

**PEMETAAN DAN PENENTUAN PRIORITAS STRATEGI  
MANUFAKTUR TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PADA  
PRODUSEN KOMPONEN SEPEDA MOTOR**

**SKRIPSI**

**MONICA NUR ROMADHONA  
0606077346**



**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS TEKNIK  
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI  
DEPOK  
JUNI 2010**

**PEMETAAN DAN PENENTUAN PRIORITAS STRATEGI  
MANUFAKTUR TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PADA  
PRODUSEN KOMPONEN SEPEDA MOTOR**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
sarjana teknik**

**MONICA NUR ROMADHONA  
0606077346**



**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS TEKNIK  
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI  
DEPOK  
JUNI 2010**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Sripsi ini adalah hasil karya sendiri, dan  
semua sumber baik yang dikutip maupun  
dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Monica Nur Romadhona

NPM : 0606077346

Tanda Tangan : .....

Tanggal : Juni 2010


## LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :  
Nama : Monica Nur Romadhona  
NPM : 0606077346  
Program Studi : Teknik Industri  
Judul Skripsi : Pemetaan dan Penentuan Prioritas Strategi  
Manufaktur terhadap Kinerja Perusahaan pada  
Produsen Komponen Sepeda Motor

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik pada Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia

### DEWAN PENGUJI


Pembimbing : Ir. Djoko Sihono Gabriel, MT.

  
(.....)

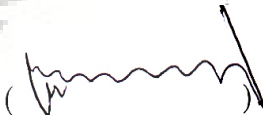
Anggota : Ir. M. Dachyar, M.Sc.

  
(.....)

Anggota : Armand O. Moeis, ST, M.Sc.

  
(.....)

Anggota : Ir. Boy Moch. Nurtjahyo, MSIE.

  
(.....)

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : Juni 2010

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya yang senantiasa menuntun Penulis untuk menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan tepat pada waktunya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini dapat terselesaikan dengan kerja sama, bantuan, dan dorongan dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Djoko S. Gabriel dan Bapak Rahmat Nurcahyo, yang selalu memberikan arahan dan masukan dalam penyelesaian skripsi.
2. Ibu Haryati selaku staf Teknik Industri yang telah membantu administrasi seminar, sidang, dan pengumpulan skripsi.
3. orang tua serta keluarga yang menjadi motivator dan inspirasi utama dalam menyelesaikan skripsi ini
4. Okky Kurniawan yang memberikan masukan dan pemahaman mendalam dalam pengerjaan skripsi.
5. Dinar Sukmaningati dan Amalia O Paera yang selalu memberikan saran dan dorongan yang bermanfaat agar semakin giat dalam menyelesaikan skripsi.
6. Rika Arti, Indah Cahyati, Shinta Juliasri, Damayanti, dan Renta Robasa yang memberikan informasi serta ide-ide cemerlang dalam pengerjaan skripsi.
7. teman serta sahabat yang memberikan semangat untuk menyelesaikan skripsi.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna mengingat keterbatasan penulis. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran sehingga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Depok, Juni 2010

Penulis

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Monica Nur Romadhona  
NPM : 0606077346  
Program Studi : Teknik Industri  
Departemen : Teknik Industri  
Fakultas : Teknik  
Jenis karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**Pemetaan dan Penentuan Prioritas Startegi Manufaktur terhadap Kinerja Perusahaan pada Produsen Komponen Sepeda Motor**

beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Depok  
Pada tanggal: Juni 2010  
Yang menyatakan

(Monica Nur Romadhona)

## ABSTRAK

Nama : Monica Nur Romadhona  
Departemen : Teknik Industri  
Judul Skripsi : Pemetaan dan penentuan prioritas strategi manufaktur terhadap kinerja perusahaan pada produsen komponen motor

Penelitian ini bertujuan untuk menentukan prioritas strategi manufaktur berdasarkan pengaruhnya pada tiap kinerja perusahaan serta memetakan prioritas utama dari strategi manufaktur yang diaplikasikan oleh produsen komponen sepeda motor saat ini. Penulis menemukan hubungan signifikan antara strategi manufaktur dengan kinerja perusahaan. Temuan ini juga mengindikasikan bahwa strategi manufaktur yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja manufaktur hanya kualitas dan biaya sedangkan yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja finansial adalah pengiriman, kualitas, dan biaya.

Kualitas adalah prioritas utama pada strategi manufaktur yang harus diperhatikan untuk peningkatan kinerja manufaktur diikuti oleh strategi biaya. Untuk kinerja finansial, prioritas utama, kedua, dan ketiga yaitu biaya, kualitas, dan pengiriman. Bila dibandingkan dengan pemetaan, dimana strategi pengiriman menjadi prioritas utama sebagian besar produsen komponen sepeda motor, produsen juga harus mempertimbangkan strategi kualitas dan biaya sebagai strategi yang harus lebih diprioritaskan karena pengaruhnya terhadap kedua kinerja baik manufaktur maupun finansial.

Kata Kunci : Strategi manufaktur, Kinerja perusahaan, Otomotif, Komponen sepeda motor, multiple regresi

## ABSTRACT

Name : Monica Nur Romadhona  
Department : Industrial Engineering  
Title : Mapping and determining priority of manufacturing strategy toward motorcycle component maker performance

This research is used to determine the priority of manufacturing strategy based on its effect on company performances and map the first priority of manufacturing strategy that applied in motorcycle component maker recently. The author found significant relationship between manufacturing strategy and firm performances. The findings also indicate that quality and cost are manufacturing strategy variables that influence manufacturing performance also delivery, quality, and cost significantly effect financial performance.

Quality is the first priority in manufacturing strategy that affect manufacturing performance, followed by cost strategy. In the other hand, cost becomes the first priority followed by quality and delivery. Compared by data mapping, motorcycle component production company have to consider quality and cost as the most prior manufacturing strategy instead of delivery (as the most prior manufacturing strategy).

Keywords : Manufacturing strategy, Firm Performance. Automotive, Motorcycle component, Multiple Regression



## DAFTAR ISI

<b>JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>UCAPAN TERIMA KASIH</b> .....	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiii</b>
<b>1.PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Diagram Keterkaitan Masalah.....	3
1.3 Perumusan Masalah .....	4
1.4 Tujuan Penelitian .....	4
1.5 Batasan Penelitian .....	4
1.6 Metodologi Penelitian .....	4
1.7 Diagram Alir Metodologi Penelitian.....	6
1.8 Sistematika Penulisan .....	7
<b>2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>9</b>
2.1 Industri .....	9
2.1.1 Klasifikasi Industri .....	9
2.1.2 Industri Manufaktur .....	13
2.1.2.1 Klasifikasi Industri Manufaktur .....	13
2.1.3 Industri Otomotif.....	14
2.2 Strategi .....	15
2.2.1 Definisi Strategi .....	15
2.2.2 Jenis – Jenis Strategi .....	16
2.2.3 Strategi Manufaktur .....	20
2.3 Kinerja Perusahaan.....	22
2.4 Analisis Regresi Berganda .....	23
2.4.1 Model Regresi Berganda.....	23
2.4.2 Jenis dan Model Analisis Regresi Multipel .....	23
2.4.3 Proses untuk Analisis Regresi Berganda.....	25
2.4.3.1 Tahap 1: Tujuan Regresi Berganda.....	25
2.4.3.2 Tahap 2: Penelitian dari Analisis Regresi Berganda.....	27
2.4.3.3 Tahap 3: Asumsi dalam Analisis regresi ganda .....	27
2.4.3.4 Tahap 4: Memperkirakan Model Regresi dan Menilai Fit Model Keseluruhan.....	28
<b>3. METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	<b>29</b>
3.1 Profil Perusahaan.....	29

3.1.1	Persebaran Data Perusahaan .....	29
3.2	Pengumpulan Data .....	30
3.2.1	Instrumen Pengumpulan Data .....	30
3.2.2	Jumlah Sampel .....	32
3.2.3	Sumber dan Periode Data.....	32
3.2.4	Statistik Deskriptif .....	32
3.2.4.1	Statistik Deskriptif Strategi .....	32
3.2.4.2	Statistic Deskriptif Kinerja.....	35
3.3	Uji Realibilitas .....	35
3.3.1	Reliabilitas Variabel Strategi .....	36
3.3.1.1	Reliabilitas Variabel Strategi Flexibility.....	36
3.3.1.2	Reliabilitas Variabel Strategi: Delivery .....	36
3.3.1.3	Reliabilitas Variabel Strategi: Quality .....	36
3.3.1.4	Reliabilitas Variabel Strategi: Cost.....	37
3.3.2	Reliabilitas Variabel Kinerja.....	37
3.3.2.1	Reliabilitas Variabel Kinerja : Manufaktur.....	37
3.3.2.2	Reliabilitas Variabel Kinerja : Finansial .....	37
3.3	Uji Validitas .....	38
3.4.1	Validitas Variabel Strategi .....	38
3.4.1.1	Validitas Variabel Strategi Flexibility .....	38
3.4.1.2	Validitas Variabel Strategi: Delivery .....	38
3.4.1.3	Validitas Variabel Strategi: Quality .....	39
3.4.1.4	Validitas Variabel Strategi: Cost.....	39
3.4.2	Validitas Variabel Kinerja.....	40
3.4.2.1	Validitas Variabel Kinerja : Manufaktur.....	40
3.4.2.2	Validitas Variabel Kinerja :Finansial.....	40
<b>4.</b>	<b>PEMBAHASAN .....</b>	<b>41</b>
4.1	Pemilihan Metode Analisis Regresi Berganda.....	41
4.2	Uji Asumsi .....	42
4.2.1	Uji Asumsi Multikolinieritas.....	42
4.2.2	Uji Asumsi Heteroskedastisitas .....	43
4.2.3	Uji Asumsi Normalitas.....	44
4.2.4	Uji Asumsi Autokorelasi.....	47
4.2.5	Uji Linearitas.....	48
4.3	Model Awal.....	50
4.3.1	Kinerja Manufaktur.....	51
4.3.1.1	Significance Test untuk Regresi Berganda .....	51
4.3.1.2	Pengujian Simultan dengan F Distribution .....	51
4.3.1.3	Pengaruh Tiap Faktor dengan t-value .....	52
4.3.2	Kinerja Finansial .....	52
4.3.2.1	Significance Test untuk Regresi Berganda .....	52
4.3.2.2	Pengujian Simultan dengan F Distribution .....	53
4.3.2.3	Pengaruh Tiap Faktor dengan t-value .....	53
4.4	Model Akhir .....	54
4.4.1	Kinerja Manufaktur .....	54
4.4.1.1	Significance Test untuk Regresi Berganda .....	54

4.4.1.2	Pengujian Simultan dengan F Distribution .....	54
4.4.1.3	Pengaruh Tiap Faktor dengan t-value .....	55
4.4.2	Kinerja Finansial .....	56
4.4.2.1	Significance Test untuk Regresi Berganda .....	56
4.4.2.2	Pengujian Simultan dengan F Distribution .....	56
4.4.2.3	Pengaruh Tiap Faktor dengan t-value .....	57
4.5	Pemetaan Strategi Manufaktur pada Industri Saat Ini .....	57
<b>5.</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>59</b>
5.1	Kesimpulan .....	59
5.2	Saran.....	60
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>61</b>
	<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>62</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Kontribusi Industri Otomotif terhadap PDB Nasional .....	2
Tabel 2.1	Definisi Strategi Manufaktur .....	20
Tabel 3.1	Statistik Deskriptif <i>Flexibility</i> .....	33
Tabel 3.2	Statistik Deskriptif <i>Delivery</i> .....	33
Tabel 3.3	Statistik Deskriptif <i>Quality</i> .....	34
Tabel 3.4	Statistik Deskriptif <i>Cost</i> .....	34
Tabel 3.5	Statistik Deskriptif Kinerja Manufaktur .....	35
Tabel 3.6	Statistik Deskriptif Kinerja Finansial .....	35
Tabel 3.7	Nilai Reliabilitas Variabel Strategi: <i>Flexibility</i> .....	36
Tabel 3.8	Nilai Reliabilitas Variabel Strategi: <i>Delivery</i> .....	36
Tabel 3.9	Nilai Reliabilitas Variabel Strategi: <i>Quality</i> .....	36
Tabel 3.10	Nilai Reliabilitas Variabel Strategi: <i>Cost</i> .....	37
Tabel 3.11	Nilai Reliabilitas Variabel Kinerja : Manufaktur .....	37
Tabel 3.12	Nilai Reliabilitas Variabel Kinerja : Finansial .....	37
Tabel 3.13	Nilai Validitas Variabel Strategi: <i>Flexibility</i> .....	38
Tabel 3.14	Nilai Validitas Variabel Strategi: <i>Delivery</i> .....	38
Tabel 3.15	Nilai Validitas Variabel Strategi: <i>Quality</i> .....	39
Tabel 3.16	Nilai Validitas Variabel Strategi: <i>Cost</i> .....	39
Tabel 3.17	Nilai Validitas Variabel Kinerja : Manufaktur .....	40
Tabel 3.18	Nilai Validitas Variabel Kinerja : Finansial .....	40
Tabel 4.1	Koefisien Korelasi antar Variabel Bebas Strategi .....	42
Tabel 4.2	Statistik Kolinieritas antar Variabel Bebas Strategi .....	43
Tabel 4.3	<i>Durbin - Watson Test</i> pada Variabel Terikat Kinerja Manufaktur .....	48
Tabel 4.4	<i>Durbin - Watson Test</i> pada Variabel Terikat Kinerja Finansial .....	48
Tabel 4.5	Model Summary Kinerja Manufaktur Model Awal .....	51
Tabel 4.6	ANOVA Kinerja Manufaktur Model Awal .....	51
Tabel 4.7	Tabel Koefisien Kinerja Manufaktur Model Awal .....	52
Tabel 4.8	Model Summary Kinerja Finansial Model Awal .....	52
Tabel 4.9	ANOVA Kinerja Finansial Model Awal .....	53
Tabel 4.10	Koefisien Kinerja Finansial Model Awal .....	53
Tabel 4.11	Model Summary Kinerja Manufaktur Model Akhir .....	54
Tabel 4.12	ANOVA Kinerja Manufaktur Model Akhir .....	54
Tabel 4.13	Tabel Koefisien Kinerja Manufaktur Model Akhir .....	55
Tabel 4.14	Model Summary Kinerja Finansial Model Akhir .....	56
Tabel 4.15	ANOVA Kinerja Finansial Model Akhir .....	56
Tabel 4.16	Pengaruh Tiap Faktor dengan <i>t-value</i> .....	57

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Penjualan Motor Indonesia .....	2
Gambar 1.2	Diagram Keterkaitan Masalah .....	3
Gambar 1.3	Diagram Alir Metodologi Penelitian .....	6
Gambar 3.1	Persebaran Perusahaan Menurut Jumlah Karyawan .....	30
Gambar 3.2	Persebaran Perusahaan Menurut Usia Perusahaan .....	30
Gambar 4.1	<i>Scatterplot</i> Variabel Bebas Strategi pada Variabel Terikat Kinerja Manufaktur .....	43
Gambar 4.2	<i>Scatterplot</i> Variabel Bebas Strategi pada Variabel Terikat Kinerja Finansial .....	44
Gambar 4.3	Histogram Persebaran Data dengan Variabel Terikat Kinerja Manufaktur .....	45
Gambar 4.4	Histogram Persebaran Data dengan Variabel Terikat Kinerja Finansial .....	46
Gambar 4.5	<i>Normal P-P Plot</i> Persebaran Data dengan Variabel Terikat Kinerja Manufaktur .....	46
Gambar 4.6	<i>Normal P-P Plot</i> Persebaran Data dengan Variabel Terikat Kinerja Finansial .....	47
Gambar 4.7	<i>Partial Regression Plots</i> Variable Bebas Strategi terhadap Variable Terikat Kinerja Manufaktur .....	49
Gambar 4.8	<i>Partial Regression Plots</i> Variable Bebas Strategi terhadap Variable Terikat Kinerja Finansial .....	50
Gambar 4.9	Pemetaan Strategi yang Paling Penting pada Produsen Komponen Motor Saat Ini .....	58

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Kuesioner
- Lampiran 2. Data



# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kemajuan suatu bangsa dapat dilihat dari kemampuan bangsa tersebut untuk menciptakan atau mengolah suatu produk. Seperti halnya Jepang, China, dan Korea Selatan yang semakin maju akibat semakin pesatnya kemampuan bangsa mereka dalam menciptakan produk dalam negeri yang bahkan sekarang dikonsumsi oleh masyarakat-masyarakat di dunia. Dengan kata lain, kegiatan industri manufaktur di negara mereka mengalami kemajuan.

Industri manufaktur di Indonesia mengambil peranan yang cukup besar bagi industri Indonesia terutama dalam pertumbuhan ekonomi nasional. Dilihat dari data Produk Domestik Bruto yang dihasilkan oleh BPS dimana industri manufaktur berkontribusi terbesar terhadap PDB Nasional yaitu sebesar 27-28% per tahun. Terjadi peningkatan kontribusi industri manufaktur terhadap PDB Nasional dari 642,342.6 milyar rupiah di tahun 2004 menjadi 1,380,731.5 milyar rupiah di tahun 2008, yang meningkat 114%. Hal ini menunjukkan bahwa industri manufaktur di Indonesia semakin berkembang pesat.

Pemerintah menetapkan target pertumbuhan sektor industri manufaktur sebesar 8,95 persen di tahun 2014. Untuk itu, diperlukan usaha untuk mencapai target tersebut salah satunya dengan meningkatkan kinerja dari industri manufaktur. Salah satu sub sektor industri manufaktur yang memiliki prospek adalah industri otomotif. Industri ini tergabung dalam industri peralatan, mesin, dan alat angkut yang merupakan penyumbang kedua terbesar pada industri pengolahan/manufaktur.

**Tabel 1.1** Kontribusi Industri Otomotif terhadap PDB Nasional ( dalam milyar rupiah)

SUBSEKTOR IND.MANUFAKTUR	KONTRIBUSI SUBSEKTOR TERHADAP PDB NASIONAL (Dalam Milyar Rupiah)				
	2004	2005	2006	2007	2008
<b>a. Industri Migas</b>	<b>94,263.4</b>	<b>138,440.9</b>	<b>172,094.9</b>	<b>182,324.3</b>	<b>242,061.4</b>
1). Pengilangan Miyak Bumi	59,062.0	89,629.6	117,952.2	122,118.3	148,582.6
2). Gas Alam Cair (LNG)	35,201.4	48,811.3	54,142.7	60,206.0	93,478.8
<b>b. Industri Bukan Migas</b>	<b>550,079.2</b>	<b>621,920.4</b>	<b>747,444.4</b>	<b>886,329.6</b>	<b>1,138,670.1</b>
1). Industri Makanan, Minuman dan Tembakau	163,553.7	177,753.1	212,738.0	264,100.5	346,185.6
2). Industri Tekstil, Barang dari Kulit dan Alas Kaki	71,474.1	77,087.2	90,116.5	93,598.4	104,829.7
3). Industri Kayu dan Produk Lainnya	31,225.9	35,247.5	44,602.6	54,880.9	73,196.2
4). Industri Produk Kertas dan Percetakan	31,036.3	33,898.8	39,637.0	45,403.1	51,912.3
5). Industri Produk Ppuk, Kimia dan Karet	64,012.6	76,213.6	94,078.8	110,769.6	154,117.2
6). Industri Produk Semen dan Penggalian Bukan Logam	21,588.3	24,589.1	29,013.3	32,814.3	40,178.7
7). Industri Logam Dasar Besi dan Baja	16,154.6	18,382.7	20,687.0	22,907.7	29,213.1
8). Industri Peralatan, Mesin dan <del>Perlengkapan</del> Transportasi	145,971.3	172,957.1	209,460.1	254,278.4	329,911.7
9). Produk Industri Pengolahan Lainnya	5,062.4	5,791.3	7,111.1	7,576.7	9,125.6

(Sumber: BPS)

Industri pembuatan sepeda motor menjadi salah satu jenis yang memiliki prospek penjualan yang cerah. Peningkatan penjualan sebesar 351.25% dari tahun 1998 hingga 2008 namun penurunan terjadi pada tahun 2009. Oleh karena itu, dibuatuhkan usaha untuk meningkatkan kinerja industri pembuatan produk sepeda motor, salah satunya dengan pemilihan strategi yang tepat yang dapat berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja.

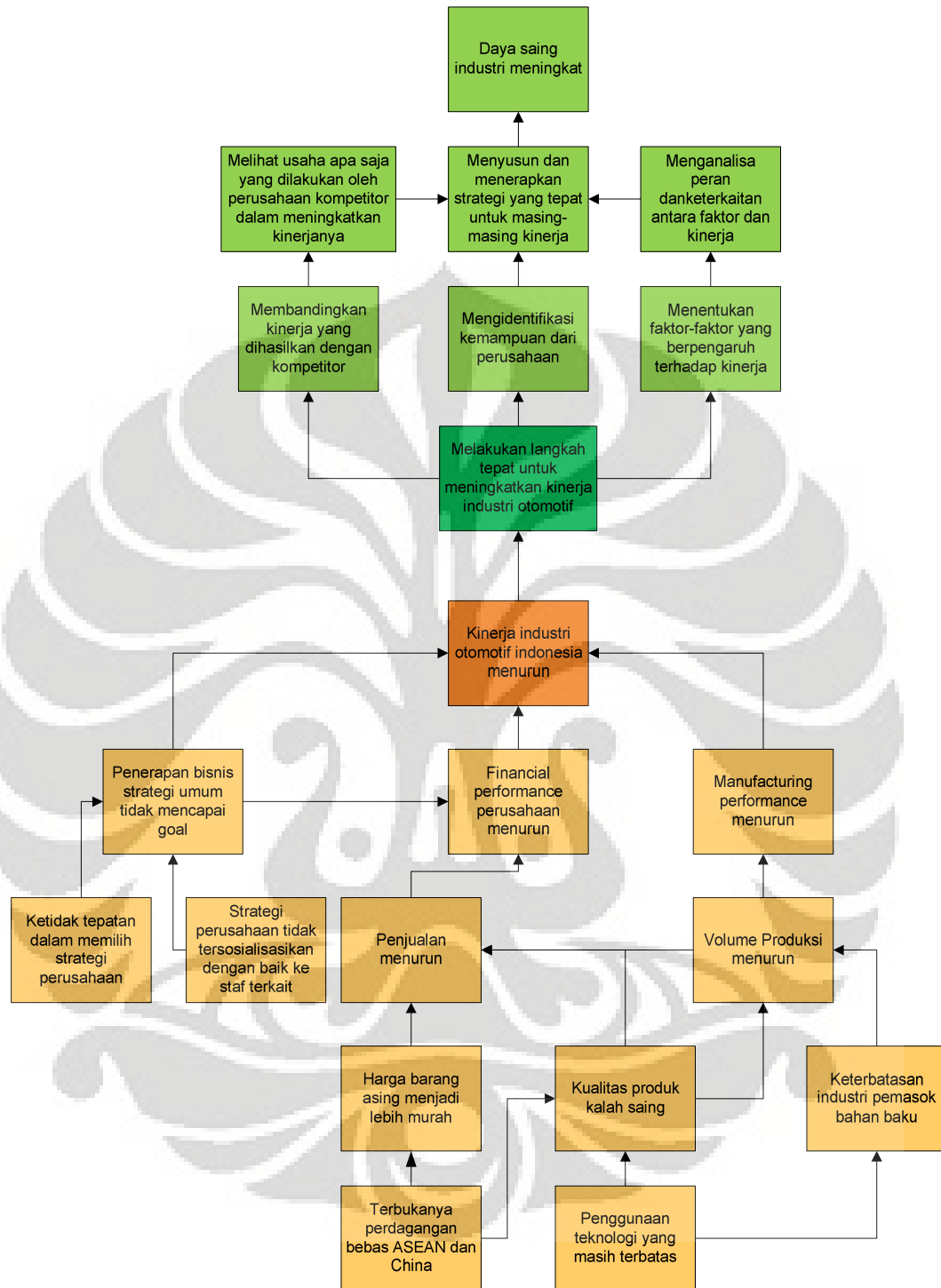


**Gambar 1.1** Penjualan Motor Indonesia

(Sumber: BPS, diolah kembali)



## 1.2 Diagram Keterkaitan Masalah



Gambar 1.2 Diagram Keterkaitan Masalah

### 1.3 Perumusan Masalah

Target pemerintah untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional pada industri manufaktur di tahun 2014 mengharuskan pelaku industri meningkatkan kinerja mereka. Kinerja industri otomotif khususnya sepeda motor yang menjadi salah satu harapan untuk pemenuhan target tersebut kini menurun. Hal ini dapat mengakibatkan tidak terpenuhinya target yang telah ditetapkan.

### 1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menentukan prioritas strategi manufaktur berdasarkan pengaruhnya pada tiap kinerja perusahaan serta memetakan prioritas utama dari strategi manufaktur yang diaplikasikan oleh produsen komponen sepeda motor saat ini. Dengan penentuan prioritas diharapkan produsen komponen sepeda motor dapat meningkatkan kinerja untuk mencapai target yang diinginkan.

### 1.5 Batasan Penelitian

Penelitian ini mencakup beberapa hal:

- Objek penelitian yang dipilih adalah produsen komponen sepeda motor. Alasan pemilihan produsen komponen sepeda motor adalah karena produsen merupakan ujung tombak dari industri sepeda motor. P
- Variabel yang akan dianalisis yaitu:
  - a) Strategi manufaktur yang terdiri dari 4 variabel yaitu *flexibility*, *delivery*, *quality*, dan *cost*.
  - b) Kinerja Perusahaan yang terdiri dari 2 jenis yaitu kinerja manufaktur dan kinerja financial.

### 1.6 Metodologi Penelitian

Penelitian ini dilakukan dalam empat tahapan utama, yaitu:

#### 1. Perumusan masalah

Peneliti mengidentifikasi masalah sesuai dengan topik yang dibahas serta menentukan data-data yang dibutuhkan.

## 2. Penyusunan tinjauan literatur

Peneliti menentukan dan menyusun tinjauan literatur yang dapat mendukung penelitian yang dilakukan. Teori yang dibahas adalah teori mengenai strategi, kinerja, dan statistik industri sebagai metode penelitian.

## 3. Pengumpulan data

Proses pengambilan data dan informasi yang dibutuhkan dengan:

- Kuesioner yaitu mengumpulkan data primer pada 30 supplier industri otomotif motor.
- Studi literatur (sekunder), yaitu membaca referensi dari jurnal, buku yang berhubungan dengan objek yang akan diteliti serta mengumpulkan data dari perusahaan terkait.
- Wawancara, yaitu melakukan wawancara dengan pihak yang terkait dengan obyek yang akan diteliti.

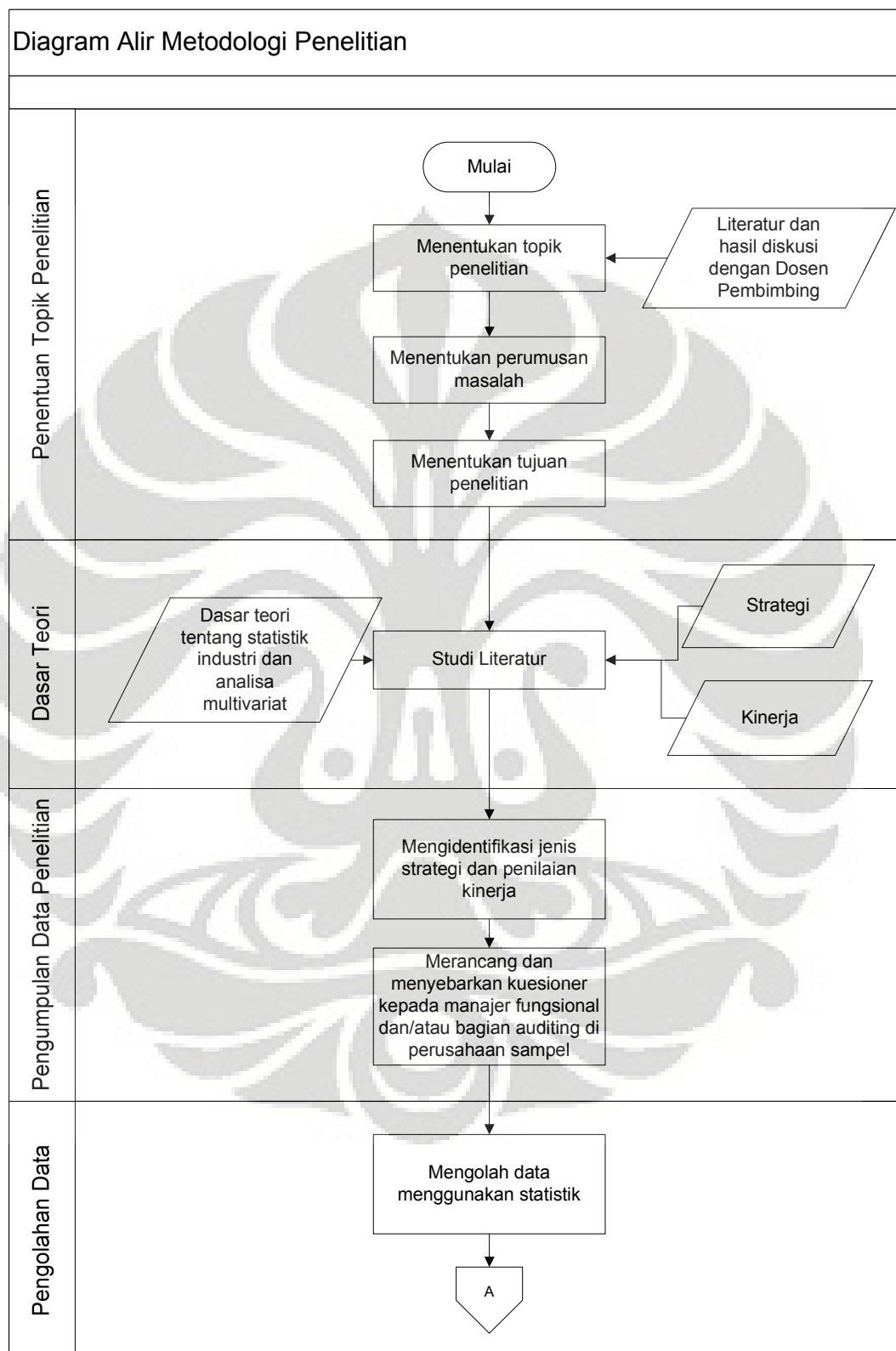
## 4. Pengolahan data dan Analisis

- Pada pengolahan data, peneliti menggunakan statistik.
- Hasil dari pengolahan data dijadikan acuan untuk menganalisa keterkaitan antar variable.

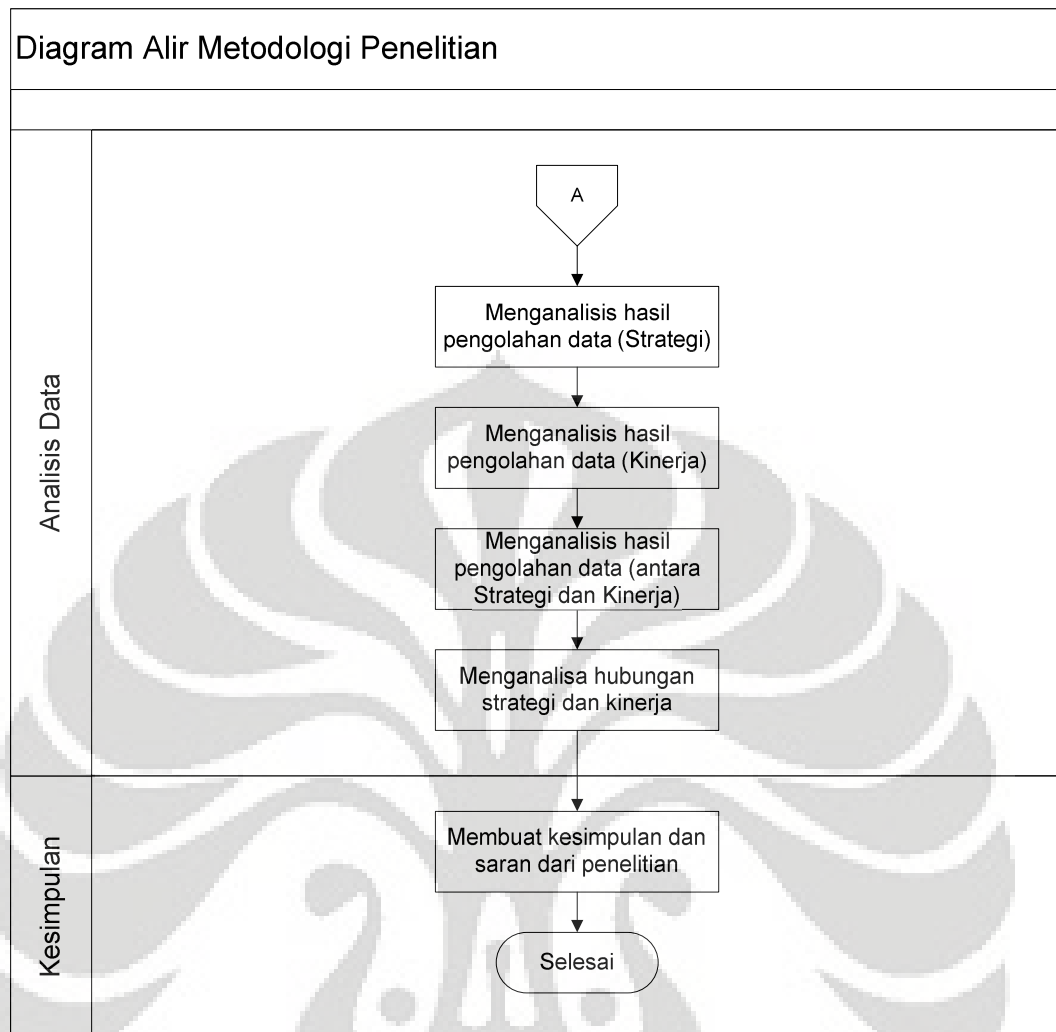
## 5. Kesimpulan dan Saran

Pada tahap ini, peneliti menarik kesimpulan mengenai hasil penelitian serta memberikan saran dan masukan kepada perusahaan supplier industri otomotif motor untuk perbaikan ke depannya.

### 1.7 Diagram Alir Metodologi Penelitian



**Gambar 1.3** Diagram Alir Metodologi Penelitian



**Gambar 1.3** Diagram Alir Metodologi Penelitian (*lanjutan*)

### 1.8 Sistematika Penulisan

Penulisan tugas akhir ini akan dibagi menjadi enam bab dengan pembahasan sebagai berikut:

- **BAB 1 PENDAHULUAN**

Pada bab pendahuluan ini diharapkan akan membantu pembaca untuk mengetahui secara umum seluk beluk kerja praktek yang dilakukan oleh penulis. Disini terdapat keterangan-keterangan mengenai:

1. Latar Belakang
2. Diagram Keterkaitan Masalah
3. Perumusan Masalah
4. Tujuan Penelitian

5. Batasan Penelitian
6. Metodologi Penelitian
7. Diagram Alir Metodologi Penelitian
8. Sistematika Penulisan

- **BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA**

Merupakan landasan teori penelitian. Hal ini sesuai dengan ruang lingkup permasalahan yang menjadi objek pembahasan tugas akhir ini.

- **BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN**

Menjabarkan metode-metode yang digunakan baik dalam pengumpulan maupun pengolahan data.

- **BAB 4 PEMBAHASAN**

Menganalisis keterkaitan antara strategi dengan kinerja dari hasil pengolahan data.

- **BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN**

Penutup yang menyimpulkan hasil penelitian seta saran penulis untuk perusahaan supplier industri otomotif motor Indonesia.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini, akan diterangkan mengenai tinjauan pustaka atau dasar teori dari skripsi. Untuk itu, bab ini akan terbagi menjadi 6 subbab, yakni subbab industri, industri manufaktur, industri otomotif, strategi, kinerja perusahaan, dan *multiple regression* sebagai metode skripsi.

#### **2.1 Industri**

Kata "industri" mengandung beberapa pengertian. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), industri merupakan kegiatan memproses atau mengolah barang dengan menggunakan sarana dan peralatan. Sedangkan berdasarkan UU Nomor 5 tahun 1984, definisi industri lebih diperdalam yaitu sebagai kegiatan ekonomi yang mengolah bahan mentah menjadi bahan baku atau setengah jadi, menjadi barang jadi yang bernilai lebih tinggi bagi penggunanya, termasuk kegiatan rancang bangun dan rekayasa industri.

##### **2.1.1 Klasifikasi Industri**

Jenis industri sangatlah beragam, untuk itu diperlukanlah suatu pengelompokan sehingga jenis-jenis industri dapat teridentifikasi dengan baik. Adapun klasifikasi industri berdasarkan kriteria masing-masing, adalah sebagai berikut.

1. Klasifikasi industri berdasarkan bahan baku
  - a. Industri ekstraktif, yaitu industri yang bahan bakunya diperoleh langsung dari alam.
  - b. Industri nonekstraktif, yaitu industri yang mengolah lebih lanjut hasilhasil industri lain.
  - c. Industri fasilitatif atau disebut juga industri tertier. Kegiatan industrinya adalah dengan menjual jasa layanan untuk keperluan orang lain.
2. Klasifikasi industri berdasarkan tenaga kerja
  - a. Industri rumah tangga, yaitu industri yang menggunakan tenaga kerja kurang dari empat orang. Ciri industri ini memiliki modal yang sangat terbatas, tenaga kerja berasal dari anggota keluarga, dan pemilik atau

pengelola industri biasanya kepala rumah tangga itu sendiri atau anggota keluarganya.

- b. Industri kecil, yaitu industri yang tenaga kerjanya berjumlah sekitar 5 sampai 19 orang, Ciri industri kecil adalah memiliki modal yang relative kecil, tenaga kerjanya berasal dari lingkungan sekitar atau masih ada hubungan saudara.
  - c. Industri sedang, yaitu industri yang menggunakan tenaga kerja sekitar 20 sampai 99 orang. Ciri industri sedang adalah memiliki modal yang cukup besar, tenaga kerja memiliki keterampilan tertentu, dan pimpinan perusahaan memiliki kemampuan manajerial tertentu.
  - d. Industri besar, yaitu industri dengan jumlah tenaga kerja lebih dari 100 orang. Ciri industri besar adalah memiliki modal besar yang dihimpun secara kolektif dalam bentuk pemilikan saham, tenaga kerja harus memiliki keterampilan khusus, dan pimpinan perusahaan dipilih melalui uji kemampuan dan kelayakan (fit and profer test).
3. Klasifikasi industri berdasarkan produksi yang dihasilkan
    - a. Industri primer, yaitu industri yang menghasilkan barang atau benda yang tidak perlu pengolahan lebih lanjut. Barang atau benda yang dihasilkan tersebut dapat dinikmati atau digunakan secara langsung.
    - b. Industri sekunder, yaitu industri yang menghasilkan barang atau benda yang membutuhkan pengolahan lebih lanjut sebelum dinikmati atau digunakan.
    - c. Industri tertier, yaitu industri yang hasilnya tidak berupa barang atau benda yang dapat dinikmati atau digunakan baik secara langsung maupun tidak langsung, melainkan berupa jasa layanan yang dapat mempermudah atau membantu kebutuhan masyarakat.
  4. Klasifikasi industri berdasarkan bahan mentah
    - a. Industri pertanian, yaitu industri yang mengolah bahan mentah yang diperoleh dari hasil kegiatan pertanian.
    - b. Industri pertambangan, yaitu industri yang mengolah bahan mentah yang berasal dari hasil pertambangan.



- c. Industri jasa, yaitu industri yang mengolah jasa layanan yang dapat mempermudah dan meringankan beban masyarakat tetapi menguntungkan.
5. Klasifikasi industri berdasarkan lokasi unit usaha
    - a. Industri berorientasi pada pasar (market oriented industri), yaitu industri yang didirikan mendekati daerah persebaran konsumen.
    - b. Industri berorientasi pada tenaga kerja (employment oriented industri), yaitu industri yang didirikan mendekati daerah pemusatan penduduk, terutama daerah yang memiliki banyak angkatan kerja tetapi kurang pendidikannya.
    - c. Industri berorientasi pada pengolahan (supply oriented industri), yaitu industri yang didirikan dekat atau ditempat pengolahan.
    - d. Industri berorientasi pada bahan baku, yaitu industri yang didirikan di tempat tersedianya bahan baku.
    - e. Industri yang tidak terikat oleh persyaratan yang lain (footloose industri), yaitu industri yang didirikan tidak terikat oleh syarat-syarat di atas. Industri ini dapat didirikan di mana saja, karena bahan baku, tenaga kerja, dan pasarnya sangat luas serta dapat ditemukan di mana saja.
  6. Klasifikasi industri berdasarkan proses produksi
    - a. Industri hulu, yaitu industri yang hanya mengolah bahan mentah menjadi barang setengah jadi. Industri ini sifatnya hanya menyediakan bahan baku untuk kegiatan industri yang lain.
    - b. Industri hilir, yaitu industri yang mengolah barang setengah jadi menjadi barang jadi sehingga barang yang dihasilkan dapat langsung dipakai atau dinikmati oleh konsumen.
  7. Klasifikasi industri berdasarkan barang yang dihasilkan
    - a. Industri berat, yaitu industri yang menghasilkan mesin-mesin atau alat produksi lainnya.
    - b. Industri ringan, yaitu industri yang menghasilkan barang siap pakai untuk dikonsumsi.
  8. Klasifikasi industri berdasarkan modal yang digunakan

- a. Industri dengan penanaman modal dalam negeri (PMDN), yaitu industri yang memperoleh dukungan modal dari pemerintah atau pengusaha nasional (dalam negeri).
  - b. Industri dengan penanaman modal asing (PMA), yaitu industri yang modalnya berasal dari penanaman modal asing.
  - c. Industri dengan modal patungan (join venture), yaitu industri yang modalnya berasal dari hasil kerja sama antara PMDN dan PMA.
9. Klasifikasi industri berdasarkan subjek pengelola
- a. Industri rakyat, yaitu industri yang dikelola dan merupakan milik rakyat
  - b. Industri negara, yaitu industri yang dikelola dan merupakan milik Negara yang dikenal dengan istilah BUMN.
10. Klasifikasi industri berdasarkan cara pengorganisasian

Cara pengorganisasian suatu industri dipengaruhi oleh berbagai factor, seperti: modal, tenaga kerja, produk yang dihasilkan, dan pemasarannya. Berdasarkan cara pengorganisasiannya, industri dapat dibedakan menjadi:

- a. Industri kecil, yaitu industri yang memiliki ciri-ciri: modal relatif kecil, teknologi sederhana, pekerjanya kurang dari 10 orang biasanya dari kalangan keluarga, produknya masih sederhana, dan lokasi pemasarannya masih terbatas (berskala lokal).
  - b. Industri menengah, yaitu industri yang memiliki ciri-ciri: modal relative besar, teknologi cukup maju tetapi masih terbatas, pekerja antara 10-200 orang, tenaga kerja tidak tetap, dan lokasi pemasarannya relative lebih luas (berskala regional).
  - c. Industri besar, yaitu industri yang memiliki ciri-ciri: modal sangat besar, teknologi canggih dan modern, organisasi teratur, tenaga kerja dalam jumlah banyak dan terampil, pemasarannya berskala nasional atau internasional.
11. Klasifikasi industri berdasarkan Surat Keputusan Menteri Perindustrian

Selain pengklasifikasian industri tersebut di atas, ada juga pengklasifikasian industri berdasarkan Surat Keputusan Menteri Perindustrian Nomor 19/M/ I/1986 yang dikeluarkan oleh Departemen Perindustrian dan Perdagangan. Adapun pengklasifikasiannya adalah sebagai berikut:

**Universitas Indonesia**

a. Industri Kimia Dasar (IKD)

Industri Kimia Dasar merupakan industri yang memerlukan: modal yang besar, keahlian yang tinggi, dan menerapkan teknologi maju.

b. Industri Mesin Logam Dasar dan Elektronika (IMELDE)

Industri ini merupakan industri yang mengolah bahan mentah logam menjadi mesin-mesin berat atau rekayasa mesin dan perakitan.

c. Aneka Industri (AI)

Industri ini merupakan industri yang tujuannya menghasilkan bermacam-macam barang kebutuhan hidup sehari-hari.

d. Industri Kecil (IK)

Industri ini merupakan industri yang bergerak dengan jumlah pekerja sedikit, dan teknologi sederhana.

e. Industri Pariwisata

Industri ini merupakan industri yang menghasilkan nilai ekonomis dari kegiatan wisata.

12. Klasifikasi industri berdasarkan Peraturan Presiden (Perpres) No.28 tahun 2008

Perpres ini berisi tentang klaster industri prioritas, yaitu klaster industri yang memiliki prospek tinggi untuk dikembangkan berdasarkan kemampuannya bersaing di pasar International, dan industri yang faktor-faktor produksi untuk bersaingnya tersedia dengan cukup di Indonesia

2.1.2 Industri Manufaktur

Salah satu sektor industri yang berperan penting dalam peningkatan perekonomian negara adalah industri manufaktur/pengolahan. Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia nomor 28 tahun 2008, industri manufaktur/pengolahan adalah semua kegiatan ekonomi yang menghasilkan barang dan jasa yang bukan tergolong produk primer. Yang dimaksudkan dengan produk primer adalah produk-produk yang tergolong bahan mentah, yang dihasilkan oleh kegiatan eksploitasi sumber daya alam hasil pertanian, kehutanan, kelautan dan pertambangan, dengan kemungkinan mencakup produk pengolahan

awal sampai dengan bentuk dan spesifikasi teknis yang standar dan lazim diperdagangkan sebagai produk primer.

#### 2.1.2.1 Klasifikasi Industri Manufaktur

Seperti halnya industri, industri manufaktur juga dapat diklasifikasikan.

Klasifikasi industri manufaktur adalah sebagai berikut:

1. Klasifikasi Industri Manufaktur/Pengolahan berdasarkan banyaknya pekerja
  - a. Industri Besar adalah perusahaan yang mempunyai pekerja 100 orang atau lebih
  - b. Industri Menengah adalah perusahaan yang mempunyai pekerja 20-99 orang
  - c. Industri Kecil adalah perusahaan yang mempunyai pekerja 5-19 orang
  - d. Industri Rumah Tangga adalah usaha kerajinan rumah tangga yang mempunyai pekerja antara 1-4 orang
2. Klasifikasi Industri Manufaktur/Pengolahan berdasarkan *International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC)* revisi 2 tahun 1986 (digunakan oleh Badan Pusat Statistik).

ISIC revisi 2 ini digunakan sebagai pedoman dalam Klasifikasi Lapangan Usaha Indonesia (KLUI), yang bertujuan untuk mengelompokkan berbagai kegiatan ekonomi ke dalam lapangan usaha yang sesuai, yang diterbitkan pada tahun 1977, 1983, dan 1990. Klasifikasi dari ISIC revisi 2 ini masi dipakai dalam data-data BPS yang ada sampai tahun 2009.

3. Klasifikasi Industri Manufaktur/Pengolahan berdasarkan ISIC revisi 3 tahun 1990(digunakan oleh BPS)

ISIC revisi 3 digunakan sebagai pedoman penerbitak KLUI tahun 1997, serta tahun 2000 dan 2005, yang telah berganti nama menjadi Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI). KBLI 2005 Cetakan III merupakan revisi dari KBLI sebelumnya. Disamping itu, dilakukan penyempurnaan judul dan beberapa redaksional termasuk juga kode rujukan dari kelompok KBLI.

#### 2.1.3 Industri Otomotif

Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), industri otomotif didefinisikan sebagai industri yang memproduksi barang yang menggunakan

**Universitas Indonesia**

motor. Industri ini juga merupakan salah satu industri manufaktur yang berkembang di Indonesia. Namun, industri ini belum diklasifikasikan secara pasti. Pada ISIC revisi 2 tahun 1968, yang diadopsi oleh BPS Indonesia, industri otomotif masuk ke dalam klasifikasi ke-8, yaitu subsektor Industri Peralatan, Mesin dan Perlengkapan Transportasi. Sedangkan pada KBLI 2005 (mengadopsi ISIC revisi 3 tahun 1990), industri otomotif masuk ke dalam klasifikasi industri kendaraan bermotor.

## 2.2 Strategi

### 2.2.1 Definisi Strategi

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani, *strat gos*, yang terbagi atas dua kata, yakni *stratos* (pasukan) dan *ago* (memimpin/membimbing/bergerak), sehingga dapat diterjemahkan sebagai jenderal/komandan militer. Pengertian strategi secara umum adalah tindakan – tindakan yang terkoordinasi untuk mencapai sebuah tujuan.<sup>1</sup>

Beberapa ahli mendefinisikan strategi sebagai berikut:

- Chandler (1962) mendefinisikan strategi sebagai penentuan dasar tujuan jangka panjang dan sasaran suatu perusahaan, dan adopsi tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan-tujuan.<sup>2</sup>
- Evered (1983) mendefinisikan strategi sebagai program yang luas untuk mendefinisikan dan mencapai tujuan organisasi serta melaksanakan misinya.<sup>3</sup>
- Wheelan and Hunger (1989) menyatakan bahwa strategi mencakup penentuan dan evaluasi jalur alternatif untuk mencapai tujuan dan misi organisasi serta pilihan alternatif yang harus diadopsi.<sup>4</sup>
- Stoner dan Freeman (1992), menyatakan bahwa konsep strategi dapat di definisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda, yaitu:

<sup>1</sup> White, Margaret A. & Garry D. Bruton. (2007). *The Management of Technology and Innovation: A Strategic Approach*. Toronto: Thomson South-Western

<sup>2</sup> Brown, Steve. (1996). *Strategic Manufacturing for Competitive Advantage*. University of Brighton and Baruch College: New York.p3

<sup>3</sup> *Ibid.* p.3.

<sup>4</sup> *Ibid.* p.3.

1. Dari perspektif apa yang suatu organisasi ingin lakukan, strategi dapat di definisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya.
2. Dari perspektif apa yang akhirnya organisasi lakukan, strategi di definisikan sebagai tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungan sepanjang waktu.

### 2.2.2 Jenis – Jenis Strategi

Pada perusahaan, strategi dibagi berdasarkan tingkatan dalam organisasinya. Untuk perusahaan diversifikasi (*diversified enterprise*), terdapat empat tingkatan yang ada dalam organisasi, yakni: korporasi, bisnis, fungsional, dan operasional. Sedangkan untuk perusahaan yang terdiri dari satu lahan usaha, hanya terdapat tiga tingkat, yaitu bisnis, fungsional, dan operasional.

Empat jenis strategi berdasarkan tingkatan dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. Strategi korporat (*Grand Strategy*) merupakan strategi yang digunakan untuk menentukan bisnis apa yang akan dipilih oleh suatu korporasi. Secara umum ada 13 jenis strategi yang dapat dipilih organisasi sebagai arahan umum korporasi untuk mencapai sasaran jangka panjangnya, terdiri dari 4 kelompok besar yaitu:
  - Strategi integrasi terdiri atas 3 jenis strategi, yaitu:
    - Strategi integrasi hilir (*Forward Integration*), dimana dengan strategi ini perusahaan membeli atau menguasai perusahaan distributor atau pengecer.
    - Strategi integrasi hulu (*Backward Integration*) merupakan strategi dimana perusahaan membeli atau menguasai perusahaan pemasok.
    - Strategi integrasi horizontal (*Horizontal Integration*) merupakan strategi yang dilakukan untuk menguasai dan meningkatkan kendali terhadap pesaing, antara lain dengan membeli atau mengakuisisi perusahaan pesaing. Penguasaannya bisa pemilikan penuh atau sebagian.
  - Strategi intensif terdiri atas 3 jenis strategi, yaitu:

- Strategi penetrasi pasar (*Market Penetration*), dimana dengan strategi ini peningkatan pasar pada pasar yang sama dilakukan dengan upaya pemasaran yang lebih besar.
- Strategi pengembangan pasar (*Market Development*) merupakan pengembangan pasar produk/jasa ke wilayah pemasaran yang baru.
- Strategi pengembangan produk (*Product Development*) merupakan strategi yang melakukan perbaikan produk yang sudah ada selama ini, atau mengembangkan produk yang baru sama sekali, sehingga dapat meningkatkan penjualan perusahaan.
- Strategi diversifikasi terdiri atas 3 jenis strategi, yaitu:
  - Strategi diversifikasi konsentrasi (*Concentric Diversification*) merupakan strategi yang ditempuh dengan penambahan produk baru yang masih berada pada jenis yang sama (*related diversification*). Seringkali strategi ini disebut *merger*, yaitu penggabungan dari beberapa perusahaan yang hampir sama besar, dan digabung melalui perhitungan pertukaran tunai atau saham masing-masing.
  - Strategi diversifikasi horizontal (*Horizontal Diversification*) yaitu strategi dengan melakukan penambahan produk baru dari jenis (*line of business*) yang berbeda untuk konsumen yang lama.
  - Strategi diversifikasi konglomerat (*Conglomerate Diversification*) yaitu strategi yang dilakukan dengan penambahan produk baru yang berbeda dan tidak berhubungan langsung dengan produk lamanya (*unrelated diversification*). Biasanya penggabungan atau akuisisi tersebut dilakukan dengan perusahaan yang tidak ada hubungan dengan kegiatan yang dilakukan perusahaan semula.
- Strategi defensif terdiri atas 4 jenis strategi, yaitu:
  - Strategi penciutan (*Retrenchment*) yaitu strategi yang biasanya dilakukan dengan mengurangi besar dan diversifikasi pengoperasian perusahaan melalui pengelompokan (*regrouping*)

kembali pengurangan biaya dan aset, guna mengatasi masalah yang ditimbulkan oleh penurunan pendapatan dan laba perusahaan. Hal ini disebabkan karena kemunduran yang senantiasa tidak bisa dihindari perusahaan, akibat persaingan global yang agresif, deregulasi, *merger* dan akuisisi, perubahan teknologi yang cepat, dll.

- Strategi divestasi (*Divestiture*) dilakukan dengan menjual salah satu atau beberapa divisi atau bagian dari perusahaan.
- Strategi likuidasi (*Liquidation*) adalah strategi terakhir yang merupakan pengakuan menyerah, dan keputusan yang sulit, namun tidak bisa dipungkiri lagi karena kalau tidak dihentikan akan menjadi beban yang memberatkan. Ini dilakukan dengan cara menjual aset atau saham perusahaan.
- Strategi *joint venture* merupakan strategi yang populer, dimana beberapa perusahaan bekerja sama membentuk perusahaan yang terpisah atau konsortium untuk membiayai suatu investasi yang besar bagi kepentingan bersama.

2. Strategi bisnis yaitu rencana manajerial untuk bisnis tunggal. Strategi ini memperhatikan pendekatan-pendekatan dan tindakan-tindakan yang dibentuk oleh manajemen untuk menghasilkan keberhasilan kinerja di satu lini bisnis. Strategi generik (*Generic Strategy*, Porter) merupakan termasuk ke dalam tingkat strategi bisnis dalam perusahaan. Strategi ini terbagi menjadi 3 bagian, yaitu:

- Strategi kepemimpinan biaya (*Cost Leadership Strategy*) merupakan strategi yang ditempuh organisasi untuk menjadi suatu perusahaan penghasil produk yang berbiaya rendah di dalam industrinya. Untuk itu, perusahaan akan mencari sumber-sumber keunggulan biaya, seperti mencapai suatu skala ekonomi, efisiensi dalam produksi, pemasaran dan operasi, menekan *overhead* sampai minimum, memiliki akses bahan baku, dll.
- Strategi diferensiasi (*Differentiation Strategy*) yaitu strategi yang dilakukan sebuah perusahaan untuk menjadi berbeda dan unik di

**Universitas Indonesia**



dalam industri bersama-sama dengan berbagai dimensi dan atribut yang bernilai bagi *buyer*. Sumber-sumber diferensiasi sangat bervariasi, bisa berupa produk/jasa yang berkualitas tinggi, pelayanan yang istimewa, desain produk yang selalu *up to date* dan inovatif, kemampuan teknologi, atau citra merek (*brand image*) yang positif.

- Strategi fokus (*Focus Strategy*) yaitu strategi yang dilakukan perusahaan yang ingin memiliki keunggulan biaya atau diferensiasi yang bertujuan untuk mendapatkan segmen pasar yang kecil. Untuk bisa berhasil di dalam strategi fokus untuk kepemimpinan biaya dan diferensiasi, suatu organisasi harus memiliki komitmen yang tinggi pada kualitas produk dan jasanya.
3. Strategi fungsional adalah strategi untuk setiap unit fungsional di dalam bisnis, terdiri dari:
- Strategi marketing
  - Strategi finance/ accounting
  - Strategi R&D
  - Strategi Computer Information System
  - Strategi manufaktur
4. Strategi operasional adalah strategi unit operasi dasar (*basic operating unit*). Contoh dari strategi ini adalah *plants*, *sales*, *district&regions*, dan departemen-departemen dalam fungsional area.

Selain jenis-jenis strategi diatas, beberapa ahli juga dapat mengklasifikasikan strategi sebagai berikut:

- (Cagliano, Acur, and Boer) membagi jenis strategi menjadi:<sup>5</sup>
  - *Market-based strategy*, dimana perusahaan yang menerapkan strategi ini mengutamakan faktor kualitas, servis, fleksibilitas, dan varietas produk.
  - *Product-based strategy*, dimana perusahaan yang menerapkan strategi ini mengutamakan faktor varietas produk dan kualitas.

<sup>5</sup> Cagliano, R., Acur, N., and Boer, H. (2005). Patterns of Change in Manufacturing Strategy Configurations. *International Journal of Operations and Production Management*. p704

- *Capability-based strategy*, dimana perusahaan yang menerapkan strategi ini mengutamakan faktor kualitas, fleksibilitas, servis dan harga.
- *Price-based strategy*, dimana perusahaan yang menerapkan strategi ini mengutamakan faktor harga dan kualitas.
- (Miller and Roth) membagi strategi, antara lain:<sup>6</sup>
  - *Caretakers*, strategi ini mengutamakan harga sebagai unsur kompetitifnya.
  - *Marketeers*, strategi ini mengutamakan distribusi dan lini produk yang luas, serta responsive terhadap perubahan volume pasar.
  - *Innovators*, strategi ini mengutamakan kesesuaian dan kinerja kualitas, serta dependabilitas.

### 2.2.3 Strategi Manufaktur

Penelitian ini memfokuskan pembahasan strategi hanya untuk strategi manufaktur. Berdasarkan jurnal yang didapatkan terdapat beberapa definisi strategi manufaktur yang dibuat oleh para ahli sebagai berikut:<sup>7</sup>

**Tabel 2.1** Definisi Strategi Manufaktur

Author	Definisi Strategi Manufaktur
Skinner (1969)	Pendayagunaan sifat tertentu dari fungsi manufaktur sebagai senjata kompetitif.
Hayes and Wheelwright (1985)	Urutan keputusan yang dari waktu ke waktu, memungkinkan unit bisnis untuk mencapai struktur manufaktur yang diinginkan, infrastruktur dan serangkaian kemampuan khusus.
Fine and Hax (1985)	Ini adalah bagian penting dari perusahaan korporasi dan strategi bisnis, yang terdiri dari serangkaian tujuan terkoordinasi dengan baik dan program aksi yang bertujuan untuk mengamankan keuntungan jangka

<sup>6</sup> Miller, J. G. & Roth, A. V. (1994). A Taxonomy of Manufacturing Strategies. *Management Science* Vol. 40 No. 3, p.290-292

<sup>7</sup> Dangayach, G.S. & Deshmukh, S. G. (2001). Manufacturing Strategy: Literature Review and Some Issues. *International Journal of Operations and Production Management*. p886

	panjang yang berkelanjutan atas para pesaing.
Swamidass and Newell (1987)	Penggunaan efektif kekuatan manufaktur sebagai senjata kompetitif untuk pencapaian tujuan bisnis dan korporasi.
McGrath and Bequillard (1989)	Rencana secara keseluruhan, bagaimana perusahaan harus memproduksi produk secara seluruh dunia untuk memenuhi permintaan pelanggan.
Hayes and Pisano (1994)	Dalam lingkungan yang bergejolak dan kompetitif saat ini perusahaan lebih dari sebelumnya memerlukan strategi yang menentukan jenis keunggulan kompetitif adalah mencari di pasar dan mengartikulasikan bagaimana keuntungan yang harus dicapai.
Swink and Way (1995)	Keputusan dan rencana yang mempengaruhi sumber daya dan kebijakan yang berkaitan langsung dengan sumber, produksi dan pengiriman produk nyata.
Berry <i>et al.</i> (1995)	Pilihan investasi perusahaan dalam proses dan infrastruktur yang memungkinkan untuk membuat dan memasok produk-produknya ke pasar-pasar pilihan.
Cox and Blackstone (1998)	Pola kolektif keputusan yang bertindak atas perumusan dan penyebaran sumber daya manufaktur. Untuk menjadi paling efektif, strategi manufaktur harus bertindak untuk mendukung arah strategis keseluruhan bisnis dan menyediakan keunggulan kompetitif.
Brown (1999)	Sebuah gaya mengemudi untuk perbaikan terus menerus dalam persyaratan kompetitif / prioritas dan memungkinkan perusahaan untuk memenuhi berbagai persyaratan.

(Sumber: Dangayach, G.S. & Deshmukh, S. G. (2001). Manufacturing Strategy: Literature Review and Some Issues. *International Journal of Operations and Production Management*. p886)

Strategi manufaktur memiliki dimensi, beberapa pakar mendimensikan strategi sebagai berikut.<sup>8</sup>

1. Skinner (1974) menggambarkan kriteria yang termasuk ke dalam manufaktur strategi seperti *delivery, cost, quality, innovation, cost*, dan *flexibility in volume changes*.
2. Wheelwright (1978) mengidentifikasi *efficiency, dependability, quality*, dan *flexibility* sebagai criteria umum dalam penilaian strategi manufaktur.
3. Hayes dan Wheelwright (1984) menentukan empat prioritas dasara yaitu *cost, quality, dependability*, dan *flexibility*.

### 2.3 Kinerja Perusahaan

Menurut Thomson (1967) kinerja perusahaan adalah *firm's fitness for the future*, jadi ukuran kinerja perusahaan termasuk dalam *goal approach* (Etzioni, 1964 dalam Ford dan Schellenberg, 1982) yakni hasil dibandingkan terhadap tujuan (*goal*) organisasi. Hax dan Majluf (1991) kinerja dalam dua dimensi, yaitu kinerja finansial dan non-finansial/operasional sedangkan Venktraman dan Ramanujam (1986) membagi kinerja menjadi tiga dimensi, yaitu kinerja financial, bisnis, dan organisasi. Dapat disimpulkan secara garis besar bahwa peneliti membagi kinerja menjadi 2 indikator yaitu financial dan non-finansial/operasional.

Pengukuran kinerja perusahaan secara obyektif sangat sulit dilakukan (Dess dan Robinson, 1984) karena isunya sangat sensitif dan ada keterbatasan dalam mengakses data khususnya ke perusahaan yang bukan publik. Oleh sebab itu, konsep pengukuran kinerja perusahaan dalam penelitian ini dilakukan secara persepsi (Gupta dan Govindarajan, 1984; Lee dan Miller, 1996)

Kinerja perusahaan di dalam penelitian ini terdiri dari kinerja finansial dan kinerja non-finansial dalam hal ini kinerja manufaktur. Kinerja finansial dari penelitian ini adalah pertumbuhan penjualan, *market share*, dan peningkatan kapasitas produksi. Sedangkan untuk kinerja manufaktur atau non-finansial yang

---

<sup>8</sup> Amoako-Gyampah, Kwasi dan Acquah, Moses. *Manufacturing Strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment*. International journal of production economy, p.578

menjadi faktor penilaian adalah kehandalan penyerahan produk tepat waktu, kualitas produk, biaya produksi, dan jumlah variasi produk.

## 2.4 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda adalah salah satu teknik statistik yang dapat digunakan untuk menganalisa hubungan antara beberapa variabel bebas dengan satu buah variabel terikat. Tujuan dari analisis regresi berganda adalah untuk memprediksi nilai variabel terikat tunggal yang dipilih oleh peneliti dengan menggunakan nilai-nilai variabel bebas yang diketahui. Setiap variabel bebas diberi bobot sesuai prosedur analisis regresi untuk memastikan prediksi maksimal dari himpunan variabel independen. Bobot menunjukkan kontribusi relatif dari variabel-variabel bebas terhadap prediksi secara keseluruhan dan memfasilitasi interpretasi untuk pengaruh setiap variabel dalam membuat prediksi, meskipun korelasi antara variabel bebas merumitkan proses interpretasi. Gabungan bobot variabel-variabel bebas membentuk variasi regresi, kombinasi linier dari variabel-variabel bebas yang paling baik dalam memprediksi variabel terikat. Variasi regresi (*regression variate*) disama artikan sebagai persamaan regresi atau model regresi.

### 2.4.1 Model Regresi Berganda

Persamaan estimasi regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_pX_p$$

Keterangan:

$a$  = nilai konstanta

$b_1, b_2, \dots, b_p$  = nilai koefisien regresi variabel bebas  $X_1, X_2, \dots, X_p$

### 2.4.2 Jenis dan Model Analisis Regresi Multipel

- Prediksi unik dan Korelasi Parsial.

Perhatikan bahwa dalam persamaan ini, koefisien regresi (atau koefisien B) merupakan kontribusi independen dari setiap variabel independen untuk memprediksi variabel dependen. Cara lain untuk mengungkapkan fakta ini adalah untuk mengatakan bahwa, misalnya, variabel  $X_1$  berkorelasi dengan variabel  $Y$ , setelah mengendalikan semua

**Universitas Indonesia**

variabel independen lain. Jenis korelasi juga disebut sebagai korelasi parsial (istilah ini pertama kali digunakan oleh Yule, 1907). Mungkin contoh berikut ini akan menjelaskan masalah ini. Satu mungkin akan menemukan korelasi negatif signifikan antara rambut panjang dan tinggi pada populasi (yaitu, orang pendek memiliki rambut panjang). Pada awalnya ini mungkin tampak aneh, namun, jika kita menambahkan variabel gender ke dalam persamaan regresi, korelasi ini mungkin akan hilang. Hal ini karena perempuan, rata-rata, memiliki rambut panjang daripada laki-laki, mereka juga rata-rata lebih pendek dibandingkan laki-laki. Jadi, setelah kita menghapus perbedaan gender dengan memasukkan ke dalam persamaan gender, hubungan antara rambut panjang dan tinggi menghilang karena panjang rambut yang tidak membuat kontribusi yang unik dengan prediksi tinggi, di atas dan melampaui apa saham di prediksi dengan variabel Gender . Dengan kata lain, setelah mengendalikan variabel gender, korelasi parsial antara rambut panjang dan tinggi adalah nol.

- Skor Prediksi dan *residual*.

Garis regresi mengungkapkan prediksi terbaik dari variabel dependen (Y), diberi variabel independen (X). Namun, alam jarang (jika pernah) sempurna diprediksi, dan biasanya ada variasi substansial dari titik-titik pengamatan di sekitar garis regresi dipasang (seperti dalam plot pencar ditampilkan sebelumnya). Penyimpangan dari suatu titik tertentu dari garis regresi (nilainya diprediksi) disebut nilai sisa.

- Sisa Varians dan R-square.

Semakin kecil variabilitas dari nilai sisa sekitar garis regresi variabilitas relatif terhadap keseluruhan, semakin baik adalah prediksi kami. Misalnya, jika tidak ada hubungan antara variabel X dan Y, maka rasio variabilitas sisa dari variabel Y untuk varians asli sama dengan 1.0. Jika X dan Y secara sempurna berkaitan maka tidak ada varians residu dan rasio varians akan menjadi 0,0. Dalam kebanyakan kasus, rasio itu akan jatuh di suatu tempat antara ekstrem, yaitu, antara 0,0 dan 1,0. Rasio ini disebut sebagai R-square atau koefisien determinasi. Nilai ini

segera diinterpretasi dengan cara sebagai berikut. Jika kita memiliki R-square sebesar 0,4 maka kita tahu bahwa variabilitas dari nilai Y di sekitar garis regresi adalah 1-0,4 kali varians asli, dalam kata lain, kita telah menjelaskan 40% keragaman asli, dan yang tersisa dengan 60 % sisa variabilitas. Idealnya, kami ingin menjelaskan sebagian besar, jika tidak semua variabilitas asli. Nilai R-square merupakan indikator seberapa baik model cocok dengan data (misalnya, sebuah dekat R-kuadrat untuk 1,0 mengindikasikan bahwa kami telah dicatat hampir semua variabilitas dengan variabel yang ditetapkan dalam model).

- Interpretasi Koefisien Korelasi yang R.

Biasanya, sejauh mana dua atau lebih prediktor (independen atau variabel X) yang terkait dengan dependen (Y) variabel dinyatakan dalam koefisien korelasi R, yang merupakan akar kuadrat dari R-square. Dalam regresi, R dapat mengasumsikan nilai antara 0 dan 1. Untuk menafsirkan arah hubungan antara variabel, satu melihat tanda-tanda (plus atau minus) dari regresi atau koefisien B. Jika koefisien B positif, maka hubungan antara variabel ini dengan variabel dependen adalah positif (misalnya, semakin besar semakin baik IQ rata-rata titik grade); jika koefisien B adalah negatif maka hubungan negatif (misalnya, semakin rendah ukuran kelas yang lebih baik nilai tes rata-rata). Tentu saja, jika koefisien B adalah sama dengan 0 maka tidak ada hubungan antara variabel-variabel.

### 2.4.3 Proses untuk Analisis Regresi Berganda

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kemampuan peneliti untuk mencari model regresi yang terbaik. Selanjutnya, kita dapat mendefinisikan proses enam tahap model-bangunan yang akan digunakan sebagai kerangka kerja untuk membahas faktor-faktor yang mempengaruhi penafsiran penciptaan, estimasi, dan validasi dari analisis regresi.

#### 2.4.3.1 Tahap 1: Tujuan Regresi Berganda

Titik awal yang diperlukan dalam regresi ganda adalah masalah penelitian. Fleksibilitas dan adaptasi dari regresi berganda memungkinkan untuk digunakan dengan hampir semua hubungan ketergantungan. Ketika memilih aplikasi yang sesuai regresi, peneliti harus mempertimbangkan tiga isu utama: (1) kesesuaian

antara masalah penelitian, (2) spesifikasi dari sebuah hubungan statistik, dan (3) pemilihan variabel dependen dan independen.

- Masalah Penelitian yang tepat untuk Multiple Regresi

Pernah-Pelebaran aplikasi regresi jatuh ke dalam dua kelas yang luas dari masalah penelitian: prediksi dan penjelasan.

- Prediksi dengan regresi ganda

Salah satu tujuan dasar dari regresi berganda untuk memprediksi variabel dependen dengan set variabel independen. Dengan demikian, regresi memenuhi salah satu dari dua tujuan. Tujuan pertama adalah untuk memaksimalkan daya prediksi secara keseluruhan dari variabel-variabel independen diwakili dalam divariasikan. Tujuan kedua dari membandingkan dua atau lebih set variabel independen untuk memastikan kekuatan prediksi dari masing-masing divariasikan.

- Penjelasan dengan Multiple Regresi

Beberapa juga menyediakan alat objektif menilai tingkat dan karakter hubungan antara variabel dependen dan independen dengan membentuk divariasikan variabel independen. Interpretasi yang paling langsung dari divariasikan regresi adalah penentuan kepentingan relatif dari setiap variabel independen dalam prediksi tergantung ukuran. Selain menilai pentingnya setiap variabel, regresi berganda juga mampu peneliti cara menilai sifat hubungan antara variabel bebas dan variabel dependen. Akhirnya, regresi berganda memberikan wawasan tentang hubungan antara variabel independen dalam prediksi mereka tergantung ukuran. Multiple regresi yang tepat ketika peneliti tertarik dalam statistik, bukan fungsional. Seleksi variabel dependen dan independen

Keberhasilan utama tentang teknik multivariat, termasuk regresi berganda, dimulai dengan seleksi dari variabel-variabel yang akan digunakan dalam analisis. Pemilihan variabel terikat adalah kali ditentukan oleh penelitian dengan masalah penelitian. Isu yang paling bermasalah dalam pemilihan spesifikasi variabel independen adalah kesalahan, yang menyangkut dimasukkannya variabel yang tidak

**Universitas Indonesia**



relevan atau kelalaian dari variabel yang relevan dari himpunan variabel independen. Peneliti harus hati-hati dalam pemilihan variabel untuk menghindari kedua jenis kesalahan spesifikasi.

#### 2.4.3.2 Tahap 2: Penelitian dari Analisis Regresi Berganda

Dalam desain sebuah analisis regresi berganda, peneliti harus mempertimbangkan masalah seperti ukuran sampel, sifat dari variabel independen, dan penciptaan kemungkinan variabel baru untuk mewakili hubungan khusus antara variabel dependen dan independen.

- Ukuran Sampel

Ukuran sampel yang digunakan dalam regresi berganda mungkin elemen tunggal paling berpengaruh di bawah kontrol peneliti dalam analisis perancangan.

- Tenaga Statistik dan Ukuran Sampel

Ukuran sampel memiliki dampak langsung terhadap kesesuaian dan kekuatan statistik regresi berganda. Power dalam regresi ganda mengacu pada probabilitas mendeteksi sebagai signifikan secara statistik tingkat tertentu persegi R atau koefisien regresi pada tingkat signifikansi tertentu untuk ukuran sampel tertentu. Peneliti harus selalu menyadari kekuatan yang diantisipasi dari setiap analisis regresi ganda yang diusulkan dan memahami unsur-unsur dari desain penelitian yang dapat diubah untuk memenuhi persyaratan untuk analisis diterima. Peneliti juga dapat menentukan ukuran sederhana yang diperlukan untuk mendeteksi efek untuk independen individu.

Penciptaan variabel baru menyediakan peneliti dengan fleksibilitas besar dalam mewakili berbagai hubungan dalam model regresi. Namun keinginan terlalu sering untuk cocok dengan model yang lebih baik menyebabkan masuknya hubungan khusus tanpa dukungan teoretis.

#### 2.4.3.3 Tahap 3: Asumsi dalam Analisis regresi ganda

Analisis residu, apakah dengan plot sisa atau uji statistik, menyediakan satu set sederhana namun kuat dari alat analisis untuk menguji kesesuaian model regresi kami. Terlalu sering, Namun, analisis ini tidak dibuat, dan pelanggaran asumsi yang tersisa utuh. Dengan demikian, pengguna hasil tidak sadar akan ketidakakuratan potensial yang mungkin ada. Ini berkisar dari tes yang tidak tepat

tentang pentingnya koefisien ke bias dan tidak akurat prediksi dari variabel dependen.

#### 2.4.3.4 Tahap 4: Memperkirakan Model Regresi dan Menilai Fit Model Keseluruhan

Dalam kebanyakan kasus regresi berganda, penelitian sejumlah variabel independen kemungkinan untuk dipilih untuk dimasukkan ke dalam persamaan regresi. Ada beberapa pendekatan untuk membantu peneliti dalam menemukan model regresi terbaik, spesifikasi konfirmasi yaitu, metode pencarian sekuensial, pendekatan kombinatorial. Pengujian regresi divariasikan untuk Rapat Asumsi Regresi Dengan variabel yang independen yang dipilih dan estimasi koefisien regresi, peneliti sekarang harus menilai model diperkirakan untuk memenuhi asumsi regresi berganda. Masing-masing variabel harus memenuhi asumsi linearitas, varians konstan, independensi dan normalitas.

- **Memeriksa Statistik Signifikansi Model**

Untuk menguji hipotesis bahwa jumlah variasi yang diterangkan oleh model regresi lebih dari variasi yang dijelaskan dengan rata-rata, rasio F digunakan. Kita tahu bahwa R square dipengaruhi oleh jumlah variabel independen relatif terhadap ukuran sampel. Kita perlu menyesuaikan untuk inflasi di R square dari data overfitting. Sebagai bagian dari semua program regresi, suatu koefisien determinasi disesuaikan (Adjusted R Square) diberikan bersama dengan koefisien determinasi.

- **Uji Signifikansi Koefisien Regresi**

Statistik signifikansi pengujian untuk estimasi koefisien dalam analisis regresi adalah sesuai dan diperlukan bila analisis didasarkan pada sampel penduduk bukan sensus. Signifikansi pengujian koefisien regresi memberikan perkiraan probabilitas statistik berdasarkan apakah koefisien diperkirakan di sejumlah besar sampel dengan ukuran tertentu memang akan berbeda dari nol.

## **BAB 3**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

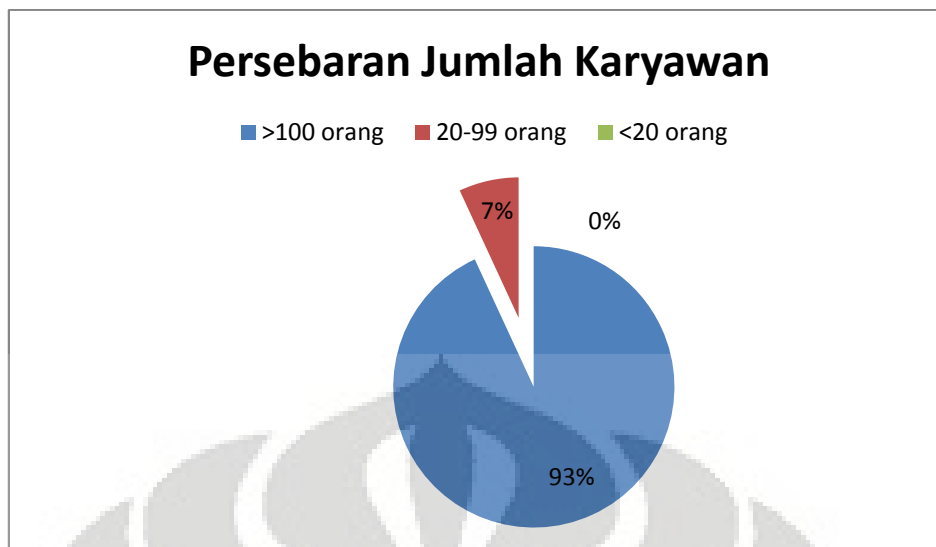
Bab ini menerangkan mengenai pengumpulan dan pengolahan data dari penelitian ini. Bab ini dibagi menjadi dua subbab, yakni: profil perusahaan dan langkah pengumpulan data. Dalam subbab profil perusahaan, dijelaskan profil perusahaan produsen komponen motor secara umum serta statistik deskriptif perusahaan dan responden. Pada subbab pengumpulan data, dijelaskan mengenai penggunaan kuesioner, variabel yang digunakan, parameter kuesioner, penyebaran kuesioner, realibilitas, dan validitas kuesioner

#### **3.1 Profil Perusahaan**

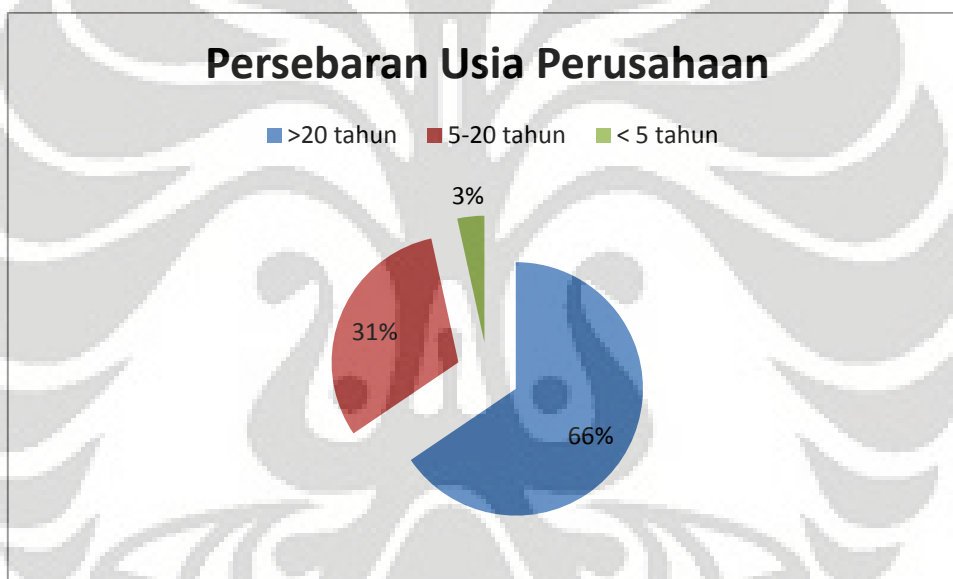
Dalam penelitian ini, peneliti mengajukan kuesioner kepada perusahaan pemasok komponen sepeda motor yang ada di Indonesia khususnya wilayah jabodetabek. Perusahaan – perusahaan ini bukan hanya menjadi pemasok komponen melainkan juga sebagai produsen komponen sepeda motor untuk perusahaan perakitan sepeda motor maupun komponen yang dijual lepas/suku cadang.

##### **3.1.1 Persebaran Data Perusahaan**

Data diklasifikasikan berdasarkan perusahaan dan responden. Jumlah perusahaan yang berhasil didata adalah sebesar 29 perusahaan. Perusahaan diklasifikasikan berdasarkan usia perusahaan dan jumlah karyawan. Usia perusahaan menandakan lamanya perusahaan tersebut berdiri dan tingkat kedewasaan perusahaan. jumlah karyawan yang dipekerjakan perusahaan menunjukkan besar perusahaan tersebut, semakin banyak karyawan yang dipekerjakan semakin besar perusahaannya.



**Gambar 3.1** Persebaran Perusahaan Menurut Jumlah Karyawan



**Gambar 3.2** Persebaran Perusahaan Menurut Jumlah Karyawan

Dapat dilihat bahwa sebagian besar perusahaan adalah perusahaan yang telah 'mature' dalam menjalankan bisnisnya yakni yang telah berdiri > 20 tahun sebesar 66% dan memiliki jumlah karyawan dalam jumlah besar yakni >100 orang sebesar 93%.

## 3.2 Pengumpulan Data

### 3.2.1 Instrumen Pengumpulan Data

Pada penelitian ini data diambil dengan menggunakan teknik pengambilan data NonRandom yaitu *Judgment Sampling* dimana peneliti telah menentukan

terlebih dahulu ruang lingkup responden berdasarkan tujuan tertentu. Peneliti membatasi responden pada level jabatan supervisor keatas dengan asumsi bahwa mereka memiliki pengetahuan yang lebih terhadap perusahaan jika dibandingkan dengan karyawan yang level jabatannya berada dibawah *supervisor*.

Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan ke tiap perusahaan responden. Kuesioner terbagi menjadi dua bagian besar yaitu strategi dan kinerja.

Pada bagian strategi, variabel yang akan dinilai antara lain:

1. *Flexibility*, yaitu penilaian aktivitas penyesuaian dengan kondisi tertentu. Penilaian dibagi atas beberapa pernyataan yang menyangkut pengurangan lead time, pengurangan waktu persiapan (*setup time*), perubahan penjadwalan kerja (*job scheduling*), dan penggunaan mesin yang fleksibel.
2. *Delivery*, merupakan penilaian terhadap aktivitas pengiriman produk yang dilakukan perusahaan. Penilaian yang dilakukan mengenai pengiriman produk dengan cepat dan tepat waktu.
3. *Quality*, berupa penilaian aktivitas perusahaan dalam menjaga kualitas produk. Penilaian terbagi atas pengurangan tingkat *defect*, penerapan system kendali, pembaharuan peralatan, pengembangan proses baru untuk produk baru, dan pengembangan proses baru untuk produk lama.
4. *Cost*, yakni aktivitas penekanan biaya yang mencakup biaya produksi, *overhead*, dan material. Terdiri dari pengurangan *inventory*, utilisasi kapasitas, penggunaan bahan baku yang efisien.

Pemberian nilai stategi ini dilakukan dengan penggunaan skala likert 1-4, dimana 1 = sangat tidak penting; 2 = tidak penting; 3 = penting; dan 4 = sangat penting.

Penilaian kinerja perusahaan terbagi menjadi:

1. Kinerja manufaktur, yaitu pengukuran kinerja non-finansial yang penilaiannya terbagi menjadi kehandalan penyerahan produk tepat waktu (*delivery*), kualitas produk (*quality*), jumlah variasi/jenis produk yang bisa dibuat (*flexibility*), dan biaya produksi (*cost*).

2. Kinerja finansial yaitu kinerja yang berhubungan dengan finansial perusahaan. Kinerja ini dinilai berdasarkan pertumbuhan penjualan, *market share*, dan peningkatan kapasitas produksi.

Penilaian menggunakan skala likert 1-4, dengan membandingkan target perusahaan dalam kurun waktu 3 tahun terakhir, dimana pemberian nilai diklasifikasikan yaitu 1 = sangat tidak puas; 2 = tidak puas; 3 = puas; dan 4 = sangat puas.

### 3.2.2 Jumlah Sampel

Sampel dalam penelitian ini mengikuti beberapa aturan:<sup>9</sup>

- Dalam regresi berganda, minimum sampel yang dibutuhkan berjumlah 50 buah.
- Rasio minimum dari jumlah observasi terhadap jumlah variable independen adalah 5:1, but tetapi yang dianjurkan adalah 15:1 atau 20:1, yang seharusnya ditambah ketika estimasi yang lain digunakan
- Memaksimalkan degree of freedom dalam meningkatkan generalizability dan penempatan parsimony model serta pemfokusan pada ukuran sampel. Berdasarkan teori di atas minimum sampel penelitian adalah 20:1 variabel bebas =  $20 \times 4 = 80$  buah data.

### 3.2.3 Sumber dan Periode Data

Data yang digunakan dalam penelitian berasal dari karyawan perusahaan produsen komponen sepeda motor yang telah dijelaskan pada Bab Pendahuluan. Periode data yang digunakan adalah dari bulan Maret 2010 sampai dengan Juni 2010.

### 3.2.4 Statistik Deskriptif

Setelah data terkumpul, dilakukan analisis statistik deskriptif untuk mengetahui gambaran umum atas variabel-variabel yang akan digunakan dalam penelitian.

#### 3.2.4.1 Statistik Deskriptif Strategi

Strategi dinilai berdasarkan empat bagian yaitu *flexibility*, *cost*, *delivery*, dan *quality*.

---

<sup>9</sup> Hair Jr, Joseph F. *Multivariate Data Analysis 7<sup>th</sup> Edition*.

**Tabel 3.1** Statistik Deskriptif *Flexibility*

		Statistics			
		Pengurangan lead time	Pengurangan setup time	Perubahan_ job_ scheduling	Penggunaan_ mesin_ yang_ fleksibel
N	Valid	91	91	91	91
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.2747	3.1648	3.1758	3.2198
Std. Deviation		.49589	.50031	.48519	.53338
Range		2.00	2.00	2.00	3.00
Minimum		2.00	2.00	2.00	1.00
Maximum		4.00	4.00	4.00	4.00

Untuk penilaian *flexibility* yang memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu pengurangan lead time produksi, hal ini menandakan bahwa rata-rata perusahaan cenderung mementingkan pengurangan lead time produksi untuk variabel strategi *flexibility*. Standard deviasi dan range yang ditunjukkan pengurangan lead time produksi yang fleksibel juga cenderung rendah dari yang lain.

**Tabel 3.2** Statistik Deskriptif *Delivery*

		Statistics	
		Pengiriman_ produk_ dengan_ cepat	Pengiriman_ produk_ tepat waktu
N	Valid	91	91
	Missing	0	0
Mean		3.5055	3.5385
Std. Deviation		.50274	.50128
Range		1.00	1.00
Minimum		3.00	3.00
Maximum		4.00	4.00

Walaupun nilai rata-rata pengiriman produk tepat waktu lebih tinggi dari pengiriman produk tepat waktu, nilai hasil yang ditunjukkan pada statistik deskriptif *delivery* tidak begitu jauh berbeda. Ini menyimpulkan bahwa kedua kontribusinya hampir sama.

**Tabel 3.3** Statistik Deskriptif *Quality*

		Statistics				
		Pengurangan_tingkat_defect	Penerapan_sistem_kendali	Pembaharuan_peralatan_proses_secara_berkala	Pengembangan_proses_baru_untuk_produk_baru	Pengembangan_proses_baru_untuk_produk_lama
N	Valid	91	91	91	91	91
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3.3077	3.2637	3.1209	3.1758	3.0000
	Std. Deviation	.60905	.53407	.46750	.56947	.57735
	Range	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00
	Minimum	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00
	Maximum	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00

Pengurangan tingkat defect menempati peringkat pertama dari strategi *quality* yang lain yaitu sebesar 3.3077 dengan standar deviasi terbesar di antara yang lain, hal ini menunjukkan penyimpangan dari pengembangan penilaian ini lebih besar dibanding yang lain.

**Tabel 3.4** Statistik Deskriptif *Cost*

		Statistics			
		Pengurangan_inventory	Peningkatan_utilisasi_kapasitas	Penggunaan_bahan_baku_efisien	Pengurangan_biaya_produksi
N	Valid	91	91	91	91
	Missing	0	0	0	0
	Mean	3.0879	3.2088	3.1758	3.2967
	Std. Deviation	.57054	.50589	.46172	.48292
	Range	3.00	2.00	2.00	2.00
	Minimum	1.00	2.00	2.00	2.00
	Maximum	4.00	4.00	4.00	4.00

Pengurangan biaya produksi merupakan strategi yang dinilai yang paling penting diantara strategi *cost* yang lain karena memiliki nilai rata-rata yang paling besar sebesar 3.2967.



### 3.2.4.2 Statistik Deskriptif Kinerja

**Tabel 3.5** Statistik Deskriptif Kinerja Manufaktur

		Statistics			
		Kehandalan_ penyerahan_ produk_ tepat_ waktu	Kualitas_ produk	Jumlah_ variasi_ produk	Biaya_ produksi
N	Valid	91	91	91	91
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.2308	3.1319	3.0989	3.1209
Std. Deviation		.51805	.47630	.39595	.44310
Range		2.00	2.00	2.00	2.00
Minimum		2.00	2.00	2.00	2.00
Maximum		4.00	4.00	4.00	4.00

Tingkat kepuasan rata-rata dari kinerja manufaktur yang terbesar adalah pada kehandalan penyerahan produk tepat waktu yaitu sebesar 3.2308.

**Tabel 3.6** Statistik Deskriptif Kinerja Finansial

		Statistics		
		Pertumbuhan_ penjualan	Market_ share	Peningkatan_ kapasitas_ produksi
N	Valid	91	91	91
	Missing	0	0	0
Mean		3.2857	3.0989	3.1758
Std. Deviation		.50079	.44858	.52901
Range		2.00	2.00	2.00
Minimum		2.00	2.00	2.00
Maximum		4.00	4.00	4.00

Pertumbuhan penjualan menunjukkan nilai rata-rata tingkat kepuasan tertinggi yang dirasakan perusahaan untuk kinerja finansial karena memiliki nilai tertinggi yaitu sebesar 3.2857.

### 3.3 Uji Realibilitas

Reliabilitas kuesioner merupakan uji yang dilakukan untuk mengetahui kehandalan yang harus dicapai oleh sebuah kuesioner dalam mencapai tujuan dibentuknya kuesioner tersebut. Dalam penelitian ini, kuesioner merupakan alat yang digunakan untuk mengumpulkan data yang diperlukan untuk pengolahan

nantinya, oleh karena itu, diperlukan sebuah kuesioner yang memiliki reliabilitas yang cukup untuk digunakan. Adapun parameter yang digunakan dalam penilaian kuesioner ini ialah nilai cronbach's alpha, dimana sebuah kuesioner dinilai memiliki reliabilitas yang cukup jika memiliki nilai cronbach's alpha yang lebih dari 0,6.

### 3.3.1 Reliabilitas Variabel Strategi

#### 3.3.1.1 Reliabilitas Variabel Strategi *Flexibility*

**Tabel 3.7** Nilai Reliabilitas Variabel Strategi: *Flexibility*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.765	4

Terlihat bahwa nilai cronbach's alpha dari variabel strategi *flexibility* adalah 0.765, yang menunjukkan bahwa kuesioner memiliki reliabilitas yang cukup, dengan nilai yang lebih dari 0,6.

#### 3.3.1.2 Reliabilitas Variabel Strategi: *Delivery*

**Tabel 3.8** Nilai Reliabilitas Variabel Strategi: *Delivery*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.834	2

Terlihat bahwa nilai cronbach's alpha dari variabel strategi pengiriman adalah 0.834, yang menunjukkan bahwa kuesioner memiliki reliabilitas yang cukup, dengan nilai yang lebih dari 0,6.

#### 3.3.1.3 Reliabilitas Variabel Strategi: *Quality*

**Tabel 3.9** Nilai Reliabilitas Variabel Strategi: *Quality*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.744	5

Terlihat bahwa nilai cronbach's alpha dari variabel strategi kualitas adalah 0.744, yang menunjukkan bahwa kuesioner memiliki reliabilitas yang cukup, dengan nilai yang lebih dari 0,6.

### 3.3.1.4 Reliabilitas Variabel Strategi: *Cost*

**Tabel 3.10** Nilai Reliabilitas Variabel Strategi: *Cost*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.763	4

Terlihat bahwa nilai cronbach's alpha dari variabel strategi biaya adalah 0.763, yang menunjukkan bahwa kuesioner memiliki reliabilitas yang cukup, dengan nilai yang lebih dari 0,6.

### 3.3.2 Reliabilitas Variabel Kinerja

#### 3.3.2.1 Reliabilitas Variabel Kinerja : Manufaktur

**Tabel 3.11** Nilai Reliabilitas Variabel Kinerja : Manufaktur

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.792	4

Terlihat bahwa nilai cronbach's alpha dari variabel kinerja manufaktur adalah 0.792, yang menunjukkan bahwa kuesioner memiliki reliabilitas yang cukup, dengan nilai yang lebih dari 0,6.

#### 3.3.2.2 Reliabilitas Variabel Kinerja : Finansial

**Tabel 3.12** Nilai Reliabilitas Variabel Kinerja : Finansial

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.651	3

Terlihat bahwa nilai cronbach's alpha dari variabel kinerja finansial adalah 0.651, yang menunjukkan bahwa kuesioner memiliki reliabilitas yang cukup, dengan nilai yang lebih dari 0,6.

### 3.4 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah/valid atau tidaknya kuesioner. Kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan bantuan SPSS dimana nilai akan valid bila Corrected Item – Total Correlation pada tiap pernyataan menunjukkan angka  $> r_{table} = 0.195$

#### 3.4.1 Validitas Variabel Strategi

##### 3.4.1.1 Validitas Variabel Strategi *Flexibility*

**Tabel 3.13** Nilai Validitas Variabel Strategi: *Flexibility*

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pengurangan_lead_time	9.5604	1.316	.723	.622
Pengurangan_setup_time	9.6703	1.379	.642	.667
Perubahan_job_scheduling	9.6593	1.516	.529	.728
Penggunaan_mesin_yang_fleksibel	9.6154	1.573	.394	.802

Terlihat bahwa nilai Corrected Item – Total Correlation dari tiap pernyataan dari variabel strategi *flexibility* adalah 0.723, 0.642, 0.529 dan 0.394, yang menunjukkan bahwa kuesioner memiliki validitas yang cukup, dengan nilai yang lebih dari 0,195.

##### 3.4.1.2 Validitas Variabel Strategi: *Delivery*

**Tabel 3.14** Nilai Validitas Variabel Strategi: *Delivery*

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pengiriman_produk_dengan_cepat	3.5385	.251	.716	. <sup>a</sup>
Pengiriman_produk_tepat_waktu	3.5055	.253	.716	. <sup>a</sup>

Terlihat bahwa nilai Corrected Item – Total Correlation dari tiap pernyataan dari variabel strategi *delivery* adalah 0.716, yang menunjukkan bahwa kuesioner memiliki validitas yang cukup, dengan nilai yang lebih dari 0,195.

3.4.1.3 Validitas Variabel Strategi: *Quality***Tabel 3.15** Nilai Validitas Variabel Strategi: *Quality*

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pengurangan_tingkat_defect	12.5604	2.405	.533	.689
Penerapan_sistem_kendali	12.6044	2.575	.538	.688
Pembaharuan_peralatan_proses_secara_berkala	12.7473	2.702	.561	.685
Pengembangan_proses_baru_untuk_produk_baru	12.6923	2.526	.515	.696
Pengembangan_proses_baru_untuk_produk_lama	12.8681	2.671	.412	.735

Terlihat bahwa nilai Corrected Item – Total Correlation dari tiap pernyataan dari variabel strategi *quality* adalah 0.533, 0.538, 0.561, 0.515, dan 0.412, yang menunjukkan bahwa kuesioner memiliki validitas yang cukup, dengan nilai yang lebih dari 0,195.

3.4.1.4 Validitas Variabel Strategi: *Cost***Tabel 3.16** Nilai Validitas Variabel Strategi: *Cost*

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pengurangan_inventory	9.6813	1.308	.588	.695
Peningkatan_utilisasi_kapasitas	9.5604	1.427	.595	.689
Penggunaan_bahan_baku_efisien	9.5934	1.600	.504	.736
Pengurangan_biayaproduksi	9.4725	1.496	.569	.703

Terlihat bahwa nilai Corrected Item – Total Correlation dari tiap pernyataan dari variabel strategi *cost* adalah 0.588, 0.595, 0.504, dan 0.569, yang menunjukkan bahwa kuesioner memiliki validitas yang cukup, dengan nilai yang lebih dari 0,195.

### 3.4.2 Validitas Variabel Kinerja

#### 3.4.2.1 Validitas Variabel Kinerja : Manufaktur

**Tabel 3.17** Nilai Validitas Variabel Kinerja : Manufaktur

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kehandalan_ penyerahan_produk_ tepat_waktu	9.3516	1.075	.695	.691
Kualitas_produk	9.4505	1.161	.684	.697
Jumlah_variasi_produk	9.4835	1.430	.531	.775
Biaya_produk	9.4615	1.362	.514	.782

Terlihat bahwa nilai Corrected Item – Total Correlation dari tiap pernyataan dari variabel kinerja: manufaktur adalah 0. 695, 0.684, 0.531, dan 0.514, yang menunjukkan bahwa kuesioner memiliki validitas yang cukup, dengan nilai yang lebih dari 0,195.

#### 3.4.2.2 Validitas Variabel Kinerja : Finansial

**Tabel 3.18** Nilai Validitas Variabel Kinerja : Finansial

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pertumbuhan_penjualan	6.2747	.668	.458	.560
Market_share	6.4615	.762	.421	.608
Peningkatan_kapasitas_ produksi	6.3846	.595	.513	.480

Terlihat bahwa nilai Corrected Item – Total Correlation dari tiap pernyataan dari variabel kinerja: finansial adalah 0. 458, 0.421, dan 0.513, yang menunjukkan bahwa kuesioner memiliki validitas yang cukup, dengan nilai yang lebih dari 0,195.

## BAB 4 PEMBAHASAN

Setelah melakukan pengumpulan data, data diolah dengan menggunakan metode regresi berganda yang telah dijelaskan di BAB 2, untuk memprediksi perubahan yang terjadi pada variabel terikat, kinerja, sebagai tanggapan dari perubahan variabel bebas, strategi. Pada BAB ini akan dilakukan analisis terhadap hasil yang didapatkan dari pengolahan data.

### 4.1 Pemilihan Metode Analisis Regresi Berganda

Terdapat dua metode yang umum digunakan dalam analisis regresi berganda, yaitu *direct method* dan *stepwise method*, namun penelitian ini hanya menggunakan *direct method*. *Direct method* adalah cara untuk memperkirakan fungsi regresi dengan memasukkan semua variabel bebas disaat bersamaan tanpa mempertimbangkan signifaikansi dari tiap variabel. Fungsi regresi berganda untuk menganalisis empat tipe strategi yang mempengaruhi 2 jenis variabel kinerja adalah sebagai berikut:

$$Y_1 = a + b_{11}x_1 + b_{21}x_2 + b_{31}x_3 + b_{41}x_4 \quad (4.1)$$

$$Y_2 = a + b_{12}x_1 + b_{22}x_2 + b_{32}x_3 + b_{42}x_4 \quad (4.2)$$

Dimana :

$Y_1$  = kinerja manufaktur

$Y_2$  = kinerja finansial

$a$  = konstanta

$b$  = koefisien regresi

$x_1$  = strategi *Flexibility*

$x_2$  = strategi *Delivery*

$x_3$  = strategi *Quality*

$x_4$  = strategi *Cost*

Dengan analisis regresi berganda, didapatkan nilai dari  $b_{11}$ ,  $b_{12}$ ,  $b_{21}$ ,  $b_{22}$ ,  $b_{31}$ ,  $b_{32}$ ,  $b_{41}$ , dan  $b_{42}$ , yang menunjukkan tingkat pengaruh dari tiap strategi terhadap tip jenis kinerja.

## 4.2 Uji Asumsi

### 4.2.1 Uji Asumsi Multikolinieritas

Uji asumsi ini digunakan untuk mengukur tingkat asosiasi (keeratan) hubungan/pengaruh antar variabel bebas melalui besaran koefisien korelasi ( $r$ ). dikatakan terjadi multikolinieritas jika koefisien korelasi antarvariabel bebas ( $x_1$  dan  $x_2$ ,  $x_2$  dan  $x_3$ ,  $x_3$  dan  $x_4$ , dan seterusnya) lebih besar dari 0.6. Dikatakan tidak terjadi multikolinieritas jika koefisien korelasi antarvariabel bebas lebih kecil atau sama dengan 0.6. atau dalam menentukan ada tidaknya multikolinieritas, dapat digunakan cara lain, yaitu dengan:

1. Nilai *tolerance* adalah besarnya tingkat kesalahan yang dibenarkan secara statistik ( ).
2. Nilai *variance inflation factor* (VIF) adalah factor inflasi penyimpangan baku kuadrat.

Nilai *tolerance* ( ) dan *variance inflation factor* (VIF) dapat dicari dengan menggabungkan kedua nilai tersebut sebagai berikut:

- Besar nilai *tolerance* ( ):
 
$$= 1 / \text{VIF}$$

- Besar Nilai *variance inflation factor* (VIF):

$$\text{VIF} = 1 /$$

Variabel bebas mengalami multikolinieritas jika hitung  $<$  dan VIF hitung  $>$  VIF.

**Tabel 4.1** Koefisien Korelasi antar Variabel Bebas Strategi

**Coefficient Correlations<sup>a</sup>**

Model		Strategi_Cost	Strategi_Delivery	Strategi_Flexibility	Strategi_Quality	
1	Correlations					
		Strategi_Cost	1.000	-.159	-.150	-.324
		Strategi_Delivery	-.159	1.000	-.248	-.232
		Strategi_Flexibility	-.150	-.248	1.000	-.278
	Strategi_Quality	-.324	-.232	-.278	1.000	
1	Covariances					
		Strategi_Cost	.009	-.001	-.001	-.003
		Strategi_Delivery	-.001	.006	-.002	-.002
		Strategi_Flexibility	-.001	-.002	.009	-.003
	Strategi_Quality	-.003	-.002	-.003	.010	

Dengan menggunakan besaran koefisien korelasi antarvariabel bebas. Dari output di atas, terlihat koefisien korelasi antar variabel bebas bernilai antara -0.001



s.d -0.324 dibawah 0.6. disimpulkan bahwa antar variabel bebas tidak terjadi multikolinieritas

**Table 4.2** Statistik Kolineritas antar Variabel Bebas Strategi

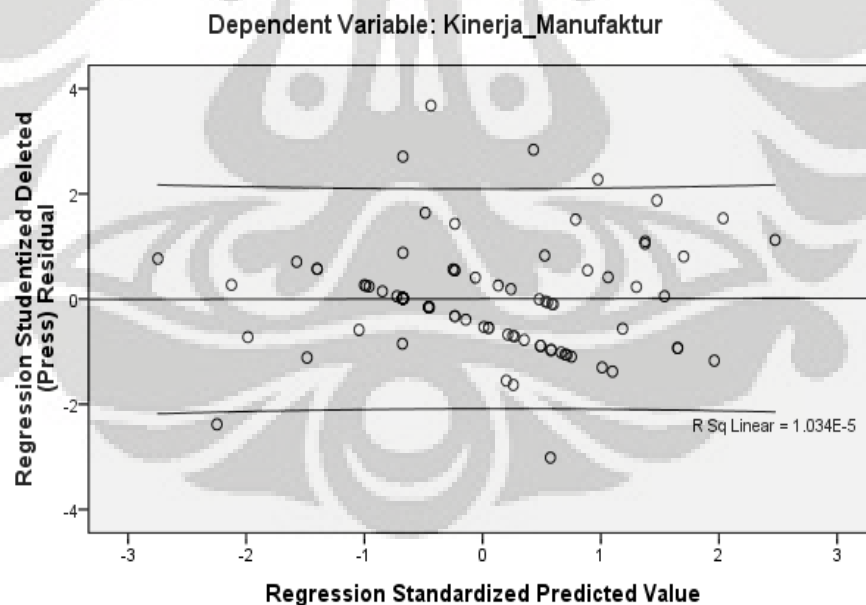
Model		Coefficients <sup>a</sup>					Correlations			Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta							
1	(Constant)	1.038	.330		3.142	.002					
	Strategi_Flexibility	-.045	.095	-.048	-1.470	.640	.292	-.051	-.040	.699	1.430
	Strategi_Delivery	.097	.078	.125	1.247	.216	.377	.133	.106	.721	1.388
	Strategi_Quality	.402	.100	.432	4.024	.000	.569	.398	.343	.630	1.587
	Strategi_Cost	.199	.094	.213	2.111	.038	.452	.222	.180	.714	1.401

a. Dependent Variable: Kinerja\_Manufaktur

Nilai *tolerance* ( ) yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebesar 5%, maka besar  $VIF = 5$ . Dari output besar *Tolerance* > 5 % dan nilai VIF hitung < 5. Maka, dapat disimpulkan bahwa antar variabel tidak terjadi multikolinieritas.

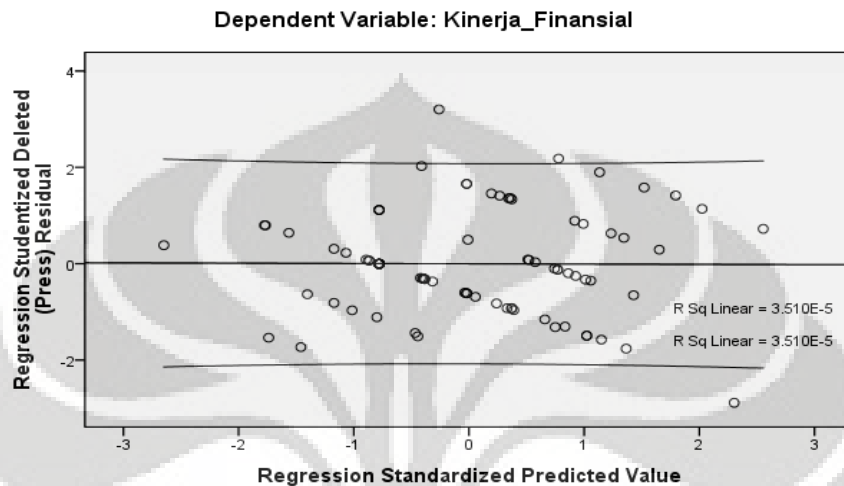
#### 4.2.2 Uji Asumsi Heteroskedastisitas

Merupakan pengujian mengenai sama atau tidaknya varians dari observasi yang satu dengan observasi yang lain. Jika residualnya mempunyai varians yang sama terjadi homoskedastisitas dan jika variansnya tidak sama / berbeda maka akan terjadi heteroskedastisitas.



**Gambar 4.1** Scatterplot Variabel Bebas Strategi pada Variabel Terikat Kinerja Manufaktur

Hasil SPSS, menunjukkan titik-titik menyebar dibawah serta di atas sumbu Y, dan tidak mempunyai pola yang teratur. Jadi, variabel bebas strategi pada variabel terikat kinerja manufaktur diatas tidak terjadi heteroskedastisitas atau bersifat homoskedastisitas.



**Gambar 4.2** Scatterplot Variabel Bebas Strategi pada Variabel Terikat Kinerja Finansial

Hasil SPSS, menunjukkan titik-titik menyebar dibawah serta di atas sumbu Y, dan tidak mempunyai pola yang teratur. Jadi, variabel bebas strategi pada variabel terikat kinerja finansial diatas tidak terjadi heteroskedastisitas atau bersifat homoskedastisitas.

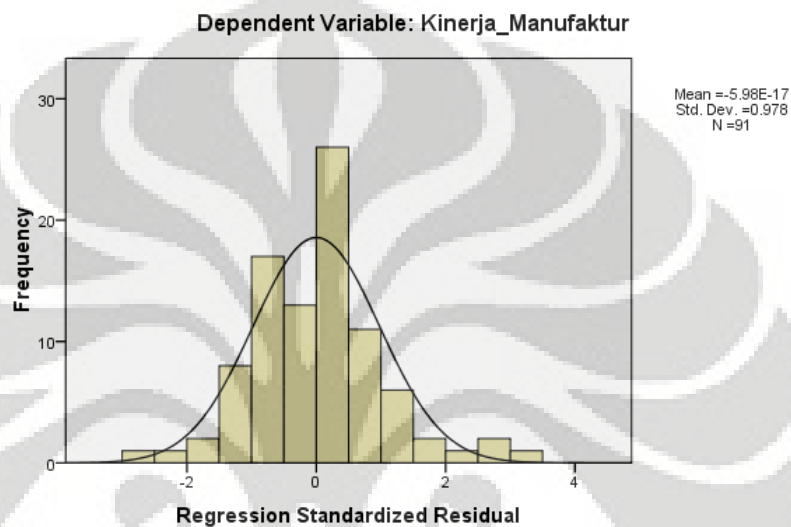
#### 4.2.3 Uji Asumsi Normalitas

Uji asumsi ini akan meguji apakah data pada persamaan regresi yang dihasilkan, berdistribusi normal atau tidak normal. Persamaan regresi dikatakan baik jika mempunyai data yang terdistribusi mendekati normal atau normal sama sekali.

Pengujian normalitas pada penelitian ini dilakukan dengan 2 cara:

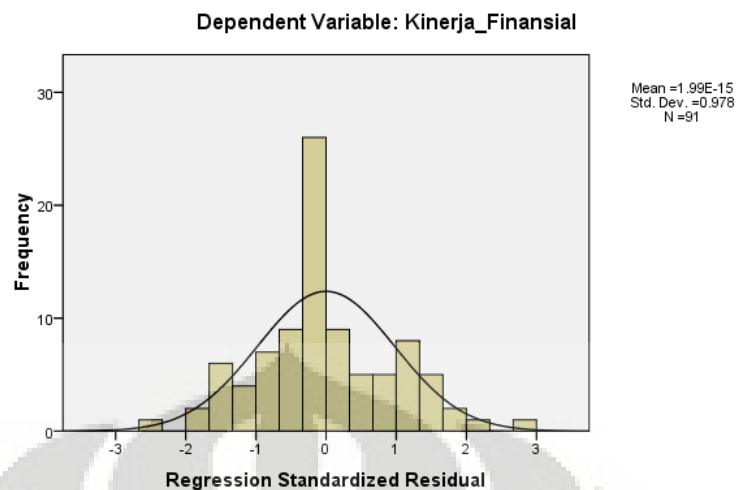
a. Grafik Histogram

Cara melihat data terdistribusi normal atau tidak adalah dengan membandingkan antara data riil/yata dengan garis kurva yang terbentuk. Jika data riil membentuk garis kurva cenderung tidak simetri terhadap mean maka dapat dikatakan data berdistribusi tidak normal, dan sebaliknya.



**Gambar 4.3** Histogram Persebaran Data dengan Variabel Terikat Kinerja Manufaktur

Persebaran data untuk kinerja manufaktur mendekati kurva garis normal yang ditunjukkan pada histogram sehingga dapat dikatakan data terdistribusi normal.

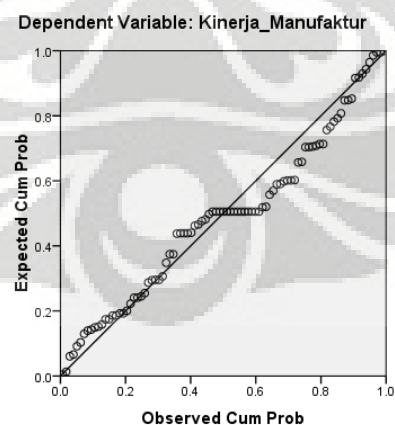


**Gambar 4.4** Histogram Persebaran Data dengan Variabel Terikat Kinerja Finansial

Persebaran data untuk kinerja finansial mendekati kurva garis normal yang ditunjukkan pada histogram sehingga dapat dikatakan data terdistribusi normal.

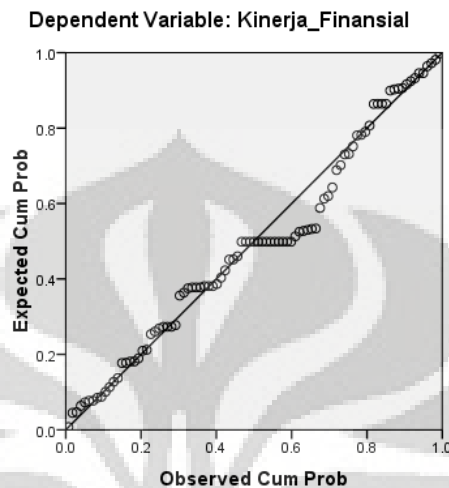
*b. Normal Probability Plot*

Cara normal probability plot lebih andal daripada cara grafik histogram karena cara ini membandingkan data riil dengan data distribusi normal secara kumulatif. Suatu data dikatakan terdistribusi normal jika titik-titik data riil mengikuti garis diagonal.



**Gambar 4.5** Normal P-P Plot Persebaran Data dengan Variabel Terikat Kinerja Manufaktur

Dapat dilihat bahwa data dalam penelitian dengan variabel terikat kinerja manufaktur terdistribusi normal karena titik-titik residualnya mengikuti garis diagonal.



**Gambar 4.6** Normal P-P Plot Persebaran Data dengan Variabel Terikat Kinerja Finansial

Dapat dilihat bahwa data dalam penelitian dengan variabel terikat kinerja manufaktur terdistribusi normal karena titik-titik residualnya mengikuti garis diagonal.

#### 4.2.4 Uji Asumsi Autokorelasi

Masalah autokorelasi timbul jika ada korelasi secara linier antara kesalahan pengganggu periode  $t$  (berada) dengan kesalahan pengganggu periode  $t-1$  (sebelumnya). Ukuran dalam menentukan ada tidaknya masalah autokorelasi dengan uji Durbin-Watson (DW), dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Terjadi autokorelasi positif jika nilai DW dibawah  $-2$  ( $DW < -2$ ).
- 2) Tidak terjadi autokorelasi jika nilai DW berada di antara  $-2$  dan  $+2$  atau  $-2 < DW < +2$ .
- 3) Tidak terjadi autokorelasi negative jika nilai DW di atas atau  $DW > +2$ .

**Tabel 4.3** *Durbin - Watson Test* pada Variabel Terikat Kinerja Manufaktur

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.613 <sup>a</sup>	.375	.346	.29222	1.855

a. Predictors: (Constant), Strategi\_Cost, Strategi\_Delivery, Strategi\_Flexibility, Strategi\_Quality  
 b. Dependent Variable: Kinerja\_Manufaktur

Dari hasil SPSS terlihat bahwa Durbin-Watson = 1.855, diantara -2 dan +2, menunjukkan bahwa tidak terjadi autokorelasi pada persamaan (4.1)

**Tabel 4.4** *Durbin - Watson Test* pada Variabel Terikat Kinerja Finansial

**Model Summary<sup>b</sup>**

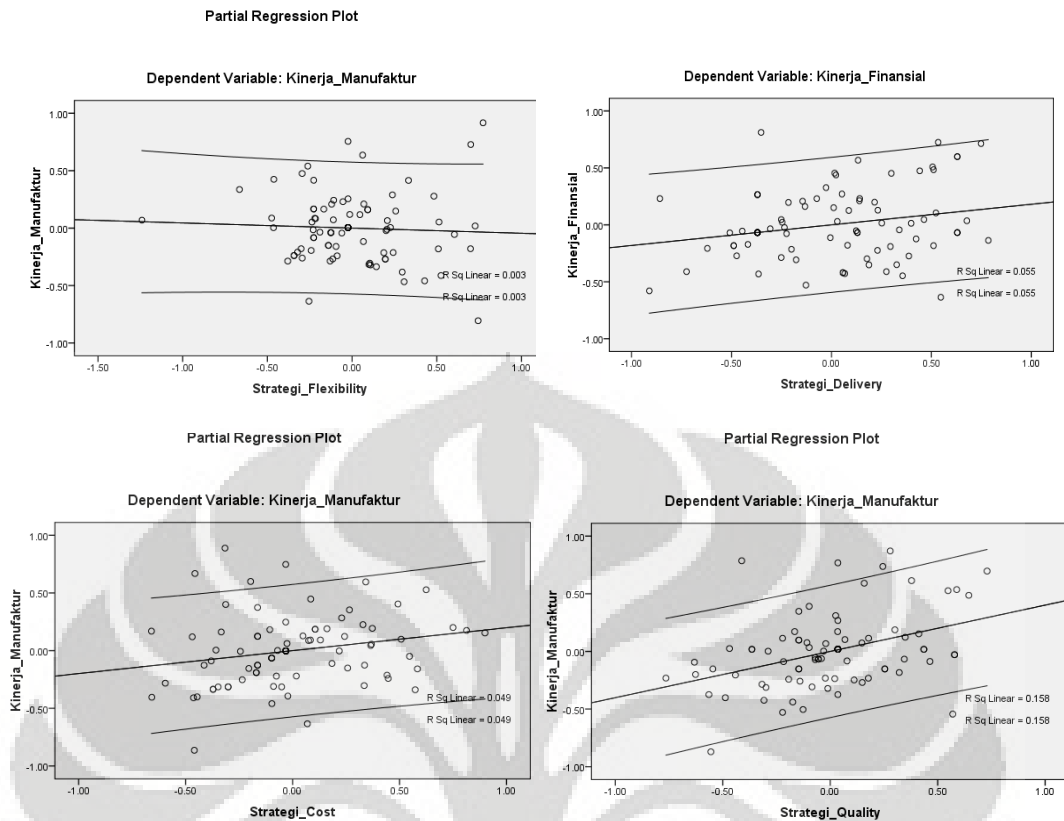
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.628 <sup>a</sup>	.394	.366	.30188	1.465

a. Predictors: (Constant), Strategi\_Cost, Strategi\_Delivery, Strategi\_Flexibility, Strategi\_Quality  
 b. Dependent Variable: Kinerja\_Finansial

Dari hasil SPSS terlihat bahwa Durbin-Watson = 1.465 diantara -2 dan +2, menunjukkan bahwa tidak terjadi autokorelasi pada persamaan (4.2).

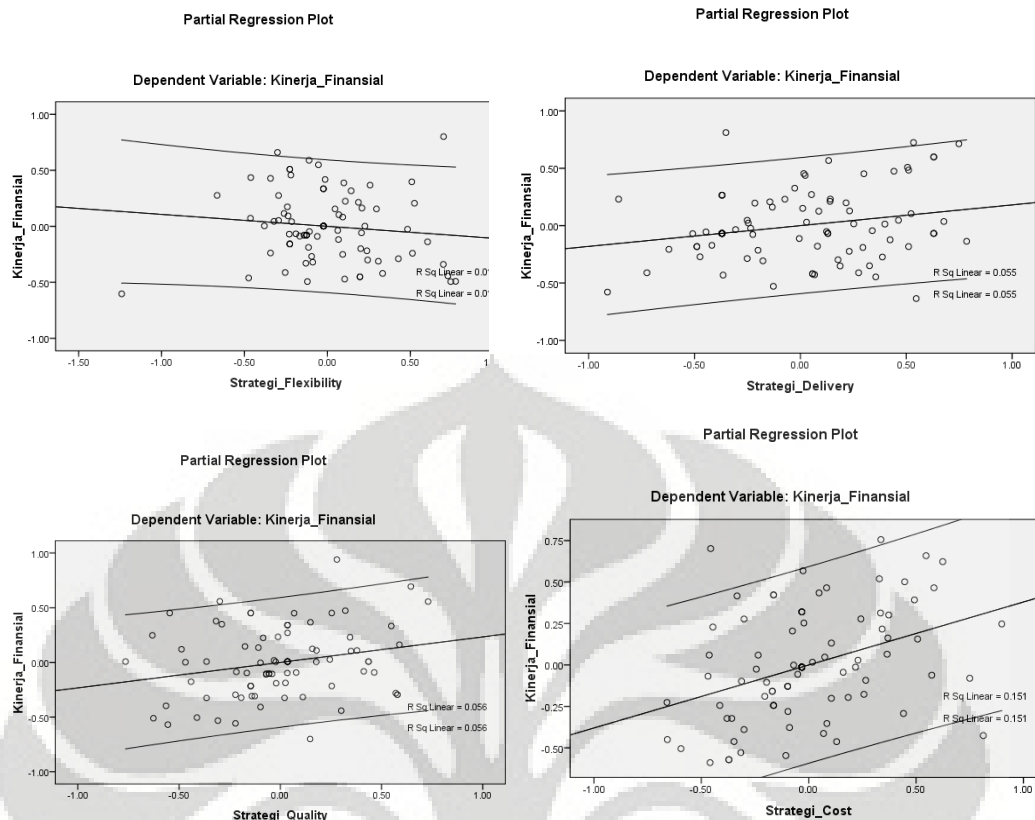
#### 4.2.5 Uji Linearitas

Sebuah asumsi dari semua teknik multivariat yang berdasarkan pada pengukuran korelasi. Linearitas dari suatu hubungan antara variabel bebas dan terikat merepresentasikan tingkatan dimana perubahan variabel terikat berhubungan dengan variabel bebasnya. konsep dari korelasi didasari oleh hubungan linear. Linearitas hubungan bivariat dapat dilihat melalui *residual plots*. Untuk melihat linearitas biasa digunakan *partial regression plot* untuk setiap variabel bebas terhadap masing-masing kinerja.



**Gambar 4.7** *Partial Regression Plots* Variable Bebas Strategi terhadap Variabel Terikat Kinerja Manufaktur

Terlihat bahwa titik residual tersebar dengan mendekati garis linear (garis tengah). Ini menunjukkan bahwa data pada variable bebas linear terhadap variable terikat kinerja manufaktur. Variabel bebas strategi *quality* dan *cost* menunjukkan hasil yang lebih linear dibandingkan strategi *flexibility* dan *delivery*. Hal ini menandakan bahwa *quality* dan *cost* memiliki pengaruh lebih besar terhadap kinerja manufaktur dibandingkan dengan *flexibility* dan *delivery*.



**Gambar 4.8** *Partial Regression Plots* Variable Bebas Strategi terhadap Variabel Terikat Kinerja Finansial

Secara keseluruhan, persebaran data variable bebas terhadap kinerja financial mendekati garis linear dan hanya beberapa data saja yang keluar dari nilai signifikansi (95%), yang ditunjukkan dengan garis terluar. Terlihat bahwa persebaran data dari strategi *cost* yang paling mendekati garis linear dengan ditunjukkan dengan range antara garis linear (tengah) dan garis teratas sekitar 0.7. Dapat disimpulkan bahwa strategi *cost* memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kinerja financial diikuti dengan strategi *quality* dan *delivery* serta yang terakhir, *cost*.

### 4.3 Model Awal

Regresi tahap awal dilakukan dengan melihat pengaruh keempat variable bebas terhadap setiap kinerja (manufaktur dan finansial). Regresi ini menghasilkan model awal yaitu model yang menunjukkan variable mana saja yang pengaruh terhadap variable terikat kinerja



### 4.3.1 Kinerja Manufaktur

#### 4.3.1.1 Significance Test untuk Regresi Berganda

Pengujian ini menggambarkan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dengan ini dapat dilihat tingkat signifikansi hubungan variabel bebas dengan variabel terikat.

**Tabel 4.5 Model Summary** Kinerja Manufaktur Model Awal

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.613 <sup>a</sup>	.375	.346	.29222	1.855

a. Predictors: (Constant), Strategi\_Cost, Strategi\_Delivery, Strategi\_Flexibility, Strategi\_Quality

b. Dependent Variable: Kinerja\_Manufaktur

Dari tabel diatas terlihat bahwa diperoleh koefisien korelasi berganda empat variabel strategi terhadap kinerja manufaktur sebesar  $(R) = 0.613$ . Berarti, keempat variabel strategi secara bersamaan mempunyai hubungan yang cukup kuat. Koefisien determinasi  $(R\ square) = 0.375$  atau 37.5%, artinya empat variabel strategi (*flexibility*, *delivery*, *quality*, dan *cost*) dapat menjelaskan perubahan kinerja manufaktur sebesar 37.5%, sedangkan 62.5% dijelaskan oleh variabel lain.

#### 4.3.1.2 Pengujian Simultan dengan F Distribution

**Tabel 4.6 ANOVA** Kinerja Manufaktur Model Awal

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.414	4	1.104	12.923	.000 <sup>a</sup>
	Residual	7.344	86	.085		
	Total	11.758	90			

a. Predictors: (Constant), Strategi\_Cost, Strategi\_Delivery, Strategi\_Flexibility, Strategi\_Quality

b. Dependent Variable: Kinerja\_Manufaktur

Sementara dari uji F, diperoleh F hitung sebesar 12.923 dan signifikansi mendekati 0 atau 0%, lebih kecil dari  $\alpha = 5\%$ . Maka terdapat pengaruh yang signifikan keempat variabel strategi secara simultan terhadap kinerja manufaktur.

#### 4.3.1.3 Pengaruh Tiap Faktor dengan t-value

**Tabel 4.7** Tabel Koefisien Kinerja Manufaktur Model Awal

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.038	.330		3.142	.002
	Strategi_Flexibility	-.045	.095	-.048	-.470	.640
	Strategi_Delivery	.097	.078	.125	1.247	.216
	Strategi_Quality	.402	.100	.432	4.024	.000
	Strategi_Cost	.199	.094	.213	2.111	.038

a. Dependent Variable: Kinerja\_Manufaktur

Kontribusi tiap strategi terhadap kinerja manufaktur dari besar ke kecil adalah *quality*, *cost*, *delivery*, dan *flexibility*. Namun variabel strategi yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manufaktur dimana signifikansi dari *t-value* < ( $\alpha=5\%$ ) adalah *quality* dan *cost* sebesar hamper 0 dan 0.38. Maka model awal yang didapatkan :

$$Y_1 = 1.038 + 0,402 x_3 + 0,199 x_4 \quad (4.3)$$

#### 4.3.2 Kinerja Finansial

##### 4.3.2.1 Significance Test untuk Regresi Berganda

Pengujian ini menggambarkan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dengan ini dapat dilihat tingkat signifikansi hubungan variabel bebas dengan variabel terikat.

**Tabel 4.8** Model Summary Kinerja Finansial Model Awal

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.628 <sup>a</sup>	.394	.366	.30188	1.465

a. Predictors: (Constant), Strategi\_Cost, Strategi\_Delivery, Strategi\_Flexibility, Strategi\_Quality

b. Dependent Variable: Kinerja\_Finansial

Dari tabel diatas terlihat bahwa diperoleh koefisien korelasi berganda empat variabel strategi terhadap kinerja finansial sebesar (R) = 0.628. Berarti, keempat variabel strategi secara bersamaan mempunyai hubungan yang cukup kuat. Koefisien determinasi (R square) = 0.394 atau 39.4%, artinya empat variabel strategi (*Flexibility*, *Delivery*, *Quality*, dan *Cost*) dapat menjelaskan perubahan kinerja manufaktur sebesar 39.4%, sedangkan 60.6% dijelaskan oleh variabel lain.

## 4.3.2.2 Pengujian Simultan dengan F Distribution

**Tabel 4.9** ANOVA Kinerja Finansial Model Awal

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.098	4	1.275	13.985	.000 <sup>a</sup>
	Residual	7.837	86	.091		
	Total	12.935	90			

a. Predictors: (Constant), Strategi\_Cost, Strategi\_Delivery, Strategi\_Flexibility, Strategi\_Quality

b. Dependent Variable: Kinerja\_Finansial

Sementara dari uji F, diperoleh F hitung sebesar 13.985 dan signifikansi mendekati 0.000 atau 0%, lebih kecil dari  $\alpha = 5\%$ . Maka terdapat pengaruh yang signifikan keempat variabel strategi terhadap kinerja finansial.

## 4.3.2.3 Pengaruh Tiap Faktor dengan t-value

**Tabel 4.10** Koefisien Kinerja Finansial Model Awal

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.939	.341		2.750	.007
	Strategi_Flexibility	-.106	.099	-.108	-1.079	.284
	Strategi_Delivery	.181	.081	.222	2.244	.027
	Strategi_Quality	.233	.103	.239	2.260	.026
	Strategi_Cost	.380	.097	.388	3.909	.000

a. Dependent Variable: Kinerja\_Finansial

Kontribusi tiap strategi terhadap kinerja finansial dari besar ke kecil adalah *cost*, *quality*, *delivery*, dan *flexibility*. Namun variabel strategi yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manufaktur dimana signifikansi dari *t-value* < ( $\alpha=5\%$ ) adalah *cost*, *quality*, dan *delivery* sebesar mendekati 0, 0.26 dan 0.27. Maka model awal yang didapatkan :

$$Y = 0.939 + 0,181x_2 + 0,233 x_3 + 0,380 x_4 \quad (4.4)$$

#### 4.4 Model Akhir

Regresi tahap akhir dimana yang diolah hanya variable yang berpengaruh signifikan terhadap tiap kinerja. Regresi ini menghasilkan model persamaan akhir.

#### 4.4.1 Kinerja Manufaktur

##### 4.4.1.1 Significance Test untuk Regresi Berganda

Pengujian ini menggambarkan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dengan ini dapat dilihat tingkat signifikansi hubungan variabel bebas dengan variabel terikat.

**Tabel 4.11 Model Summary** Kinerja Manufaktur Model Akhir

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.603 <sup>a</sup>	.364	.349	.29153	1.867

a. Predictors: (Constant), Strategi\_Cost, Strategi\_Quality

b. Dependent Variable: Kinerja\_Manufaktur

Dari tabel diatas terlihat bahwa diperoleh koefisien korelasi berganda dua variabel strategi yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja manufaktur di tahap regresi awal, sebesar  $(R) = 0.603$ . Berarti, kedua variabel strategi secara bersamaan mempunyai hubungan yang cukup kuat. Koefisien determinasi ( $R$  square) = 0.364 atau 36.4%, artinya dua variabel strategi (*Quality*, dan *Cost*) dapat menjelaskan perubahan kinerja manufaktur sebesar 36.4%, sedangkan 63.6% dijelaskan oleh variabel lain.

##### 4.4.1.2 Pengujian Simultan dengan F Distribution

**Tabel 4.12 ANOVA** Kinerja Manufaktur Model Akhir

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.279	2	2.140	25.174	.000 <sup>a</sup>
	Residual	7.479	88	.085		
	Total	11.758	90			

a. Predictors: (Constant), Strategi\_Cost, Strategi\_Quality

b. Dependent Variable: Kinerja\_Manufaktur

Sementara dari uji F, diperoleh F hitung sebesar 25.174. Nilai F ini lebih besar dibanding nilai F sebelumnya yaitu 12.923 yang menandakan bahwa pengaruh simultan variable bebas strategi yang hanya terdiri dari *Quality* dan *Cost* memiliki pengaruh yang lebih besar dengan signifikansi yang juga mendekati 0 atau 0%, lebih kecil dari  $\alpha = 5\%$ . Maka terdapat pengaruh yang signifikan kedua variabel strategi secara simultan terhadap kinerja manufaktur.

#### 4.4.1.3 Pengaruh Tiap Faktor dengan t-value

**Tabel 4.14** Tabel Koefisien Kinerja Manufaktur Model Akhir

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.114	.294		3.792	.000
	Strategi_Quality	.425	.090	.457	4.694	.000
	Strategi_Cost	.214	.091	.230	2.358	.021

a. Dependent Variable: Kinerja\_Manufaktur

Dengan hanya memasukkan variable yang mempunyai pengaruh signifikan, ternyata hasil signifikansi t-value tetap menunjukkan bahwa *quality* dan *cost* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manufaktur dimana signifikansi dari *t-value* < (alpha=5%) sebesar hamper 0 dan 0.21. Dapat dilihat juga bahwa kontribusi terbesar disumbangkan oleh *quality* dengan koefisien 0.425 diikuti *cost* dengan koefisien 0.214. Maka model akhir yang didapatkan :

$$Y_1 = 1.114 + 0,425 x_3 + 0,214 x_4 \quad (4.4)$$

Persamaan diatas menyatakan bahwa peningkatan 1 poin pada  $x_3$  (*quality*) akan meningkatkan kinerja manufaktur sebesar 0.425 poin dan peningkatan 1 poin pada  $x_4$  (*cost*) akan meningkatkan 0.214 poin kinerja manufaktur. Dapat terlihat bahwa kontribusi terbesar untuk peningkatan kinerja manufaktur diberikan oleh variabel kualitas yang diikuti oleh biaya. Oleh karena itu prioritas pertama dan kedua untuk meningkatkan kinerja manufaktur adalah biaya dan kualitas.

#### 4.4.2 Kinerja Finansial

##### 4.4.2.1 Significance Test untuk Regresi Berganda

Pengujian ini menggambarkan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dengan ini dapat dilihat tingkat signifikansi hubungan variabel bebas dengan variabel terikat.

**Tabel 4.14** Model Summary Kinerja Finansial Model Akhir

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.621 <sup>a</sup>	.386	.365	.30216	1.446

a. Predictors: (Constant), Strategi\_Cost, Strategi\_Delivery, Strategi\_Quality

b. Dependent Variable: Kinerja\_Finansial

Dari tabel diatas terlihat bahwa diperoleh koefisien korelasi berganda tiga variabel strategi terhadap kinerja finansial sebesar  $(R) = 0.621$ . Berarti, ketiga variabel strategi secara bersamaan mempunyai hubungan yang cukup kuat. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) = 0.386 atau 38.6%, artinya ketiga variabel strategi (*Delivery*, *Quality*, dan *Cost*) dapat menjelaskan perubahan kinerja manufaktur sebesar 38.6%, sedangkan 61.4% dijelaskan oleh variabel lain.

#### 4.4.2.2 Pengujian Simultan dengan F Distribution

**Tabel 4.15** ANOVA Kinerja Finansial Model Akhir

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.992	3	1.664	18.225	.000 <sup>a</sup>
	Residual	7.943	87	.091		
	Total	12.935	90			

a. Predictors: (Constant), Strategi\_Cost, Strategi\_Delivery, Strategi\_Quality

b. Dependent Variable: Kinerja\_Finansial

Sementara dari uji F, diperoleh F hitung sebesar 18.225. Nilai F ini lebih besar dibanding nilai F sebelumnya yaitu 13.985 yang menandakan bahwa pengaruh simultan variable bebas strategi yang hanya terdiri dari *delivery*, *quality* dan *cost* memiliki pengaruh yang lebih besar dengan signifikansi yang juga mendekati 0 atau 0%, lebih kecil dari  $\alpha = 5\%$ . Maka terdapat pengaruh yang signifikan ketiga variabel strategi secara simultan terhadap kinerja finansial.

#### 4.4.2.3 Pengaruh Tiap Faktor dengan t-value

**Tabel 4.16** Koefisien Kinerja Finansial Model Akhir

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.822	.324		2.536	.013
	Strategi_Delivery	.159	.078	.195	2.038	.045
	Strategi_Quality	.202	.099	.207	2.039	.045
	Strategi_Cost	.364	.096	.372	3.786	.000

a. Dependent Variable: Kinerja\_Finansial

Dengan hanya memasukkan variable yang mempunyai pengaruh signifikan, ternyata hasil signifikansi *t-value* tetap menunjukkan bahwa *delivery*, *quality* dan *cost* tetap berpengaruh signifikan terhadap kinerja finansial dimana signifikansi dari *t-value* < ( $\alpha = 5\%$ ) sebesar hamper 0.45, 0.45 dan hamper 0.

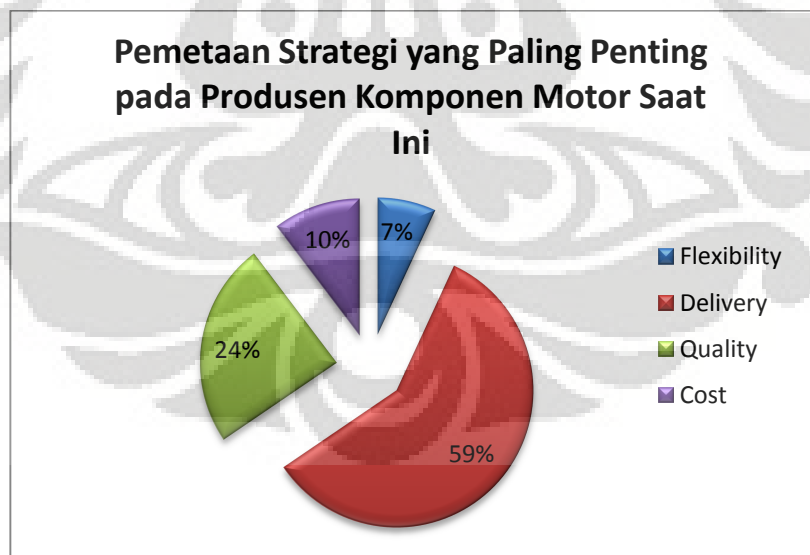
Dapat dilihat juga bahwa kontribusi terbesar disumbangkan oleh *cost* dengan koefisien 0.364 diikuti *quality* dengan koefisien 0.202, dan yang terkecil adalah *delivery* sebesar 0.159. Maka model akhir yang didapatkan :

$$Y_2 = 0.822 + 0,159x_2 + 0,202 x_3 + 0,364 x_4 \quad (4.5)$$

Persamaan diatas menyatakan bahwa peningkatan 1 poin pada  $x_2$  (*delivery*),  $x_3$  (*quality*), dan  $x_4$  (*cost*) akan meningkatkan kinerja finansial masing-masing sebesar 0.159, 0.202, dan 0.364 poin. Dapat terlihat bahwa kontribusi terbesar untuk peningkatan kinerja finansial diberikan oleh variabel biaya yang diikuti oleh kualitas dan pengiriman. Oleh karena itu prioritas pertama, kedua, dan ketiga untuk meningkatkan kinerja finansial adalah biaya, kualitas, dan pengiriman.

#### 4.5 Pemetaan Strategi Manufaktur pada Industri Saat Ini

Berdasarkan data penelitian sebanyak 29 perusahaan, dapat dilihat strategi mana yang dianggap paling penting dari perusahaan tersebut secara general. Strategi yang paling penting diambil dari nilai strategi yang paling besar pada perusahaan, didapatkan hasil sebagai berikut:



**Gambar 4.9** Pemetaan Strategi yang Paling Penting pada Produsen Komponen Motor Saat Ini

Dapat dilihat bahwa 59% atau 17 perusahaan memilih strategi *Delivery* sebagai yang paling penting diterapkan. Prioritas kedua adalah *Quality* sebesar 24 % atau 7 perusahaan diikuti oleh *Cost* sebesar 10 % dan *Flexibility* sebesar 7%.

Namun, berdasarkan penelitian *delivery* hanya berpengaruh pada kinerja financial sedangkan strategi yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja baik manufaktur maupun financial adalah *quality* dan *cost*. Untuk itu, sebaiknya hasil dari penelitian ini dijadikan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja yaitu dengan lebih memprioritaskan strategi *quality* dan *cost*.





## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Dalam penelitian ini, dapat disimpulkan:

- Terdapat pengaruh antara strategi manufaktur dan kinerja manufaktur serta antara strategi manufaktur dan kinerja finansial.
- Variabel strategi manufaktur yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja manufaktur adalah *quality* dan *cost*. Berikut adalah model akhir dari persamaan kinerja manufaktur:

$$Y_1 = 1.114 + 0,425 x_3 + 0,214 x_4 \quad (5.1)$$

Besarnya pengaruh tiap variabel dapat dilihat dari koefisiennya. Kontribusi terbesar adalah *quality* dan diikuti oleh *cost*.

Variabel strategi manufaktur (*quality* dan *cost*) dapat menjelaskan perubahan kinerja manufaktur sebesar 36.4%, sedangkan 63.6% dijelaskan oleh variabel lain.

- Variabel strategi manufaktur yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja manufaktur adalah *delivery*, *quality* dan *cost*. Berikut adalah model akhir dari persamaan kinerja manufaktur:

$$Y_2 = 0.822 + 0,159x_2 + 0,202 x_3 + 0,364 x_4 \quad (5.2)$$

Besarnya pengaruh tiap variabel dapat dilihat dari koefisiennya. Kontribusi dari yang terbesar ke terkecil yaitu *cost*, *quality*, dan *delivery*.

Variabel strategi manufaktur (*quality* dan *cost*) dapat menjelaskan perubahan kinerja manufaktur sebesar 38.6%, sedangkan 61.4% dijelaskan oleh variabel lain.

- *Delivery* merupakan strategi yang paling banyak dipilih produsen komponen motor sebagai strategi yang paling penting diantara 3 strategi manufaktur yang lain, yakni sebesar 59%.

## 5.2 Saran

Adapun saran untuk penelitian ke depan adalah:

- Dibutuhkan rentang waktu yang lebih lama terutama dalam pengambilan data karena sulit dan lamanya perizinan ke perusahaan yang bersangkutan.
- Penelitian dapat dilakukan pada industri manufaktur yang lain seperti makanan, pupuk, dan lainnya.
- Variabel yang dipakai juga dapat lebih diperbanyak (tidak hanya strategi yang mempengaruhi kinerja) selain itu dapat juga dibuat variabel simultan yang mempengaruhi kinerja yang tentu saja akan menambah kerumitan dalam pengolahan sehingga diperlukan metode analisis yang lebih handal.
- Berdasarkan penelitian, strategi mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan baik kinerja manufaktur maupun kinerja finansial. Untuk itu, perusahaan produsen komponen motor harus lebih memperhatikan strategi yang diambil dan diaplikasikan pada perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang diinginkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amoako-Gyampah, Kwasi dan Acquah, Moses. *Manufacturing Strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment*. International journal of production economy.p.578
- Brown, Steve. (1996). *Strategic Manufacturing for Competitive Advantage*. University of Brighton and Baruch College: New York.p3
- Cagliano, R., Acur, N., and Boer, H. (2005). Patterns of Change in Manufacturing Strategy Configurations. *International Journal of Operations and Production Management*. p704
- Dangayach, G.S. & Deshmukh, S. G. (2001). Manufacturing Strategy: Literature Review and Some Issues. *International Journal of Operations and Production Management*. p886
- Hair Jr, Joseph F. *Multivariate Data Analysis 7<sup>th</sup> Edition*.
- Miller, J. G. & Roth, A. V. (1994). A Taxonomy of Manufacturing Strategies. *Management Science Vol. 40 No. 3*, p.290-292
- Porter, Michael E. 1990. *The Competitive Advantage of The Nations*. New York: Free Press
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press
- Thompson&Strickland. 2003. *Strategic Management: Concept and Cases*. New York: McGraw Hill
- White, Margaret A. & Garry D. Bruton. (2007). *The Management of Technology and Innovation: A Strategic Approach*. Toronto: Thompson South-Western

## LAMPIRAN 1: Kuesioner

### KUESIONER

Bapak/Ibu yang terhormat,

Kami mahasiswa Teknik Industri Universitas Indonesia 2006 ingin mengadakan penelitian tugas akhir (skripsi) terhadap perusahaan komponen otomotif dengan topik analisis hubungan kapabilitas, lingkungan, strategi, dan kinerja perusahaan otomotif. Berikut ini merupakan kuesioner yang kami sebarakan sebagai salah satu bentuk pengambilan data. Kuesioner ini terdiri atas 5 bagian. Tiap-tiap bagian terdiri atas pertanyaan-pertanyaan yang mewakili masing-masing komponen penelitian. Atas kerjasama Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.

*Berikut ini adalah form data perusahaan dan responden. Untuk pertanyaan isian, isilah pada titik-titik yang telah disediakan. Untuk pertanyaan pilihan, beri tanda x pada kotak yang telah disediakan*

#### DATA PERUSAHAAN

1. Nama Perusahaan :  
.....
2. Alamat Perusahaan :  
.....
3. No. Telepon : .....
4. Lama Berdiri :  < 5 tahun  5 – 20 tahun  > 20 tahun
5. Contact Person : Nama :  
.....  
Divisi : ..... No. telpon :  
.....
6. Komponen yang dihasilkan untuk :  motor saja  mobil saja  mobil&motor
7. Produk yang dihasilkan :  
.....  
.....
8. Jumlah Karyawan :  < 5-19 orang  20 - 99 orang  100 orang

#### DATA RESPONDEN

- Usia :  < 30 tahun  30-40 tahun  >40 tahun
- Divisi :  Marketing  Engineering  dll, sebutkan: .....
- Produksi  Keuangan
- Jabatan :  Direktur  Manajer  dll, sebutkan: .....
- Foreman  Asisten Manajer
- Pengalaman Kerja: Jabatan : .....
- tahun : .....

Universitas Indonesia

## LAMPIRAN 1: Kuesioner (lanjutan)

### STRATEGI MANUFAKTUR

Berikan tanda (x) pada skala 1-4 yang dipilih untuk menggambarkan tingkat kepentingan kativitas-aktivitas berikut:

1= sangat tidak penting 2=tidak penting 3=penting 4=sangat

penting

#### 1 *Flexibility* : aktivitas penyesuaian dengan kondisi tertentu

Elemen	1	2	3	4
1. Penilaian perusahaan terhadap pengurangan <i>Lead Time</i> produksi komponen otomotif				
2. Penilaian perusahaan terhadap pengurangan <i>Setup Time</i> produksi komponen otomotif				
3. Penilaian perusahaan terhadap perubahan job scheduling pada produksi komponen otomotif				
4. Penilaian perusahaan terhadap penggunaan mesin yang fleksibel produksi komponen otomotif				

#### 2 *Delivery* : aktivitas pengiriman produk

Elemen	1	2	3	4
1. Penilaian perusahaan terhadap pengiriman produk dengan cepat				
2. Penilaian perusahaan terhadap pengiriman produk dengan tepat waktu				

#### 3 *Quality* : aktivitas dalam menjaga kualitas produk

Elemen	1	2	3	4
1. Penilaian perusahaan terhadap pengurangan tingkat <i>defect</i>				
2. Penilaian perusahaan terhadap penerapan sistem kendali				
3. Penilaian perusahaan terhadap pembaharuan peralatan proses secara berkala				
4. Penilaian perusahaan terhadap pengembangan proses baru untuk produk baru				
5. Penilaian perusahaan terhadap pengembangan proses baru untuk produk lama				

#### 4 *Cost* : aktivitas penekanan biaya yang mencakup biaya produksi, overhead, dan material

Elemen	1	2	3	4
1. Penilaian perusahaan terhadap pengurangan <i>inventory</i>				
2. Penilaian perusahaan terhadap peningkatan utilisasi kapasitas				
3. Penilaian perusahaan terhadap penggunaan bahan baku yang				
4. Penilaian perusahaan terhadap pengurangan biaya produksi				

## LAMPIRAN 1: Kuesioner (lanjutan)

### D. KINERJA PERUSAHAAN

- Satu bagian dari studi ini adalah Kinerja Perusahaan, yang terdiri dari beberapa faktor/dimensi pilihan yang dipertimbangkan untuk proses pengambilan keputusan penting.

- Berikan peringkat setiap elemen dimana posisi/situasi perusahaan (unit bisnis) Anda bila dibandingkan dalam 3 tahun terakhir dengan memberi tanda (X) pada kolom yang dipilih! Bila kondisi perusahaan fluktuatif maka dinilai secara rata-rata.

1= sangat tidak puas (realisasi jauh lebih kecil dari target yang direncanakan)

2= tidak puas (realisasi lebih kecil dari target yang direncanakan)

3= puas (realisasi sesuai dengan target yang direncanakan)

4= sangat puas (realisasi lebih besar dari target yang direncanakan)

#### 1 Kinerja manufaktur (*manufacturing performance*)

Adakah sasaran/target perusahaan terkait dengan hal-hal berikut:	ada	tidak
1. Kehandalan penyerahan produk tepat waktu ( <i>delivery</i> )		
2. Kualitas produk ( <i>quality</i> )		
3. Jumlah variasi/jenis produk yang bisa dibuat ( <i>flexibility</i> )		
4. Biaya produksi ( <i>cost</i> )		

Elemen	1	2	3	4
1. Kehandalan penyerahan produk tepat waktu ( <i>delivery</i> )				
2. Kualitas produk ( <i>quality</i> )				
3. Jumlah variasi/jenis produk yang bisa dibuat ( <i>flexibility</i> )				
4. Biaya produksi ( <i>cost</i> )				

#### 2 Kinerja perusahaan (*corporate performance*)

Elemen	1	2	3	4
1. Pertumbuhan penjualan				
2. <i>Market share</i>				
3. Peningkatan kapasitas produksi				

## Lampiran 2. Data Mentah Kuesioner

Strategi Manufaktur														
Strategi Flexibility (SF)				Strategi Delivery (SD)		Strategi Quality (SQ)					Strategi Cost (SC)			
SF1	SF2	SF3	SF4	SD1	SD2	SQ1	SQ2	SQ3	SQ4	SQ5	SC1	SC2	SC3	SC4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	2	2	3	2	3
3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3
3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4
3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4
3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4
4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3
2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	4	3
3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	2	3	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4

Universitas Indonesia

## Lampiran 2. Data Mentah Kuesioner (Lanjutan)

4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
2	2	3	2	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4
4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	2	4	4	3	4
4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4
4	4	4	1	4	4	4	4	3	3	4	1	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3
3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
4	3	2	3	4	4	4	4	3	2	2	2	2	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4

Universitas Indonesia



**Lampiran 2. Data Mentah Kuesioner (Lanjutan)**

4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3
3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4
3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	2	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3



**Universitas Indonesia**

Lampiran 2. Data Mentah Kuesioner (Lanjutan)

Kinerja Perusahaan						
Kinerja Manufaktur (KM)				Kinerja Finansial (KF)		
KM1	KM2	KM3	KM4	KF1	KF2	KF3
3	4	3	3	4	3	3
4	4	3	3	3	3	3
3	3	3	2	3	3	2
3	2	3	3	3	2	3
2	3	2	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	2	3	4
2	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	3
3	2	3	3	3	3	3
3	3	2	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	3
4	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	4	3	4
3	3	3	3	4	3	4
3	3	3	4	4	4	3
3	3	3	3	4	3	4
3	3	3	3	4	4	4
4	3	3	4	3	4	3
2	2	3	3	3	3	2
2	2	2	2	3	2	2
4	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	3	3
4	4	3	4	3	4	3
3	3	3	2	3	3	3
4	3	4	3	3	3	3
4	4	4	3	4	3	3
4	3	3	4	4	3	4

Universitas Indonesia

## Lampiran 2. Data Mentah Kuesioner (Lanjutan)

4	3	3	3	4	4	4
4	4	4	4	3	4	3
4	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2	2
4	4	4	4	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	4	2	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	2
3	3	4	3	3	4	4
4	4	3	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	4
4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3	4

Universitas Indonesia

**Lampiran 2. Data Mentah Kuesioner (Lanjutan)**

3	3	3	2	3	3	3
3	3	4	3	4	3	3
3	3	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	4	3	3
3	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3



**Universitas Indonesia**