

PENGARUH LINGKUNGAN BISNIS TERHADAP STRATEGI MANUFAKTUR: STUDI PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI KABUPATEN BANTUL

Oleh:

Yuli Liestyana

R. Hendri Gusaptono

Khoirul Novia Sufatmawati

UPN "Veteran" Yogyakarta

Abstract: The study analyzed the effect of business environment factors on manufacturing strategy. Data was collected from 43 organisations in Bantul, Yogyakarta. The analyses using *Multivariate Multiple Regression Analysis* (MMRA) found the results that simultaneously the factors of business environment effected manufacturing strategy. But, partially they did not. Only business cost, labor availability, and market dynamism significantly influenced manufacturing strategy.

Keywords: Business environment, Manufacturing strategy, Multivariate Multiple Regression Analysis

Pendahuluan

Perkembangan sistem perdagangan dunia sekarang ini mempunyai dampak pada perekonomian suatu negara. Jika suatu negara tidak dapat bersaing di pasar dunia tersebut dapat berakibat perekonomian suatu negara lemah. Perekonomian suatu negara dapat didukung oleh beberapa sektor salah satunya adalah sektor industri.

Dumairy (1996) dalam Ramayanti (2008) mengemukakan sektor industri diyakini sebagai sektor yang dapat memimpin sektor-sektor lain dalam sebuah perekonomian menuju kemajuan. Produk-produk industrial selalu memiliki dasar tukar yang tinggi atau lebih besar dibandingkan produk-produk sektor lain. Hal ini disebabkan karena sektor industri memiliki variasi produk yang sangat beragam dan mampu memberikan manfaat yang tinggi kepada pemakainya. Berusaha dalam bidang industri dan berniaga hasil-hasil industri juga lebih dinikmati karena proses produksi serta penanganan produknya lebih bisa dikendalikan oleh manusia, tidak terlalu bergantung pada alam, semisal musim atau keadaan cuaca.

Lingkungan perusahaan adalah pola semua kondisi-kondisi eksternal dan pengaruh-pengaruh yang mempengaruhi kehidupan dan pengembangan perusahaan (Cristensen, 1973:229 dalam Supriyono, 1998:100). Lingkungan meliputi faktor-faktor luar perusahaan yang dapat menentukan arah kesempatan-kesempatan atau ancaman-ancaman pada perusahaan (Glueck, 1980 dalam Supriyono, 1998:100).

Lingkungan bisnis yang dihadapi oleh perusahaan perusahaan di Indonesia semakin bergejolak (*turbulent*), terutama sejak terjadinya krisis perekonomian dan

perubahan pemerintahan berikut gejolak sosial di dalam negeri pada tahun 1997. Apalagi dengan kondisi internal kebanyakan perusahaan yang memburuk dan bangkrutnya sebagian perusahaan, perhatian terhadap pengaruh dan dampak faktor-faktor lingkungan eksternal perusahaan yang bersifat makro menjadi sangat penting.

Lingkungan organisasi merupakan variabel yang sangat penting dalam menentukan strategi bisnis suatu perusahaan. Perusahaan atau organisasi pada 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 dalam Anatan, 2005).

Krawjesky dan Ritzman (2002) dalam Anatan (2005) menjelaskan strategi manufaktur sebagai dimensi yang harus dimiliki oleh sistem produksi suatu perusahaan untuk mendukung permintaan pasar dimana perusahaan bersaing. Swamidass dan Newell (1987) dalam Anatan (2005), 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 (Wheelwright, 1985 dalam Anatan 2005). Menurut beberapa peneliti, strategi manufaktur mewakili prioritas kompetitif (Wheelwright, 1985; Leong, *et al.*, 1990; Burgess *et al.*, 1998) dalam Anatan (2005). Prioritas kompetitif meliputi biaya (*cost*), kualitas (*quality*), fleksibilitas (*flexibility*), dan pengiriman (*delivery*).

Tidak hanya industri-industri besar yang dapat memberikan kontribusi bagi PDB (Produk Domestik Bruto) di Indonesia akan tetapi industri-industri kecilpun juga memberikan kontribusi yang besar bagi PDB di Indonesia. Dengan adanya industri kecil dan menengah tersebut atau yang sering disebut dengan UKM dapat memberikan kontribusi PDB di Indonesia sebesar 60%, mengurangi pengangguran dengan menyerap tenaga kerja sebesar 88,7% dan juga memberikan kontribusi terhadap ekspor pada tahun 1997 sebesar 7,5% (BPS, 2000 dalam Firdausy, 2002).

UKM juga memiliki kekuatan-kekuatan yang tidak selalu dimiliki oleh industri besar. Kekuatan-kekuatan tersebut menurut Suryana (2003) dalam Yulianti (2005) antara lain, memiliki kebebasan untuk bertindak menghadapi perubahan, fleksibel dalam menyesuaikan diri dengan sumber-sumber input setempat yang bersifat lokal, dan tidak mudah goncang karena bahan baku dan sumberdaya juga bersifat lokal. Akan tetapi kekuatan dan kelebihan yang dimiliki juga diikuti oleh beberapa masalah yang dikemukakan oleh Tabunan (2002) dalam Yulianti (2005) yaitu kesulitan pemasaran, keterbatasan finansial, keterbatasan sumberdaya manusia dengan skill yang baik, masalah harga dan kualitas bahan baku, dan keterbatasan teknologi.

Di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) merupakan salah satu daerah yang ikut berpartisipasi dalam memajukan perindustrian di Indonesia, hal tersebut dibuktikan oleh meningkatnya industri kecil dan menengah di daerah tersebut. Salah satu misi provinsi ini adalah menjadikan DIY sebagai wilayah pengembangan industri kecil dan menengah, hal tersebut dibuktikan dari banyaknya industri kecil dan menengah yang ada di DIY khususnya di Kabupaten Bantul dimana di

Kabupaten Bantul industri tersebut paling banyak di jumpai dan paling banyak menyerap tenaga kerja (google.com).

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lina Anatan (2005) yang menyatakan lingkungan bisnis berpengaruh terhadap pilihan strategi manufaktur dimana penelitian tersebut dilakukan di Industri yang berskala besar. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Amoako (2003) yang menguji model keterkaitan faktor-faktor lingkungan dengan pilihan strategi manufaktur untuk memberikan bukti empiris bahwa model tersebut 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*.

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis pengaruh faktor-faktor lingkungan bisnis (biaya bisnis, ketersediaan tenaga kerja, persaingan dan dinamisme pasar) terhadap strategi manufaktur (biaya rendah, kualitas, fleksibilitas, dan pengiriman).

Lingkungan

Lingkungan perusahaan adalah pola semua kondisi-kondisi eksternal dan pengaruh-pengaruh yang mempengaruhi kehidupan dan pengembangan perusahaan (Cristensen, 1973:229 dalam Supriyono, 1998:100). Lingkungan meliputi faktor-faktor luar perusahaan yang dapat menentukan arah kesempatan-kesempatan atau ancaman-ancaman pada perusahaan (Glueck, 1980 dalam Supriyono, 1998:100). Lingkungan yang dinamis adalah derajat dari perputaran produk, teknologi dan permintaan untuk produk di pasar (Miller dan Fricson, 1983 dalam Ward, 1999).

Sedangkan yang dimaksud dengan lingkungan industri adalah serangkaian perusahaan yang bersaing satu sama lain untuk konsumen barang atau jasa mereka dan yang mengandalkan pihak lain yang memasok masukan yang kritis (perbekalan). Lingkungan ini dibagi dalam tiga sektor:

a) Sektor pelanggan

Sektor ini membahas tiga faktor yang mencakup perencanaan strategi sebagai bagian dari analisis industri atas sektor konsumen yaitu identifikasi pembeli, faktor-faktor demografi yang menciptakan perubahan dalam golongan-golongan konsumen tertentu, dan lokasi geografis pasar.

b) Sektor pemasok

Para pemasok memberikan modal, tenaga kerja, bahan dan sebagainya kepada perusahaan.

c) Sektor pesaing

Disamping memperhatikan kebutuhan pokok dan pasokan, perencanaan strategis perlu meneliti keadaan pasar yang harus dihadapi perusahaan. Empat faktor yang harus diperhatikan berkenaan dengan persaingan: masuk dan keluarnya pesaing utama, ketersediaan barang pengganti, ketersediaan barang pelengkap, perubahan penting dalam strategi pesaing yang sekarang.

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. Faktor-faktor lingkungan bisnis meliputi biaya bisnis, ketersediaan tenaga kerja, tingkat persaingan dan dinamisme pasar.

Dinamisme lingkungan mewakili kondisi perubahan lingkungan yang tidak dapat diprediksi (Dess dan Beard, 1984 dikutip dalam Ward *et al.*, 1995) dalam Anatan (2005). Lingkungan yang dinamis dikarakterisasikan oleh lingkungan yang berubah cepat dan diskontinyu dalam hal permintaan, pesaing, teknologi, dan peraturan seperti informasi yang tidak akurat, tidak tersedia, dan ketinggalan jaman.

Kompleksitas lingkungan mewakili heterogenitas dalam aktivitas organisasi (Bourgeois, 1980 dalam Anatan, 2005). Menurutya kompleksitas lingkungan merupakan fokus yang lebih relevan untuk strategi perusahaan daripada 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 dalam Anatan, 2005).

Wilson (1992) dalam Sulaksono (2007) mengemukakan bahwa lingkungan bisnis memiliki tiga konsep luas:

- a. Fakta objektif: realita yang dapat diukur dan didefinisikan
- b. Fakta subjektif: merupakan karakteristik khusus tergantung dari interpretasi dan persepsi individu.
- c. Pembagian antar organisasi dan lingkungan tidak jelas, lingkungan tercipta dan didefinisikan oleh individu.

Sangatlah penting bagi seorang pebisnis, baik yang sedang mempelajari bisnis maupun manajer yang sudah berpengalaman, untuk menganalisis lingkungan organisasinya dengan alasan-alasan sebagai berikut (Brooks & Weatherston, 2000 dalam Sulaksono, 2007):

- a. Kaidah lingkungan bisnis secara fundamental berpengaruh terhadap aktivitas bisnis, misalnya terhadap pasar, teknologi dan tenaga kerja.
- b. Aktivitas operasional seperti peluncuran produk baru, rekrutmen staf, dan kajian teknologi manufaktur membutuhkan identifikasi faktor-faktor lingkungan dan perubahan dalam rangka untuk memastikan kesuksesan bisnis.
- c. Laba dan organisasi yang baik merupakan hal yang penting dalam kaitannya dengan kondisi lingkungan.
- d. Rencana strategi harus turut mempertimbangkan kemungkinan adanya perubahan dalam lingkungan bisnis.

Sebelum perusahaan dapat memulai perumusan strategi, manajemen harus mengamati lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang mungkin terjadi. Untuk itu perlu dilakukan pengamatan lingkungan untuk mengetahui tingkat kekerasan lingkungan yang dihadapi suatu perusahaan dalam menentukan strategi bisnisnya.

Strategi Manufaktur

Menurut Mintzberg (1978) dalam Kusnantini (2007) strategi manufaktur merupakan suatu cara untuk mencapai dan mempertahankan posisi bersaing yang diinginkan perusahaan tersebut.

Strategi manufaktur sebagai suatu proses pengambilan keputusan yang kompleks dan dinamis (Skinner, 1969 dalam Kusnanti 2007). Dikatakan kompleks karena keputusan-keputusan penugasan dan aktivitas dalam area manufaktur harus kongruen dan alignment dengan keputusan-keputusan korporat ataupun fungsi lain seperti keuangan ataupun pemasaran. Selain itu keputusan-keputusan dalam area manufaktur harus dinamis artinya mampu menyesuaikan dengan perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi.

Miller dan Roth (1994) dalam Kusnanti (2007) memecahkan dua elemen inti strategi manufaktur yaitu :

- Manufacturing Task* didefinisikan sebagai kapabilitas manufaktur yang dapat digunakan untuk mencapai dan mempertahankan posisional bersaing yang telah ditargetkan perusahaan.
- Pattern Manufacturing Choice* merupakan elemen strategi manufaktur yang berkaitan dengan keputusan-keputusan struktural dan infrastrukural di pabrik guna mendukung pilihan kompetensi manufaktur.

Krawjesky dan Ritzman (2002) dalam Anatan (2005) mendefinisikan strategi manufaktur sebagai dimensi yang harus dimiliki oleh sistem produksi suatu perusahaan untuk mendukung permintaan pasar dimana perusahaan bersaing. Swamidass dan Newell (1987) dalam Anatan (2005), 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 (Wheelwright, 1985 dalam Anatan, 2005).

Stonbraker dan Leong (1994) dalam Anatan (2005) mendefinisikan strategi biaya produksi dan distribusi produk dengan biaya terendah dan sumber daya teresisa (*waste resource*) yang minimum. Strategi kualitas didefinisikan sebagai aktivitas perusahaan untuk memproduksi produk yang sesuai dengan spesifikasi atau memenuhi kebutuhan 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.

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 dalam Anatan, 2005).

Strategi fleksibilitas merupakan kemampuan untuk merespon penambahan 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 dalam Anatan, 2005). Sedangkan Braglia dan Petroni (2000 dalam Anatan,

2005) menyatakan bahwa fleksibilitas mencakup mesin, proses, produk, volume, dan *lay out*.

Strategi pengiriman meliputi kemampuan dalam merespon pemesanan konsumen. Leong *et al.*, (1990) dalam Anatan (2005) 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.

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 dalam Anatan, 2005). Prioritas kompetitif meliputi biaya (*cost*), kualitas (*quality*), fleksibilitas (*flexibility*), dan pengiriman (*delivery*).

Empat komponen prioritas kompetitif (Russel, 2004:34, Kout *et al.*) yaitu:

a. Biaya (*cost*)

Perusahaan biasanya sangat memperhitungkan segi biaya dengan meminimalisasi biaya, mengefisienkan sumberdaya yang tersedia, mengevaluasi penggunaan sumber daya, serta menekan biaya serendah mungkin sehingga dapat menurunkan harga produk.

b. Kualitas (*quality*)

Masing-masing perusahaan mendefinisikan kualitas dengan cara yang berbeda. Kualitas merupakan batasan untuk meminimalisasikan tingkat kerusakan dalam spesifikasi desain suatu produk.

c. Fleksibilitas (*flexibility*)

Menurut Russel (2004:35) menyatakan bahwa fleksibilitas merupakan kemampuan untuk menyesuaikan dari perubahan *product mix*, volume produksi, atau desain.

d. Kecepatan pengiriman (*delivery speed*)

Kecepatan pengiriman menjadi prioritas yang penting dalam operasional perusahaan, baik dalam hubungannya dengan sumberdaya maupun dengan pelanggan. Russel (2004:36) menyebutkan kompetisi kecepatan dalam organisasi dapat dikategorikan dalam gerakan yang cepat (*fast moves*), adaptasi yang cepat (*fast adaptation*), dan rantai jaringan yang ketat (*tight linkages*).

Hipotesis

Penelitian ini dilakukan untuk menguji faktor-faktor lingkungan bisnis yang berpengaruh terhadap pilihan strategi manufaktur. 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.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Amoako dan Gyampah (2003) menguji model keterkaitan faktor-faktor lingkungan dengan pilihan strategi manufaktur untuk memberikan bukti empiris bahwa model tersebut dapat diimplikasikan dalam kondisi lingkungan yang berbeda pada negara berkembang. Sementara penelitian di Indonesia dilakukan oleh Lina Anutan (2005) yang meneliti pengaruh lingkungan bisnis terhadap prioritas kompetitif yang dilakukan di perusahaan-perusahaan berskala besar di Indonesia. Dalam penelitiannya faktor-faktor lingkungan bisnis yang digunakan adalah biaya bisnis, ketersediaan tenaga kerja, persaingan, dan dinamisme pasar. Sedangkan prioritas yang digunakan adalah faktor-faktor strategi manufaktur yang meliputi biaya rendah, kualitas, fleksibilitas, dan pengiriman.

Lingkungan bisnis merupakan elemen kausal dalam hubungan strategi manufaktur dan kinerja bisnis perusahaan sedangkan strategi manufaktur sebagai dimensi yang harus dimiliki oleh sistem produksi suatu perusahaan untuk mendukung permintaan pasar dimana perusahaan bersaing yang menekankan pada kapabilitas dan prioritas kompetitif perusahaan yang meliputi biaya rendah, kualitas, fleksibilitas, dan pengiriman.

Dalam penelitian ini peneliti mengasumsikan lingkungan bisnis mempengaruhi strategi manufaktur secara simultan dan parsial pada industri kecil dan menengah di Kabupaten Bantul. Dalam penelitian ini pula, peneliti tidak meneliti pengaruh strategi manufaktur terhadap kinerja karena lemahnya akuntabilitas pada industri kecil dan menengah sehingga akan terjadi kesulitan.

Berdasarkan pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

Faktor-faktor lingkungan (biaya bisnis ketersediaan tenaga kerja, persaingan, dan dinamisme pasar) mempengaruhi pilihan strategi manufaktur (biaya rendah, kualitas, fleksibilitas, dan pengiriman)

Metoda Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian survei. Penelitian mengumpulkan informasi secara sistematis dari para responden dengan maksud untuk memahami dan/atau meramal beberapa aspek perilaku dari populasi yang diminati. Penelitian survei harus memperhatikan pada sampling, desain kuisioner, wawancara, pengadministrasian kuisioner dan analisis data (Tull dan Hawkins, 1976:373) dalam Soehardi Sigit, 1999:149).

Dalam penelitian ini populasi adalah seluruh perusahaan kecil dan menengah di Kabupaten Bantul yang berjumlah 100 perusahaan yang bergerak dalam bidang (Deperindagkop, 2007):

1. Industri Pangan
2. Industri Sandang dan Kulit
3. Industri Kimia dan Bahan Bangunan
4. Industri Logam dan Elektronika
5. Industri Kerajinan

Dari populasi di atas kemudian akan diambil sebagian untuk dijadikan sampel. Dari masing-masing cabang industri tersebut akan dibagikan kuisioner yang banyaknya sesuai dengan proporsi yaitu 40 persen dari keseluruhan populasi dalam setiap cabang industri, satu perusahaan atau pengrajin akan diberikan kuisioner sebanyak 2 kuisioner yang diberikan kepada pemimpin atau pemilik pengrajin. Sampel yang dilakukan dalam penelitian tersebut adalah 43 perusahaan dengan kuisioner yang disebar sebanyak 86 kuisioner. Alasan diambil 40 persen dari sampel adalah karena untuk dapat melakukan pengujian diperlukan data dari responden sebanyak 30 perusahaan maka untuk lebih amannya peneliti mengambil 40 persen dari jumlah populasi yang sudah dibulatkan sehingga sebanyak 43 perusahaan dari 100 perusahaan yang ada di dalam populasi.

Tabel 1. Jumlah sampel kuesioner

NO	Cabang Industri	Jumlah Perusahaan	Sampel
1	Industri Pangan	11	$40\% \times 11 = 5$
2	Industri Sandang dan Kulit	29	$40\% \times 29 = 12$
3	Industri Kimia dan Bahan Bangunan	22	$40\% \times 22 = 9$
4	Industri Logam dan Elektronika	2	2
5	Industri Kerajinan	36	$40\% \times 36 = 15$
	JUMLAH	100	43

(hasil perkalian sampel adalah pembulatan keatas)

Sumber: data primer yang diolah, 2008

Dalam penelitian ini keseluruhan perusahaan kecil dan menengah di Kabupaten Bantul yang menjadi populasi tersebut diambil sebagian untuk dijadikan sampel. Dari sampel tersebut letak lokasi dan jenis kerajinan yang berbeda akan menjadi sampel penelitian ini.

Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel *cluster sampling*. Alasan peneliti menggunakan *cluster sampling* dikarenakan obyek penelitian dibagi dalam beberapa kelompok dari lima dimensi industri yang populasinya sudah diketahui jumlahnya.

Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel

a. Lingkungan Bisnis

1) Biaya Bisnis

Perusahaan biasanya memperhatikan segi biaya yang dikeluarkan untuk operasional perusahaan dalam membuat suatu barang. Dalam penelitian ini indikator biaya bisnis terdiri dari biaya tenaga kerja, biaya material, biaya pengangkutan bahan mentah dan barang jadi, biaya telekomunikasi, biaya kegunaan, biaya penyewaan gedung, dan biaya perawatan kesehatan.

2) Ketersediaan Tenaga Kerja

Ketersediaan tenaga kerja dalam penelitian ini memiliki indikator-indikator pada staf manajerial, pengurangan teknisi, *clerical* dan pekerjaan yang terkait, pengurangan karyawan yang terlatih, dan pekerja produksi.

3) Tingkat Persaingan

Persaingan dalam suatu industri terus-menerus menekan tingkat hasil pengembalian modal yang ditanamkan (*rate of return on invested capital*) menuju tingkat hasil pengembalian dasar yang bersaing atau tingkat pengembalian yang akan dinikmati oleh industri yang dalam istilah ekonomi dinamakan industri persaingan sempurna (Porter, 1991). Pada tingkat persaingan dalam penelitian ini adapun indikator-indikatornya adalah penurunan permintaan baik dalam pasar lokal maupun pasar asing, profit margin yang rendah dan standar kualitas permintaan.

4) Dinamisme Pasar

Dinamisme lingkungan mewakili kondisi perubahan lingkungan yang tidak dapat diprediksi (Dess dan Beard, 1984 dalam Ward *et al.*, 1995). Dinamisme lingkungan mengukur tingkat produk dan jasa dalam proses, dan tingkat perubahan selera, serta preferensi konsumen. Dalam penelitian ini indikator dinamisme lingkungan adalah lingkungan yang berubah cepat dan diskontinyu dalam permintaan, pesaing, teknologi dan peraturan seperti informasi yang tidak akurat, tidak tersedia, dan ketinggalan jaman.

b. Strategi Manufaktur

Swamidass dan Newell (1987) dalam Anatan (2005), strategi manufaktur dipandang sebagai kekuatan manufaktur yang efektif sebagai satu senjata kompetitif untuk mencapai tujuan bisnis dan perusahaan,

1) Strategi Biaya Rendah

Stonebraker dan Leong (1994) dalam Anatan (2005) mendefinisikan strategi biaya produksi dan distribusi produk dengan biaya terendah dan sumber daya tersisa (*waste resource*) yang minimum. Adapun indikator pada strategi biaya rendah adalah biaya per unit, biaya material/bahan, biaya overhead, biaya persediaan.

2) Strategi Kualitas

Strategi kualitas didefinisikan sebagai aktivitas perusahaan untuk memproduksi produk yang sesuai dengan spesifikasi atau memenuhi kebutuhan konsumen. Indikator-indikator dalam strategi kualitas adalah menurunkan tingkat kerusakan, kinerja dan kehandalan produk, kualitas pemasok/vendor, pengendalian kualitas, sertifikat kualitas tingkat internasional dan tingkat lokal.

3) Strategi Fleksibilitas

Strategi fleksibilitas didefinisikan sebagai kemampuan untuk merespon perubahan cepat dalam produk, jasa, dan proses. Strategi fleksibilitas merupakan kemampuan untuk merespon penambahan cepat baik perubahan produk, jasa, maupun proses. Fleksibilitas manufaktur didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan manufaktur untuk mengalokasikan dan mengulokasikan kembali sumber daya yang

dimiliki secara efektif dalam merespon perubahan lingkungan dan kondisi internal (Gerwin, 1993) dalam Anatan (2005). Sedangkan Braglia dan Petroni (2000) dalam Anatan (2005) menyatakan bahwa fleksibilitas mencakup mesin, proses, produk, volume, dan *lay out*. Indikator-indikator strategi fleksibilitas dalam penelitian ini adalah tenggang waktu fabrikasi, tenggang waktu perolehan bahan mentah dan penerimaan, waktu pengembangan produk, waktu *set up/changeover*, model dan variasi produk.

4) Strategi Pengiriman

Strategi pengiriman didefinisikan sebagai keandalan dalam memenuhi jadwal pengiriman yang diminta dan di janjikan, atau kecepatan 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). Indikator-indikator dalam strategi pengiriman dalam penelitian ini adalah kehandalan pengiriman, kecepatan pengiriman, layanan sebelum dan sesudah penjualan dan pelayanan teknis kepada pelanggan.

Pengukuran Variabel

Cara pengukuran variabel dengan menggunakan Skala Likert yang berisi penting atau tidak penting yang dibagi kedalam lima bagian skala terhadap pernyataan-pernyataan (*statements*) yang diajukan oleh peneliti dalam kuesioner (Soehardi Sigit, 1999).

Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomenal sosial. Dalam penelitian fenomenal sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian.

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Hasil pengujian validitas signifikansi untuk semua item pertanyaan. Demikian pula dengan pengujian reliabilitas yang menunjukkan semua variabel reliabel sehingga dapat dilanjutkan kepada pengujian lebih lanjut.

Hasil Penelitian

Berdasarkan kepemilikan perusahaan, menunjukkan bahwa keseluruhan responden adalah sebagai pemilik sebanyak 43 orang dan masing-masing responden diberikan 2 kuesioner sehingga kuesioner yang disebarkan sejumlah 86 kuesioner. Dari 86 kuesioner tersebut yang kembali sebanyak 70 kuesioner. Dalam sampel ini pemilik merupakan pihak yang bertanggung jawab langsung terhadap pemilihan prioritas kompetitif yang secara langsung dapat mempengaruhi prioritas kompetitif.

Berdasar lama berdirinya, menunjukkan bahwa mayoritas responden telah mendirikan industrinya lebih dari 10 tahun yaitu sebanyak 30 orang dengan tingkat persentase sebesar 42,857%. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang sudah berdiri lama atau lebih dari 10 tahun lebih adaptif terhadap kondisi lingkungan bisnis sehingga mereka dapat berkompetitif dengan pesaingnya.

Analisis Data

Untuk menganalisis data dalam pengelompokan strategi operasi perusahaan kecil dan menengah di Kabupaten Bantul, maka peneliti menggunakan analisis *Multivariate Multiple Regression Analysis* (MMRA). Alasan menggunakan analisis ini adalah karena *Multivariate Multiple Regression Analysis* (MMRA) memungkinkan pengukuran dua atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen.

Multivariate Multiple Regression Analysis (MMRA) ini dipilih untuk mengetahui besarnya pengaruh lingkungan bisnis terhadap prioritas kompetitif pada unit usaha kecil dan menengah di Kabupaten Bantul.

Adapun cara yang ditempuh pengujian ini dalam sebagai berikut:

- Menguji hipotesis dengan cara meregresikan masing-masing variabel lingkungan bisnis terhadap variabel pilihan strategi manufaktur. Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji pengaruh masing-masing dimensi dalam variabel lingkungan sebagai *precursor variable* terhadap pilihan strategi (prioritas kompetitif). Berdasarkan pengolahan data dengan bantuan SPSS 11.5 for windows di dapatkan hasil *Multivariate Multiple Regression Analysis* (MMRA) sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis

Dependen Variabel	Parameter	B	SE	t test		F test		R ²
				t	sign	F	Sign	
C	Intercept	0,944	0,640	1,475	0,145	3,150	0,020	0,162
	BC	0,236	0,167	1,412	0,163			
	LA	-0,064	0,148	-0,435	0,665			
	CH	-0,072	0,141	-0,511	0,661			
	DM	0,333	0,127	2,622	0,011			
Q	Intercept	2,050	0,478	4,294	0,000	5,707	0,001	0,260
	BC	0,117	0,125	0,942	0,350			
	LA	-0,224	0,110	-2,037	0,046			
	CH	0,125	0,105	1,188	0,239			
	DM	0,291	0,095	3,076	0,003			
F	Intercept	1,602	0,569	2,817	0,006	3,349	0,015	0,171
	BC	0,382	0,148	2,578	0,012			
	LA	0,223	0,131	1,699	0,094			
	CH	-0,181	0,126	-1,443	0,154			
	DM	0,082	0,113	0,726	0,470			
D	Intercept	0,875	0,529	1,621	0,110	10,410	0,000	0,390
	BC	0,687	0,138	4,978	0,000			
	LA	0,234	0,122	1,916	0,060			
	CH	0,000	0,117	0,003	0,998			
	DM	0,123	0,105	1,173	0,245			

Sumber : data yang diolah 2008

Berdasarkan tabel hasil *Multivariate Multiple Regression Analysis* (MMRA) di atas, menunjukkan bahwa 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 0,020; 0,001; 0,015; dan 0,000. Karena nilai probabilitas masing-masing model < 0,05, maka model regresi

bisa dipakai untuk memprediksi pilihan strategi manufaktur (strategi biaya rendah, kualitas, fleksibilitas, maupun pengiriman).

Faktor-faktor lingkungan secara bersama-sama dapat menjelaskan 16,2%, 26%, 171%, dan 39% 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 didapat hasil sebagai berikut: pengujian variabel lingkungan bisnis terhadap pilihan strategi manufaktur yaitu strategi biaya rendah ditunjukkan sebagai berikut: biaya bisnis terhadap strategi biaya rendah didapatkan hasil t_{sig} sebesar 0,163 dimana angka tersebut tidak signifikan. Ketersediaan tenaga kerja terhadap strategi biaya rendah didapatkan hasil t_{sig} sebesar 0,665 dimana angka tersebut tidak signifikan. Tingkat persaingan terhadap strategi biaya rendah didapatkan hasil t_{sig} sebesar 0,661 dimana angka tersebut tidak signifikan. Dinamisme pasar terhadap strategi biaya rendah didapatkan hasil t_{sig} sebesar 0,011 dimana angka tersebut signifikan. Pengujian berikutnya variabel lingkungan bisnis terhadap pilihan strategi manufaktur yaitu strategi kualitas didapatkan hasil sebagai berikut: biaya bisnis terhadap strategi kualitas t_{sig} sebesar 0,350 dimana angka tersebut tidak signifikan; ketersediaan tenaga kerja terhadap strategi kualitas t_{sig} sebesar 0,046 dimana angka tersebut signifikan; tingkat persaingan terhadap strategi kualitas t_{sig} sebesar 0,239 dimana angka tersebut tidak signifikan; dan dinamisme pasar terhadap strategi kualitas t_{sig} sebesar 0,003 dimana angka tersebut signifikan. Pengujian berikutnya adalah variabel lingkungan bisnis terhadap pilihan strategi manufaktur yaitu strategi fleksibilitas didapatkan hasil sebagai berikut: biaya bisnis terhadap strategi fleksibilitas t_{sig} sebesar 0,012 dimana angka tersebut signifikan; ketersediaan tenaga kerja terhadap strategi fleksibilitas t_{sig} sebesar 0,094 dimana angka tersebut tidak signifikan; tingkat persaingan terhadap strategi fleksibilitas t_{sig} sebesar 0,154 dimana angka tersebut tidak signifikan; dan dinamisme pasar terhadap strategi fleksibilitas t_{sig} sebesar 0,470 dimana angka tersebut tidak signifikan. Pengujian tahap keempat adalah variabel lingkungan bisnis terhadap pilihan strategi manufaktur yaitu strategi pengiriman didapatkan hasil sebagai berikut: biaya bisnis terhadap strategi pengiriman t_{sig} sebesar 0,000 dimana angka tersebut signifikan; ketersediaan tenaga kerja terhadap strategi pengiriman t_{sig} sebesar 0,060 dimana angka tersebut tidak signifikan; tingkat persaingan terhadap strategi pengiriman t_{sig} sebesar 0,998 dimana angka tersebut tidak signifikan, dan dinamisme pasar terhadap strategi pengiriman t_{sig} sebesar 0,245 dimana angka tersebut tidak signifikan.

b. Melihat signifikansi hasil regresi kemudian diambil yang signifikan.

Dari hasil regresi diatas dapat dilihat variabel lingkungan bisnis terhadap pilihan strategi manufaktur yang menghasilkan nilai signifikan

adalah dinamisme pasar terhadap strategi biaya rendah dengan t_{sign} sebesar 0,011; ketersediaan tenaga kerja terhadap strategi kualitas dengan t_{sign} sebesar 0,046; dinamisme pasar terhadap strategi kualitas dengan t_{sign} sebesar 0,003; biaya bisnis terhadap strategi fleksibilitas t_{sign} sebesar 0,012; dan biaya bisnis terhadap strategi pengiriman t_{sign} sebesar 0,000.

- c. Setelah diketahui hasil yang signifikan kemudian untuk memudahkan melihat pengaruh masing-masing faktor lingkungan digunakan diagram jalur (Carey, 1998; p.1 dalam Anutan, 2005). Melalui diagram jalur berikut ini akan menunjukkan faktor-faktor yang mempengaruhi pilihan strategi manufaktur.

Pembahasan

Pada penelitian ini, variabel biaya bisnis, ketersediaan tenaga kerja, dan dinamisme pasar berpengaruh secara parsial terhadap pilihan strategi manufaktur sedangkan tingkat persaingan tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan strategi manufaktur. Variabel biaya bisnis berpengaruh terhadap pilihan strategi fleksibilitas dan strategi pengiriman. Dari hasil pengamatan di lapangan faktor lingkungan khususnya biaya bisnis menjadi prioritas kompetitif dalam pemilihan strategi fleksibilitas dan pengiriman bagi pemilik perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan tingkat konsentrasi perusahaan pada peningkatan biaya material, biaya tenaga kerja, dan pengangkutan bahan mentah dan barang jadi, yang ketiganya berperan penting dalam pencapaian kesuksesan aplikasi fleksibilitas yang memfokuskan pengembangan produk maupun pengiriman. Dengan pengembangan produk dan pengiriman yang membutuhkan biaya itulah maka variabel biaya bisnis berpengaruh terhadap pilihan strategi fleksibilitas dan pengiriman.

Ketersediaan tenaga kerja berpengaruh terhadap pilihan strategi manufaktur. Hal ini ditunjukkan pada ketersediaan tenaga kerja yang mempengaruhi strategi kualitas. Dari hasil pengamatan di lapangan bahwa dengan tenaga kerja yang ahli, berpengalaman dan terlatih akan menghasilkan suatu produk yang berkualitas karena tenaga kerja tersebut terbiasa atau terspesifikasi oleh pekerjaannya. Selain itu masih ada pengecekan atau pengawasan langsung terhadap kemungkinan kecacatan produk yang terjadi sebelum produk tersebut diproses lebih lanjut ataupun didasarkan sehingga akan menghasilkan barang yang benar-benar berkualitas.

Tingkat persaingan tidak memiliki pengaruh dalam pilihan strategi manufaktur. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat persaingan tidak mempengaruhi pilihan strategi yang manapun. Dari hasil pengamatan di lapangan bahwa tingkat persaingan sesama industri tidak berpengaruh terhadap pilihan strategi manufaktur dikarenakan dalam industri tersebut terdapat suatu perkumpulan atau asosiasi pengusaha dimana ada peraturan tentang penetapan harga dalam suatu lingkup industri sehingga tidak terjadi persaingan dalam hal harga. Selain itu perusahaan-perusahaan yang menjadi responden sebagian besar apabila dilihat dari lama berdirinya adalah perusahaan yang berdiri selama lebih dari 10 tahun sehingga perusahaan cukup adaptif ataupun responsif atas situasi persaingan bisnis yang

semakin bergejolak (*turbulent*). Oleh karena itu tingkat persaingan tidak berpengaruh dalam pemilihan strategi manufaktur dalam penelitian ini.

Dinamisme pasar mempunyai pengaruh terhadap pilihan strategi manufaktur khususnya pilihan strategi biaya rendah dan strategi kualitas. Dinamisme pasar 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 biaya rendah. Untuk dapat tetap bersaing dalam kondisi lingkungan yang dinamis dan bahkan turbulensi, dan menciptakan loyalitas pelanggan melalui penciptaan nilai dan kepuasan konsumen, peningkatan kualitas produk dan memberikan biaya yang rendah merupakan pilihan strategi yang tepat.

Hasil penelitian di atas tidak mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lina Anatan (2005) yang menyatakan bahwa semua variabel lingkungan bisnis yang terdiri dari biaya bisnis, ketersediaan tenaga kerja, tingkat persaingan dan dinamisme pasar mempengaruhi pilihan strategi manufaktur yaitu biaya rendah, kualitas, fleksibilitas dan pengiriman. Variabel yang paling dominan adalah dinamisme pasar. Hal tersebut dikarenakan terdapat perbedaan hasil dari penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel lingkungan bisnis yaitu tingkat persaingan dimana pada penelitian ini tingkat persaingan tidak memiliki pengaruh secara parsial terhadap pilihan strategi manufaktur sedangkan pada penelitian terdahulu tingkat persaingan memiliki pengaruh terhadap pilihan strategi manufaktur.

Simpulan

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan variabel lingkungan bisnis yang terdiri dari biaya bisnis, ketersediaan tenaga kerja, tingkat persaingan dan dinamisme pasar berpengaruh terhadap pilihan strategi manufaktur. Secara parsial variabel lingkungan bisnis khususnya biaya bisnis, ketersediaan tenaga kerja, dan dinamisme pasar berpengaruh terhadap pilihan strategi manufaktur, sedangkan tingkat persaingan tidak berpengaruh terhadap pilihan strategi manufaktur.

Keterbatasan Penelitian dan Saran

Area sampel dalam penelitian ini hanya di Kabupaten Bantul, untuk memperoleh tingkat generalisasi yang tinggi disarankan memperluas area sampel penelitian yang akan datang. Topik penelitian dalam penelitian ini hanya sampai pada prioritas kompetitif, hendaknya untuk penelitian berikutnya meneliti lebih lanjut sampai kepada dampaknya terhadap kinerja perusahaan. Asosiasi pengusaha di daerah tempat usaha perlu ditingkatkan untuk sharing dan praktik manufakturing bersama dan pengusaha juga harus tanggap terhadap persaingan dan selalu melakukan pemantauan.

Daftar Pustaka

- Anatan, L., 2005. Pengaruh Lingkungan Bisnis Terhadap Prioritas Kompetitif: Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Di Indonesia. *Siayat Bisnis*, 10(2):179-194.

- Azwar, Syaifuddin, 2000. *Reliabilitas dan Validitas*. Pustaka Pelajar Offset: Yogyakarta.
- Cooper, D.R., & Emory, W., 1995. *Metode Penelitian Bisnis*, Jilid 1, edisi kelima. Erlangga:Jakarta.
- Damodar Gujarati, 1995. *Ekonometrika Dasar*. Erlangga:Jakarta.
- Firdausy, 2002. www.google.com.
- Ghozali, Imam, 2005. *Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Kompas, 23 Desember 2008. www.google.com.
- Kusmantini, T., 2007. Evaluasi Misfit Score Strategi Pemanufakturan dengan Strategi Bisnis serta Dampaknya pada Kinerja Operasional Pabrik (Studi Kasus Pada Industri Logam di Ceper dan Tegal). *Usahawan*, 11:41- 48.
- Masri, Singarimbun dan Sofyan Efendi, 1995. *Metode Penelitian Survei*. Cetakan keempat, jilid 1, LP3ES:Jakarta.
- Porter, ME, dan Agus Maulana, 1991. *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Erlangga:Jakarta.
- Ramayanti, Y., 2008. Analisis Strategi Operasi Pada Sektor Industri di Daerah Istimewa Yogyakarta (Industri Kecil dan Menengah). *Skrripsi UPN Veteran*:Yogyakarta.
- Russel, Roberta. S. dan Taylor Bernard.W., 2004. *Operation Management : Quality and Competitive in a Global Environment*. John Wiley and Sons:New York.
- Sekaran, U., 2000. *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach*, 3rd ed. John wiley & Sons, Inc: New York.
- Soehardi Sigit. 1999. *Pengantar Metode Penelitian Sosial-Bisnis Manajemen*. Lukman Offset:Yogyakarta.
- Sugiyono, 1999. *Metode Penelitian Bisnis*. CV. Alfabeta:Bandung.
- Sulaksono, Ananto N., 2007. Analisis Pengaruh Lingkungan Eksternal dan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris Pada Industri Kecil dan Menengah di Kotamadya Yogyakarta). *Skrripsi. UPN Veteran*:Yogyakarta.
- Supriyono, R.A., 1998. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis*. Edisi Kedua, BPFE:Yogyakarta.
- Suwismo, Andryanto, 24 Januari 2008. www.google.com.
- Ward, P.T. dan Rebecca Duray, 1999. Manufacturing Strategy in Context: Environment, Competitive Strategy and Manufacturing Strategy. *Journal of Management Veteran Yogyakarta*, 18(2000):123 – 138.
- Widyasmara, P., 2006. Analisis Waktu Siklus Pengembangan Produk Baru pada Industri Manufaktur Kecil. *Skrripsi UPN*.
- Yulianti, C., 2005. Pengaruh Lingkungan Industri terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Strategi Bersaing pada Industri Kecil di Kasongan Bantul (Studi pada Industri Gerabah). *Skrripsi UPN Veteran*:Yogyakarta.

