

# PENGARUH KAPABILITAS TERHADAP KEUNGGULAN KOMPETITIF DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PADA PT ADI CIPTA, MAKASSAR

Dyah Budiastuti<sup>1</sup>; Versia<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Bina Nusantara University  
Jln. K.H. Syahdan No. 9, Kemanggisan, Palmerah, Jakarta Barat 11480  
[dyanto@binus.ac.id](mailto:dyanto@binus.ac.id)

## ABSTRACT

*As a company which implements differentiation strategy, PT. Adi Cipta has achieved competitive advantage in using capabilities through implementing organization culture and quality management. But, for about last 5 years, the company's performance seems to be stagnant and having no significant improvement. This research aims to analyze the effect of capability, which is Organization Culture and Quality Management, towards the Competitive Advantage and its effect to the company's performance. Data are taken from observation result, questionnaire, and interview with company's holder and the decision maker, which then be analyzed with regression method. The research result shows that Organization Culture and Quality Management affect on Competitive Advantage, which affects to the company's performance.*

**Keywords:** *organization culture, quality management, competitive advantage, performance*

## ABSTRAK

*Sebagai perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi, PT. Adi Cipta selama ini mendapatkan keunggulan bersaing dalam pemanfaatan kapabilitas melalui pengimplementasian budaya organisasi dan manajemen mutu. Namun, selama kurang lebih 5 tahun terakhir, kinerja perusahaan cenderung stagnan dan tidak mengalami peningkatan berarti. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh kapabilitas, yaitu Budaya Organisasi dan Manajemen Mutu terhadap Keunggulan Bersaing dan dampaknya pada Kinerja perusahaan. Data diperoleh dari hasil observasi, kuesioner dan wawancara langsung kepada pemilik perusahaan juga para pengambil keputusan dan dianalisa dengan metode regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Manajemen Mutu berpengaruh pada Keunggulan Bersaing yang berdampak pada Kinerja perusahaan.*

**Kata kunci:** *budaya organisasi, manajemen mutu, keunggulan bersaing, kinerja*

## PENDAHULUAN

Perkembangan ekonomi dunia serta perubahan struktural yang terjadi di berbagai segi, telah menimbulkan tantangan dan sekaligus peluang bagi perkembangan dunia bisnis. Satu hal yang merupakan prasyarat untuk dapat mengatasi tantangan yang ada dan agar dapat memanfaatkan peluang bisnis yang dimiliki adalah dengan meningkatkan keunggulan bersaingnya.

Untuk dapat terus mempertahankan keunggulan bersaing sangat diperlukan strategi korporat yang strategik. Strategi korporat dapat diartikan sebagai alat organisasi untuk menggapai dan mempertahankan kesuksesan. Diambil dari bahasa Yunani *strategia*, yaitu kemampuan untuk memanfaatkan sumberdaya yang tersedia untuk memenangkan konflik militer, strategi korporat sering ditafsirkan oleh pelaku bisnis sebagai fokus yang sungguh-sungguh dalam kompetisi (Mitreanu, 2006).

Mengingat kompetisi mengambil tempat secara eksklusif di setiap level, hampir seluruh organisasi kemudian berkonsentrasi penuh pada upaya-upaya strategik secara kontinu guna meningkatkan produk dan jasa yang mereka tawarkan kepada pelanggan. Penekanan pada kompetisi mendorong organisasi untuk melahirkan gagasan dan tindakan yang memicu lahirnya kesuksesan berkelanjutan. Salah satunya adalah dengan cara mempertahankan dan mengembangkan kapabilitas perusahaan.

Hagel III & Brown (2005) mengartikan istilah kapabilitas sebagai kemampuan untuk memobilisasi sumber daya baik yang memiliki wujud (*tangible resources*) dan yang tak berwujud (*intangible resources*) untuk menghasilkan nilai (*value*). Sumber daya yang memiliki wujud antara lain adalah sumber daya finansial, sumber daya manusia, dan sumber daya fisik, sedangkan sumber daya yang tak berwujud antara lain adalah talenta, hak milik intelektual, jejaring kerja sama, dan merek (*brands*).

Kapabilitas organisasi (*organizational capabilities*) bukan merupakan input khusus seperti aset berwujud atau tidak berwujud melainkan keahlian-kapabilitas dan cara untuk menggabungkan aset, tenaga kerja, dan proses- yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk mengubah input menjadi output. Kapabilitas menjadi hal yang sangat penting bagi perusahaan karena kapabilitas yang dikembangkan dengan baik dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Keunggulan ini memungkinkan perusahaan untuk menggunakan faktor-faktor input yang sama seperti pesaingnya dan mengubahnya menjadi produk dan jasa, baik dengan proses yang lebih efisien atau dengan output yang lebih berkualitas, atau keduanya.

Seperti halnya dengan PT Adi Cipta suatu perusahaan yang berdiri sejak tahun 1987 dan bergerak di bidang garment menerapkan strategi diferensifikasi sebagai strategi korporat. PT Adi Cipta memproduksi T-shirt dan juga Polo shirt dengan design khas daerah Makassar yang dijual khusus kepada wisatawan baik lokal maupun wancanegara. Dengan strategi diferensifikasi ini, PT Adi Cipta berhasil menguasai pasar untuk segmen ini. Pada awalnya PT. Adi Cipta hanya memproduksi kaos untuk dewasa dengan merek dagang *Hottops*. Tetapi kemudian dengan menyadari besarnya pasar yang bisa diraih, maka perusahaan melakukan inovasi dengan kemudian memproduksi kaos untuk anak-anak dan remaja tetapi tetap dengan design khas makassar. Masalah mulai muncul terkait dengan kinerja perusahaan yang cenderung stagnan dan tidak mengalami peningkatan yang berarti yang ditunjukkan dari total pendapatan penjualan produk mereka dalam 5 tahun terakhir seperti terlihat pada tabel 1 berikut.

Tabel 1 Kinerja Keuangan Tahun 2005-2009

Tahun	Total Penjualan (Rp)
2005	1.508.317.723
2006	1.496.313.733
2007	1.530.990.702
2008	1.550.800.670
2009	1.555.575.694

Sumber: PT. Adi Cipta

Kondisi diatas disinyalir karena ketidakmampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya (kapabilitas) dan makin banyaknya pesaing yang memasuki segmen pasar yang sama, yang berakibat produk yang dihasilkan menjadi tidak kompetitif sehingga terjadi penurunan kinerja perusahaan. Seperti yang dikemukakan dalam penelitian Joplin, Shaffer, Francesco & Snape (2004) yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif mempunyai pengaruh positif terhadap meningkatnya kinerja perusahaan, demikian pula sebaliknya.

Kapabilitas dalam penelitian ini terbatas pada kemampuan perusahaan dalam mengimplementasikan budaya organisasi dan manajemen mutu, sehingga rumusan masalah penelitian ini adalah: (1) bagaimana perusahaan mengimplementasi budaya organisasi dan manajemen mutu; (2) bagaimana keunggulan bersaing perusahaan; (3) apakah ada pengaruh antara budaya organisasi dan manajemen mutu terhadap keunggulan bersaing perusahaan; (4) apakah ada pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan.

Sedangkan tujuan penelitiannya adalah untuk: (1) menganalisis implementasi budaya organisasi dan manajemen mutu perusahaan (T-1); (2) mempelajari keunggulan bersaing perusahaan (T-2); (3) menganalisis pengaruh budaya organisasi dan manajemen mutu terhadap keunggulan bersaing perusahaan (T-3); (4) menganalisis pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan (T-4).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dan asosiatif. Penelitian deskriptif dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang implementasi budaya organisasi dan manajemen mutu serta keunggulan bersaing perusahaan. Sedangkan penelitian asosiatif terkait dengan upaya menganalisa hubungan kausal antara variabel kapabilitas (dengan sub variabel budaya organisasi dan manajemen mutu) dan keunggulan bersaing terhadap variabel kinerja.

Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara, kuesioner dan studi kepustakaan. Data dianalisa dengan metode/teknik seperti terlihat pada Tabel 2.

Tabel 2 Metode Analisa

Tujuan	Metode Analisa
T-1	Statistik Deskriptif
T-2	Statistik Deskriptif
T-3	Regresi Berganda
T-4	Regresi Linear

Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3 berikut.

Tabel 3 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Sub Variabel	Konsep	Indikator	Ukuran	Skala
Kapabilitas	Budaya Organisasi	Implementasi nilai-nilai yang dianut perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observasi Perilaku Reguler</li> <li>• Nilai-Nilai Dominan</li> <li>• Control (pengawasan)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bahasa, terminologi, ritual yang umum digunakan ketika anggota organisasi berinteraksi</li> <li>- Pedoman perilaku, termasuk petunjuk bagaimana pekerjaan dikerjakan</li> <li>- Pengawasan yang dilakukan untuk melihat dan mengawasi perilaku karyawan</li> </ul>	Ordinal
	Manajemen Mutu	Manajemen Mutu yang perusahaan implementasikan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus Pada Konsumen</li> <li>• Perbaikan Berkelanjutan</li> <li>• Keterlibatan Total</li> <li>• Suasana Organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sejauh mana fokus perusahaan dalam memenuhi kebutuhan konsumen</li> <li>- Perbaikan yang dilakukan secara berkelanjutan untuk mempertahankan kualitas produknya.</li> <li>- Keterlibatan karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya.</li> </ul>	
Kinerja Perusahaan		Evaluasi terhadap kinerja perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengelolaan Sumber Daya Manusia</li> <li>• Kepemimpinan</li> <li>• Hasil Bisnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bagaimana pengelolaan SDM</li> <li>- Sistem kepemimpinan yang dijalankan</li> <li>- Sejauh mana hasil bisnis</li> </ul>	Ordinal

Pengujian 1, yaitu: (1)  $H_0$  = Tidak ada pengaruh yang berkontribusi secara signifikan antara Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dan Manajemen Mutu ( $X_2$ ) secara simultan terhadap Keunggulan Bersaing ( $Y$ );  $H_a$  = Ada pengaruh yang berkontribusi secara signifikan antara Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dan Manajemen Mutu ( $X_2$ ) secara simultan terhadap Keunggulan Bersaing ( $Y$ )

Pengujian 2: (1)  $H_0$  = Tidak ada pengaruh yang berkontribusi secara signifikan antara Keunggulan Bersaing ( $Y$ ) terhadap kinerja perusahaan; (2)  $H_a$  = Ada pengaruh yang berkontribusi secara signifikan antara Keunggulan Bersaing ( $Y$ ) terhadap Kinerja perusahaan ( $Z$ ). Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95%, sehingga tingkat keseluruhan ( $\alpha$ ) sebesar 5% atau 0,05.  $H_0$  diterima bila  $\text{sig} \geq 0,05$  dan sebaliknya  $H_0$  ditolak.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Implementasi Budaya Organisasi dan Manajemen Mutu

Pimpinan dan manajer di perusahaan menilai bahwa budaya organisasi sudah cukup (2.62) diimplementasikan dalam aktivitas sehari-hari. Ini terlihat dari perilaku karyawan dalam melakukan aktivitas sehari-hari menunjukkan bahwa karyawan sudah cukup (2.58) menerapkan nilai-nilai yang dianut perusahaan. Sedangkan dari empat tipe budaya yang ada (*clan*, *adhoc*, *market*, dan *hierarki*), saat ini budaya yang terlihat di perusahaan adalah tipe budaya *clan*, yang artinya budaya perusahaan ditandai dengan fleksibilitas yang tinggi, adanya keamanan kerja, loyalitas, tingkat konflik rendah, berorientasi-tim, dan spontanitas yang sama pentingnya dengan penekanan pada hal-hal internal yang sudah diimplementasikan dengan baik (2.69). Demikian juga dengan suasana organisasional yang dianggap baik (2.89) dalam mendukung implementasi nilai-nilai yang dianut perusahaan. Control atau pengawasan yang dilakukan terhadap nilai-nilai yang dianut yang terlihat dari perilaku karyawan dalam melaksanakan pekerjaan juga sudah cukup baik (2.31).

Namun nilai-nilai yang ditanamkan perusahaan ternyata menimbulkan kesulitan dalam mengkoordinasikan unit-unit kerja yang berbeda dalam perusahaan, kebijakan yang diambil seringkali mengabaikan pihak lain, cara menjalankan tugas tidak fleksibel dan tim kerja bukan merupakan unsur utama dalam perusahaan. Hal ini sangat bertentangan dengan budaya *clan* yang perusahaan inginkan. Dimana fleksibilitas dan tim kerja harus merupakan orientasi perusahaan. Oleh karena itu untuk memperkuat budaya organisasi di dalam perusahaan, komunikasi perlu diperbaiki agar lebih mudah dalam mengkoordinasikan unit-unit kerja yang ada sehingga karyawan dapat bekerja dalam satu-tim, dan diharapkan tiap keputusan yang diambil perusahaan berdasarkan kepentingan bersama dan tidak mengabaikan kepentingan pihak lain.

Berbeda dengan Budaya Organisasi, implementasi manajemen mutu dalam perusahaan menunjukkan hasil yang buruk (2,57). Meskipun perusahaan sudah cukup (2.79) fokus pada konsumen, namun dalam hal melakukan perbaikan berkelanjutan, pimpinan masih menganggap buruk (2.58). Demikian juga dalam hal keterlibatan total seluruh elemen yang ada untuk bersama-sama melakukan pengendalian atas semua aspek kualitas menunjukkan hasil yang buruk (2.32). Untuk itu perusahaan perlu terus-menerus melakukan perbaikan, mengendalikan, mengevaluasi, dan melakukan pengawasan terhadap prosedur kerja dan kualitas produk sesuai dengan yang diharapkan.

### Analisa Keunggulan Bersaing

Perusahaan dianggap memiliki keunggulan bersaing yang cukup baik (3.15), yang didukung dengan kepemimpinan yang cukup baik (3.31), hak paten dan teknologi yang cukup baik (3.09), dan *Preemptive moves*, yaitu dimana perusahaan merupakan pelaku utama dalam industrinya, selalu berinovasi dengan produk yang dihasilkan lebih dikenal dan lebih laku, serta selalu mampu memenuhi keinginan konsumennya dengan cukup baik (3.06). Namun hasil analisa juga menunjukkan bahwa produk yang dihasilkan masih sulit diperoleh di pasar, kecepatan dalam mengakses, mengolah, dan memanfaatkan informasi dari lingkungan luar di dalam perusahaan juga masih buruk. Oleh karena itu perlu perbaikan dalam sistem distribusi agar produk mudah diperoleh di pasar. Selain itu, perusahaan juga perlu mengimplementasikan manajemen sistem informasi agar perusahaan dapat dengan mudah mengakses, mengolah, dan memanfaatkan informasi yang diperoleh dari luar dan digunakan untuk kepentingan perusahaan.

### Pengaruh Budaya Organisasi dan Manajemen Mutu terhadap Keunggulan Bersaing

Hasil regresi yang digunakan untuk melihat pengaruh Budaya Organisasi dan Manajemen Mutu terhadap Keunggulan Bersaing dapat dilihat pada tabel 4 dan tabel 5 berikut.

Tabel 4 *Coefficients*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.724	.176		4.116	.054
	X1	.909	.182	.972	5.005	.038
	X2	.019	.138	.026	.135	.905

a. Dependent Variable: Y

Tabel 5 *Model Summary*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.997 <sup>a</sup>	.993	.991	.0589151

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: Y

Dari tabel 4 terlihat bahwa *Coefficients* variabel Budaya Organisasi mempunyai nilai sig. sebesar 0,038 ( $< 0,05$ ), yang artinya signifikan yang menunjukkan bahwa ada pengaruh atau kontribusi antara variabel Budaya Organisasi secara signifikan terhadap Keunggulan Bersaing, sedangkan *Coefficients* variabel Manajemen Mutu mempunyai nilai sig. sebesar 0,905 ( $> 0,05$ ), sehingga variabel Manajemen Mutu tidak berkontribusi secara signifikan terhadap variabel Keunggulan Bersaing. Namun hasil analisa regresi (tabel 5) menunjukkan bahwa secara simultan Budaya Organisasi dan Manajemen Mutu berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing sebesar 99.3%. Ini berarti dengan tipe budaya *clan* yang ditandai dengan fleksibilitas yang tinggi, adanya keamanan kerja, loyalitas, tingkat konflik rendah, berorientasi pada tim, dan spontanitas yang sama pentingnya dengan penekanan pada hal-hal internal, dan adanya pengawasan terhadap perilaku karyawan dalam memaknai nilai-nilai tsb, serta suasana organisasi, dan juga pengimplementasian manajemen mutu yang fokus pada konsumen, selalu melakukan perbaikan terus menerus dengan melibatkan seluruh elemen organisasi, ternyata sangat mempengaruhi perusahaan dalam mempertahankan keunikan yang dimiliki perusahaan yang membedakannya dengan pesaing.

### Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja

Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja perusahaan dapat dilihat pada tabel 6 dan tabel 7 berikut.

Tabel 6 *Coefficients*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.247	.018		-13.878	.001
Y	1.010	.006	1.000	181.675	.000

a. Dependent Variable: Z

Tabel 7 *Model Summary*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	1.000 <sup>a</sup>	1.000	1.000	.0069563

a. Predictors: (Constant), Y

b. Dependent Variable: Z

Dari tabel 6 terlihat bahwa variabel Keunggulan Bersaing memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja, sedangkan dari tabel 7 dapat diketahui bahwa variabel Keunggulan Bersaing mempengaruhi Kinerja perusahaan secara mutlak. Ini berarti bahwa sebagai pelaku utama di industry ini dengan inovasi produk yang berciri khas dan lebih dikenal dipasar, serta dukungan teknologi yang lebih maju, merupakan keunikan yang dimiliki perusahaan yang membedakannya dengan pesaing merupakan factor yang sangat mempengaruhi kinerja perusahaan. Karenanya untuk meningkatkan kinerja, perusahaan perlu fokus pada keunggulan bersaing dengan terus berupaya menanamkan nilai-nilai yang dianut dan memperbaiki penerapan manajemen mutu.

## PENUTUP

Kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah: (1) nilai-nilai yang ditetapkan perusahaan dan diharapkan menjadi pedoman berperilaku bagi setiap individu dalam lingkungan kerjanya sudah cukup dipahami dan dijadikan dasar perilaku karyawan; (2) manajemen mutu perusahaan dalam implementasinya masih sangat buruk, sehingga perusahaan perlu melakukan evaluasi untuk melihat apakah kebijakan mutu yang ada saat ini masih relevan atau perlu direvisi; (3) budaya organisasi dan manajemen mutu berpengaruh pada Keunggulan Bersaing perusahaan, sehingga dalam menentukan strateginya perusahaan perlu memperhatikan nilai-nilai yang dianut yang menjadi dasar berperilaku dalam perusahaan dan memperhatikan penerapan manajemen mutu; (4) keunggulan bersaing sangat berpengaruh pada Kinerja perusahaan, sehingga perusahaan perlu mempertahankan keunikan yang saat ini dimiliki yang menjadi pembeda dari pesaing.

## DAFTAR PUSTAKA

- Hagel III, J., & Brown, J. S. (2005). *The only sustainable edge: why business strategy depends on productive friction and dynamic specialization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Joplin, J. R. W., Shaffer, M. A., Francesco, A. M., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resources management practices on firm performance. *International Journal of Human Resources Management*. 15 : 16-34.
- Mitreanu, C. (2006). Is Strategy a Bad Word? *MIT Sloan Management Review*, 47 (2), pp. 96.