

SKRIPSI

**PENGARUH KOMPETENSI INTI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN  
DENGAN KEUNGGULAN KOMPETITIF SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR SEMARANG**

Diajukan untuk memenuhi syarat guna mencapai gelar

Sarjana Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Katolik Soegijapranata

Semarang



**Unika**  
SOEGIJAPRANATA

Irene Irianto Halim

09.60.0095

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA

SEMARANG

2013

i

## PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : PENGARUH KOMPETENSI INTI TERHADAP KINERJA  
PERUSAHAAN DENGAN KEUNGGULAN KOMPETITIF  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
PERUSAHAAN MANUFAKTUR SEMARANG

Disusun oleh :

Nama : Irene Irianto Halim

NIM : 09.60.0095

Program Studi : Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Katolik Soegijapranata

Telah disetujui dan diterima pada :

Semarang, 14 Juni 2013

Pembimbing

(Ranto P. Sihombing , SE.,Msi.)

## PENGESAHAN SKRIPSI

Judul : PENGARUH KOMPETENSI INTI TERHADAP KINERJA  
PERUSAHAAN DENGAN KEUNGGULAN KOMPETITIF  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
PERUSAHAAN MANUFAKTUR SEMARANG

Disusun oleh :

Nama : Irene Irianto Halim

NIM : 09.60.0095

Program Studi : Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Katolik Soegijapranata

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada Jumat, 14 Juni 2013

Tim penguji

Koordinator

Anggota

Anggota

(St. Vena Purnamasari, SE., Msi.)

(Dr. Monica Palupi Murniati, SE. MM.)

(Ranto P. Sihombing, SE., Msi.)

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Unika Soegijapranata

(Prof. Vincent Didiek Wiet Aryanto, Ph.D)

## **PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Saya, yang bertanda tangan di bawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

**PENGARUH KOMPETENSI INTI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN  
DENGAN KEUNGGULAN KOMPETITIF SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING  
(STUDI EMPIRIS PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR SEMARANG)**

Benar-benar merupakan karya saya. Saya tidak mengambil sebagian atau seluruh karya orang lain yang seolah-olah saya akui sebagai karya saya. Apabila saya melakukan hal tersebut, maka gelar dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Katolik Soegijapranata.

Semarang, 14 Juni 2013

Yang menyatakan,

(Irene Irianto Halim)

## HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Memiliki tujuan artinya memiliki masa depan, karena tanpa tujuan tidak ada sesuatu yang harus diperjuangkan”

“Focus on what to do next, spend your energies on moving forward”

Skripsi ini penulis persembahkan kepada:

Tuhan Yesus, orang tua, keluarga dan teman-teman yang kukasihi.

## Abstraksi

Persaingan dan pertumbuhan ekonomi yang semakin pesat disebabkan oleh meningkatnya kemajuan teknologi, perubahan selera konsumen dan sosial ekonomi. Perusahaan harus menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan dengan meningkatkan kinerja yang merupakan ukuran keberhasilan perusahaan tersebut. Maka untuk menghasilkan kinerja yang baik, perusahaan harus menciptakan kompetensi inti supaya memiliki posisi yang kuat dalam persaingan dengan menggali potensi khusus dan memperbaharui kekuatan tersebut sesuai peluang dan ancaman yang akan datang. Standar pencapaian kompetensi inti meliputi tiga hal, yaitu pencapaian visi bersama, kerjasama dan pemberdayaan. Pencapaian kompetensi inti merupakan dasar terciptanya keunggulan kompetitif yang berasal dari sumberdaya strategis perusahaan dan menghasilkan kinerja unggul pada jangka waktu tertentu. Keunggulan kompetitif diukur melalui fleksibilitas dan responsif. Perkembangan teori dan empiris sekarang ini membuktikan bahwa perusahaan dengan kompetensi inti akan menghasilkan kinerja, membangun serta memasarkan produk melalui aktivitas yang terkordinasi dengan baik. Pencapaian kinerja yang baik apabila manajer dapat menerapkan visi bersama, kerjasama dan pemberdayaan yang merupakan kompetensi inti perusahaan dan menghasilkan perusahaan yang memiliki tingkat fleksibilitas dan responsif yang merupakan keunggulan kompetitif perusahaan.

Kata kunci : Kompetensi inti, visi bersama, kerjasama, pemberdayaan, keunggulan kompetitif, fleksibilitas, responsif, kinerja perusahaan

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus, penulis ucapkan karena skripsi dengan judul “Pengaruh kompetensi inti terhadap kinerja perusahaan dengan keunggulan kompetitif sebagai variabel intervening pada perusahaan manufaktur Semarang” dapat terselesaikan dengan baik. Skripsi ini disusun untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unika Soegijapranata Semarang. Penulis memilih topik ini karena sekarang ini persaingan bisnis telah berkembang dengan pesat, sehingga perusahaan harus menggali kompetensi inti dan keunggulan kompetitif supaya dapat bertahan dalam persaingan.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan, dukungan, saran serta bimbingan dari pihak lain maka penulis tidak dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Maka melalui kesempatan ini, penulis dengan segala kerendahan hati mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Vincent Didiek Wiet Aryanto, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Katolik Soegijapranata
2. Ibu St. Vena Purnamasari, SE., Msi., Akt selaku Kepala Jurusan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Akuntansi Universitas Katolik Soegijapranata dan selaku dosen penguji.
3. Bapak Ranto P. Sihombing , SE.,Msi., selaku dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu, pikiran dan tenaga, dan membantu penulis dalam memberikan bimbingan, petunjuk serta nasehat dalam penyusunan skripsi.
4. Ibu Dr. Monica Palupi Murniati, SE., Msi., selaku dosen penguji.
5. Perusahaan manufaktur industri besar di Semarang, yang telah membantu dalam memberikan informasi-informasi yang dibutuhkan penulis dalam penyusunan skripsi.
6. Seluruh Bapak/Ibu dosen Fakultas Ekonomi Akuntansi dan Bisnis Unika Soegijapranata.

Penulis juga mengucapkan terimakasih sedalam-dalamnya kepada:

1. Tuhan Yesus yang telah membimbing, menyertai dan memberkati dari awal hingga akhir masa perkuliahan dan penyusunan skripsi.

2. Papa, Mama dan adik-adik yang telah memberi dukungan besar dan doa.
3. Seseorang yang istimewa yang senantiasa memberikan dukungan dan doa selama penulis menyelesaikan skripsi.
4. Opa dan oma yang turut selalu mendoakan penulis dalam kelancaran studi.
5. Saudara-saudara, om-om dan tante-tante penulis yang senantiasa menyemangati dan mendukung.
6. Teman-teman Cah Nom dan Bani Asaf Creative Ministry yang sudah banyak menceriakan hari-hari penulis dan menjadi teman penulis selama masa perkuliahan hingga sekarang.
7. Teman-teman akuntansi '09 atas persahabatan yang terjalin selama penulis menyelesaikan studi.
8. Dan pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi perusahaan dan pihak-pihak lain yang tertarik pada penelitian ini, serta dapat menyumbangkan hal yang baik terhadap almamater.

Semarang, 14 Juni 2013  
Penulis

(Irene Irianto Halim)



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAKSI .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL DAN GAMBAR.....	vi
<b>BAB 1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	5
1.3.1. Tujuan Penelitian .....	5
1.3.2. Manfaat Penelitian .....	6
1.4. Kerangka Pikir Teoritis .....	7
1.5. Sistematika Penulisan.....	8
<b>BAB 2. LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS .....</b>	<b>9</b>
2.1. Kompetensi Inti.....	9

2.1.1. Visi Bersama .....	10
2.1.2. Kerjasama.....	12
2.1.3. Pemberdayaan .....	14
2.2. Keunggulan Kompetitif.....	17
2.2.1. Fleksibilitas .....	18
2.2.2. Responsif.....	19
2.3. Resources Based Theory .....	19
2.4. Kinerja Perusahaan.....	20
2.5. Perusahaan Manufaktur.....	21
2.6. Pengembangan Hipotesis .....	22
2.6.1. KIVB, KKFL, KKRES, KP .....	22
2.6.2. KIKS, KKFL, KKRES, KP .....	25
2.6.3. KIPB, KKFL, KKRES, KP.....	26
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>29</b>
3.1. Obyek dan Lokasi Penelitian .....	29
3.1.1. Obyek Penelitian.....	29
3.1.2. Lokasi Penelitian .....	29
3.2. Populasi dan Sampel .....	29
3.2.1. Populasi .....	29
3.1.4. Sampel .....	30
3.3. Sumber dan Jenis Data .....	31
3.4. Definisi Operasional Variabel.....	32

3.4.1. Visi Bersama.....	32
3.4.2. Kerjasama .....	32
3.4.3. Pemberdayaan.....	33
3.4.4. Fleksibilitas.....	33
3.4.5. Responsif .....	34
3.4.6. Kinerja Perusahaan .....	34
3.5. Metode Pengumpulan Data.....	35
3.5.1. Teknik Pengumpulan Data .....	35
3.5.2. Alat Analitis.....	35
3.6. Pengujian Alat Pengumpulan Data.....	36
3.7. Desain Analisis Data.....	37
3.7.1. Pernyataan Hipotesis Statistik 1 .....	37
3.7.2. Pernyataan Hipotesis Statistik 2 .....	38
3.7.3. Pernyataan Hipotesis Statistik 3 .....	39
3.7.4. Memilih Pengujian Statistik .....	40
3.7.4.1. Model Empiris dan Pengujian yang Digunakan Gambar Penelitian 1.....	41
3.7.4.2. Model Empiris dan Pengujian yang Digunakan Gambar Penelitian 2.....	44
3.7.4.3. Model Empiris dan Pengujian yang Digunakan Gambar Penelitian 3.....	46
3.7.5. Menentukan Tingkat Keyakinan yang Diinginkan.....	48
3.7.6. Kriteria Penerimaan Hipotesis.....	48

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	50
4.1. Deskripsi Responden.....	50
4.2. Pengujian Alat Pengumpulan Data .....	52
4.2.1. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	52
4.3. Statistik Deskriptif .....	56
4.4. Analisis Data .....	61
4.4.1. Hipotesis 1 .....	61
4.4.1.1. Pernyataan Hipotesis Gambar 1 .....	61
4.4.1.2. Pengujian Statistik Gambar 1 .....	62
4.4.1.3. Pengujian <i>Indirect</i> Gambar 1 .....	66
4.4.1.4. Pembahasan.....	68
4.4.1.5. Pernyataan Hipotesisi Gambar 2 .....	69
4.4.1.6. Pengujian Statistik Gambar 2 .....	70
4.4.1.7. Pengujian <i>Indirect</i> Gambar 2 .....	74
4.4.1.8. Pembahasan.....	76
4.4.2. Hipotesis 2 .....	77
4.4.2.1. Pernyataan Hipotesis Gambar 3 .....	77
4.4.2.2. Pengujian Statistik Gambar 3 .....	77
4.4.2.3. Pengujian <i>Indirect</i> Gambar 3 .....	81
4.4.2.4. Pembahasan.....	84
4.4.2.5. Pernyataan Hipotesis Gambar 4 .....	84
4.4.2.6. Pengujian Statistik Gambar 4 .....	85

4.4.2.7. Pengujian <i>Indirect</i> Gambar 4 .....	89
4.4.2.8. Pembahasan.....	91
4.4.3. Hipotesis 3 .....	92
4.4.3.1. Pernyataan Hipotesis Gambar 5 .....	92
4.4.3.2. Pengujian Statistik Gambar 5 .....	92
4.4.3.3. Pengujian <i>Indirect</i> Gambar 5 .....	96
4.4.3.4. Pembahasan.....	98
4.4.3.5. Pernyataan Hipotesis Gambar 6 .....	99
4.4.3.6. Pengujian Statistik Gambar 6.....	100
4.4.3.7. Pengujian <i>Indirect</i> Gambar 6 .....	104
4.4.3.8. Pembahasan.....	106
<b>BAB 5. PENUTUP</b> .....	<b>108</b>
5.1. Kesimpulan .....	108
5.2. Keterbatasan .....	109
5.3. Saran .....	109
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>xiv</b>
<b>LAMPIRAN</b> .....	<b>xxii</b>

## DAFTAR TABEL DAN GAMBAR

Tabel 3.1	Sampel Kriteria
Tabel 4.1	Hasil Penyebaran Kuesioner
Tabel 4.2	Demografi Responden
Tabel 4.3	Uji Validitas Variabel Kompetensi Inti
Tabel 4.4	Uji Validitas Variabel Keunggulan Kompetitif
Tabel 4.5	Uji Validitas Variabel Kinerja Perusahaan
Tabel 4.6	Uji Reliabilitas
Tabel 4.7	Deskriptif Variabel
Tabel 4.8	<i>Compare Means</i>
Tabel 4.9	Uji Heteroskedastisitas Model 1
Tabel 4.10	Uji Normalitas Model 1
Tabel 4.11	Uji Multikolinearitas Model 1
Tabel 4.12	Uji Regresi VB terhadap KP
Tabel 4.13	Uji Regresi VB terhadap FL
Tabel 4.14	Uji Regresi VB terhadap KP melalui FL
Tabel 4.15	Perhitungan Analisis Regresi KIVB Terhadap KP melalui KKFL Sebagai Variabel Intervening
Tabel 4.16	Uji Heteroskedastisitas Model 2
Tabel 4.17	Uji Normalitas Model 2
Tabel 4.18	Uji Multikolinearitas Model 2
Tabel 4.19	Uji Regresi VB terhadap KP

- Tabel 4.20 Uji Regresi VB terhadap RES
- Tabel 4.21 Uji Regresi VB terhadap KP melalui RES
- Tabel 4.22 Perhitungan Analisis Regresi KIVB Terhadap KP melalui KKRES  
Sebagai Variabel Intervening
- Tabel 4.23 Uji Heteroskedastisitas Model 3
- Tabel 4.24 Uji Normalitas Model 3
- Tabel 4.25 Uji Multikolinearitas Model 3
- Tabel 4.26 Uji Regresi KS terhadap KP
- Tabel 4.27 Uji Regresi KS terhadap FL
- Tabel 4.28 Uji Regresi KS terhadap KP melalui FL
- Tabel 4.29 Perhitungan Analisis Regresi KIKS Terhadap KP melalui KKFL  
Sebagai Variabel Intervening
- Tabel 4.30 Uji Heteroskedastisitas Model 4
- Tabel 4.31 Uji Normalitas Model 4
- Tabel 4.32 Uji Multikolinearitas Model 4
- Tabel 4.33 Uji Regresi KS terhadap KP
- Tabel 4.34 Uji Regresi KS terhadap RES
- Tabel 4.35 Uji Regresi KS terhadap KP melalui RES
- Tabel 4.36 Perhitungan Analisis Regresi KIKS Terhadap KP melalui KKRES  
Sebagai Variabel Intervening
- Tabel 4.37 Uji Heteroskedastisitas Model 5
- Tabel 4.38 Uji Normalitas Model 5
- Tabel 4.39 Uji Multikolinearitas Model 5

- Tabel 4.40 Uji Regresi PB terhadap KP
- Tabel 4.41 Uji Regresi PB terhadap FL
- Tabel 4.42 Uji Regresi PB terhadap KP melalui FL
- Tabel 4.43 Perhitungan Analisis Regresi KIPB Terhadap KP melalui KKRE  
Sebagai Variabel Intervening
- Tabel 4.44 Uji Heteroskedastisitas Model 6
- Tabel 4.45 Uji Normalitas Model 6
- Tabel 4.46 Uji Multikolinearitas Model 6
- Tabel 4.47 Uji Regresi PB terhadap KP
- Tabel 4.48 Uji Regresi PB terhadap RES
- Tabel 4.49 Uji Regresi PB terhadap KP melalui RES
- Tabel 4.50 Perhitungan Analisis Regresi KIPB Terhadap KP melalui KKRE  
Sebagai Variabel Intervening



- Gambar 3.1 Gambar Penelitian 1
- Gambar 3.2 Gambar Penelitian 2
- Gambar 3.3 Gambar Penelitian 3
- Gambar 3.4 Gambar Penelitian 4
- Gambar 3.5 Gambar Penelitian 5
- Gambar 3.6 Gambar Penelitian 6
- Gambar 3.7 Grafik Pengujian *One-tailed*
- Gambar 3.8 Tampilan Program *Indirect Effect*
- Gambar 4.1 Analisis jalur KIVB terhadap KP melalui KKFL
- Gambar 4.2 Hasil Uji *Indirect Effect* KIVB dan KKFL terhadap KP
- Gambar 4.3 Analisis Jalur KIVB Terhadap KP Melalui KKFL Sebagai Variabel Intervening
- Gambar 4.4 Analisis jalur KIVB terhadap KP melalui KKRES
- Gambar 4.5 Hasil Uji *Indirect Effect* KIVB dan KKRES terhadap KP
- Gambar 4.6 Analisis Jalur KIVB Terhadap KP Melalui KKRES Sebagai Variabel Intervening
- Gambar 4.7 Analisis jalur KIKS terhadap KP melalui KKFL
- Gambar 4.8 Hasil Uji *Indirect Effect* KIKS dan KKFL terhadap KP
- Gambar 4.9 Analisis Jalur KIKS Terhadap KP Melalui KKFL Sebagai Variabel Intervening
- Gambar 4.10 Analisis jalur KIKS terhadap KP melalui KKRES
- Gambar 4.11 Hasil Uji *Indirect Effect* KIKS dan KKRES terhadap KP

Gambar 4.12 Analisis Jalur KIKS Terhadap KP Melalui KKRE Sebagai Variabel Intervening

Gambar 4.13 Analisis jalur KIPB terhadap KP melalui KKFL

Gambar 4.14 Hasil Uji *Indirect Effect* KIPB dan KKFL terhadap KP

Gambar 4.15 Analisis Jalur KIPB Terhadap KP Melalui KKFL Sebagai Variabel Intervening

Gambar 4.16 Analisis jalur KIPB terhadap KP melalui KKRES

Gambar 4.17 Hasil Uji *Indirect Effect* KIPB dan KKRES terhadap KP

Gambar 4.18 Analisis Jalur KIPB Terhadap KP Melalui KKRES Sebagai Variabel Intervening

