perusahaan, memiliki pengaruh tidak langsung positif sebesar $0,486 \times 0,221 = 0,107$ (Sharma, 1996) dan pengaruhnya signifikan. Artinya strategi pemasaran sebagai variabel intervening berperan memediasi pengaruh lingkungan eksternal (X3) terhadap kinerja perusahaan (Y2) pada industri jasa konstruksi menengah dan kecil di Indonesia, karena:
 - a. menjadikan pengaruh lingkungan eksternal (X3) terhadap kinerja perusahaan (Y2) yang semula tidak signifikan menjadi signifikan.
 - b. menjadikan pengaruh lingkungan eksternal (X3) terhadap kinerja perusahaan (Y2) menjadi lebih besar dari -0,083 menjadi 0,107.

Pembahasan

Temuan Penelitian



Gambar 6.1 : Hasil Pengujian Model Penelitian

Keterangan:

L. Int = Lingkungan Internal SP = Strategi Pemasaran
 L. Ind = Lingkungan Industri KP = Kinerja Perusahaan
 L. Eks = Lingkungan Eksternal

Ada beberapa temuan penting dalam penelitian ini yaitu:

1. Lingkungan internal baik secara langsung maupun tidak langsung melalui strategi pemasaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan industri jasa konstruksi kelas menengah dan kecil di Indonesia. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Dill (Brooks, 1997); Ward *et al.*, (1995); serta Robbin dan Coulter (1999). Selain itu hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Max (1980); Tan dan Litschert (1994); Lee dan Miler (1996); Hidayat (2003); serta Habid (2005).
2. Lingkungan industri baik secara langsung maupun tidak langsung melalui strategi pemasaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan industri jasa konstruksi kelas menengah dan kecil di Indonesia. Temuan penelitian ini tidak sejalan dengan pendapat Dill (Brooks, 1997), Ward *et al.*, (1995), serta Robbin dan Coulter (1999)

yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi strategi dan kinerja perusahaan.

Hal ini mengindikasikan bahwa saat ini strategi pemasaran dan kinerja perusahaan pada perusahaan industri jasa konstruksi kelas menengah dan kecil tidak secara signifikan berhubungan dengan lingkungan industri sehingga temuan penelitian ini menarik sebagai bahan kajian ilmiah lebih lanjut.

3. Lingkungan eksternal secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan industri jasa konstruksi kelas menengah dan kecil di Indonesia. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan pendapat Ward *et al.*, (1995), juga tidak mendukung hasil penelitian Max (1980); Tan dan Litschert (1994); Lee dan Miler (1996); Hidayat (2003); Yurniawati (2003); serta Habid (2005) yang menyimpulkan bahwa lingkungan eksternal berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Lingkungan eksternal secara tidak langsung melalui strategi pemasaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan industri jasa konstruksi kelas menengah dan kecil di Indonesia. Hal ini menunjukkan strategi pemasaran berperan memediasi pengaruh lingkungan eksternal terhadap kinerja perusahaan. Artinya untuk mempengaruhi kinerja perusahaan, lingkungan eksternal harus menjadi bahan pertimbangan terlebih dahulu dalam menetapkan strategi pemasaran. Penetapan strategi pemasaran yang diterapkan perusahaan adalah menetapkan harga, mutu, waktu, fleksibilitas pelayanan, kerjasama (*relationship*), dan aliansi proyek jasa konstruksi dengan melihat/mempertimbangkan melalui proses pemindaian, pengawasan, peramalan, dan penilaian terhadap lingkungan eksternal perusahaan.

4. Strategi pemasaran yang diterapkan oleh industri jasa konstruksi pada kelas menengah (M) dan kecil (K) pada dasarnya adalah sama kecuali pada keunggulan waktu dan fleksibilitas pelayanan. Hal ini disebabkan pada kontraktor kelas menengah memiliki sumber daya (seperti manusia, mesin, dan keuangan) yang lebih besar sehingga lebih fleksibel dan lebih profesional dibandingkan kontraktor kelas kecil. Sedangkan kontraktor kelas kecil lebih tepat waktu (komitmen terhadap waktu) dibandingkan kontraktor kelas besar karena nilai proyek dan volume pekerjaannya lebih kecil atau lebih sedikit.

5. Indikator sumber daya fisik yaitu sumber daya yang berkaitan dengan lokasi kantor dan peralatan yang dimiliki oleh perusahaan merupakan indikator yang dominan membentuk lingkungan internal. Namun dalam kenyataannya persepsi responden terhadap indikator sumber daya fisik adalah yang paling rendah, hal ini menunjukkan komitmen perusahaan industri jasa konstruksi masih rendah terhadap sumber daya fisik, sehingga harus lebih diperhatikan lagi karena sumber daya fisik merupakan indikator terpenting dari lingkungan internal yang dapat mempengaruhi strategi pemasaran dan kinerja perusahaan.
6. Indikator kekuatan tawar pemasok yaitu kekuatan tawar pemasok terhadap proses pengadaan material, tenaga kerja, peralatan baik yang terkait dengan harga, mutu, jumlah, waktu pengiriman dan syarat-syarat atau tata cara pembayaran, merupakan satu-satunya indikator yang signifikan membentuk lingkungan industri. Namun pada kenyataannya dalam penelitian ini lingkungan industri secara keseluruhan tidak berpengaruh signifikan terhadap strategi pemasaran dan kinerja perusahaan.
7. Indikator pemindaian atau *scanning* yaitu kegiatan yang bertujuan mengidentifikasi tanda-tanda awal dari perubahan dan tren-tren lingkungan, merupakan satu-satunya indikator yang signifikan membentuk lingkungan eksternal artinya indikator ini menjadi terpenting dari lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi strategi pemasaran dan kinerja perusahaan, sehingga perusahaan industri jasa konstruksi menengah dan kecil harus lebih memperhatikannya.
8. Indikator keunggulan waktu merupakan indikator yang dominan membentuk variabel strategi pemasaran. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen perusahaan industri jasa konstruksi yang rendah (kurang mampu) terhadap keunggulan waktu harus lebih ditingkatkan atau lebih diperhatikan lagi mengingat keunggulan waktu merupakan indikator terpenting dari strategi pemasaran yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.
9. Indikator perspektif keuangan yang terdiri dari: kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba sesuai dengan target yang telah ditetapkan, kemampuan menyusun biaya pemasaran dan administrasi yang efektif dan

efisien, kemampuan merealisasikan pertumbuhan laba sesuai harapan, dan kemampuan memenuhi target penjualan yang telah ditetapkan, merupakan indikator yang dominan membentuk kinerja perusahaan. Artinya indikator perspektif keuangan harus lebih diperhatikan karena merupakan indikator terpenting dari kinerja perusahaan.

Implikasi Hasil Penelitian

Implikasi Teoritis

Penelitian dikembangkan berdasarkan kondisi lingkungan, strategi pemasaran, kinerja perusahaan yang ada pada perusahaan industri jasa konstruksi kelas menengah dan kecil di Indonesia. Di mana hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengujian dan pengklarifikasian atas teori-teori dan temuan-temuan yang dihasilkan pada penelitian sebelumnya. Teori lingkungan bisnis dikembangkan berdasarkan pemikiran Hitt *et al.*, (2001) yaitu berkaitan dengan lingkungan internal, lingkungan industri, dan lingkungan eksternal. Hasilnya menunjukkan lingkungan internal dan lingkungan eksternal berpengaruh signifikan terhadap strategi pemasaran dan kinerja perusahaan.

Temuan penelitian ini secara umum sejalan dengan pendapat Dill (Brooks, 1997), Ward *et al.*, (1995), serta Robbin dan Coulter (1999) yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi strategi dan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini secara empiris juga mendukung hasil penelitian Max (1980); Tan dan Litschert (1994); Hidayat (2003); Yurniawati (2003); serta Habid (2005).

Implikasi Praktis

Oleh karena itu, dalam menetapkan strategi pemasaran perusahaan pada perusahaan industri jasa konstruksi kelas menengah dan kecil di Indonesia harus dipertimbangkan atau dilandasi oleh kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan, sehingga dapat ditentukan strategi pemasaran yang tepat dalam memasarkan produk jasa konstruksi yang dihasilkan yang akan berdampak juga pada peningkatan kinerja perusahaan.

Strategi pemasaran yang dapat diterapkan oleh perusahaan industri jasa konstruksi kelas menengah dan kecil di Indonesia, adalah strategi pemasaran yang berkaitan dengan penawaran keunggulan harga, keunggulan mutu, keunggulan waktu, fleksibilitas pelayanan, *relationship*, dan aliansi. Secara praktisnya, strategi pemasaran yang dapat diterapkan perusahaan industri jasa konstruksi kelas menengah dan kecil untuk meningkatkan kinerjanya, diantaranya dengan menawarkan, menetapkan, dan memberikan:

1. Struktur biaya dan biaya pelaksanaan proyek yang secara keseluruhan lebih rendah bila dibandingkan dengan kontraktor yang sekualifikasi.
2. Proyek yang bermutu/berkualitas secara fisik, teknis, dan administratif sesuai dengan Norma Standar Peraturan Mutu (NSPM).
3. Komitmen yang tinggi terhadap waktu penyelesaian proyek yang sudah disepakati di dalam perjanjian kontrak kerja dengan tepat waktu.
4. Pelayanan yang profesional untuk memenuhi kepuasan pelanggan (pemilik proyek).
5. Kerjasama atau membuat jaringan dengan pelanggan (pemilik proyek) dan mitra bisnis yang efektif untuk menunjang aktivitas pemasaran untuk jangka panjang atas dasar saling menguntungkan.
6. Kerjasama dengan sesama kontraktor atau mitra strategik dalam bentuk *joint operation*.

Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja perusahaan pada perusahaan industri jasa konstruksi kelas menengah dan kecil diharapkan untuk menetapkan strategi pemasaran yang sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang ada, karena kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang semakin baik atau semakin mendukung strategi pemasaran yang ditetapkan perusahaan, tentunya akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan.

Dalam rangka pembinaan dan pengembangan pengusaha jasa konstruksi terutama bagi kontraktor kelas menengah dan kecil yang jumlahnya melebihi 90% dari total perusahaan jasa konstruksi yang ada di Indonesia, hasil

penelitian disertasi ini yang menunjukkan pengaruh lingkungan internal dan eksternal terhadap penetapan strategi pemasaran spesifik, dan dampaknya dalam meningkatkan kinerja perusahaan jasa konstruksi; dapat dijadikan referensi bagi Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi Nasional/Daerah (LPJKN/D), Organisasi Pengusaha/Profesi dan Masyarakat Jasa Konstruksi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, kondisi perekonomian yang tidak menentu, dan untuk menghadapi krisis global yang sedang terjadi saat ini.

Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dari penelitian disertasi ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel lingkungan internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi pemasaran pada perusahaan industri jasa konstruksi kelas menengah dan kecil di Indonesia. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Dill (Brooks, 1997); Ward *et al.*, (1995); serta Robbin dan Coulter (1999). Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Elenkov (1997) dan Hidayat (2003). Namun demikian berdasarkan rerata jawaban responden menunjukkan kontraktor kelas menengah dan kecil di Indonesia belum cukup mampu untuk meningkatkan strategi pemasaran melalui aspek lingkungan internal, terutama dalam hal meningkatkan kemampuan sumber daya organisasi dan sumber daya fisik perusahaan.
2. Variabel lingkungan internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan industri jasa konstruksi kelas menengah dan kecil di Indonesia. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Ward *et al.*, (1995) dan mendukung hasil penelitian Max (1980); Tan dan Litschert (1994); Lee dan Miler (1996); Hidayat (2003); serta Habid (2005). Namun demikian berdasarkan rerata jawaban responden menunjukkan kontraktor kelas menengah dan kecil di Indonesia belum cukup mampu untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui aspek lingkungan internal, terutama dalam hal meningkatkan kemampuan sumber daya organisasi dan sumber daya fisik perusahaan.

3. Variabel lingkungan industri tidak berpengaruh signifikan terhadap strategi pemasaran pada perusahaan industri jasa konstruksi kelas menengah dan kecil di Indonesia. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan pendapat Dill (Brooks, 1997) dan Ward *et al.*, (1995) dan tidak mendukung hasil penelitian Elenkov (1997).
4. Variabel lingkungan industri tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan industri jasa konstruksi kelas menengah dan kecil di Indonesia. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Ward *et al.*, (1995) dan mendukung hasil penelitian Max (1980); Tan dan Litschert (1994); Lee dan Miler (1996); serta Habid (2005).
5. Variabel lingkungan eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi pemasaran pada perusahaan industri jasa konstruksi kelas menengah dan kecil di Indonesia. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Dill (Brooks, 1997); Ward *et al.*, (1995); serta Robbin dan Coulter (1999); dan juga mendukung hasil penelitian Elenkov (1997) dan Hidayat (2003). Namun demikian berdasarkan rerata jawaban responden menunjukkan bahwa kontraktor kelas menengah dan kecil di Indonesia belum cukup mampu untuk meningkatkan strategi pemasaran melalui aspek lingkungan eksternal, terutama dalam hal melakukan kegiatan forecasting (peramalan) dan assessing (penilaian).
6. Variabel lingkungan eksternal tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan industri jasa konstruksi kelas menengah dan kecil di Indonesia. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan pendapat Ward *et al.*, (1995); dan tidak mendukung hasil penelitian Max (1980); Tan dan Litschert (1994); Lee dan Miler (1996); Chong dan Chong (1997); Hidayat (2003); Yurniawati (2003); serta Habid (2005).
7. Variabel strategi pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan industri jasa konstruksi kelas menengah dan kecil di Indonesia. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Hitt *et al.*, (2001) dan mendukung hasil penelitian Narver dan Slater (1994); Lee dan Miler (1996); Shoham dan Fiegenbaum (1999); Matsuno dan Mentzer (2000); Hidayat (2003); serta Satrio (2004). Namun demikian berdasarkan rerata jawaban responden menunjukkan kontraktor

kelas menengah dan kecil di Indonesia belum cukup mampu untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui strategi pemasaran, terutama dalam hal keunggulan waktu dan biaya.

8. Berdasarkan hasil pengujian perbedaan strategi pemasaran antara kontraktor kelas kecil dan menengah menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan untuk memilih dan menetapkan strategi pemasaran spesifik jasa kontraktor dalam hal keunggulan harga, keunggulan mutu, *relationship* dan aliansi, tetapi terdapat perbedaan signifikan untuk memilih dan menetapkan strategi pemasaran terutama dalam hal waktu dan fleksibilitas pelayanan.
9. Secara umum untuk meningkatkan kinerja perusahaan, perusahaan harus memilih dan menetapkan strategi pemasaran spesifik bagi jasa kontraktor yang berorientasi pada keunggulan harga, mutu, waktu, fleksibilitas, *relationship* dan aliansi dengan meningkatkan pengaruh lingkungan internal dan eksternal.
10. Terdapat indikasi bahwa lingkungan industri yang meliputi: persaingan antar kontraktor, ancaman masuknya kontraktor asing, kekuatan tawar pemilik proyek, ancaman jasa substitusi, dan kekuatan tawar pemasok tidak berpengaruh signifikan terhadap strategi pemasaran dan kinerja perusahaan bagi kontraktor kelas menengah dan kecil di Indonesia, hal ini karena terdapat beberapa proyek yang dilaksanakan melalui penunjukan langsung (PL) tanpa melalui prosedur tender dan kontraktor asing hanya diperbolehkan untuk mengikuti tender proyek klasifikasi dan kualifikasi besar (di atas 10 milyar), sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam PP Nomer 28 Tahun 2000 dan Kepres Nomer 20 Tahun 2003.
11. Secara umum karakteristik pemilik sekaligus pimpinan pada perusahaan industri jasa konstruksi kelas menengah dan kecil di Indonesia menunjukkan sebagian besar memiliki jenis kelamin laki-laki, berada pada kelompok usia 24-47 tahun; dan memiliki jenjang pendidikan terakhir SLTA. Artinya pemilik sekaligus pemimpin perusahaan pada perusahaan industri jasa konstruksi menengah dan kecil masih didominasi laki-laki, pekerjaan yang berkaitan dengan konstruksi pada umumnya memang identik sebagai pekerjaan laki-laki karena dibutuhkan tenaga dan pikiran yang kuat, sebagian besar berada pada kelompok usia (24-47 tahun) yaitu kelompok usia produktif untuk bekerja, dan tidak harus memiliki

pendidikan yang tinggi yaitu dengan jenjang pendidikan akhir SLTA (khususnya Sekolah Teknik Menengah atau STM).

Saran

1. Kepada pihak manajemen perusahaan jasa konstruksi (kontraktor) baik pada kelas menengah (M) maupun kecil (K).
 - a. Hasil analisis deskriptif menunjukkan kondisi lingkungan internal yang dimiliki kontraktor masih kurang mendukung. Oleh karena itu, kontraktor harus lebih intensif dalam meningkatkan kemampuan sumber daya berwujud dan tidak berwujud yang dimilikinya. Misalnya untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dapat dilakukan kegiatan pelatihan dan pengembangan karyawan, untuk meningkatkan sumber daya keuangan dapat menjalin kerja sama dengan lembaga keuangan yang ada, dan lain sebagainya.
 - b. Hasil analisis deskriptif menunjukkan kondisi lingkungan industri yang dihadapi kontraktor masih kurang mendukung. Artinya kemampuan dan keahlian manajemen dan pegawai masih kurang untuk menghadapi persaingan yang ada di lingkungan industri, sehingga kemampuannya juga harus ditingkatkan misalnya melalui pendidikan formal maupun non formal.
 - c. Hasil analisis deskriptif menunjukkan kondisi lingkungan eksternal yang dihadapi kontraktor masih kurang. Artinya kemampuan dan keahlian pimpinan masih kurang mampu untuk menentukan kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang akan dihadapi perusahaan, sehingga juga harus ditingkatkan.
 - d. Dalam menetapkan strategi pemasaran perusahaan perlu memperhatikan lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang dimiliki dan dihadapi perusahaan, karena hasil penelitian menunjukkan lingkungan internal dan lingkungan eksternal berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan sedangkan lingkungan industri tidak berpengaruh signifikan.

- e. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan (kontraktor) harus menetapkan strategi pemasaran yang tepat sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang dimiliki dan dihadapi perusahaan, karena hasil penelitian menunjukkan lingkungan internal, lingkungan eksternal, dan strategi pemasaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.
2. Kepada pihak Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi Nasional/Daerah (LPJKN/D), Organisasi Pengusaha/Profesi dan Masyarakat Jasa Konstruksi. Dalam rangka pembinaan dan pengembangan pengusaha jasa konstruksi terutama bagi kontraktor kelas menengah dan kecil yang jumlahnya melebihi 90% dari total perusahaan jasa konstruksi yang ada di Indonesia, hasil penelitian ini yaitu strategi pemasaran spesifik dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan jasa konstruksi dapat dijadikan referensi untuk disebarluaskan kepada lembaga atau organisasi terkait.
 3. Kepada peneliti selanjutnya. Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, kami merekomendasikan kepada peneliti selanjutnya, yaitu:
 - a. Dapat melakukan penelitian yang lebih mendalam tentang keterkaitan antara lingkungan internal, lingkungan industri, lingkungan eksternal, strategi pemasaran, dan kinerja perusahaan dengan menambah indikator dan item pada masing-masing variabel yang diteliti.
 - b. Dapat melakukan penelitian ulang dengan tetap menempatkan variabel lingkungan industri sebagai variabel yang mempengaruhi strategi pemasaran dan kinerja perusahaan, walaupun pada penelitian ini hasilnya tidak signifikan, sehingga bisa diketahui lebih jauh penyebab ketidaksignifikanan variabel lingkungan industri dalam mempengaruhi strategi pemasaran dan kinerja perusahaan pada industri jasa konstruksi kelas menengah dan kecil di Indonesia.

Daftar Pustaka

- Aaker, D.A. 1997, *Strategic Market Management*, 5th edition, John Wiley & Sons Inc., New York.
- Anderson, J.C., and D.W. Gerbing, 1988, Structural Equation Modeling in Practice: A Review of Recommended Two-Step Approach, *Psychological Bulletin*, Vol. 103 No. 3, pp. 411-423.

- As'ad, Moh., 1998, *Seri Ilmu Sumber Daya: Psikologi Industri*, Penerbit Liberty, Jakarta.
- Bharadwaj, S.G., Varadarajan, R.P., and Fahy, J., 1993, Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions, *Journal of Marketing*, Vol. 57 (October), pp. 83-99.
- Chin, W.W., 1998, The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling, *Modern Method for Business Research*. Vol. 3 (May). pp 15-29.
- Chong, Vincent K., and Kar Ming Chong, 1997, Strategic Choice, Environmental Uncertainty, and SBU Performance: A Note on Intervening Role of Management Accounting System, *Accounting Business Research*, Vol.27 No.4, pp. 54-75.
- Craven, D.W., 1996, *Pemasaran Strategis*, Edisi Keempat, Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- David, Fred R., 2002., *Manajemen Strategis and Concept*, Edisi Terjemahan. PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Dill, W.R., 1958, Environment as an influence on managerial anatomy, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2. No.3, pp.409-423.
- Elenkov, D.S.,1997, Strategic Uncertainty and Environmental Scanning: The Case for institutional Influences on Scanning Behavior, *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No.4, pp. 297-302.
- Ervianto, W. 2002. *Manajemen Proyek Konstruksi*, Penerbit Andi, Jogjakarta.
- Ferdinand, Augusty, 2002, *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*, Cetakan Pertama, BP UNDIP, Semarang.
- Gaspersz, Vincent, 2002, *Manajemen Kualitas dalam Industri Jasa*, Cetakan Kedua, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

- Ghozali, Imam., 2006, *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square*, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Habid, Jamin, 2005, Pengaruh Variabel Internal dan Eksternal terhadap Kinerja UKM dan Kontribusi Keberhasilan Pembangunan Ekonomi Regional Nusa Tenggara Timur, *Disertasi*, Pascasarjana Universitas 17 Agustus 1945, Surabaya.
- Hair, Joseph F. J.r., Anderson Ralph E., Tathan Ronald L., and Black William C., 1998, *Multivariate Data Analysis*, 5th Edition, Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Hidayat, Imam, 2003, Determinant Marketing Strategies dan Kinerja Perusahaan: Hasil Studi Para Manajer Industri Semen, *Jurnal Usahawan*, No. 6 Th. XXXIII (Juni), pp. 11-20.
- Hitt, Michael A., and R. Duanne Ireland, 1997, *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*, Edisi Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Hitt, Michael A., Ireland, R.D., and Hoskisson, R.E., 2001, *Manajemen Strategis: Daya Saing dan Globalisasi*; Edisi Terjemahan, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Indramanik, I.B.G., 2004, Kajian Strategi Pemasaran Perusahaan Pelaksana Jasa Konstruksi, *Tesis*, Program Magister Teknik Sipil, Institut Teknologi Bandung, Bandung.
- Jauch, L.R., and Glueck, W.F., 1998, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi Ketiga (Terjemahan), Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Jaworski, B. J., and A. K. Kohli, 1995, Marketing Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, Vol. 57 (July), pp. 53-70.
- Joreskog, K.G. 1973, *A General Method for Estimating a Linear Structural Equation System In A. S. Goldberger & OD*. Academic Press, New York.

Kaplan, R. S. and Norton, D.P., 1996, Using The Balance Scorecard as A Strategic Management System, *Harvard Business Review*, Vol.3 (Jan-Feb), pp. 54-75.

_____, 2000, *The Strategy Focused Organizations: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston.

Kertajaya, Hermawan, 2000, *Marketing Plus 2000: Siasat Memenangkan Persaingan Global*, Edisi Pertama, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

_____, 2002, Kado Kecil untuk Indonesia Emas, *Majalah Swa*, (Januari), Jakarta.

Kotler, Philip, 2002, *A Generic Concept of Marketing, Marketing Management*, Millennium Edition, Prentice Hall International, New Jersey,

Kotler, Philip, and Amstrong, G., 1996, *Principle of Marketing* , 9th Edition, Prentice Hall International Inc., New Jersey.

Krajewski, L.J., and Ritzman, L.P, 1999, *Operations Management: Strategy and Analysis*, Addison-Wesley Publishing Company Inc., Massachusetts.

Malhotra, Naresh K., 2004, *Marketing Research*, Fifth Edition, Prentice-Hall Inc., New York.

Marr, N. E., Sherrard, M.J., and Prendergast, G.P, 1996, Marketing and Professional Services: The Case of Construction Engineering, *The Service Industries Journal*, Vol. 16, No.4, pp. 544-562.

Mathis, Robert L., and John H. Jackson, 2002, *Human Resource Management*, Ninth Edition, South-Western Publishing, Ohio.

- Matsuno, and Mentzer, 2000, The Effect of Strategy Type On The Market Orientation and Performance Relationship, *Journal of Marketing*, Vol. 5 (Spring), pp. 291-299.
- Max, Yuan Teen, 1980, Contingency, Internal Consistency, and Financial Performance, *Journal of Bussiness and Accounting*, Vol. 4 (Spring), pp. 25-42.
- Mowen, John C., 2004, *Balance Scorecard*, Second Edition, NTC Business Book, Illionis.
- Narver, John C., and Stanley F. Slater, 1994, The Effect of Market Strategy of Business Profitability, *Journal of Marketing*, Vol. 57 (June), pp. 19 – 29.
- Narver, J.C., and Slater, S.F., 1994, Market Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*, Vol. 57 (July), pp. 63-74.
- Nazir, Moh., 2003, *Metode Penelitian*, Cetakan Kelima, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Olavson, T., 2001, *Generic Strategy: Type of Competitive Advantage*, Stanford University Dept. of Engineering-Economic System & Operations Research. USA.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A and Berry, L.L., 1985, A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, Vol. 49 (Fall), pp. 41-50.
- Pearce II, J.A., and Robinson Jr, R.B., 1994, *Strategic Management, Formulation Implementation and Control*, Second Edition, Richard D. Irwin Inc., Boston.
- Peng, L.S. and Hua, L.S., 2002, The Strategic Response of construction Firm to the Asian Financial Crisis 1997-1998, *International Journal Construction Marketing*, Vol. 3 (Spring), pp. 25-49.
- Porter M.E., 1980, *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Macmillan Publishing Company, New York.

- Robbins, S.P., and Coulter, M, 1999, *Management*, 6th Edition, Prentice Hall International Inc., New Jersey.
- Rwelamila, P.D. and Lethola, T., 1998, A Marketing Engineering Services, Cost Engineering, *International Journal Construction Marketing*, Vol. 40, No. 7 (July), pp. 27-31.
- Sapp, R.W., and Roger W. Smith, 1984, *Strategic Management for Bankers*, Planning Executive Institute, Ohio.
- Satrio, Budhi, 1994, Sikap Konsumen Industri terhadap Pemilihan Tenaga Listrik PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, *Thesis*, Program Pascasarjana Universitas 17 Agustus 1945, Surabaya.
- _____, 2004, Strategi Pemasaran perusahaan Jasa Kontruksi Kualifikasi Besar, *Jurnal Usahawan*, No. 11 Th. XXXIII (November), Hal 35-50.
- Schiffman, Leon G., and Leslie Lazar Kanuk, 2004, *Customer Behavior*, Prentice Hall Inc., USA.
- Sharma, Subhash, 1996, *Applied Multivariate Techniques*, First Edition, John Wiley & Sons Inc., New York.
- Shoham, A., and A. Fiegenbaum, 1999, Extending The Competitive Marketing Strategy Paradigm: The Role Strategic Reference Point Theory, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 27 No. 4, pp. 442-454.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 1989, *Metode Penelitian Survei*, Edisi Kedua, PT. Pustaka LP3ES, Jakarta.
- Soemardi, Biemo W., 2005, Strategi Pemasaran: Suatu Tinjauan terhadap Perusahaan Industri Jasa Konstruksi, Penerbit ITB, Bandung.
- Soedarmayanti, 2001, *Good Governance dalam Rangka Otonomi Daerah*, Edisi Pertama, Penerbit Mandar Maju, Bandung.

- Supriyono, 2000, *Manajemen Biaya*, Edisi Pertama, Penerbit BPF, Yogyakarta.
- Tan, C.M., and Barry Litschert, 1994, Environment-Strategy Relationship and Its Performance Implications: An Empirical Study of The Chinese Electronics Industry, *Harvard Business Review*, Vol. XI (January), pp. 71-85.
- Tjiptono, Fandy, 1999, *Strategi Pemasaran*, Cetakan ketiga, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- _____, 2003, *Manajemen Jasa*, Cetakan ketiga, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Wahyudi, Agustinus Sri, 1996, *Manajemen Strategik, Pengantar Proses Berpikir Strategik*, Cetakan Pertama, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Walpole, Ronald Eugene, 1990, *Pengantar Statistika*, Terjemahan, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Wright, Peter, Mark J. Kroill and John A. Parnell, 1996, *Strategic management Concept*, Prentice Hall International, Inc., USA.
- Yurniawati, 2003, Pengaruh Lingkungan Bisnis Internal dan Perencanaan Strategi terhadap Kinerja Perusahaan, *Disertasi*, Pascasarjana Universitas Padjajaran, Bandung.
- Zeithaml, V. A., 1988, Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, *Journal of Marketing*, Vol. 52, pp. 2-22.
- _____, 2000, Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customer: What We Know and What We Need to Learn, *Journal of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, pp. 67-85.