



STUDI EMPIRIK PRIORITAS KOMPETITIF PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI KOTA TASIKMALAYA

Beben Bahren^{a,*}, Indi Ramadhani^b, Edy Suroso^c

^{a,b,c} Fakultas Ekonomi Universitas Siliwangi, Indonesia

*bebenbahren@unsil.ac.id

Diterima: Februari 2017. Disetujui: Mei 2017. Dipublikasikan: November 2017.

ABSTRACT

The purpose this research is to know the influence of business environment in determining competitive priority and to improve company performance by empirical test in high medium manufacturing company in Tasikmalaya City. This is explanatory research. The method of the research is survey. The research sample is 51 firms determined by SEM-PLS, as the method of analysing data, which is operated by SmartPLS 2.0. The conclusions of the research are: (1) Business environment sets a significant role in determining competitive priority, so to decide the competitive company priority needs the right identified scanning environment. (2) The success of the company in uncertainty business condition will be reached if the company is able to focus itself in cost strategy, and flexibility strategy.

Keywords: *business environment; competitive priority; and performance.*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh lingkungan bisnis dalam menentukan prioritas persaingan dan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan uji empiris pada perusahaan manufaktur menengah di Kota Tasikmalaya. Ini adalah penelitian penjelasan. Metode penelitiannya adalah survey. Sampel penelitian adalah 51 perusahaan yang ditentukan oleh SEM-PLS, sebagai metode analisis data, yang dioperasikan oleh SmartPLS 2.0. Kesimpulan dari penelitian ini adalah: (1) Lingkungan bisnis menetapkan peran penting dalam menentukan prioritas persaingan, sehingga menentukan prioritas perusahaan yang kompetitif memerlukan lingkungan pemindaian yang tepat. (2) Keberhasilan perusahaan dalam ketidakpastian kondisi bisnis akan tercapai jika perusahaan mampu memfokuskan diri pada strategi biaya, dan strategi fleksibilitas.

Kata Kunci: lingkungan bisnis; prioritas kompetitif; kinerja.

PENDAHULUAN

Persaingan agresif yang ditandai dengan munculnya perusahaan-perusahaan baru dan kemajuan teknologi membuat persaingan bisnis menjadi semakin mengglobal. Persaingan tersebut menjadikan perusahaan mendapatkan tekanan untuk selalu bertahan dalam

kondisi lingkungan yang berubah secara dinamis (Dhewanto et al, 2014).

Penurunan kinerja industri pengolahan atau perusahaan manufaktur di Kota Tasikmalaya ditandai dengan menurunnya peranan sektor ini terhadap PDRB Kota Tasikmalaya serta laju pertumbuhan sektor ini dalam tiga (3) tahun terakhir, seperti terlihat pada Tabel 1. dan Tabel 2.

Tabel 1. Peranan/ Distribusi Persentase Kategorial dalam PDRB Kota Tasikmalaya Tahun 2012-2014 (Persen)

No	Lapangan Usaha	2012	2013	2014
I	Primer	6,21	6,07	5,86
A	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	6,20	6,06	5,84
B	Pertambangan dan Penggalian	0,01	0,01	0,01
II	Sekunder	28,55	28,97	29,68
C	Industri Pengolahan	15,30	15,15	14,91
D	Pengadaan Listrik dan Gas	0,01	0,01	0,01
E	Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang	0,38	0,39	0,37
F	Konstruksi	12,85	13,42	14,39
III	Tersier	65,24	64,96	64,47
G	Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	24,01	23,83	23,71
H	Transportasi dan Pergudangan	9,78	9,12	8,90
I	Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	4,73	4,75	4,73
J	Informasi dan Komunikasi	2,90	2,83	2,89
K	Jasa Keuangan dan Asuransi	10,14	10,87	10,93
L	Real Estate	1,73	1,68	1,61
M,N	Jasa Perusahaan	1,10	1,05	1,03
O	Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	5,02	4,91	4,78
P	Jasa Pendidikan	1,53	1,63	1,68
Q	Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	1,88	1,81	1,80
R,S,T,U	Jasa lainnya	2,42	2,47	2,42
	PDRB	100,00	100,00	100,00

Sumber: BPS Kota Tasikmalaya, 2015

Berdasarkan Tabel 1. terlihat bahwa peran industri penolahan atau perusahaan manufaktur selama tiga tahun terakhir terhadap PDRB Kota Tasikmalaya menurun, hal ini juga terlihat dari sisi laju pertumbuhan kategorial dalam PDRB Kota Tasikmalaya yang sebetulnya meningkat pada tahun 2013 tetapi di tahun 2014 kembali menurun.

Perusahaan-perusahaan pada industri pegolahan atau manufaktur menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang sangat menekan pada operasional perusahaan. Peningkatan biaya-biaya seperti upah tenaga kerja yang harus menyesuaikan dengan peraturan pemerintah berkaitan dengan Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMP), keharusan menanggung iuran BPJS ketenagakerjaan, kenaikan harga bahan baku, kenaikan BBM yang berimplikasi pada peningkatan biaya transportasi, dan kenaikan tarif dasar listrik (TDL). Selain peningkatan biaya-biaya

perusahaan manufaktur di Kota Tasikmalaya juga dihadapkan pada tajamnya persaingan industri baik ditingkat lokal maupun nasional. Belum lagi perusahaan harus mampu menyediakan barang sesuai dengan selera konsumen yang semakin kritis.

Menghadapi dinamisme lingkungan bisnis perusahaan-perusahaan manufaktur di Kota Tasikmalaya diharuskan menentukan prioritas kompetitif atau strategi dalam kegiatan operasionalnya agar tetap bisa bertahan dan bisa tumbuh berkembang. Dengan menentukan prioritas kompetitif yang tepat diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan bukan hanya meningkatnya penjualan dan laba tetapi peningkatan dalam hal-hal yang lain seperti kepuasan pelanggan, penambahan pelanggan baru, kesejahteraan karyawan dan adanya inovasi di dalam perusahaan.

Tabel 2. Laju Pertumbuhan Kategorial Dalam PDRB Kota Tasikmalaya Tahun 2012 - 2014 (Persen)

No	Lapangan Usaha	Tahun		
		2012	2013	2014
I	Primer	1,36	1,54	2,33
A	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	1,36	1,54	2,33
B	Pertambangan dan Penggalian	2,18	2,12	2,17
II	Sekunder	7,09	8,24	6,90
C	Industri Pengolahan	2,95	6,05	3,22
D	Pengadaan Listrik dan Gas	5,87	5,58	5,09
E	Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang	5,32	5,37	2,97
F	Konstruksi	12,44	10,91	11,14
III	Tersier	5,69	5,69	6,16
G	Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	8,09	4,66	7,92
H	Transportasi dan Pergudangan	1,99	1,94	1,92
I	Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	4,98	5,10	5,17
J	Informasi dan Komunikasi	6,41	7,43	16,30
K	Jasa Keuangan dan Asuransi	5,05	11,75	4,91
L	Real Estate	4,00	3,85	3,67
M,N	Jasa Perusahaan	5,84	8,14	2,68
O	Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	4,15	2,53	2,35
P	Jasa Pendidikan	13,04	11,72	11,01
Q	Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	3,81	3,67	8,51
R,S,T,U	Jasa lainnya	2,92	10,36	5,89
	PDRB	5,82	6,17	6,16

Sumber: BPS Kota Tasikmalaya, 2015

Isu pengaruh lingkungan bisnis terhadap prioritas kompetitif bukan hal yang baru dalam literature konseptual maupun empiris dalam manajemen operasi dan manajemen strategi. Swamidass dan Newell (1987) mengemukakan pentingnya lingkungan bisnis sebagai elemen kausal yang signifikan dalam hubungan prioritas kompetitif dan kinerja perusahaan. Prioritas kompetitif secara umum didefinisikan sebagai pengembangan kekuatan kompetitif berdasarkan fungsi-fungsi operasi yang bertujuan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan kompetitif jangka panjang (Amaoko *et. al.*, 2001).

Beberapa studi empiris yang meneliti pengaruh lingkungan bisnis pada keputusan pilihan prioritas kompetitif dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya adalah Amaoko *et. al.* (2001), Amaoko dan Gyampah (2003). Amaoko

(2001) menguji hubungan antara prioritas kompetitif dengan lingkungan perusahaan. Dalam penelitiannya, responden diminta untuk mengisi tingkat konsentrasi perusahaan terhadap biaya bisnis, ketersediaan tenaga kerja, tingkat persaingan, dan dinamisme lingkungan. Sedangkan untuk menilai pilihan prioritas kompetitif perusahaan, responden diminta untuk mengisi tingkat penekanan perusahaan pada biaya rendah, kualitas, fleksibilitas dan pengiriman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa biaya bisnis dan tingkat persaingan memberi peran besar dalam penentuan pilihan prioritas kompetitif.

Amaoko (2003) menguji model keterkaitan faktor-faktor lingkungan dengan pilihan prioritas kompetitif untuk memberikan bukti empiris bahwa model tersebut dapat diaplikasikan dalam kondisi lingkungan yang berbeda pada negara

berkembang. Studi dilakukan pada perusahaan manufaktur di Ghana, dan menguji pengaruh faktor ukuran perusahaan dan kepemilikan modal terhadap pilihan prioritas kompetitif dalam lingkungan bisnis tersebut.

Menghadapi lingkungan turbulensi dan kompetitif, perusahaan membutuhkan kepemilikan prioritas kompetitif secara eksplisit yang sekaligus menjadi bagian dari keseluruhan strategi korporasi. Bagaimanapun juga proses manufaktur sering dilihat sebagai sebuah fungsi dari pada sebagai sebuah strategi yang penting bagi suatu perusahaan. Untuk mengatasi permasalahan ini Brown dalam Lena Ellitan (2005) mendukung proses manufaktur sebagai faktor yang menentukan pencapaian target kelompok konsumen dan permintaan pasar.

Keterlibatan proses manufaktur di awal menjadi kunci kesuksesan dalam menargetkan segmen pasar baru. Melakukan perubahan bauran arus volume produksi dan pengembangan produk baru atau dengan kata lain menggabungkan operasional maupun kemampuan proses manufaktur dan permintaan pasar menjadi bagian vital jika ingin meraih kesuksesan pencapaian target tersebut. Disini peran prioritas kompetitif tampak menjadi penting untuk memenangkan persaingan.

Banyak penulis strategi memfokuskan pada empat prioritas yaitu: biaya, kualitas, pengiriman dan fleksibilitas dalam penciptaan keunggulan bersaing. Menurut Skinner (1978) permasalahan konvensional keberhasilan manufaktur terletak pada kecepatan produktivitas dengan penjadwalan pengiriman, produk berkualitas dengan biaya minimum dan investasi. Hal tersebut mengakibatkan disorientasi tujuan strategis perusahaan. Hal ini disebabkan karena timbulnya paradoks dalam prioritas keunggulan, yaitu perusahaan ingin memproduksi produk dengan biaya murah, kualitas tinggi, pengiriman cepat dan fleksibel. Tidak adanya prioritas keunggulan akan

menyebabkan gagalnya perusahaan mencapai keunggulan bersaing.

Mengingat keempat prioritas tersebut semuanya penting, maka diperlukan urutan atau ranking apabila akan dilakukan pilihan. Perusahaan harus memutuskan dilingkup strategi mana akan difokuskan dan bagaimana cara mengelolanya. Perusahaan dapat membuat standar “*ball bearing*” (batas penentu ukuran kritis) yang memungkinkan konsentrasi pada kombinasi tujuan strategis yang relevan sebagai prioritas strategis.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran lingkungan bisnis, prioritas kompetitif dan kinerja perusahaan di perusahaan manufaktur di Kota Tasikmalaya
2. Bagaimana pengaruh faktor – faktor lingkungan bisnis terhadap prioritas kompetitif di perusahaan manufaktur di Kota Tasikmalaya.
3. Bagaimana pengaruh pilihan prioritas kompetitif terhadap kinerja perusahaan di perusahaan manufaktur di Kota Tasikmalaya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat penjelasan (*explanatory research*), artinya penelitian ini akan menjelaskan secara mendalam hubungan sebab akibat antar variabel penelitian tentang sesuatu hal (Copper, 2005). Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei yaitu suatu metode yang menggunakan pengumpulan data utamanya dengan kuisioner dari sampel terpilih (Sekaran, 2010). Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan kuisioner, yaitu daftar pertanyaan terstruktur yang ditujukan dan disampaikan langsung kepada seluruh manajer/ pimpinan puncak perusahaan oleh peneliti untuk memperoleh data – data tentang variabel lingkungan bisnis, variabel prioritas kompetitif, dan variabel kinerja

perusahaan. Adapun model kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan pada sektor manufaktur di Kota Tasikmalaya yang berjumlah 58. Berdasarkan data dalam 'Kota Tasikmalaya dalam angka' yang dipublikasikan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Tasikmalaya, seperti pada Tabel 3. berikut:

Tabel 3. Industri Besar dan Sedang Kota Tasikmalaya Tahun 2014

No	Jenis Industri	Jumlah Perusahaan
1.	Industri Makanan & Minuman	15
2.	Industri Tekstil	3
3.	Industri Pakaian Jadi	14
4.	Industri Kulit, Barang dari Kulit, Alas Kaki	10
5.	Industri Kayu, Barang dari Kayu	3
6.	Industri Bahan Kimia	3
7.	Industri Karet dan Barang dari Plastik	4
8.	Industri Barang Galian Bukan Logam	4
9.	Industri Furniture	2
	Total	58

Sumber: BPS Kota Tasikmalaya 2015

Analisis data dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Model – Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan menggunakan software smartPLS3.0. Model persamaan (SEM) merupakan suatu teknik analisis multivariate yang menggabungkan analisis factor dan analisis jalur sehingga memungkinkan peneliti untuk menguji dan mengestimasi secara simultan hubungan antara variabel eksogen dan endogen multiple dengan banyak faktor (Abdilah dan Jogiyanto, 2015).

Pengujian dengan *partial least square* (PLS) diterapkan untuk memperoleh hasil pengolahan yang mampu mencapai tujuan penelitian dan

membuktikan hipotesis penelitian, dengan langkah-langkah (Abdilah dan Jogiyanto, 2015) sebagai berikut:

1. Menggambar diagram jalur
2. Analisa Outer Model
3. Analisa Inner Model
4. Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

Hipotesis 1: Lingkungan bisnis berpengaruh strategi biaya.

Hipotesis 2: Lingkungan bisnis berpengaruh strategi kualitas.

Hipotesis 3: Lingkungan bisnis berpengaruh strategi pengiriman.

Hipotesis 4: Lingkungan bisnis berpengaruh strategi fleksibilitas.

Hipotesis 5: Lingkungan bisnis berpengaruh kinerja perusahaan.

Hipotesis 6: Strategi biaya berpengaruh kinerja perusahaan.

Hipotesis 7: Strategi kualitas berpengaruh kinerja perusahaan.

Hipotesis 8: Strategi pengiriman berpengaruh kinerja perusahaan.

Hipotesis 9: Strategi fleksibilitas berpengaruh kinerja perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perusahaan yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini merupakan perusahaan manufaktur skala menengah dan besar di Tasikmalaya yang berjumlah 51 perusahaan, yang seharusnya adalah sebanyak 58. Hal ini karena 7 perusahaan ternyata telah berhenti beroperasi namun masih terdaftar.

Deskriptif Variabel Lingkungan Bisnis

Tabel 4. menyajikan rata-rata, standar deviasi dan tingkat konsentrasi atau perhatian perusahaan manufaktur di

Tasikmalaya terhadap variabel-variabel lingkungan bisnis.

Tabel 4. Deskripsi Variabel Lingkungan Bisnis

No	Variabel Lingkungan Bisnis	Rata-rata	Standar deviasi	Rank
1	Peningkatan biaya tenaga kerja	4.0377	0.96001	1
2	Peningkatan biaya bahan baku	3.8302	1.12208	4
3	Peningkatan biaya pengangkutan	3.6226	1.13046	5
4	Keterbatasan staf manajerial	3.1132	1.04992	10
5	Keterbatasan karyawan produksi	3.5660	1.13526	6
6	Tajamnya persaingan di pasar lokal	3.9811	1.10053	2
7	Penurunan permintaan	3.4717	1.23419	7.5
8	Inovasi proses produksi baru yang rendah	3.4717	1.17020	7.5
9	Perubahan selera konsumen yang cepat	3.9231	1.20206	3
10	Inovasi produk baru yang rendah	3.1509	1.18315	9

Deskripsi Variabel Prioritas Kompetitif

Tabel 5. Deskripsi Variabel Prioritas Kompetitif

No	Variabel Strategi Operasi	Rata-rata	Standar deviasi	Rank
STRATEGI EFISIENSI BIAYA				
1	Menurunkan total biaya proses produksi	3.0755	1.03495	4
2	Menurunkan biaya operasional	3.1132	1.20353	3
3	Meningkatkan produktivitas pekerja	4.1698	0.97539	1
4	Menurunkan biaya input	2.8679	1.00073	5
5	Menurunkan produk cacat	3.9623	1.17608	2
STRATEGI KUALITAS				
1	Meningkatkan kualitas produk sesuai persepsi konsumen	4.3396	0.89751	2
2	Meningkatkan kualitas dibandingkan dengan pesaing	4.4340	0.69364	1
3	Menurunkan complain konsumen	4.1509	0.96867	3
STRATEGI PENGIRIMAN				
1	Meningkatkan kecepatan dalam memenuhi permintaan konsumen	4.3654	0.71480	2
2	Menurunkan waktu proses produksi	3.4528	1.29446	1
3	Meningkatkan pengiriman sesuai janji	4.2642	0.83553	3
4	Meningkatkan layanan pasca jual	4.0377	0.93977	4
STRATEGI FLEKSIBILITAS				
1	Meningkatkan fleksibilitas tenaga kerja	4.0000	0.98058	2
2	Meningkatkan fleksibilitas mesin untuk membuat produk yang berbeda dengan sebelumnya	3.9623	1.01834	3
3	Kemampuan membuat variasi produk	4.2075	0.88488	1

Tingkat penekanan prioritas kompetitif pada perusahaan manufaktur di Tasikmalaya dirangkum pada Tabel 5. yang menyajikan rata-rata, standar deviasi dan tingkat konsentrasi atau perhatian perusahaan manufaktur di Tasikmalaya terhadap prioritas kompetitif atau pilihan strategi operasi.

Deskripsi Variabel Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan pada perusahaan manufaktur di Tasikmalaya dirangkum pada Tabel 6. yang menyajikan rata-rata, standar deviasi dan kinerja perusahaan manufaktur di Tasikmalaya.

Tabel 6. Deskripsi Variabel Kinerja Perusahaan

No	Variabel Kinerja Perusahaan	Rata-rata	Standar deviasi	Rank
1	<i>Return on assets</i>	3.4717	1.08493	10
2	<i>Return on sales</i>	3.6038	1.21433	8
3	Tingkat keuntungan secara umum	3.7925	0.94784	5
4	<i>Cash flow</i>	3.5094	1.12014	9
5	Kepuasan konsumen	4.2264	0.82372	1
6	Market share	3.7736	0.93318	6
7	Pelanggan baru	3.7170	1.09855	7
8	Variasi produksi	3.9245	0.95774	4
9	Inovasi produk	4.0000	0.98058	3
10	Kepuasan karyawan	4.0377	0.96001	2

Pengujian Outer Model

Convergent validity

Uji validitas konvergen pada model penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Konstruk lingkungan bisnis diukur dengan menggunakan indikator 10 indikator yaitu X1_1 sampai dengan X1_10. Berdasarkan output model pengukuran ternyata hanya terdapat 2 indikator yang lolos uji validitas konvergen yaitu X1_5 dan X1_9. Indikator X1_3 dan X1_6 walaupun memiliki *loading factor* dibawah 0,6 tetapi masih bisa diikutkan karena nilai AVE masih memenuhi syarat. Sedangkan 6 indikator yang lain harus dihapus dari model.
2. Konstruk Prioritas kompetitif yang pertama yaitu strategi biaya diukur dengan menggunakan indikator 5 indikator yaitu Y1_1 sampai dengan Y1_5. Berdasarkan output model pengukuran ternyata hanya terdapat 2 indikator yang lolos uji validitas konvergen yaitu Y1_3 dan Y1_5. Oleh karena 3 indikator yang lain memiliki

loading factor dibawah 0,6 maka indikator-indikator tersebut harus dihapus dari model.

3. Konstruk Prioritas kompetitif yang kedua yaitu strategi kualitas diukur dengan menggunakan indikator 3 indikator yaitu Y2_1 sampai dengan Y2_3. Berdasarkan output model pengukuran ternyata ketiga indikator lolos uji validitas konvergen.
4. Konstruk Prioritas kompetitif yang ketiga yaitu strategi pengiriman diukur dengan menggunakan indikator 4 indikator yaitu Y3_1 sampai dengan Y3_4. Berdasarkan output model pengukuran ternyata hanya terdapat 3 indikator yang lolos uji validitas konvergen. Sedangkan yang tidak lolos uji validitas konvergen adalah indikator Y3_2, sehingga indikator tersebut harus dihapus dari model.
5. Konstruk Prioritas kompetitif yang keempat yaitu strategi fleksibilitas diukur dengan menggunakan indikator 3 indikator yaitu Y4_1 sampai dengan Y4_3. Berdasarkan output model pengukuran ternyata ketiga indikator tersebut lolos uji validitas konvergen.
6. Konstruk Kinerja Perusahaan diukur dengan menggunakan indikator 10 indikator yaitu Z_1 sampai dengan Z_10. Berdasarkan output model pengukuran ternyata hanya terdapat 6 indikator yang lolos uji validitas konvergen yaitu Z_4, Z_5, Z_6, Z_7, Z_8 dan Z_9. Namun karena 4 indikator yang lain walaupun memiliki *loading factor* dibawah 0,6 tetapi karena nilai AVE masih memenuhi syarat maka indikator-indikator tersebut masih bisa diikutkan dalam model.

Selain dilihat dari nilai *loading factor*, valifitas konvergen juga dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Pada penelitian ini nilai AVE masing-masing konstruk berada di atas 0,5. Oleh karenanya tidak ada permasalahan konvergen validity pada model yang diuji.

Discriminant validity

Setelah *convergen validity* maka berikutnya yang diuji adalah permasalahan yang terkait dengan *discriminant validity*. *Discriminant validity* dapat di uji dengan membandingkan nilai cr akar kuadrat AVE dengan nilai korelasi antar konstruk pada penelitian ini nilai akar kuadrat dari AVE lebih besar dari korelasi masing-masing konstruk.

Unidimensionality

Untuk memastikan bahwa tidak ada masalah terkait pengukuran maka langkah terakhir dalam evaluasi outer model adalah menguji unidimensionalitas dari model. Uji unidimensionality dilakukan dengan menggunakan indikator Composite reliability dan alpha cronbach. Untuk kedua indikator ini titik cut-off value adalah 0,7. Pada penelitian ini seluruh konstruk memiliki nilai composite reliability di atas 0,7. Oleh karena itu tidak ditemukan permasalahan reliabilitas/ unidimensionality pada model yang dibentuk.

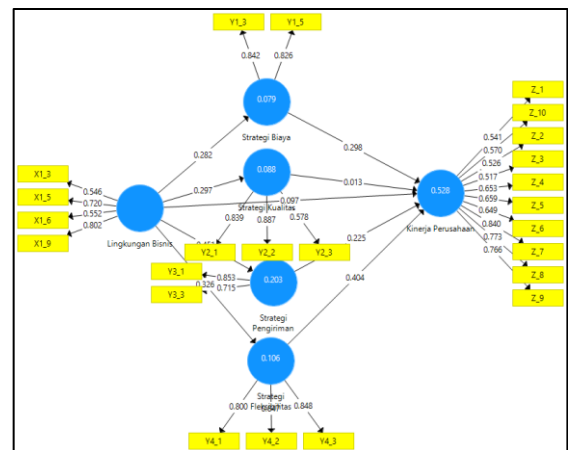
Pengujian Inner Model

Dari pengujian R2, Q2 dan GoF terlihat bahwa model yang dibentuk adalah *robust*, sehingga pengujian hipotesa dapat dilakukan.

Pengujian Hipotesis

Setelah melewati pengujian model pengukuran (*Measurement Model*) maka

selanjutnya bisa dilakukan pengujian model structural (*structural model*). Model structural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R2 untuk variabel dependen dan nilai koefisien path (β) untuk variabel independen yang kemudian dinilai signifikansinya berdasarkan nilai T-statistic setiap path. Adapaun model structural penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Output Model Struktural

Untuk menilai signifikansi model prediksi dalam pengujian model structural, dapat dilihat dari nilai T-statistic antara variabel independen ke variabel dependen dalam tabel path coefficient pada output SmartPLS di bawah ini.

Tabel 7. Koefisien Jalur pada Pengujian Model Struktural.

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Lingkungan Bisnis -> Kinerja Perusahaan	0.097	0.097	0.159	0.613	0.540
Lingkungan Bisnis -> Strategi Biaya	0.282	0.340	0.192	1.465	0.144
Lingkungan Bisnis -> Strategi Fleksibilitas	0.326	0.381	0.157	2.070	0.039
Lingkungan Bisnis -> Strategi Kualitas	0.297	0.343	0.162	1.828	0.068
Lingkungan Bisnis -> Strategi Pengiriman	0.451	0.482	0.118	3.837	0.000
Strategi Biaya -> Kinerja Perusahaan	0.298	0.295	0.135	2.201	0.028
Strategi Fleksibilitas -> Kinerja Perusahaan	0.404	0.422	0.154	2.629	0.009
Strategi Kualitas -> Kinerja Perusahaan	0.013	0.043	0.162	0.078	0.938
Strategi Pengiriman -> Kinerja Perusahaan	0.225	0.194	0.142	1.589	0.113

Berdasarkan tabel 7. di atas, maka hasil uji untuk masing-masing hipotesis adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1: yang menyatakan lingkungan bisnis mempengaruhi pilihan strategi biaya. Hasil perhitungan software Smart PLS 2.0 menunjukkan bahwa factor lingkungan bisnis tidak berpengaruh terhadap strategi biaya dengan nilai koefisien beta 0,282 dan T-statistic 1,465 serta P Value 0,144 artinya hipotesis tidak terdukung.

Hipotesis 2: yang menyatakan lingkungan bisnis mempengaruhi pilihan strategi kualitas. Hasil perhitungan software Smart PLS 2.0 menunjukkan bahwa factor lingkungan bisnis tidak berpengaruh terhadap strategi kualitas dengan nilai koefisien beta 0,297 dan T-statistic 1,828 serta P Value 0,068 artinya hipotesis tidak terdukung.

Hipotesis 3: yang menyatakan lingkungan bisnis mempengaruhi pilihan strategi pengiriman. Hasil perhitungan software Smart PLS 2.0 menunjukkan bahwa factor lingkungan bisnis berpengaruh positif signifikan terhadap strategi fleksibilitas dengan nilai koefisien beta 0,451 dan T-statistic 3,837 serta P Value 0,000 artinya hipotesis terdukung.

Hipotesis 4: yang menyatakan lingkungan bisnis mempengaruhi pilihan strategi fleksibilitas. Hasil perhitungan software Smart PLS 2.0 menunjukkan bahwa factor lingkungan bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi biaya dengan nilai koefisien beta 0,326 dan T-statistic

2,070 serta P Value 0,039 artinya hipotesis terdukung.

Hipotesis 5: yang menyatakan lingkungan bisnis mempengaruhi kinerja perusahaan. Hasil perhitungan software Smart PLS 2.0 menunjukkan bahwa factor lingkungan bisnis tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dengan nilai koefisien beta 0,097 dan T-statistic 0,613 serta P Value 0,540 artinya hipotesis tidak terdukung.

Hipotesis 6: yang menyatakan Strategi biaya mempengaruhi kinerja perusahaan. Hasil perhitungan software Smart PLS 2.0 menunjukkan bahwa pilihan strategi biaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan nilai koefisien beta 0,298 dan T-statistic 2,201 serta P Value 0,028 artinya hipotesis terdukung.

Hipotesis 7: yang menyatakan Strategi kualitas mempengaruhi kinerja perusahaan. Hasil perhitungan software Smart PLS 2.0 menunjukkan bahwa pilihan strategi kualitas tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dengan nilai koefisien beta 0,013 dan T-statistic 0,078 serta P Value 0,938 artinya hipotesis tidak terdukung.

Hipotesis 8: yang menyatakan Strategi pengiriman mempengaruhi kinerja perusahaan. Hasil perhitungan software Smart PLS 2.0 menunjukkan bahwa pilihan strategi pengiriman tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dengan nilai koefisien beta 0,225 dan T-statistic 1,589 serta P Value

0,113 artinya hipotesis tidak terdukung.

Hipotesis 9: yang menyatakan Strategi fleksibilitas mempengaruhi kinerja perusahaan. Hasil perhitungan software Smart PLS 2.0 menunjukkan bahwa pilihan strategi fleksibilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan nilai koefisien beta 0,404 dan T-statistic 2,629 serta P Value 0,009 artinya hipotesis terdukung.

Pembahasan

Pada bagian ini akan dibahas analisis terhadap hasil penelitian yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya. Pembahasan dilakukan berdasarkan pada temuan empiris maupun teori dan penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian.

Pengaruh Lingkungan Bisnis Terhadap Prioritas Kompetitif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor lingkungan bisnis mempengaruhi prioritas kompetitif atau pilihan strategi operasi. Kesimpulan penting yang dapat diambil dari pengujian hipotesis adalah bahwa pertimbangan lingkungan bisnis memainkan peran yang signifikan dalam menentukan prioritas kompetitif. Oleh karena itu, perusahaan manufaktur dan juga peneliti dibidang manajemen operasi sebaiknya memperhitungkan efek lingkungan dalam pengelolaan kegiatan operasi dan penelitian terkait dengan manajemen strategi.

Faktor lingkungan bisnis tidak berpengaruh terhadap prioritas kompetitif terutama pada pilihan strategi biaya dan dan strategi kualitas. Hal ini menunjukkan bahwa dinamisme lingkungan bisnis yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan manufaktur di Kota Tasikmalaya tidak signifikan mempengaruhi pilihan strategi biaya dan kualitas. Artinya prioritas

kompetitif atau pilihan strategi yang digunakan menjalankan kegiatan operasi perusahaan khususnya pilihan strategi biaya dan strategi kualitas tidak ditentukan oleh lingkungan bisnis tetapi oleh faktor lain.

Faktor lingkungan bisnis berpengaruh terhadap prioritas kompetitif terutama pada pilihan strategi pengiriman dan strategi fleksibilitas. Hal ini menunjukkan bahwa dinamisme lingkungan bisnis yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan manufaktur di Kota Tasikmalaya secara signifikan mempengaruhi pilihan strategi pengiriman dan fleksibilitas. Artinya prioritas kompetitif atau pilihan strategi yang digunakan menjalankan kegiatan operasi perusahaan terutama pilihan strategi pengiriman dan strategi fleksibilitas sangat ditentukan oleh lingkungan bisnis. Oleh karena hal tersebut maka perusahaan-perusahaan manufaktur di Kota Tasikmalaya dalam menjalankan pilihan strategi pengiriman dan strategi fleksibilitas sebaiknya secara aktif memperhatikan perubahan lingkungan bisnis agar stretegi yang dipilih tersebut dapat dijalankan secara maksimal.

Berdasarkan hasil pengujian statistik diskriptif bahwa dalam lingkungan bisnis, indikator peningkatan biaya-biaya dan tingkat persaingan terkait dengan tajamnya persaingan di pasar lokal merupakan faktor yang mendapat perhatian terbesar dibandingkan faktor lingkungan yang lainnya. Faktor lain yang mendapat perhatian penting adalah serta dinamisme selesa konsumen.

Penemuan ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Suroso (2009) dan Amaoko (2003). Perusahaan-perusahaan manufaktur di Tasikmalaya lebih cenderung memperhatikan faktor peningkatan biaya bisnis dikarenakan selama 3 tahun terakhir berbagai peningkatan biaya bisnis terjadi seperti kenaikan upah minimum kabupaten/kota (UMK), kenaikan BBM yang

mempengaruhi kenaikan biaya transportasi, dan kenaikan tarif dasar listrik yang secara langsung mempengaruhi biaya operasional produksi. Perusahaan juga dihadapkan pada makin kritisnya konsumen untuk mendapatkan produk atau jasa dengan kualitas tinggi dan waktu tunggu yang pendek, dilain pihak perusahaan tidak dapat mencegah atau mengontrol makin kompetitifnya persaingan bisnis yang diakibatkan makin banyaknya kompetitor dalam industri. Dalam kondisi tersebut, perusahaan manufaktur di Tasikmalaya cenderung untuk memberikan perhatian tinggi pada kondisi persaingan dan biaya bisnis.

Secara umum data yang diperoleh dari perusahaan manufaktur di Tasikmalaya, persepsi tentang lingkungan bisnis merupakan faktor yang mendapat perhatian terbesar dari perusahaan tetapi bukan merupakan salah satu faktor terbesar yang mempengaruhi prioritas kompetitif atau pilihan strategi operasi, hal ini terbukti dari hasil yang diperoleh bahwa lingkungan bisnis hanya memiliki pengaruh yang signifikan pada pilihan strategi pengiriman dan strategi fleksibilitas. Hal ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Suroso (2009). Perusahaan manufaktur di Tasikmalaya tidak memperhatikan kapabilitas perusahaan untuk bersaing dalam pasar luar negeri, sebaliknya mereka berkonsentrasi pada tajamnya persaingan dalam pasar lokal dan kemampuan untuk memenuhi standar kualitas. Untuk menunjukkan tingkat konsentrasi pada tajamnya persaingan perusahaan lebih menekankan bagaimana menghasilkan produk yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen melalui peningkatan model dan variasi produk, serta mengembangkan produk baru.

Biaya bisnis merupakan faktor lingkungan yang paling banyak memberikan kontribusi atau pengaruh pada keputusan pilihan strategi operasi. Tingkat konsentrasi perusahaan yang tinggi pada biaya bisnis diindikasikan dengan tingkat

konsentrasi perusahaan yang besar pada peningkatan biaya material atau bahan baku, tenaga kerja, dan pengangkutan bahan mentah dan barang jadi, yang ketiganya berperan penting dalam pencapaian kesuksesan aplikasi strategi biaya, strategi kualitas, maupun strategi fleksibilitas yang memfokuskan pengembangan produk dan peningkatan kualitas produk.

Ketersediaan tenaga kerja mempunyai peran yang signifikan dalam aplikasi strategi kualitas, strategi pengiriman dan strategi fleksibilitas. Sedangkan dinamisme pasar hanya berpengaruh terhadap pelaksanaan strategi kualitas. Tingkat konsentrasi perusahaan pada dinamisme pasar yang diindikasikan dengan tingkat konsentrasi perusahaan pada inovasi produk dan proses serta perubahan selera dan kebutuhan pelanggan menjadi bahan pertimbangan penting untuk menetapkan strategi kualitas. Untuk tetap dapat bersaing dalam kondisi lingkungan yang dinamis dan bahkan *turbulence* dan menciptakan loyalitas pelanggan melalui penciptaan nilai dan kepuasan konsumen, peningkatan kualitas produk dan pemberian layanan terbaik bagi konsumen merupakan pilihan strategi yang paling tepat.

Pengaruh Strategi Operasi Terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil penelitian memberikan bukti empiris bahwa pilihan strategi operasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Edy Suroso (2009), Ghofar (2004), dan juga masih konsisten dengan hasil penelitian Lena Ellitan (2001), serta dengan penelitian Lina Anatan (2006). Strategi biaya diimplementasikan oleh perusahaan – perusahaan manufaktur di Tasikmalaya dengan cara menurunkan biaya-biaya hal ini dilakukan agar perusahaan mampu menjual produk yang dihasilkannya dengan harga yang kompetitif sehingga mampu bersaing dengan para kompetitor.

Kesepakatan dengan para suplier mampu menurunkan biaya bahan baku, sedangkan pengaturan persediaan dapat menurunkan biaya persediaan. Usaha-usaha yang dilakukan dalam mengimplementasikan prioritas kompetitif dengan strategi biaya ternyata terdukung dengan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu strategi biaya mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

Strategi kualitas merupakan strategi yang paling banyak dipilih oleh perusahaan –perusahaan manufaktur di Tasikmalaya hal ini terindikasi dengan aplikasi *quality control* sehingga menghasilkan produk yang baik dan sesuai dengan standar dan menghindari jangan sampai produk cacat sampai ketangan konsumen. Usaha lain dalam mengimplementasikan strategi kualitas banyak perusahaan yang melakukan perjanjian-perjanjian atau kesepakatan dengan para pemasok atau suplier berkaitan dengan pasokan bahan mentah. Namun hal ini tidak terdukung dengan hasil pengujian hipotesis yang ternyata bahwa strategi yang dipilih tersebut tidak memberikan pengaruh dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Strategi pengiriman dijalankan dengan meningkatkan keandalan dalam pengiriman karena selama ini para pelanggan selalu mengharapkan tepat waktu dengan kata lain pelanggan tidak mau menunggu. Layanan pra jual dan pasca jual menjadi strategi andalan yang dijalankan oleh perusahaan yaitu dengan melakukan usaha-usaha agresif untuk mempromosikan produk-produknya dengan cara sering mengadakan workshop cara pembuatan produk di mal –mal sehingga para konsumen mengetahui bagaimana cara membuat produk tersebut. Layanan pasca jual melengkapi kesempurnaan pelaksanaan strategi pengiriman sehingga memberikan kepercayaan konsumen dengan adanya layanan pasca jual tersebut. Namun strategi pengiriman ternyata tidak terdukung dalam pengujian hipotesis dalam penelitian ini.

Strategi fleksibilitas dilaksanakan dengan melakukan penurunan tenggang waktu pabrikasi, set up mesin dan waktu pembelian bahan baku. Strategi fleksibilitas dilaksanakan juga dengan menambah model dan variasi produk yang disesuaikan dengan keinginan konsumen yang berubah begitu cepat. Pilihan strategi ini terdukung oleh hasil pengujian hipotesis, sehingga strategi fleksibilitas mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

Perusahaan - perusahaan manufaktur di Tasikmalaya dalam menjalankan kegiatan operasinya khususnya kegiatan manufaktur menggunakan skala prioritas dalam mengimplementasikan prioritas kompetitif atau strategi operasi tersebut. Keempat strategi tersebut sebetulnya dijalankan tetapi pada porsi dan waktu yang tepat sehingga perusahaan perlu memiliki kemampuan *scanning* lingkungan dengan jeli dan merancang strategi yang tepat sehingga strategi tersebut sesuai (fit) dengan lingkungan bisnis yang sedang dihadapi oleh perusahaan dan akhirnya strategi tersebut mampu memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Lingkungan bisnis memainkan peran signifikan dalam menentukan pilihan prioritas kompetitif perusahaan, sehingga dalam memutuskan prioritas kompetitif perusahaan, pertimbangan lingkungan harus diidentifikasi secara tepat.
2. Kesuksesan perusahaan dalam kondisi lingkungan bisnis yang tidak pasti akan tercapai jika perusahaan mampu memfokuskan pada strategi biaya dan strategi fleksibilitas. Hal ini dikarenakan kesuksesan perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam memenuhi

kebutuhan dan kepuasan konsumen. Oleh karena itu kemampuan menurunkan biaya produksi serta kemampuan fleksibilitas perusahaan dalam mengikuti perubahan selera konsumen merupakan kunci kesuksesan perusahaan kesuksesan perusahaan dalam persaingan bisnis.

Beberapa saran peneliti untuk penelitian-penelitian yang akan datang untuk memperdalam studi tentang strategi operasi meliputi:

1. Penelitian selanjutnya perlu memasukan variabel kontrol seperti ukuran atau skala perusahaan untuk melihat perbedaan persepsi perusahaan antara perusahaan besar, menengah dan kecil dalam merespon lingkungan bisnis dan pengaruhnya terhadap pilhan prioritas kompetitif dan kinerja perusahaan.
2. Secara teoritis studi ini mendukung model prioritas kompetitif yang digunakan sebagai dasar teori mengenai model integrasi lingkungan bisnis, prioritas kompetitif dan kinerja perusahaan. Temuan studi ini menambah literatur mengenai prioritas kompetitif terutama di negara berkembang khususnya di Indonesia.
3. Secara khusus hasil penelitian ini diharapkan membantu para pelaku usaha di Tasikmalaya untuk dapat selalu melakukan pengamatan terhadap lingkungan bisnis sehingga mampu mengidentifikasinya serta mampu memilih prioritas kompetitif yang digunakan dalam menjalankan operasi perusahaan dengan baik yang diharapkan memberikan peningkatan terhadap kinerja perusahaan.

REFERENSI

- Abdillah, Andy & Jogiyanto. 2015. Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis. Yogyakarta: Penerbit ANDY
- Amaoko, K., Gyampah, & Boye, S.S., 2001. *Operation strategy in an emerging economy: the case of Ghanaian manufacturing industry*, *Journal of Operation Management*, 19, 59 -79
- Amaoko, K., 2003. *The relationship among selected business environment factor and manufacturing strategy: insight from an emerging economy*. *Omega*, 31, 287 – 301.
- Arnas, R.A., Jabbour, A.B.L.S., and Saltorato, P. 2013. Relationships between operations strategy and lean manufacturing: An exploratory study, *African Journal of Business Management*, vol. 7(5) 344-353
- Atalay, M., Anafarta, N., Sarvan, F. (2013). The relationship between innovation and firm performance: An empirical evidence from Turkish automotive supplier industry. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 75, 226-235.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Tasikmalaya, 2015, *Statistik Industri Besar dan Sedang Kota Tasikmalaya*.
- Badri, M.A., & Davis, D., 2000. *Operation strategy, environment uncertainty, and performance: a path analytic model of industries in developing country*, *Omega, International Journal of Management Science*, 28, 155 – 173
- Bourgeois, L.J., 1980. *Strategy and environment: a conceptual integration*. *Academy of Management Review*, 5 (1), 25 – 39.
- Braglia, M., Petroni, A., 2000. *Toward a taxonomy of search pattern of manufacturing flexibility in small and medium sized firm*. *Omega*, 28, 195 – 213.
- Burgess, T.F. Gules, H.K. Gupta, J.N.D., & Tekin, 1998. *Competitive priorities, process innovations and time based competition in the manufacturing*

- sector of industrializing economies: the case of Turkey, Benchmarking for Quality Management and Technology*, 5 (4), 304 – 316.
- Cao, Q. and Schniederjans, M. J., 2004. *Empirical study of the relationship between operations strategy and information system strategic orientation in an e-commerce environment. International Journal of Production Research*, 42 No. 15, 2915 – 2939.
- Cooper, Donald R, Pamela, Schindler, 2005. *Strategic Management of small firm in hostile and benign environments*, *Strategic Management Journal*. 10, 75 – 87.
- Ellitan, Lena, 2000. *The effect of manufacturing strategy on firm's performance an initial study from east java. EMPIRIKA*
- Ellitan, L., & Anatan, L., 2008. *Manajemen Operasi: Konsep dan Aplikasi*, Bandung, PT Refika Aditama.
- Elliyanti, Eulis. 1990. *Manufacturing 'missing-link' dalam Strategi Perusahaan. Manajemen Usahawan*, 19, Januari 1990
- Elwood, Sarin Buffa, 1994. *Manajemen Produksi/Operasi Moderen*. Jilid I Edisi 7. Jakarta, Erlangga.
- Gerwin, D., 1993. *Manufacturing flexibility: a strategy perspective*, *Management Science*. 39, 395 – 410.
- Ghofar, Abdul, 2004. *Pengaruh Strategi Manufaktur Terhadap Kinerja (Studi pada Industri Manufaktur Menengah dan Besar di Yogyakarta*, *Jurnal Manajemen*, Volume 3 Nomor 2, Mei 2004
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., Alpkan, L. (2011), *Effects of Innovation Types on Firm Performance. International Journal of Production Economic*, 133, 662-676.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. (2006). *Multivariate Data Analysis: With Readings*, NJ, Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Heizer, J. & Render B. 2015. *Prinsip-prinsip Manajemen Operasi*, Edisi Bahasa Indonesia, penerbit Salemba Empat.
- Hutabarat, Jemsly & Martani Husaeini. 2006. *Pengantar Manajemen Strategik Kontemporer: Strategik Di Tengah Operasional*, PT Elek Media Komputindo, Jakarta, Gramedia
- Karim, A., and K. Arif-Uz-Zaman. 2013. *A methodology for effective implementation of lean strategies and it's performance evaluation in manufacturing organizations*, *Bus. Process Manag. J.*, vol. 19, no. 1, 169-196
- Khanchanapong, T., Prajogo, D., Sohal, A.S., Cooper, B. K., Yeung, A. C. L., Cheng, T. C. E., 2014. *The Unique and complementary effects of manufacturing technologies and lean practices on manufacturing operational performance*. *Int. J. Production Economics*. (153) 191-203.
- Kilic, K., Ulusoy, G., Gunday, G., Alpkan, L. (2015). *Innovativeness, operations priorities and corporate performance: An analysis based on a taxonomy of innovativeness. Journal of Engineering and Technology Management*, 35, 115-133.
- Krawjesky, L.J., & Ritzman, L.P. 2002. *Operation Management: Strategy and analysis*, Sixth Edition, Prentice Hall International, Inc.
- Leong. G.K., Synder, D.L. & Ward, P.T., 1990. *Research in the process and content of manufacturing strategy*, *Omega*, 28, 109 – 122.
- Muafi, 2008. *Model integrasi, konfigurasi*,

- dan kontijensi lingkungan-strategibersaing-kinerja*, Manajemen Usahawan Indonesia, 37, 33 – 41.
- Mudrajat Kuncoro, 2003. *Dampak kinerja ekspor dan industri terhadap ekonomi Indonesia*, Makalah seminar nasional pasca invasi sekutu ke Irak.
- Rahman, S., Laosirihongthong, T., Sohal, A.S. 2010. Impact of lean strategy on operational performance: a study of Thai manufacturing companies, *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 21 no. 7, 839-852.
- Skinner, W., 1969. *Manufacturing-missing link in corporate strategy*, *Havard Business Review*, May – Jun, 136 – 146.
- Smith, M. J., and Reece, J. S., 1999. *The Relationship of Strategy, Fit, Productivity, and business performance in a service setting*. *Journal of Operation Management*, 17, 145 – 161.
- Stonebaker, P. & Leong, G., 1994. *Operation Strategy: Focusing Competitive Excellence*, Boston, MA, Allyn and Bacon.
- Supriyono, R.A., 1999. *Manajemen Biaya Suatu Reformasi Pengelolaan Bisnis*, Buku 1. Edisi pertama, BPFE. Yogyakarta.
- Suroso, Edy., 2009. Model Integrasi Lingkungan Bisnis – Strategi Operasi – Kinerja Perusahaan (Studi Empiris Pada Perusahaan Menengah Besar di Tasikmalaya. *Jurnal Siasat Bisnis (JSB) Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta* Vol 13 No 1 April 2009 hal 43-59
- Susilawati, A., Tan, J., Bell, D., Sarwar, M., 2015. Fuzzy logic based method to measure degree of lean activity in manufacturing industry. *Journal of manufacturing system* (34) 1-11.
- Swamidass, P.M., Newell, W.T., 1987. *Manufacturing Strategy, environment uncertainty and performance: a path analytic model*. *Management Scienci*. 33 (4), 504 – 529.
- Taggart, P., & Kienhofer, F., *The effectiveness of lean manufacturing audits in measuring operational performance improvements*, *South African Journal of Industrial Engineering*, Vol 24(2), 140-154 (2013).
- Therese Flaherty, 1996. *Global Operation Management*, Mc Graw Hill – International Editions.
- Ward, P. T. and Duray, R., 2000. *Manufacturing Startegy in Context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy*. *Jaournal of operation management*, 18, 123 – 138.
- Ward, P.T. Bickford, D.J., Leong, G.K., 1995. *Business environment, operation strategy, and performance: an empirical study of Singapore manufacturers*, *Journal of Operation Management*, 13 (2), 99 – 115.
- Dhewanto, Wawan, hendrati Dwi Mulyaningsih, Anggraeni Permatasari, Grisna Anggadwita dan Indriany Ameka, (2014), *Manajemen Inovasi: Peluang Sukses Menghadapi Perubahan*, Andy Offset.