

STRATEGI PEMANUFAKTURAN SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI ANTARA STRATEGI KOMPETITIF DIFERENSIASI DAN KINERJA PERUSAHAAN

Ignatius Soni Kurniawan

*Program Studi Manajemen - Fakultas Ekonomi
Universitas Katolik Widya Mandala Madiun*

ABSTRACT

This research adopted part of research framework of Amoako-Gyampah and Acquah (2008). It aimed to examine whether or not the manufacturing strategy mediated a relationship between differentiation competitive strategies and firm performance.

The sample of the research was manufacture firms located in Jababeka Industrial Estate, West Java. The sample was taken applying a non-probability method with a purposive sampling technique. The data collecting was carried out using mail survey technique with questionnaires sent via post and e-mail survey technique. The data were analyzed making use of path analysis technique.

The result of the analysis indicated that the differentiation competitive strategies influenced four dimensions of manufacturing strategy, but the strategies did not influence the performance of the firms directly. The finding showed that among the four dimensions of the strategies, only quality influenced the performance of the firms. Based on the result, a conclusion can be drawn that the differentiation competitive strategies influenced the performance of the firms through quality.

Key words: *differentiation competitive strategies, manufacturing strategy, performance of firms, quality, path analysis*

A. Pendahuluan

1. Latar Belakang

Pemanufakturan sebagai alat bersaing bagi perusahaan dan penghubung antara strategi kompetitif dengan kinerja perusahaan adalah penting. Namun dalam kenyataannya manajer puncak memandang pemanufakturan hanya berperan sebagai pelaksana tuntutan produksi dan kinerja pemanufakturan jarang dilihat lebih dari hanya pencapaian efisiensi tinggi dan biaya rendah. Manajer puncak tidak memahami dengan baik sebagian besar keputusan kebijakan dasar yang didelegasikannya kepada area pemanufakturan, dan menghindari keterlibatan dalam hal pemanufakturan (Skinner, 1969). Akibatnya perusahaan gagal untuk mengenali hubungan antara keputusan pemanufakturan dan strategi kompetitif, sehingga area pemanufakturan hanya menjadi beban dengan sistem produksi yang tidak kompetitif.

Strategi kompetitif mencakup kepemimpinan biaya atau diferensiasi (Porter, 1980). Ketika perusahaan memilih strategi kompetitif adalah diferensiasi, maka fenomena yang terjadi adalah manajer puncak mendesain strategi kompetitif diferensiasi sebagai hal yang independen dengan strategi pemanufakturan, atau area pemanufakturan terpisah dengan strategi bisnisnya. Padahal strategi pemanufakturan adalah salah satu dari strategi fungsional, yang muncul karena kehadiran strategi kompetitif. Ketidaksesuaian ini berakibat kaitan dasar antara strategi pemanufakturan dengan strategi kompetitif diferensiasi menjadi tidak sehat secara strategi. Akibat lainnya adalah menurunnya pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, keuntungan bersih, dan tingkat pengembalian aset.

Penelitian ini merupakan replikasi sebagian rerangka penelitian Amoako-Gyampah dan Acquah (2008), yang lebih memfokuskan strategi diferensiasi daripada strategi kepemimpinan biaya. Penelitian Amoako-Gyampah dan Acquah (2008) telah menguji kembali rerangka Ward dan Duray (2000). Tujuan penelitian Amoako-Gyampah dan Acquah (2008) adalah menguji validitas paradigma Skinner (1969) dalam konteks ekonomi negara berkembang (Ghana), atau *robustness* dari teori tersebut. Penelitian Amoako-Gyampah dan Acquah (2008) menemukan bahwa hubungan antara strategi kompetitif terhadap kinerja perusahaan dimediasi oleh strategi pemanufakturan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Amoako-Gyampah dan Acquah (2008), adalah ditambahkannya pertanyaan pengukur variabel strategi kompetitif diferensiasi, strategi pemanufakturan dan kinerja perusahaan. Penambahan *item* pengukur dalam instrumen dilakukan agar alat pengukur dapat lebih mengukur apa yang ingin diukur. Perbedaan berikutnya yaitu latar penelitian ini pada Kawasan Industri Jababeka Indonesia. Alasan yang mendasari pemilihan suatu kawasan industri adalah diharapkan populasi dipengaruhi oleh lingkungan yang relatif homogen karena berada dalam satu lokasi, populasi dapat diketahui jumlahnya secara tepat, dan kemudahan melalui ketersediaan alamat perusahaan yang akurat. Kawasan industri manufaktur dipilih karena tema penelitian adalah mengenai strategi pemanufakturan.

Strategi pemanufakturan dalam praktik perusahaan di Kawasan Industri Jababeka, belum diketahui apakah memiliki kesesuaian dengan strategi kompetitif diferensiasi. Menggunakan strategi kompetitif diferensiasi yang tidak sesuai dengan strategi pemanufakturan akan menyebabkan kegagalan pencapaian kinerja. Hal ini menjadi motivasi mengapa riset ini menarik untuk dilakukan.

2. Rumusan Masalah

- a. Apakah strategi kompetitif diferensiasi memiliki pengaruh pada strategi pemanufakturan?
- b. Apakah strategi pemanufakturan memiliki pengaruh positif pada kinerja perusahaan?
- c. Apakah strategi kompetitif diferensiasi memiliki pengaruh langsung positif pada kinerja perusahaan?
- d. Apakah pengaruh total strategi kompetitif diferensiasi pada kinerja perusahaan melalui strategi pemanufakturan lebih besar daripada pengaruh langsung strategi kompetitif diferensiasi pada kinerja perusahaan?

3. Tujuan Penelitian

- a. Menguji apakah strategi kompetitif diferensiasi memiliki pengaruh pada strategi pemanufakturan.
- b. Menguji apakah strategi pemanufakturan memiliki pengaruh positif pada kinerja perusahaan.
- c. Menguji apakah strategi kompetitif diferensiasi memiliki pengaruh langsung positif pada kinerja perusahaan.
- d. Menguji apakah pengaruh total strategi kompetitif diferensiasi pada kinerja perusahaan melalui strategi pemanufakturan lebih besar daripada pengaruh langsung strategi kompetitif diferensiasi pada kinerja perusahaan.

B. Tinjauan Pustaka

1. Strategi Kompetitif Diferensiasi

Penelitian ini menggunakan strategi kompetitif generik Porter (1980). Hal ini karena strategi kompetitif generik Porter telah diuji dalam hubungannya dengan beberapa variabel organisasional, lingkungan, dan kinerja (Campbell-Hunt, 2000; Dess dan Davis, 1984; Ward dan Duray, 2000). Strategi Porter meliputi kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus (kepemimpinan biaya atau diferensiasi dalam segmen pasar sempit). Penelitian ini hanya fokus pada strategi diferensiasi untuk mempertajam kajian. Strategi diferensiasi juga merupakan solusi bagi pemanufakturan untuk menghindari persaingan keras berdasar harga.

Diferensiasi adalah strategi yang bertujuan memproduksi barang dan jasa yang dianggap unik oleh industri dan ditujukan kepada pelanggan yang relatif tidak sensitif terhadap harga, melalui fokus memproduksi barang dan jasa yang dapat memenuhi kebutuhan sekelompok kecil pelanggan (Porter, 1980). "Pendekatan untuk melakukan diferensiasi bermacam-macam bentuknya: citra rancangan atau

merek, teknologi, karakteristik khusus, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur atau dimensi-dimensi lain" (Porter, 1980; p. 37).

Perusahaan dalam ekonomi berkembang mengimplementasikan strategi kompetitif diferensiasi tidak hanya berfokus pada dimensi tunggal, tapi menekankan beberapa dimensi seperti imej, pencapaian kesetiaan pelanggan, kualitas, inovasi dan tingkat layanan, pada waktu yang bersamaan (Kim *et al.*, 2004). Diferensiasi dalam lingkungan ekonomi berkembang memungkinkan secara serentak menciptakan kesetiaan pelanggan dengan membangkitkan perbedaan dalam citra produk melalui manajemen pemasaran dan citra yang intensif (Miller, 1988), menciptakan produk yang *innovative, dependable, durable, dan serviceable* (Beal dan Yasai-Ardekani, 2000). Miller (1988), Mintzberg (1988), serta Beal dan Yasai-Ardekani (2000) menyaring dan mengkonsep strategi kompetitif diferensiasi Porter ke dalam dimensi strategi diferensiasi produk, diferensiasi pemasaran, diferensiasi kualitas, dan diferensiasi inovasi.

2. Strategi Pemanufakturan

Strategi pemanufakturan adalah rencana yang menggambarkan cara untuk memproduksi dan mendistribusikan produk (Dangayach dan Deshmukh, 2001). Konsep tentang strategi pemanufakturan mulai mendapat perhatian peneliti setelah terbit artikel dari Skinner di tahun 1969, yang menyatakan bahwa pemanufakturan sering tidak sesuai dengan pengembangan strategi korporat dan seharusnya pemanufakturan menjadi alat yang penting dari strategi korporat, dan hal itu menjadi kewajiban perusahaan.

Studi yang memasukkan kriteria seperti fleksibilitas, kualitas, pengiriman, dan biaya rendah sebagai komponen kunci dalam strategi pemanufakturan antara lain Adam dan Swamidass (1987), De Meyer *et al.* (1989), serta Ward dan Duray (2000). Oleh karena itu model dalam penelitian ini memfokuskan pada empat dimensi mencakup fleksibilitas, kualitas, pengiriman, dan biaya rendah.

a. Fleksibilitas

Fleksibilitas didefinisikan oleh Gerwin (1993) sebagai kemampuan perusahaan manufaktur untuk menyebarkan kembali sumber dayanya yang dimiliki secara efektif dalam merespon perubahan lingkungan. Fleksibilitas dapat dioperasionalkan sebagai fleksibilitas bauran produk (kemampuan menangani pesanan sulit atau tidak standar) dan fleksibilitas volume (kemampuan untuk mempercepat atau memperlambat produksi dengan sangat cepat) (Swamidass, 1988; Hayes dan Wheelwright, 1984; Upton, 1995).

b. Kualitas

Kualitas adalah hal memproduksi produk dengan kualitas atau standar kinerja yang tinggi (Spring dan Boaden, 1997). Kualitas yang digunakan dalam penelitian ini mencakup hal yang berhubungan dengan aspek kualitas atas pengontrolan proses dan proses manajemen (Flynn *et al.*, 1994).

c. Pengiriman

Spring dan Boaden (1997) mendefinisikan pengiriman dalam dua hal. Pertama adalah *delivery dependability* yaitu memenuhi jadwal pengiriman, dan yang kedua adalah *delivery speed* yaitu bereaksi cepat atas pesanan pelanggan untuk mengirimkan dengan cepat.

d. Biaya Rendah

Biaya rendah adalah produksi dan distribusi dari produk pada biaya yang rendah (Spring dan Boaden, 1997). Biaya rendah dicapai oleh perusahaan dengan melakukan aktivitas produksi dengan seefisien mungkin, meminimalkan sumber daya yang terbuang, dan pencapaian kurva pengalaman untuk mencapai biaya terendah, sehingga dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memberikan harga yang lebih rendah dari pesaingnya.

3. Kinerja Perusahaan

Studi Ward dan Duray (2000), Amoako-Gyampah dan Acquaaah (2008) menguji hubungan strategi kompetitif, strategi pemanufakturan, dan kinerja perusahaan, dengan mendasarkan pengukuran kinerja perusahaan pada penilaian *market share* (pangsa pasar) dan *sales growth* (pertumbuhan penjualan), yang dibandingkan dengan kompetitor dalam industrinya. Penelitian ini memasukkan tambahan ukuran kinerja profitabilitas yang lebih spesifik yaitu *net profit margin* (tingkat keuntungan bersih marginal) dan *return on asset* (tingkat pengembalian aset) (Vickery *et al.*, 1993; Zahra dan George, 2000).

4. Hipotesis Penelitian

a. Strategi Kompetitif Diferensiasi dan Strategi Pemanufakturan

Strategi pemanufakturan meliputi pengembangan dan penyaluran kapabilitas pemanufakturan dengan penyesuaian total pada strategi dan tujuan perusahaan (Swamidas dan Newel, 1987). Diferensiasi melalui pemanufakturan dapat dicapai melalui penekanan pada satu atau dua dari kapabilitas pemanufakturan, yaitu kualitas atau kinerja pengiriman, juga dimungkinkan penekanan pada kombinasi

dari beberapa kapabilitas secara serentak, seperti kualitas dan pengiriman atau biaya rendah dan kualitas (Ward *et al.*, 1996). Fleksibilitas adalah landasan dari diferensiasi produk, fleksibilitas adalah kapabilitas pemanufakturan yang dapat meningkatkan atau memungkinkan strategi diferensiasi produk (Ward *et al.*, 1996). Harapan teoretis adalah, bahwa penyesuaian fungsi pemanufakturan pada strategi kompetitif diferensiasi perusahaan akan mengarah pada peningkatan keuntungan perusahaan (Amoako-Gyampah dan Acquaah, 2008).

Penelitian Williams *et al.* (1995) menemukan hubungan kuat antara strategi bisnis dan strategi pemanufakturan pada 85 perusahaan dalam industri tenun. Secara spesifik Williams *et al.* (1995) mengobservasi bahwa unit bisnis yang memilih tingkat diferensiasi yang tinggi (sebagai bagian dari strategi bisnis) akan cenderung menekankan proses inovatif pemanufakturan, kualitas produk, dan variasi dari produk yang ditawarkan untuk mencegah ketidaksesuaian dari strategi. Maka hipotesis dirumuskan:

H1. Strategi kompetitif diferensiasi memiliki pengaruh pada strategi pemanufakturan.

b. Strategi Pemanufakturan dan Kinerja Perusahaan

Strategi kualitas yang mengarahkan perusahaan untuk mencapai desain tinggi dan kesesuaian kualitas akan membawa pada pencapaian reputasi tinggi di pasar, pengurangan biaya, dan produktivitas tinggi, melalui perwujudan pertumbuhan penjualan dan peningkatan pangsa pasar (Amoako-Gyampah dan Acquaah, 2008). Strategi biaya rendah mengarah pada perbaikan efisiensi, dan perusahaan dapat menggunakannya untuk mengurangi harga jual serta mencapai peningkatan dalam pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar (Amoako-Gyampah dan Acquaah, 2008). Swamidas dan Newel (1987) menunjukkan bahwa kinerja secara positif berhubungan dengan fleksibilitas. Perusahaan yang memiliki fleksibilitas volume dan bauran dapat merespon lebih cepat perubahan lingkungan sehingga mencapai kinerja lebih baik. Akhirnya perusahaan dengan pengiriman yang reliabel dan tepat waktu dapat mengharapkan kepuasan pelanggan lebih besar, yang secara potensial mengarahkan pada peningkatan pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar (Amoako-Gyampah dan Acquaah, 2008).

Argumen di atas mendukung hubungan antara strategi pemanufakturan dengan kinerja perusahaan. Ide bahwa strategi pemanufakturan mendukung kinerja perusahaan dapat ditemukan dalam penelitian Skinner (1969), Hayes dan Wheelwright (1984), Ward *et al.* (1995), Swamidas dan Newell (1987), Vickery *et al.* (1993), serta Williams *et al.* (1995). Maka hipotesis dirumuskan:

H2. Strategi pemanufakturan memiliki pengaruh positif pada kinerja perusahaan.

c. Strategi Kompetitif Diferensiasi dan Kinerja Perusahaan

Strategi kompetitif diferensiasi dapat didasarkan atas beberapa dimensi seperti *brand*, citra, inovasi, desain fitur, kualitas produk, reliabilitas, durabilitas, layanan konsumen, dan reputasi perusahaan (Amoako-Gyampah dan Acquah, 2008). Perusahaan yang melakukan strategi kompetitif diferensiasi berusaha untuk menciptakan citra yang unik dalam pikiran konsumen tentang perusahaan atau produknya dengan superior dibanding kompetitornya (Miller, 1988). Tetapi kesuksesan strategi kompetitif diferensiasi harus berdasarkan pada fitur yang sulit untuk ditiru oleh pesaing.

Perusahaan lebih fokus untuk melakukan inovasi secara terus-menerus secara konstan dalam memperbaiki kinerja dari suatu produk, serta menawarkan pelayanan superior untuk menciptakan persepsi dan mengalihkan perhatian konsumen untuk membelinya. Bila perusahaan menginginkan posisi terdepan dalam kualitas, maka harus menggunakan komponen terbaik, memadukannya dengan baik, memeriksanya dengan teliti dan mengkomunikasikan kualitasnya secara efektif (Kotler dan Keller, 2006). Jadi, mengejar strategi diferensiasi dapat membantu perusahaan menghindari persaingan harga yang keras, karena mereka mampu menawarkan produk dengan keandalan yang lebih besar, daya tahan yang lebih baik, estetika dan fitur yang lebih baik, serta kinerja superior (Mintzberg, 1988; Dean dan Evans, 1994), menciptakan kesetiaan merek dan pelanggan (Porter, 1980). Diferensiator dengan demikian mungkin dimaksudkan untuk menghasilkan keunggulan kompetitif atas rivalnya dan mencapai kinerja superior. Maka hipotesis dirumuskan:

H3. Strategi kompetitif diferensiasi memiliki pengaruh langsung positif pada kinerja perusahaan.

d. Strategi Kompetitif Diferensiasi, Strategi Pemanufakturan dan Kinerja Perusahaan

Strategi kompetitif diferensiasi yang didukung dengan strategi pemanufakturan diharapkan menciptakan perbaikan kinerja. Ini disebabkan karena keputusan struktural dan infrastruktural yang dibuat oleh fungsi pemanufakturan akan dikhususkan pada pencapaian sasaran dari strategi kompetitif (Boyer dan Lewis, 2002; Leong *et al.*, 1990).

Beberapa peneliti berargumen dan seringkali mendemonstrasikan bahwa strategi pemanufakturan yang konsisten dengan strategi kompetitif adalah penting

jika perusahaan berusaha mencapai tujuannya (Williams *et al.*, 1995; Swamidas dan Newell, 1987; Miller dan Roth, 1994). Penelitian Ward dan Duray (2000) menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan langsung antara strategi kompetitif diferensiasi dan kinerja perusahaan, hubungan ini dimediasi oleh strategi pemanufakturan. Berdasar argumen strategi pemanufakturan tentang bagaimana strategi kompetitif diimplementasikan, pengaruh strategi kompetitif diferensiasi pada kinerja perusahaan diharapkan akan lebih besar dengan kehadiran strategi pemanufakturan daripada ketika tidak ada. Maka hipotesis dirumuskan:

H4. Pengaruh total strategi kompetitif diferensiasi pada kinerja perusahaan melalui strategi pemanufakturan lebih besar daripada pengaruh langsung strategi kompetitif diferensiasi pada kinerja perusahaan.

C. Metode Penelitian

1. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah 839 perusahaan manufaktur di Kawasan Industri Jababeka (Jawa Barat-Bekasi) di Jawa Barat. Metode penarikan sampel yang digunakan adalah pengambilan sampel *nonprobabilitas*. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* (pengambilan sampel bertujuan), yaitu ditujukan terbatas pada manajer produksi sebagai target responden yang mampu memberikan informasi produksi dan logistik perusahaannya. Tipe pengambilan sampel bertujuan yang digunakan adalah *judgement sampling* (pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu). Pertimbangannya yaitu memenuhi kriteria: memiliki pabrik, dan memiliki merek atas produknya. Ukuran sampel sebanyak 104 perusahaan manufaktur.

2. Teknik Analisis Data

Uji bias respon *Levene's test* dan *t-test* dilakukan untuk mengetahui apakah ada perbedaan karakteristik antara jawaban responden yang diperoleh melalui *mail survey* dan *e-mail survey*. Pengujian *convergent validity* dilakukan dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. Uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's alpha*. Pengujian Asumsi klasik Tabel 1. dilakukan pada tiap pengujian regresi agar didapat "model regresi yang menghasilkan *BLUE (Best Linier Unbiased Estimator)* atau menunjukkan kelayakan untuk dilakukan pengujian dengan metode regresi" (Gujarati, 1995; p.291).

Tabel 1.
Pengujian Asumsi Klasik

| Hipotesis | Uji Asumsi Klasik |
|-----------|---|
| 1 | Autokorelasi (<i>Durbin-Watson test</i>) |
| | Heteroskedastisitas (<i>Scatterplot, Park test</i>) |
| | Normalitas (<i>Histogram, Normal probability plot, Kolmogorov-Smirnov test</i>) |
| 2 dan 3 | Multikolonieritas (VIF) |
| | Autokorelasi (<i>Durbin-Watson test</i>) |
| | Heteroskedastisitas (<i>Scatterplot, Park test</i>) |
| | Normalitas (<i>Histogram, Normal probability plot, Kolmogorov-Smirnov test</i>) |

Pengujian hipotesis dilakukan untuk melihat hubungan antar konstruk yang diteliti. Pengujian hipotesis 1 sampai 4 dalam penelitian ini menggunakan *path analysis* daripada *structural equation model* (SEM) karena ukuran sampel relatif kecil. Pada umumnya SEM lebih sesuai ketika ukuran sampel di atas 200 (Amoako-Gyampah dan Acquah, 2008). Pendekatan ini juga pernah digunakan oleh peneliti terdahulu untuk menguji hubungan antara strategi pemanufakturan dan kinerja bisnis (Smith dan Reece, 1999).

D. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Hasil Uji Bias Respon, Validitas, dan Reliabilitas

Berdasarkan temuan nilai *Levene's test* dan *t-test* dapat disimpulkan tidak terjadi bias respon atas ketiga variabel yaitu strategi kompetitif diferensiasi, strategi pemanufakturan, dan kinerja perusahaan antara jawaban responden yang diperoleh melalui *mail survey* (79 kuestioner) dan *e-mail survey* (25 kuestioner).

Pengujian dengan CFA akan menghasilkan nilai *factor loading* dari tiap *item* pertanyaan. Nilai *factor loading* memenuhi persyaratan bila memenuhi *rule of thumb* yaitu $> 0,5$ dan tidak memiliki nilai $> 0,4$ pada faktor lain. Terdapat beberapa *item* pertanyaan yang memiliki *factor loading* kurang dari 0,5, sehingga harus dikeluarkan karena tidak memenuhi syarat untuk digunakan dalam analisis.

Tabel 2.
Hasil Pengujian Bias Respon, Validitas, dan Reliabilitas

| Variabel | Dimensi | Levene's test | | t-test | | Factor Loading | Cronbach's Alpha |
|-------------------------|---------------|---------------|-------|---------|-------|----------------|------------------|
| | | F | Sign. | t-value | Sign. | | |
| Strategi Kompetitif | Diferensiasi | 0,965 | 0,328 | -0,519 | 0,605 | 0,650 - 0,722 | 0,642 |
| Strategi Pemanufakturan | Fleksibilitas | 0,144 | 0,705 | 1,400 | 0,164 | 0,515 - 0,600 | 0,677 |
| | Kualitas | 0,354 | 0,553 | 0,450 | 0,653 | 0,513 - 0,722 | 0,718 |
| | Pengiriman | 1,197 | 0,276 | 0,406 | 0,686 | 0,515 - 0,767 | 0,603 |
| | Biaya Rendah | 1,235 | 0,269 | -0,301 | 0,764 | 0,547 - 0,776 | 0,735 |
| Kinerja Perusahaan | | 0,083 | 0,774 | -0,973 | 0,333 | 0,621 - 0,705 | 0,603 |

Sumber: Data diolah

Hasil pengujian reliabilitas Tabel 2. menunjukkan bahwa semua *Cronbach's Alpha* berada di atas 0,60 sesuai dengan kriteria Nunnally (1967), yang artinya kuesioner yang merupakan indikator konstruk adalah reliabel. Suatu kuesioner yang reliabel menghasilkan jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten dari waktu ke waktu.

2. Uji Hipotesis 1

Tabel 3. menunjukkan hasil uji autokorelasi dengan uji Durbin-Watson (*DW test*). Nilai *d* dari keempat model regresi, semuanya terletak antara *du* dan $4 - du$, sehingga dapat disimpulkan tidak ada autokorelasi positif atau negatif.

Tabel 3.
Hasil Uji Autokorelasi, Uji Heteroskedastisitas, dan Uji Normalitas

| Variabel | | Dw-Test | | | Park Test | | Kolmogorov-Smirnov Test | |
|--------------|---------------|-----------|----------|----------|-----------|----------------|-------------------------|-------|
| Independen | Dependen | <i>du</i> | <i>d</i> | $4 - du$ | Beta | <i>t-value</i> | Kolmogorov-Smirnov Z | Sign. |
| Diferensiasi | Fleksibilitas | 1,694 | 1,928 | 2,306 | 0,012 | 0,118 | 0,399 | 0,997 |
| | Kualitas | | 1,894 | | -0,028 | -0,279 | 0,902 | 0,390 |
| | Pengiriman | | 1,901 | | 0,192 | 1,976 | 0,896 | 0,398 |
| | Biaya Rendah | | 1,861 | | 0,125 | 1,271 | 0,670 | 0,760 |

Sumber: Data diolah

Uji statistik heteroskedastisitas dengan uji Park menunjukkan nilai *beta* dari diferensiasi sebagai variabel independen terhadap fleksibilitas, kualitas, pengiriman, dan biaya rendah memiliki nilai *t* dengan taraf signifikansi $> 0,05$ atau tidak ada

yang signifikan. Hal ini konsisten dengan hasil uji *scatterplot*, yang menguatkan bahwa dalam model regresi tidak terdapat heteroskedastisitas.

Hasil uji normalitas grafik histogram dan *normal probability plot* dari keempat model regresi menunjukkan memenuhi asumsi normalitas. Namun, karena uji grafik secara visual yang hasilnya kelihatan normal masih dapat menyesatkan, maka dilakukan uji statistik yaitu uji Kolmogorov-Smirnov. Nilai *Kolmogorov-Smirnov Z* dari diferensiasi sebagai variabel independen pada fleksibilitas (0,399), kualitas (0,902), pengiriman (0,896), dan biaya rendah (0,670) sebagai variabel dependen, memiliki taraf signifikansi $> 0,05$ atau tidak ada yang signifikan, konsisten dengan kedua uji grafik sebelumnya.

Tabel 4.
Hasil Koefisien Jalur Pengujian H1

| Variabel | | R^2 | Path Coefficient | t -value | Sign. |
|--------------|---------------|-------|------------------|------------|-------|
| Independen | Dependen | | | | |
| Diferensiasi | Fleksibilitas | 0,061 | 0,247 | 2,569 | 0,012 |
| | Kualitas | 0,144 | 0,379 | 4,142 | 0,000 |
| | Pengiriman | 0,043 | 0,206 | 2,128 | 0,036 |
| | Biaya Rendah | 0,063 | 0,251 | 2,620 | 0,010 |

Sumber: Data diolah

Hasil pengujian hipotesis pertama pada Tabel 4. menunjukkan hasil koefisien jalur dari strategi kompetitif diferensiasi pada semua dimensi strategi pemanufakturan (fleksibilitas, kualitas, pengiriman, biaya rendah) adalah positif. Besarnya pengaruh strategi kompetitif diferensiasi pada strategi pemanufakturan dimensi kualitas adalah yang terbesar (0,379) dengan nilai R^2 0,144, diikuti biaya rendah (0,251) dengan nilai R^2 0,063, fleksibilitas (0,247) dengan nilai R^2 0,061, dan kemudian pengiriman (0,206) dengan nilai R^2 0,043. Perbandingan nilai koefisien jalur dengan nilai R^2 menunjukkan semakin tinggi koefisien jalur, nilai R^2 juga semakin meningkat. Artinya, besarnya pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen yang semakin meningkat, juga diikuti kenaikan nilai ukuran proporsi variasi variabel dependen diterangkan oleh variabel prediktor. Uji t untuk memprediksi variabel independen yang berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen, menunjukkan nilai taraf signifikansi untuk semua koefisien jalur adalah $< 0,05$ atau signifikan. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa strategi kompetitif diferensiasi memiliki pengaruh pada strategi pemanufakturan terdukung.

3. Uji Hipotesis 2 dan Hipotesis 3

Hasil uji multikolinieritas pada Tabel 5. dari regresi menunjukkan nilai *VIF* dari tiap variabel independen tidak ada yang melebihi 10, artinya tidak ada multikolinieritas antara variabel independen dalam model regresi. Hasil uji autokorelasi melalui uji Durbin-Watson (*DW test*) pada Tabel 5. menunjukkan tidak ada autokorelasi positif atau negatif.

Tabel 5.
Hasil Uji Multikolinieritas, Uji Autokorelasi, Uji Heteroskedastisitas, dan Uji Normalitas

| Variabel | | VIF | DW-Test | | | Park Test | | Kolmogorov-Smirnov Test | |
|---------------|--------------------|-------|-----------|----------|---------------|-----------|----------------|-------------------------|-------|
| Independen | Dependen | | <i>du</i> | <i>d</i> | 4 - <i>du</i> | Beta | <i>t-value</i> | Kolmogorov-Smirnov Z | Sign. |
| Diferensiasi | Kinerja Perusahaan | 1,247 | 1,780 | 1,891 | 2,220 | -0,066 | -0,604 | 0,971 | 0,302 |
| Fleksibilitas | | 1,122 | | | | -0,050 | -0,480 | | |
| Kualitas | | 1,287 | | | | -0,089 | -0,799 | | |
| Pengiriman | | 1,081 | | | | 0,220 | 2,156* | | |
| Biaya Rendah | | 1,103 | | | | -0,011 | -0,107 | | |

Keterangan: * $p < 0,05$

Sumber: Data diolah

Hasil uji heteroskedastisitas melalui *scatterplot* dari model regresi menghasilkan titik-titik menyebar secara acak dan terlihat tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu *y*. Namun, hasil uji statistik memperlihatkan jawaban yang lebih jelas. Uji statistik heteroskedastisitas yaitu uji Park memperlihatkan taraf signifikansi nilai *t* dari koefisien parameter beta persamaan regresi untuk variabel independen diferensiasi (-0,066), fleksibilitas (-0,050), kualitas (-0,089), biaya rendah (-0,011) $> 0,05$ atau tidak ada yang signifikan. Namun, pada variabel independen pengiriman, taraf signifikansi nilai $t < 0,05$ atau signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam model regresi terdapat heteroskedastisitas. Hair *et al.* (2006) menyatakan bahwa pola tertentu dari titik-titik seperti segitiga, intan, atau bergelombang mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas, namun analisis visual dari *scatterplot* tidak memperlihatkan pola-pola tersebut. Hal ini disebabkan heteroskedastisitas yang terjadi nilainya kecil dan terjadi hanya pada satu variabel independen, sehingga sulit ditangkap secara visual polanya dari *scatterplot*.

Heteroskedastisitas pada tes statistik bergantung pada ukuran sampel karena variasi dari kelompok besar dan kecil, dalam *multiple regression analysis* terjadi karena tidak proporsionalnya jumlah responden (Hair *et al.*, 2006). Tidak proporsional terjadi karena data *crosssection* menghimpun data yang mewakili

berbagai ukuran seperti besar, sedang, dan kecil, demikian juga dalam pengujian ini, heteroskedastisitas terjadi karena data juga mewakili berbagai ukuran perusahaan. Perbaikan model regresi dalam pengujian hipotesis kedua dan ketiga yang mengandung heteroskedastisitas tidak dilakukan karena heteroskedastisitas yang terjadi masih relatif kecil dan terjadi hanya pada satu variabel independen. Perbaikan akan mengubah data yang sudah bebas asumsi klasik dan mempengaruhi hasil pengujian hipotesis. Hasil uji normalitas melalui histogram dan grafik *normal probability plot* menunjukkan bahwa regresi memenuhi asumsi normalitas, konsisten dengan hasil uji Kolmogorov-Smirnov.

Tabel 6. menunjukkan nilai koefisien jalur fleksibilitas pada kinerja perusahaan adalah sebesar -0,089, pengiriman pada kinerja perusahaan sebesar -0,105, biaya rendah pada kinerja perusahaan sebesar -0,052, dan nilai R^2 0,094. Dimensi strategi fleksibilitas, pengiriman, dan biaya rendah dengan kinerja perusahaan, memiliki taraf signifikansi nilai $t > 0,05$ atau tidak signifikan. Koefisien jalur kualitas pada kinerja perusahaan sebesar 0,250 dan memiliki taraf signifikansi nilai $t < 0,05$ atau berpengaruh signifikan. Nilai positif dari koefisien jalur tersebut menunjukkan bahwa kualitas memiliki pengaruh positif pada kinerja perusahaan. Sehingga hipotesis kedua yang menyatakan strategi pemanufakturan memiliki pengaruh positif pada kinerja perusahaan tidak dapat ditolak.

Tabel 6.
Hasil Koefisien Jalur Pengujian H2 dan H3

| Variabel | | Model Regresi Diferensiasi | | | |
|---------------|--------------------|----------------------------|-------------|------------|-------|
| Independen | Dependen | R^2 | Path Coeff. | t -value | Sign. |
| Diferensiasi | Kinerja Perusahaan | 0,094 | 0,157 | 1,461 | 0,147 |
| Fleksibilitas | | | -0,089 | -0,869 | 0,387 |
| Kualitas | | | 0,250 | 2,290 | 0,024 |
| Pengiriman | | | -0,105 | -1,049 | 0,297 |
| Biaya Rendah | | | -0,052 | -0,513 | 0,609 |

Sumber: Data diolah

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa strategi kompetitif memiliki pengaruh langsung positif pada kinerja perusahaan. Temuan menunjukkan pengaruh diferensiasi pada kinerja perusahaan sebesar 0,157. Hasil taraf signifikansi nilai $t > 0,05$ menunjukkan bahwa jalur dari diferensiasi ke kinerja perusahaan tidak signifikan. Hal ini menunjukkan hipotesis ketiga ditolak, atau tidak terdapat pengaruh langsung positif strategi kompetitif diferensiasi pada kinerja perusahaan.

4. Uji Hipotesis 4

Hasil pengujian hipotesis keempat disajikan pada Tabel 7. Pengaruh tidak langsung dari strategi kompetitif diferensiasi pada kinerja perusahaan melalui kualitas (0,095) diperoleh dari koefisien jalur strategi kompetitif diferensiasi pada kualitas (0,379) dikalikan dengan koefisien jalur kualitas pada kinerja perusahaan (0,250). Nilai total (0,252) adalah jumlah dari pengaruh langsung (0,157) ditambah pengaruh tidak langsung (0,095).

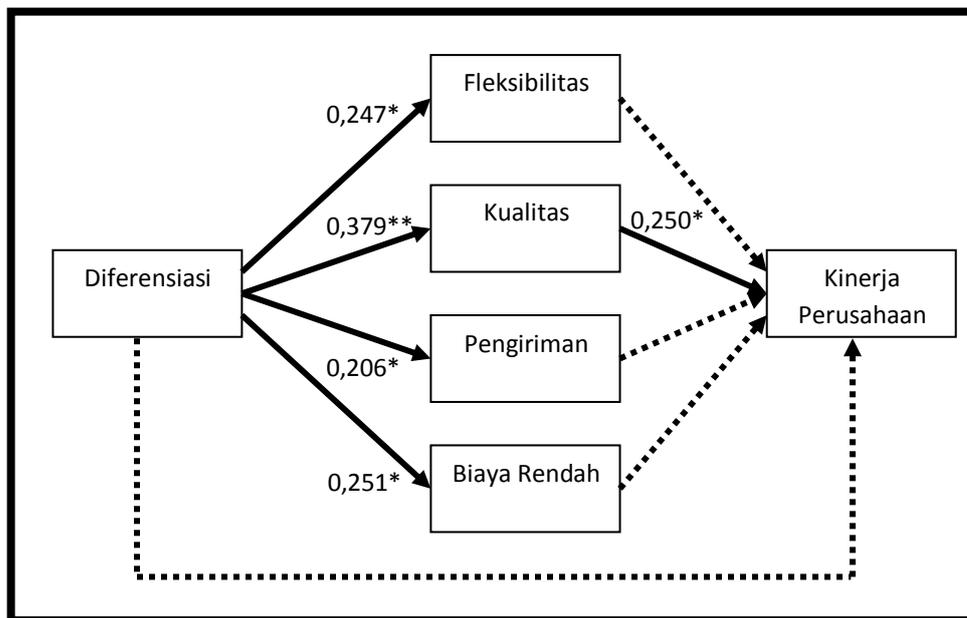
Tabel 7.
Pengaruh Total Strategi Kompetitif Diferensiasi pada Kinerja Perusahaan

| | Pengaruh | | | | | | | | |
|--------------------------------------|----------|----------------|-------|----------------|-------|----------------|-------|----------------|-------|
| | Langsung | Fleksibilitas | | Kualitas | | Pengiriman | | Biaya Rendah | |
| | | Tidak langsung | Total |
| Diferensiasi pada Kinerja Perusahaan | 0,157 | -0,022 | 0,135 | 0,095 | 0,252 | -0,022 | 0,135 | -0,013 | 0,144 |

Sumber: Data diolah

Hipotesis keempat menyatakan bahwa pengaruh total strategi kompetitif diferensiasi pada kinerja perusahaan melalui strategi pemanufakturan lebih besar daripada pengaruh langsung strategi kompetitif pada kinerja perusahaan. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh total strategi kompetitif diferensiasi pada kinerja perusahaan melalui kualitas (0,252) lebih besar daripada pengaruh langsung diferensiasi pada kinerja perusahaan (0,157). Hasil ini menunjukkan hipotesis keempat tidak dapat ditolak.

Gambar 1. menunjukkan *full mediation* (mediasi penuh) dari kualitas terpenuhi karena koefisien jalur dari variabel strategi kompetitif diferensiasi terhadap keempat dimensi strategi pemanufakturan adalah signifikan, koefisien jalur dari kualitas pada kinerja perusahaan adalah signifikan, dan koefisien jalur dari strategi kompetitif diferensiasi pada kinerja perusahaan tidak signifikan. Koefisien jalur antara strategi kompetitif diferensiasi dengan kualitas adalah signifikan kurang dari 0,01. Jalur antara strategi kompetitif diferensiasi dengan tiga dimensi strategi pemanufakturan yang lain, signifikan kurang dari 0,05. Koefisien jalur antara strategi kompetitif diferensiasi dengan kualitas sebesar 0,379 adalah yang terbesar, ini menunjukkan hubungan terkuat. Fakta bahwa kualitas menunjukkan hubungan terkuat dengan strategi kompetitif diferensiasi adalah konsisten dengan literatur (yaitu Garvin, 1987; Williams *et al.*, 1995; Amoako-Gyampah dan Acquah, 2008).



Keterangan: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

—→ Koefisien jalur signifikan

....→ Koefisien jalur tidak signifikan

Gambar 1. Hasil Path Analysis

Strategi kompetitif berdasar diferensiasi memerlukan syarat berupa produk yang unik dan pelayanan sebagai dasar pengembangan kesetiaan merek dan manajemen imej. Jadi penekanan pada kualitas muncul menjadi strategi terpenting untuk menyempurnakan tujuan perusahaan mendiferensiasi dirinya. Sebagai contoh mendapatkan sertifikasi kualitas ISO 9000 dapat meyakinkan pelanggannya akan kualitas produk yang ditawarkan, sehingga memungkinkan perusahaan untuk membedakan dirinya terhadap perusahaan lain yang tidak mencapai sertifikasi kualitas seperti itu (Amoako-Gyampah dan Acquah, 2008).

Temuan menunjukkan bahwa dari keempat komponen strategi pemanufakturan, hanya kualitas yang mempengaruhi kinerja perusahaan (signifikan kurang dari 0,05). Hubungan lemah ini dapat dihubungkan dengan fakta, bahwa kinerja dari tingkat bisnis adalah hasil kontribusi dari beberapa area fungsi, dan pengaruh dari satu area seperti pemanufakturan sangat sulit diisolasi (Amoako-Gyampah dan Acquah, 2008). Hasil penelitian yang menegaskan bahwa kualitas memediasi hubungan antara strategi kompetitif diferensiasi dan kinerja perusahaan, memberi dukungan pada argumen Porter (1980) bahwa seleksi strategi dengan sendirinya tidak akan memimpin pada perbaikan kinerja perusahaan, implementasi strategi memainkan peran kritis.

E. Simpulan dan Saran

Penelitian ini menguji apakah strategi pamanufakturan memediasi hubungan antara strategi kompetitif diferensiasi dan kinerja perusahaan. Hasil pengujian menunjukkan dari keempat dimensi strategi pamanufakturan yaitu fleksibilitas, kualitas, pengiriman, dan biaya rendah, hanya kualitas saja yang memediasi penuh hubungan antara strategi kompetitif diferensiasi dan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini menyarankan agar manajer puncak dan manajer produksi menempatkan strategi pamanufakturan kualitas sebagai pemediasi dari strategi kompetitif diferensiasi untuk mencapai peningkatan kinerja perusahaan. Disarankan manajer puncak dan manajer produksi menekankan kualitas dibanding kapabilitas lainnya untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Penekanan pada kualitas dapat mempengaruhi secara positif pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, tingkat keuntungan bersih marjinal, dan tingkat pengembalian aset. Penelitian ini berkontribusi menambah literatur bagi akademisi (yaitu peneliti strategi pamanufakturan dan pengajar), melalui pembuktian strategi kompetitif diferensiasi dimediasi oleh strategi pamanufakturan kualitas dalam hubungannya dengan kinerja perusahaan

Populasi dalam penelitian ini menggunakan ukuran perusahaan yang bervariasi meliputi perusahaan kecil, menengah dan besar. Penggunaan data *crosssection* yang mewakili berbagai ukuran perusahaan memunculkan data heteroskedastisitas pada pengujian hipotesis kedua dan ketiga. Penelitian dengan berfokus pada salah satu kelompok berdasar ukuran perusahaan, seperti kelompok perusahaan kecil saja, atau sedang, atau besar, dapat mengurangi resiko data *cross-section* mengandung situasi heteroskedastisitas daripada memilih semua kelompok. Penelitian berikutnya juga diharapkan dapat mengambil sampel berfokus jenis industri tertentu sehingga hasil hubungan antara strategi kompetitif diferensiasi, strategi pamanufakturan dan kinerja perusahaan memiliki karakteristik yang kuat dengan jenis industri yang dipilih.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, E. E. dan Swamidass, P. M. 1987. Assessing Operations Management from A Strategic Perspective. *Journal of Management* 15: 181-203.
- Amoako-Gyampah, K. dan Acquah, M. 2008. Manufacturing Strategy, Competitive Strategy and Firm Performance: An Empirical Study in A Developing Economy Environment. *International Journal Production Economics* 111: 575-592.

- Beal, R. M. dan Yasai-Ardekani, M. 2000. Performance Implications of Aligning CEO Functional Experiences with Competitive Strategies. *Journal of Management* 26: 733-762.
- Boyer, K. K. dan Lewis, M. 2002. Competitive Priorities: Investigating the Need For Tradeoffs in Operations Strategy, *Production and Operations Management*, 11 (1): 9-20.
- Campbell-Hunt, C. 2000. What Have We Learned About Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis. *Strategic Management Journal* 21: 127-154.
- Dangayach, G. S. dan Deshmukh, S. G. 2001. Implementation of Manufacturing Strategy: A Select Study of Indian Process Companies. *Production Planning and Control*, 12 (1): 89-105.
- De Meyer, A., Nekane, J., Millar, J. G. dan Ferdows, K. 1989. Flexibility: the Next Competitive Battle-The Manufacturing Futures Survey. *Strategic Management Journal* 10: 135-144.
- Dean, J. W. dan Evans, J. R. 1994. *Total Quality: Management, Organizations and Strategy*. St. Paul, MN: West Publishing Co.
- Dess, G., G. dan Davis, P. S. 1984. Porter's (1980). Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Memberships and Organizational Performance. *Academy of Management Journal* 27: 467-488.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. dan Sakakibara, S. 1994. A Framework For Quality Management and An Associated Measurement Instrument. *Journal of Operations Management* 11: 339-366.
- Garvin, D. A., 1987. Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review* 5 (6): 101-109.
- Gerwin, D., 1993. Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective. *Management Science* 39: 395-410.
- Gujarati, D. N. 1995. *Basic Econometrics*. Third Edition. New York: McGraw-Hill Economic Series.
- Hair, Black, Babin, Anderson dan Tatham 2006. *Multivariate Data Analysis*. Sixth edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Hayes, R. H. dan Wheelwright, S. C. 1984. *Restoring our Competitive Edge: Competing through Manufacturing*. New York: Wiley.
- Kim, E., Nam, D. dan Stimpert, J. L. 2004. Testing the Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: A Study of Korean Cyber Malls. *Journal of Business Strategies* 21: 19-45.
- Kotler, P. dan Keller, K. L. 2006. *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Leong, G. K. Snyder, D. L. dan Ward, P. T. 1990. Research in the Process and Content of Manufacturing Strategy. *Omega* 18: 109-122.
- Miller, D. 1988. Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications. *Academy of Management Journal* 31: 280-308.
- Miller, J. G. dan Roth, A. V. 1994. A Taxonomy of Manufacturing Strategies. *Management Science* 40: 285-304.
- Mintzberg, H. 1988. Generic Strategies: Towards A Comprehensive Framework. *Advances in Strategic Management* 5: 1-67.
- Nunnally, J. 1967. *Psychometric Methods*. New York: McGraw-Hill.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Skinner, W. 1969. Manufacturing-Missing Link in Corporate Strategy. *Harvard Business Review* 47: 136-145.
- Smith, T. M. dan Reece, J. S. 1999. The Relationship of Strategy, Fit, Productivity, and Business Performance in A Services Setting. *Journal of Operations Management* 17: 145-161.
- Spring, M. dan Boaden, R. 1997. One More Time, How Do You Win Orders: A Critical reappraisal of the Hill's Manufacturing Strategy Framework. *International Journal of Operation and Production Management*, 17 (8): 757-779.
- Swamidass, Paul M. 1988. *Manufacturing Flexibility*. Waco, TX: *Operations Management Association*, Monograph No. 2.
- Swamidass, P. M. dan Newell, W. T. 1987. Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model. *Management Science* 33: 509-524.

- Upton, D.M. 1995. What Really Makes Factories Flexible? *Harvard Business Review*, Boston 73 (3): 74-82.
- Vickery, S. K., Droge, C. dan Markland, R. E. 1993. Production Competence and Business Strategy: Do They Affect Business Performance? *Decision Sciences* 24: 435-455.
- Ward, P. T., Bickford, D. J. dan Leong, G. K. 1996. Configurations of Manufacturing Strategy, Business Strategy, Environment and Structure. *Journal of Management*. 22 (4): 597-626.
- Ward, P. T. dan Duray, R. 2000. Manufacturing Strategy in Context: Environment, Competitive Strategy and Manufacturing Strategy. *Journal of Operations Management* 18: 123-138.
- Ward, P.T., Duray, R., Leong, G. K. dan Sum, C. C. 1995. Business Environment, Operations Strategy, and Performance: An Empirical Study of Singapore Manufacturers. *Journal of Operation management* 13: 99-115.
- Williams, F. P., D'Souza, D.E., Rosenfeldt, M. E. dan Kassae, M. 1995. Manufacturing Strategy, Business Strategy and Firm Performance in A Mature Industry. *Journal of Operations Management* 13: 19-33.
- Zahra, S.A. dan George G. 2000. Manufacturing Strategy and New Venture Performance A Comparison of Independent and Corporate Ventures in the Biotechnology Industry. *The Journal of Hingh Technology management Research*, 10 (2): 313-345.