

Pengaruh Dinamika Lingkungan, Strategi Bersaing dan Strategi Operasi terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Industri Manufaktur di Sulawesi Selatan)

Maat Pono

Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar

Abstract: This research is based on Skinner's literary study (1969) on the relationship between environment with competing and operation strategies. This research develops a conceptual model of the relationship between environmental with competing strategy, operational strategy and performance conducted by Ward and Duray (2000). This phenomenon is very interesting to be followed up because their findings show a gap which needs to be filled out. The gap in the previous research funding about the relationship between environmental dynamics with competing strategy, operation strategy, and performance leads to the development of the research problem, i.e. Will the performance of manufacturing industries increase if company environment is conducive and supported by appropriate selection of competing and operation strategies? The objective of the research is to develop a theoretical model of the direct and indirect relationship between environmental dynamics with performance through competing strategy and operation strategy. This study also empirically test the effect of environmental dynamics on competing strategy, operation strategy and performance; the effect of competing strategy on operation strategy and performance; the effect of operation strategy on performance. Based on the basic research theoretical model a hypothetical model is developed, covering environmental dynamics, competing strategy, operation strategy, and performance. Six hypotheses were examined using AMOS software. The hypotheses testing was done using empirical data obtained from the questionnaires collected from 120 managers of manufacturing industries of both middle scaled and large scaled ones in Makassar, South Sulawesi, using proportional random sampling technique. The testing of hypotheses model used structural equation model (SEM). The result of the fit or goodness list the model proved that that the entire models are fit and therefore it was concluded that the model wich developed could be accepted. First, the environmental dynamics had effect on competing strategy. Second, environmental dynamics gave effect on operation strategy. Third, environmental dynamics gave effects on performance. Fourth, competing strategy did not have effect on operation strategy. Fifth, competing strategy had effect on performance. Sixth, operation strategy had effect on performance.

Keywords: between environment, operasional strategy, performance

Sektor industri mempunyai peranan penting dan strategis bagi perekonomian nasional, baik dalam peningkatan nilai tambah maupun dalam memberikan kesejahteraan bagi masyarakat luas. Berdasarkan angka Produk Domestik Bruto (PDB) menurut harga konstan 2000, pada tahun 2006 kontribusi sektor industri pengolahan terhadap perekonomian hanya mencapai 27,38%. Angka ini jauh lebih kecil dibandingkan dua

tahun sebelumnya. Pada tahun 2004 kontribusi sektor industri pengolahan terhadap perekonomian sebesar 27,77% dan tahun 2005 sebesar 27,59%. Dengan kondisi seperti itu, tampak bahwa dalam tiga tahun terakhir (2004–2006) pertumbuhan industri tak menunjukkan hasil yang gemilang dengan kata lain sektor industri pengolahan cukup merisaukan (Tabel 1).

Pada tahun 2005, pertumbuhan industri pengolahan hanya 5,86%, lebih rendah dari target 6,8%. Sedangkan tahun 2006 pertumbuhan industri hanya 5,27%, jauh di bawah target revisi yang ditetapkan 6%.

Alamat Korespondensi:

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

Tabel 1. Pertumbuhan PDB Industri dan Kontribusinya terhadap PDB Nasional atas Dasar Harga Konstan (%)

Uraian	2004	2005	2006
(1)	(2)	(3)	(4)
PDB Nasional Tanpa Migas	5,97	6,57	6,09
PDB Industri Pengolahan Tanpa Migas	7,51	6,57	5,27
Kontribusi Industri	27,77	27,59	27,38

Prospek ekonomi Indonesia tahun 2006 khususnya di sektor industri pengolahan yang diperkirakan mampu mencapai target ternyata meleset. Target pertumbuhan industri tahun 2006 yang diharapkan sebesar 7,7% ternyata meleset dan hanya mampu mencapai 5,27%. Ini pun tidak mampu mencapai angka target yang direvisi yakni sebesar 6%. Kondisi ini tidak terlepas, dari melemahnya kinerja sejumlah industri yang selama ini memberi kontribusi besar bagi perekonomian nasional hingga rata-rata perkembangan dan pertumbuhan industri secara umum terhambat.

Selain yang sudah disebutkan di atas, masih ada beberapa industri yang mengalami pertumbuhan negatif, yaitu industri karet, barang dari karet dan barang dari plastik (KBLI 25) sebesar 8,35%, kulit dan barang dari kulit dan alas kaki (KBLI 19) sebesar 3,53%, mesin dan perlengkapannya (KBLI 29) sebesar 2,94%, furnitur dan pengolahan lainnya (KBLI 36) sebesar 1,37% dan mesin listrik lainnya dan perlengkapannya (KBLI 31) sebesar 1,31%. (BPS, 2007).

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 (Pearce dan Robinson, 1997).

Di samping strategi bersaing, strategi operasi mempunyai peranan penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Strategi operasi adalah strategi yang dilakukan oleh manajemen yang beradaptasi 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 membenarkan 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 (Heineke dan David, 2005; Krajewski dan Ritzman, 2005; Chase dan Aquilano, 1999; Heizer dan Render, 2004).

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. Pearce dan Robinson (1997) mengemukakan bahwa 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 menekankan 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 kontinu 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 strategik (*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 didukung oleh Aaker (1988), Sapp dan Smith (1984), Swamidass 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 yang dilakukan oleh perusahaan yang berkinerja jelek. Penelitian terdahulu menguji hubungan antara variabel lingkungan dan kinerja secara tidak langsung, melalui variabel strategi bersaing dan strategi operasi. Penelitian terdahulu belum menguji hubungan langsung antara lingkungan dan kinerja. Penelitian terdahulu juga belum menguji bahwa strategi bersaing dan strategi operasi dapat memperkuat pengaruh dinamika lingkungan terhadap kinerja. Selain itu, penelitian dari Ward dan Duray (2000), menemukan bahwa dinamika lingkungan tidak berpengaruh signifikan terhadap strategi operasi. Hasil penelitian Ward dan Duray (2000) bertentangan dengan penelitian Ward, *et al.* (1995) dan Badri, *et al.* (1999) yang menyatakan bahwa dinamika lingkungan berpengaruh signifikan terhadap strategi operasi. Di samping itu, hasil temuan Ward dan Duray (2000) mengemukakan bahwa strategi bersaing tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sedangkan hasil penelitian dari Williemi, *et al.* (1995) dan Kumar, *et al.* (1997) mengemukakan bahwa strategi bersaing berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan celah tersebut, maka penelitian ini dilakukan untuk memahami model hubungan yang lebih lengkap antara dinamika lingkungan, strategi bersaing, strategi operasi dan kinerja industri manufaktur di Sulawesi Selatan.

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 (Sugiyono, 2000). Dengan demikian, penelitian ini ingin

memberikan penjelasan pengaruh variabel lingkungan (X), strategi bersaing (Y_1), strategi operasi (Y_2), dan kinerja perusahaan (Y_3). 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.

Definisi Operasional Variabel

- **Dinamika Lingkungan (X).** Menurut Bourgeois dan Eisenhardt (1988), mengemukakan bahwa dinamika lingkungan adalah perubahan yang cepat dan tidak kontinu dari kebutuhan konsumen, pesaing, teknologi dan regulasi sehingga informasi sering tidak akurat atau tidak tersedia. Dinamika lingkungan dalam penelitian ini meliputi lingkungan konsumen, teknologi, ekonomi makro dan pemasok. Berdasarkan hal tersebut pengukuran yang digunakan untuk mengukur dinamika lingkungan adalah tingkat perubahan lingkungan dari lambat ke cepat dari konsumen, teknologi, ekonomi makro dan pemasok. Item dinamika lingkungan yang digunakan dengan pengukuran dari Ward, *et al.* (1995), Badri, *et al.* (1999) dan Ward dan Duray (2000).
- **Strategi bersaing (Y_1).** Strategi bersaing merupakan strategi yang ditempuh perusahaan untuk memenangkan persaingan dalam industri. Porter (1993), mengemukakan bahwa ada tiga strategi yang dapat digunakan untuk mampu bersaing dengan perusahaan lain, yaitu strategi biaya/harga, diferensiasi dan fokus. Berdasarkan hal tersebut, pengukuran yang digunakan untuk mengukur strategi bersaing adalah pentingnya strategi bersaing. Dari kurang penting sampai dengan sangat penting sesuai dengan pengukuran yang digunakan oleh Ward, *et al.* (1995), Badri, *et al.* (1999) dan Ward dan Duray (2000).
- **Strategi operasi (Y_2).** Strategi operasi merupakan strategi manajemen untuk menggunakan sumber daya produksi dari perusahaan untuk memberikan dukungan terbaik strategi bersaing yang meliputi strategi biaya, kualitas, fleksibilitas dan pengiriman (Chase dan Aquilano, 1999; Ward, *et al.* 1995; Badri, *et al.* 1999; dan Ward dan Duray, 2000). Berdasarkan hal tersebut, pengukuran yang digunakan untuk mengukur strategi operasi adalah tingkat penekanan/pentingnya strategi operasi. Dari kurang menekankan/kurang penting sampai dengan sangat menekankan/sangat penting sesuai dengan

pengukuran yang digunakan oleh Ward, *et al.* (1995), Badri, *et al.* (1999) dan Ward dan Duray (2000).

Kinerja Perusahaan (Y_3) adalah hasil kerja yang dicapai oleh perusahaan selama tiga tahun terakhir. Untuk mengukur kinerja digunakan indikator keuntungan atas investasi (*return on investment= ROI*), tingkat pertumbuhan penjualan dan tingkat produktivitas tenaga kerja. Pengukuran kinerja adalah berdasarkan ekspektasi manajer tentang tingkat pencapaian kinerja dari sangat rendah sampai sangat tinggi sesuai dengan dengan pengukuran yang digunakan oleh Ward dan Duray (2000).

Pengukuran semua indikator dengan menggunakan skala *Likert* lima poin.

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. Hubungan kausal yang dirumuskan dalam penelitian ini menggunakan model yang kompleks, hal ini terlihat adanya variabel dalam model yang berperan ganda, yaitu variabel strategi bersaing dan strategi operasi. Di satu sisi, variabel tersebut sebagai variabel dependen dalam kaitannya dengan variabel dinamika lingkungan, namun menjadi variabel independen dalam kaitannya dengan variabel kinerja. Bentuk hubungan kausal seperti ini membutuhkan alat analisis yang mampu menjelaskan secara simultan tentang hubungan tersebut, sehingga metode statistik inferensial yang digunakan dalam analisis data penelitian ini adalah Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modeling, SEM*).

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 manajer umum sebanyak 28,3% dan pimpinan/wakil sebanyak 27,5%. Seluruh responden memahami dan mampu mengisi kuesioner karena tiap manajer 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 manajer semakin berpengalaman dalam pengambilan keputusan. Sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan minimal SMU (91%), yang dapat diartikan semakin tinggi tingkat pendidikan para manajer akan mempengaruhi kematangan dalam berpikir dan lebih rasional dalam pengambilan keputusan. Bagi manajer 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 diserahi 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 bersaing dibentuk oleh indikator harga/biaya rendah, diferensiasi dan fokus. Hasil perhitungan skor rata-rata menunjukkan bahwa harga rendah memiliki rata-rata (mean) skor yang lebih tinggi (4,44) dibandingkan dengan diferensiasi (4,20) dan fokus (4,17). Hal ini menunjukkan bahwa manajer lebih memperhatikan strategi harga rendah dibandingkan dengan diferensiasi dan fokus. 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 investasi (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 Penelitian

Pen eriksaan 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 $\alpha > 0.6$ 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.

Hasil Pengujian SEM dan Pengujian Hipotesis Uji Model

Model teoretis pada kerangka konseptual penelitian, dikatakan fit, jika didukung oleh data empirik.

Hasil analisis SEM secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 2.

Berdasarkan Tabel 2 tersebut dapat dikemukakan bahwa 7 (tujuh) kriteria yang digunakan untuk menilai layak/tidaknya suatu model sudah terpenuhi. Meskipun ada beberapa kriteria yang belum terpenuhi namun kriteria *chi-square*, CMIN/DF, dan RMSEA sudah terpenuhi. *Chi-square* relative semakin kecil setelah diadakan modifikasi indeks. *Chi-square* relative semakin kecil, hal ini menunjukkan bahwa *input* matriks kovarian antara prediksi dengan observasi sesungguhnya tidak berbeda secara signifikan (Ghozali, 2004). Hasil perhitungan CMIN/DF sebesar 1,334 merupakan ukuran fit (Byrne, 1988, dalam Ghozali, 2004). RMSEA sebesar 0,053 menunjukkan model memiliki perkiraan kesalahan yang *reasonable* (Byrne, 1998 dalam Ghozali, 2005). Demikian juga nilai probabilitas masih di bawah 0,05, namun model ini dianggap fit karena jika sampel lebih kecil 250 dan jumlah indikator lebih dari 30 maka *significant p value can be expected* (Hair, et al., 2006). Merujuk pada prinsip *parsimony*, jika terdapat satu atau dua kriteria *goodness of fit* telah terpenuhi, model dikatakan baik (Arbuckle dan Wothke, 1995) dalam Solimun (2004). Berdasarkan penjelasan tersebut maka model dapat diterima, yang berarti ada kesesuaian antara model dengan data.

Pengujian Hipotesis

Setelah dilakukan pengujian kesesuaian model penelitian maka langkah selanjutnya, adalah menguji hipotesis hubungan kausal antara dinamikalingkungan, strategi bersaing, strategi operasi terhadap kinerja

Tabel 2. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Indices Model Struktural dengan Memasukkan Seluruh Indikator yang Mengukur Variabel/Konstruk dalam Model Analisis

No.	Kriteria	Hasil	Nilai Kritis	Evaluasi Model
1.	Chi – Square	942,819	Relatif kecil	Baik
2.	Probabilitas	0,000	$\geq 0,05$	Marginal
3	CMIN/DF	1,334	≤ 2	Baik
4	RMSEA	0,053	$\leq 0,08$	Baik
5	GFI	0,748	$\geq 0,90$	Marginal
6	TLI	0,894	$> 0,95$	Marginal
7.	CFI	0,904	$> 0,94$	Marginal

perusahaan. Dari 6 jalur yang di uji terdapat 1 jalur yang tidak signifikan, yang terlihat dari nilai probabilitas atau p-nya di atas 0,05 (level 5%) serta nilai t_{hitung} di atas t_{tabel} , yaitu hubungan strategi bersaing dan strategi operasi, nilai p sebesar 0,157, sehingga satu jalur tersebut tidak dapat digunakan untuk evaluasi dalam model.

lingkungan konsumen, teknologi, ekonomi makro dan respon pemasok, maka manajer lebih memperhatikan strategi bersaing yang meliputi harga bersaing, diferensiasi dan fokus. Berdasarkan hasil temuan menunjukkan bahwa perubahan konsumen lebih dominan peranannya dalam menentukan strategi bersaing. Hasil temuan juga menunjukkan bahwa pada

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

HP	Variabel Independen	Variabel Dependen	Efek koef. Path			p Value	Keputusan
			Direct	Indirect	Total		
H1	Dinamika Ling	S. Bersaing	0,151	0,000	0,151	0,000	Diterima
H2	Dinamika Ling	S. Operasi	0,319	-0,024	0,295	0,010	Diterima
H3	Dinamika Ling	Kinerja	0,209	-0,088	0,121	0,040	Diterima
H4	S. Bersaing	S. Operasi	-0,162	0,000	-0,162	0,157	Ditolak
H5	S. Bersaing	Kinerja	0,382	-0,069	0,313	-	Diterima
H6	S. Operasi	Kinerja	0,425	0,000	0,425	0,000	Diterima

Berdasarkan Tabel 3 dapat diketahui terdapat jalur yang berpengaruh signifikan dan tidak signifikan. Dengan demikian, hipotesis yang signifikan dan tidak signifikan dan diterima adalah:

- H1 : Dinamika lingkungan berpengaruh terhadap ketepatan pilihan strategi bersaing
 H2 : Dinamika lingkungan berpengaruh terhadap ketepatan pilihan strategi operasi
 H3 : Dinamika lingkungan berpengaruh terhadap kinerja yang dicapai perusahaan
 H5 : Strategi bersaing berpengaruh terhadap kinerja yang dicapai perusahaan
 H6 : Strategi operasi berpengaruh terhadap kinerja yang dicapai perusahaan

Sedangkan untuk hipotesis yang tidak signifikan dan ditolak adalah:

- H4 : Strategi bersaing berpengaruh terhadap strategi operasi

PEMBAHASAN

Pengaruh Dinamika Lingkungan terhadap Pilihan Strategi Bersaing

Berdasarkan hasil perhitungan SEM pada Tabel 3 menunjukkan bahwa dinamika lingkungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pilihan strategi bersaing. Artinya, semakin cepat perubahan

lingkungan dinamis perusahaan lebih cenderung menekankan pilihannya pada strategi fokus dibandingkan strategi diferensiasi dan harga bersaing. Hasil penelitian ini didukung oleh Ward dan Duray (2000), bahwa dinamika lingkungan berpengaruh terhadap strategi bersaing.

Pengaruh Dinamika Lingkungan terhadap Pilihan Strategi Operasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dinamika lingkungan mempunyai pengaruh yang signifikan 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 penginman).

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 penginman 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 daripada 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 Strategi Bersaing terhadap Strategi Operasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi bersaing tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap strategi operasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa strategi bersaing tidak memberi peran langsung terhadap strategi operasi. Artinya, meskipun perusahaan telah menggunakan strategi bersaing, yaitu dengan cara melakukan operasi yang efisien, menetapkan harga yang rendah, melakukan pengadaan bahan baku yang murah dan melakukan pengeluaran biaya yang minimal, akan tetapi tidak berpengaruh terhadap strategi operasi. Demikian juga perusahaan telah menggunakan strategi diferensiasi melalui pengembangan produk baru, melakukan identifikasi merk, melakukan inovasi metode teknik dan melakukan pengawasan saluran distribusi dengan baik, akan tetapi tidak berpengaruh terhadap strategi operasi. Demikian halnya, perusahaan telah menggunakan strategi fokus, melalui pengembangan produk pada kelompok tertentu, melakukan segmentasi pasar tertentu dan telah melakukan biaya rendah pada pasar tertentu, namun tidak berpengaruh secara langsung terhadap strategi operasi. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan dalam menggunakan strategi bersaing dari perusahaan kurang didukung oleh strategi operasi. Strategi operasi tidak sesuai dengan implementasinya.

Menurut, Pearce dan Robinson (1997) mengemukakan bahwa ada tiga hal penting bagi keberhasilan suatu strategi. *Pertama*, strategi harus konsisten dengan kondisi lingkungan persaingan. Tegasnya strategi harus memanfaatkan peluang yang ada atau yang diperkirakan akan ada dan meminimalkan dampak dari ancaman-ancaman besar. *Kedua*, strategi harus realistis dalam hal kemampuan intern perusahaan. Dengan kata lain, pemanfaatan peluang pasar haruslah didasarkan tidak hanya pada adanya peluang itu sendiri melainkan juga pada kekuatan intern perusahaan. *Ketiga*, strategi harus dilaksanakan secara cermat.

Berdasarkan pendapat Pearce dan Robinson tersebut, maka penyebab strategi bersaing tidak berpengaruh terhadap strategi operasi karena perusahaan kemungkinan tidak konsisten dalam penentuan strategi. Perusahaan merencanakan strategi bersaing

dengan harapan bahwa biaya rendah, dengan cara melakukan operasi secara efisien, harga yang rendah, pengadaan bahan baku yang murah dan pengeluaran biaya yang minimal. Namun, dalam kenyataannya biaya yang dikeluarkan sangat tinggi dalam operasional perusahaan, utamanya dalam proses produksi mulai dari biaya *input*, proses pengolahan sampai menghasilkan produk.

Meskipun Hasil penelitian ini bertentangan dengan beberapa riset sebelumnya yang menyatakan bahwa strategi bersaing berpengaruh secara signifikan terhadap strategi operasi dan hasil penelitian ini juga bertentangan dengan teori, akan tetapi fakta di lapangan menunjukkan bahwa strategi bersaing tidak berpengaruh terhadap strategi operasi.

Pengaruh Strategi Bersaing terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi bersaing mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Artinya, jika manajer industri manufaktur mampu merencanakan strategi bersaing dengan baik atau menekankan perhatiannya pada strategi bersaing baik strategi harga rendah, diferensiasi dan fokus, maka kinerja industri manufaktur dapat ditingkatkan. Apabila perusahaan ingin meningkatkan kinerja, maka manajer industri manufaktur melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan strategi bersaing meliputi strategi harga bersaing, diferensiasi dan strategi fokus. Pearce dan Robinson (1997) mengemukakan bahwa perusahaan yang memiliki biaya/harga rendah dapat memanfaatkan keunggulan ini untuk menetapkan harga rendah atau mengambil margin laba yang tinggi. Dengan melakukan hal ini perusahaan secara efektif dapat melindungi dirinya dalam perang harga, menyerang pesaing dari sudut harga untuk merebut bagian pasar atau jika sudah dominan dalam industri, menikmati laba yang sangat tinggi. Strategi diferensiasi yang sukses, memungkinkan suatu perusahaan memperoleh laba yang tinggi walaupun dengan adanya kekuatan persaingan yang besar. (pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok serta persaingan di antara pesaing yang ada). Peare dan Robinson (1997) mengemukakan bahwa perusahaan yang melakukan strategi fokus meraih keuntungan melalui ketersediaan mereka untuk melayani segmen pelanggan yang selama ini diabaikan. Kumar, *et al.*

(1997) mengemukakan bahwa ada lima kelompok strategi generik Porter, yaitu strategi keunggulan biaya murni, strategi diferensiasi terfokus (*focus differentiation*), kombinasi strategi keunggulan biaya dan diferensiasi (*stuck-in-the middle*), strategi biaya rendah terfokus (*focus cost leadership*) dan strategi diferensiasi murni. Hasil temuannya menunjukkan bahwa lima tipe strategi bersaing mempunyai pengaruh terhadap kinerja. Hasil temuannya juga mengemukakan bahwa ada perbedaan kinerja yang signifikan diantara lima kelompok tipe strategi (*cost leadership, focus differentiation, stuck-in-the middle, focus cost leadership* dan diferensiasi) serta hasil temuannya menunjukkan bahwa ada perbedaan kinerja diantara tipe-tipe strategi tersebut.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang dipilih oleh industri manufaktur adalah strategi fokus pada diferensiasi, yang sama dengan penelitian Kumar, *et al.* (1997), Kumar, *et al.* (1997) mengemukakan bahwa strategi fokus pada diferensiasi (diferensiasi terfokus) merupakan salah tipe strategi yang dapat meningkatkan kinerja.

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 λ strategi pengiriman lebih besar dari nilai λ 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 ini.

Para manajer industri manufaktur di Sulawesi Selatan telah menggunakan pandangan baru dalam menyusun strategi bersaing dan strategi operasi telah mempertimbangkan dinamika lingkungan yang terdiri dari perubahan kebutuhan konsumen, perubahan teknologi, perubahan kondisi ekonomi makro dan pemasok. Dinamika lingkungan mempunyai peranan terhadap strategi bersaing. Semakin dinamis selera konsumen, ekonomi makro dan pemasok semakin perusahaan menekankan perhatian pada strategi fokus.

Bukti empirik menunjukkan bahwa dinamika lingkungan mempunyai peranan terhadap strategi operasi, Bukti empirik juga menunjukkan bahwa semakin

dinamis selera konsumen, teknologi, ekonomi makro dan pemasok, semakin perusahaan menekankan perhatiannya pada strategi 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.

Dalam pengelolaan industri manufaktur, manajer perusahaan menggunakan strategi bersaing berupa strategi harga bersaing, diferensiasi dan fokus. Akan tetapi, strategi bersaing dari perusahaan tidak berperan langsung terhadap strategi operasi berupa strategi biaya, kualitas, fleksibilitas dan pengiriman. Hal ini disebabkan karena strategi bersaing perusahaan kurang didukung oleh strategi operasi dari level fungsional.

Dalam pengelolaan industri manufaktur di Sulawesi Selatan, para manajer telah menggunakan strategi bersaing yaitu strategi harga rendah, diferensiasi dan fokus. Bukti empirik menunjukkan bahwa pilihan strategi bersaing yang tepat akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Dalam pengelolaan industri manufaktur di Sulawesi Selatan, para manajer telah menggunakan strategi operasi, yaitu strategi biaya, kualitas, fleksibilitas dan pengiriman. Bukti empirik menunjukkan bahwa pilihan strategi operasi yang tepat dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Saran

- Dinamika lingkungan yang kondusif, berupa perubahan selera konsumen, perubahan teknologi, ekonomi makro dan pemasok akan meningkatkan kinerja apabila didukung oleh penggunaan pilihan strategi bersaing yang tepat dan penggunaan strategi operasi yang tepat. Hal ini berarti bahwa keberadaan strategi bersaing dan strategi operasi sebagai variabel mediasi menjadi kunci dalam menghasilkan kinerja perusahaan.
- Strategi bersaing berupa strategi harga bersaing, diferensiasi dan fokus akan meningkatkan kinerja.
- Strategi operasi berupa strategi biaya, kualitas, fleksibilitas dan pengiriman akan meningkatkan kinerja.

DAFTAR RUJUKAN

- Badri, Masood, A.D., and Donald, D.D. 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.
- Barney, J. 1991. Firms resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management* 17, 791–400
- 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, J. 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.
- Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Modelling*, Dalam Penelitian an Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang Indonesia.
- Ellitan, L. 2007. Keselarasan Teknologi, Strategi Operasi dan Kinerja Perusahaan: Sebuah Studi Eksplorasi pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia, *Jurnal Manajemen Usahawan Indonesia*, NO. 04/ TH. XXXVI April 2007.
- Ghozali, I. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati, D.N. 1995. *Basic Econometrics*, Third Edition New Jersey, McGraw-Hill Inc.
- Hair, J.R., Anderson, R.E., Thatan, R.I., and Black, W.C. 1995. *Multivariate Data Analysis*, Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J.R., Anderson, R.E., Thatan, R.I., and Black, W.C. 2006. *Multivariate Data Analysis*, Sixth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Hayes, R.H., and Wheelwright, S.C. 1985. *Restoring our Competitive Edge: Competing Trought Manufacturing*. New York: Wiley
- Hasibuan, M. 1990. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hitt, Michael, A., dan Ireland, R.D., Hoskisson, R.E. 2001. *Manajemen Strategis: Konsep Daya Saing dan Globalisasi*, Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Hunger, J.David, dan Wheelen, Thomas, L. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Indriantoro, N., dan B. Supomo (2002), *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Jauch, L., dan Glueck, William, F. 1998. *Manajemen Strategies dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi Ketiga. Penerbit Erlangga.
- 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.
- Kumar, K., Subramanian, R., and Yauger, C. 1997. Pure Versus Hybrid: Performance Implication of Porter's Generic Strategies, *Health Care Management Review*.
- Porter, M. 1985. *Competitive Advantage*. Ney York: The Free Press.
- Richard, B.C., and Nicholas., J., Aquilano. 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. 2000. *Operation Strategy*, Prentice Hall.
- Slater, S.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. *Metode Penelitian Administrasi*. 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.

- Swink, M., Narasimhan, R., and Soo, W.K. 2005. *Manufacturing Practice and Strategy Integration: Effects on Cost Efficiency, Flexibility, and Market-Based Performance*, *Decision Science* 36 (3), 427–457.
- 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, L., and Chee-Chuong, S. 1995. Business Environment, Operation Strategy, and Performance: An Empirical Study of Singapore Manufacturers, *Journal of Operations Management* 13. 99–115.