

Pengaruh Faktor Lingkungan terhadap Strategi dan Kinerja Industri Manufaktur di Jawa Timur

(The influence of environmental factors on the strategy and performance of manufacturing industry in East Java)

RACHMAD HIDAYAT, HAIRIL BUDIARTO

ABSTRACT

This research examined the influence of environment factors (industrial, operational and remote) on the strategy and performance of manufacturing industries in East Java. The Structural Equation Modeling (SEM) was employed to test the hypotheses which emerged from the observed conditions. Moreover, the AMOS 4.0 was also used to perform the SEM. The results showed that the environment factors, i.e. industrial and operational environments as well as remote environments jointly affect the understanding of the environment industry matching with industry and environmental operational environment to establish its strategic objectives as an effort to achieve optimum performance manufacturing industries in East Java. Industrial environment conditions cannot be isolated from the global crisis because most industries prefer to concentric diversification strategy where new product technologies have a relevance to existing products.

Keywords: industrial environment, operational environment, remote environment, manufacturing

PENDAHULUAN

Pada era industrialisasi, peran industri manufaktur dalam penciptaan produk domestik bruto baik secara nasional maupun regional cukup besar. Hingga akhir 2008 lalu sektor ini mampu memberi peran berarti dalam perekonomian dan memiliki kontribusi hingga 23 % terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dengan tingkat penyerapan tenaga kerja mencapai 12 juta orang. Sementara Sekretaris Jenderal Departemen Perindustrian, Agus Tjahajana mengatakan, sektor industri di Indonesia dalam 10 tahun terakhir telah mengalami perubahan yang semakin mengarah pada industri padat modal dan teknologi. Terjadi pengalihan industri dari yang padat tenaga kerja dan SDA menjadi industri padat modal dan teknologi. Dalam 10 tahun (1987-1996) industri manufaktur non migas tumbuh rata-rata 12 persen per tahun, lima poin lebih tinggi dari pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) yang mencapai 6,9 persen. Setelah krisis (2000-2004) industri manufaktur non migas masih tumbuh rata-rata 5,7 persen per tahun, sedikit

lebih tinggi dari rata-rata pertumbuhan PDB yang mencapai 5,2 persen. Namun pada lima tahun terakhir (2004-2008), pertumbuhan industri manufaktur non migas tumbuh rata-rata 5,6 persen per tahun, lebih rendah dari rata-rata pertumbuhan PDB yang mencapai 5,7 persen. Peran yang besar dari industri manufaktur di Jawa Timur tidak lepas dari populasi yang cukup besar. Direktori perusahaan industri besar dan sedang di Jawa Timur menunjukkan bahwa pada tahun 2005 jumlah kedua kelompok industri ini mencapai 4.941 buah (Disperindag Jatim, 2006). Populasi kelompok ini di Jawa Timur tersebar di seluruh Jawa Timur seperti Surabaya, Gresik, Pasuruan, Mojokerto, Sidoarjo, Malang dan Probolinggo.

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan-perusahaan manufaktur di Jawa Timur. Kelompok perusahaan ini yang paling terkena dampak krisis ekonomi, sehingga memerlukan penyesuaian-penyesuaian dalam strategi korporasinya agar bisa mengantisipasi lingkungan yang menentu. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor lingkungan terhadap strategi dan kinerja perusahaan. Pengaruh lingkungan industri

sangatlah penting, semakin rumit perubahan lingkungan industri semakin besar pula dampaknya sumber daya, struktur dan proses dalam perusahaan. Faktor-faktor lingkungan perusahaan mengandung kekuatan sekaligus kelemahan organisasi yang tentunya akan mempengaruhi strategi perusahaan dan kinerja perusahaan. Hasil penelitian Hidayat (2004) menyimpulkan bahwa faktor-faktor lingkungan berpengaruh secara signifikan terhadap strategi pemasaran dan kinerja perusahaan manufaktur. Jauch dan Glueck (1998, p.87) menyatakan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal, strategi harus dirumuskan dengan memperhatikan lingkungannya.

Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian penelitian ini adalah (1) mengkaji dan memperoleh bukti empiris pengaruh lingkungan industri terhadap strategi diversifikasi, (2) mengkaji dan memperoleh bukti empiris pengaruh lingkungan operasional terhadap strategi diversifikasi, (3) mengkaji dan memperoleh bukti empiris pengaruh lingkungan jauh terhadap strategi diversifikasi, (4) mengkaji dan memperoleh bukti empiris pengaruh lingkungan industri terhadap kinerja, (5) mengkaji dan memperoleh bukti empiris pengaruh lingkungan operasional terhadap kinerja, (6) mengkaji dan memperoleh bukti empiris pengaruh lingkungan jauh terhadap kinerja, (7) mengkaji dan memperoleh bukti empiris pengaruh strategi diversifikasi terhadap kinerja

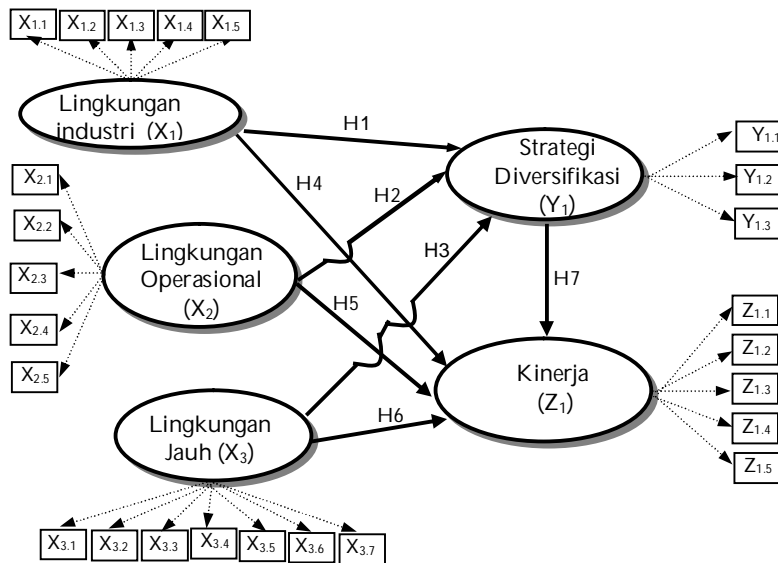
TINJAUAN PUSTAKA

Lingkungan eksternal perusahaan (lingkungan bisnis), menurut Pearce dan Robinson (2003, p.57) dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori yang saling berkaitan, yaitu lingkungan operasional (*operating environment*), lingkungan industri (*industry environment*) dan lingkungan jauh (*remote environment*). Lingkungan operasional yang juga disebut lingkungan persaingan atau lingkungan tugas adalah faktor-faktor dalam situasi persaingan yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan dalam mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan dan atau memasarkan produk dan jasanya secara menguntungkan. Menurut Pearce dan Robinson (2003:82), beberapa faktor tersebut antara lain: posisi bersaing perusahaan, reputasi perusahaan dimata pemasok, reputasi perusahaan dimata

kreditor, kemampuan merekrut karyawan yang handal dan kemampuan riset dan pengembangan. Lebih jauh Pearce dan Robinson (2003, p.70) yang mengadopsi konsep Porter, menyatakan bahwa sifat dan derajat persaingan dalam suatu industri bergantung pada lima faktor yaitu ancaman pendatang baru, kekuatan pembeli, kekuatan pemasok, ancaman produk substitusi dan persaingan sesama anggota industri. Kotler (1997, p.148) menyebut lingkungan jauh sebagai lingkungan makro utama yang meliputi lingkungan demografi, lingkungan ekonomi, lingkungan alam, lingkungan teknologi, lingkungan politik hukum, lingkungan sosial budaya dan lingkungan global.

Corporate strategy biasa digunakan untuk menggambarkan pola keputusan yang menentukan tujuan perusahaan, menghasilkan kebijakan dasar untuk mencapai tujuan bisnis perusahaan. Collis and Montgomery (2005, p.8) mendefinisikan *Corporate strategy* sebagai cara perusahaan untuk menciptakan nilai melalui konfigurasi dan koordinasi kegiatan multi bisnis. Studi ini mendasarkan pada teori *Corporate strategy* dapat dilakukan pada bisnis tunggal (Pearce dan Robinson, 2003; Smith et al., 1998; Hitt et al., 2005, p.185), karena tidak semua perusahaan manufaktur di Jawa Timur yang menjadi obyek studi merupakan perusahaan multi bisnis. *Corporate strategy* memfokuskan diri pada strategi diversifikasi dengan indikator-indikator: keragaman produk, keterkaitan teknologi dan keragaman pasar. Kinerja adalah prestasi yang dicapai perusahaan pada periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan perusahaan. Lee et al. (2001) membagi kinerja berdasarkan:

- (1) kinerja kualitas (*quality performance*) yang terdiri dari prosentase produk rusak, pengembalian dan jaminan, barang rusak dan pengolahan kembali dan sebagainya,
- (2) kinerja operasi (*operating performance*) yang terdiri dari rata-rata tingkat perputaran tahunan dan laba bersih tahun lalu,
- (3) kinerja keuangan yang diukur dengan ROA (*Return On Assets*),
- (4) kinerja pemasaran yang diukur dengan prosentase *market share* tahunan, dan
- (5) kinerja penjualan yang diukur dengan peningkatan jumlah prosentase penjualan.



Keterangan:

$X_{1.1}$ = ancaman pendatang baru
 $X_{1.2}$ = kekuatan pembeli
 $X_{1.3}$ = kekuatan pemasok
 $X_{1.4}$ = ancaman produk substitusi
 $X_{1.5}$ = persaingan sesama anggota industri
 $X_{3.1}$ = demografi
 $X_{3.2}$ = ekonomi
 $X_{3.3}$ = alam
 $X_{3.4}$ = teknologi
 $X_{3.5}$ = politik hukum
 $X_{3.6}$ = sosial budaya
 $X_{3.7}$ = keamanan

$X_{2.1}$ = posisi bersaing perusahaan
 $X_{2.2}$ = reputasi perusahaan dimata pemasok
 $X_{2.3}$ = reputasi perusahaan dimata kreditor
 $X_{2.4}$ = kemampuan merekrut SDM handal
 $X_{2.5}$ = kemampuan riset dan pengembangan
 $Y_{1.1}$ = keragaman produk
 $Y_{1.2}$ = keterkaitan teknologi
 $Y_{1.3}$ = keragaman pasar
 $Z_{1.1}$ = kinerja kualitas
 $Z_{1.2}$ = kinerja operasi
 $Z_{1.3}$ = kinerja keuangan
 $Z_{1.4}$ = kinerja pemasaran
 $Z_{1.5}$ = kinerja penjualan

GAMBAR 1. Kerangka konseptual penelitian

HIPOTESIS

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian seperti Gambar 1, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Lingkungan industri berpengaruh signifikan terhadap strategi diversifikasi. Lingkungan operasional berpengaruh signifikan terhadap strategi diversifikasi.
2. Lingkungan jauh berpengaruh signifikan terhadap strategi diversifikasi.
3. Lingkungan industri berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
4. Lingkungan operasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
5. Lingkungan jauh berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
6. Strategi diversifikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan manufaktur di Jawa Timur. Responden penelitian ini adalah para Pimpinan Perusahaan Manufaktur (*Chief Excetive Officer* atau *Corporate Secretary* atau manajer yang ditunjuk) yang terlibat dalam pengambilan keputusan strategis. Jumlah sampel pada penelitian ini adalah 200 responden perusahaan-perusahaan manufaktur di Jawa Timur yang tersebar pada tujuh sentra industri seperti Surabaya, Gresik, Pasuruan, Mojokerto, Sidoarjo, Malang dan Probolinggo. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proporsional area random sampaling*. Teknik ini digunakan karena masing-masing sentra industri memiliki jumlah perusahaan manufaktur yang berbeda. Besar sampel sesuai dengan alat analisis pada penelitian ini yaitu *Structural Equation Modeling (SEM)*.

Pengukuran variabel dilakukan dengan skala likert skala (1-5). Jawaban responden merupakan persepsi responden terhadap pernyataan yang dilakukan.

Model persamaan struktural yang menyatakan hubungan kausal antar variabel adalah

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 Z + z_1 \quad (1)$$

Model pengukuran yang menentukan indikator-indikator yang dapat mengukur variabel laten yaitu:

$$X_{1,i} = \lambda_i X_1 + e_i, i = 1, \dots, 5 \quad (2)$$

$$X_{2,i} = \lambda_{5+i} X_2 + e_{5+i}, i = 1, \dots, 5 \quad (3)$$

$$X_{3,i} = \lambda_{10+i} X_3 + e_{10+i}, i = 1, \dots, 7 \quad (4)$$

$$Z_i = \lambda_{17+i} X_3 + e_{17+i}, i = 1, \dots, 3 \quad (5)$$

$$Y_i = \lambda_{20+i} Y + e_{20+i}, i = 1, \dots, 4 \quad (6)$$

dengan,

Y	: kinerja
Z	: strategi diversifikasi
$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$: <i>regression weight</i>
X_1	: lingkungan industri
X_2	: lingkungan operasional
X_3	: lingkungan jauh
z_1	: <i>disturbance term</i>
λ	: <i>loading factor</i>
e	: <i>error</i>
i	: indeks

Selanjutnya dilakukan pengujian kelayakan model. Untuk menguji kelayakan model yang dikembangkan dalam model persamaan struktural ini, maka akan digunakan beberapa indeks-indeks kelayakan model. Bila model sudah cukup baik, tetapi jika belum baik, maka perlu dilakukan modifikasi model dengan menambahkan atau menghilangkan jalur hubungan sehingga nilai *chi-square* akan turun sebesar nilai indeks tersebut. (Ferdinand, 2000, p.59).

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator variabel Lingkungan Industri

menunjukkan bahwa *loading factor* dari indikator lebih dari 0,3 menunjukkan bahwa instrumen penelitian untuk variabel Lingkungan Industri adalah valid dan reliabel. Hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator variabel Lingkungan Operasional menunjukkan bahwa *loading factor* dari indikator lebih dari 0,3 menunjukkan bahwa instrumen penelitian untuk variabel Lingkungan Operasional adalah valid dan reliabel. Variabel Lingkungan Jauh terdiri dari 7 indikator dengan 3 indikator ($X_{3,3}$ = alam, $X_{3,6}$ = sosial budaya dan $X_{3,7}$ = kemanan) *loading factor*-nya kurang dari 0,3. Ketiga indikator tersebut tidak dapat digunakan untuk membentuk faktor atau konstruk variabel Lingkungan Jauh, sehingga dikeluarkan dari instrumen penelitian. Hasil analisis faktor konfirmatori ulang menunjukkan bahwa instrumen penelitian untuk variabel Lingkungan Jauh adalah valid dan reliabel. Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian untuk variabel Strategi Diversifikasi menunjukkan bahwa instrumen penelitian untuk variabel Strategi Diversifikasi adalah valid dan reliabel. Variabel Kinerja terdiri dari 5 indikator dengan 2 ($Z_{1,4}$ = kinerja pemasaran dan $Z_{1,5}$ = kinerja penjualan), *loading factor*-nya kurang dari 0,3. Kedua indikator tersebut tidak dapat digunakan untuk membentuk faktor atau konstruk variabel Kinerja, sehingga dikeluarkan dari instrumen penelitian. Hasil analisis faktor konfirmatori ulang menunjukkan bahwa instrumen penelitian untuk variabel Kinerja adalah valid dan reliabel.

Instrumen Hasil Analisis SEM

Hasil pengujian *goodness of fit overall model* guna mengetahui apakah model hipotetik didukung oleh data empirik. Tabel 1 menunjukkan bahwa uji *goodness of fit*, khususnya *Chi-Square* dengan $p = 000$, dengan demikian model untuk pengujian hipotesis penelitian dikatakan jelek. Modifikasi model dilakukan dengan cara menghubungkan yang bersifat korelasi antar variabel atau *error* dan tidak memodifikasi jalur pengaruh.

Hasil uji *goodness of fit overall model* adalah analisis SEM tahap akhir yang disajikan Tabel 2, yang menunjukkan bahwa p value dari uji *Chi-Square* lebih besar dari $\alpha = 0,05$, sehingga model hipotetik didukung oleh data empirik atau model dapat dikatakan baik dan layak.

TABEL 1. Pengujian *Goodness of Fit Overall Model* tahap awal

<i>Goodness of Fit</i>	Hasil Perhitungan	<i>Cut-off</i>	Keterangan
<i>Chi-Square</i>	247,2	Kecil	
P	0,000	>0,05	Model Jelek
RMSEA	0,049	≤ 0,08	Model Baik
GFI	0,894	≥ 0,90	Model Jelek
AGFI	0,868	≥ 0,90	Model Jelek
Khi Kuadrat/df	1,471	≤ 2	Model Baik

TABEL 2. Pengujian *Goodness of Fit Overall Model* tahap akhir

<i>Goodness of Fit</i>	Hasil Perhitungan	<i>Cut-off</i>	Keterangan
<i>Chi-Square</i>	159,582	Kecil	
P	0,428	> 0,05	Model Baik
RMSEA	0,009	≤ 0,08	Model Baik
GFI	0,928	≥ 0,90	Model Baik
AGFI	0,904	≥ 0,90	Model Baik
Khi Kuadrat/df	1,016	≤ 2	Model Baik

Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

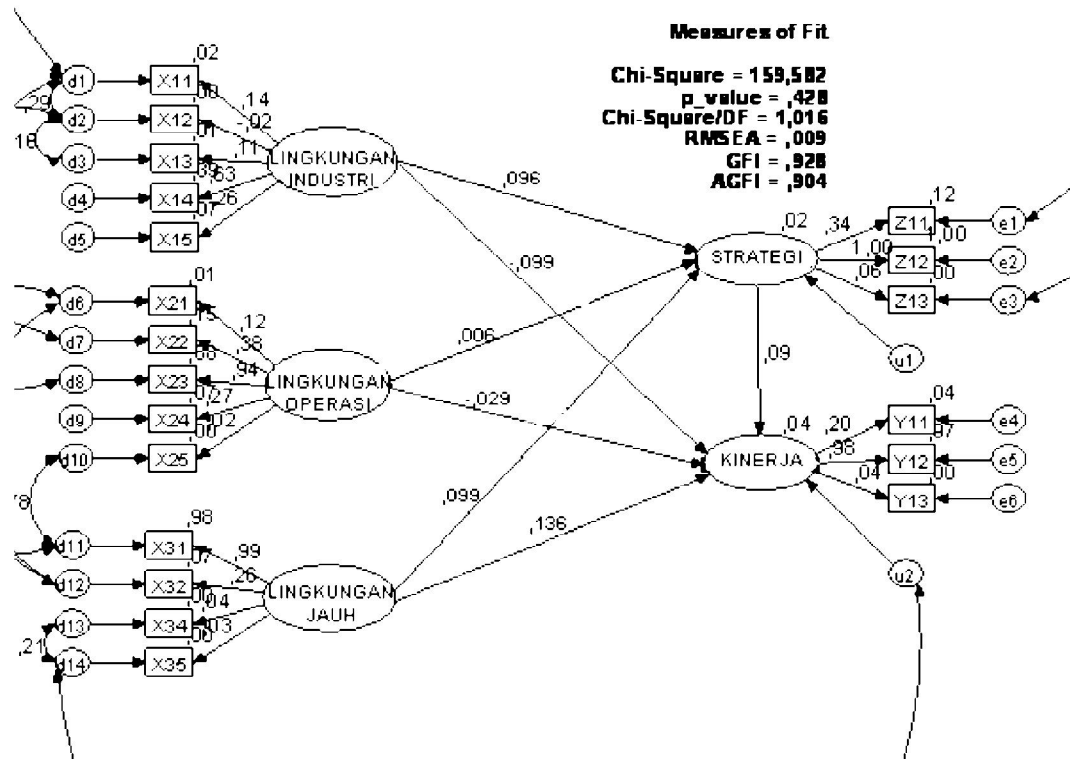
Hipotesis penelitian berupa hubungan antar variabel diuji dengan cara melihat uji secara parsial masing-masing jalur pengaruh langsung dari hasil analisis SEM. Sedangkan pengujian pengaruh tidak langsung merupakan hasil ikutan dari pengaruh langsung. Hasil analisis secara lengkap dapat dilihat pada Gambar 2 yang memberikan gambaran: (1) Hasil analisis memberikan koefisien jalur *standardize* sebesar 0,096, sehingga hasil pengujian hipotesis Pengaruh Lingkungan Industri berpengaruh signifikan terhadap Strategi Diversifikasi diputuskan signifikan. (2) Hasil analisis memberikan koefisien jalur *standardize* sebesar 0,006, sehingga hasil pengujian hipotesis Lingkungan Operasional berpengaruh signifikan terhadap Strategi Diversifikasi diputuskan signifikan. (3) Hasil analisis memberikan koefisien jalur *standardize* sebesar 0,099, sehingga hasil pengujian hipotesis Lingkungan Jauh berpengaruh signifikan terhadap Strategi Diversifikasi diputuskan signifikan. (4) Hasil analisis memberikan koefisien jalur *standardize* sebesar -0,089, sehingga hasil pengujian hipotesis Lingkungan Industri berpengaruh signifikan terhadap Kinerja diputuskan nonsignifikan. (5) Hasil analisis memberikan koefisien jalur *standardize* sebesar -0,029, sehingga hasil pengujian hipotesis Lingkungan Operasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja diputuskan

nonsignifikan. (6) Hasil analisis memberikan koefisien jalur *standardize* sebesar 0,136, sehingga hasil pengujian hipotesis Lingkungan Jauh berpengaruh signifikan terhadap Kinerja diputuskan signifikan. (7) Hasil analisis memberikan koefisien jalur *standardize* sebesar 0,092, sehingga hasil pengujian hipotesis Strategi Diversifikasi berpengaruh signifikan Kinerja diputuskan signifikan.

Hasil pengujian hipotesis penelitian dapat dilihat pada Tabel 3 yang menunjukkan hubungan langsung antar variabel penelitian. Pengaruh langsung merupakan koefisien dari hubungan antar variabel secara langsung tanpa diantarai oleh variabel lain, sedangkan pengaruh tidak langsung merupakan hubungan antar variabel yang diantarai oleh satu atau lebih variabel lainnya.

Pengaruh Lingkungan Industri terhadap Strategi Diversifikasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis lingkungan industri berpengaruh signifikan terhadap strategi diversifikasi adalah diterima. Hasil analisis memberikan koefisien jalur *standardize* sebesar 0,096 dengan *p-value* bersifat *fix*, sehingga hasil pengujian hipotesis diputuskan signifikan. Hasil ini mendukung hipotesis pertama bahwa lingkungan industri berpengaruh signifikan terhadap strategi diversifikasi industri manufaktur di Jawa Timur.



GAMBAR 2. Hasil analisis SEM

Tabel 3. Koefisien Path Pengaruh Langsung

Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien Jalur <i>Direct Effect</i>		
		Koef. <i>Standardize</i>	<i>p-value</i>	Keterangan
Lingkungan Industri	Strategi Diversifikasi	0,096	Fix	Signifikan
Lingkungan Operasional	Strategi Diversifikasi	0,006	Fix	Signifikan
Lingkungan Jauh	Strategi Diversifikasi	0,099	Fix	Signifikan
Lingkungan Industri	Kinerja	-0,089	0,499	Nonsignifikan
Lingkungan Operasional	Kinerja	-0,029	0,701	Nonsignifikan
Lingkungan Jauh	Kinerja	0,136	Fix	Signifikan
Strategi Diversifikasi	Kinerja	0,092	Fix	Signifikan

Semakin kuat tekanan lingkungan industri seperti adanya ancaman pendatang baru, kekuatan pembeli, kekuatan pemasok, ancaman produk substitusi maka perusahaan akan semakin melaksanakan strategi diversifikasi. Pemahaman perusahaan akan kondisi lingkungan industri dicocokkan dengan lingkungan operasional dan lingkungan jauh untuk membentuk tujuan strategisnya dalam upaya mencapai daya saing strategisnya. Hitt et al., (2005, p.40) menyatakan bahwa lingkungan industri mempengaruhi pilihan strategis perusahaan, juga keputusan-keputusan yang dibuat berdasarkan pilihan tersebut. Pearce dan Robinson (2003, p.77)

menyatakan bahwa kekuatan persaingan tidak hanya disebabkan adanya persaingan diantara sesama industri, tetapi persaingan tersebut berakar pada situasi ekonomi yang mendasarinya. Dalam kenyataan pada waktu studi ini dilakukan situasi ekonomi masih belum pulih akibat krisis global. Kenyataan tersebut membuktikan bahwa tantangan dan ancaman dari lingkungan industri sangat berpengaruh terhadap strategi diversifikasi namun dengan arah yang negatif. Dari hasil analisis deskriptif diketahui bahwa menghadapi kondisi lingkungan industri yang belum lepas dari krisis global tersebut, kebanyakan perusahaan yang diteliti lebih

memilih strategi diversifikasi konsentris (produk baru memiliki keterkaitan teknologi dengan produk yang sudah ada). Hasil ini bertentangan dengan penelitian Nurhayati (2003) yang menyatakan bahwa faktor lingkungan industri tidak berpengaruh signifikan terhadap strategi. Hasil berbeda ini disebabkan karena perbedaan dalam obyek penelitian dimana untuk obyek penelitian UKM belum mempertimbangkan faktor lingkungan industri terutama dalam kaitannya dengan strategi bersaing. Namun penelitian ini mendukung penelitian Hidayat (2004) yang menemukan pengaruh yang signifikan dari lingkungan industri terhadap penentuan strategi pemasarannya.

Pengaruh Lingkungan Operasional terhadap Strategi Diversifikasi

Hasil pengujian hipotesis ke dua menunjukkan bahwa hipotesis lingkungan operasional berpengaruh signifikan terhadap strategi diversifikasi adalah diterima. Hasil analisis memberikan koefisien jalur *standardize* sebesar 0,006 dengan *p-value* bersifat fix, sehingga hasil pengujian hipotesis diputuskan signifikan. Hasil ini mendukung hipotesis ke dua bahwa lingkungan operasional berpengaruh signifikan terhadap strategi diversifikasi industri manufaktur di Jawa Timur. Semakin besar kemampuan lingkungan operasional seperti meningkatnya posisi bersaing perusahaan, reputasi perusahaan dimata pemasok, reputasi perusahaan dimata kreditor, kemampuan merekrut SDM handal, kemampuan riset dan pengembangan maka perusahaan semakin melaksanakan strategi diversifikasi. Hasil ini sesuai dengan teori tentang keterkaitan lingkungan operasional dengan strategi perusahaan. Pearce dan Robinson (2003, p.174) menyatakan bahwa analisis internal harus mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang menjadi landasan bagi strategi perusahaan. Manager harus mengembangkan penilaian atas kekuatan-kekuatan kunci perusahaan dan berdasarkan kesesuaian antara kekuatan-kekuatan dan peluang-peluang pasar yang ada atau diperkirakan akan ada sehingga para manager akhirnya dapat mengembangkan serangkaian langkah strategis perusahaan.

Hitt et al. (2005, p.80) mengaitkan lingkungan operasional dengan kakapabilitas dan kompetensi perusahaan. Keputusan yang dibuat para manager terhadap sumber daya,

kapabilitas dan kompetensi inti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan perusahaan dalam mengambil keputusan strategis yang penring, termasuk yang berkaitan dengan masuk atau keluar pasar, investasi dalam teknologi baru, membangun kapabilitas manufaktur baru atau tambahan dan membentuk kerja sama strategis. Temuan ini juga konsisten dengan hasil penelitian Nurhayati (2003) dan Hidayat (2004), meskipun variabel strategi yang digunakan berbeda. Nurhayati (2003) menemukan lingkungan operasional berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap strategi bersaing dan Hidayat (2004) menyatakan bahwa lingkungan operasional berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap strategi pemasaran.

Pengaruh Lingkungan Jauh terhadap Strategi Diversifikasi

Hasil pengujian hipotesis ke tiga menunjukkan bahwa hipotesis lingkungan jauh berpengaruh signifikan terhadap strategi diversifikasi adalah diterima. Hasil analisis memberikan koefisien jalur *standardize* sebesar 0,099 dengan *p-value* bersifat fix, sehingga hasil pengujian hipotesis diputuskan signifikan. Hasil ini mendukung hipotesis ke tiga bahwa lingkungan jauh berpengaruh signifikan terhadap strategi diversifikasi industri manufaktur di Jawa Timur. Untuk menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya diperlukan analisis dan diagnosis lingkungan yang pada akhirnya mampu melahirkan strategi yang didasarkan dan mempertimbangkan lingkungan jauh industri tersebut. Peluang dan ancaman harus dipertimbangkan sebelum strategi dibuat.

Lingkungan jauh mencakup faktor-faktor yang bersumber dari luar operasional perusahaan. Analisis lingkungan jauh digunakan perusahaan untuk mampu menjawab baik dengan menyerang maupun bertahan terhadap faktor-faktor lingkungan jauh tersebut dengan merumuskan strategi yang memanfaatkan peluang atau meminimalkan ancaman. Perubahan dalam lingkungan jauh dapat mempengaruhi perubahan dalam permintaan konsumen untuk produk industri serta jasa konsumen. Mengenali dan mengevaluasi peluang dan ancaman lingkungan jauh membuat organisasi mampu mengembangkan visi dan misi yang jelas serta mampu merancang strategi untuk mencapai sasaran jangka panjang dan mengembangkan

kebijakan untuk mencapai sasaran tahunan. Lingkungan jauh tersebut meliputi demografi, ekonomi, alam, teknologi, politik hukum dan sosial budaya serta keamanan

Dalam era global dimana lingkungan berubah secara dinamis, bahkan seringkali kacau (*turbulent*), industri memerlukan strategi yang mampu mendekatkan perusahaan dengan tujuannya atau dengan kata lain perusahaan selalu dituntut untuk mencapai kinerja paling optimal. Jauch dan Glueck (1998, p.87) menyatakan bahwa strategi harus dirumuskan dengan mempertimbangkan lingkungannya. Strategi merupakan suatu rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan perusahaan dengan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama tercapai. Konsep kesepadanan menyimpulkan bahwa kinerja yang baik dalam perusahaan dipengaruhi oleh pilihan strategi dan strategi yang dipilih dipengaruhi oleh faktor lingkungan jauh (Hofer & Schendel, 1978).

Pengaruh Lingkungan Industri terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis ke empat menunjukkan bahwa hipotesis lingkungan industri berpengaruh signifikan terhadap kinerja adalah ditolak. Hasil analisis memberikan koefisien jalur *standardize* sebesar -0,089 dengan *p-value* = 0,499, sehingga hasil pengujian hipotesis diputuskan nonsignifikan. Hasil ini menolak hipotesis ke empat bahwa lingkungan industri berpengaruh signifikan terhadap kinerja industri manufaktur di Jawa Timur. Temuan studi ini menunjukkan bahwa semakin kuat tekanan dari lingkungan industri semakin rendah kinerja industri manufaktur. Hasil ini sesuai dengan teori Hitt *et al* (2005:55) yang menyatakan bahwa dibandingkan dengan faktor lingkungan lain, lingkungan industri mempunyai pengaruh yang lebih langsung terhadap daya saing strategi dan laba diatas rata-rata. Intensitas persaingan industri dan potensi laba industri merupakan fungsi dari lima kekuatan kompetitif yaitu ancaman pendaatang baru, kekuatan pembeli, kekuatan pemasok, ancaman produk substitusi dan persaingan sesama anggota industri.

Pearce dan Robinson (2003, p.78-92) menyatakan bahwa persaingan antara anggota industri terjadi karena mereka berebu posisi dengan menggunakan berbagai taktik seperti

persaingan harga, introduksi produk dan perang iklan. Persaingan tajam seperti ini bersumber pada sejumlah faktor antara lain jumlah peserta sesama industri semakin banyak, pertumbuhan industri lambat dan biaya yang semakin tinggi. Akibatnya terjadi penurunan laba dan seringkali menyebabkan kegoncangan dalam industri yang pada akhirnya berakibat pada penurunan kinerja industri itu sendiri.

Kekuatan pembeli dapat pula mempengaruhi kinerja industri. Dalam situasi persaingan yang ketat, pembeli atau pelanggan dapat menekan harga, menuntut kualitas lebih tinggi atau layanan yang lebih baik dan mengadu domba antar sesama anggota industri yang kesemuanya dapat menurunkan laba industri. Kelompok dapat mempunyai posisi tawar yang tinggi antara lain karena: (1) jumlah pemasok sedikit dan terkonsentrasi, (2) produk pemasok bersifat unik dan terdiferensiasi (3) pemasok mempunyai kemampuan untuk melakukan integrasi ke depan (4) industri bukan merupakan pelanggan yang penting bagi pemasok.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa responden, industri manufaktur dihadapkan pada tekanan persaingan, tekanan pelanggan maupun tekanan pemasok yang mempengaruhi pendapatan perusahaan. Hasil analisis deskriptif membuktikan bahwa indikator pemasok memiliki skor rata-rata yang lebih tinggi dari indikator lainnya. Hal ini membuktikan bahwa kekuatan pemasok cukup dominan dalam mempengaruhi kinerja industri. Hasil studi ini sesuai dengan hasil penelitian Nurhayati (2003) dan Hidayat (2004) yang menyatakan bahwa lingkungan industri berpengaruh non signifikan terhadap kinerja industri.

Pengaruh Lingkungan Operasional terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis ke lima menunjukkan bahwa hipotesis lingkungan operasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja adalah ditolak. Hasil analisis memberikan koefisien jalur *standardize* sebesar -0,029 dengan *p-value* = 0,701, sehingga hasil pengujian hipotesis diputuskan nonsignifikan. Hasil ini menolak hipotesis ke lima bahwa lingkungan operasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja industri manufaktur di Jawa Timur. Hasil studi

ini mengungkapkan suatu kecenderungan bahwa faktor lingkungan operasional perusahaan ternyata tidak mampu memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan kinerja. Pada saat penelitian ini dilakukan (tahun 2009), kinerja industri manufaktur lebih banyak dipengaruhi oleh kondisi makro ekonomi yang masih belum pulih dari krisis global. Kondisi ini juga diperparah dengan adanya kenaikan BBM untuk industri serta kondisi politik yang memanas menjelang pemilihan gubernur Jawa Timur, pemilu legislatif dan pemilihan presiden.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan teori Smith et al., (1998, p.43) yang menyatakan bahwa keberlangsungan suatu perusahaan pada akhirnya tergantung pada kemampuan untuk memelihara sumber daya dari lingkungan operasional. Temuan ini juga bertentangan dengan penelitian Nurhayati (2003) dan Hidayat (2004) yang menemukan bahwa lingkungan operasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan David (2002:171) menyatakan bahwa posisi bersaing perusahaan, reputasi perusahaan dimata pemasok, reputasi perusahaan dimata kreditor, kemampuan merekrut SDM handal dan kemampuan riset dan pengembangan mewakili inti dari suatu proses bisnis. Sehingga dampak dari lingkungan operasional seharusnya cukup besar terhadap kinerja namun pada penelitian ini menunjukkan hubungan yang tidak signifikan.

Pengaruh Lingkungan Jauh terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis ke enam menunjukkan bahwa hipotesis lingkungan jauh berpengaruh signifikan terhadap kinerja adalah diterima. Hasil analisis memberikan koefisien jalur *standardize* sebesar 0,136 dengan *p-value* bersifat fix, sehingga hasil pengujian hipotesis diputuskan signifikan. Hasil ini mendukung hipotesis ke enam bahwa lingkungan jauh berpengaruh signifikan terhadap kinerja industri manufaktur di Jawa Timur. Kinerja yang rendah kemungkinan disebabkan karena situasi ekonomi yang tidak menentu akibat krisis ekonomi global menyebabkan para manager lebih memilih pada mempertahankan kinerja yang sudah ada.

Lingkungan jauh tersebut meliputi Lingkungan jauh tersebut meliputi demografi, ekonomi, alam, teknologi, politik hukum dan sosial

budaya serta keamanan. Faktor ekonomi berdampak langsung secara nyata pada kinerja industri. Karena pola konsumsi dipengaruhi oleh kesejahteraan relatif berbagai segmen pasar yang mempengaruhi industrinya. Faktor sosial berdampak besar pada semua produk, jasa, pasar dan pelanggan. Faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan-perusahaan adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup orang-orang di lingkungan eksternal perusahaan, yang berkembang dari pengaruh budaya, ekologi, demografi, agama, pendidikan, dan etnik. Faktor politik menentukan parameter legal dan regulasi yang membatasi operasi perusahaan. Kendala politik dikenakan atas perusahaan melalui keputusan tentang perdagangan yang adil, undang-undang antitrust, program perpajakan, ketentuan upah minimum, kebijakan tentang polusi dan penetapan harga, batasan administratif, dan banyak lagi tindakan yang dimaksudkan untuk melindungi pekerja, konsumen masyarakat umum, dan lingkungan.

Perubahan teknologi dan penemuan secara revolusioner mempunyai dampak yang dramatis terhadap perusahaan. Internet merupakan mesin ekonomi global dan nasional memacu produktivitas, faktor kunci untuk meningkatkan standar kehidupan dan menghemat biaya milyaran dolar dalam distribusi dan biaya transaksi penjualan langsung untuk sistem yang dapat melayani diri sendiri. Internet mengubah berbagai peluang dan ancaman dengan mengubah siklus hidup produk, meningkatkan kecepatan distribusi, menciptakan produk dan jasa baru, menghapus batas pasar geografis dan mengubah *trade off* secara historis antara fleksibilitas dan standarisasi produksi. Internet juga mengubah skala ekonomi, mengubah hambatan masuk, mendefinisikan kembali hubungan antara industri dengan berbagai supplier, kreditor, pelanggan dan pesaing. Berdasarkan wawancara dengan beberapa responden dan pengamatan terhadap kondisi makro ekonomi, industri manufaktur kebanyakan dihadapkan pada masalah yang krusial. Disatu sisi tingkat persaingan semakin tajam, sementara dilain pihak kondisi perekonomian makro masih Belem menentu. Terkait dengan makro ekonomi, industri manufaktur dihadapkan pada biaya tinggi akibat kenaikan BBM industri, tuntutan upah pekerja dan sebagainya.

Pengaruh Strategi Diversifikasi terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis ke tujuh menunjukkan bahwa hipotesis strategi diversifikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja adalah diterima. Hasil analisis memberikan koefisien jalur *standardize* sebesar 0,092 dengan *p-value* bersifat fix, sehingga hasil pengujian hipotesis diputuskan signifikan. Hasil ini mendukung hipotesis ke tujuh bahwa strategi diversifikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja industri manufaktur di Jawa Timur. Temuan ini mengandung arti semakin tinggi tingkat diversifikasi maka semakin tinggi kinerja industri manufaktur. Hitt et al. (2005, p.187) menyatakan bahwa motif untuk dilakukan diversifikasi adalah untuk meningkatkan daya saing strategis dan motif manajerial.

Dalam kondisi ketidakpastian yang tinggi seperti pada saat penelitian ini dilakukan, seorang manajer dituntut harus mampu dan jeli dalam menentukan strategi yang tepat yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan daya saing perusahaannya. Hasil analisis deskriptif ditemukan bahwa didalam situasi yang kurang kondusif seperti sekarang, kebanyakan industri yang diteliti lebih memilih strategi diversifikasi konsentris (produk baru yang memiliki keterkaitan teknologi dengan produk yang sudah ada). Hal ini dapat diamati dari jawaban responden terhadap pernyataan tentang keterkaitan teknologi antara produk-produk yang dihasilkan yang menghasilkan skor 3,68 atau sebagian besar setuju dengan pernyataan tersebut. Pengamatan Montgomery dan Porter (1991, p.225) menyatakan kuantitas diversifikasi mempengaruhi provitabilitas atau dengan kata lain secara empiris menunjukkan adanya keterkaitan antara diversifikasi dengan kinerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan mengenai pengaruh faktor Lingkungan terhadap strategi diversifikasi dan kinerja industri manufaktur di Jawa Timur maka dapat ditarik kesimpulan: (1) faktor lingkungan industri berpengaruh terhadap strategi diversifikasi, (2) faktor lingkungan operasional berpengaruh terhadap strategi diversifikasi, (3) faktor lingkungan jauh berpengaruh terhadap strategi diversifikasi, (4) faktor lingkungan

industri tidak berpengaruh terhadap kinerja, (5) faktor lingkungan operasional tidak berpengaruh terhadap kinerja, (6) faktor lingkungan jauh berpengaruh terhadap kinerja, (7) strategi diversifikasi berpengaruh terhadap kinerja. Temuan dalam penelitian ini faktor-faktor lingkungan baik lingkungan industri, lingkungan operasional dan lingkungan jauh industri manufaktur di Jawa Timur secara bersama-sama berdampak terhadap pemahaman perusahaan akan kondisi lingkungan industri dicocokkan dengan lingkungan operasional dan lingkungan jauh untuk membentuk tujuan strategisnya dalam upaya mencapai kinerja optimal industri manufaktur di Jawa Timur. Industri manufaktur dihadapkan pada tekanan persaingan, tekanan pelanggan maupun tekanan pemasok yang mempengaruhi pendapatan perusahaan. Kinerja industri manufaktur lebih banyak dipengaruhi oleh kondisi makro ekonomi yang masih belum pulih dari krisis global. Kondisi ini juga diperparah dengan adanya kenaikan BBM untuk industri serta kondisi politik yang memanas menjelang pemilihan gubernur Jawa Timur, pemilu legislatif dan pemilihan presiden. Didalam situasi yang kurang kondusif seperti sekarang, kebanyakan industri yang diteliti lebih memilih strategi diversifikasi konsentris (produk baru yang memiliki keterkaitan teknologi dengan produk yang sudah ada).

DAFTAR PUSTAKA

- Collis, D.J. & Montgomery, C.A. (2005). *Corporate strategy: resources and the scope of the firm* (2nd ed.). USA: McGraw-Hill.
- David, F.R. (2002). *Manajemen Strategis: Konsep* (7th ed.). Jakarta: PT Prenhallindo.
- Disperindag Jawa Timur (2006). *Direktori Perusahaan Industri Besar dan Menengah di Jawa Timur*. Surabaya. Retrieved from: <http://www.dprin.go.id>.
- Ferdinand, Augusty (2000). *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor*. Edisi 2. Semarang: Badan Penerbitan (BP) Universitas Diponegoro.

- Hidayat, I. (2004, Juni). Determinan Marketing Strategi dan Kinerja Perusahaan: Hasil Studi Para Manajer Industri Semen. *Majalah Usahawan*, 06, 11-19.
- Hitt, M.A, Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2005). *Strategic management: competitiveness and globalization* (6th ed.). USA: South Western – Thomson Learning.
- Hofer, C. & Schendel, D. (1978). *Strategic Formulation: Analitical Concept*. Minneapolis: West Publishing Company.
- Jauch, L.R. & Glueck, W.F. (1998). *Business Policy and Strategic Management* (5th ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control* (9th ed.). USA: Prentice Hall.
- Lee, C.C., Lie, T.S. & Chang, C. (2001) Quality/productivity practices and company performance in China, *International Journal on Quality and Reliability Management*, 18(6), 604-625.
- Montgomery, C.A. & Porter, M.E. (1991). *Strategy: seeking and securing competitive advantage*. USA: Harvard Business Review.
- Nurhayati (2003). *Analisis-faktor yang mempengaruhi kinerja dan keunggulan bersaing usaha kecil yang berorientasi ekspor di Jawa Timur*. Disertasi Doktor, Universitas Brawijaya.
- Pearce, II, J.A. & Robinson, Jr., R.B. (2003). *Strategic management: formulation, implementatio and control*. Boston: Richard D. Irwin.
- Smith, G.D, Arnold, D.R. & Bizzell, B.G. (1998). *Business Strategy and policy* (2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.

Diskusi untuk makalah ini dibuka hingga 1 April 2010 dan akan diterbitkan dalam jurnal edisi Mei 2010.

PENULIS:

Rachmad Hidayat✉, Hairil Budiarto

Jurusan Teknik Industri, Universitas Trunojoyo Madura.

✉Email: rachmad_trunojoyo@yahoo.co.id