

PENGARUH STRATEGI MANUFAKTUR TERHADAP KINERJA

(Studi pada Industri Manufaktur Menengah dan
Besar di Yogyakarta)

Oleh:
ABDUL GHOFAR SYARIF ALAM SUDIN

ABSTRACT

This research was examined the relationship between manufacturing strategy and firms performance. The most widely adopted strategy among medium and large manufacturing firms in Yogyakarta are quality strategy, cost strategy, delivery strategy and flexibility strategy. The significant relationship between manufacturing strategies and performance implies the fact that appropriate strategy can improve the performance of an organization. This research found that Yogyakarta manufacturing firm that adopt quality strategies can achieve better performance in term of financial performance and firms that emphasize more on flexibility strategy can achieve better manufacturing performance. The findings of this study support the fact that manufacturing strategy can be practiced in Yogyakarta. The findings of this study also implies that an appropriate manufacturing strategy is required to ensure high performance.

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

LATAR BELAKANG

Sejak pertengahan 1980-an di Indonesia telah terjadi perubahan struktural ekonomi dengan ditandainya pergeseran komoditas ekspor dari migas bergeser menjadi non migas yang mayoritas diproduksi oleh perusahaan manufaktur (Mudrajat, 2003). Fenomena tersebut menunjukkan proses perkembangan industrialisasi yang mengarah pada pergeseran kompetisi tradisional (*defense, stable, predictable*) ke hiperkompetisi. Semakin disadari bahwa untuk menghadapi kompleksitas persaingan dan tingkat

turbulensi yang amat tinggi (kondisi *chaos*), dibutuhkan sebuah formulasi strategi sebagai senjata persaingan.

Banyak hasil penelitian yang menunjukkan bahwa organisasi atau perusahaan yang menerapkan manajemen strategi cenderung mencapai kinerja yang lebih tinggi dibanding dengan yang tidak. Studi empiris menemukan bahwa keberhasilan perusahaan dalam mencapai kinerja yang efektif ditentukan oleh perumusan kebijakan strategis perusahaan oleh manajer.

Hasil studi empiris Schroeder et.al (1986) dan Swamdams (1986) (dalam Ellitan, 2001) menemukan bahwa pemahaman manajer terhadap strategi manufaktur sangatlah minim. Selama ini proses implementasi strategi manufaktur dalam perusahaan sering diartikan sebagai aktivitas rutin, standar, dan tidak menggairahkan (Skinner, 1987). Manufaktur hanya bertumpu pada teknologi, strategi fleksibilitas dan pencapaian efisiensi (biaya), atau lebih bersifat teknis dan otomatis. Paradigma tersebut menyebabkan tidak adanya sebuah dialektika manufaktur yang menantang manajer untuk berkecimpung dalam perusahaan. Elliyanti (1990) mengungkapkan bahwa *manufacturing* kurang mengundang minat orang-orang berbakat serta mempunyai kemampuan dan minat besar terhadap manajemen. Permasalahan tersebut hanya dapat diatasi melalui mekanisme yang menggabungkan proses manufaktur dan strategi perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan ekonomi normatif tidak bisa dilakukan secara sekuler melainkan dengan menggunakan pendekatan komprehensif dan sinergis.

Dalam lingkungan turbulensi dan kompetitif, perusahaan membutuhkan pemilihan strategi manufaktur secara eksplisit yang sekaligus menjadi bagian dari keseluruhan strategi korporasi. Bagaimanapun juga proses manufaktur sering dilihat sebagai sebuah fungsi dari pada sebagai sebuah strategi yang penting bagi suatu perusahaan. Untuk mengatasi permasalahan ini Brown (1996 dalam Ellitan, 2001) mendukung proses manufaktur sebagai faktor yang menentukan pencapaian target kelompok konsumen dan permintaan pasar.

Keterlibatan proses manufaktur di awal menjadi kunci kesuksesan dalam menargetkan segmen pasar baru. Melakukan perubahan bauran arus volume produksi dan pengembangan produk

TELAAH LITERATUR

1. Strategi Manufaktur

Krajewsky dan Ritzman (1999) (dalam Ellitan, 2001) mendefinisi strategi manufaktur sebagai dimensi sistem produksi perusahaan yang harus tersedia untuk mendukung permintaan pasar, dengan harapan perusahaan mampu bersaing. Sistem produksi adalah wahana yang dipakai dalam mengubah masukan-masukan (input) sumberdaya untuk menciptakan barang dan jasa yang bermanfaat (Buffa, 1994).

Menurut Therese, (1996) strategi manufaktur didefinisi sebagai papan rencana perusahaan atau unit bisnis untuk mengembangkan, memperkenalkan dan menghasilkan produk agar memuaskan kebutuhan pelanggan lebih baik dari pesaing. Kedua definisi tersebut memuat adanya orientasi pada pelanggan serta senjata bersaing. Strategi manufaktur menggambarkan keefektifan penggunaan kekuatan manufaktur sebagai senjata dalam persaingan untuk pencapaian prestasi bisnis dan tujuan perusahaan (Swamidass dan Newell, 1987 dalam Ellitan, 2001). Heizer & Render (2001) berpendapat bahwa keberhasilan strategi manufaktur harus konsisten dengan lingkungan persaingan, strategi perusahaan dan daur hidup produk yang disebut sebagai prakondisi

2. Strategi Biaya

Stonbeker dan Leong (1994) (dalam Ellitan 2001), mendefinisi strategi biaya sebagai produksi dan distribusi sebuah produk dengan meminimalkan pengeluaran dan sumber keuangan yang terbuang. Strategi ini mencerminkan prioritas perusahaan pada efisiensi biaya agar mampu berkompetisi berbasis pada biaya. Manajer operasional membutuhkan pengawasan produk dan pelayanan pada biaya rendah per unit dengan penempatan tenaga kerja, bahan, sisa (barang tersimpan) dan biaya *overhead* (biaya tak terduga) yang lain. Heizer & Render (2001) mengungkapkan adanya hubungan yang berantai dari perbaikan mutu akan mengarah kepada peningkatan pangsa pasar dan penghematan biaya yang

keduanya dapat mempengaruhi profitabilitas (kinerja perusahaan).

3. Strategi Kualitas

Strategi kualitas memfokuskan pada kebutuhan produk manufaktur dan pelayanan yang sesuai dengan spesifikasi dan kebutuhan pelanggan. Vincent Gaspersz, (2001) mendefinisikan kualitas dari sudut pandang strategik yaitu segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the need of customers*).

Definisi kualitas menurut *American Society for Quality Control* adalah totalitas bentuk dan karakteristik barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan - kebutuhan yang tampak jelas maupun yang tersembunyi (Heizer & Render, 2001). Menurut Supriyono (1999) mutu atau kualitas adalah kemampuan untuk memenuhi atau melampaui harapan-harapan para konsumen internal dan konsumen eksternal. Peningkatan kualitas adalah tujuan organisasi untuk menghadapi persaingan. Beberapa fakta empiris menunjukkan bahwa peningkatan kualitas sebagai pemimpin peningkatan kinerja bisnis (Tan, et.al, 2000 dalam Ellitan 2001).

4. Strategi Fleksibilitas

Strategi fleksibilitas adalah kemampuan untuk menanggapi perubahan produk, pelayanan, dan proses secara cepat. Fleksibilitas proses manufaktur secara umum didefinisikan sebagai kemampuan organisasi manufaktur memperluas dan mempersempit sumber daya secara efektif dalam merespon, untuk mengubah lingkungan dan kondisi internal (Gerwin, 1993). Gerwin juga memberi catatan bahwa rencana fleksibilitas seharusnya mampu mengganti secara cepat dari satu produk ke produk lain atau dari satu bagian ke bagian yang lain secara seketika (*instant*). Menurut Braglia et. al (2000) fleksibilitas mencakup mesin, urutan, proses, produk, volume, ekspansi dan tampilan. Supriyono (1999) mendefinisikan fleksibilitas sebagai kemampuan perusahaan berubah secara cepat agar semakin tanggap terhadap kebutuhan dan kepuasan

pelanggan maupun kemampuan unit bisnis untuk menghasilkan berbagai lini produk.

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

5. Strategi Pengiriman

Strategi pengiriman berhubungan dengan tingkat responsibilitas dalam menanggapi permintaan konsumen. Leong, et.al (1990) mendefinisi strategi pengiriman sebagai keterkaitan pengiriman (dengan mempertemukan jadwal pengiriman) dan kecepatan pengiriman (bereaksi secara cepat terhadap permintaan konsumen). Komponen yang termasuk dalam pengukuran kinerja pengiriman yakni penekanan pada aktivitas tersebut (pengiriman) yang bermaksud untuk meningkatkan baik kepercayaan (dapat diuji) maupun kecepatan pengiriman, contohnya pengiriman tepat waktu, ketepatan dalam status inventaris, rata-rata penundaan, dan waktu tunggu pengiriman *lead time* (waktu tunggu). Supriyono (1999) mendefinisi pengiriman adalah pemindahan kuantitas produk dari perusahaan pada para konsumen.

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

6. Kinerja Perusahaan

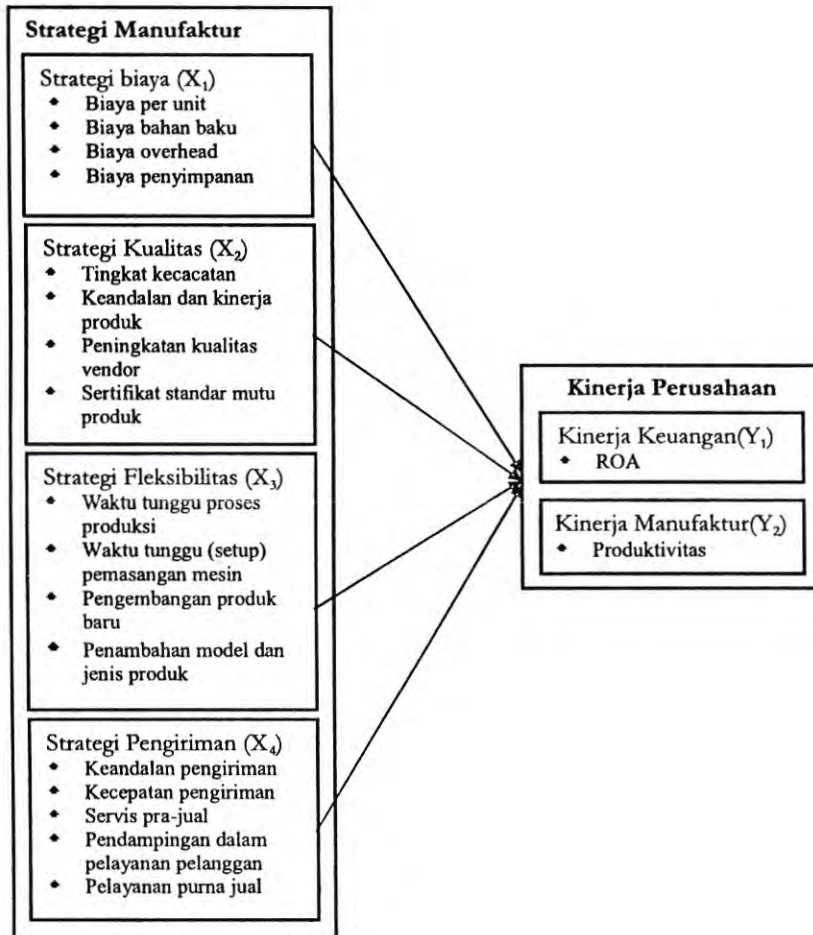
Menurut Heidjrahman (1993) prestasi kerja dapat didefinisi sebagai arti penting suatu pekerjaan, tingkat keterampilan yang diperlukan, kemajuan dan tingkat penyelesaian suatu pekerjaan. Prestasi kerja merupakan

kinerja sama dengan *performance* baik individu/ perorangan maupun organisasi/ perusahaan. Kelayakan pengukuran kinerja yang digunakan tergantung pada situasi dan keadaan (kondisi) yang unik untuk dipelajari (diteliti). Bagaimanapun, literatur mendukung bahwa sebagian besar situasi, penilaian kinerja organisasi pada umumnya adalah kemampulabaan (finansial) dan pertumbuhan. (Nash, 1984 dalam Ellitan, 2001). *Profit margin*, ROA, ROE, *Growth in Sales* adalah pertimbangan umum untuk menghitung kemampulabaan (Galbraight dan Scandell, 1983), sedangkan pengukuran kinerja manufaktur bisa diukur dari berbagai macam dimensi yaitu produktivitas, produk per unit, kualitas, dan kemampuan pengantaran (Ellitan, 2001).

7. Penelitian Terdahulu

Swamidas dan Dewells (1987) dan Badri, et.al (2000) mengungkapkan adanya hubungan yang signifikan antara strategi manufaktur dan kinerja perusahaan serta menemukan fakta bahwa penentuan strategi yang tepat bisa meningkatkan kinerja perusahaan.. Ellitan (2001) dalam penelitiannya pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur menemukan adanya pengaruh strategi biaya, kualitas, fleksibilitas dan pengiriman terhadap kinerja manufaktur maupun kinerja keuangan. Untuk variabel yang paling dominan diketahui bahwa variabel strategi biaya adalah variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja keuangan, sedangkan variabel strategi fleksibilitas adalah strategi yang paling dominan mempengaruhi kinerja manufaktur.

RERANGKA PEMIKIRAN



HIPOTESIS

1. Strategi biaya, strategi kualitas, strategi fleksibilitas, strategi pengiriman secara simultan berpengaruh terhadap kinerja keuangan.
2. Strategi biaya, strategi kualitas, strategi fleksibilitas, strategi pengiriman secara parsial berpengaruh terhadap kinerja keuangan.
3. Variabel strategi biaya mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja keuangan.

4. Strategi biaya, strategi kualitas, strategi fleksibilitas, strategi pengiriman secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manufaktur.
5. Strategi biaya, strategi kualitas, strategi fleksibilitas, strategi pengiriman secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manufaktur.
6. Variabel strategi fleksibilitas mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja manufaktur.

METODA PENELITIAN

1. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan manufaktur menengah dan besar di Yogyakarta. Berdasar data dari Departemen Perindustrian dan Perdagangan DIY tahun 2001 - 2002 tercatat 112 perusahaan manufaktur. Menurut Gay dan Deiehl (dalam Sigit, 1999) jumlah sampel harus sebesar-besarnya agar hasil penelitiannya dapat lebih digeneralisir. Seluruh perusahaan manufaktur yang ada di Yogyakarta sebanyak 112 perusahaan akan dikirim kuisioner. Kuisioner dikirimkan kepada manajer perusahaan sebagai *unit of analysis*. Dari 112 kuisioner yang disebarkan, kuisioner yang kembali sebanyak 30 kuisioner sehingga dapat disimpulkan *respon rate* manajer hanya sebesar 26.8%.

2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

a. Variabel bebas atau *Independent Variabel*

1. Strategi biaya (X_1) adalah semua biaya produksi dan distribusi sebuah produk. Indikator variabel strategi biaya adalah berkurangnya biaya per unit, biaya penyimpanan, biaya bahan dan biaya overhead pabrik.
2. Strategi kualitas (X_2) merupakan sejauhmana kualitas yang telah dihasilkan perusahaan. Indikator variabel strategi kualitas adalah menurunnya rata-rata cacat produk, meningkatnya kualitas pemasok (*vendor*), kinerja dan keandalan produk, sertifikasi perusahaan dalam menghasilkan produk berkualitas.

3. Strategi fleksibilitas (X_3) adalah kemampuan untuk menanggapi perubahan produk, pelayanan, dan proses secara cepat. Indikator variabel strategi fleksibilitas adalah waktu tunggu proses produksi secara singkat, kemampuan mengakomodasi berbagai bahan baku dan bahan pengganti, waktu pemasangan/ persiapan *equipment* secara cepat, waktu untuk penciptaan dan atau pengembangan produk baru, penambahan model dan jenis produk secara singkat.
4. Strategi pengiriman (X_4) adalah tingkat responsibilitas dalam menanggapi permintaan konsumen. Indikator variabel strategi fleksibilitas adalah pengiriman secara cepat, perbaikan dalam hal servis pada pelanggan melalui asisten teknis, peningkatan layanan pra jual dan saran petunjuk (instruksi) penunjang, ketepatan pengiriman dan peningkatan layanan purna jual.

b. Variabel terikat atau *Dependent Variabel*

1. Kinerja Keuangan (Y_1) merupakan persentase rata-rata pertumbuhan *return on assets* (ROA) yang didasarkan atas pemahaman aktiva atau harta total mencerminkan performa perusahaan. Rumus untuk menghitung ROA menurut Handoko (1992) sebagai berikut:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Harta Total}}$$

ROA akan dihitung selama tiga tahun (periode 2000 – 2002), kemudian hasil perhitungan ROA akan dibandingkan dengan rata-rata ROA industri manufaktur di Yogyakarta selama tiga tahun terakhir (1999 – 2001). Rata-rata ROA dari Statistik Industri Sedang dan Menengah Propinsi DIY diketahui sebesar 14,93% sehingga dapat ditentukan range ukuran ROA sebagai berikut:

- | | |
|---------------------------------|----------|
| a. Tumbuh > 15% | (skor 5) |
| b. Tumbuh 0 – 15% | (skor 4) |
| c. Relatif stabil/tidak berubah | (skor 3) |
| d. Menurun 0 – 15% | (skor 2) |
| e. Menurun > 15% | (skor 1) |

2. Kinerja Manufaktur (Y2) merupakan persentase rata-rata pertumbuhan produktivitas atas dasar pengukuran kinerja skala perusahaan dengan menggunakan produktivitas total. Rumus untuk menghitung produktivitas menurut Graszpert (2000) sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Harga pokok penjualan}}$$

Produktivitas akan dihitung selama tiga tahun (periode 2000 – 2002), kemudian hasil perhitungan produktivitas akan dibandingkan dengan rata-rata produktivitas industri manufaktur di Yogyakarta selama tiga tahun terakhir (1999 – 2001). Rata-rata produktivitas diketahui sebesar 13% sehingga dapat ditentukan range ukuran produktivitas sebagai berikut:

- | | |
|---------------------------------|----------|
| a. Tumbuh > 13% | (skor 5) |
| b. Tumbuh 0 – 13% | (skor 4) |
| c. Relatif stabil/tidak berubah | (skor 3) |
| d. Menurun 0 – 13% | (skor 2) |
| e. Menurun > 13% | (skor 1) |

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas kuisioner dapat dinyatakan bahwa semua item pernyataan dalam kuisioner valid. Hal ini terlihat dari besarnya angka koefisien korelasi (r_{xy}) seluruhnya mempunyai r_{hitung} yang lebih besar dari r_{tabel} / angka kritis = 0,37389 Dengan demikian seluruh butir pertanyaan yang ada pada instrumen penelitian dapat dinyatakan layak sebagai instrumen untuk mengukur data penelitian.

Hasil uji reliabilitas diperoleh nilai koefisien *Alpha* pada strategi biaya (X_1) sebesar 0,8495, strategi kualitas (X_2) sebesar 0,8748, strategi fleksibilitas (X_3) sebesar 0,8728, strategi pengiriman (X_4) sebesar 0,8185. Suatu variabel dinyatakan reliabel apabila nilai $\alpha \geq 0,5$ (Nunnally dalam Sabihaini, 2002) atau setidaknya $\alpha \geq 0,3$ (Sugiyono, 2003). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrumen

penelitian ini reliabel karena nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,5.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Multikolinearitas

Multikolinieritas adalah situasi adanya multi korelasi di antara variabel bebas satu dengan yang lainnya atau dengan kata lain di antara variabel-variabel bebas tersebut dapat dibentuk hubungan antara variabel yang satu dengan variabel yang lainnya. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas menurut Emory (1988) angka korelasi untuk multikolinearitas adalah sebesar 0,80. Jadi, meskipun semua variabel saling berkolinearitas, kalau nilainya masih dibawah 0,80, maka multikolinearitas tidak dianggap sebagai masalah sehingga analisis tetap dilakukan. Hasil uji multikolinearitas menunjukkan nilai korelasi yang lebih kecil dari 0,80 sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas.

b. Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah variasi residual tidak sama untuk semua pengamatan. Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah terjadi penyimpangan model karena varian gangguan berbeda antara satu observasi ke observasi lain. Untuk melihat terjadinya heteroskedastisitas digunakan metoda *Rank Spearman*. Jika nilai probabilitas (*sig*) lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan tidak terjadi adanya heteroskedastisitas dan sebaliknya. Hasilnya menunjukkan nilai probabilitas yang lebih besar dari nilai kritis 0,05. Maka dapat disimpulkan model tidak terjadi heteroskedastisitas.

c. Autokorelasi

Menurut Algifari (2000) autokorelasi menunjukkan adanya korelasi antara anggota sampel yang diurutkan berdasarkan waktu. Untuk mendiagnosis adanya otokorelasi dalam suatu model regresi dilakukan dengan pengujian terhadap nilai uji Durbin-Watson (Uji Dw), dengan ketentuan sebagai berikut :

DW	KESIMPULAN
Kurang dari 1,08	Ada autokorelasi
1,08 sampai dengan 1,66	Tanpa kesimpulan
1,66 sampai dengan 2,34	Tidak ada autokorelasi
2,34 sampai dengan 2,92	Tanpa kesimpulan
Lebih dari 2,92	Ada autokorelasi

Hasil pengujian autokorelasi menghasilkan nilai DW_{hitung} sebesar 1,991 (Y1) dan 1,825 (Y2). Berdasar tabel di atas nilai DW_{hitung} terletak di antara 1,66 sampai dengan 2,34, sehingga dapat dikatakan bahwa DW_{hitung} terletak pada daerah tidak ada autokorelasi. Dengan demikian dapat disimpulkan tidak terdapat autokorelasi dalam model:

3. Uji Hipotesis

Pengaruh strategi biaya (X_1), strategi kualitas (X_2), strategi fleksibilitas (X_3), strategi pengiriman (X_4) terhadap kinerja keuangan (Y_1)

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

Tabel 3.1
Analisis Regresi dengan Kinerja Keuangan
Sebagai Variabel Terikat

Variabel	Coefficient Regresi	Beta	T_{hitung}	Sig.
Constant	-2.326		-2.633	0,014
X_1	0,329	0,307	2,516	0,019
X_2	0,516	0,480	3,765	0,001
X_3	0,416	0,363	2,976	0,006
X_4	0,329	0,268	2,187	0,038
R square		= 0,813	Sig. 0,000	
Adjusted R Square		= 0,661	→ = 0,05	
F_{hitung}		= 12,208	Df = 4	

Dari tabel di atas dapat diartikan bahwa hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat bisa diketahui dari koefisien korelasi (R) sebesar 81,3%, sedangkan kemampuan variabel bebas (X_{1234}) menjelaskan variabel terikat (Y_1) dapat diketahui dari koefisien determinasi (R^2) sebesar 66,1% sisanya sebesar 33.9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

Secara simultan strategi biaya, strategi kualitas, strategi fleksibilitas dan strategi pengiriman mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Hal tersebut dapat diketahui dari hasil uji F sebesar 12,208 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang sekaligus **menerima hipotesis pertama**. Secara parsial keseluruhan variabel bebas yakni strategi biaya, strategi kualitas, strategi fleksibilitas dan strategi pengiriman mempunyai pengaruh secara signifikan ($p < 0,05$) terhadap kinerja keuangan. Hasil ini sekaligus **menerima hipotesis kedua**.

Untuk mengetahui variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja keuangan (Y_1) dapat diketahui dari koefisien beta seperti tertera pada tabel 3.2 di bawah ini:

Tabel 3.2
Coefficient Beta

MODEL	Standardized Coefficients BETA
Strategi Biaya (X_1)	0,307
Strategi Kualitas (X_2)	0,480
Strategi Fleksibilitas (X_3)	0,363
Strategi Pengiriman (X_4)	0,268

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa strategi kualitas memiliki nilai koefisien beta terbesar yaitu 0,480. Artinya strategi kualitas mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja keuangan dibandingkan variabel lainnya dalam model penelitian ini. Hasil tersebut

menunjukkan penelitian ini **tidak berhasil menerima hipotesis ketiga**. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan strategi biaya sebagai variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja keuangan, maka dalam penelitian ini variabel yang paling dominan adalah strategi kualitas. Peningkatan kualitas merupakan tujuan organisasi/perusahaan untuk memengangkan persaingan. Peningkatan kualitas dalam beberapa penelitian empiris terbukti sebagai pemimpin dalam meningkatkan kinerja bisnis (Tan et.al, 2000 dalam Ellitan, 2001).

Pengaruh strategi biaya (X_1), strategi kualitas (X_2), strategi fleksibilitas (X_3), strategi pengiriman (X_4) terhadap kinerja Manufaktur (Y_1)

Hasil pengujian pengaruh strategi biaya, strategi kualitas, strategi fleksibilitas dan strategi pengiriman terhadap kinerja manufaktur diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3.3
Analisis Regresi dengan Kinerja Manufaktur
Sebagai Variabel Terikat

Variabel	Coefficient Regresi	Beta	T_{hitung}	Sig.
Constant	-2.804		-3.152	0.004
X_1	0.289	0.261	2.203	0.037
X_2	0.382	0.342	2.765	0.011
X_3	0.582	0.442	3.729	0.001
X_4	0.507	0.399	3.349	0.003
R square		= 0,825	Sig. 0,000	
Adjusted R Square		= 0,681	Sig. = 0,05	
F_{hitung}		= 13,321	Df = 4	

Dari tabel di atas dapat diartikan bahwa hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat bisa diketahui dari koefisien korelasi (R) sebesar 82,5%, sedangkan kemampuan variabel bebas (X_{1234}) menjelaskan variabel terikat (Y_1) dapat diketahui dari koefisien determinasi (R^2) sebesar 68,1% sisanya sebesar 31.9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

Secara simultan strategi biaya, strategi kualitas, strategi fleksibilitas dan strategi pengiriman mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manufaktur. Hal tersebut dapat diketahui dari hasil uji F sebesar 13,321 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang sekaligus **menerima hipotesis keempat**. Secara parsial keseluruhan variabel bebas yakni strategi biaya, strategi kualitas, strategi fleksibilitas dan strategi pengiriman mempunyai pengaruh signifikan ($p < 0,05$) terhadap kinerja manufaktur. Hasil ini sekaligus **menerima hipotesis kelima**.

Untuk mengetahui variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja manufaktur (Y_2) dapat diketahui dari koefisien beta seperti tertera pada tabel 3.4 di bawah ini:

Tabel 3.4
Coefficient Beta

MODEL	Standardized Coefficients BETA
Strategi Biaya (X1)	0,261
Strategi Kualitas (X2)	0,342
Strategi Fleksibilitas (X3)	0,442
Strategi Pengiriman (X4)	0,399

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa strategi fleksibilitas (X3) memiliki nilai koefisien beta terbesar yaitu 0,442. Artinya variabel fleksibilitas mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja manufaktur dibandingkan variabel lainnya dalam model penelitian ini. Hasil penelitian ini berhasil **menerima hipotesis keenam**.

KESIMPULAN

Strategi biaya, strategi kualitas, strategi fleksibilitas dan strategi pengiriman secara simultan maupun secara parsial mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan, baik kinerja keuangan dan kinerja manufaktur. Strategi- strategi tersebut yang merupakan strategi manufaktur telah diadopsi oleh perusahaan manufaktur menengah dan besar di Daerah Istimewa

Yogyakarta sebagai salah satu factor keunggulan kompetitif perusahaan. Pengaruh yang signifikan antara strategi manufaktur dengan kinerja perusahaan membuktikan bahwa penerapan strategi secara tepat dapat meningkatkan kinerja organisasi (perusahaan). Dalam penerapannya strategi kualitas merupakan variabel dominan yang mempengaruhi kinerja keuangan, sedangkan strategi fleksibilitas merupakan variabel dominan yang mempengaruhi kinerja manufaktur.

Penelitian ini hanya memfokuskan pengaruh strategi manufaktur terhadap kinerja perusahaan. Strategi manufaktur tersebut merupakan factor internal yang dapat dikendalikan oleh manajemen. Faktor eksternal yang dapat mempengaruhi keunggulan bersaing perusahaan untuk meningkatkan kinerja belum dimasukkan dalam model. Oleh karena itu dalam penelitian selanjutnya dapat dimasukkan faktor eksternal yang meliputi faktor ketidakpastian lingkungan baik dalam lingkungan keras maupun dalam lingkungan ramah.

DAFTAR PUSTAKA

1. Algifari. (2000). *Analisis Regresi Teori, Kasus, dan Solusi*. Edisi Kedua. Cetakan Pertama. BPFE: Yogyakarta.
2. Badan Pusat Statistik Propinsi DIY. "*Product Domestik Regional Bruto Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta 1998 - 2001*".
3. Badan Pusat Statistik Propinsi DIY. (2001). "*Statistik Industri Besar dan Sedang Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta*".
4. Departemen Perindustrian dan Perdagangan. (2002). "*Rencana Induk Pengembangan Industri Kecil Menengah 2002-2004*".
5. Elwood, Sarin Bufffa. (1994). *Manajemen Produksi/Operasi Moderen*. Jilid 1. Edisi 7. Erlangga: Jakarta.
6. Elliyanti, Eulis. (1990). "Manufacturing 'Missing Link' dalam Strategi Perusahaan". *Usahawan Indonesia no 1 TH XIX Januari 1990*.

7. Ellitan, Lena. (2001). *"The Effect of Manufacturing Strategy on Firm's Performance An Initial Study from East Java"*. EMPIRIKA.
8. Garsperz, Vincent. (2000). *Manajemen Produktivitas Total: Strategi Peningkatan Produktivits Bisnis Global*. Edisi Revisi. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
9. Glueck, L.R dan W.F. Jauch. (1997). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi kedua. Jakarta: Erlangga.
10. Heizer J. & Render B. (2001). *Prinsip-Prinsip Manajemen Operasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Penerbit Salemba Empat.
11. Hiedjrahman. 1990. *Manajemen Personalial*, Edisi Empat. BPFE: Yogyakarta.
12. Krajewsky, L and Ritzman, L. (1987). *Operation Management: Strategy and Analysis*. Fifth Edition. Reading MA, Canada: Adison-Wesley Publishing Co.
13. Mudrajat Kuncoro. (2003). "Dampak Kinerja Eksport Dan Industri Terhadap Ekonomi Indonesia", *Makalah Seminar Nasional Pasca Invasi Sekutu Ke Irak*.
14. Sabihaini. (2000). *"Analisis Tingkat Layanan pada Bank"*. Jurnal Sisasat Bisnis FE UIL.
15. Singgih Santoso. (2001). *SPSS Versi 10. Mengolah Data Statistik Secara Profesional*, Cetakan kedua. PT Elex Media Komputindo: Jakarta
16. Masri Singarimbun dan Sofian Effendi. (1989). *Metodologi Penelitian Survei*. Cetakan pertama. LP3ES: Jakarta.
17. Soehardi Sigit. (2001). *Pengantar Metodologi Penelitian Sosial, Bisnis, Manajemen*. Cetakan Pertama, Yogyakarta : BPFE.
18. Sugiyono. (2003). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Cetakan Kelima. Bandung : Alfabet.
19. Supriyono, RA. (1999). *Manajemen Biaya Suatu Reformasi Pengelolaan Bisnis*. Buku 1. Edisi Pertama, BPFE: Yogyakarta.
20. Therese Flaherty. (1996). *Global Operations Management*, Mc Graw Hill-International Editions.