

**PENGARUH STRATEGI MANUFAKTUR TERHADAP KINERJA  
PERUSAHAAN  
(Studi Pada Industri Manufaktur di Indonesia)**



Oleh:

Nama : Meyrina Nur Ivada  
No. Mahasiswa : 02312065

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2006**

**PENGARUH STRATEGI MANUFAKTUR TERHADAP KINERJA  
PERUSAHAAN  
(Studi Pada Industri Manufaktur di Indonesia)**

disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk  
mencapai derajat Sarjana Strata-1 jurusan Akuntansi  
pada Fakultas Ekonomi UII



Oleh:

Nama : Meyrina Nur Ivada  
No. Mahasiswa : 02312065

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2006**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Dan apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”



Yogyakarta, Maret 2006

Penyusun,

Meyrina Nur Ivada

**PENGARUH STRATEGI MANUFAKTUR TERHADAP KINERJA  
PERUSAHAAN  
(Studi Pada Industri Manufaktur di Indonesia)**

Hasil Penelitian



diajukan oleh

Nama : Meyrina Nur Ivada  
Nomor Mahasiswa : 02312065  
Jurusan : Akuntansi

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing  
Pada tanggal 7 Maret 2006.

Dosen Pembimbing,

*MCC = Hadri*

Dr. Hadri Kusuma, MBA

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

PENGARUH STRATEGI MANUFAKTUR TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN  
(STUDI PADA INDUSTRI MANUFAKTUR DI INDONESIA)

Disusun Oleh: MEYRINA NUR IVADA  
Nomor mahasiswa: 02312065

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS  
Pada tanggal : 17 April 2006

Pembimbing Skripsi/Penguji : Dr. Hadri Kusuma, MBA

Penguji : Dra. Isti Rahayu, M.Si, Ak

Mengetahui



## MOTTO HIDUP

*Take time to THINK. It is the source of power.*

*Take time to READ. It is the foundation of wisdom.*

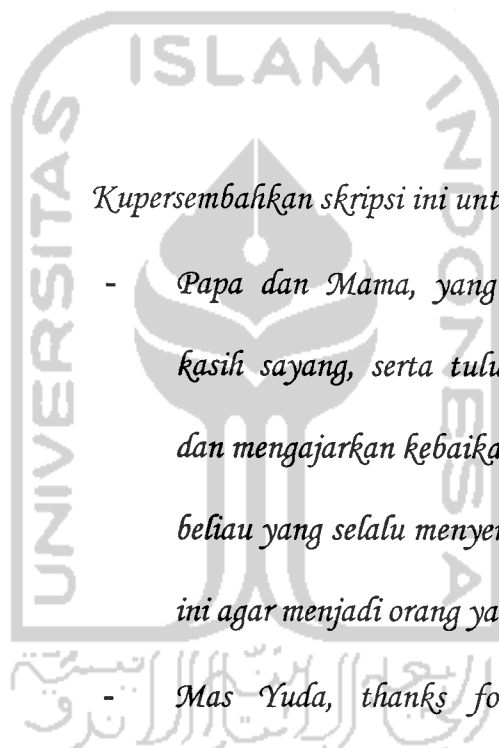
*Take time to QUIET. It is the opportunity to seek God.*

*Take time to DREAM. It is the future made of.*

*Take time to PRAY. It is the greatest power on earth.*

*-Author Unknown-*

الجامعة الإسلامية  
الاندونيسية



*Kupersembahkan skripsi ini untuk:*

- *Papa dan Mama, yang telah dengan sabar, penuh kasih sayang, serta tulus ikhlas merawat, mendidik dan mengajarkan kebaikan, juga dengan ketulusan doa beliau yang selalu menyertaiiku dalam menjalani hidup ini agar menjadi orang yang berguna.*
- *Mas Yuda, thanks for your love, support and everything...Love you.*
- *Adik-adikku, Diska, Ditto dan Nanin.*

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah swt yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Strategi Manufaktur Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada Industri Manufaktur di Indonesia)”**.

Skripsi ini dibuat untuk memenuhi salah satu syarat akademis yang harus dilaksanakan untuk mendapatkan gelar Sarjana Strata-1 di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia dan lebih dari itu sesungguhnya penelitian ini merupakan rangkuman proses pembelajaran yang telah ditempuh selama masa perkuliahan.

Dalam penulisan skripsi ini penulis tidak lepas dari berbagai hambatan dan rintangan, suka dan duka. Akan tetapi berkat bantuan dari berbagai pihak maka hambatan dapat teratasi. Untuk itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang tulus kepada:

1. **Bapak Drs. Suwarsono, MA**, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
2. **Bapak Dr. Hadri Kusuma, MBA**, selaku dosen pembimbing tugas akhir saya, yang telah begitu banyak membantu dalam memberikan bimbingan dan masukan-masukan pengerjaan tugas ahir dengan begitu intensifnya, dan memberikan ide dan gagasan dalam penyelesaian laporan tugas akhir.



3. Bapak dan Ibu Dosen yang telah membekali diri saya dengan berbagai ilmu pengetahuan.
4. Kedua orangtuaku tercinta yang telah memberikan dorongan dalam penyelesaian tugas akhir. Makasih ya ma...pa...
5. My love, mas Yuda. Makasih atas dukungan, perhatian, pengertian, kasih sayang, cinta dan semuanya selama ini. Cuma mas yang bisa mengerti aku sepenuhnya. I love you honey.. ☺ Kutagih 'janjimu' setelah ini, hehehehe...
6. Adik-adikku, Diska, Ditto dan Nanin. Belajar yang rajin yaa...
7. Keluarga besar Bapak Supardi. Bapak, Ibu, Mas Her, Mbak Ana, Mas Gani, Mbak Yuli, dll terimakasih atas dukungannya selama ini.
8. Eyang Kakung, Eyang Putri, Mbah Putri dan semua keluargaku dimanapun kalian berada, aku cuma bisa bilang..I Love You all....
9. Mbak Tum, makasih banget udah selalu buatin makanan yang enak-enak, selalu ingetin aku untuk sarapan, n gak pernah marah kalo makanan dirumah akhirnya gak kemakan gara-gara aku atau Dika jajan diluar, hehehehe.....
10. Teman-teman seperjuanganku selama di bangku kuliah, Motiek, Anif, Risa, Dini, Betha, dll khususnya teman-teman Akuntansi 2002. Buat **Motiek**, tetanggaku dan juga sahabatku, thanks yah tiek selama ini udah jadi tempat curhatku. Gak nyangka ternyata kita 'sama' hehehe...Buat **Anif**, makasih selama ini udah jadi teman terbaikku, kamu yang selalu kasih aku semangat kalo aku lagi gak mood garap skripsi, kamu yang selalu sediain tempat buat aku mampir nunggu jam 12, kamu yang selalu kasih aku mangga, kamu yang

selalu kasih tau aku kalo ada majalah tentang wedding, kamu yang selalu...dihatiku..(hehe..lagu bangettt ;p ). Buat kembaranku, **Risa**, banyak orang tertipu oleh penampakan kita, hehehhee...ingat gak dulu kita sama-sama berharap ada seseorang yang ditulis di kata pengantar, akhirnya aku udah mendapatkan, moga kamu juga cepet mendapatkannya, karna orang kembar pasti apa-apa sama (lho opo hubungane??? Hehehe). Buat **Dini**, makasih selama ini, gak nyangka kita sobatan udah lama dari jaman putih abu-abu, hehehe.. meski kita sekarang jarang ketemu, keep contact yahh!!.

11. My old friends, Daniek, Dian n Rina, I miss you so much...

12. Dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih buat kalian.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih memiliki beberapa kekurangan sehingga perlu disempurnakan. Oleh karena itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan dari siapapun juga.

Akhirnya penulis mohon maaf apabila ada kekurangan maupun kesalahan dalam penulisan Skripsi ini. Semoga tulisan ini dapat memberi manfaat bagi banyak pihak.

Yogyakarta, 18 Maret 2006

Penulis

## DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Motto Hidup.....	v
Halaman Persembahan.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi.....	x
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Lampiran.....	xiii
Abstrak.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.5 Batasan Masalah.....	7
1.6 Sistematika Penulisan.....	7
BAB II KAJIAN PUSATAKA DAN FORMULASI HIPOTESIS.....	9
2.1 Strategi Bisnis.....	9
2.2 Strategi Manufaktur.....	11
2.2.1 Hubungan Strategi Biaya dengan Kinerja Perusahaan.....	14
2.2.2 Hubungan Strategi Kualitas dengan Kinerja Perusahaan.....	15
2.2.3 Hubungan Strategi Fleksibilitas dengan Kinerja Perusahaan.....	17
2.2.4 Hubungan Strategi Pengiriman dengan Kinerja Perusahaan.....	18
2.3 Pengukuran Kinerja.....	18
2.4 Penelitian Terdahulu.....	19
2.5 Formulasi Hipotesis.....	20
BAB III METODE PENELITIAN.....	22
3.1 Jenis dan Metode Pengumpulan Data.....	22
3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	23
3.2.1 Variabel Independen.....	23
3.2.2 Variabel Dependen.....	25
3.3 Alat Analisis Data.....	25
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	28
4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	28

4.2 Uji Hipotesis.....	29
4.3 Uji Asumsi Klasik.....	32
4.4 Pembahasan Hipotesis.....	36
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>38</b>
5.1 Kesimpulan.....	38
5.2 Keterbatasan.....	39
5.3 Implikasi.....	40
<b>REFERENSI.....</b>	<b>41</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Distribusi Kuisisioner.....	23
Tabel 4.1	Hasil Uji Reliabilitas.....	29
Tabel 4.2	Statistik Deskriptif.....	29
Tabel 4.3	Hasil Analisis Regresi.....	30
Tabel 4.4	Hasil Uji Multikolinieritas.....	34



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Tabel Korelasi Pearson (Uji Validitas).....	44
Lampiran 2	Kuisisioner.....	48



## **ABSTRACT**

*This research examined the effect of manufacturing strategy on firms performance, in term of financial performance. The questionnaire sent to CEOs (Chief Executive Officer) of manufacturing firms listed on Standard Trade & Industry Directory Indonesia 2002 which published by Kompas, PT.*

*The result of simultaneously test found that cost strategies, quality strategies, flexibility strategies and delivery strategies have significant relationship with firm performance. It implies the fact that appropriate strategy can improve the performance of an organization. This research found that Indonesia manufacturing firm that adopt quality strategies can achieve better performance in term of financial performance. However, the result of partially test did not support to two hypothesis formulated, it show that cost strategy did not have significant relationship with firm performance, and this research also no found the significant relationship between flexibility strategies and firm performance.*

*The findings of this study support the fact that manufacturing strategy can be practiced in Indonesia. The findings of this study also implies that an appropriate manufacturing strategy is required to ensure high performance.*

**Key words:** *Manufacturing Strategy, Cost Strategy, Quality Strategy, Flexibility Strategy, Delivery Strategy and Performance.*

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pada saat ini perusahaan menghadapi turbulensi lingkungan yang berpengaruh terhadap keberhasilan di masa mendatang. Turbulensi dan ketidakpastian pasar di seluruh dunia menghasilkan kompetisi yang kuat, perubahan dalam manajemen manufaktur, perkembangan dalam teknologi manufaktur, perubahan lingkungan, kemajuan yang cepat dalam teknologi informasi, perkembangan dalam proses dan material baru, perkembangan ekonomi, peringkasan siklus hidup produk, dan kemajuan dalam ilmu fisik dan biologis (Dangayach dan Deshmukh, 2000). Setiap perusahaan akan dengan mudah memperoleh sumberdaya yang diinginkan kapan dan dimanapun sumberdaya tersebut tersedia. Pada perkembangan selanjutnya perusahaan yang akan bersaing pada kompetisi global harus memiliki keunggulan kompetitif. Menurut Swierz dan Spencer (1992) dalam Nursya'bani Purnama (2000) keunggulan kompetitif adalah suatu posisi unik yang dikembangkan suatu organisasi sebagai upaya untuk mengalahkan pesaing. Keunggulan tersebut dapat diciptakan melalui efisiensi, kualitas, inovasi atau respon terhadap konsumen (Hill dan Jones (1998) dalam Kartika Nuringsih (2002)).

Untuk membentuk posisi yang menguntungkan dan bertahan lama terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan kompetisi industri diperlukan strategi. Strategi merupakan konsep multidimensional yang merangkum semua kegiatan kritis



organisasi, memberikan arah dan tujuan serta memfasilitasi berbagai perubahan yang diperlukan sebagai adaptasi terhadap perkembangan lingkungan. Strategi bertujuan untuk membentuk posisi yang menguntungkan dan bertahan lama terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan kompetisi industri. Chandler (1962) dalam Pun (2004) mendefinisikan strategi sebagai *“the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals”*. Menurut Hofer and Schendel (1978), strategi dibedakan menjadi tiga tingkatan, yaitu strategi korporat, strategi bisnis dan strategi fungsional. Strategi manufaktur adalah salah satu dari strategi fungsional. Strategi manufaktur dalam organisasi berkaitan dengan keputusan pokok tentang peran khusus yang dilakukan oleh fungsi manufaktur dalam meraih keunggulan kompetitif (Dangayach dan Deshmukh, 2000).

Penelitian tentang strategi manufaktur telah banyak dilakukan. Berawal dari teori pilihan strategis yang dikembangkan oleh Skinner (1969), teori strategi manufaktur berkembang menjadi lebih kompleks sebagai teknik manufaktur dan teknologi yang menciptakan peluang untuk mencapai daya saing yang lebih tinggi. Banyak hasil penelitian yang menunjukkan bahwa organisasi atau perusahaan yang menerapkan manajemen strategi cenderung mencapai kinerja yang lebih tinggi dibanding dengan yang tidak. Studi empiris menemukan bahwa keberhasilan perusahaan dalam mencapai kinerja yang efektif ditentukan oleh perumusan kebijakan strategis perusahaan oleh manajer (Ghofar dan Sudin (2004). Badri et al. (2000) dalam Ellitan (2001) menemukan bahwa kinerja perusahaan ditentukan oleh

strategi manufaktur yang digunakan. Sedang Miller (1988) dalam Ellitan (2001) menemukan bahwa perbedaan strategi akan menimbulkan perbedaan kinerja antar perusahaan. Dalam penelitian Ellitan (2001) dan Ghofar dan Sudin (2004) ditemukan adanya hubungan yang signifikan antara strategi manufaktur dan kinerja perusahaan.

Vickery, Droge dan Marklande (1994) dalam Ward dan Duray (2000) menemukan kovarian antara strategi kompetitif dan kompetensi produksi dengan kinerja bisnis. Hal yang sama juga dilakukan Williams, D'Souza, Rosenfeldt, dan Kassae (1995) dalam Ward dan Duray (2000) pada penelitiannya terhadap industri tekstil bahwa terdapat hubungan antara strategi kompetitif dan strategi manufaktur dan juga terdapat hubungan antara strategi manufaktur dan kinerja. Penelitian Swamidas dan Newel (1987) dalam Ward dan Duray (2000) menemukan bahwa kinerja secara positif berhubungan dengan strategi manufaktur, khususnya fleksibilitas. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kualitas berhubungan dengan kinerja yang tinggi. Diantaranya Ferdows dan De Meyer (1990) dan Nobel (1995) dalam Ward dan Duray (2000) yang menyatakan bahwa strategi manufaktur yang efektif biasanya diawali dengan dasar kualitas.

Hayes dan Wheelwright (1984) dan Hill (1995) dalam Milling, Maier dan Mansury (1999) memandang fungsi manufacturing pada perusahaan sebagai poin penting untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Dalam penciptaan keunggulan kompetitif banyak penulis strategi memfokuskan pada empat prioritas yaitu biaya, kualitas, pengiriman dan fleksibilitas. Krajewski and Ritzman (1993) menentukan delapan ukuran prioritas kompetitif yang kemudian dibagi dalam empat kelompok

ukuran, yaitu biaya, kualitas, waktu dan fleksibilitas. Chase and Aquilano (1992) dan Schonberger (1986) dalam Burgess et al. (1998) juga membagi menjadi empat kelompok, yaitu biaya, *lead time*, kualitas dan fleksibilitas. Dilworth (1993) dalam Burgess et al. (1998) membagi kemampuan kinerja kedalam empat kelompok, yaitu efisiensi biaya, kualitas, ketergantungan (*dependability*) dan fleksibilitas. Fleksibilitas disini meliputi kemampuan merespon perubahan dengan cepat dalam hal desain produk, produk campuran atau volume produk. Menurut Skinner (1978) dalam Ghofar dan Sudin (2004) permasalahan konvensional keberhasilan manufaktur terletak pada kecepatan produktivitas dengan penjadwalan pengiriman, produk berkualitas dengan biaya minimum dan investasi. Hal tersebut mengakibatkan disorientasi tujuan strategis perusahaan. Hal ini disebabkan karena timbulnya paradoks dalam prioritas keunggulan, yaitu perusahaan ingin memproduksi dengan biaya murah, kualitas tinggi, pengiriman cepat dan fleksibel. Tidak adanya prioritas keunggulan akan menyebabkan gagalnya perusahaan mencapai keunggulan bersaing.

Mengingat keempat prioritas tersebut semuanya penting, maka diperlukan urutan atau rangking apabila akan dilakukan pilihan. Perusahaan harus memutuskan di lingkup strategi mana akan difokuskan dan bagaimana cara mengelolanya. Perusahaan dapat membuat standar "*ball bearing*" (batas penentuan ukuran kritis) yang memungkinkan konsentrasi pada kombinasi tujuan strategis yang relevan sebagai prioritas strategis.

Menurut Swamidas dan Newell (1987) dalam Swamidas et al. (2001), strategi manufaktur berkaitan dengan prioritas dan pola keputusan pada fungsi manufaktur

dalam pencapaian keunggulan kompetitif. Hayes dan Wheelwright (1985) dalam Dangayach dan Deshmukh (2001) mendefinisikan strategi manufaktur sebagai pola yang konsisten dalam pengambilan keputusan pada fungsi manufaktur yang berkaitan dengan strategi bisnis. Hill (1987) menyatakan bahwa strategi manufaktur mewakili pendekatan koordinasi, yang berusaha untuk mencapai konsistensi antara kemampuan dan kebijakan fungsional agar sukses di pasar (Dangayach dan Deshmukh, 2001).

Strategi bagi suatu perusahaan sangatlah penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi manufaktur sebagai bagian dari strategi fungsional diharapkan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan menjadi lebih baik. Dari banyak penelitian yang telah dilakukan, hanya sedikit penelitian yang dilakukan di negara berkembang seperti Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa penting strategi manufaktur bagi perusahaan-perusahaan manufaktur Indonesia dan juga untuk menguji hubungan antara strategi manufaktur dan kinerja perusahaan. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Lena Ellitan (2001), dimana pada penelitian tersebut sampel yang digunakan adalah perusahaan-perusahaan yang beroperasi di Jawa Timur sedang dalam penelitian ini sampel tersebut diperluas dengan menggunakan sampel perusahaan manufaktur yang terdapat di Indonesia.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dalam penelitian ini permasalahan yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah strategi manufaktur berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?
2. Variabel manakah yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja perusahaan manufaktur di Indonesia?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan permasalahan penelitian, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh strategi manufaktur terhadap kinerja perusahaan.
2. Untuk mengetahui variabel manakah yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja perusahaan manufaktur di Indonesia.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian yang dilakukan adalah :

1. Penelitian ini diharapkan memberikan tambahan pengetahuan dalam dunia bisnis tentang pentingnya strategi manufaktur dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan, sehingga dapat diambil kebijakan bisnis yang tepat oleh manajemen perusahaan
2. Penelitian ini diharapkan dapat melengkapi penelitian-penelitian sebelumnya dan menjadi landasan penelitian berikutnya.

## 1.5 Batasan Masalah

Perusahaan-perusahaan yang digunakan sebagai sample dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang terdapat di Indonesia, yang *go public* maupun yang *non-go public* dengan skala industri menengah dan besar. Daftar perusahaan manufaktur dalam sample penelitian ini diambil dari *Standard Trade and Industry Directory of Indonesia*.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. BAB I           Pendahuluan

Merupakan bab pendahuluan yang menjelaskan beberapa hal pokok dalam penulisan ini. Bab pendahuluan terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah dan sistematika penulisan

### 2. BAB II           Kajian Pustaka dan Formulasi Hipotesis

Merupakan bab kajian pustaka yang berisi landasan teoritik terhadap masalah yang terkait dengan penulisan ini. Bab kajian pustaka terdiri dari definisi judul, tinjauan penelitian terdahulu dan formulasi hipotesis. Formulasi hipotesis menguraikan hubungan strategi manufaktur dan kinerja perusahaan.

3. BAB III Metode Penelitian

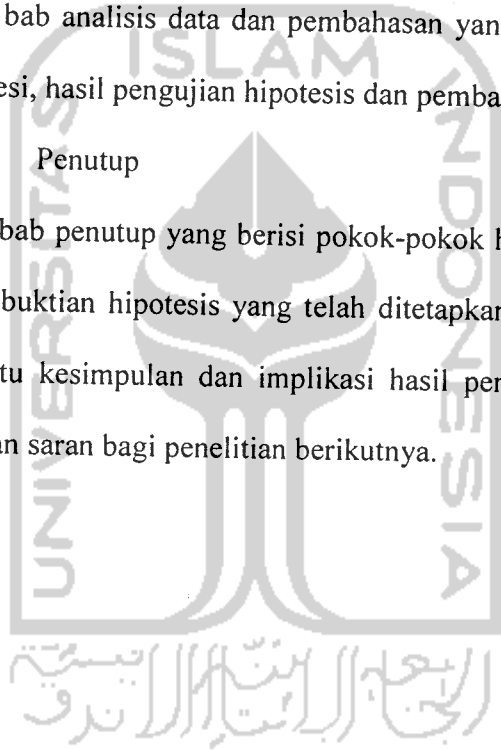
Merupakan bab metode penelitian yang meliputi sampel dan pengumpulan data, pengukuran variabel, pengujian validitas dan reliabilitas, metode analisis data dan pengujian hipotesis serta daftar pertanyaan kuisioner.

4. BAB IV Analisis dan Pembahasan

Merupakan bab analisis data dan pembahasan yang meliputi hasil pengujian asumsi regresi, hasil pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian.

5. BAB V Penutup

Merupakan bab penutup yang berisi pokok-pokok hasil analisa masalah yang diteliti, pembuktian hipotesis yang telah ditetapkan. Bab ini terdiri dari dua sub bab yaitu kesimpulan dan implikasi hasil penelitian serta keterbatasan penelitian dan saran bagi penelitian berikutnya.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA DAN FORMULASI HIPOTESIS

#### 2.1 Strategi Bisnis

Strategi biasanya dianggap sebagai kumpulan keputusan yang unik, mencakup keseluruhan dan mengintegrasikan kekuatan organisasi untuk membantu menghadapi lingkungan (Glueck (1984) dalam Ellitan (2001)). Perusahaan menggunakan strategi bisnis untuk menguraikan langkah dasar yang mereka rencanakan agar sasaran mereka tercapai, seperti memperoleh keuntungan, memperbaiki pemasaran dan penjualan, sasaran yang berkaitan dengan tenaga kerja seperti efisiensi, motivasi juga memperbaiki tanggung jawab perusahaan

Penelitian empiris sebelumnya yang dilakukan oleh Kotha dan Nair (1995) dalam Ellitan (2001) telah menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara strategi dan kinerja perusahaan. Kesuksesan implementasi strategi dapat dilihat dari kemampuan perusahaan untuk mencapai kinerja strategis yang diukur dengan kinerja keuangan, kinerja pasar, dan juga kesuksesan dalam mencapai struktur rencana organisasi secara keseluruhan (Srivastava (1994) dalam Ellitan (2001)).

Pada umumnya, strategi sesuai dengan tujuan dari perusahaan, fokus dari produk/pasar, dan daya saing perusahaan. Perencanaan strategis adalah sebuah proses yang berlangsung dimana perusahaan mengembangkan sebuah strategi yang konsisten dengan lingkungannya (contohnya, industri dan lingkungan kompetitif), sumber daya, nilai managerial, dan organisasi.



Hax and Majluf (1984), dan Hamermesh (1987)<sup>1</sup> mengidentifikasi empat level strategi :

1. Strategi Institusional

Strategi institusional mengarah ke pengembangan dari karakter dasar dan tujuan dari organisasi. Strategi ini dapat disebut juga dengan misi perusahaan.

2. Strategi Kerjasama

Strategi kerjasama ini mengarah pada praktik dari kerjasama. Strategi ini meliputi penentuan bisnis dalam perusahaan yang harus dilepas, bisnis mana yang dapat diperoleh untuk memperkuat organisasi, dan bagaimana bisnis individual akan berinteraksi dalam pembagian sumber daya, focus pasar.

3. Strategi Unit Bisnis

Strategi ini mengacu pada pengembangan perencanaan yang jelas dan detail dari tujuan dan objektif unit bisnis individual (pertumbuhan, pangsa pasar, pengenalan produk baru), dan cara apa yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut (biaya yang rendah, segmen pasar). Strategi ini dikembangkan dengan melihat kemampuan organisasi, dan budaya organisasi dan lingkungan (industri, politik, teknologi) perusahaan.

4. Strategi Fungsional

Strategi fungsional (manufaktur dan pemasaran) diformulasikan untuk menjamin bahwa strategi bisnis diimplementasikan dengan sukses dalam organisasi.

---

<sup>1</sup> diperoleh dari <http://www.term-papers.us/ts/ic/tvh101.shtml>

Hofer dan Schendel (1987) membagi strategi pada tiga tingkatan utama, yaitu strategi korporat, strategi bisnis dan strategi fungsional. Strategi korporat mengarah pada pencapaian tujuan kinerja keuangan dan non keuangan, seperti memperkuat citra perusahaan dan memenuhi tanggung jawab sosial perusahaan. Strategi bisnis merupakan terjemahan rumusan arah dan keinginan yang dihasilkan di tingkat korporasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Strategi fungsional berisi sasaran tahunan dan strategi jangka pendek untuk mengimplementasikan rencana strategis perusahaan. Menurut Lee (1987) dalam Ellitan (2001), strategi yang dikembangkan dalam tiga tingkat hubungan yang berbeda antara strategi dan kinerja organisasi, sebagian besar menekankan pada tingkat strategi bisnis.

Forest (1990) dalam Ellitan (2001) mengamati bahwa perusahaan harus mengembangkan strategi baru untuk mereaksi perubahan bisnis, hal itu disebabkan oleh beberapa faktor seperti meningkatnya kompetisi baik nasional maupun internasional, meningkatnya pasar internasional, dan pesaing global yang baru. Penelitian ini tidak fokus pada strategi bisnis, namun lebih detail pada strategi fungsional yaitu strategi manufaktur.

## **2.2 Strategi Manufaktur**

Fungsi utama manufaktur dari organisasi adalah konsentrasi dengan aktivitas internal (proses produksi), dan aktivitas lainnya seperti pemasaran termasuk dalam operasional eksternal (kontak dengan *customer*). Selanjutnya, kemampuan manufaktur (internal) dari organisasi tergantung bagaimana efektivitas fungsi

pemasaran (eksternal) dapat memuaskan konsumen. Peran manufaktur dalam proses perencanaan strategi harus mencakup dua tahap umum, yaitu : (1) menetapkan kemampuan manufaktur dan batasannya, dan (2) merumuskan dan mengimplementasikan strategi manufaktur. Manufaktur harus mengadopsi peran strategis (untuk meningkatkan keuntungan kompetitif perusahaan) dan peran pendukung (untuk melayani pasar dan untuk menghasilkan produk yang sesuai) selama setiap tahap tersebut. Hal ini untuk menjamin bahwa perusahaan tidak kehilangan kesempatan strategis yang bermanfaat dalam manufaktur dan untuk menjamin bahwa fungsi manufaktur adalah mendukung strategi bisnis perusahaan<sup>2</sup>.

Penelitian mengenai strategi manufaktur telah banyak dilakukan dan ada berbagai konsep mengenai strategi manufaktur. Hayes dan Wheelwright (1985) mendefinisikan strategi manufaktur sebagai pola keputusan, baik struktural maupun infrastruktural, yang menentukan kemampuan sistem manufaktur dan menentukan bagaimana hal tersebut akan beroperasi untuk mencapai sebuah tujuan manufaktur yang konsisten dengan tujuan bisnis secara keseluruhan. Para peneliti lain seperti, Schroeder et al. (1989), Hayes dan Abernathy (1980), Miller dan Hayslip (1989) dan Wheelwright (1984) dalam Leong et al. (1994) melihat bahwa salah satu cara untuk menilai peran manufaktur adalah dengan menentukan apakah manufaktur secara aktif memberikan perkembangan terhadap strategi kompetitif perusahaan atau bereaksi secara mudah terhadap rencana yang dikembangkan oleh organisasi fungsional yang lain.

---

<sup>2</sup> diperoleh dari <http://www.term-papers.us/ts/ic/tvh101.shtml>

Saat ini strategi manufaktur telah berkembang sebagai suatu bidang yang penting. Dalam situasi yang turbulen dan kompetitif perusahaan dituntut memiliki strategi manufaktur yang jelas. Swamidas dan Newell (1987) dalam Leong et al. (1994) melakukan penelitian terhadap dua elemen strategi manufaktur, yaitu fleksibilitas manufaktur (diidentifikasi sebagai variabel isi oleh Swamidas dan Newell) dan peran manajer manufaktur dalam pengambilan keputusan (variabel proses berdasarkan Swamidas dan Newell). Swamidas dan Newell menemukan bahwa kedua elemen proses dan isi pada strategi manufaktur tersebut berkorelasi positif terhadap kinerja perusahaan, sebagai moderasi dari ketidakpastian lingkungan.

Ada beberapa pendekatan untuk mengembangkan kemampuan manufaktur. Hayes dkk. (Hayes, 1985; Hayes dan Jaikumar, 1988; Hayes dan Pisano, 1994; Hayes dan Upton, 1998; Hayes dan Wheelwright, 1984; Hayes, Wheelwright dan Clark, 1988) dalam Schroeder et al. (2002) secara konsisten menyatakan bahwa kemampuan manufaktur sebaiknya memainkan peran penting dalam hal bagaimana perusahaan bersaing di pasar produk dan bahwa perusahaan harus secara terus menerus mengembangkan kemampuannya. Sedang Schroeder et al. (2002) membangun peran proses manufaktur sebagai sumber daya potensial dan menekankan peran manusia dan faktor organisasional dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

Penelitian mengenai strategi manufaktur yang berhubungan dengan kompetensi terhadap kemampuan organisasi dalam meraih biaya rendah, fleksibilitas yang tinggi, ketergantungan dan kualitas dilakukan oleh Cleveland, Schroeder, dan Anderson (1989); Hayes dan Wheelwright (1984); Hill (1989); Vickery, Droge dan

Markland (1993) (Schroeder, 2002). Bates dan Flynn (1995); Flynn, Sakakibara, dan Schroeder (1995) dalam Schroeder et al (2002) melakukan penelitian yang mirip dengan menguji hubungan empiris antara praktik manajemen kualitas, praktik manajemen *just in time*, proses strategi manufaktur dan kinerja manufaktur. Penelitian lain juga dilakukan oleh Cleveland et al., (1989); Fiegenbaum dan Karnani, (1991); Gupta dan Somers, (1996); Kim dan Arnold, (1992); Swamidass dan Newell, (1987); Vickery et al., (1993); White, (1996); Williams et al., (1995) dalam Schroeder et al. (2002) dengan menguji hubungan kemampuan manufaktur dan kompetisi terhadap hasil pasar serta pengukuran kinerja keuangan.

Literatur mengenai prioritas kompetitif sering dihubungkan dengan penelitian Skinner, dimana fungsi manufaktur dipandang sebagai senjata kompetitif. Skinner menyatakan bahwa perubahan kondisi pasar memerlukan prosedur kerja yang baru. Ada beberapa area utama yang ditekankan dalam kebijakan manufaktur untuk mendukung strategi bisnis perusahaan, seperti biaya, kualitas, fleksibilitas, *lead-time*, pengiriman, *dependability*. Dalam hal ini banyak penulis seperti Ward dan Duray (2000), Karlson dan Tesfamariam (2004), Ellitan (2001) dan Ghofar dan Sudin (2004) memfokuskan pada empat prioritas, yaitu biaya, kualitas, fleksibilitas dan pengiriman.

### **2.2.1 Hubungan Strategi Biaya dengan Kinerja Perusahaan**

Stonebaker dan Leong (1994) dalam Ellitan (2001) mendefinisikan strategi biaya sebagai produksi dan distribusi barang dengan meminimalkan pengeluaran dan

sumber keuangan yang terbuang. Strategi ini bertujuan untuk menyediakan barang dan jasa yang sebanding dengan pesaingnya tetapi dengan harga yang lebih rendah. Harga yang lebih rendah dapat meningkatkan permintaan barang atau jasa, tapi juga mengurangi margin keuntungan jika barang atau jasa tidak dapat diproduksi pada harga rendah. Untuk bersaing dalam hal biaya, manajer operasi membutuhkan pengawasan produk dan pelayanan pada biaya rendah per unit dengan penempatan tenaga kerja, bahan, sisa (barang tersimpan) dan biaya overhead (biaya tak terduga) yang lain. Heizer dan Render (2001) dalam Ghofar dan Sudin (2004) mengungkapkan adanya hubungan yang berantai dari perbaikan mutu akan mengarah kepada peningkatan pangsa pasar dan penghematan biaya yang keduanya dapat mempengaruhi profitabilitas (kinerja perusahaan).

### **2.2.2 Hubungan Strategi Kualitas dengan Kinerja Perusahaan**

Strategi kualitas fokus terhadap kebutuhan produk manufaktur dan jasa yang sesuai dengan spesifikasi dan permintaan pelanggan. Perbaikan kualitas merupakan salah satu cara organisasi untuk meningkatkan daya saing. Ada beberapa bukti empiris yang menyatakan bahwa perbaikan kualitas akan meningkatkan kinerja bisnis (Tan et al. (2000) dalam Ellitan (2001)).

Garvin (1987) dalam Ward dan Duray (2000) mengemukakan bahwa kualitas merupakan multidimensional dan setiap dimensi dapat digunakan secara strategis untuk mencapai keunggulan kompetitif. Vincent Gasperz (2001) dalam Ghofar dan Sudin (2004) mendefinisikan kualitas dari sudut pandang strategik yaitu segala

sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the need of customers*). Sedang definisi kualitas menurut *American Society for Quality Control* adalah keseluruhan fitur dan karakteristik produk atau jasa yang mampu memuaskan kebutuhan yang terlihat atau yang tersamar (Heizer dan Render, 2005).

Persaingan global memberi pilihan yang banyak kepada konsumen dan mereka semakin sadar biaya dan sadar nilai, dalam meminta produk dan jasa yang berkualitas tinggi. Pengakuan bahwa kegagalan dalam menghasilkan produk yang berkualitas tinggi akan menimbulkan biaya yang tinggi, mendorong perusahaan untuk meningkatkan kualitas. Produk dikatakan berkualitas jika sesuai dengan spesifikasinya dan sesuai dengan harapan pelanggan. Dengan kata lain, produk dikatakan berkualitas jika produk tersebut sesuai atau melebihi harapan pelanggan dengan harga yang kompetitif. Mencapai kualitas yang tinggi dan perbaikan secara terus menerus dalam hal kualitas menjadi tujuan semua organisasi, karena dengan kualitas yang baik akan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, dan mendorong serta mempertahankan keberhasilan dan profitabilitas jangka panjang (Blocher et.al (2000) dalam Endang (2004)). Banyak perusahaan menyadari bahwa strategi peningkatan kualitas dapat mengarah pada keunggulan pasar yang signifikan, meningkatkan profitabilitas, dan memberikan kesejahteraan jangka panjang.

PIMS Associate Inc. (Blocher (2000) dalam Endang (2004)) menguji lebih dari 1.200 perusahaan untuk menentukan dampak kualitas produk terhadap kinerja perusahaan, yang hasilnya adalah sbb:

1. Kualitas produk berhubungan erat dengan profitabilitas perusahaan

2. Perusahaan yang menawarkan produk atau jasa yang berkualitas tinggi mempunyai pangsa pasar yang lebih besar
3. Kualitas berhubungan positif dengan *return on investment* yang lebih tinggi.

Dari uraian di atas, dapat diperoleh gambaran betapa pentingnya perusahaan dapat menghasilkan kualitas yang baik.

### **2.2.3 Hubungan Strategi Fleksibilitas dengan Kinerja Perusahaan**

Strategi fleksibilitas merupakan kemampuan untuk merespon perubahan dengan cepat terhadap produk, jasa dan proses. Fleksibilitas manufaktur secara umum didefinisikan sebagai kemampuan organisasi manufaktur untuk memperluas dan mempersempit sumber daya yang dimiliki secara efektif dalam merespon perubahan lingkungan dan kondisi internal (Gerwin (1993) dalam Ellitan (2001)). Selain itu, Gerwin juga menambahkan bahwa perencanaan fleksibilitas sebaiknya dapat beralih sangat cepat dari satu produk ke produk lain atau dari suatu bagian ke bagian lain dengan segera. Braglia (2000) dalam Ellitan (2001) menyarankan fleksibilitas meliputi mesin, urutan, proses, produk, volume, ekspansi dan lay out.

Heizer dan Render (2001) dalam Ghofar dan Sudin (2004) berpendapat bahwa semakin cepat kemungkinan kerugian dapat dideteksi, semakin baik kemungkinan kerugian tersebut dapat diatasi dengan perubahan rancangan desain atau proses (fleksibel). Secara eksplisit dapat dijelaskan bahwa fleksibilitas dalam operasional sangat mempengaruhi perbaikan kinerja perusahaan.



#### **2.2.4 Hubungan Strategi Pengiriman dengan Kinerja Perusahaan**

Strategi pengiriman berhubungan dengan tingkat responsibilitas dalam menanggapi permintaan konsumen. Leong et al. (1990) dalam Ellitan (2001) mendefinisikan strategi pengiriman sebagai keterkaitan pengiriman (dengan memenuhi jadwal pengiriman atau janji) dan kecepatan pengiriman (bereaksi dengan cepat terhadap permintaan konsumen). Pengukuran kinerja pengiriman menekankan beberapa aktivitas seperti meningkatkan keandalan pengiriman maupun kecepatan pengiriman, misalnya pengiriman yang tepat waktu, status persediaan yang akurat, rata-rata keterlambatan, dan waktu tenggang pengiriman.

Heizer dan Render (2001) dalam Ghofar dan Sudin (2004) berpendapat bahwa mutu pengiriman merupakan penentu utama dari keberhasilan pasar. Dalam hal ini parameter keberhasilan pasar dapat dilihat dari kecepatan perusahaan melakukan penetrasi dalam rangka memenuhi kebutuhan konsumen untuk memperoleh keuntungan yang kompetitif, yang kemudian dapat digeneralisasikan sebagai salah satu indikator penentu keberhasilan kinerja perusahaan.

#### **2.3 Pengukuran Kinerja**

Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian prestasi perusahaan yang diukur dalam bentuk hasil-hasil kinerja (*performance outcomes*) (Rue dan Byards (1997) dalam Ellitan (2002)). Menurut Heidjrahman dan Suad Hasan (1993) dalam Ghofar dan Sudin (2004) prestasi kerja dapat didefinisikan sebagai arti penting suatu pekerjaan, tingkat ketrampilan yang diperlukan, kemajuan dan tingkat penyelesaian

suatu pekerjaan. Prestasi kerja merupakan kinerja sama dengan *performance* baik individu/perorangan maupun organisasi/perusahaan. Kelayakan pengukuran kinerja yang digunakan tergantung pada situasi dan keadaan (kondisi) yang unik diteliti. Bagaimanapun, literatur mendukung bahwa sebagian besar situasi, penilaian kinerja organisasi pada umumnya adalah kemampulabaan (*financial*) dan pertumbuhan (Nash (1984) dalam Ellitan (2001)). *Profit margin*, ROA, ROE, *Growth in Sales* adalah pertimbangan umum untuk menghitung kemampulabaan (Galbraight dan Scandell (1983) dalam Ellitan (2001)).

#### **2.4 Penelitian Terdahulu**

Swamidas dan Dewells (1987), Ward dan Duray (2000) dan Badri, et.al (2000) mengungkapkan adanya hubungan yang signifikan antara strategi manufaktur dan kinerja perusahaan serta menemukan fakta bahwa penentuan strategi yang tepat dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Ellitar. (2001) dalam penelitiannya pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur menemukan adanya pengaruh strategi biaya, kualitas, fleksibilitas dan pengiriman terhadap kinerja perusahaan, baik kinerja manufaktur maupun kinerja keuangan. Untuk variabel yang paling dominan diketahui bahwa variabel strategi biaya adalah variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja keuangan, sedangkan variabel strategi fleksibilitas adalah strategi yang paling dominan mempengaruhi kinerja manufaktur. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Ghofar dan Sudin (2004) pada perusahaan manufaktur di Yogyakarta. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa variabel yang paling dominan mempengaruhi

kinerja keuangan adalah variabel strategi kualitas, sedangkan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja manufaktur adalah strategi fleksibilitas.

## 2.5 Formulasi Hipotesis

Hayes dan Wheelwright (1984) dalam Milling, Maier dan Mansury (1999) memandang fungsi manufacturing pada perusahaan sebagai poin penting untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Dalam penciptaan keunggulan kompetitif banyak penulis strategi memfokuskan pada empat prioritas yaitu biaya, kualitas, pengiriman dan fleksibilitas. Menurut Swamidas dan Newell (1987) dalam Swamidas et al. (2001), strategi manufaktur berkaitan dengan prioritas dan pola keputusan pada fungsi manufaktur dalam pencapaian keunggulan kompetitif.

Konsep keunggulan kompetitif menurut Day dan Wensley (1988) dalam Ellitan (2002) memiliki dua arti. Arti yang pertama memfokuskan pada superioritas ketrampilan dan atau superioritas sumber daya, dan arti yang kedua berkenaan dengan keunggulan posisional perusahaan yang dinyatakan dengan superioritas hasil-hasil kinerja.

Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian prestasi perusahaan yang diukur dalam bentuk hasil-hasil kinerja (Rue dan Byards, 1997 dalam Ellitan, 2002). Strategi merupakan langkah-langkah yang direncanakan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Penelitian Kotha dan Nair (1995) dalam Ellitan (2001) telah membuktikan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara strategi dan kinerja perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ellitan (2001) dan Ghofar dan Sudin (2004) mengenai pengaruh strategi manufaktur terhadap kinerja keuangan menunjukkan hasil yang berbeda. Oleh karena itu penulis berusaha menguji kembali, apakah strategi biaya yang paling berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan (Ellitan, 2001) atau strategi kualitas yang berpengaruh paling signifikan terhadap kinerja keuangan (Ghofar dan Sudin, 2004).

Berdasarkan sejumlah argumen diatas maka dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Strategi biaya berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan
- H2: Strategi kualitas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan
- H3: Strategi fleksibilitas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan
- H4: Strategi pengiriman berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Populasi dalam penelitian ini adalah CEO atau Direktur Utama pada perusahaan manufaktur *go-public* maupun *non go-public* yang terdapat di Indonesia dan terdaftar dalam *Standard Trade Directory of Indonesia* tahun 2002 yang diterbitkan oleh PT Kompas. Alasan pemilihan CEO/Direktur Utama yaitu karena mereka berperan penting dalam pengambilan keputusan suatu kebijakan atau strategi yang dipilih dalam perusahaan. Pada penelitian ini sampel perusahaan yang dipilih untuk mewakili populasi ditentukan secara random.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode mail survey (kuisisioner). Penelitian ini menggunakan jasa pos untuk mengumpulkan data dengan alasan pengeluaran biaya yang secara relatif lebih murah dan dapat mencakup sampel perusahaan dalam area geografis yang luas.

Dari 268 kuisisioner yang dikirim ada 32 kuisisioner yang kembali dan dua diantaranya tidak dapat dipergunakan dalam analisis karena tidak diisi dengan lengkap, dengan demikian kuisisioner yang dapat diolah hanya 30 buah. Responden adalah CEO perusahaan manufaktur dengan berbagai jenis usaha, seperti makanan (16,6%), tekstil (13,3%), kosmetika (10%), *consumer goods* (6,6%), semen (3,3%), rokok (3,3%), kayu (3,3%), alas kaki (3,3%), keramik (3,3%), *steel manufacturing*

(3,3%), *pulp and paper* (3,3%) dan lain-lain (30%). Distribusi kuisioner dinyatakan dalam tabel berikut ini:

**TABEL 3.1**  
**Distribusi Kuisioner**

Kuisioner yang dikirim	268
Tidak beroperasi secara normal	1
Kuisioner kembali karena pindah alamat	20
Total kuisioner kembali	32
Total kuisioner yang dapat diolah	30
Tingkat pengembalian	$32/247 \times 100\% = 13\%$

### 3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

#### 3.2.1 Variabel Independen

##### *Strategi Manufaktur*

Strategi manufaktur didefinisikan sebagai pola keputusan, baik struktural maupun infrastruktural, yang menentukan kemampuan sistem manufaktur dan menentukan bagaimana hal tersebut akan beroperasi untuk mencapai sebuah tujuan manufaktur yang konsisten dengan tujuan bisnis secara keseluruhan (Hayes dan Wheelwright (1985)). Klasifikasi strategi manufaktur pada penelitian ini menggunakan klasifikasi yang digunakan oleh Ellitan (2001) dan Swamidas dan Newell (1987), yaitu strategi biaya, kualitas, fleksibilitas dan pengiriman. Pengukuran variabel tersebut sama dengan pengukuran yang dilakukan oleh Ellitan (2001) yaitu dengan skala Likert lima point dan terdiri dari 21 item pertanyaan, dimana empat item pertanyaan untuk mengukur strategi biaya, tujuh item pertanyaan untuk mengukur strategi kualitas dan masing-masing lima item pertanyaan untuk mengukur strategi fleksibilitas dan pengiriman. Dalam hal ini responden diminta

untuk mengukur seberapa penting pernyataan pada setiap item strategi manufaktur terhadap kinerja perusahaan.

1. Strategi biaya ( $X_1$ ) adalah semua biaya produksi dan distribusi sebuah produk. Indikator variabel strategi biaya adalah berkurangnya biaya-biaya unit, biaya material, biaya overhead dan biaya persediaan.
2. Strategi kualitas ( $X_2$ ) merupakan sejauhmana kualitas yang telah dihasilkan perusahaan. Indikator variabel strategi kualitas adalah menurunnya tingkat produk yang cacat, meningkatnya keandalan produk dan kualitas pemasok, adanya program pelatihan *quality control*, perolehan sertifikasi perusahaan dalam menghasilkan produk berkualitas.
3. Strategi fleksibilitas ( $X_3$ ) adalah kemampuan untuk menanggapi perubahan produk, pelayanan dan proses secara cepat. Indikator variabel strategi fleksibilitas adalah waktu tunggu (*lead-time*) produksi secara singkat, waktu pemasangan/persiapan equipment secara cepat, waktu untuk penciptaan dan atau pengembangan produk baru secara cepat, penambahan model dan jenis produk secara singkat.
4. Strategi pengiriman ( $X_4$ ) adalah tingkat responsibilitas dalam menanggapi permintaan konsumen. Indikator variabel strategi pengiriman adalah pengiriman secara cepat, perbaikan dalam hal servis pada pelanggan melalui asisten teknis, peningkatan layanan pra jual dan saran petunjuk (instruksi) penunjang, ketepatan pengiriman dan peningkatan layanan purna jual.

### 3.2.2 Variabel Dependen

#### *Kinerja Perusahaan*

Kinerja perusahaan (Y) adalah tingkat pencapaian prestasi perusahaan yang diukur dalam bentuk hasil-hasil kinerja (performance outcomes) (Rue dan Byards, 1997 dalam Ellitan, 2002). Selama ini kinerja keuangan masih dianggap sebagai ukuran yang penting untuk menilai keberhasilan perusahaan. Kinerja keuangan tersebut antara lain *return on investment* (ROI), *return on asstes* (ROA), *return on sales* (ROS) dan *growth in sales*. Pengukuran dihitung berdasarkan kinerja keuangan perusahaan secara relatif dibandingkan pesaing selama tiga tahun terakhir.

### 3.3 Alat Analisis Data

Alat analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan regresi berganda. Pengujian hipotesa dengan menggunakan regresi berganda ini menghubungkan satu variabel dependen dengan beberapa variabel independen dalam satu model prediksi, yaitu:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e \quad \text{.....persamaan 3.1}$$

dimana,

Y	= kinerja perusahaan
a	= konstanta
b <sub>1</sub> ,b <sub>2</sub> ,b <sub>3</sub> ,b <sub>4</sub>	= koefisien regresi
e	= error
X <sub>1</sub>	= strategi biaya
X <sub>2</sub>	= strategi kualitas
X <sub>3</sub>	= strategi fleksibilitas
X <sub>4</sub>	= strategi pengiriman



Dari berbagai argumen diatas dapat dibuat hipotesa matematis sebagai berikut:

1. Strategi biaya berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan

$H_{01}$  : Strategi biaya tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan ( $b_1 \leq 0$ )

$H_{a1}$  : Strategi biaya berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan ( $b_1 > 0$ )

2. Strategi kualitas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan

$H_{02}$  : Strategi kualitas tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan ( $b_2 \leq 0$ )

$H_{a2}$  : Strategi kualitas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan ( $b_2 > 0$ )

3. Strategi fleksibilitas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan

$H_{03}$  : Strategi fleksibilitas tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan ( $b_3 \leq 0$ )

$H_{a3}$  : Strategi fleksibilitas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan ( $b_3 > 0$ )

4. Strategi pengiriman berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan

$H_{04}$  : Strategi pengiriman tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan ( $b_4 \leq 0$ )

$H_{a4}$  : Strategi pengiriman berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan ( $b_4 > 0$ )

Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen pada hipotesis diatas akan diuji dengan uji t berdasarkan nilai probabilitas ( $p$ ) dengan  $alpha$  0,05. Untuk mengetahui apakah hipotesa diterima atau ditolak dapat diketahui dari nilai  $p$ . Jika nilai  $p < 0,05$  maka  $H_0$  akan ditolak dan sebaliknya.



## BAB IV

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian kualitas data menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Uji ini dilakukan untuk mengetahui akurasi dan konsistensi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen. Uji validitas dilakukan dengan uji korelasional (korelasi Pearson) yang mengkorelasikan semua item pertanyaan dalam satu variabel dengan variabel totalnya. Hasil uji validitas kuisioner menyatakan bahwa semua item pertanyaan dalam kuisioner valid (lampiran 1). Dengan demikian seluruh butir pertanyaan yang ada pada instrumen penelitian dapat dinyatakan layak sebagai instrumen untuk mengukur data penelitian.

Uji reliabilitas adalah dimaksudkan untuk mengukur bahwa instrumen yang digunakan benar-benar bebas dari kesalahan sehingga diharapkan dapat menghasilkan hasil yang konsisten. Reliabilitas instrumen dalam hal ini diuji dengan menggunakan koefisien cronbach alpha. Hasil uji reliabilitas (tabel 4.1) diperoleh nilai koefisien *Alpha* pada strategi biaya ( $X_1$ ) sebesar 0,820, strategi kualitas ( $X_2$ ) sebesar 0,832, strategi fleksibilitas ( $X_3$ ) sebesar 0,788, strategi pengiriman ( $X_4$ ) sebesar 0,829. Suatu variabel dinyatakan reliabel apabila nilai  $\alpha \geq 0,5$  (Nunnally, 1967 dalam Ghofar dan Sudin, 2004). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini reliabel karena nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,5.

**TABEL 4.1**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel Independen	Total pertanyaan	Cronbach Alpha
Strategi Biaya	4	0,820
Strategi Kualitas	7	0,832
Strategi Fleksibilitas	5	0,788
Strategi Pengiriman	5	0,829

Statistik deskriptif dalam tabel 4.2 menunjukkan bahwa strategi pengiriman adalah strategi manufaktur yang paling penting di perusahaan manufaktur Indonesia. Strategi ini digunakan lebih dominan dari pada tiga strategi yang lain.

**TABEL 4.2**  
**Statistik Deskriptif**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Strategi Biaya	30	2,50	5,00	4,3333	,67700
Strategi Kualitas	30	3,29	5,00	4,3525	,47681
Strategi Fleksibilitas	30	3,00	5,00	4,0133	,68468
Strategi Pengiriman	30	3,20	5,00	4,4200	,53909
Kinerja Keuangan	30	2,00	5,00	3,6500	,84741

#### 4.2 Uji Hipotesis

Hasil pengujian pengaruh strategi biaya, strategi kualitas, strategi fleksibilitas dan strategi pengiriman terhadap kinerja keuangan dengan menggunakan analisis regresi berganda diperoleh hasil sebagai berikut:

TABEL 4.3

Hasil Analisis Regresi

Variabel	Koefisien Regresi	Koefisien Beta	T hitung	Sig.
Konstan	-4,326		-2,617	0,017
X1	0,035	0,026	0,136	0,893
X2	1,090	0,559	2,990	0,008
X3	-0,067	-0,054	-0,280	0,783
X4	0,763	0,458	2,869	0,010
R Square	=0,563	Sig.	=0,002	
Adjusted R Square	=0,472	$\alpha$	=0,05	
F Hitung	=6,131	Df	=4	

Hasil analisis regresi diatas menunjukkan bahwa hubungan antar variabel independen dengan variabel dependen bisa diketahui dari koefisien korelasi (R) sebesar 56,3%, sedangkan kemampuan variabel independen ( $X_{1234}$ ) menjelaskan variabel dependen (Y) dapat diketahui dari koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 47,2% sisanya sebesar 52,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Selain itu, dari hasil pengujian hipotesa yang ditunjukkan pada tabel 4.3 dapat diketahui bahwa hipotesis pertama memiliki angka signifikansi t sebesar 0,893 dan nilai koefisien regresi sebesar 0,035. Sehingga dalam hal ini strategi biaya berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sedang untuk hipotesis kedua memiliki angka signifikansi t sebesar 0,008 ( $p < 0,05$ ) dengan nilai koefisien 1,090, yang artinya strategi kualitas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian hipotesis kedua berhasil ditolak. Sebaliknya, hipotesis ketiga memiliki angka signifikansi diatas 0,05 yaitu sebesar 0,783 dengan nilai koefisien sebesar -0,067 yang berarti strategi fleksibilitas tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dari tabel 4.3 juga

dapat diketahui bahwa hipotesis keempat berhasil ditolak karena menunjukkan nilai yang signifikan yaitu sebesar 0,010 ( $p < 0,05$ ) dengan koefisien regresi sebesar 0,763. Nilai koefisien regresi yang positif pada strategi biaya, strategi kualitas dan strategi pengiriman menunjukkan bahwa pengimplementasian ketiga strategi tersebut akan meningkatkan kinerja perusahaan, khususnya kinerja keuangan. Sehingga persamaan regresi yang dihasilkan adalah

$$Y = -4,326 + 0,035 X_1 + 1,090 X_2 - 0,067 X_3 + 0,763 X_4$$

Jika melihat hasil uji hipotesa seperti tertera dalam tabel 4.3 diatas maka dapat diketahui bahwa nilai F sebesar 6,131 dengan tingkat signifikansi 0,002 ( $\alpha = 0,05$ ). Nilai  $p < 0,05$  menunjukkan bahwa model persamaan signifikan artinya variabel independen dalam hal ini strategi biaya, strategi kualitas, strategi fleksibilitas dan strategi pengiriman berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen (kinerja keuangan).

Untuk mengetahui variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja keuangan (Y) dapat diketahui dari koefisien beta seperti tertera pada tabel 4.3. Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa strategi kualitas memiliki nilai koefisien beta terbesar yaitu 0,559. Artinya strategi kualitas memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja keuangan dibandingkan variabel lainnya dalam model penelitian ini. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ellitan (2001) yang menemukan bahwa strategi biaya merupakan variabel dominan yang mempengaruhi kinerja keuangan. Namun penelitian ini berhasil membuktikan penelitian Ghofar dan Sudin (2004) bahwa strategi kualitas

merupakan variabel dominan yang mempengaruhi kinerja keuangan. Peningkatan kualitas merupakan tujuan organisasi/perusahaan untuk memenangkan persaingan. Peningkatan kualitas dalam beberapa penelitian empiris terbukti sebagai pemimpin dalam meningkatkan kinerja bisnis (Tan et.al, 2000 dalam Ellitan, 2001).

#### 4.3 Uji Asumsi Klasik

Agar hasil regresi reliabel harus terpenuhi asumsi klasik, yaitu normalitas, multikolinieritas, heterokedastisitas dan autokorelasi.

##### a. Uji Outliers

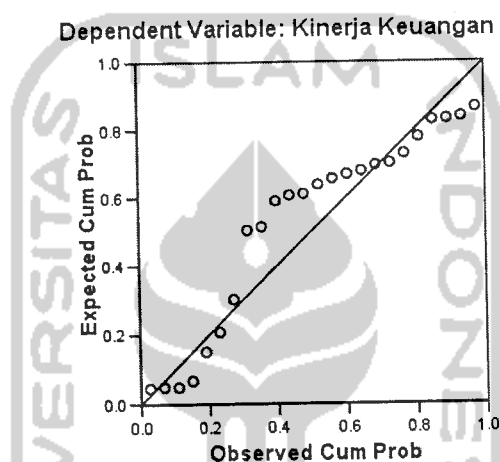
Outliers adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim baik untuk sebuah variabel tunggal atau variabel kombinasi. Apabila terdapat outliers maka observasi yang bersangkutan harus dikeluarkan dari analisis selanjutnya. Uji outliers dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak Cook's pada tingkat  $p < 0,1$ . Setelah dilakukan uji outliers jumlah responden yang dapat diikutsertakan dalam pengujian hipotesis adalah sebanyak 24.

##### b. Uji Normalitas

Salah satu syarat melakukan uji regresi adalah data yang dipakai normal. Hal ini dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi

normalitas, demikian sebaliknya. Tampilan grafik normal plot dibawah ini menunjukkan titik menyebar di sekitar garis diagonal serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



c. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah situasi adanya multi korelasi diantara variabel bebas satu dengan yang lainnya atau dengan kata lain diantara variabel-variabel bebas tersebut dapat dibentuk hubungan antara variabel yang satu dengan variabel yang lainnya. Metode yang digunakan untuk menguji adanya multikolinieritas dilihat dari *tolerance value* atau *variance inflation factor* (VIF). Batas dari *tolerance value* adalah 0,10 dan batas VIF adalah 10.

Hasil uji multikolinieritas seperti yang ditunjukkan dalam tabel 4.4 menunjukkan empat variabel independen (strategi biaya, strategi kualitas, strategi



fleksibilitas, strategi pengiriman) memiliki nilai VIF dibawah 10 dan nilai *tolerance* diatas 0,1. Dengan demikian keempat variabel independen tidak memiliki multikolinieritas dengan variabel lain.

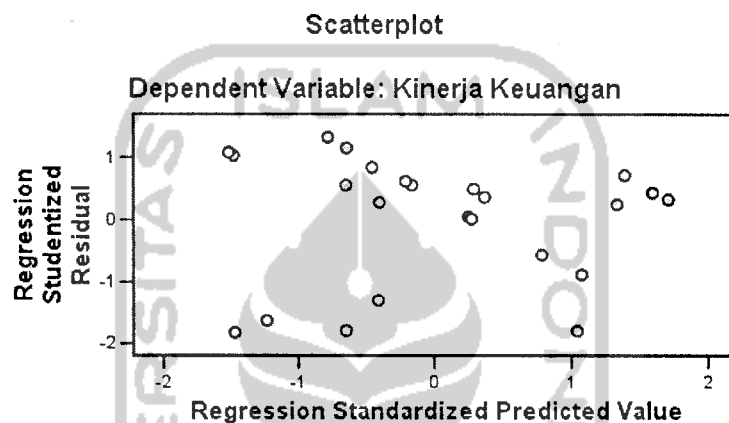
**TABEL 4.4**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Statistik Kolinieritas	
Tolerance	VIF
,616	1,622
,658	1,519
,619	1,615
,903	1,107

*d. Uji Heterokedastisitas*

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Salah satu cara deteksi heterokedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada garfik Scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y: kinerja keuangan yang telah diprediksi, dan sumbu X: residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di studentized. Dasar analisis adalah: (1) jika titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka terjadi heterokedastisitas, dan (2) jika tidak ada pola yang jelas, titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

Dari garfik Scatterplot terlihat titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan tidak terjadi Heterokedastisitas pada model regresi.



e. Uji Autokorelasi

Menurut Algifari (2000) dalam Ghofar dan Sudin (2004) autokorelasi menunjukkan adanya korelasi antara anggota sampel yang diurutkan berdasarkan waktu. Untuk mendeteksi adanya autokorelasi dapat dilihat dari nilai Durbin Watson, dengan ketentuan sebagai berikut (Santoso, 2000):

Angka dibawah  $-2$  berarti ada autokorelasi positif.

Angka diantara  $-2$  sampai  $+2$  berarti tidak ada autokorelasi.

Angka diatas  $+2$  berarti ada autokorelasi negatif.

Hasil uji menunjukkan nilai 1,564 yang berarti tidak ada autokorelasi.

#### 4.4 Pembahasan Hipotesis

Dari empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, hanya hipotesis nul kedua dan keempat yang berhasil ditolak. Artinya, strategi kualitas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan. Begitu juga dengan strategi pengiriman. Dalam hal ini banyak perusahaan menyadari bahwa peningkatan kualitas dan kecepatan perusahaan dalam rangka memenuhi kebutuhan konsumen dapat mengarah pada keunggulan pasar yang signifikan, meningkatkan profitabilitas dan memberikan kesejahteraan jangka panjang.

Hasil pengujian hipotesis untuk hipotesis pertama menunjukkan bahwa strategi biaya berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sedang hipotesis ketiga yang menyatakan strategi fleksibilitas tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan gagal untuk ditolak.

Ada beberapa analisis secara umum yang mungkin bisa dijustifikasi yang menyebabkan hal tersebut terjadi, yaitu:

1. Persepsi CEO dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan kuisioner belum tentu sama dengan persepsi para eksekutif bidang fungsional dalam menilai tingkat pentingnya strategi manufaktur untuk mencapai keunggulan kompetitif dan pencapaian kinerja keuangan yang lebih baik. Eksekutif bidang fungsional juga turut berperan dalam penentuan strategi sehingga tujuan yang ingin dicapai dapat terwujud. Tidak disertakannya eksekutif bidang fungsional inilah yang mungkin bisa menyebabkan hipotesis pertama tidak signifikan dan hipotesis ketiga gagal ditolak.

2. Jumlah sampel yang sedikit mengakibatkan hasil penelitian tidak dapat digeneralisir dan tidak dapat mewakili perusahaan-perusahaan di Indonesia secara keseluruhan. Hal inilah yang mungkin bisa menyebabkan hipotesis pertama tidak signifikan dan hipotesis ketiga gagal ditolak.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Dari hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi berganda sebagaimana telah dibahas sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa strategi biaya, strategi kualitas, strategi fleksibilitas dan strategi pengiriman berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja perusahaan, dalam hal ini khususnya kinerja keuangan. Sedang secara parsial hanya strategi biaya dan strategi fleksibilitas yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan. Kemungkinan yang menyebabkan hal tersebut terjadi adalah sedikitnya jumlah sampel yang digunakan sehingga tidak dapat digeneralisir. Selain itu, penulis hanya menggunakan persepsi CEO untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam kuisisioner, sehingga tidak terdeteksi apakah eksekutif bidang fungsional juga memiliki persepsi yang sama dengan CEO dalam menilai tingkat pentingnya strategi manufaktur terhadap kinerja perusahaan.

Pengaruh yang signifikan antara strategi manufaktur dengan kinerja perusahaan membuktikan bahwa penerapan strategi secara tepat dapat meningkatkan kinerja organisasi (perusahaan). Dalam penerapannya strategi kualitas merupakan variabel dominan yang mempengaruhi kinerja perusahaan, khususnya kinerja keuangan. Dengan demikian penelitian ini berhasil membuktikan penelitian Ghofar dan Sudin (2004) dimana variabel strategi kualitas adalah variabel yang dominan

terhadap kinerja keuangan. Hal ini berbeda dengan penelitian Ellitan (2001) yang menemukan bahwa variabel strategi biaya yang berpengaruh dominan terhadap kinerja keuangan.

## 5.2 Keterbatasan

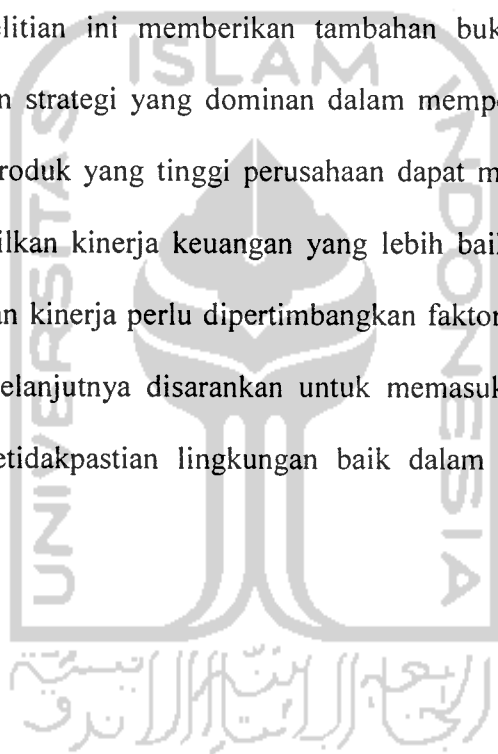
Penelitian ini mempunyai beberapa kelemahan yang membatasi kesempurnaannya. Oleh karena itu keterbatasan ini diharapkan lebih diperhatikan untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

1. Penelitian ini hanya memfokuskan pengaruh strategi manufaktur terhadap kinerja perusahaan. Strategi manufaktur tersebut merupakan faktor internal yang dapat dikendalikan oleh manajemen. Faktor eksternal yang dapat mempengaruhi keunggulan bersaing perusahaan untuk meningkatkan kinerja belum dimasukkan dalam model.
2. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini terlalu sedikit dimana *response rate* yang diperoleh rendah yaitu hanya 13% sehingga tidak dapat digeneralisir dan tidak dapat mewakili perusahaan-perusahaan di Indonesia secara keseluruhan.
3. Penelitian ini hanya menerapkan metode survei melalui kuisisioner sehingga simpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis.
4. Penulis hanya memfokuskan pada pengukuran kinerja keuangan untuk mengukur kinerja perusahaan. Dalam mengukur kinerja perusahaan pada

industri manufaktur pengukuran kinerja manufaktur merupakan hal yang perlu dipertimbangkan. Kinerja ini dapat diukur dari tingkat produktivitas, biaya produksi per unit, dan lain-lain.

### 5.3 Implikasi

Hasil penelitian ini memberikan tambahan bukti empiris bahwa strategi kualitas merupakan strategi yang dominan dalam mempengaruhi kinerja keuangan. Dengan kualitas produk yang tinggi perusahaan dapat meningkatkan penjualan dan tentunya menghasilkan kinerja keuangan yang lebih baik. Namun demikian, untuk dapat meningkatkan kinerja perlu dipertimbangkan faktor-faktor eksternal. Sehingga untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk memasukkan faktor eksternal yang meliputi faktor ketidakpastian lingkungan baik dalam lingkungan keras maupun lingkungan ramah.



## REFERENSI

- Burgess, et al., 1998, "Competitive Priorities, Process Innovations and Time-Based Competition in Manufacturing Sectors of Industrialising Economies: The Case of Turkey", *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 15 (4).
- Dangayach, G.S., and Deshmukh, S.G., 2000, "Manufacturing Strategy: Experiences from Select Indian Organizations", *Journal of Manufacturing Systems*.
- Dangayach, G.S., and Deshmukh, S.G., 2001, "Manufacturing Strategy: Literatur Review and Some Issues", *International Journal of Operation & Production Management*, 21 (7): pp. 884.
- Endang Dwi, 2004, "Perbandingan Kinerja Keuangan Perusahaan yang Bersertifikasi ISO 9000 dan ISO 14000", diperoleh dari <http://64.233.179.104/search?q=cache:6WJLX8OXPeUJ:digilib.umm.ac.id/print.php%3Fid%3Djiptumm-gdl-heritage-2004-endangdwiw-2655+strategi+kualitas+keunggulan+bersaing&hl=id&gl=id&ct=clnk&cd=69>
- Ghofar, Abdul dan Syarif Alam Sudin, 2004, "Pengaruh Strategi Manufaktur Terhadap Kinerja (Studi Pada Industri Manufaktur Menengah dan Besar di Yogyakarta)", *Buletin Ekonomi*, 2 (3): pp. 208-221.
- Heizer J. & Render B., 2005 (terjemahan), "Manajemen Operasi", Buku Satu: Edisi Ketujuh, Jakarta, Salemba Empat.
- Hofer, C and Dan Schendel, 1978, "*Strategy Formulation: Analytical Concepts*", St. Paul, MN: West Publishing Co.
- Kartika Nuringsih, 2002, "Menciptakan Keunggulan Kompetitif Melalui penilai Kinerja 360° *Feedback*: Strategi dan Tantangan Bagi Perusahaan", *Usahawan*, No. 05 Th. XXXI Mei: pp. 20-27.
- Karlson, K and Tesfamariam, D., 2004, "Manufacturing Strategy and Manufacturing System Flow Principle: A Decision Model Approach", diperoleh dari



[http://64.233.179.104/search?q=cache:kw4KmJ5QoM4J:www.woxencentrum.nu/documents/publications/papers/pap\\_KarlssonTefamariam2004-ManufacturingStrategyLinkedToManufacturingSystemFlowPrinciple.pdf+skinner+manufacturing+link+harvard&hl=id](http://64.233.179.104/search?q=cache:kw4KmJ5QoM4J:www.woxencentrum.nu/documents/publications/papers/pap_KarlssonTefamariam2004-ManufacturingStrategyLinkedToManufacturingSystemFlowPrinciple.pdf+skinner+manufacturing+link+harvard&hl=id)

Krajewsky, L., and Ritzman, L., 1993, "*Operation Management: Strategy and Analysis*", 3<sup>rd</sup> ed. Reading MA, Adison-Wesley Publishing Co.

Lenna Ellitan, 2001, "The Effect of Manufacturing Strategy on Firm's Performance: An Initial Study from East Java", *Empirika*, No. 28: pp.121-136.

Lenna Ellitan, 2002, "Kompetensi Bidang Fungsional dan Keunggulan Kompetitif: Studi Eksploratori Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia", *Kajian Bisnis*, Mei No. 26: pp. 23-45.

Leong, G. Keong., Ward, Peter T., and Boyer, Kenneth K., 1994, "Manufacturing Proactiveness and Performance", *Decision Sciences*, 25 (3): pp. 337-358.

Milling, P.M., Maier, F.H., and Mansury, D., 1999, "Impact of Manufacturing Strategy on Plant Performance-Insight from The International Research Project: World Class Manufacturing", *Managing Operation Networks*, Venice (Italy, June 7<sup>th</sup> - 8<sup>th</sup>), pp. 573.

Nemetz, Patricia L., "A Longitudinal Study of Strategic Choice, Multiple Advantage, Cumulative Model and Minimum Qualifier Views of Manufacturing Strategy", diperoleh dari <http://www.cbpa.ewu.edu/%7Epnemetzmills/MfgStratResearchPaper.doc>

Nursya'bani Purnama, 2000, "Membangun Keunggulan Bersaing Melalui Integrasi Perencanaan Strategik dan Perencanaan SDM", *Usahawan*, No. 07 Th. XXIX Juli: pp. 3-8.

Pun, Kit Fai, 2004, "A Conceptual Synergy Model of Strategy Formulation for Manufacturing", *International Journal of Operation & Production Management*, 24 (9): pp. 903-928.

Schroeder, Roger G., Bates, Kimberly A., and Junttila, Mikko A., 2002, "A Resource Based View of Manufacturing Performance", *Strategic Management Journal*, 23 (2): pp. 105.

Singgih Santoso, 2004, "*Mengatasi Berbagai Masalah Statistik dengan SPSS Versi 11.5*", Cetakan Kedua: April, Jakarta, PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.

Singgih Santoso, 2000, "*Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*", Jakarta, PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.

Swamidass, et al., 2001, "The Role of Manufacturing and Marketing in Strategy Development: Lessons from three Companies", *International Journal of Operation & Production Management*, 21 (7): pp. 933-948.

Ward, Peter T., and Duray, Rebecca, 2000, "Manufacturing Strategy in Context: Environment, Competitive Strategy and Manufacturing Strategy", *Journal of Operational Management*.

<http://www.term-papers.us/ts/ic/tvh101.shtml>





LAMPIRAN 1

TABEL KORELASI PEARSON (UJI VALIDITAS)

1.1 Tabel Korelasi Strategi Biaya

		Strategi Biaya	Strategi Biaya	Strategi Biaya	Strategi Biaya	Strategi Biaya	jml_CS
Strategi Biaya	Pearson Correlation	1	,617(**)	,345	,572(**)	,796(**)	
	Sig. (2-tailed)		,000	,062	,001	,000	
Strategi Biaya	Pearson Correlation	,617(**)	1	,550(**)	,678(**)	,902(**)	
	Sig. (2-tailed)	,000		,002	,000	,000	
Strategi Biaya	Pearson Correlation	,345	,550(**)	1	,470(**)	,698(**)	
	Sig. (2-tailed)	,062	,002		,009	,000	
Strategi Biaya	Pearson Correlation	,572(**)	,678(**)	,470(**)	1	,832(**)	
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,009		,000	
jml_CS	Pearson Correlation	,796(**)	,902(**)	,698(**)	,832(**)	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

1.2 Tabel Korelasi Strategi Kualitas

		Strategi Kualitas	Strategi Kualitas	Strategi Kualitas	Strategi Kualitas	Strategi Kualitas	Strategi Kualitas	Strategi Kualitas	Strategi Kualitas	jml_QS
Strategi Kualitas	Pearson Correlation	1	,313	,496(**)	,389(*)	,046	,093	,100	,426(*)	
	Sig. (2-tailed)		,092	,005	,034	,810	,626	,601	,019	
Strategi Kualitas	Pearson Correlation	,313	1	,427(*)	,472(**)	,516(**)	,412(*)	,272	,679(**)	
	Sig. (2-tailed)			,019	,008	,003	,024	,146	,000	
Strategi Kualitas	Pearson Correlation	,496(**)	,427(*)	1	,554(**)	,536(**)	,298	,249	,717(**)	
	Sig. (2-tailed)				,001	,002	,110	,185	,000	
Strategi Kualitas	Pearson Correlation	,389(*)	,472(**)	,554(**)	1	,681(**)	,477(**)	,254	,793(**)	
	Sig. (2-tailed)					,000	,008	,176	,000	
Strategi Kualitas	Pearson Correlation	,034	,008	,001	,681(**)	1	,621(**)	,529(**)	,838(**)	
	Sig. (2-tailed)						,000	,003	,000	
Strategi Kualitas	Pearson Correlation	,046	,516(**)	,536(**)	,681(**)	,621(**)	1	,725(**)	,765(**)	
	Sig. (2-tailed)							,000	,000	
Strategi Kualitas	Pearson Correlation	,810	,003	,002	,477(**)	,621(**)	,725(**)	1	,654(**)	
	Sig. (2-tailed)								,000	
Strategi Kualitas	Pearson Correlation	,093	,412(*)	,298	,477(**)	,529(**)	,725(**)	1	,654(**)	
	Sig. (2-tailed)								,000	
Strategi Kualitas	Pearson Correlation	,626	,024	,110	,008	,003	,000	,654(**)	,000	
	Sig. (2-tailed)								,000	
Strategi Kualitas	Pearson Correlation	,100	,272	,249	,254	,838(**)	,765(**)	,654(**)	1	
	Sig. (2-tailed)								,000	
jml_QS	Pearson Correlation	,426(*)	,679(**)	,717(**)	,793(**)	,838(**)	,765(**)	,654(**)	1	
	Sig. (2-tailed)								,000	

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

1.3 Tabel Korelasi Strategi Fleksibilitas

		Strategi Fleksibilitas	Strategi Fleksibilitas	Strategi Fleksibilitas	Strategi Fleksibilitas	Strategi Fleksibilitas	Strategi Fleksibilitas	jml_FS
Strategi Fleksibilitas	Pearson Correlation	1	,806(**)	,494(**)	,483(**)	,330	,808(**)	
	Sig. (2-tailed)		,000	,006	,007	,075	,000	
Strategi Fleksibilitas	Pearson Correlation	,806(**)	1	,355	,337	,229	,687(**)	
	Sig. (2-tailed)	,000		,054	,069	,224	,000	
Strategi Fleksibilitas	Pearson Correlation	,494(**)	,355	1	,578(**)	,403(*)	,808(**)	
	Sig. (2-tailed)	,006	,054		,001	,027	,000	
Strategi Fleksibilitas	Pearson Correlation	,483(**)	,337	,578(**)	1	,372(*)	,786(**)	
	Sig. (2-tailed)	,007	,069	,001		,043	,000	
Strategi Fleksibilitas	Pearson Correlation	,330	,229	,403(*)	,372(*)	1	,603(**)	
	Sig. (2-tailed)	,075	,224	,027	,043		,000	
jml_FS	Pearson Correlation	,808(**)	,687(**)	,808(**)	,786(**)	,603(**)	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

1.4 Tabel Korelasi Strategi Pengiriman

		Strategi Pengiriman	Strategi Pengiriman	Strategi Pengiriman	Strategi Pengiriman	Strategi Pengiriman	Strategi Pengiriman	jml_DS
Strategi Pengiriman	Pearson Correlation	1						,812(**)
	Sig. (2-tailed)		,929(**)	,530(**)	,465(**)	,548(**)	,002	,000
Strategi Pengiriman	Pearson Correlation		1	,258	,331	,467(**)		,667(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,169	,074	,009		,000
Strategi Pengiriman	Pearson Correlation	,530(**)	,258	1	,652(**)	,544(**)		,797(**)
	Sig. (2-tailed)	,003	,169		,000	,002		,000
Strategi Pengiriman	Pearson Correlation	,465(**)	,331	,652(**)	1	,641(**)		,807(**)
	Sig. (2-tailed)	,010	,074			,000		,000
Strategi Pengiriman	Pearson Correlation	,548(**)	,467(**)	,544(**)	,641(**)	1		,849(**)
	Sig. (2-tailed)	,002	,009	,002	,000			,000
jml_DS	Pearson Correlation	,812(**)	,667(**)	,797(**)	,807(**)	,849(**)	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## LAMPIRAN 2

### KUISIONER

#### PROFIL PERUSAHAAN

Jenis Usaha : .....

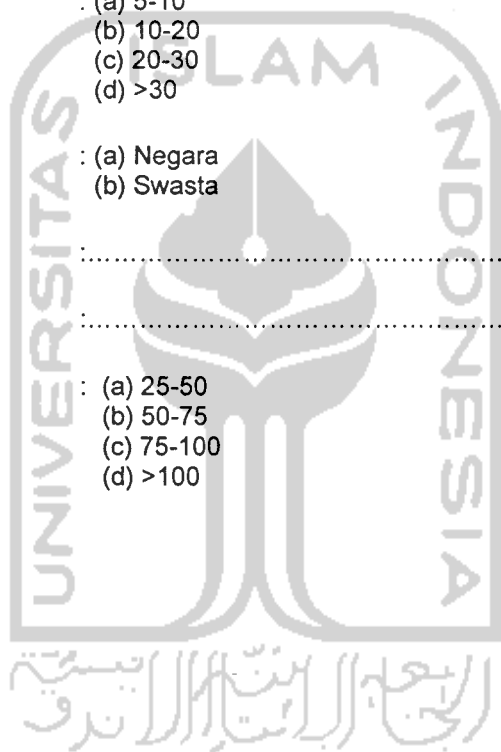
Lama beroperasi (tahun) : (a) 5-10  
(b) 10-20  
(c) 20-30  
(d) >30

Kepemilikan : (a) Negara  
(b) Swasta

Cooperation : .....

Jumlah karyawan : .....

Total Aset (juta) : (a) 25-50  
(b) 50-75  
(c) 75-100  
(d) >100





## DAFTAR PERTANYAAN

Berilah tanda silang (X) pada angka yang tertera di setiap item untuk menggambarkan seberapa penting strategi manufaktur pada perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin.

STRATEGI MANUFAKTUR	Tidak penting	Kurang penting	Netral	Penting	Sangat penting
<b>STRATEGI BIAYA</b>					
1. Mengurangi biaya-biaya unit ( <i>Reduce unit costs</i> )	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Mengurangi biaya-biaya material ( <i>Reduce material costs</i> )	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Mengurangi biaya-biaya overhead ( <i>Reduce overhead costs</i> )	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Mengurangi biaya-biaya persediaan ( <i>Reduce inventory costs</i> )	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>STRATEGI KUALITAS</b>					
1. Mengurangi tingkat produk yang cacat ( <i>Reduce defective rate</i> )	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Meningkatkan kemampuan dan keandalan produk ( <i>Improve product performance and reliability</i> )	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Memperbaiki kualitas vendor ( <i>Improve vendor's quality</i> )	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Melaksanakan program pelatihan <i>quality control</i> ( <i>Implement quality control training programs</i> )	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Memperoleh program pelatihan <i>international quality control</i> ( <i>Obtain international quality control training programs</i> )	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Memperoleh verifikasi kualitas internasional ( <i>Obtain international quality verifications</i> )	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Memperoleh sertifikat kualitas lokal ( <i>Obtain local certificates of quality</i> )	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>STRATEGI FLEKSIBILITAS</b>					
1. Mengurangi lead-time manufaktur ( <i>Reduce manufacturing lead-time</i> )	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Mengurangi lead-time perolehan bahan baku ( <i>Reduce procurement lead-time</i> )	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Mengurangi waktu pengembangan produk baru ( <i>Reduce time to develop new product</i> )	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)