

## PENGARUH LINGKUNGAN BISNIS TERHADAP PRIORITAS KOMPETITIF: STUDI EMPIRIS PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI INDONESIA

Lina Anatan  
*Fakultas Ekonomi*  
*Universitas Kristen Maranatha Bandung*

### Abstract

*Globalization has created an environment where manufacturing organization must adopt and implement sophisticated manufacturing strategy if they want to stay competitive. Consideration of environment task, those forces which are out of the short run control of management, has been linked in operation management research, as precursor variable that causally related to strategic choice. This research was conducted to investigate the relationship between environment uncertainty, and manufacturing strategy. Data are collected through mailed questionnaire (525 questionnaires) and direct survey to 25 firms. The total questionnaires are sent to 550 CEOs manufacturing firm in Indonesia. Hundred and six responses are returned yielding response rate 19.27%. The study finds relationship between environmental factors such as business cost, labor availability, competitive hostility, and dynamism in the market, and the manufacturing strategy choices encompassed by competitive priorities.*

**Keywords:** *environmental uncertainty, manufacturing strategy, sustainable competitive advantage*

### PENDAHULUAN

---

Isu pengaruh lingkungan bisnis terhadap pilihan strategi manufaktur bukanlah hal baru dalam literatur konseptual maupun empiris dalam manajemen operasi. Swamidass dan Newell (1987) mengemukakan pentingnya lingkungan bisnis sebagai elemen kausal yang signifikan dalam hubungan strategi manufaktur (secara spesifik pada strategi fleksibilitas) dan kinerja bisnis. Strategi manufaktur secara umum didefinisikan sebagai pengembangan kekuatan kompetitif berdasarkan fungsi-fungsi manufaktur yang bertujuan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan kompetitif jangka panjang (Amoako et al., 2001).

Beberapa studi empiris yang meneliti pengaruh lingkungan bisnis pada keputusan pilihan strategi manufaktur dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya adalah Amoako et al. (2001), Amoako dan Gyampah (2003). Amoako (2001) menguji hubungan antara strategi operasi 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 strategi operasi perusahaan, responden diminta untuk mengisi tingkat penekanan perusahaan pada biaya rendah, kualitas, fleksibilitas, dan pengiriman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa biaya bisnis dan tingkat persaingan memberikan peran besar dalam penentuan pilihan prioritas kompetitif dalam strategi operasi.

Amoako (2003) menguji model keterkaitan faktor-faktor lingkungan dengan pilihan strategi manufaktur 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 keputusan pilihan strategi manufaktur dalam lingkungan bisnis tersebut. Hasil studi menunjukkan bahwa faktor-faktor lingkungan bisnis mempengaruhi pilihan strategi manufaktur. Pengaruh faktor-faktor lingkungan tergantung pada ukuran perusahaan dan juga kepemilikan modal oleh perusahaan asing.

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur skala besar di Indonesia. Model strategi manufaktur dikembangkan berdasarkan literatur konseptual strategi manufaktur yang dikemukakan oleh Skinner (1969) yang menunjukkan adanya keterkaitan antara faktor-faktor lingkungan dan strategi manufaktur untuk mencapai posisi kompetitif perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh ketidakpastian lingkungan pada strategi manufaktur pada perusahaan manufaktur khususnya skala besar di Indonesia.

---

## TELAAH LITERATUR

---

### Faktor-Faktor Lingkungan Bisnis

Lingkungan organisasi merupakan variabel yang sangat penting dalam menentukan strategi bisnis suatu perusahaan. Perusahaan atau organisasi umumnya menerapkan sistem terbuka (*open system*) yang bertahan melalui aktivitas yang berkesinambungan dan interaksi yang sukses dengan lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal suatu organisasi dipandang sebagai trend perubahan yang dapat menciptakan kesempatan dan tantangan bagi organisasi (Swamidass dan Newell, 1987). Lingkungan bisnis merupakan elemen kausal dalam hubungan strategi manufaktur dan kinerja bisnis perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan "*scanning environment*" untuk tetap kompetitif dan proses *scanning* ini merupakan proses berkesinambungan untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi.

Kerangka kerja konseptual untuk dimensi-dimensi lingkungan telah dikembangkan dalam literatur manajemen (Dess dan Beard, 1984; Sharfanan dan Dean, 1991 dikutip dalam Badri et al., 2000). Dimensi-dimensi lingkungan meliputi *environmental munificence*, *environmental dynamism*, dan *environmental complexity*. *Environmental munificence* merupakan tingkat dukungan lingkungan terhadap pertumbuhan organisasi yang ada didalamnya. *Munificence* seringkali diukur dengan tiga skala yang secara konseptual yaitu biaya melakukan produksi, ketersediaan tenaga kerja, dan tingkat persaingan. Ketersediaan tenaga kerja mewakili fokus pada pengurangan teknis, *clerical*, dan pekerja produksi. Sedangkan *competitive hostility* (tingkat persaingan) mencakup fokus pada penurunan permintaan baik dalam pasar lokal maupun pasar asing dan fokus pada profit margin yang rendah dan standar kualitas permintaan.

Dinamisme lingkungan mewakili kondisi perubahan lingkungan yang tidak dapat diprediksi (Dess dan Beard, 1984 dikutip dalam Ward et al, 1995). Lingkungan

yang dinamis dikarakterisasikan oleh lingkungan yang berubah cepat dan diskontinu dalam hal permintaan, pesaing, teknologi, dan peraturan seperti informasi yang tidak akurat, tidak tersedia, dan ketinggalan jaman. Dinamisme lingkungan mengukur tingkat produk dan jasa dalam proses, dan tingkat perubahan selera, serta preferensi konsumen.

Kompleksitas lingkungan mewakili heterogenitas dalam aktivitas organisasi (Bourgeois, 1980). Menurutnya kompleksitas lingkungan merupakan fokus yang lebih relevan untuk strategi perusahaan daripada pada level analisis unit bisnis. Penyebab ketidakpastian dan turbulensi lingkungan bisnis terkait dengan kebutuhan, selera konsumen, peningkatan kompetisi, perubahan teknologi, dan isu sosial ekonomi (Braglia dan Petroni, 2000).

### **Dimensi-Dimensi Strategi Manufaktur**

Krawjesky dan Ritzman (2002) mendefinisikan strategi manufaktur sebagai dimensi yang harus dimiliki oleh sistem produksi suatu perusahaan untuk mendukung permintaan pasar dimana perusahaan bersaing. Swamidas dan Newell (1987), strategi manufaktur dipandang sebagai kekuatan manufaktur yang efektif sebagai satu senjata kompetitif untuk mencapai tujuan bisnis dan perusahaan. Strategi manufaktur mempengaruhi tujuan dan strategi bisnis dan memungkinkan fungsi-fungsi manufaktur untuk memberikan kontribusi dalam meningkatkan daya saing perusahaan dalam jangka panjang (Wheelright, 1985).

Tema umum dalam penelitian strategi manufaktur mendeskripsikan pilihan perusahaan tentang penekanan kapabilitas atau prioritas kompetitif perusahaan. Menurut beberapa peneliti, strategi manufaktur mewakili prioritas kompetitif (Wheelwright, 1985; Leong et al., 1990; Burgess et al., 1998). Prioritas kompetitif ini meliputi biaya (*cost*), kualitas (*quality*), fleksibilitas (*flexibility*), dan pengiriman (*delivery*).

Stonebraker dan Leong (1994) mendefinisikan strategi biaya sebagai produksi dan distribusi produk dengan biaya terendah dan sumber daya tersisa (*waste resource*) yang minimum. Strategi kualitas didefinisikan sebagai aktivitas perusahaan untuk memproduksi produk yang sesuai dengan spesifikasi atau memenuhi kebutuhan konsumen. Strategi pengiriman didefinisikan sebagai keandalan dalam memenuhi jadwal pengiriman yang diminta dan dijanjikan, atau kecepatan dalam merespon pemesanan konsumen. Sedangkan strategi fleksibilitas didefinisikan sebagai kemampuan untuk merespon perubahan cepat dalam produk, jasa, dan proses.

Harga yang lebih rendah dapat meningkatkan permintaan produk atau jasa tapi juga mengurangi margin profit jika produk atau jasa tidak dapat diproduksi pada harga yang lebih rendah. Untuk dapat bersaing dalam lingkungan bisnis dengan berbasis pada biaya, seorang manajer manufaktur perlu menawarkan produk dan jasa pada biaya per unit yang rendah baik biaya tenaga kerja, material, *scrap*, maupun biaya *overhead* lainnya.

Strategi kualitas memfokuskan pada pentingnya memproduksi produk dan jasa yang dapat memuaskan spesifikasi dan kebutuhan konsumen. Oleh karena itu,

perusahaan perlu memperhatikan masalah perbaikan kualitas sehingga dapat mengurangi biaya produksi, karena dengan melakukan sesuatu dengan benar saat pertama kali barang dan jasa diproduksi dapat mengeliminasi "waste." Perbaikan kualitas merupakan salah satu cara bagi organisasi untuk memperbaiki kinerja bisnis (Ward et al., 1995)

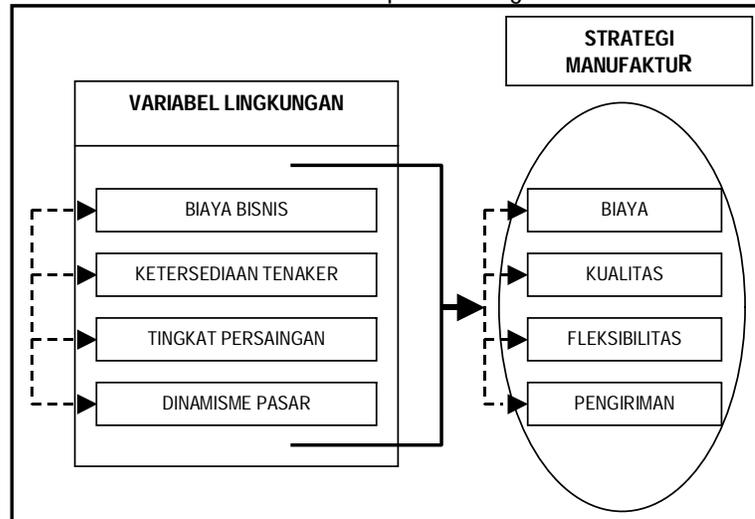
Strategi fleksibilitas merupakan kemampuan untuk merespon perubahan cepat baik perubahan produk, jasa, maupun proses. Fleksibilitas manufaktur didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan manufaktur untuk mengalokasikan dan mengalokasikan kembali sumber daya yang dimiliki secara efektif dalam merespon perubahan lingkungan dan kondisi internal (Gerwin, 1993). Sedangkan Braglia dan Petroni (2000) menyatakan bahwa fleksibilitas mencakup mesin, proses, produk, volume, dan *lay out*.

Strategi pengiriman meliputi kemampuan dalam merespon pemesanan konsumen. Leong et al. (1990) mendefinisikan strategi pengiriman sebagai kemampuan pengiriman (dengan memenuhi jadwal pengiriman maupun janji pengiriman) dan kecepatan pengiriman (bertindak cepat atas pemesanan konsumen). Pengukuran kinerja pengiriman menekankan pada aktifitas yang memfokuskan pada peningkatan reliabilitas pengiriman misalnya pengiriman yang tepat waktu, akurasi dalam status persediaan, dan waktu tunggu pengiriman.

### **Model Penelitian Dan Hipotesis**

Model konseptual strategi manufaktur menunjukkan adanya keterkaitan antara ketidakpastian lingkungan dan strategi manufaktur seperti ditunjukkan dalam Gambar 1. Model penelitian dikembangkan untuk menguji pengaruh lingkungan dalam menentukan pilihan prioritas kompetitif perusahaan. Studi empiris dalam strategi manufaktur membuktikan bahwa pilihan strategi manufaktur perusahaan terkait dengan dengan faktor lingkungan. Lingkungan eksternal organisasi dipandang sebagai trend perubahan yang dapat menciptakan kesempatan dan tantangan bagi organisasi (Swamidass dan Newell, 1987).

Bukti empiris telah membuktikan keberadaan dan keterkaitan antara lingkungan dan strategi manufaktur (Ward et al., 1995; Badri, 2000). Model ini dikembangkan berdasarkan hasil studi empiris beberapa peneliti yang melakukan penelitian pada setting lingkungan bisnis yang berbeda-beda. Dalam model ini ditetapkan adanya hubungan eksplisit antara lingkungan dan strategi manufaktur. Lingkungan bisnis dikarakterisasikan dengan empat dimensi yaitu biaya bisnis, ketersediaan tenaga kerja, tingkat persaingan, dan dinamisme dalam pasar. Sedangkan dimensi biaya rendah, kualitas, fleksibilitas, pengiriman mewakili prioritas kompetitif dalam strategi manufaktur. Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah faktor-faktor lingkungan (biaya bisnis, ketersediaan tenaga kerja, persaingan, dan dinamisme pasar) mempengaruhi pilihan strategi manufaktur (biaya rendah, kualitas, fleksibilitas, dan pengiriman).

**Gambar 1.** Model Konseptual Strategi Manufaktur

Sumber: Amoako et al., 2003

## METODE PENELITIAN

Data penelitian diperoleh dengan penyebaran kuesioner yang ditujukan kepada pimpinan perusahaan atau manajer puncak. Unit analisis penelitian ini adalah organisasi perusahaan. Sampel diambil secara random dari perusahaan manufaktur yang terdaftar di Direktori Perusahaan Manufaktur yang diterbitkan oleh Biro Pusat Statistik, tahun 2003. Penggolongan atau klasifikasi industri yang digunakan dalam penelitian ini adalah klasifikasi berdasarkan data Statistik Industri Besar dan Sedang yang diterbitkan oleh Biro Pusat Statistik, tahun 2003. Klasifikasi berdasarkan *International Standart Industrial Classification (ISIC)* yang telah disesuaikan dengan kondisi di Indonesia dengan nama Klasifikasi Lapangan Usaha Industri/KLUI (BPS, 2003). Penggolongan skala perusahaan dibagi dalam empat golongan yaitu 1) besar, dengan jumlah tenaga kerja 100 orang atau lebih, 2) sedang, dengan jumlah tenaga kerja 20-99 orang, 3) kecil, dengan jumlah tenaga kerja 5-19 orang, dan 4) rumah tangga, dengan jumlah tenaga kerja 1-4 orang.

Dari 525 kuesioner (95, 45%) yang telah dikirim, 9 responden tidak bersedia berpartisipasi, 21 kuesioner kembali (pindah alamat atau tutup). Total kuesioner yang kembali 92 kuesioner dan 5 diantaranya tidak diisi secara lengkap sehingga tidak dapat digunakan dalam analisis data. Teknik pengumpulan data juga dilakukan dengan cara mendatangi pimpinan perusahaan secara langsung dan memohon kesediaan mereka untuk menjadi responden dalam penelitian ini. Dari 25 kuesioner (4,54 %) yang dititipkan pada perusahaan-perusahaan tersebut, hanya 29 kuesioner yang dikembalikan. Secara lengkap sampel dan tingkat pengembalian kuesioner dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 1.

**Tabel 1.** Sampel dan Tingkat Pengembalian

Total kuesioner yang dikirimkan	550
Perusahaan tutup/pindah alamat	21
Perusahaan menolak berpartisipasi	9
Total Kuesioner kembali	111
Tingkat pengembalian	$111/550 \times 100\% = 20,18\%$
Tingkat pengembalian berdasarkan kuesioner yang diolah	$106/550 \times 100\% = 19,27\%$

Sumber: Data Diolah

### Pengujian Respon Bias

Dalam penelitian ini data diperoleh dari dua sumber yaitu *mail survey* dan beberapa responden didatangi langsung. Uji respon bias dalam penelitian ini dilakukan untuk melihat apakah ada perbedaan karakteristik antara jawaban responden yang diperoleh melalui *mail survey* dan jawaban responden yang diperoleh dengan didatangi langsung. Untuk menguji adanya *respon bias* digunakan uji beda *t-test* untuk menentukan apakah dua sampel yang tidak berhubungan memiliki rata-rata berbeda. Hasil pengujian respon bias terhadap masing-masing variabel dirangkum dalam Tabel 2.

Berdasarkan hasil pengujian t test pada Tabel 2, dapat disimpulkan tidak ada perbedaan karakteristik jawaban responden yang signifikan antara jawaban responden yang didapat melalui *mail survey* dan responden yang didatangi langsung. Kesimpulan ini diambil berdasarkan nilai signifikansi masing-masing variabel lebih dari 0.05 ( $\text{sign} > 0.05$ ). Dengan demikian pengolahan data untuk analisis selanjutnya bias digabungkan antara kuesioner yang diperoleh melalui *mail survey* dan didatangi langsung.

**Tabel 2.** Pengujian Response Bias

Variabel	Lavene's test		t test		Keterangan
	F	Sign	t	Sign	
BC	3.396	0.068	-0.250	0.803	Tidak Signifikan
LA	2.992	0.087	-0.053	0.958	Tidak Signifikan
CH	0.014	0.906	-0.168	0.870	Tidak Signifikan
DM	3.179	0.078	0.812	0.418	Tidak Signifikan
C	6.400	0.013	1.402	0.174	Tidak Signifikan
Q	3.141	0.079	0.266	0.791	Tidak Signifikan
F	1.978	0.163	0.446	0.656	Tidak Signifikan
D	0.041	0.840	0.766	0.445	Tidak Signifikan

Sumber: Data Diolah

### **Pengukuran Variabel**

Untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian ini digunakan dari berbagai sumber literatur yang ada. Secara lengkap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian serta pengukurannya dijabarkan pada bagian berikut.

**Variabel Bebas.** Variabel bebas dalam penelitian ini adalah variabel lingkungan yang diadopsi dari penelitian Badri et al. (2000). Variabel lingkungan meliputi item-item pertanyaan yang terkait dengan biaya bisnis, ketersediaan tenaga kerja, tingkat persaingan, dan dinamisme pasar. Skala likert 5 point digunakan untuk mengukur tingkat perhatian perusahaan terhadap pentingnya variabel lingkungan (1= sangat tidak penting, dan 5= sangat penting).

**Variabel Terikat.** Variabel bebas dalam penelitian ini adalah pilihan strategi manufaktur yang meliputi empat prioritas kompetitif. Strategi manufaktur meliputi item-item pertanyaan yang terkait dengan biaya bisnis, kualitas, fleksibilitas, dan pengiriman. Skala likert 5 point digunakan untuk mengukur tingkat perhatian perusahaan terhadap pentingnya strategi manufaktur (1= sangat tidak penting, dan 5= sangat penting).

---

## **HASIL PENELITIAN**

### **Profil Responden**

Profil Responden dapat dilihat pada Tabel 3. Dari 106 perusahaan yang telah berpartisipasi dalam studi ini, semuanya adalah perusahaan manufaktur berskala besar, menurut kriteria yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu berdasarkan jumlah tenaga kerja yang dimiliki masing-masing perusahaan. Profil perusahaan yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah dilihat dari segi bidang usaha, lama perusahaan beroperasi, jumlah tenaga kerja tetap, aset yang dimiliki, dan kinerja secara umum yang dicapai selama tiga tahun terakhir. Perusahaan ini bergerak dalam bidang usaha yang berbeda-beda.

Berdasarkan data dalam Tabel 3, sebagian besar perusahaan yang berpartisipasi dalam penelitian ini telah beroperasi selama 10-20 tahun (35.85%). Berdasarkan bidang usaha sebagian besar perusahaan bergerak dalam bidang otomotif, permesinan, elektronik, barang logam, dan komputer (32.08%). Sebagian besar perusahaan merupakan milik pengusaha lokal (79.24%), berdasarkan jumlah tenaga kerja sebagian besar perusahaan memiliki tenaga kerja diatas 3000 orang (54.72%), dan berdasarkan aset yang dimiliki sebagian besar perusahaan memiliki asset sebesar 100-500 milyar Rupiah (38.68%).

**Tabel 3.** Profil Responden

Dimensi	Kategori	Jumlah responden	Persentase
Umur perusahaan	5-10 tahun	17	16.04
	>10-20 tahun	38	35.85
	>20-30 tahun	32	30.19
	Lebih dari 30 tahun	19	17.92
Bidang Usaha	Makanan, minuman, & tembakau.	7	6.60
	Tekstil, pakaian, kulit.	14	13.21
	Kayu, bambu, rotan, kerajinan, perabot.	13	12.26
	Industri kimia, minyak, batubara, karet, dan plastik.	24	22.64
	Barang bukan logam, mineral, kecuali batu bara.	14	13.21
	Barang logam, permesinan, otomotif, electronic, & komputer.	34	32.08
Pemilik	Lokal	84	79.24
	Asing	17	16.04
	Joint venture	5	4.72
Kerjasama	Tidak ada kerjasama	43	40.57
	Japan	29	27.36
	Hongkong, Taiwan, Korea	12	11.32
	ASEAN	3	2.83
	USA, UK, Australia	11	10.38
	Lain-lain	8	7.54
Tenaga kerja	100 – 999 tenaga kerja.	21	19.81
	1000 – 1999 tenaga kerja	10	9.43
	2000 – 2999 tenaga kerja	17	16.04
	3000 atau lebih tenaga kerja	58	54.72
Kinerja secara umum selama tiga tahun terakhir	Meningkat > 15%	14	13.21
	Menurun <15 %	16	15.09
	Tidak ada perubahan	18	16.98
	Meningkat < 15%	47	44.34
	Meningkat > 15%	11	10.38
Asset	Kurang dari 25 milyar rupiah	3	2.83
	25-100 milyar Rupiah.	32	30.19
	> 100 –500 milyar Rupiah.	41	38.68
	> 500 – 1000 milyar Rupiah.	14	13.21
	Lebih dari 1 Trilyun Rupiah.	16	15.09

Sumber: diolah

### Pengujian Validitas Dan Reliabilitas

Meskipun instrumen yang digunakan diadopsi dan dimodifikasi dari berbagai literatur yang ada, pengujian reliabilitas instrumen tetap dilakukan dengan menghitung *Chronbach's alpha*. Instrumen dianggap mempunyai reliabilitas yang tinggi apabila nilai Chronbach's Alpha lebih tinggi dari 0.5 (Nunnaly, 1967). Tabel 4 meny-

jikan rangkuman uji reliabilitas dan validitas instrumen. Hasil studi ini menunjukkan reliabilitas instrument yang tinggi. *Cronbach's alpha* untuk semua instrumen untuk mengukur masing masing variabel berkisar dari 0.712-0.897 untuk variabel lingkungan dan untuk variabel strategi manufaktur nilai Cronbach alpha berkisar antara 0.825-0.896.

**Tabel 4.** Pengujian Validitas

Variabel	Dimensi	Loading Factor	Cronbach's Alpha
Lingkungan Bisnis	Biaya Bisnis (BC)	0.572 - 0.747	0.830
	Ketersediaan TK (LA)	0.775 - 0.850	0.897
	Persaingan (CH)	0.584 - 0.786	0.712
	Dinamisme Pasar (DM)	0.559 - 0.854	0.801
Strategi Manufaktur	Biaya Rendah (C)	0.770 - 0.868	0.849
	Kualitas (Q)	0.550 - 0.801	0.825
	Fleksibilitas (F)	0.603 - 0.847	0.858
	Pengiriman (D)	0.765 - 0.862	0.896

Sumber: Data Diolah

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor (*factor analysis*) dengan *varimax rotation*. *Factor loadings* 0.55 sudah dapat dikatakan memenuhi standar minimal untuk ukuran sampel sejumlah minimal 100 (Hair et al., 1998). Pada Tabel 4 terlihat bahwa nilai *factor loadings* untuk masing-masing dimensi dalam variabel lingkungan dan strategi manufaktur semuanya lebih dari 0.55.

#### Statistik Deskriptif Variabel Lingkungan Dan Strategi Manufaktur

Tabel 5 menyajikan rata-rata, *standard deviations (S.D.)* dan tingkat konsentrasi atau perhatian perusahaan manufaktur di Indonesia terhadap variabel-variabel lingkungan. Berdasarkan Tabel 5, dapat diambil kesimpulan bahwa dimensi dimensi lingkungan yang mendapat perhatian lebih tinggi pada perusahaan manufaktur di Indonesia adalah faktor lingkungan yang terkait dengan tingkat persaingan, dinamisme pasar, dan biaya bisnis. Adapun sepuluh hal dalam variabel lingkungan yang mendapat konsentrasi tinggi pada perusahaan manufaktur di Indonesia meliputi produksi memenuhi standar kualitas, tajamnya persaingan lokal, peningkatan biaya material, tingkat inovasi proses produksi baru, tingkat inovasi produk baru, tingkat perubahan selera dan pilihan pelanggan, peningkatan biaya tenaga kerja, biaya pengangkutan barang mentah dan barang jadi, margin profit yang rendah, dan penurunan permintaan pasar luar negeri.

**Tabel 5.** Statistik Deskriptif Untuk Variabel Lingkungan

Variabel Lingkungan	Mean	S.D.	Rank
<b>BIAYA BISNIS</b>			
Peningkatan biaya tenaga kerja (BC1)	3.3679	0.87642	7
Peningkatan biaya material (BC2)	3.5755	0.86132	3
Peningkatan biaya pengangkutan bahan mentah& barang jadi (BC3)	3.3396	0.71563	8
Peningkatan biaya telekomunikasi (BC4)	3.1887	0.92698	12
Peningkatan biaya kegunaan (BC5)	3.0283	0.76167	15
Peningkatan biaya penyewaan gedung (BC6)	2.6604	0.95505	16
Peningkatan biaya perawatan kesehatan (BC7)	3.1415	0.82160	13
<b>KETERSEDIAAN TENAGA KERJA</b>			
Pengurangan staf manajerial dan administrasi (LA1)	2.3396	0.90382	17
Pengurangan teknisi (LA2)	2.0849	0.89568	20
Pengurangan <i>clerical</i> dan pekerjaan yang terkait (LA3)	2.2547	0.96670	18
Pengurangan karyawan yang terlatih (LA4)	1.9434	0.8818	21
Pengurangan staf produksi (LA5)	2.1698	0.99016	19
<b>TINGKAT PERSAINGAN</b>			
Tajamnya persaingan dalam pasar lokal (CH1)	3.3679	0.87642	2
Margin profit yang rendah (CH3)	3.3208	0.91075	9
Penurunan permintaan dalam pasar dalam negeri (CH4)	3.1038	1.20261	14
Penurunan permintaan pada pasar luar negeri (CH5)	3.2264	1.10654	10
Produksi untuk memenuhi standar kualitas (CH6)	4.0377	0.77980	1
<b>DINAMISME PASAR</b>			
Tingkat produk & jasa menjadi ketinggalan dibanding pesaing (DM1)	3.1981	0.89889	11
Tingkat inovasi produk baru (DM2)	3.4906	0.85351	5
Tingkat inovasi proses produksi baru (DM3)	3.4906	0.70704	4
Tingkat perubahan selera dan pilihan pelanggan (DM4)	3.4714	0.81891	6

Sumber: Data diolah

Sedangkan tingkat penekanan atau pentingnya strategi manufaktur pada perusahaan manufaktur di Indonesia dirangkum pada Tabel 6 yang menyajikan rata-rata, *standard deviations* (*S.D.*) dan tingkat konsentrasi atau perhatian perusahaan manufaktur di Indonesia terhadap pilihan strategi manufaktur.

Berdasarkan Tabel 6, disimpulkan bahwa prioritas kompetitif strategi manufaktur yang lebih ditekankan pada perusahaan manufaktur di Indonesia adalah biaya rendah, strategi kualitas dan pengiriman. Sepuluh hal dalam pilihan strategi yang mendapat tingkat penekanan lebih tinggi pada perusahaan manufaktur di Indonesia meliputi menurunkan biaya per unit, menurunkan tingkat kerusakan, menerapkan program pengendalian kualitas, memperbaiki kinerja dan kehandalan produk. Menurunkan biaya material/bahan, menurunkan biaya persediaan, memperbaiki kualitas pemasok/vendor, menurunkan biaya *overhead*, meningkatkan kehandalan pengiriman, dan memperoleh sertifikasi kualitas tingkat internasional.

**Tabel 6.** Statistik Deskriptif Untuk Strategi Manufaktur

<b>Strategi Manufaktur</b>	<b>Mean</b>	<b>S.D.</b>	<b>Rank</b>
<b>STRATEGI BIAYA RENDAH</b>			
Menurunkan biaya per unit (C1)	4.4057	0.77801	1
Menurunkan biaya material/bahan (C2)	4.2075	0.82482	5
Menurunkan biaya overhead (C3)	3.9906	0.83376	8
Menurunkan biaya persediaan (C4)	4.2075	0.82482	6
<b>STRATEGI KUALITAS</b>			
Menurunkan tingkat kerusakan (Q1)	4.3962	0.75188	2
Memperbaiki kinerja dan kehandalan produk (Q2)	4.2264	0.73398	4
Memperbaiki kualitas pemasok/vendor (Q3)	4.0000	0.67612	7
Menerapkan program pengendalian kualitas (Q4)	4.2736	0.73722	3
Memperoleh sertifikat kualitas tingkat internasional (Q5)	3.8962	1.05044	10
Memperoleh sertifikasi kualitas tingkat lokal (Q6)	3.7264	0.99075	13
<b>STRATEGI FLEKSIBILITAS</b>			
Menurunkan tenggang waktu pabrikasi (F1)	3.6792	0.87882	15
Menurunkan tenggang waktu perolehan bahan mentah dan penerimaan (F2)	3.5849	0.84929	18
Menurunkan waktu pengembangan produk baru (F3)	3.4434	0.95698	20
Menurunkan waktu <i>set up/changeover</i> (waktu untuk menyiapkan suatu mesin atau proses untuk produksi) (F4)	3.7075	0.98529	14
Meningkatkan model dan variasi produk (F5)	3.5566	0.89528	19
<b>STRATEGI PENGIRIMAN</b>			
Meningkatkan kehandalan pengiriman (D1)	3.9057	0.76256	9
Meningkatkan kecepatan pengiriman (D2)	3.8585	0.82160	11
Memperbaiki layanan sebelum penjualan dan pendukung yang bersifat teknis (D3)	3.7642	0.90028	12
Memperbaiki bantuan pelayanan teknis kepada pelanggan (D4)	3.6509	1.07882	16
Memperbaiki pelayanan setelah penjualan (D5)	3.5943	0.99310	17

Sumber: Data Diolah

## PENGUJIAN HIPOTESIS

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji pengaruh masing-masing dimensi dalam variabel lingkungan sebagai *precursor variable* terhadap pilihan strategi manufaktur (prioritas kompetitif). Hasil pengujian model dengan menggunakan metode analisis *multivariate multiple regression analysis (MMRA)* dirangkum dalam Tabel 7. *Pertama*, keempat model regresi baik dengan variabel strategi biaya rendah, kualitas, fleksibilitas, maupun pengiriman sebagai variabel terikat, masing-masing memiliki nilai *F test* dengan tingkat signifikansi 0.045; 0.005; 0.000; dan 0.025. Karena nilai probabilitas masing-masing model <0.005, maka model regresi bisa dipakai untuk memprediksi pilihan strategi manufaktur (strategi biaya rendah, kualitas, fleksibilitas, maupun pengiriman).

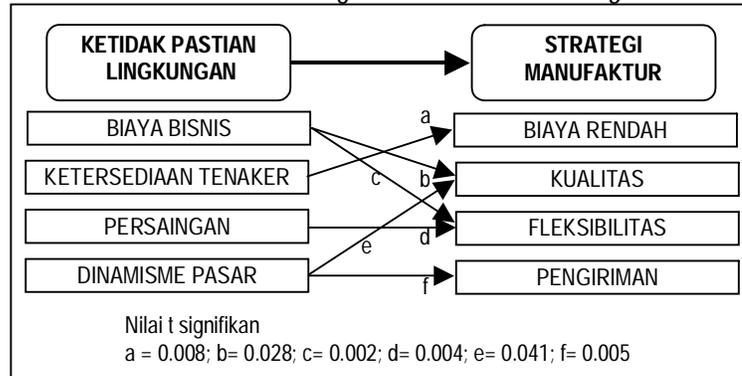
*Kedua*, faktor-faktor lingkungan secara bersama-sama dapat menjelaskan 9.1%, 13.4%, 25.1%, dan 10.4% dari variasi dalam strategi biaya rendah, kualitas, fleksibilitas, dan pengiriman. Hasil pengujian juga memperlihatkan beberapa faktor lingkungan yang berpengaruh signifikan terhadap masing-masing pilihan strategi manufaktur melalui nilai *t* test masing-masing variabel dependen dalam model regresi. Untuk memudahkan melihat pengaruh masing-masing faktor lingkungan yang berpengaruh signifikan terhadap masing-masing pilihan strategi manufaktur, digunakan diagram jalur (Carey, 1998; p. 1). Melalui diagram jalur pada Gambar 2., faktor-faktor lingkungan apa saja yang mempengaruhi pilihan strategi manufaktur.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan biaya bisnis akan mempengaruhi pilihan strategi kualitas dengan nilai *t sign* (0,028) dan fleksibilitas (0.002), dimensi lingkungan terkait dengan ketersediaan tenaga kerja mempengaruhi pilihan strategi biaya rendah (0.008), dimensi persaingan mempengaruhi pilihan strategi fleksibilitas (0.004), dan dimensi dinamisme pasar mempengaruhi pilihan strategi kualitas (0.041) dan pengiriman (0.005).

**Tabel 7.** Hasil Pengujian Hipotesis 1

Dep Var	Parameter	B	SE	t test		F test		R2
				t	sign	F	Sign	
C	Intercept	12.598	1.859	6.778	0.000	2.531	0.045	0.091
	BC	0.009	0.056	0.156	0.877			
	LA	0.190	0.071	2.695	0.008			
	CH	0.060	0.072	0.843	0.401			
	DM	0.041	0.102	0.408	0.684			
Q	Intercept	16.010	2.255	7.099	0.000	3.916	0.005	0.134
	BC	0.153	0.069	2.232	0.028			
	LA	0.003	0.086	0.033	0.974			
	CH	0.086	0.087	0.988	0.325			
	DM	0.255	0.123	2.070	0.041			
F	Intercept	5.776	2.223	2.598	0.011	8.475	0.000	0.251
	BC	0.219	0.068	3.247	0.002			
	LA	0.054	0.084	0.639	0.524			
	CH	0.256	0.086	2.984	0.004			
	DM	0.168	0.121	1.383	0.170			
D	Intercept	11.789	2.528	4.663	0.000	2.921	0.025	0.104
	BC	0.013	0.077	0.170	0.865			
	LA	0.88	0.096	0.917	0.361			
	CH	0.28	0.097	0.282	0.778			
	DM	0.394	0.138	2.854	0.005			

Sumber: Data Diolah

**Gambar 2. MMR Dengan Pendekatan Path Diagram****DISKUSI**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor lingkungan bisnis mempengaruhi pilihan strategi manufaktur. Kesimpulan penting yang dapat diambil dari pengujian hipotesis adalah bahwa pertimbangan lingkungan memainkan peran yang signifikan dalam menentukan pilihan strategi manufaktur. Oleh karena itu, peneliti dibidang strategi operasi tidak seharusnya mengabaikan efek lingkungan dalam penelitian terkait dengan manajemen strategi.

Berdasarkan hasil pengujian statistik deskriptif disimpulkan bahwa variabel persaingan (*competitive hostility*) terkait dengan produksi yang memenuhi standar kualitas dan tingkat persaingan dalam negeri merupakan faktor yang mendapat perhatian terbesar dibandingkan faktor lingkungan yang lainnya. Faktor lain yang mendapat perhatian penting adalah biaya bisnis dan dinamisme dalam pasar. Sedangkan faktor ketersediaan tenaga kerja mendapatkan tingkat perhatian atau konsentrasi lebih rendah dibandingkan faktor-faktor lain dan memiliki pengaruh yang rendah pada keputusan pilihan strategi manufaktur.

Penemuan ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Amoako (2003) dengan *setting* penelitian yang berbeda yaitu pada salah satu negara industrial baru (*newly industrial countries*), Ghana. Perusahaan-perusahaan manufaktur di Indonesia lebih cenderung memperhatikan faktor biaya bisnis, tajamnya persaingan, dan dinamisme pasar. Sedangkan faktor lingkungan terkait dengan ketersediaan tenaga kerja kurang mendapatkan perhatian. Hal ini dikarenakan perusahaan manufaktur di Indonesia dihadapkan pada situasi lingkungan bisnis, khususnya pada kondisi perekonomian makro yang cenderung tidak stabil yang diindikasikan oleh tingginya tingkat fluktuasi nilai tukar mata uang Rupiah terhadap Dollar AS. Sedangkan di sisi lain, tidak sedikit perusahaan manufaktur di Indonesia yang masih melakukan impor untuk mendapatkan bahan baku dalam proses produksinya sehingga biaya bisnis cenderung mendapatkan perhatian besar pada perusahaan manufaktur di Indonesia.

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 oleh makin banyaknya kompetitor dalam industri. Dalam kondisi tersebut, perusahaan harus lebih fleksibel dan inovatif dalam mengembangkan produk baru sehingga dapat bertahan dalam persaingan. Menghadapi kondisi tersebut, perusahaan manufaktur di Indonesia cenderung untuk memberikan perhatian tinggi pada kondisi persaingan dan dinamisme dalam pasar.

Secara umum data yang diperoleh dari perusahaan manufaktur di Indonesia, persepsi tentang tajamnya persaingan merupakan salah satu faktor yang mendapat perhatian terbesar dari perusahaan tetapi bukan merupakan salah satu faktor terbesar yang mempengaruhi pilihan strategi manufaktur. Hal ini terbukti dari hasil yang diperoleh bahwa tingkat persaingan bisnis hanya memiliki pengaruh langsung yang signifikan pada pilihan strategi fleksibilitas. Perusahaan manufaktur di Indonesia tidak memperhatikan kapabilitas perusahaan untuk bersaing dalam pasar luar negeri, sebaliknya mereka berkonsentrasi 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.

Dinamisme pasar dan biaya bisnis merupakan faktor lingkungan yang paling banyak memberikan kontribusi atau pengaruh pada keputusan pilihan strategi manufaktur. Tingkat konsentrasi perusahaan yang tinggi pada dinamisme pasar yang diindikasikan dengan tingkat konsentrasi perusahaan pada inovasi produk dan proses serta perubahan selera dan kebutuhan pelanggan menjadi bahan pertimbangan penting bagi perusahaan untuk menetapkan strategi kualitas maupun pengiriman. 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 tepat.

Biaya bisnis juga merupakan faktor lingkungan yang memiliki pengaruh besar pada pilihan strategi fleksibilitas dan kualitas. Hal ini ditunjukkan dengan tingkat konsentrasi perusahaan yang besar pada peningkatan biaya material, tenaga kerja, dan pengangkutan bahan mentah dan barang jadi, yang ketiganya berperan penting dalam pencapaian kesuksesan aplikasi strategi kualitas maupun fleksibilitas yang memfokuskan pengembangan produk dan peningkatan kualitas produk. Sedangkan ketersediaan tenaga kerja yang memiliki tingkat konsentrasi terendah memiliki pengaruh langsung pada strategi biaya rendah. Hal ini sangat jelas sekali bahwa dengan pengurangan tenaga kerja, dalam posisi apapun akan berpengaruh pada biaya produksi per unit suatu produk. Oleh karena itulah faktor lingkungan bisnis yang terkait dengan ketersediaan tenaga kerja memiliki pengaruh langsung pada pilihan strategi biaya rendah.

---

## PENUTUP

---

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor lingkungan bisnis mempengaruhi pilihan strategi manufaktur, oleh karena itu pertimbangan lingkungan memainkan peran yang signifikan dalam menentukan pilihan strategi manufaktur. Variabel persaingan (*competitive hostility*) terkait dengan produksi yang memenuhi standar kualitas dan tingkat persaingan dalam negeri, biaya bisnis, dan dinamisme dalam pasar merupakan faktor yang mendapat perhatian terbesar dibandingkan faktor lingkungan yang lainnya. Sedangkan faktor ketersediaan tenaga kerja mendapatkan tingkat perhatian lebih rendah dibandingkan faktor lain dan memiliki pengaruh yang rendah pada keputusan pilihan strategi manufaktur. Kesimpulan penting yang dapat diambil dari penelitian ini adalah bahwa untuk memperbaiki kinerja operasional, perusahaan perlu mengembangkan strategi manufaktur yang tepat dan konsisten dengan kondisi lingkungan bisnis dimana perusahaan beroperasi.

Terlepas dari beberapa keterbatasan penelitian yang dimiliki, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi bahan pertimbangan perusahaan dalam melakukan scanning lingkungan bisnis sehingga dapat memformulasikan dan mengimplementasikan strategi manufaktur yang tepat untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini diharapkan juga memberikan kontribusi terhadap akademisi maupun praktisi terutama dalam mengembangkan literatur manajemen operasi pada umumnya dan manajemen strategi serta manajemen teknologi pada khususnya. Implikasi manajerial yang diperoleh dari penelitian ini adalah bahwa lingkungan bisnis memainkan peran signifikan dalam menentukan pilihan strategi manufaktur sehingga dalam memutuskan prioritas kompetitif perusahaan, pertimbangan lingkungan harus diidentifikasi secara tepat.

Kesuksesan perusahaan dalam kondisi lingkungan bisnis yang tidak pasti akan tercapai jika perusahaan mampu memfokuskan pada prioritas kualitas, fleksibilitas, dan pengiriman. Hal ini dikarenakan kesuksesan perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen. Oleh karena kemampuan memproduksi produk berkualitas tinggi, kemampuan merespon perubahan dalam selera maupun permintaan, dan kemampuan dalam memberikan layanan dan pengiriman tepat waktu merupakan kunci kesuksesan perusahaan dalam persaingan bisnis.

---

## REFERENSI

---

- \_\_\_\_\_, Carey, G. (1998). *Multiple regression and path analysis*. (<http://www.google.com/>)
- Amoako, 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

- Amoako, K., 2003. The relationship among selected business environment factors and manufacturing strategy: insights from an emerging economy. *Omega*, 31, 287-301.
- Badri, M.A., Davis, D. & 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 sectors of industrializing economies: the case of Turkey, *Benchmarking for Quality Management and Technology*, 5 (4), 304-316.
- Gerwin, D. 1993. Manufacturing flexibility: a strategic perspective. *Management Science*, 39, 395-410.
- Hair, J.F., Anderson, R.L., Tatham, dan W.C., Black, 1988. *Multivariate Data Analysis*, 5<sup>th</sup> ed., Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, Inch.
- 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 contend of manufacturing strategy. *Omega*, 28. pp. 109-122.
- Skinner, W. 1969. Manufacturing-missing link in corporate strategy, *Harvard Business Review*, May-June, p Dp. 136-146.
- Stonebaker, P. & Leong, G. 1994. *Operation Strategy: Focusing Competitive Excellence*, Boston, MA, Allyn and Bacon.
- Swamidass, P.M., Newell, W.T., 1987. Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model. *Management Science*, 33 (4), 509-524.
- 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), 99-155.