

PENGARUH KOMPETENSI BIDANG MANUFAKTUR DAN STRATEGI BISNIS TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI INDONESIA

Siti Nursyamsiah

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

Abstract

The purpose of this article is threefold. First, a comprehensive measure of production competence/manufacturing competence that assesses the level of support that manufacturing provides for the strategic objectives of a firm is developed. Second, hypotheses relating production competence to several financial measures of business performance are tested using data from a large sample of firms in the manufacturing industry. Third, the impact of business strategy both directly on performance and as a moderating variable in relation to production competence is analyzed. The results of the study suggest that production competence may have more of an effect on business performance for certain strategies than for others.

PENDAHULUAN

Saat ini persaingan bisnis antar perusahaan berlangsung secara dinamis sejalan dengan perubahan-perubahan lingkungan yang dramatis. Tingkat persaingan yang semakin ketat, perubahan selera konsumen, kemajuan teknologi, serta perubahan sosial ekonomi memunculkan tantangan-tantangan dan peluang-peluang dalam bisnis. Fenomena ini telah mengubah persaingan persaingan tradisional menjadi *hypercompetition* (D.Aveni, 1994). Kondisi yang demikian menuntut perusahaan untuk menggali dan mengembangkan kompetensinya agar dapat bersaing dengan baik di masa mendatang.

Kompetensi merupakan pengetahuan nyata dan ketrampilan yang secara khusus tercermin dalam keahlian dan kemampuan pemasaran, inovasi, penggunaan teknologi dan produksi. Kompetensi yang dimiliki perusahaan hendaknya tidak mudah ditiru oleh pesaing, dan menopang tercapainya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Schoemaker, 1992).

Keunggulan kompetitif dapat tercipta apabila terdapat keseimbangan antara

keunggulan unik (*distinctive competency*) sebuah perusahaan dengan faktor-faktor kritis untuk mencapai sukses dalam bersaing (Bennet, 1988). Keunggulan kompetitif dapat dicapai apabila perusahaan melakukan strategi biaya rendah dan strategi differensiasi. Strategi biaya rendah memungkinkan perusahaan menawarkan produk dengan harga yang lebih rendah dibanding pesaing, sedangkan strategi differensiasi menawarkan pada pelanggannya tentang manfaat unik suatu produk atau jasa (Porter, 1985).

Tidak dapat dipungkiri, dalam jangka pendek daya saing perusahaan dapat diperoleh dari strategi biaya rendah maupun strategi differensiasi. Akan tetapi dalam jangka panjang daya saing perusahaan hanya dapat diperoleh dari usaha menanamkan dan membangun kompetensi, melakukan inovasi terus-menerus, dan bergerak lebih cepat dari pesaing. Sumber keunggulan dapat ditemukan dari kemampuan manajemen dalam mengkonsolidasikan kompetensi bidang fungsional. Kompetensi bidang fungsional merupakan kemampuan dan kinerja bidang fungsional yang mendukung tercapainya

tujuan strategis perusahaan, dan berperan dalam memperoleh, menopang atau memperbaiki keunggulan kompetitif.

Salah satu kompetensi bidang fungsional adalah kompetensi produksi atau *manufacturing competence*, yang menunjukkan derajat sejauhmana kinerja unit manufaktur mendukung sasaran-sasaran strategis perusahaan (Vickery, Droge & Markland, 1993). Untuk dapat memahami kontribusi kompetensi bidang manufaktur terhadap kekuatan kompetitif perusahaan, maka langkah awal yang harus dilakukan adalah mengukur kontribusi kompetensi bidang manufaktur terhadap kinerja bisnis, karena kekuatan kompetitif suatu perusahaan terefleksikan dalam kinerja berkesinambungan relatif terhadap para kompetitor.

Manufaktur akan berfungsi dengan baik, jika fasilitas, teknologi dan kebijakan-kebijakannya konsisten dengan prioritas strategi korporatnya. Dengan memposisikan strategi yang tepat atau dengan menyesuaikan strategi bisnis terhadap kapabilitas operasionalnya, maka secara signifikan mempengaruhi kekuatan kompetitif dan kinerja bisnis dari suatu organisasi (Hayers, Schmenner, 1978). Karenanya, kompetensi produksi, strategi bisnis dan kinerja bisnis nampak memiliki hubungan satu sama lain.

Dengan mengembangkan suatu prosedur diagnostik yang baik untuk mengkuantifikasi kompetensi produksi, suatu perusahaan dapat mengukur kemampuan manufakturnya di dalam mendukung strategi bisnis perusahaan. Lebih jauh lagi perusahaan juga dapat mengukur kontribusi bidang manufaktur terhadap kinerja bisnis.

Tujuan utama dari riset ini adalah memperoleh bukti secara empiris tentang kontribusi kompetensi bidang manufaktur dan strategi bisnis terhadap kinerja bisnis. Secara spesifik, kami mengkaji apakah kompetensi bidang manufaktur memiliki dampak yang lebih besar pada kinerja untuk

strategi-strategi tertentu dibanding strategi lainnya, yang terefleksikan dari pengaruh interaksi kompetensi unit manufaktur dan strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan.

KOMPETENSI BIDANG MANUFAKTUR

Dalam riset yang dilakukan Cleveland, Schoeder & Anderson (1989), suatu konsep kompetensi produksi diperkenalkan dan dikaji secara kritis. Kompetensi produksi atau juga dikenal sebagai kompetensi *manufacturing* adalah derajat sejauh mana kinerja manufaktur mendukung sasaran dan strategi bisnis perusahaan.

Lebih jauh Cleveland, Schoeder dan Anderson menyatakan bahwa kompetensi (atau inkompetensi) produksi merupakan suatu ukuran dari efek-efek kombinasi kekuatan dan kelemahan unit manufaktur dalam bidang-bidang kinerja kunci tertentu, dimana basis untuk penentuan kekuatan dari setiap bidang ditentukan oleh derajat kecanggihan proses produksi yang mencakup fasilitas, teknologi dan kebijakan-kebijakan yang ada pada perusahaan tersebut. Kemudian strategi bisnis akan menentukan tingkat kepentingan bidang tersebut.

Didalam riset yang dilakukan Cleveland dan kawan-kawan, proses produksi didefinisikan berdasarkan kondisi-kondisi siklus hidup empat proses dari Hayes dan Wheel Wright (1988), yakni *Job Shop*, *Batch*, *Connected Line Flow* dan *Continuous Flow*. Keempat tipe proses produksi ini kemudian dikombinasikan dengan strategi bisnis perusahaan yang bersangkutan untuk menentukan tingkat kompetensi produksi

Konsep kompetensi produksi dari Cleveland dan kawan-kawan, kemudian direvisi oleh Vickery (1991), menurutnya teori kompetensi dari Cleveland tersebut mempunyai kelemahan pada pandangan teoritis tentang kompetensi produksi sebagai fungsi proses produksi dan strategi bisnis perusahaan. Sebuah problem teori ini adalah

menyangkut klaim (dari pengarang tersebut) bahwa proses produksi mencakup fasilitas, teknologi dan kebijakan-kebijakan perusahaan yang bersangkutan. Hal-hal tersebut diatas tidak dapat tercakup secara memadai dari segi definisi empat kategori proses *Job Shop, Batch, Connected Line Flow dan Continuous Flow*.

Sebuah problem lain dari perlakuan teoritis para pengarang tersebut terhadap kompetensi produksi adalah kegagalan mereka untuk mengkaitkan kontrak tersebut dengan formulasi dan implementasi strategi manufaktur. Ini merupakan kelalaian yang serius karena pembuatan keputusan dan implementasi manufaktur strategis memberikan sarana-sarana dimana unit manufaktur secara aktif mendukung sasaran-sasaran strategis keseluruhan perusahaan.

Dengan mempertimbangkan hal tersebut, Vickery, (1991), mengusulkan sebuah kerangka konseptual untuk kompetensi produksi. Menurut Vickery, sebuah strategi manufaktur tidak boleh dikembangkan secara independen (bebas) dari strategi bisnis. Kompetensi produksi yang terkait erat dengan pengembangan dan implementasi strategi manufaktur akan dapat dipahami dengan baik dalam konteks strategi bisnis.

Model proses strategi manufaktur mencakup identifikasi sasaran primer manufaktur, prioritas-prioritas kompetitif dan sarana-sarana untuk mencapai prioritas-prioritas tersebut. Prioritas-prioritas kompetitif suatu perusahaan dan nilai penting relatifnya ditentukan berdasarkan strategi bisnis keseluruhan perusahaan. Prioritas-prioritas kompetitif dapat sama dalam nilai pentingnya dan bisa atau tidak bisa merupakan refleksi dari kekuatan-kekuatan yang sekarang ada dari unit manufaktur.

Faktor-faktor prioritas kompetitif atau sasaran-sasaran strategis dikembangkan berdasarkan literatur-literatur manajemen strategic, produksi dan operasi, pemasaran dan teori organisasi. Berdasarkan karya

porter tentang strategi, maka sasaran-sasaran strategis ini dipandang sebagai “kemampuan-kemampuan kompetitif yang sedang diusahakan suatu perusahaan untuk dikuasai, dilanggengkan atau ditingkatkan, dengan tujuan mendiferensiasikan dirinya sendiri relatif terhadap para kompetitornya dan atau menurunkan biaya-biayanya”. Jadi faktor-faktor prioritas kompetitif merupakan seperangkat tujuan-tujuan strategik komprehensif yang dianggap paling penting bagi kelangsungan hidup dan daya saing perusahaan.

Berdasarkan model proses strategi manufaktur yang dikembangkan Vickery tersebut, maka kompetensi manufacturing/kompetensi produksi ditentukan oleh tiga faktor berikut ini:

1. Apa yang penting bagi profil strategis perusahaan berdasarkan seperangkat item strategis yang komprehensif, atau secara spesifik mengukur bobot kepentingan strategis masing-masing item profil strategis.
2. Penilaian tanggung jawab bidang manufaktur terhadap setiap item strategis, yang diekspresikan dalam persentase.
3. Penilaian terhadap kinerja bagi masing-masing item prioritas kompetitif.

Berdasarkan penilaian di atas, kompetensi produksi/*manufacturing* dapat dikalkulasikan dengan menggunakan rumus (Vickery, dkk, 1993):

$$\text{Mfgcomp} = \sum_1^n \{(\text{strategic Importance}) \times (\text{Mfg. Responsibility}) \times (\text{Performance})\}$$

STRATEGI BISNIS

Banyak definisi dan tipologi yang berbeda tentang strategi bisnis yang terdapat dalam literature-literatur strategi. Salah satu strategi yang memiliki prospek pengembangan dimasa mendatang adalah strategi generik milik Porter yang mencakup strategi

biaya rendah (*Cost leadership*) dan strategi differensiasi. Kedua strategi ini dipilih, karena kedua strategi tersebut merupakan tipe keunggulan kompetitif yang masih mungkin diraih oleh suatu perusahaan (Porter, 1985).

Perusahaan yang menggunakan strategi biaya rendah mempunyai ciri menekankan kepemimpinan biaya menyeluruh dalam industrinya. Komponen-komponen penting dari strategi ini adalah efisiensi bidang operasional, kontrol biaya yang ketat, meminimalkan biaya R&D, fasilitas yang efisien. Sedangkan strategi differensiasi lebih menekankan pada penciptaan produk yang unik dan dapat menerapkan harga yang tinggi karena keunikan atribut-atributnya. Para manajer perusahaan lebih mencurahkan perhatian pada differensiasi produk, meskipun pengurangan biaya juga tidak diabaikan. Pendekatan yang digunakan untuk mendifferensiasikan produk mencakup; kualitas, citra merek, kinerja produk yang superior, teknologi produk inovatif, layanan pelanggan yang unggul, kecepatan pengiriman dan sebagainya.

KINERJA BISNIS

Kinerja bisnis adalah tingkat pencapaian prestasi perusahaan yang diukur dalam bentuk hasil-hasil kinerja (Rue dan Byard, 1997). Para peneliti menyepakati bahwa pengukuran kinerja tidak hanya cukup menggunakan ukuran tunggal, tetapi akan lebih bagus dengan menggunakan beberapa ukuran kinerja.

Profitabilitas masih dianggap oleh para peneliti sebagai aspek utama untuk mengukur kinerja perusahaan, akan tetapi belum mencukupi untuk dapat menjelaskan keefektifan perusahaan secara umum. Untuk itu perlu dilengkapi dengan ukuran kinerja berupa pangsa pasar atau *Market share* (Day & Wensley, 1988; Szymansky, dkk, 1993).

Market share adalah pengukuran kinerja operasional/pemasaran yang dapat membedakan antara pemenang dan pecundang. Jika *market share* perusahaan meningkat berarti perusahaan dapat mengungguli pesaingnya dan sebaliknya jika *market share* menurun dapat dikatakan perusahaan kalah dari pesaingnya. Yang dimaksud dengan *market share* disini adalah pangsa pasar keseluruhan, yaitu total penjualan perusahaan yang dinyatakan sebagai persentase penjualan terhadap *major competitors*. Pengukuran ini banyak digunakan karena hanya membutuhkan informasi penjualan total perusahaan dan penjualan industrinya (Kotler, 1997).

Profitabilitas adalah kemampuan perusahaan memperoleh laba dalam hubungannya dengan penjualan, total aktiva, maupun modal sendiri (Brigham dan Gapensky, 1996). Penggunaan rasio-rasio keuangan biasa digunakan untuk mengukur tingkat profitabilitas perusahaan. Dalam penelitian ini ukuran profitabilitas yang digunakan adalah *Return On Investment (ROI)* dan *Return On Sales (ROS)*. ROI adalah rasio antara keuntungan bersih setelah pajak dengan total aktiva, yang menunjukkan kemampuan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan bersih. Sedangkan ROS adalah rasio antara laba bersih perusahaan dengan penjualan.

STUDI EMPIRIS TERDAHULU

Beberapa penelitian dalam literatur strategi operasional telah berusaha menghubungkan kinerja bisnis dengan satu atau lebih konstruk-konstruk strategi manufaktur. Hasil-hasil penelitian ini beragam, misalnya penelitian yang dilakukan oleh Swamidas dan Newel (1987), menemukan bahwa fleksibilitas manufaktur berkaitan secara positif dengan kinerja bisnis dalam lingkungan-lingkungan yang pasti maupun tidak pasti.

Riset tentang kompetensi produksi pertama kali dilakukan oleh Cleveland, Schoeder dan Anderson (CSA), 1989. CSA menemukan hubungan yang signifikan antara kompetensi produksi dengan kinerja bisnis. Cleveland, dkk, menggunakan suatu model regresi linier sederhana untuk mendeskripsikan hubungan antara kompetensi produksi dan kinerja bisnis. Variabel independennya adalah kompetensi yang disusun dengan menggunakan suatu transformasi logaritma terhadap skor kompetensi produksi yang dikembangkan dalam studi mereka. Variabel dependen yang digunakan adalah kinerja bisnis. Skor kompetensi produksi dikalkulasikan berdasarkan profil strategis suatu perusahaan yang diukur dengan menggunakan seperangkat kecil dimensi strategi, yakni manufaktur adaptif, efisiensi biaya tenaga kerja, delivery, logistik, skala ekonomi produksi, proses teknologi, kinerja kualitas, *lead time* dan integrasi vertikal. Kesembilan dimensi tersebut di dalam literatur-literatur operasi merupakan prioritas kompetitif manufaktur, oleh pengarangnya dipilih sebagai item profil strategis karena dianggap sebagai bagian tanggung jawab bidang manufaktur.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Vickery, Droge & Markland, 1993 dengan memperbaiki ukuran kompetensi produksi. Skor kompetensi produksi diukur dengan menggunakan prioritas-prioritas kompetitif yang komprehensif, karena item-item strategis dari CSA dianggap kurang memadai untuk mengukur tanggungjawab bidang manufaktur secara menyeluruh. Suatu argumen yang kuat dikemukakan oleh Vickery, Droge & Markland, 1993, bahwa tanggung jawab manufaktur bukan hanya terbatas pada prioritas-prioritas kompetitif manufaktur saja, tetapi juga berbagi tanggung jawab dengan bidang fungsional lain untuk prioritas-prioritas kompetitif lainnya, sehingga dibutuhkan suatu daftar item profil strategis lainnya yang lebih komprehensif.

Faktor-faktor tersebut meliputi prioritas kompetitif bidang manufaktur, elemen-elemen marketing mix, strategi pemasaran, variable-variabel strategi bersaing dan metode kompetitif. Faktor-faktor seperti harga bersaing, fleksibilitas produk, fleksibilitas proses, fleksibilitas volume, kecepatan dan kehandalan penghantaran, merupakan prioritas kompetitif *manufacturing*. Prioritas kompetitif lainnya adalah faktor-faktor strategi bersaing dan strategi pemasaran serta elemen marketing mix yang meliputi luasnya lini produk, pelayanan pelanggan, harga bersaing, luasnya cakupan distribusi, inovasi produk, penguasaan penjualan personal, periklanan, promosi. Selanjutnya Dess dan Davis (1989) mengemukakan bahwa pengembangan produk baru, pelayanan pelanggan, harga kompetitif, luasnya cakupan distribusi, citra merek, promosi dan reputasi perusahaan adalah metode-metode bersaing (*competitive methods*) untuk memperoleh, menopang dan memperbaiki keunggulan kompetitif, sehingga faktor-faktor tersebut dimasukkan sebagai prioritas kompetitif.

Kompetensi produksi yang dikembangkan oleh Vickery, dkk diukur dengan menggunakan skala tiga poin terutama untuk mengukur kinerja manufakturnya. Dengan menggunakan sample yang terbatas pada perusahaan furniture, mereka menemukan pengaruh yang signifikan antara kompetensi produksi dan strategi bisnis terhadap kinerja bisnis perusahaan.

Wood dan Sharma (1990) menguji pengaruh beberapa item kompetitif yaitu: realibilitas produk tinggi, daya tahan produk, produk yang sesuai dengan selera pelanggan, waktu pengiriman yang pendek, dan konsistensi kualitas terhadap kinerja perusahaan. Hasilnya mengindikasikan pencapaian kapabilitas *manufacturing* perusahaan membutuhkan penekanan pada beberapa prioritas seperti kualitas, *dependability*, biaya dan fleksibilitas.

Craig dan Douglas (1982) menyelidiki efek-efek pada pasar dan kinerja finansial dari sejumlah variable bauran pemasaran dan struktur industri. Hasil-hasil mereka memberikan bukti kuat bahwa kualitas produk mempengaruhi kinerja bisnis. Mereka juga menemukan bahwa suatu posisi kualitas yang tinggi tidak selalu memerlukan biaya-biaya langsung atau pembiayaan dalam bidang pemasaran yang relatif tinggi.

Banyak riset empiris yang menjelaskan hubungan antara strategi bisnis dengan kinerja bisnis. Pada riset yang dilakukan oleh Vickery, Droge & Markland, 1994, meneliti hasil penelitian yang dilakukan Carrol, dkk; Dess & Miller, untuk melihat hubungan antara variable-variabel tersebut. Hasilnya mengindikasikan bahwa strategi saja dapat berkontribusi pada kinerja jika ia cocok dengan lingkungan perusahaan.

Miller (1988) meneliti variable-variabel strategis, organisasional dan lingkungan dalam kaitannya dengan kinerja. Ia menemukan bahwa strategi, struktur dan lingkungan harus diselaraskan, kalau tidak kinerja dapat memburuk.

Periset lainnya telah mengkaji hubungan-hubungan dari industri, strategi, kompetensi menonjol dan kinerja organisasional seperti yang dilakukan oleh Snow dan Hrebiniak, 1980, yang mengidentifikasi tentang hubungan yang signifikan diantara strategi level bisnis, *distinctive competence* dan kinerja.

KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPO- TESIS.

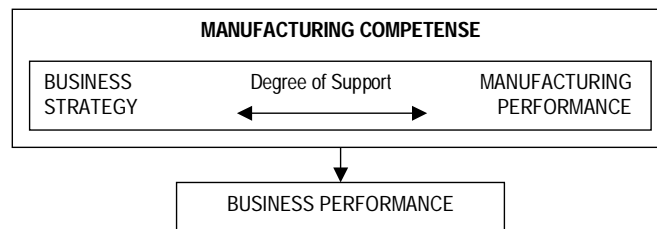
Penelitian yang dilakukan Cleveland, Schroeder & Anderson, 1989, menemukan suatu hubungan yang positif antara kompetensi produksi dan kinerja bisnis. Kemudian Vickery, 1991, memperkenalkan suatu kerangka kerja teoritis yang diperbaiki untuk mendefinisikan kompetensi produksi/kompetensi manufacturing serta mengkorreksi beberapa problem metodologis yang ada pada studi Cleveland, Schroeder dan Anderson. Ia menyimpulkan bahwa kompetensi produksi/*manufacturing* adalah sebuah variable yang secara potensial berharga untuk memahami kontribusi manufaktur terhadap kinerja bisnis.

Kompetensi produksi merupakan tingkat kinerja unit manufaktur yang mendukung tercapainya tujuan strategic perusahaan. Kompetensi ini menciptakan keunggulan tersendiri bagi perusahaan, karena merupakan *superior skills* yang menjadi sumber-sumber keunggulan kompetitif perusahaan. Jika *superior skills* dan atau *superior resources* dimiliki perusahaan, maka keunggulan posisional akan tercapai yang pada akhirnya mempengaruhi peningkatan kinerja perusahaan seperti market share dan profitabilitas (ROI, ROA dan ROS).

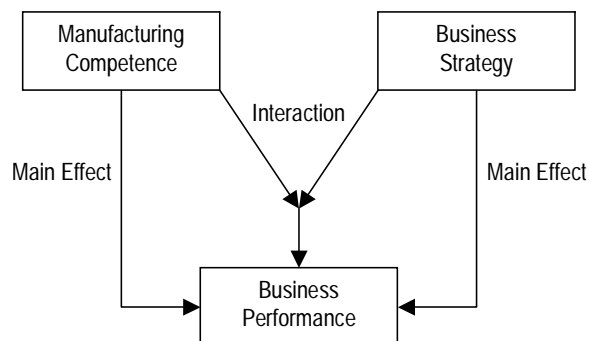
Berdasarkan studi-studi tersebut di atas, model pertama yang disajikan untuk menggambarkan hubungan linear yang positif antara kompetensi produksi dengan kinerja bisnis terlihat pada gambar 1 berikut ini:

Gambar 1.

Model yang menghubungkan kompetensi produksi/*manufacturing* dengan kinerja bisnis.



Gambar 2: Model yang menghubungkan kompetensi produksi dan strategi bisnis, serta interaksi diantara keduanya terhadap kinerja bisnis.



Banyak riset empiris yang menjelaskan hubungan antara strategi bisnis dengan kinerja bisnis. Hasilnya mengindikasikan bahwa strategi secara sendirian dapat mempengaruhi kinerja bisnis suatu perusahaan.

Riset lainnya menyebutkan bahwa efek-efek dari faktor-faktor yang digunakan untuk menjelaskan kompetensi produksi terhadap kinerja bisnis perusahaan dapat dimoderatkan oleh strategi bisnis yang dipilih perusahaan yang bersangkutan. Karenanya dikembangkan suatu model yang diperluas dengan menghubungkan antara kompetensi produksi, strategi bisnis dan interaksi antara kompetensi produksi dengan strategi bisnis, serta kinerja bisnis (lihat gambar 2).

Sebuah poin kunci dari model ini adalah bahwa kompetensi produksi dapat lebih penting untuk strategi-strategi tertentu menyangkut efeknya terhadap kinerja bisnis, maksudnya adalah jika kompetensi produksi yang dimiliki perusahaan dapat mendukung strategi bisnis, maka akan menciptakan efek sinergi yang dapat mempengaruhi hasil-hasil kinerja.

Jika kompetensi produksi dan strategi secara gabungan mempengaruhi hasil-hasil kinerja, maka hal ini dapat diindikasikan oleh suatu efek interaksi yang

signifikan. Model tersebut tidak menghindari eksistensi efek-efek langsung dari kompetensi produksi dan strategi secara terpisah pada kinerja. Hal ini merefleksikan kemungkinan bahwa kompetensi produksi meningkatkan kinerja secara sama diantara strategi-strategi.

Berdasar model tersebut di atas, maka hipotesa dalam penelitian ini adalah: **H:** Kompetensi Produksi, Strategi Bisnis dan Interaksi antara keduanya berpengaruh terhadap kinerja bisnis.

METODE PENELITIAN

Deskripsi Sampel

Data penelitian mengenai kompetensi produksi, strategi bisnis dan kinerja bisnis perusahaan dikumpulkan melalui penyebaran kuisisioner yang ditujukan pada CEO sebagai responden (target subject). Unit analisis penelitian ini adalah Unit Bisnis Strategis (SBU) atau perusahaan individual pada industri manufaktur yang ada di Indonesia. Sampel diambil secara acak dari industri manufaktur dalam *directory Top Companies and Big Groups in Indonesia*.

Dari 500 total kuisisioner yang dikirimkan, 25 kuisisioner kembali karena pindah alamat, 16 responden tidak bersedia menjadi responden karena sudah tidak beroperasi secara normal sehingga tidak dapat

memberikan data yang akurat. Total kuesioner yang kembali 113, namun diantaranya ada 21 kuesioner tidak lengkap pengisiannya sehingga tidak digunakan dalam analisis data. Jadi sampel akhir dalam penelitian ini sebanyak 92.

PENGUKURAN KOMPETENSI PRODUKSI

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kompetensi produksi/ *manufacturing*. Besarnya kompetensi dihitung dengan rumus yang digunakan oleh Cleveland, dkk (1989) dan Vickery, dkk (1994), yaitu:

$$\text{MfgComp} = \sum_{i=1}^{31} \{(\text{Strategic. Importance})$$

x (Mfg. Responsibility) x (Performance)}

Ukuran kompetensi produksi yang dikembangkan disini mengukur apa yang penting bagi profil strategis perusahaan berdasarkan seperangkat item strategis perusahaan, seperti yang tercantum pada tabel 1. Secara spesifik responden diminta mengukur bobot kepentingan strategis dari masing-masing item dengan menggunakan skala Likert 7 point, dengan point ujung “paling kurang penting” (1) dan “luar biasa penting” (7).

Responden juga diminta untuk menentukan tanggung jawab manufaktur untuk setiap item strategis yang diekspresikan dalam bentuk persentase (%). Jumlah prosentase tidak perlu 100% karena unit lain seperti logistik, sumber daya manusia, unit keuangan, serta penelitian dan pengembangan dapat pula memberikan tanggung jawabnya. Terakhir ukuran tersebut juga mencakup suatu evaluasi kinerja yang menyangkut setiap item, dengan cara meminta responden untuk merating kinerja unit manufaktur dalam mendukung setiap item

profil strategis, dimana 1 mewakili “buruk” dan 7 mewakili “sempurna”.

Tabel 1 menunjukkan hasil-hasil yang menyangkut rerata (means) nilai penting dan kinerja serta persentase tanggung jawab bidang manufaktur terhadap aspek-aspek prioritas kompetitif. Hasil-hasil yang menyangkut persentase tanggung jawab unit manufaktur mengindikasikan bahwa bidang manufaktur memiliki tanggung jawab > 50% terhadap fleksibilitas produk, fleksibilitas proses, fleksibilitas volume, rendahnya biaya produksi, kecepatan pengiriman barang pada pelanggan, kemampuan pengiriman barang sesuai yang dijanjikan pada pelanggan, waktu tunggu produksi, daya tahan produk, serta kualitas produk.

Prioritas-prioritas kompetitif tersebut di atas umumnya memang dikaitkan dengan tanggung jawab bidang manufaktur. Namun tidak berarti bahwa unit manufaktur hanya bertanggung jawab pada bidangnya saja, tetapi juga bertanggung jawab terhadap prioritas kompetitif yang umumnya tidak dikaitkan dengan bidang manufaktur. Sebagai contoh, manufaktur memiliki tanggung jawab terhadap penetapan harga kompetitif sebesar 41,1%, untuk responsivitas terhadap pasar sasaran 22,4%, untuk layanan pelanggan purna jual sebesar 16,6%. Prioritas-prioritas kompetitif tersebut paling sering dihubungkan dengan tanggung jawab bidang pemasaran dan penjualan.

Rerata dan peringkat pentingnya serta kinerja bidang manufaktur terhadap aspek-aspek prioritas kompetitif terlihat bahwa aspek Kualitas produk (rerata = 6,4), reputasi perusahaan (rerata = 6,45) dan kemampuan memenuhi tuntutan pasar (rerata = 6,43) merupakan tiga faktor terpenting dalam penelitian ini.

Tabel 1: Rerata dan Peringkat Skor Pentingnya dan Kinerja Bidang serta tanggung jawab unit Manufaktur Terhadap Aspek-Aspek Prioritas Kompetitif.

No	Item	Tingkat. Pentingnya	Rank	Tingkat. Kinerja	Rank	Tg. Jwb
1	Fleksibilitas Produk	6,17	8	5,52	15	45,5%
2	Fleksibilitas Proses	5,79	18	5,24	22	74,4%
3	Fleksibilitas Volume	5,61	23	5,52	14	77,3%
4	Biaya Produksi Rendah dan tercapainya Skala Ekonomi Perusahaan	6,29	6	5,36	18	62,5%
5	Pengenalan Produk Baru	5,79	17	5,36	23	21,0%
6	Kecepatan Pengiriman barang pada pelanggan	6,30	5	5,83	5	61,4%
7	Tanggungjawab, Kepercayaan keandalan pengiriman produk	6,30	4	5,75	7	64,5%
8	Waktu tunggu produksi pendek	5,70	21	5,48	17	73,4%
9	Reabilitas	6,24	7	5,90	4	49,2%
10	Daya tahan produk tinggi	6,02	12	5,82	6	51,0%
11	Kualitas produk yg dihasilkan	6,46	1	5,98	2	63,1%
12	Kualitas design produk	5,85	15	5,64	11	10,4%
13	Waktu siklus pengembangan produk pendek	5,25	29	4,96	25	18,9%
14	Inovasi teknologi produk	5,59	24	5,27	21	13,1%
15	Perbaikan produk secara terus menerus	5,97	13	5,64	12	29,5%
16	Pengembangan produk baru	5,63	22	5,15	25	11,2%
17	Pengemb. produk original	5,37	27	5,00	28	5,2%
18	Citra Merk	6,16	9	5,96	3	16,6%
19	Penentuan harga bersaing	6,10	11	5,67	10	41,1%
20	Rendahnya harga produk	5,10	31	4,91	30	33,9%
21	Periklanan atau promosi	5,37	26	4,90	31	0,7%
22	Identifikasi pasar sasaran	5,96	14	5,68	8	1,4%
23	Target Market	6,43	3	5,68	9	22,4%
24	Pelayanan pelanggan sebelum penjualan	5,71	20	5,36	19	4,9%
25	Pelayanan pelanggan setelah penjualan	6,13	10	5,57	13	18,6%
26	Luasnya lini produk	5,22	30	5,13	24	21,5%
27	Luasnya cakupan distribusi	5,80	16	5,51	16	6,5%
28	Distribusi biaya rendah	5,71	19	5,08	27	8,2%
29	Distribusi selektif	5,25	28	5,11	26	5,1%
30	Penguasaan penjualan secara personal	5,46	25	5,27	20	1,8%
31	Reputasi perusahaan	6,45	2	6,21	1	24,3%

Tujuh dari sepuluh aspek prioritas kompetitif terpenting juga termasuk dalam sepuluh aspek berkinerja terbaik. Aspek-aspek tersebut antara lain kecepatan pengiriman barang pada pelanggan, tanggung jawab dan kepercayaan pengiriman produk, reliabilitas produk, kualitas produk, citra merek, kemampuan memenuhi tuntutan pasar dan reputasi

perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan cenderung berusaha menjalankan dengan sebaik-baiknya faktor-faktor yang dipandang lebih penting bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Dari sepuluh aspek terpenting, enam aspek prioritas kompetitif merupakan tanggung jawab utama bidang manufaktur,

yakni kualitas produk, tanggung jawab dan kepercayaan pengiriman barang, kecepatan pengiriman barang pada pelanggan, rendahnya biaya produksi, fleksibilitas produk dan reliabilitas produk. Sedangkan empat aspek lainnya merupakan tanggung jawab utama bidang lainnya.

PENGUKURAN STRATEGI BISNIS

Pengklasifikasian strategi bisnis menjadi dua kategori yakni strategi biaya rendah dan differensiasi, dilakukan dengan cara meminta responden untuk memilih satu diantara dua strategi tersebut. Hasilnya menunjukkan bahwa dari 92 perusahaan yang menjadi sample penelitian ini, 51 diantaranya menggunakan strategi biaya rendah (*cost Leadership*) sedangkan 41 perusahaan menggunakan strategi differensiasi.

Deskripsi-deskripsi untuk masing-masing strategi seperti yang dimunculkan dalam kuesioner adalah sebagai berikut:

Strategi Diferensiasi

Strategi bisnis perusahaan saya adalah mendiferensiasikan penawaran produknya dengan menciptakan sautu produk yang diakui seluruh industri sebagai sesuatu yang unik dan dapat menerapkan harga premium karena keunikan atribut-atributnya. Para manajer perusahaan mencurahkan perhatian pada diferensiasi produk meskipun pengurangan biaya tidak diabaikan.

Pendekatan yang digunakan perusahaan saya untuk mendiferensiasikan produk mencakup hal-hal berikut: kualitas, citra merk, kinerja produk superior, teknologi produk inovatif, reabilitas produk, layanan pelanggan yang unggul, kecepatan pengiriman dan sebagainya.

Strategi Biaya Rendah

Strategi bisnis perusahaan saya adalah mencapai kepemimpinan biaya menyeluruh dalam industrinya. Komponen-komponen penting dari strategi ini adalah meliputi pembangunan, agresif, fasilitas yang efisien, membuat pengurangan biaya, menekankan efisiensi operasional, kontrol biaya yang ketat, meminimalisasi biaya dalam bidang R & D, layanan, periklanan dan sebagainya.

Para Manajer mencurahkan perhatian untuk pengurangan biaya, walaupun kualitas dan bidang-bidang lainnya tidak diabaikan

PENGUKURAN KINERJA BISNIS

Variable terikat dalam penelitian ini adalah kinerja bisnis yang dievaluasi berdasarkan dimensi: *ROI (Return On Investment)*, *Pertumbuhan ROI*, *Pangsa pasar (Market Share)*, *pertumbuhan pangsa pasar (Market Share Growth)*, *ROS (Return on Sales)* dan *pertumbuhan ROS*. Variabel-variabel ini diukur secara subyektif.

Dalam penelitian ini responden diminta menilai masing-masing dimensi ukuran kinerja secara relatif dibandingkan dengan rata-rata industrinya. Pengukuran kinerja yang berbeda-beda sangat penting karena titik berat atau tujuan masing-masing dimensi ukuran kinerja juga berbeda. Selanjutnya pengukuran keseluruhan kinerja di atas dinilai dengan menggunakan skala Likert tujuh point dengan nilai terendah 1, artinya kinerjanya terburuk didalam industrinya dan nilai tertinggi 7 yang artinya kinerjanya paling baik didalam industrinya.

Tabel 2: Rerata dan Korelasi Ukuran-ukuran Kinerja

	Rerata	Simpangan Standar	ROI	ROIgr	Mshare	MSh Gr	ROS	ROS gr
ROI	5,51	0,70	1,00					
ROIgr	5,50	0,67	0,96*	1,00				
Mshare	5,49	0,67	0,95*	0,96*	1,00			
MShgr	5,50	0,67	0,94*	0,95*	0,98*	1,00		
ROS	5,51	0,65	0,93*	0,96*	0,95*	0,96*	1,00	
ROSgr	5,52	0,65	0,92*	0,95*	0,94*	0,95*	0,98*	1,00

* signifikan pada $p \leq 0,0001$

Rerata, simpangan standar dan korelasi antar ukuran-ukuran kinerja ditampilkan pada tabel 2. Hasil ini memperlihatkan bahwa rata-rata ukuran kinerja secara keseluruhan lebih tinggi dari skala 5 (antara 5,49 sampai 5,52), artinya rerata kinerja yang dicapai perusahaan lebih tinggi dari kriteria “agak baik” namun belum bisa dikatakan baik. Dari tabel 2 juga memperlihatkan bahwa ukuran kinerja berkorelasi satu dengan yang lain pada $p \leq 0,0001$ dengan range korelasi antara 0,92 sampai 0,98. Hal ini mendukung penggunaan ukuran kinerja dari beberapa dimensi (multiple measure). Korelasi positif antara masing-masing dimensi ukuran kinerja mengindikasikan jika perusahaan memiliki kinerja yang baik dari satu dimensi maka baik pula kinerjanya dilihat dari dimensi yang lain. Selanjutnya dapat dikatakan meningkatnya kinerja dari satu dimensi akan meningkatkan kinerja pada dimensi yang lain.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan model regresi berganda (multiple regression). Model ini digunakan untuk menguji pengaruh pengaruh Kompetensi produksi, Strategi bisnis dan interaksinya terhadap hasil-hasil kinerja. Ada enam model persamaan regresi yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian ini yaitu ROI, ROI growth, market

share, market share growth, ROS dan ROS growth sebagai variabel terikat dan Kompetensi Produksi, strategi Bisnis dan interkasi Kompetensi Produksi dan Strategi Bisnis sebagai variable bebas.

Dari hasil perhitungan model regresi berganda nantinya diperoleh parameter estimasi dengan nilai t-nya, dan koefisien determinasi (R^2). Jika koefisien regresinya signifikan pada $p \leq 0,05$, artinya variable bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variable terikat. Koefisien determinasi (R^2) menunjukkan ketepatan garis regresi dan mengukur kemampuan model dalam menjelaskan variable-variabel terikat. Semakin besar R^2 semakin baik model tersebut dalam menjelaskan variable-variabel terikat. Selain itu dari Analysis of Variance diperoleh nilai F yang digunakan untuk menguji pengaruh variable independen secara simultan terhadap variable dependen.

Hasil-hasil regresi dengan ROI, Pertumbuhan ROI, *Market Share*, Pertumbuhan *Market Share*, *Return On Sales* (ROS) dan pertumbuhan ROS sebagai variable terikat menunjukkan bahwa koefisien regresi β_1 , β_2 dan β_3 semuanya signifikan pada $p \leq 0,05$. Pada penelitian ini diambil signifikansi (α) 5%, pengujian dilakukan dua sisi dan derajat kebebasan ($d.f = n-2$) dengan sample (n) sebesar 92, maka dari table didapat nilai $t_{table} = 1,960$. Hasil pengolahan data mendapatkan nilai t_{hitung} pada

variable kompetensi produksi, strategi bisnis dan interaksi keduanya semuanya di atas t_{table} . Hal ini mengindikasikan variable kompetensi produksi, strategi bisnis dan interaksi keduanya secara individual berpengaruh terhadap Kinerja Bisnis. Begitu juga untuk semua nilai F dalam penelitian ini signifikan dibawah 5%, hal ini menunjukkan bahwa Kompetensi Produksi, Strategi Bisnis interaksi antara kompetensi Produksi dan Strategi Bisnia terbukti secara simultan mempengaruhi Kinerja Bisnis.

Dalam bidang strategi manufaktur, banyak kepentingan yang berpusat pada penegasan bahwa manufaktur menyumbangkan kekuatan kompetitif pada suatu bisnis. Banyak pendapat yang menyatakan manufaktur memiliki potensi untuk memperkuat atau memperlemah kemampuan kompetitif dan dapat memainkan suatu peran utama dalam membantu suatu bisnis mencapai suatu keunggulan kompetitif. Dalam penelitian ini membuktikan pendapat-pendapat di atas. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pengaruh yang signifikan antara Kompetensi Produksi terhadap Kinerja Bisnis.

Signifikansi statistik dari koefisien regresi tersebut penting untuk mendemonstrasikan eksistensi hubungan. Namun demikian harus dicatat bahwa nilai-nilai determinasi (R^2) yang rendah menunjukkan meskipun kompetensi produksi dan strategi bisnis serta interaksi keduanya secara statistik signifikan, itu hanyalah salah satu dari banyak faktor yang mempengaruhi Kinerja. Koefisien β menunjukkan angka yang positif dan signifikan. Hasil-hasil ini mengindikasikan jika perusahaan ingin meningkatkan kinerja bisnis, maka hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan kompetensi unit *manufacturing*.

Usaha meningkatkan kompetensi produksi dapat dilakukan dengan terus menerus memperbaiki kinerja faktor-faktor keunggulan kompetitif, terutama yang menjadi tanggung jawab utama unit produksi, yaitu meningkatkan fleksibilitas produk, fleksibilitas proses, dan fleksibilitas volume, serta meningkatkan skala ekonomi perusahaan, melakukan pengiriman barang secara cepat dan handal, mengurangi *lead time of production*, menciptakan produk yang handal, berdaya tahan tinggi dan berkualitas. Menurut Hayes dan Wheelwright, 1998, untuk membangun kompetensi produksi diperlukan monitoring secara terus menerus terhadap kebijakan-kebijakan unit manufaktur dan menyusun strategi unit manufaktur yang mendukung tujuan perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian Cleveland, dkk, 1989, Wood dan Sharma, 1990, Vickery, dkk, 1993 yang semuanya menyimpulkan adanya pengaruh antara kompetensi produksi terhadap hasil-hasil kinerja.

Dalam penelitian ini model persamaan regresi yang digunakan adalah $Y = \beta_0 + \beta_1 D + \beta_2 X + \beta_3 DX + \epsilon$, jika kategori dasar ($D=0$) yang digunakan adalah strategi differensiasi. Maka fungsi Kinerja Bisnis pada perusahaan yang menggunakan strategi differensiasi adalah $Y = \beta_0 + \beta_2 X + \epsilon$, Sedangkan fungsi Kinerja perusahaan yang menggunakan strategi biaya rendah ($D=1$) adalah $Y = (\beta_0 + \beta_1) + \beta_2 X + \beta_3 DX + \epsilon$, Model tersebut menunjukkan bahwa fungsi Kinerja Bisnis pada perusahaan yang menggunakan strategi differensiasi mempunyai koefisien arah (*slope*) yang berbeda dengan perusahaan yang menggunakan strategi biaya rendah.

Tabel 3: Hasil Regresi dengan Kinerja Bisnis sebagai Variabel Terikat

Variabel	Koefisien	Nilai	St.Dev	t	p
ROI					
F		31,033	0,316	10,171	0.000
Determinasi	R ²	0,411	0,126	2,142	
Konstanta	β_0	3,215	0,001	7,790	
Stra. Bisnis	β_1	0,191	0,121		0.000
Mfg. Comp	β_2	0,696			0,035
Interaksi	β_3	0,114			0,001
ROI Growth				10,582	0,000
F		30,780	0,309	2,105	
Determinasi	R ²	0,409	0,123	7,754	
Konstanta	β_0	3,275	0,001		0.000
Stra. Bisnis	β_1	0,188	0,117		0,038
Mfg. Comp	β_2	0,694			0,003
Interaksi	β_3	0,111			
Market Share					
F				10,940	0,000
Determinasi	R ²	28,780	0,307	2,007	
Konstanta	β_0	0,382	0,122	7,442	
Stra. Bisnis	β_1	3,360	0,001		
Mfg. Comp	β_2	0,182	0,115		0.000
Interaksi	β_3	0,677			0,048
		0,116			0,002
MS.Growth					
F				10,919	
Determinasi	R ²	27,228	0,310	2,122	
Konstanta	β_0	0,380	0,123	7,313	0,000
Stra. Bisnis	β_1	3,381	0,001		
Mfg. Comp	β_2	0,194	0,113		0.000
Interaksi	β_3	0,670			0,037
		0,110			0,005
ROS				10,494	
F				2,040	
Determinasi	R ²	30,650	0,295	7,728	0,000
Konstanta	β_0	0,408	0,117		
Stra. Bisnis	β_1	3,390	0,001		
Mfg. Comp	β_2	0,183	0,112		0.000
Interaksi	β_3	0,692			0,044
		0,117			0,004
ROS growth					
F		31,687		11,479	
Determinasi	R ²	0,416	0,293	2,266	0,000
Konstanta	β_0	3,361	0,116	7,887	
Stra. Bisnis	β_1	0,201	0,001		0.000
Mfg. Comp	β_2	0,701	0,114		0,044
Interaksi	β_3	0,119			0,001

Dengan kata lain, perusahaan yang menggunakan strategi differensiasi memiliki tingkat rata-rata Kinerja Bisnis yang berbeda dengan tingkat rata-rata Kinerja Bisnis pada perusahaan yang menggunakan strategi biaya rendah. Selisih tingkat Kinerja pada perusahaan yang menggunakan strategi *Cost Leadership* dan strategi Differensiasi ditunjukkan oleh besarnya “Differential intercept coefficient” (β_1). Perhatikan bahwa nilai β_1 seluruhnya memiliki nilai yang positif. Hal ini berarti bahwa jika variable bebas lainnya tetap, maka perusahaan yang menggunakan strategi *Cost Leadership* memiliki rata-rata Kinerja Bisnis yang lebih baik dibanding perusahaan yang menggunakan strategi Differensiasi.

Analisis-analisis yang melibatkan strategi bisnis menunjukkan semua koefisien β pada variable strategi bisnis signifikan pada level kurang dari 5%. Hal ini berarti strategi bisnis yang dipilih perusahaan akan berpengaruh terhadap kinerja bisnis.

Hasil penelitian ini juga mengindikasikan bahwa memilih strategi bisnis yang tepat sesuai dengan kemampuan unit manufaktur maupun lingkungan kompetitif perusahaan yang bersangkutan adalah juga penting, karena dapat meningkatkan kinerja bisnis perusahaan tersebut. Ini terbukti dari hasil penelitian ini yang menunjukkan adanya perbedaan hasil kinerja pada perusahaan yang menggunakan strategi yang berbeda, dimana perusahaan yang menggunakan strategi *Cost Leadership* memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan yang menggunakan strategi differensiasi.

Beberapa periset telah mengklaim bahwa lingkungan dan strategi harus dicocokkan. Dalam sebuah artikel Miller berargumen “kecocokan strategi dan lingkungan dapat mempengaruhi kinerja, sebaliknya jika tidak ada kecocokan antara strategi dengan lingkungan kompetitifnya akan memperburuk kinerja”. Hasil-hasil ini memberi bukti bahwa memilih strategi yang cocok dengan

lingkungan kompetitifnya akan memberi dampak pada kinerja bisnis.

Pemilihan strategi yang cocok dengan kemampuan bidang manufakturnya juga sangat krusial, karena berpengaruh terhadap kinerja bisnis perusahaan. Penelitian ini membuktikan adanya kontribusi manufaktur yang lebih menonjol pada perusahaan yang strategi keseluruhannya menekankan pada biaya rendah. Dukungan manufaktur terhadap strategi yang dijalankan perusahaan tercermin dari besarnya tanggung jawab, bobot kepentingan dan kinerja unit manufaktur terhadap prioritas-prioritas kompetitif yang cenderung berbasis efisiensi biaya. Prioritas-prioritas kompetitif tersebut meliputi fleksibilitas produk, fleksibilitas proses, fleksibilitas volume, rendahnya biaya produksi, kecepatan pengiriman barang dan waktu tunggu produksi yang pendek. Sebuah poin kunci yang didapat dari penelitian ini adalah bahwa ternyata kompetensi produksi dapat lebih penting untuk strategi-strategi tertentu menyangkut efeknya pada kinerja bisnis.

Jika kemampuan unit manufaktur yang terefleksikan dari besarnya skor kompetensi produksi dipadukan dengan pemilihan strategi bisnis yang tepat (ditunjukkan dengan adanya pengaruh interaksi) akan memberi pengaruh yang lebih besar pada kinerja bisnis. Dengan kata lain perusahaan yang strateginya cocok dengan lingkungan kompetitifnya dan yang unit manufakturnya sangat mendukung strategi bisnisnya akan mengalahkan perusahaan yang kekurangan kombinasi atribut-atribut ini.

ANJURAN UNTUK RISET MENDATANG

Sejumlah keterbatasan dalam penelitian yang mungkin dapat menimbulkan gangguan hasil penelitian. Beberapa kelemahan dalam penelitian ini, seperti menggunakan persepsi CEO dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam kuisioner, sehingga tidak terdeteksi apakah eksekutif

bidang fungsional juga memiliki persepsi yang sama dengan CEO dalam menilai tingkat pentingnya prioritas-prioritas kompetitif, tingkat kinerja masing-masing faktor kompetitif, dan persentase tanggung jawab bidang fungsional. Penelitian yang akan datang bisa dimulai dengan usaha mengetahui apakah misi perusahaan dipahami dan diimplementasikan oleh bidang fungsional perusahaan.

Kelemahan lainnya adalah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah penggunaan data industri manufaktur yang terdaftar dalam *directory Top Company and Big Group in Indonesia*. Hal ini mengurangi kemampuan generalisasi hasil penelitian, artinya hasil penelitian kemungkinan akan berbeda jika diterapkan pada perusahaan dengan sample berbeda misalnya perusahaan yang baru berkembang, perusahaan asing dan perusahaan domestik yang tidak terdaftar dalam *directory Top Company and Big Group in Indonesia*. Lebih lanjut, Instrumen yang digunakan untuk mengukur besarnya kompetensi produksi dalam penelitian ini diadopsi dari penelitian terdahulu yang dikembangkan oleh Vickery, dkk, 1993. Kompetensi produksi diukur berdasar 31 faktor prioritas kompetitif. Karena lingkungan bisnis yang terus berkembang dengan pesat, maka perlu dilakukan peninjauan ulang atau penilaian ulang terhadap kelayakan faktor-faktor tersebut. Faktor-faktor keunggulan kompetitif perlu terus dikembangkan dalam membangun dan mengembangkan kompetensi perusahaan sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan bisnis. Dari pengelompokan 31 item tersebut menjadi prioritas kompetitif didasarkan pada pertimbangan teoritis, maka item-item tersebut juga dapat dikelompokkan secara empiris (misalnya, dengan menggunakan analisis faktor). Hal ini dapat mengindikasikan item-item mana yang bersesuaian secara strategis dengan unit manufaktur.

Pengukuran strategi bisnis yang menggunakan skala nominal juga merupakan kelemahan dalam penelitian ini, sebab pengukuran tersebut hanya bisa mengukur strategi bisnis dari titik ekstrim, yaitu *Cost Leadership murni* dan *Differensiasi murni*. Padahal dalam realisasinya strategi bisnis merupakan suatu range antara *Cost Leadership* dan *Differensiasi*. Untuk penelitian berikutnya sebaiknya mengukur strategi bisnis dengan menggunakan skala interval

PENUTUP

Terlepas dari keterbatasan yang dimiliki, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan pertimbangan perusahaan dalam menggali sumber-sumber keunggulan kompetitif yang dapat meningkatkan kinerja bisnis. Kompetensi harus dimiliki perusahaan terutama dalam kondisi persaingan yang ketat dan lingkungan usaha yang tidak menentu. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan arahan bagi manajemen dalam menggali dan mengintegrasikan kompetensi bidang fungsional perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif dan membantu perusahaan dalam menentukan strategi bisnis yang tepat.

Hasil penelitian ini diharapkan juga memberikan kontribusi terhadap akademisi maupun praktisi terutama dalam mengembangkan literature manajemen produksi dan operasi di Indonesia. Hasil penelitian ini minimal dapat menambah referensi dan mendorong dilakukannya penelitian-penelitian manajemen produksi dan operasi, dan manajemen strategik pada masa yang akan datang. Keterbatasan-keterbatasan yang ada dalam penelitian ini diharapkan dapat diperbaiki pada penelitian-penelitian yang akan datang. Bagaimanapun juga pengaruh kompetensi produksi dan strategi bisnis masih perlu diuji kembali untuk menguji konsistensi hasil penelitian ini dengan penelitian-penelitian berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arbuckly, J, 1992, Amos TM 3.1 *Documentation Package*, Temple University Philadelphia, PA: Departement of Psychology.
- Bennet, P.D., 1988, *Dictionary Of Marketing Terms*, Chicago: Amirican Economic Association.
- Brigham E.F. and Gapenski L.C., 1996, *Intermediate Financial Management*, International Edition, The Driden Press, Florida.
- Cleveland, G. Schroeder R.J. and Anderson J.C., 1989, A Theory of Production Competence, *Decisien Science*, 20(4): 655-668.
- Day G.S. and wensley, 1988, Assesing Advantage: A FrameWork For Diagnosing Competitive Superiority, *Journal of Marketing*. 52: 1-20.
- Giffi, C. Roth, A.V. Seal G.H, 1990, *Competing in The Word Class Manufacturing Americans 21st Century*, Homewood IL, Business One Irwin.
- Goddard W.E., 1993, *Just In Time: Surviving By Breaking Tradition*, Essex Junction, VT. : Oliver Wight.
- Hall R.H., 1987, *Attaining Manufacturing Excellence*, Homewood, IL: Dow Jones Irwin.
- Hall R.H., 1993, *Zero Inventories*, Homewood, IL: Dow Jones Irwin.
- Joseph F, Hair Jr, et all, 1992, *Manufacturing Data Analysis With Reading*, Macmillan Publishing Company, New York.
- Kotler P., 1997, *Marketing Management: Analysis, Palnning, Implementation and Control*, Prentice Hall International Inc.
- Lubben R.T., 1988, *Just in Time Manufacturing: An Aggressive Manufacturing Strategy*, New York: Mc. Graw Hill.
- Muephy, G.B. Trailer, J.W. Hill R.C., 1996, *Measuring Performance in Entrepreneurshio Research*, Journal of Bussiness Research, 36: 15-36.
- Miller J.G. and Hayslip W., 1989, Implemting Manufacturing Strategic Planning, *Planning Review*, 17(4): 22-27.
- Hoori H, 1990, *Managing The Dynamics of New Technology: Issues in Manufacturing Management*, Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall.
- Peter T.W., G. Keong Leong and Kenneth K.B., 1994, Manufacturing Proactiveness, *Decision Sciences*, 25: 337-359.
- Swamidass P.M. and Newell W.T, 1987, Manufacturing Strategy Enviromental Uncertainty and Performace: A Path Analystic Model, *Management Science*, 33 (4): 509-524.
- Sanchez R.Z. and Heene A., 1997, Competence Based Strategic Management: Concepts and Issues For Theory, Reseach and Practice. In Sanchez, R.Z. and Heene A., *Competence Based Strategic Management*, John Wiley and Sons Ltd.

- Stone C.L., 1996, Analyzing Business Performance Counting The Soft Issues, *The Leadership and Organization Development Journal*, 17: 21-28.
- Szymansky D.M., Badrawaj S.W and Varadarajan P.R., 1993, An Analysis of The Market Share, Profitabilty Relation Ship, *Journal of Marketing*.
- Thomson J.W., 1996, Employee Attitudes, Organizational Performance and Qualitative Factors Underlying Succes, *Journal of Bussiness Psychology*, Winter: 1171-198.
- Vickery K.S. Droge C. and Markland R.E., 1993, Production Competence and Bussiness Strategy: Do They Affect Bussiness Performance, *Decission Science*, 24 (2): 435-455.
- Vickery K.S., 1991, A Theory of Production Competence Revisited, *Decission Science*, 22: 635-643.