

Strategi Operasi dalam Konteks: Lingkungan, dan Kinerja Perusahaan Industri di Sulawesi Selatan

Maat Pono

Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar

Abstract: The background of research that performance of manufacturing industrial was influenced by operational strategy, environmental dynamic. The objective of research was to explain that: 1) Environmental dynamic influenced operational strategy, 2) Operational strategy influenced performance, 3) Environmental strategy has influence directly to performance. 4) Environmental strategy has influence indirectly to performance. This research studied the relationship between variable so it was explanatory research. Site research was Makassar city, South Sulawesi with population target was large and middle industrial. The number of large and middle industrial population were 173 company at Makassar city. The samples used were 120 companies that those were widespread in all large and middle manufacturing industrial. Statistic analysis was used to examine hypothesis was path analysis. The result of research showed that: 1) Environmental dynamic influence operational strategic, 2) Operational strategic influenced performance, 3) Environmental dynamic has influence directly to performance. 4) Environmental dynamic has influence indirectly to performance.

Keywords: industrial manufactory, environmental dynamic, operational strategic and performance.

Industri manufaktur mempunyai peranan penting bagi perekonomian di Sulawesi Selatan. Hal ini dapat terlihat dari kontribusinya terhadap Total Produk Regional Bruto (PDRB) Sulawesi Selatan. Menurut BPS Sulawesi selatan, pada tahun 2003 sektor industri memberikan kontribusi sebesar 11,54% terhadap PDRB, sedangkan pada tahun sebelumnya kontribusinya sebesar 11,45%. Sektor industri Sulawesi Selatan, juga mempunyai peranan penting dalam penyerapan tenaga kerja. Jumlah tenaga kerja yang terserap baik industri sedang maupun industri besar mulai tahun 1999 sampai tahun 2003 mengalami peningkatan. Pada tahun 1999 tenaga kerja yang terserap sebanyak 36.579 orang menjadi 40.858 tahun 2003. Di samping itu sektor industri juga berperan terhadap produktivitas pekerja.

Berdasarkan data BPS menunjukkan bahwa pada tahun 2000 sampai tahun 2001, produktivitas

mengalami kenaikan sebesar 64,95%. Sedangkan mulai tahun 2002–tahun 2004, produktivitas mengalami penurunan. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, industri manufaktur harus menyusun strategi yang lebih tepat agar mampu bersaing di pasar internasional. Hunger dan Wheelen (2003) mengemukakan bahwa strategi bersaing berhubungan dengan posisi suatu perusahaan dalam industri secara relatif para pesaingnya. Porter (1993), menyatakan bahwa ada tiga pendekatan strategi bersaing yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain, yaitu keunggulan biaya menyeluruh (*overall leadership low cost*), diferensiasi (*differentiation*) dan fokus (*focus*). Strategi keunggulan biaya bergantung pada kemampuan khas untuk mencapai dan mempertahankan posisi biaya rendah. Strategi diferensiasi dirancang untuk memikat pelanggan yang peka terhadap atribut produk tertentu. Strategi fokus, berupaya melayani kebutuhan suatu pasar tertentu.

Di samping strategi bersaing, strategi operasi mempunyai peranan penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Strategi operasi adalah strategi yang dilakukan oleh manajemen yang berada pada

Alamat Korespondensi:

Maat Pono, Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar
Jl. Perintis Kemerdekaan Km. 10 Makassar

tingkat fungsional. Strategi operasi merupakan strategi manajemen yang mendukung strategi bersaing (Swink dan Way, 1999 dalam Ward dan Duray, 2000). Strategi operasi merupakan penentuan kebijakan dan perencanaan yang luas untuk penggunaan sumber daya produksi dari perusahaan untuk memberikan dukungan terbaik bersaing perusahaan dalam jangka panjang (Chase dan Aquilano, 1999). Ada empat prioritas kompetitif yaitu biaya (*cost*), kualitas (*quality*), kecepatan pengiriman (*speed of delivery*) dan fleksibilitas. Hunger dan Wheelen (2003) mengemukakan bahwa sebelum perusahaan merumuskan strategi, manajemen harus mengamati lingkungan eksternal, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang mungkin terjadi. Lingkungan adalah salah satu faktor terpenting untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam persaingan. (Nisjar dan Winardi, 1997). Lingkungan bisnis mengalami perubahan yang relatif lebih cepat dan semakin tidak pasti. Bagi suatu perusahaan, situasi tersebut tidak untuk dihindari melainkan untuk diadaptasi, alasannya, serangkaian faktor dalam lingkungan bisnis tidak hanya merupakan peluang bagi perusahaan akan tetapi juga merupakan ancaman bagi perusahaan. Lingkungan terdiri dari lingkungan jauh (ekonomi, sosial, politik, teknologi dan ekologi), lingkungan industri (hambatan masuk, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, ketersediaan substitusi dan persaingan antar perusahaan).

Bourgeois (1980), mengemukakan bahwa ada tiga perspektif dalam lingkungan. Perspektif pertama, adalah kelompok yang bersifat eksternal dari organisasi yang menckankan pada aktivitas yang meliputi konsumen, pesaing, pemasok, dan regulasi. Perspektif kedua, menfokuskan pada atribut kekuatan eksternal yaitu kompleksitas (*complexity*), kondisi konsumen dan keadaan persaingan. Perspektif ketiga, berkaitan dengan persepsi manajerial tentang atribut lingkungan yaitu ketidakpastian lingkungan (dalam Ward, *et al.*, 1995). Ketidakpastian lingkungan mengacu pada gabungan antara tingkat kompleksitas dengan tingkat perubahan dalam lingkungan eksternal organisasi (Hunger dan Wheelen, 2003). Lingkungan dinamis adalah perubahan yang cepat dan kontinyu dalam permintaan pasar, pesaing, teknologi dan regulasi sedemikian rupa sehingga informasi seringkali tidak akurat, atau tidak tersedia (Bourgeois dan Eissenthard, 1988) dalam Ward, *et al.* (1995).

Glueck dan Jauch (1991) menjelaskan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal, strategi harus dirumuskan dengan memperhatikan lingkungan. Konsep kesepadanan stratejik (*strategic fit*) menjelaskan bahwa kinerja yang baik dalam perusahaan akan dipengaruhi oleh lingkungan baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal (Schendel, 1978) dalam Hidayat (2003). Paradigma *environment-strategy-performance* ini dukung oleh Aaker (1988), Sapp dan Smith (1984), Swamidas dan Newell (1987), Appiah-Adu (1990), Ward, *et al.* (1995), Luo (1999), Bardri *et al.* (1999), Ward dan Duray (2000) dan Lukas *et al.* (2001).

Swamidass dan Newell (1987) menegaskan pentingnya lingkungan bisnis sebagai elemen penyebab signifikan dalam strategi operasi berkaitan dengan kinerja bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan seharusnya dianggap sebagai kunci utama pada saat dipadukan dengan strategi operasi yang efektif bagi kinerja organisasi. Ward *et al.* (1995) mengemukakan bahwa ada hubungan antara lingkungan bisnis, strategi operasi dan kinerja perusahaan yang secara keseluruhan berhubungan sangat kuat dengan kesesuaian antara persepsi manajer tentang kecepatan perubahan lingkungan dan pentingnya strategi operasi. Lingkungan mempunyai pengaruh substansial pada strategi operasi dan bahwa perusahaan yang mempunyai kinerja yang baik menggunakan strategi operasi yang berbeda dalam merespon kondisi lingkungan.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini mengkaji keterkaitan antara lingkungan, strategi dan kinerja (*environment-strategy-performance*) pada industri manufaktur di Sulawesi Selatan. Hal ini disebabkan oleh beberapa alasan: (a) industri manufaktur di Sulawesi Selatan memberikan peranan yang penting dalam pembangunan ekonomi di Sulawesi Selatan; (b) masih sedikit penelitian industri manufaktur secara spesifik yang memasukkan paradigma *environment-strategy-performance*, terutama yang berkaitan dengan strategi operasi di Indonesia.

METODE

Penelitian ini menggunakan pola eksplanasi (*explanatory*) adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan dan pengaruh antar variabel yang lain (Sugyono, 2000). Dengan demikian penelitian ini ingin

memberikan penjelasan pengaruh variabel lingkungan (X), strategi operasi (Y_1), dan kinerja perusahaan (Y_2). Pendekatan penelitian merupakan penelitian kuantitatif yang merupakan penelitian menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian secara angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik serta bertujuan untuk menguji hipotesis (Indriantono dan Supomo, 2002).

Lokasi penelitian yang dipilih adalah kota Makassar di Sulawesi Selatan. Alasan pemilihan lokasi ini karena kota Makassar merupakan pusat industri di Sulawesi Selatan. Selain itu pemilihan lokasi ini diharapkan dapat menggambarkan persoalan penelitian yang telah dirumuskan dalam kerangka konseptual.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh industri manufaktur, baik industri sedang, maupun industri besar di Makassar. Alasan memilih industri sedang dan besar dengan pertimbangan bahwa perusahaan-perusahaan yang berukuran sedang dan besar sudah memiliki struktur organisasi yang baik bila dibandingkan dengan industri kecil, sehingga dapat menjawab semua data yang diperlukan dalam penelitian. Jumlah populasi industri sedang dan besar pada tahun 2005 sebanyak 173 perusahaan. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel *proportional sampling*, yakni pertama-tama adalah pengambilan subjek dari setiap industri ukuran besar dan sedang yang sebanding dengan banyaknya subjek dalam masing-masing industri ukuran besar dan sedang (*proportional*). Selanjutnya sampel ditarik secara random dari masing-masing industri baik yang berukuran besar maupun berukuran sedang.

Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini didasarkan atas pendapat Slovin (Umar, 2001). Berdasarkan perhitungan Slovin, dengan tingkat presisi 5%, maka jumlah sampel sebesar 120 industri manufaktur.

Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik dan prosedur kuesioner dan wawancara. Kuesioner yaitu suatu bentuk daftar pertanyaan (question list) yang memuat beberapa hal yang dipelajari berdasarkan tujuan penelitian. Wawancara yaitu melakukan tanya jawab secara langsung terhadap informan penelitian. Kuesioner merupakan instrumen utama dalam mengumpulkan data primer. Setelah kuesioner diserahkan kepada responden, tahap selanjutnya adalah melakukan

evaluasi terhadap kuesioner yang dikembalikan pada peneliti.

Metode Analisis

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini analisis statistik deskriptif dan statistik inferensial. Analisis ini digunakan untuk mendeskripsikan variabel penelitian tanpa menarik generalisasi. Data yang dikumpulkan kemudian diedit dan ditabulasikan dalam tabel dan dilakukan pembahasan secara deskriptif. Ukuran deskriptif adalah pemberian angka baik dalam jumlah responden maupun dalam angka persentase. Model struktural merupakan sarana yang bermanfaat dalam pengembangan teori karena hal ini memungkinkan peneliti untuk menguji hipotesis teoritis tentang saling keterkaitan antar variabel. Salah satu model struktural adalah analisis jalur. Analisis jalur (path), merupakan metodologi yang tepat untuk mendapatkan hubungan antara variabel karena hal itu berkaitan dengan estimasi besarnya hubungan antara variabel dan penggunaan estimasi ini untuk memberikan informasi tentang proses sebab akibat yang mendasari (Badri, *et al.*, 1999).

HASIL

Deskripsi Responden

Dari data deskripsi responden diketahui bahwa responden berdasarkan jabatan, tersebar hampir merata pada jabatan pimpinan/wakil, manager produksi, dan manager umum, kecuali manager pemasaran dan keuangan. Sebagian besar responden adalah Manajer operasi/produksi yaitu sebanyak 32,5%. Kemudian disusul manager umum sebanyak 28,3% dan pimpinan/wakil sebanyak 27,5%. Seluruh responden memahami dan mampu mengisi kuesioner karena tiap manager memahami semua aspek yang berkaitan dengan lingkungan, strategi dan kinerja. Sebagian besar responden berumur 31 ke atas (82,50%). Hal ini berarti bahwa semakin tua umur para manager semakin berpengalaman dalam pengambilan keputusan. Sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan minimal SMU (91%), yang dapat diartikan semakin tinggi tingkat pendidikan para manager akan mempengaruhi kematangan dalam berpikir dan lebih rasional dalam pengambilan keputusan. Bagi manager

berpendidikan SMU (29%), sebagian besar adalah pemilik perusahaan warga keturunan Tionghoa, namun mereka sangat berpengalaman dalam proses pengambilan keputusan, karena sejak berdirinya perusahaan, mereka sudah disertai tugas-tugas yang berhubungan dengan pengambilan keputusan strategis

Berdasarkan gambaran tersebut, responden adalah manajer-manajer yang memiliki cukup baik, masa kerja cukup lama, sehingga responden mampu memahami profil perusahaannya.

Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel dinamika lingkungan dibentuk oleh konsumen, teknologi, ekonomi makro dan pemasok, dengan masing-masing skor rata-rata adalah 3,88, 3,955, 4,056 dan 4,18. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan kondisi ekonomi dan pemasok jauh lebih cepat dibandingkan dengan perubahan konsumen dan teknologi. Variabel strategi operasi meliputi indikator biaya, kualitas, fleksibilitas dan pengiriman. Nilai skor rata-rata menunjukkan bahwa indikator pengiriman memiliki skor rata-rata yang tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa manajer industri manufaktur lebih memperhatikan strategi pengiriman dibandingkan strategi biaya, kualitas dan fleksibilitas. Indikator kinerja perusahaan meliputi tingkat keuntungan atas inventasi (ROI), tingkat pertumbuhan penjualan dan tingkat produktivitas tenaga kerja.

Apabila dilihat dari nilai rata-rata skor, tingkat produktivitas tenaga kerja mempunyai skor yang lebih tinggi, dibandingkan dengan pertumbuhan penjualan dan *return on investment* (ROI). Sedangkan rata-rata skor secara keseluruhan adalah 3,98. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja yang dicapai perusahaan cukup tinggi baik ROI, pertumbuhan penjualan maupun produktivitas kerja.

Analisis Hasil

Pemeriksaan Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Pemeriksaan validitas instrumen dilakukan dengan uji interkorelasi dan jika nilai probabilitas r lebih kecil 0,05 maka item bersangkutan dikatakan valid. Sedangkan uji reliabilitas instrumen dilakukan dengan melihat koefisien cronbach, jika $\alpha \geq 0.6$ maka instrumen penelitian dikatakan reliabel. Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas, menunjukkan bahwa instrumen penelitian untuk semua subdimensi dan variabel bersifat valid. Sedangkan hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel juga reliabel.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur (*path*), maka model pengujian hipotesis dapat dilihat pada gambar 1. Pada gambar tersebut dapat diketahui ada 3 jalur secara langsung yang signifikan yaitu: dinamika lingkungan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, dinamika lingkungan berpengaruh secara langsung terhadap strategi operasi dan strategi operasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja. Satu jalur secara tidak langsung juga signifikan yaitu dinamika lingkungan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui strategi operasi sebagai variabel *mediating*.

Hasil pengujian hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pengaruh Dinamika Lingkungan terhadap Strategi Operasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dinamika lingkungan mempunyai pengaruh yang signifikan



Gambar 1. Model Pengujian Hipotesis

terhadap strategi operasi. Artinya perubahan lingkungan (konsumen, teknologi, ekonomi makro dan pemasok), manajer industri manufaktur mempunyai perhatian penting pada strategi operasi (strategi biaya, kualitas, fleksibilitas dan pengiriman).

Dinamika lingkungan meliputi konsumen, teknologi, ekonomi makro dan pemasok, maka masing-masing indikator tersebut mempunyai peran penting terhadap strategi operasi. Berdasarkan hasil temuan menunjukkan bahwa perubahan konsumen yakni perubahan selera konsumen lebih dominan perannya terhadap pilihan strategi operasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin dinamis lingkungan maka pilihan strategi lebih ditekankan pada strategi pengiriman dibandingkan dengan kualitas, biaya dan fleksibilitas. Ward, *et al.* (1995) mengemukakan bahwa dalam lingkungan dinamis perusahaan lebih menekankan strategi operasi pada pengiriman, fleksibilitas dan kualitas. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Badri, *et al.* (1999) bahwa dalam lingkungan dinamis lebih cenderung untuk menekankan strategi operasi pada fleksibilitas, kualitas dan pengiriman dari pada penekanan pada strategi pengurangan biaya. Konseptual strategi operasi juga mendukung pengertian bahwa kualitas, fleksibilitas dan pengiriman merupakan respon strategi operasi yang memadai untuk lingkungan dinamis (Badri, *et al.*, 1999).

Hasil penelitian sama dengan riset sebelumnya yang menyatakan bahwa dinamika lingkungan berpengaruh terhadap strategi operasi yaitu penelitian yang dilakukan oleh Swamidass dan Newell (1987), Ward, *et al.* (1995), Badri, *et al.* (1997).

Pengaruh Dinamika Lingkungan terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dinamika lingkungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dinamika lingkungan memberi peran langsung terhadap kinerja yang dicapai perusahaan. Keadaan ini berarti bahwa semakin cepat perubahan kebutuhan konsumen, teknologi, ekonomi makro dan pemasok, semakin tinggi kinerja yang dicapai perusahaan. Hasil temuan juga menunjukkan bahwa perubahan konsumen lebih dominan peranannya terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa apabila

konsumen lebih banyak menyukai produk perusahaan, maka akan meningkatkan penjualan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan baik ROI, pertumbuhan penjualan maupun produktivitas. Badri *et al.* (1999), mengemukakan bahwa lingkungan memiliki dampak mendasar berkinerja tinggi menerapkan strategi operasi yang berbeda sebagai respon terhadap rangsangan lingkungan.

Hasil penelitian ini sama dengan riset sebelumnya yang menyatakan bahwa dinamika lingkungan berpengaruh terhadap kinerja yaitu penelitian dari Swamidass dan Newell (1987), Ward, *et al.* (1995), Badri, *et al.* (1997) dan Ward dan Duray (2000).

Pengaruh Dinamika Lingkungan secara tidak langsung terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dinamika lingkungan mempunyai pengaruh yang signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja. Hal ini dapat dilihat dari efek tidak langsung (*indirect effect*) sebesar 0,347. Artinya jika manajer industri manufaktur mampu merencanakan strategi operasi dengan baik atau menekankan perhatiannya pada strategi operasi baik strategi biaya, kualitas, fleksibilitas dan pengiriman, maka kinerja industri manufaktur dapat ditingkatkan. Apabila perusahaan ingin meningkatkan kinerja, maka manajer industri manufaktur melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan strategi operasi yang meliputi strategi biaya, kualitas, fleksibilitas dan pengiriman. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa strategi operasi yang meliputi strategi biaya, kualitas, fleksibilitas dan pengiriman merupakan strategi yang dapat memperkuat atau mendukung pengaruh dinamika lingkungan terhadap kinerja. Industri manufaktur.

Hasil penelitian ini sama dengan hasil penelitian sebelumnya seperti Swamidass dan Newell (1987), Ward, *et al.* (1995), dan Badri, *et al.* (1999).

Pengaruh Strategi Operasi terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi operasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa strategi operasi mempunyai peran langsung terhadap kinerja perusahaan. Artinya apabila perusahaan ingin meningkatkan kinerja, maka manajer industri

manufaktur mampu merencanakan strategi operasi dengan baik, atau menekankan perhatiannya pada strategi operasi, meliputi strategi biaya, kualitas, fleksibilitas dan strategi pengiriman.

Swamidass dan Newell (1987) mengemukakan bahwa strategi operasi sebagai penggunaan kekuatan-kekuatan operasionalisasi sebagai senjata kompetitif untuk mencapai tujuan-tujuan bisnis dan perusahaan. Strategi operasi mencerminkan tujuan dan strategi bisnis yang memungkinkan fungsi-fungsi operasi untuk memberikan kontribusi yang maksimal untuk menciptakan daya saing dan kinerja bisnis dalam jangka panjang.

Kazen, *et al.* (2005) menemukan bahwa strategi biaya, kualitas dan fleksibilitas berpengaruh terhadap peningkatan kinerja keuangan. Namun strategi kecepatan pengiriman tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja keuangan. Vickery, *et al.* (1997) mengemukakan bahwa ada sepuluh dimensi strategi manufaktur yaitu fleksibilitas produk, fleksibilitas proses, fleksibilitas volume, biaya produksi rendah, pengenalan produk baru, kecepatan pengiriman, ketepatan pengiriman, kualitas kehandalan produk, dan kualitas desain. Hasil temuan menunjukkan bahwa dari 10 dimensi strategi manufaktur hanya empat dimensi kekuatan manufaktur yaitu inovasi, pengiriman, fleksibilitas dan nilai. Nilai mewakili kualitas dan biaya. Hasil temuan juga menunjukkan bahwa inovasi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja.

Oleh karena nilai lambda strategi pengiriman lebih besar dari nilai lambda biaya, kualitas dan fleksibilitas, maka dapat juga dikatakan bahwa semakin penting perhatian manajer pada strategi pengiriman, semakin tinggi kinerja pertumbuhan penjualan yang dicapai perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa apabila perusahaan mengharapkan kinerja yang tinggi, maka manajer meningkatkan upaya-upaya dalam melakukan strategi pengiriman.

Hasil penelitian ini sama dengan riset sebelumnya yang menyatakan bahwa strategi operasi berpengaruh terhadap kinerja yaitu Swamidass dan Newell (1987), Ward *et al.* (1995), Vickery, *et al.* (1997), Badri, *et al.* (1997), Ward dan Duray (2000).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari keseluruhan hasil penelitian ini dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

Para manajer industri manufaktur di Sulawesi Selatan telah menggunakan pandangan baru dalam menggunakan strategi operasi telah mempertimbangkan dinamika lingkungan yang terdiri dari perubahan kebutuhan konsumen, perubahan teknologi, perubahan kondisi ekonomi makro dan pemasok.

Bukti empirik menunjukkan bahwa dinamika lingkungan mempunyai peranan terhadap strategi operasi yang meliputi strategi biaya, kualitas, fleksibilitas dan pengiriman. Hal ini menunjukkan bahwa semakin dinamis selera konsumen, teknologi, ekonomi makro dan pemasok, semakin perusahaan menekankan perhatiannya pada strategi biaya, kualitas, fleksibilitas dan pengiriman.

Bukti empirik menunjukkan bahwa dinamika lingkungan meningkatkan kinerja perusahaan. Semakin dinamis selera konsumen, teknologi, ekonomi makro dan pemasok, semakin tinggi kinerja ROI, pertumbuhan penjualan dan produktivitas.

Bukti empirik menunjukkan bahwa strategi operasi sebagai variabel mediasi atau intervening dapat memperkuat hubungan dinamika lingkungan dengan kinerja.

Saran

Dinamika lingkungan yang kondusif, berupa perubahan selera konsumen, perubahan teknologi, ekonomi makro dan pemasok akan meningkatkan kinerja apabila didukung oleh penggunaan strategi operasi yang tepat. Hal ini berarti bahwa keberadaan strategi operasi sebagai variabel mediasi menjadi kunci dalam menghasilkan kinerja perusahaan.

Strategi operasi berupa strategi biaya, kualitas, fleksibilitas dan pengiriman akan meningkatkan kinerja. Oleh karena itu agar perusahaan sukses dan mampu bersaing dalam jangka panjang, maka manajer industri senantiasa meningkatkan strategi biaya dan kualitas, fleksibilitas dan strategi pengiriman.

DAFTAR RUJUKAN

- Badri, Masood, A.D., and Donald, D., Donna. 1999. Operations Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model of Industries in Developing Countries, *The International Journal of Management Science*, Omega 23, 155-173.
- Biro Pusat Statistik. 2005. *Direktori Industri Besar dan Sedang*, Propinsi Sulawesi Selatan.
- Bourgeois, L. J. 1985. Strategic Goal, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments, *Academy of Management Journal*, 28, 548-573.
- Mark, M., and Heineke, Janelle. 2005. *Operasional Management: Integrating Manufacturing and Services*, Fifth Edition, McGraw Hill Companies, Inc.
- Dangayach, G.S., and Deshmukh, S.G. 2006. An exploratory Study of Manufacturing Strategy Practices of Machinery Manufacturing Companies in India, Elsevier, *The International Journal of Management Science*, Omega, 34, 254-273.
- Devaraj, S., Hollingworth, David, G., Schroder, and Roger, D. 2004. Generic Manufacturing Strategies and Plant Performance, *Journal of operation Management*, 22, 313-333.
- Kazen, H., Ozer, G., and Cetin, A.T. 2004. Insight from Research, The Effect of Manufacturing Strategies on Financial Performance, *Journal of Operations Management*, 134, 19-33.
- Krajewski, L.J., and Ritzman, Larry, P. 2005. *Operations Management: Processes and Value Chains*, Seven Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Porter, M. 1985. *Competitive Advantage*. Ney York: The Free Press.
- Richard, B.C., and Nicholas, J.A. 1999. *Production and Operations Management: Manufacturing and Services*, Eight Edition Chicago Richard D. Irwin, Inc.
- Sekaran, U. 1999. *Research Method for Business: A Skill-Building Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Siagian, S.P. 2007. *Teori Pengembangan Organisasi*. Penerbit Bumi Aksara.
- Slack, N., and Lewis, M. 200. *Operation Strategy*, Prentice Hall.
- Slater, Stanley, F., and John, C.N. 1994. "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Realtionship?", *Journal of Marketing*, vol. 58 (January):46-55.
- Skinner, W. 1969. Manufacturing; Missing link in corporate strategy, *Harvad Business Review*, Vol. 47, No. 3, 136-145.
- Solimun. 2002. *Multivariate Analysis, Structural Equation Modelling (SEM), LISREL dan AMOS*, FPMIPA Universitas Brawijaya Malang.
- Sugiono. 2000. *Melode Penelitian Adminstrasi*. Bandung: CV Penerbit Alfabeta.
- Sun, H., and Hong, C. 2002. *The Alignment Between Manufacturing and Business Strategies: Its Influence on Business Performance*, Technovation, 22, 699-705.
- Swamidass, P.M., and Newell, W.T. 1987. Manufacturing Strategy, Environment Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model, *Management Science*, Vol.33, No.4, 509-524.
- Umar, H. 2001. *Riset Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Vickery, Shawnee, K., Droge, Comernelia, Markland, Robert, E. 1993. Production competence and business strategy: Do they affect business performance, *Decision Science* 24(4), 435-456.
- Ward, P., and Rebecca, D. 2000. Manufacturing Strategy in Context: Environment, Competitive Strategy and Manufacturing Strategy, *Journal of Operation Management*.
- Ward, Peter, T., Duray, Rebecca, G. Keong Leong, and Chee-Chuong Sum. 1995. Business Environment, Operation Strategy, and Performance: An Empirical Study of Singapore Manufacturers, *Journal of Operations Management* 13, 99-115.