**ANALISIS PENGARUH STRATEGI OPERASI TERHADAP KINERJA BISNIS PERUSAHAAN**

**(Studi Pada Industri Besar dan Menengah di Kabupaten Kudus)**

*ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF OPERATIONS STRATEGY*

*ON THE FIRM BUSINESS PERFORMANCE*

*(Study on Large and Medium Industries in Kudus District)*

*Dian Sudarmanto KS, SST*

*Program Studi Magister Manajemen*

*Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro*

*Jl. Erlangga Tengah No. 17 Semarang*

*Telp: 081325893595, Email: dian\_sudarmanto@yahoo.com*

**ABSTRAK**

*Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh strategi operasi terhadap kinerja bisnis pada industri menengah dan besar di kabupaten Kudus. Ada empat variabel strategi operasi yang akan diteliti pengaruhnya yaitu variabel strategi efisiensi biaya, strategi kualitas, strategi delivery dan strategi fleksibilitas. Sampel diambil sebanyak 111 perusahaan industri besar dan menengah terdiri dari 66 industri menengah dan 45 industri besar. Metode sampling menggunakan sampling purposive yaitu dengan mempertimbangkan umur perusahaan sejak berdirinya lebih dari 5 tahun dan wilayah pemasaran sudah sampai keluar Kudus. Metode pengumpulan data menggunakan metode kuesioner dan wawancara. Regresi linear berganda digunakan sebagai metode untuk menganalisis hubungan pengaruh antar variabelnya. Hasil penelitian ini menunjukkan semua variabel strategi operasi yaitu strategi efisiensi biaya, kualitas, delivery dan fleksibilitas memiliki hubungan yang positip dan signifikan terhadap kinerja bisnis perusahaan. Strategi efisiensi biaya menjadi variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja bisnis.*

*Kata Kunci: Kinerja bisnis, efisiensi biaya, kualitas, delivery, fleksibilitas.*

***ABSTRACT***

*The purpose of this study was to analyze the effect of operating strategy on business performance on medium and large industries in Kudus district. There are four variables operating strategies to be studied influence of variable cost efficiency strategy, a strategy of quality, delivery and flexibility strategies. Samples were taken at 111 large and medium industrial enterprises consists of 66 medium industries and 45 large industries. Sampling methods using purposive sampling with consider the age of the firm since its establishment more than 5 years and the area marketing has reached out Kudus. Methods of data collection using questionnaires and interviews. Multiple linear regression is used as a method to analyze the effect of the relationship between variables. The results showed that all the variables operating strategy of cost efficiency, quality, delivery and flexibility has a positive and significant relationship to the business performance. Cost efficiency strategies into the most influential variables on business performance.*

*Keywords: Business performance, cost efficiency, quality, delivery, flexibility.*

1. **PENDAHULUAN**

**1.1 Latar Belakang Penelitian**

Sektor industri merupakan barometer utama dalam menentukan roda perekonomian di kabupaten Kudus. Data dari Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa sektor industri hampir setiap tahun memegang peranan sebesar 60 persen lebih dari total PDRB di kabupaten Kudus. Kalau dipersentasekan dengan total jumlah penduduk usia produktif kabupaten Kudus yang sebesar 438.416 jiwa, sekitar 22 persen penduduk produktif bekerja di sektor industri Besar dan Menengah ini.

Strategi operasi telah menjadi perhatian dalam bidang manajemen produksi/operasi dan manajemen strategi sejak beberapa decade yang lalu (Skiner, 1969). Strategi operasi merupakan salah satu cara yang dapat dikembangkan oleh perusahaan dengan memanfaatkan operasi pabrik untuk berkompetisi dan menjadi kekuatan penggerak dalam menghadapi lingkungan baru serta meningkatkan kinerja perusahaan.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang menggunakan berbagai strategi operasi memiliki kinerja yang lebih tinggi daripada mereka yang tidak menggunakan strategi tersebut. Namun tidak semua strategi operasional mampu memberikan manfaat yang optimal bagi kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa untuk sebuah organisasi untuk menjadi kompetitif harus mempunyai strategi yang efektif dan efisien.

Strategi operasi dapat disimpulkan sebagai suatu strategi fungsional yang harus berpedoman pada strategi bisnis agar dapat menghasilkan suatu pola konsisten dalam keputusan keputusan operasi. Dimensi strategi operasi sebagaimana dikemukakan Chase, et al. (2001), Schroeder (2000), dan Ward, et al. (1998) dapat dikelompokkan menjadi empat yaitu: efisiensi biaya, kualitas, fleksibilitas, dan pengiriman.

* 1. **Perumusan Masalah**

Permasalahan yang muncul dalam penelitian ini adalah adanya penurunan pertumbuhan nilai produksi dan laba perusahaan, dimana setelah ada kenaikan di tahun 2007 kemudian pertumbuhan nilai produksi dan laba mengalami penurunan selama tiga tahun terakhir. Dikaitkan dengan penelitian ini, dibuat rumusan masalah penelitian yaitu bagaimana meningkatkan kinerja bisnis perusahaan yang turun tersebut melalui pengaruh strategi operasi.

* 1. **Tujuan Penelitian**

Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk menganalisis :

1. Untuk menganalisis pengaruh strategi operasi terhadap kinerja bisnis pada industri menengah dan besar di kabupaten Kudus.
2. Untuk menganalisis apakah pengaruh strategi operasi terhadap kinerja bisnis berbeda antara industri menengah dengan industri besar di kabupaten kudus.
3. **TELAAH PUSTAKA**

**2.1 Kinerja Bisnis**

Kaplan dan Norton (1992) mengungkapkan bahwa tujuan dari setiap sistem pengukuran adalah untuk memotivasi semua manajer dan pekerja agar melaksanakan strategi unit bisnis dengan berhasil. Perusahaan yang dapat menerjemahkan strategi ke dalam sistem pengukuran akan jauh lebih mampu melaksanakan strategi karena dapat mengkomunikasikan tujuan dan sasarannya. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu prestasi kerja yang dicapai oleh perusahaan dalam periode tertentu yang merupakan hasil dari proses kerja selama periode tersebut.

Dimensi pengukuran kinerja yang lazim digunakan dalam berbagai penelitian adalah pertumbuhan (*growth*), kemampulabaan (*profitability*) dan efisiensi (Murphy, et.al, 1996). Dimensi kemampulabaan dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dan untuk mengetahui seberapa jauh perusahaan dikelola secara efektif. Szimansky, dkk (1993) menyatakan bahwa indikator yang paling sering digunakan untuk mengevaluasi atau mengukur hasil-hasil kinerja adalah pangsa pasar (*market share*) dan profitabilitas. Pangsa pasar adalah (Persentase pasar) penjualan perusahaan dibandingkan pasar keseluruhan.

**2.2 Strategi Operasi**

Strategi operasi telah menjadi perhatian dalam bidang manajemen produksi/operasi dan manajemen strategi sejak beberapa decade yang lalu. Bertambahnya pengenalan mengenai strategi operasi sangat membantu perusahaan dalam mencapai suatu posisi kompetitif di pasar. Strategi operasi merupakan salah satu cara yang dapat dikembangkan oleh perusahaan dengan memanfaatkan operasi pabrik untuk berkompetisi dan menjadi kekuatan penggerak dalam menghadapi lingkungan baru.

MenurutMichael Porter (1980) *s*trategi operasi (*operations strategy*) adalah suatu visi dari fungsi operasi yang menetapkan keseluruhan arah bagi pengambilan keputusan. Visi ini perlu diintegrasikan dengan strategi bisnis yang terdapat pada tiga *generic business strategy* yaitu *low-cost producer, product differentiation, and market segmentation.* Schroeder, et al. (1986)menyatakan bahwa *s*trategi operasi adalah sebagai sesuatu yang terdiri dari empat komponen yaitu misi (*mission*), tujuan (*objectives*), kemampuan khusus (*distinctive competence*), dan kebijakan (*policies*). Keempat komponen tersebut menjelaskan tujuan apa dan bagaimana tujuan itu harus tercapai. Dari berbagai definisi di atas, bisa disimpulkan bahwa strategi operasi dapat dikatakan sebagai suatu strategi fungsional yang harus berpedoman pada strategi bisnis agar dapat menghasilkan suatu pola konsisten dalam keputusan-keputusan operasi.

Dimensi strategi operasi sebagaimana dikemukakan Chase, et al. (2001), Schroeder (2000), dan Ward, et al. (1998) dapat dikelompokkan menjadi empat yaitu: biaya, kualitas, fleksibilitas, dan delivery. Keempat dimensi strategi tersebut bukanlah strategi yang saling meniadakan satu sama lain, tetapi merupakan satu kesatuan yang terpadu dan saling memperkuat.

**2.3 Strategi EfisiensiBiaya**

Efisiensi menurut H. Emerson adalah perbandingan yang terbaik antara input dan output, antara keuntungan dengan biaya, antara hasil pelaksanaan dengan sumber-sumber yang digunakan dalam pelaksanaan. Jika output lebih besar dari input maka dapat dikatakan efisien dan sebaliknya jika input lebih besar dari output maka dikatakan tidak efisien. Efisiensi kerja merupakan pelaksanaan cara tertentu dengan tanpa mengurangi tujuannya, merupakan cara yang termudah dalam melaksanakannya, termurah dalam biayanya, tersingkat dalam waktunya, teringan dalam bebannya, terendah dalam jaraknya (Sedarmayanti, 1996).

Agar dapat bersaing dalam pasaran sekarang, perusahaan harus dapat menciptakan suatu produk baik barang maupun jasa yang harganya lebih rendah atau paling tidak sama dengan harga yang ditawarkan para pesaingnya. Untuk dapat memperoleh produk seperti itu, perusahaan harus berusaha sebisa mungkin mengurangi biaya yang harus dikeluarkan pada proses produksinya

Menurut Hansen dan Mowen (2003), klasifikasi biaya produksi menurut fungsi pokok dalam perusahaan manufaktur adalah biaya-biaya yang terjadi dalam hubungannya dengan proses pengolahan bahan baku menjadi barang jadi. Terdiri dari direct material cost, direct labor cost, manufacturing overhead cost.

**2.4 Strategi Kualitas**

Menurut Lovelock (2008) kualitas adalah tingkat mutu yang diharapkan, dan pengendalian keragaman dalam mencapai mutu tersebut untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Strategi kualitas menyebabkan setiap perusahaan berpikir tentang para pesaing untuk berusaha meningkatkan kualitas produk/jasa. Kualitas produk yang baik bukan saja diinginkan konsumen karena tahan lama dan kuat, tetapi juga keunggulan yang diharapkan oleh pihak perusahaan.

Menurut Goetsch dan Davis (2003) kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Ketidakpuasan pelanggan biasanya disebabkan adanya cacat pada produk, karena cacat produk adalah hal yang mudah dilihat pertama kali saat pelanggan membeli produk tersebut. Cacat pada produk mengakibatkan berkurangnya nilai kualitas, sehingga dapat mempengaruhi penentuan pembelian produk oleh pelangggan yang pada akhirnya akan mempengaruhi volume penjualan dan profit margin yang diharapkan.

Keandalan (*Realibility*) berarti kemungkinan kecil produk akan mengalami kerusakan atau gagal pakai. Keandalan adalah probabilitas bahwa kinerja suatu produk akan bekerja sesuai dengan fungsi yang diinginkan tanpa ada kegagalan di bawah kondisi tertentu untuk periode waktu tertentu (Yang G., 2007).

Sertifikasi terhadap kualitas produk bermanfaat untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan, menjamin kualitas produk dan proses, meningkatkan produktivitas dan pasar, meningkatkan kinerja karyawan serta meningkatkan citra perusahaan. Alasan mengapa perusahaan memerlukan sertifikasi adalah untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki sistem manajemen mutu yang sangat baik dan kemudian dapat mengkonfirmasikan hal ini kepada pelanggan mereka, termasuk juga memastikan kepada pemasok bahwa produksi senantiasa mengikuti standar yang baik.

**2.5 *Delivery Strategy***

***Delivery*** mengacu pada kemampuan operasi untuk memenuhi permintaan penyerahan produk atau jasa kepada pelanggan secara konsisten. Begitu banyak aktivitas dilakukan untuk membuat, memproduksi, menjual, dan menyampaikan (delivery) sebuah produk atau layanan merupakan unit dasar dari keunggulan kompetitif. Pengangkutan dalam arti ekonomi adalah merupakan jasa yang dapat menaikkan arti dan nilai dari suatu barang. Dengan adanya pengangkutan berarti akan memberikan kegunaan tempat atau *place utility* bagi barang-barang, juga dapat menciptakan kegunaan waktu ”time utility” di mana barang-barang itu secara cepat beralih ke tempat lain.

Keandalan (reliability) meliputi kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan. Leong, et al. (1990) mendefinisikan strategi pengiriman sebagai kemampuan pengiriman (dengan memenuhi jadwal pengiriman maupun janji pengiriman) dan kecepatan pengiriman (bertindak cepat atas pemesanan konsumen). Pengukuran kinerja pengiriman menekankan pada aktifitas yang memfokuskan pada peningkatan reliabilitas pengiriman misalnya pengiriman yang tepat waktu, akurasi dalam status persediaan, dan waktu tunggu pengiriman. Konsumen pada saat ini tidak cukup dipuaskan dengan baiknya kualitas produk, tetapi juga mengharapkan adanya pelayanan pasca jual yang baik.

**2.6 *Fleksibilitas Strategy***

Perusahaan harus mempunyai kemampuan merespon berbagai perubahan secara efisien. Kemampuan respon perusahaan tersebut diantaranya adalah kemampuan memproduksi banyak produk yang berbeda, memperpendek *life cycles* produk, dan melakukan produksi secara efektif. Kemampuan respon perusahaan ini akan dapat dicapai oleh perusahaan dengan menerapkan fleksibilitas manufaktur.

Fleksibilitas manufaktur merupakan kemampuan perusahaan untuk merespon secara efektif perubahan yang terjadi, baik yang terjadi di internal (operasi) perusahaan, maupun di eksternal lingkungan perusahaan (Gerwin, 1993).

Sedangkan menurut Upton,1995 beberapa dimensi fleksibilitas manufaktur , yaitu:

* *Volume* *flexibility* yaitu mempresentasikan kemampuan mengubah level output proses produksi.
* *Variety flexibility*, mempresentasikan kemampuan untuk memproduksi jumlah dari produk yang berbeda dan memperkenalkan produk baru.
* *Process flexibility,* mempresentasikan kemampuan system untuk menyesuaikan dan mengakomodasi perubahan gangguan dari proses manufaktur. Contoh perubahan gangguan didalam area kerja, mesin rusak, perubahan dari jadual produksi atau urutan kerja.
* *Material handling flexibility,* mempresentasikan kemampuan proses *material*  
  *handling* untuk mengefektifkan pengiriman material dari proses manufaktur dan posisi material/part.

**2.7 Pengaruh Strategi Efisiensi Biaya Terhadap Kinerja Bisnis**

Efisiensi biaya produksi merupakan salah satu variabel yang penting. Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam melaksanakan proses produksi perlu dikendalikan sebaik-baiknya, karena walaupun proses produksi dapat berjalan dengan lancar namun apabila tidak didukung dengan usaha untuk dapat menekan biaya produksi serendah-serendahnya akan berakibat naiknya biaya produksi.

Dengan mengendalikan biaya produksi seefisien mungkin, maka akan dihasilkan harga pokok produksi yang lebih rendah, di mana dengan harga pokok produksi yang lebih rendah perusahaan akan mampu bersaing di pasaran, sehingga perusahaan dapat memperoleh laba yang optimal, yang berarti akan meningkatkan kinerja perusahaan. Morgan Swink (2005) dan Halim Kazan (2006) melakukan penelitian yang menghasilkan pernyataan bahwa efisiensi dari biaya berpengaruh positip terhadap kinerja perusahaan.

Dari hasil pemaparan diatas akan diteliti hubungan antara strategi efisiensi biaya dengan kinerja bisnis dan dihipotesakan sebagai berikut :

**H1 : Strategi efisiensi biaya produksi berpengaruh positip terhadap kinerja bisnis.**

**2.8 Pengaruh Strategi Kualitas Terhadap Kinerja Bisnis**

Kualitas merupakan totalitas fitur dan karakteristik yang mampu memuaskan kebutuhan, yang dinyatakan maupun tidak dinyatakan, kualitas mencakup daya tahan produk, kehandalan, ketepatan, kemudahan operasi dan perbaikan, serta atribut-atribut nilai lainnya. Beberapa atribut itu dapat diukur secara obyektif.

Halim Kazan, Gokhan Ozer dan Ayse Tansel Cetin (2006) melakukan penelitian terhadap perusahaan industri dan menyatakan bahwa kualitas produk berpengaruh positip terhadap kinerja perusahaan. Kualitas produk yang baik secara langsung dapat meningkatkan kepuasan konsumen yang pada akhirnya mampu meningkatkan pendapatan maupun pangsa pasar perusahaan.

Dari hasil pemaparan diatas akan diteliti hubungan antara *quality**strategy* dengan kinerja bisnis dan dihipotesakan sebagai berikut :

**H2 : Strategi kualitasberpengaruh positip terhadap kinerja bisnis perusahaan.**

**2.9 Pengaruh *Delivery Strategy* Terhadap Kinerja Bisnis**

Salah satu tugas penting manajemen adalah mengirimkan produk atau jasa layanan sejumlah tertentu sesuai kehendak konsumen. Tantangan bagi manajemen adalah bagaimana menepati janji pengiriman bersamaan dengan memenuhi tingkat kualitas dan target biaya.

Kaplan dan Norton (2000) berpendapat bahwa pelanggan juga menghargai tenggang waktu yang terpercaya yang diukur oleh adanya pengiriman tepat waktu. Banyak pelanggan memberi nilai tinggi tenggang waktu yang singkat, yang diukur sebagai tenggang waktu dari saat mengajukan sampai ketika produk atau jasa tersebut diterima.

Beberapa penelitian menyatakan variabel pengiriman tidak memiliki dampak pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Penelitian oleh Peter T Ward, Rebeca Duray (2000) menyatakan bahwa “pada kondisi performansi yang rendah tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara strategi perusahaan (*delivery*) terhadap performansi perusahaan”. Disisi lain Maria Oltra dan Luisa Flor (2009) yang meneliti perusahaan keramik di Spanyol, hasilnya menyatakan ada hubungan yang positip antara strategi delivery dengan kinerja bisnis perusahaan.

Dari hasil pemaparan diatas akan diteliti hubungan antara *delivery strategy* dengan kinerja bisnis dan dihipotesakan sebagai berikut :

**H3 : *Delivery strategy* berpengaruh positip terhadap kinerja bisnis.**

**2.10 Pengaruh *Fleksibilitas Strategy* Terhadap Kinerja Bisnis**

Perusahaan harus mempunyai kemampuan merespon berbagai perubahan secara efisien akibat adanya persaingan industri yang semakin meningkat. persaingan dapat terjadi pada aspek biaya, kualitas dan *responsiveness,* dimana *responsiveness* yang dimaksud mengacu pada fleksibilitas dan kecepatan *(Olhager, 1993).* Fleksibilitas adalah kemampuan perusahaan untuk merespon secara efektif perubahan yang terjadi, baik yang terjadi di dalam maupun di luar lingkungan perusahaan. Fleksibilitas mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan dan strategi perusahaan.

Bahjat Eid Al-Jawazneh (2011) dalam penelitiannya pada perusahaan industri farmasi di Jordan menemukan adanya pengaruh strategi fleksibilitas terhadap kinerja perusahaan. Namun beberapa penelitian hasilnya ternyata menolak adanya pengaruh antara fleksibilitas terhadap kinerja perusahaan.

Dari hasil pemaparan diatas akan diteliti hubungan antara *fleksibilitas strategy* dengan kinerja bisnis dan dihipotesakan sebagai berikut :

**H4 : *Fleksibilitas strategy* berpengaruh positip terhadap kinerja bisnis.**

**2.11 Ukuran Perusahaan**

Ukuran perusahaan diukur melalui jumlah tenaga kerjanya. Ukuran perusahaan adalah salah satu faktor penting yang mempengaruhi kekuatan persaingan, perusahaan kecil mempunyai kekuatan lebih kecil dibandingkan perusahaan besar yang menyebabkan mereka mungkin merasa sulit untuk bersaing dengan perusahaan-perusahaan besar terutama di pasar yang sangat kompetitif.

Dalam hal ini akan dianalisis apakah ada perbedaan secara statistik pengaruh strategi operasi terhadap kinerja bisnis antara perusahaan besar dengan menengah. Dari pemaparan diatas diajukan hipotesis sebagai berikut :

**H5 : Pengaruh strategi operasi terhadap kinerja bisnis perusahaan berbeda antara industri menengah dengan industri besar.**

**2.12 Model dan Hipotesis**

Gambar 2.1   
Model Kerangka Pikir Teoritis

H1

H2

H3

H4

Dimensi Strategi Operasi

Sumber : Morgan Swink, Ram Narasimhan, Soo Wook Kim (2005), Halim Kazan, Gokhan Ozer, Ayse Tansel Cetin (2006), Maria J Oltra dan M. Luisa Flor (2009), Bahjat Eid Al-Jawazneh (2012)

Dari kerangka pemikiran teoritis diatas peneliti ingin mengetahui pengaruh dari variabel strategi efisiensi biaya, strategi kualitas, *delivery strategy* dan *fleksibilitas strategy* terhadap kinerja bisnis serta menganalisis apakah pengaruh strategi operasi terhadap kinerja bisnis berbeda antara industri menengah dengan industri besar di kabupaten kudus.

1. **METODE PENELITIAN**

**3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

Operasional variabel merupakan suatu definisi dan dinyatakan dalam kriteria yang lebih jelas dan dapat diuji secara khusus. Berikut ditampilkan definisi operasional dan pengukuran variabel secara ringkas dalam bentuk variabel dan indikatornya, pada tabel 3.1 berikut ini:

**Tabel 3.1**

**Variabel dan Indikatornya**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Variabel** | | **Indikator** |
| X1  X2  X3  X4  Y | Strategi Efisiensi Biaya  Strategi Kualitas  *Delivery Strategy*  *Fleksibilitas Strategy*  Kinerja Bisnis | Melakukan Efisiensi Biaya Tenaga Kerja per Unit  Melakukan Efisiensi Biaya Bahan Baku per Unit  Melakukan Efisiensi Biaya Overhead  Melakukan Efisiensi Biaya Persediaan  Menurunkan Tingkat Kecacatan Produk  Meningkatkan Kehandalan (*Reliability*) Produk  Memperbaiki Kualitas Pemasok  Menambah Perolehan Sertifikasi Kualitas  Memperbaiki Layanan Pasca Jual  Meningkatkan Keandalan Pengiriman  Meningkatkan Kecepatan Pengiriman  Meningkatkan Model/Variasi Produk  Peningkatan Fleksibilitas Volume  Kemampuan Fleksibilitas Proses/Route Mesin  Flexibilitas Material Handling  Pertumbuhan Penjualan  Profitabilitas (Laba)  Pangsa Pasar (Market Share) |

**3.2 Jenis dan Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek yaitu data berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik seseorang yang mewakili suatu perusahaan sebagai subyek penelitian (responden). Dalam hal ini data primer didapat dari pengusaha industri besar menengah sebagai responden. Menggunakan metode survei, yaitu menggunakan metode wawancara langsung dengan responden dan dengan menggunakan daftar kuesioner.

**3.3 Populasi dan Sampel**

**3.3.1 Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan industri besar dan menengah yang terletak di kabupaten Kudus dengan jumlah perusahaan sebanyak 155 unit. Menurut konsep dari Badan Pusat Statistik, ukuran perusahaan dilihat melalui jumlah tenaga kerjanya, dikatakan industri menengah bila tenaga kerjanya berjumlah antara 20 sampai dengan 99 orang, dan disebut industri besar jika tenaga kerjanya lebih dari 100 orang.

**3.3.2 Sampel**

Sampel pada penelitian ini diambil dengan menggunakan teknik sampling purposive, yaitu dengan mempertimbangkan umur perusahaan sejak berdirinya lebih dari 5 tahun dan wilayah pemasaran sudah sampai keluar Kudus. Sebagai sampel diperoleh jumlah perusahaan industry sebanyak 111 unit, terdiri dari industri menengah sebanyak 66 unit dan industri besar sebanyak 45 unit.

**3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data primer dilakukan dengan metode angket / kuesioner dan dengan metode wawancara. Wawancara dilakukan untuk mendukung akurasi dan melengkapi data yang terkumpul melalui kuesioner. Data tentang dimensi dari variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini yang ditujukan kepada responden menggunakan skala Likert 1 – 7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor sebagai berikut :

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
| Sangat Tidak Setuju Sekali | Sangat Tidak Setuju | Tidak  Setuju | Ragu-Ragu | Setuju | Sangat Setuju | Sangat  Setuju  Sekali |
| **(STSS)** | **(STS)** | **(TS)** | **(R)** | **(S)** | **(SS)** | **(SSS)** |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |

**3.5 Uji Asumsi Klasik**

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh suatu variabel bebas (variabel bebas lebih dari satu) terhadap variabel terikat. Sebelum melakukan analisis maka harus dilaksanakan uji asumsi klasik yaitu Uji Multikolonieritas, Uji Autokorelasi, Uji Heteroskedastisitas dan Uji Normalitas. Uji asumsi klasik digunakan untuk memastikan bahwa data yang digunakan dalam model tidak mengandung multikolinieritas, autokorelasi dan heteroskedastisitas.

**3.6 Teknik Analisis**

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda untuk membuat model matematika yang dapat menunjukkan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, dimana sebelumnya dilakukan uji kualitas data dan uji asumsi klasik. Selain itu dilakukan pula uji Chow Test yaitu alat yang digunakan untuk menguji test for equality of coefficients atau uji kesamaan koefisien yaitu untuk melihat pengaruh variabel bebas strategi operasi terhadap variabel terikat kinerja bisnis apakah pengaruhnya berbeda untuk kedua kelompok, industri menengah dan industri besar.

**4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

* 1. **Gambaran Umum Obyek Penelitian**

Secara administratif Kabupaten Kudus terbagi menjadi 9 Kecamatan dan 123 Desa serta 9 Kelurahan. Luas wilayah Kabupaten Kudus tecatat sebesar 42.516 hektar atau sekitar 1,31 persen dari luas Propinsi Jawa Tengah. Jumlah penduduk Kabupaten Kudus tercatat sebesar 769.904 jiwa. Dari jumlah penduduk tersebut tercatat penduduk usia produktif kabupaten Kudus sebesar 438.416 jiwa dimana sebanyak 96.468 orang (22 persen) bekerja di sektor industri Besar dan Menengah.

Sektor Industri merupakan tiang penyangga utama dari perekonomian Kabupaten Kudus dengan kontribusi sebesar 62,75 persen terhadap PDRB Kabupaten Kudus. Sektor ini dibedakan dalam kelompok industri besar, industri sedang, industri kecil dan industri rumahtangga.

* 1. **Gambaran Umum Responden**

Responden yang dipilih dalam penelitian ini adalah pengusaha industri besar dan menengah yang berdomisili di kabupaten Kudus sebanyak 111 perusahaan. Adapun untuk pemilihan sampelnya didasarkan pada metode *Purposive Sampling* dan didapatkan sample sebagai berikut:

Sedangkan untuk jumlah perusahaan berdasarkan usia perusahaan dihitung sejak mulai berdirinya perusahaan adalah sbb:

Perusahaan industri dengan usia antara 5 – 20 tahun ada sebanyak 80 unit, usia antara 21 - 35 tahun sebanyak 14 unit, usia 36 - 50 tahun sebanyak 16 unit dan usia antara 51 - 65 tahun hanya satu perusahaan saja.

Responden berdasarkan jenis kelamin, laki-laki sebanyak 67 orang (60,4 persen) dan perempuan sebanyak 44 orang (39,6 persen).

Responden berdasarkan tingkat pendidikan tercatat dari 111 orang responden sebagian besar berpendidikan SLTA yaitu 68 orang, S1 sebanyak 33 orang, S2 ada 1 orang, D3 sebanyak 5 orang, SLTP ada 3 orang dan sisanya SD sebanyak 1 orang.

* 1. **Hasil Pengujian Hipotesis**
     1. **Pengujian Hipotesis 1**

H1 : Strategi efisiensi biaya produksi berpengaruh positip terhadap kinerja bisnis.

Dari hasil pengolahan data diperoleh kesimpulan bahwa hipotesis 1 ini diterima. Ini berarti memang terdapat pengaruh yang positip antara strategi efisiensi biaya terhadap kinerja bisnis perusahaan. Pada strategi efisiensi biaya produk ini, strategi efisiensi biaya bahan baku adalah strategi yang paling berperan dan banyak dilakukan oleh perusahaan industri di Kudus, kemudian diikuti oleh strategi efisiensi biaya persediaan, efisiensi biaya tenaga kerja dan efisiensi biaya overhead.

* + 1. **Pengujian Hipotesis 2**

H2 : Strategi kualitasberpengaruh positip terhadap kinerja bisnis perusahaan

Dari hasil pengolahan data diperoleh kesimpulan bahwa hipotesis 2 ini diterima. Ini berarti memang terdapat pengaruh yang positip antara strategi kualitas terhadap kinerja bisnis perusahaan. Dalam strategi kualitas ini strategi menurunkan tingkat kecacatan produk adalah strategi yang paling berperan dan banyak dilakukan oleh perusahaan industri, kemudian diikuti oleh strategi meningkatkan kehandalan produk dan strategi memperbaiki kualitas pemasok.

* + 1. **Pengujian Hipotesis 3**

H3 : *Delivery strategy* berpengaruh positip terhadap kinerja bisnis

Dari hasil pengolahan data diperoleh kesimpulan bahwa hipotesis 3 ini diterima. Ini berarti memang terdapat pengaruh yang positip antara *delivery strategy* terhadap kinerja bisnis perusahaan. Dalam *delivery strategy* ini, strategi meningkatkan keandalan pengiriman adalah strategi yang paling berperan dan banyak dilakukan oleh perusahaan industri, kemudian diikuti oleh strategi memperbaiki layanan pasca jual dan strategi meningkatkan kecepatan pengiriman barang.

* + 1. **Pengujian Hipotesis 4**

H4 : *Fleksibilitas strategy* berpengaruh positip terhadap kinerja bisnis

Dari hasil pengolahan data diperoleh kesimpulan bahwa hipotesis 4 ini diterima. Ini berarti memang terdapat pengaruh yang positip antara *fleksibilitas strategy* terhadap kinerja bisnis perusahaan. Pada *fleksibilitas strategy* ini, strategi meningkatkan model/variasi produk adalah strategi yang paling berperan dan banyak dilakukan oleh perusahaan industri di Kudus, kemudian diikuti oleh strategi fleksibilitas penanganan bahan baku/material, fleksibilitas volume dan yang terakhir adalah fleksibilitas proses/route mesin.

* + 1. **Pengujian Hipotesis 5**

H5 : Pengaruh strategi operasi terhadap kinerja bisnis perusahaan berbeda antara industri menengah dengan industri besar.

Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai F hitung < F tabel yang berarti hipotesis 5 ini ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara statistik pengaruh strategi operasi terhadap kinerja bisnis tidak berbeda antara industri menengah dan industri besar. Keempat variabel bebas yaitu strategi efisiensi biaya. strategi kualitas, *delivery strategy* dan *fleksibilitas strategy* ternyata pengaruhnya terhadap kinerja bisnis tidak berbeda atau sama saja baik untuk industry menengah maupun industry besar.

1. **KESIMPULAN**
   1. **Kesimpulan Atas Hipotesis**

**a. Hubungan Strategi Efisiensi Biaya dengan Kinerja Bisnis Perusahaan**

Berdasarkan hasil analisis data ternyata terdapat pengaruh yang positip dan signifikan antara strategi efisiensi biaya produksi dengan kinerja bisnis pada perusahaan industri menengah dan besar di kabupaten Kudus. Bila dibandingkan dengan variabel bebas lainnya, variabel strategi efisiensi biaya memegang pengaruh yang paling besar/penting terhadap kinerja perusahaan industri di kabupaten Kudus ini.

Strategi efisiensi biaya bahan baku menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan, karena dari hasil pendataan sebagian besar perusahaan melakukan strategi ini, seperti memilih harga bahan baku yang lebih baik dan lebih murah. Strategi selanjutnya adalah strategi efisiensi biaya persediaan, efisiensi biaya tenaga kerja dan yang terakhir adalah efisiensi biaya overhead.

**b. Hubungan Strategi Kualitasdengan Kinerja Bisnis Perusahaan**

Berdasarkan hasil analisis data ternyata terdapat pengaruh yang positip dan signifikan antara strategi kualitas dengan kinerja bisnis perusahaan. Bila dibandingkan dengan variabel bebas lainnya, strategi kualitas memegang pengaruh terbesar kedua terhadap kinerja perusahaan industri menengah dan besar di kabupaten Kudus.

Dalam strategi kualitas ini strategi menurunkan tingkat kecacatan produk adalah strategi yang paling berperan dan banyak dilakukan oleh perusahaan industri, kebanyakan perusahaan melakukan pengawasan terhadap kualitas produk baik melalui *quality control* ataupun cara lain. Strategi lainnya adalah dengan meningkatkan kehandalan produk serta strategi memperbaiki kualitas pemasok.

1. **Hubungan *Delivery Strategy*** **dengan Kinerja bisnis Perusahaan**

Berdasarkan hasil analisis data ternyata terdapat pengaruh yang positip dan signifikan antara *delivery strategy* dengan kinerja bisnis perusahaan industri menengah dan besar di kabupaten Kudus. Bila dibandingkan dengan variabel bebas lainnya, *delivery strategy* memegang pengaruh terkecil (urutan keempat) terhadap kinerja perusahaan industry di kabupaten Kudus.

Dalam *delivery strategy* ini, strategi meningkatkan keandalan pengiriman adalah strategi yang paling berperan dan banyak dilakukan oleh perusahaan industri, kemudian diikuti oleh strategi memperbaiki layanan pasca jual dan strategi meningkatkan kecepatan pengiriman barang.

1. **Hubungan *Fleksibilitas* *Strategy*** **dengan Kinerja bisnis Perusahaan**

Berdasarkan hasil analisis data ternyata terdapat pengaruh yang positip dan signifikan antara *fleksibilitas strategy* dengan kinerja bisnis pada perusahaan industri menengah dan besar di kabupaetn Kudus. Bila dibandingkan dengan variabel bebas lainnya, *fleksibilitas strategy* memegang pengaruh ketiga terhadap kinerja perusahaan industry di kabupaten Kudus.

Pada *fleksibilitas strategy* ini, strategi meningkatkan model/variasi produk adalah strategi yang paling berperan dan banyak dilakukan oleh perusahaan industri di Kudus. Dari hasil pendataan banyak dari industri konveksi seperti baju muslim/gamis sangat memperhatikan perubahan model produk karena konsumen lebih senang mencari pakaian-pakaian dengan model terbaru. Strategi lainnya yang juga dilakukan dalam *fleksibilitas strategy* berturut-turut dari yang terpenting yaitu strategi fleksibilitas penanganan bahan baku/material, fleksibilitas volume dan yang terakhir adalah fleksibilitas proses/route mesin.

1. **Uji Kesamaan Koefisien (Chow-Test)**

Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai F hitung < F tabel yang berarti hipotesis 5 ini ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara statistik pengaruh strategi operasi terhadap kinerja bisnis tidak berbeda antara industri menengah dan industri besar. Keempat variabel bebas yaitu strategi efisiensi biaya, strategi kualitas, *delivery strategy* dan *fleksibilitas strategy* ternyata pengaruhnya terhadap kinerja bisnis tidak berbeda atau sama saja baik untuk industry menengah maupun industry besar.

Perusahaan industri di kabupaten Kudus baik itu industri besar maupun menengah memang menuntut adanya strategi operasi untuk meningkatkan kinerja bisnis mereka. Jenis industri seperti industri rokok, konveksi, percetakan, tahu, bordir dan lain-lain, memang melakukan strategi operasi diatas. Keempat variabel strategi operasi diatas sama perlunya dan sama pentingnya dilakukan baik oleh industri besar maupun industri menengah di kabupaten Kudus.

* 1. **Implikasi Manajerial**

Implikasi manajerial yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Bagi pihak manajemen ataupun pengambil keputusan haruslah memperhatikan keempat variabel strategi operasi diatas sehingga dapat meningkatkan kinerja bisnis perusahaan yang terlihat dari peningkatan penjualan, laba maupun pangsa pasarnya.
2. Strategi efisiensi biaya menempati posisi paling penting yang dilakukan oleh perusahaan industri menengah/besar di kabupaten Kudus. Dari hasil penelitian, sebagian besar perusahaan melakukan strategi efisiensi biaya, terutama efisiensi bahan baku seperti memilih harga bahan baku yang lebih baik dan lebih murah. Kemudian diikuti oleh strategi efisiensi biaya persediaan, efisiensi biaya tenaga kerja dan yang terakhir efisiensi biaya overhead.
3. Strategi kualitas memegang pengaruh terbesar kedua dalam kaitannya dengan kinerja bisnis perusahaan. Strategi menurunkan tingkat kecacatan produk merupakan hal yang utama dilakukan, kebanyakan perusahaan melakukan pengawasan terhadap kualitas produk baik melalui *quality control* ataupun cara lain. Strategi lainnya adalah dengan meningkatkan kehandalan produk serta strategi memperbaiki kualitas bahan-bahan yang didatangkan dari pemasok.
4. *Fleksibilitas Strategy* memegang pengaruh terbesar ketiga dalam kaitannya dengan kinerja bisnis perusahaan. Perusahaan harus mempunyai kemampuan merespon berbagai perubahan secara efisien akibat adanya persaingan industri yang semakin meningkat. Strategi meningkatkan model/variasi produk merupakan hal yang utama dalam *fleksibilitas strategy*. Strategi lainnya yang juga dilakukan dalam *fleksibilitas strategy* berturut-turut dari yang terpenting yaitu strategi fleksibilitas penanganan bahan baku/material, fleksibilitas volume dan yang terakhir adalah fleksibilitas proses/route mesin.
5. *Delivery strategy* memegang pengaruh terkecil (urutan keempat) dalam kaitannya dengan kinerja bisnis perusahaan, hal ini disebabkan beberapa perusahaan industri di kabupaten Kudus ada yang merupakan industri yang khusus melayani permintaan industri besar lainnya dan biasanya untuk pengiriman barang diambil sendiri oleh perusahaan pemesan. Namun begitu bagi perusahaan yang system deliverynya tidak tergantung perusahaan lain strategi delivery ini menjadi hal yang sangat penting.
6. Dalam *delivery strategy* meningkatkan keandalan pengiriman barang merupakan hal yang utama dilakukan oleh perusahaan industri di kabupaten Kudus. Kemudian diikuti oleh strategi perbaikan layanan pasca jual/garansi dan yang terakhir strategi kecepatan pengiriman barang sampai ke tempat tujuan.
7. Dari hasil uji kesamaan koefisien (Chow Test) telah disimpulkan bahwa pengaruh strategi operasi terhadap kinerja bisnis tidak berbeda antara industri menengah dan industri besar. Perusahaan industri di kabupaten Kudus baik itu industri besar maupun menengah dituntut melakukan strategi operasi untuk meningkatkan kinerja bisnis mereka.

**REFERENSI**

Ahmed,Nazim; Montagno Ray; Firenze Robert, J. (1996). “Operations Strategy And Organizational Performance: an Empirical Study” *International Journal Of Operations & Production Management”,* 1996: 41-53.

Al-Jawazneh, BE. (2012). “Manufacturing flexibility and Operational Performance of Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan”, *International Journal Of Business & Management, Vol 7,* No 4; Februari 2012”

Badan Pusat Statistik Kab Kudus (2010). *Industri Manufaktur Kabupaten Kudus Tahun 2010,* Badan Pusat Statistik Kudus.

Curkovic, S; Vickery, S; Cornelia; Droge, C. (2000). “Quality-Related Action Programs: Their Impact on Quality Performance and Firm Performance”,  *Decision Sciences,* Volume 31 Number 4.

Ghozali, Imam (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS19*. Semarang: UNDIP.

Heizer, Jay; Render, Barry (2009). *Manajemen Operasi,* Buku 1 Edisi 9, Jakarta: Salemba Empat.

Kazan, H; Ozer, G; Tansel Cetin, A. (2006). “The Effect of Manufacturing Strategies on Financial Performance”, *Measuring Business Excellence*, 2006; 10, 1; ABI/INFORM Complete pg. 14.

Oltra, Maria J; Flor, M Luisa. (2009). “ The Moderating Effect of Business Strategy on The Relationship Between Operations Strategy and Firms Results”, *International Journal Of Operations & Production Management, Vol.30 No. 6,* 2010 pp 612-638.

Reitsperger, Wolf D; Daniel, Shirley J; Tallman, Stephen B; Chismar, William G. (1993). ”Product Quality and Cost Leadership: Compatible Strategies”, *Management International Review*; First Quarter 1993; 33, ABI/INFORM Complete pg 7.

Swink, Morgan; Narasimhan, Ram; Kim, Soo Wook. (2005). “Manufacturing Practises and Strategy Integration: Effects on Cost Efficiency, Flexibility, and Market Based Performance”. *Decision Sciences,* Volume 36 Number 3.

Upton, David M. (1997). “Process Range in Manufacturing: An Empirical Study of Flexibility” *Management Science,* Aug 1997; 43, 8; ABI/INFORm Complete pg. 1079.

Wisner, Joel D; Fawcett, Stanley E. (1991). “ Lingking Firm Strategy to Operating Decisions Through Performance Measurement, *Production and Inventory Management Journal*; Third Quarter 1991; 32, 3; ABI/INFORM Complete pg.5

Anatan, Lina (2005). Persaingan Bisnis dan Strategi Manufaktur. From ml.scribd.com/doc/.../Persaingan-Bisnis-Dan-**Strategi**-Manufaktur*,* Desember 2005.

Dina Novia (2009). Strategi Operasi dan Pengembangan Produk. From <http://dinanovia.lecture.ub.ac.id/files/2009/09/strategi-op_peng_prod.pdf>, 1 September 2009.

Evan Jaelani (2012). Strategi Operasi. From <http://e-je.blogspot.com/2012/01/strategi-operasi.html>, 10 Januari 2012.

Suyanto M (2010). Strategi Kualitas. From research.amikom.ac.id, 2010.

Stikom (2012). Manajemen Produksi dan Operasi. From blog.stikom.edu/tonys/files/2012/02/MPO-1-2.ppt, Pebruari 2012.

**LAMPIRAN-LAMPIRAN  
  
Lampiran 1 : Karakteristik Responden**

****

**USIA PERUSAHAAN (Sejak Berdiri)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Usia Perusahaan | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1 (5-20Th) | 80 | 72.1 | 72.1 | 72.1 |
|  | 2 (21-35) | 14 | 12.6 | 12.6 | 84.7 |
|  | 3 (36-50) | 16 | 14.4 | 14.4 | 99.1 |
|  | 4 (51-65) | 1 | .9 | .9 | 100.0 |
|  | Total | 111 | 100.0 | 100.0 |  |

****

****

**JABATAN**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Asisten Manajer | 3 | 2.7 | 2.7 | 2.7 |
|  | Manajer | 63 | 56.8 | 56.8 | 59.5 |
|  | Manajer Tk Menengah | 45 | 40.5 | 40.5 | 100.0 |
|  | Total | 111 | 100.0 | 100.0 |  |

**Lampiran 2 : Output Regresi Linear Berganda**

1. **Industri Menengah dan Besar**

****

****

1. **Industri Menengah**

****

****

****

1. **Industri Besar**

****

****

****