

PENELITIAN
STRATEGI MENGHADAPI KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN
PERSAINGAN BISNIS DALAM INDUSTRI TEKSTIL



OLEH :

- 1. FAISAL H. BATUBARA, SE, MSi (KETUA)**
- 2. ANUNG WIDODO, SKom, MM (ANGGOTA)**

POLITEKNIK APP
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PEMASARAN INDUSTRI ELEKTRONIKA
KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN JAKARTA
NOPEMBER 2016

PENGESAHAN

JUDUL PENELITIAN

STRATEGI MENGHADAPI KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN PERSAINGAN BISNIS DALAM INDUSTRI TEKSTIL

Jakarta, 10 Nopember 2016

Program Studi

Manajemen Pemasaran Industri Elektronik



A.R. Arie Wicaksono, SKM, ST, MM
NIP.197802262008041001

Ketua Peneliti



Faisal H. Batubara, SE, MSi
NIP. 1970181020011001

Mengetahui

Kepala UPPM APP

Ir. S. Pandiangan, MM
NIP. 1954082819622031002

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peta kondisi industri tekstil dan produk tekstil dan menentukan strategi yang tepat dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis dalam industri tekstil dan produk tekstil.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan survey, wawancara, kuesioner dan observasi. Desain penelitian adalah penelitian eksplanasi deskriptif. Populasi dalam penelitian ini adalah industri tekstil dan produk tekstil berskala besar, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan purposive sampling, dimana sampel ditentukan berdasarkan perusahaan tekstil dan produk tekstil berskala menengah dan besar peserta program restrukturisasi mesin/peralatan industri TPT, sampel berjumlah 30.

Strategi yang dapat dilakukan pada industri tekstil dan produk tekstil adalah sebagai berikut : STRATEGI BIAYA RENDAH yang meliputi : Menurunkan biaya per unit , Menurunkan biaya material/bahan, Menurunkan biaya overhead, Menurunkan biaya persediaan; STRATEGI KUALITAS yang meliputi : Menurunkan tingkat kerusakan, Memperbaiki kinerja dan kehandalan produk, Memperbaiki kualitas pemasok/vendor, Menerapkan program pengendalian kualitas, Memperoleh sertifikat kualitas tingkat internasional, Memperoleh sertifikasi kualitas tingkat lokal; STRATEGI FLEKSIBILITAS yang meliputi : Menurunkan tenggang waktu pabrikasi, Menurunkan tenggang waktu perolehan bahan mentah dan penerimaan, Menurunkan waktu pengembangan produk baru, Menurunkan waktu *set up/changeover* (waktu untuk menyiapkan suatu mesin atau proses untuk produksi), Meningkatkan model dan variasi produk. STRATEGI PENGIRIMAN yang meliputi : Meningkatkan kehandalan pengiriman, Meningkatkan kecepatan pengiriman, Memperbaiki layanan sebelum penjualan dan pendukung yang bersifat teknis, Memperbaiki bantuan pelayanan teknis kepada pelanggan, Memperbaiki pelayanan setelah penjualan

Kata kunci : *Strategi, Ketidakpastian Lingkungan, Persaingan Bisnis, Tekstil*

DAFTAR ISI

| | |
|---|----|
| LEMBAR PENGESAHAN..... | i |
| ABSTRAK..... | ii |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1 Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2. Permasalahan Penelitian..... | 2 |
| 1.3. Tujuan Penelitian..... | 3 |
| 1.4. Manfaat Penelitian..... | 3 |
| BAB II STUDI PUSTAKA..... | 4 |
| 2.1. Lingkungan Bisnis..... | 4 |
| 2.2. Strategi Manufaktur..... | 5 |
| 2.3. Konsep strategi Produk Market dan Teknologi..... | 6 |
| BAB III METODE PENELITIAN..... | 14 |
| 3.1. Metode Pelaksanaan..... | 14 |
| 3.2. Dimensi-Dimensi Strategi Manufaktur..... | 16 |
| 3.3. Metodologi..... | 18 |
| 3.4. Variabel Lingkungan dan Variabel Strategi Bisnis..... | 18 |
| BAB IV ANALISIS PROSES PEMILIHAN STRATEGI DALAM MENGHADAPI KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN PERSAINGANDALAMINDUSTRI TEKSTIL..... | 23 |
| 4.1 Kondisi Umum Industri TPT Nasional..... | 23 |
| 4.2. Statistik Deskriptif variuabel Lingkungan dan Strategi TPT..... | 31 |
| 4.3. Pemilihan Strategi Menghadapi Ketidakpastian Lingkungan Bisnis pada TPT | 39 |

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN..... 42

5.1. Kesimpulan..... 42

5.2. Saran..... 43

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Selama ini oleh semua kalangan mengenal bahwa Industri Tekstil dan Produk Tekstil (ITPT) Indonesia menjadi salah satu industri strategis dalam pembangunan industri dan perekonomian Indonesia. Produk TPT merupakan komoditi ekspor unggulan tidak saja berhasil memberikan kontribusi yang besar terhadap penerimaan devisa negara, tetapi juga mampu berkontribusi secara signifikan dalam penyerapan tenaga kerja dan menjadi pemasok kebutuhan sandang bagi kebutuhan pasar dalam negeri.

Dalam menjalankan peranan pentingnya terhadap kemajuan Bangsa dan Negara, ITPT Nasional juga menghadapi berbagai kendala. Salah satu permasalahan yang muncul adalah masih banyak permesinan industri yang digunakan sudah lebih dari 20 tahun dan hal ini sudah pasti berdampak pada tingkat produktivitas dan daya saing. Selain itu, ITPT Nasional juga sedang menghadapi ancaman pangsa pasar domestik menyusul serbuan produk-produk impor yang memasuki pasar Indonesia baik secara legal maupun ilegal.

Pemerintah bekerja sama dengan berbagai pihak telah dan terus berupaya untuk mengatasi berbagai permasalahan dan terus berusaha menumbuhkembangkan ITPT Nasional sehingga menghasilkan komoditas unggulan ekspor yang dapat diterima, berdaya saing tinggi, mampu meningkatkan produktivitas serta tentunya mampu menjadi tuan rumah di negeri sendiri. Upaya yang telah dilakukan salah satunya adalah pada tahun 2007, Kementerian Perindustrian telah berupaya mendorong ITPT guna melakukan peremajaan mesin/peralatan melalui bantuan dana APBN yang dikemas dalam Program Peningkatan Teknologi Industri Tekstil atau Program Restrukturisasi Mesin ITPT.

Dalam kompetisi yang ketat, banyak industri tidak mampu bertahan dan mengalami kebangkrutan, karena antara lain pertumbuhan yang cepat menjadi *out of control*,

dan tidak gigih menyesuaikan dengan perubahan eksternal karena tidak dapat bersaing dan beradaptasi dengan kondisi pasar.

Penurunan kinerja organisasi bahkan kebangkrutan dipicu oleh kesalahan strategi; atau salah *maneuvering* terhadap tekanan eksternal pada organisasi. Namun, tidak sedikit perusahaan menghadapi penurunan kinerja karena berperilaku seperti *outlayer*; antara lain berambisi bertahan dengan *merger & acquisition*, defensif mencari perlindungan Pemerintah agar aman tanpa memperbaiki kinerja, atau tindakan *retrenchment* untuk menghindarkan kebangkrutan (Cahyaningsih, 2012).

Kalangan industri mengatakan bahwa perubahan pada perusahaan besar berlandaskan pada konteks institusional yang berpengaruh dari dukungan puncak kekuasaan. Selanjutnya, Chowdhuri dan Lang (1993) mengemukakan bahwa intensitas penurunan kinerja (krisis atau penurunan bertahap) dan tingkat ketersediaan sumber daya merupakan faktor penting tentang sukses tidaknya upaya *turnaround*.

Pilihan strategi tersebut mengandung *strategic change* (perubahan strategi) dan sekaligus perubahan operasional. Adapun perubahan strategi tersebut diarahkan pada tujuan pertumbuhan. Pemilihan strategi tersebut sangat dipengaruhi atau memperhitungkan perubahan lingkungan maupun lingkungan persaingan (*competitive environment*) seperti alternatif produk yang lebih baik dari pesaing. Industri tekstil rentang dengan perubahan dan persaingan lingkungan. Ditengah ketidakpastian dan turbelensi, pemilihan strategi yang tepat menjadikan industri tekstil bukan hanya dapat berkembang namun bertahan dalam persaingan. Penelitian ini memiliki urgensi dalam memetakan dan meneliti pilihan strategi yang diambil oleh industri tekstil dalam persaingan di pasar.

1.2 PERMASALAHAN PENELITIAN

Permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana peta kondisi industri tekstil dan produk tekstil ?
2. Strategi apa yang tepat dalam menghadapi ketidak pastian lingkungan bisnis dalam industri tekstil ?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

1. Mengetahui Peta kondisi yang mempengaruhi Industri TPT
2. Pemilihan strategi yang dapat diterapkan dalam rangka menghadapi ketidakpastian bisnis dalam industri tekstil.

1.4 MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini sangat bermanfaat sebagai berikut :

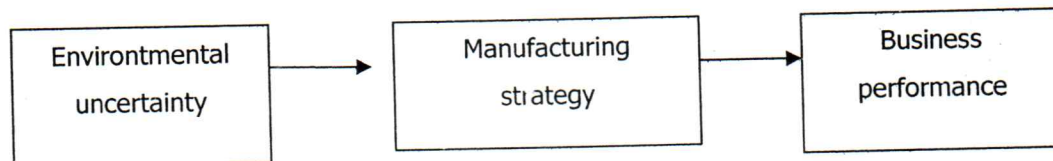
1. Bagi pengusaha industri tekstil dan produk tekstil untuk mengetahui tingkat keberhasilan, dan kelemahan yang perlu diperbaiki serta strategi dalam pengembangan usaha.
2. Bagi pengambil kebijakan untuk menentukan strategi yang cocok dalam pembinaan dan pengembangan industri tekstil dan produk tekstil
3. Bagi penelitian selanjutnya sebagai titik tolak untuk mengelaborasi dan melanjutkan hal-hal yang belum terjangkau dalam penelitian ini.

BAB II

STUDI PUSTAKA

2.1. Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis merupakan elemen kausal dalam hubungan strategi manufaktur dan kinerja bisnis perusahaan (Swamidass & Newell, 1987). Faktor-faktor lingkungan bisnis mempengaruhi pemilihan strategi manufaktur yang kompetitif ketika suatu perusahaan diterpa krisis atas kondisi ekonomi. Amoako & Gyampah (2003) mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan bisnis ini di antaranya : (1) business costs, (2) labor availability, (3) competitive hostility, dan (4) dynamism. Kompleksitas lingkungan mewakili heterogenitas dalam aktivitas organisasi (Bourgeois, 1980). Hal ini didukung oleh pernyataan Lenz (1980) bahwa lingkungan eksternal organisasi dipandang sebagai sumber suatu kejadian muncul dan sumber perubahan tren yang mana akan menciptakan kesempatan dan ancaman bagi perusahaan. Lebih jauh Swamidass & Newell (1987) mempresentasikan bahwa terdapat hubungan antara lingkungan, strategi, dan kinerja yang dinyatakan dalam variabel environmental uncertainty (yang merupakan konsekuensi dari lingkungan eksternal), variabel manufacturing strategy (yang mana bagian dari korporasi dan strategi bisnis), dan variabel performance. Hal tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini :

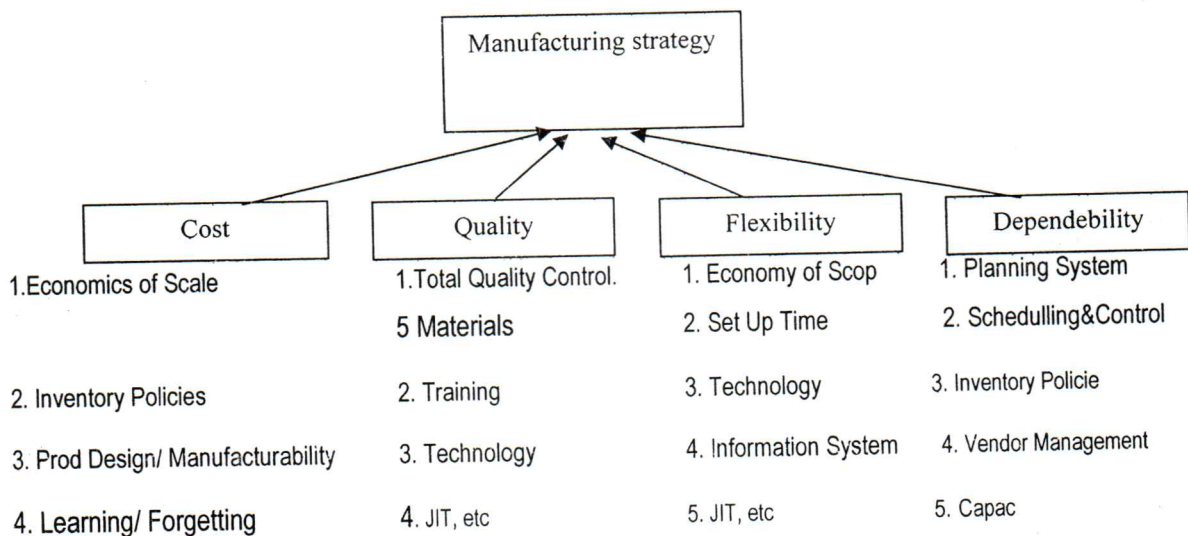


Gambar 2.1 A Contingency Theory Based Model of Manufacturing St

Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan 'scanning environment' untuk tetap kompetitif dan proses scanning ini merupakan proses berkesinambungan untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi.

2.2. Strategi Manufaktur

Strategi manufaktur adalah suatu konsep yang diperkenalkan oleh Skinner (1969) dan ditujukan untuk membangun kompetensi suatu perusahaan dengan mengembangkan operasinya sehingga tercapai keunggulan kompetitif. Lebih tepatnya, strategi manufaktur diintegrasikan dengan strategi bisnis perusahaan, sehingga strategi manufaktur menjadi komponen penting dari strategi korporasi secara keseluruhan (Anderson et al., 1989). Hayes dan Wheelwright (1984) mendefinisikan strategi manufaktur sebagai suatu pola yang konsisten dalam pengambilan keputusan fungsi manufaktur yang dihubungkan dengan strategi bisnis. Literatur yang berhubungan dengan strategi manufaktur cenderung berisi dimensi-dimensi strategi manufaktur, di antaranya : (1) cost, (2) quality, (3) flexibility, dan (4) dependability (Buffa, 1984; Wheelwright, 1984). Masing-masing dimensi strategi manufaktur yang kompetitif ini masuk pada level agregat di mana variabel-variabel yang termasuk di dalamnya ditunjukkan pada gambar berikut ini :



Gambar 2.2 The Dimensions of Manufacturing Strategy Content and Contributing Variables

2.3 Konsep Strategi Product-Market dan Teknologi

Di dalam literatur diungkapkan bahwa perusahaan yang menawarkan dan membawa produk dan jasanya (products) ke pasar (market) harus didukung oleh teknologi³

- a) Hard technology (Engineering and Manufacturing function of the firms): Suatu perangkat atau sistem yang melekat (embodied) di mesin atau peralatan yang berfungsi untuk memacu produktifitas, out-put, kualitas dan keakuratan hasil.
- b) Technology (extends beyond Engineering and Manufacturing function of the firms):
 - (1) Refers to the theoretical and practical knowledge, skills and artifacts that can be used to developed products and services as well as their production and delivery systems (Burgelman, Maidique dan Wheelwright, 2001).
 - (2) The process by which organization transforms labor, capital, materials and information into products and services (Christensen dan Bower, 1996). yang digunakan (Burgelman, Maidique dan Wheelwright, 2001; Sriram dan Anikeeff, 1991). Untuk lebih jelasnya, di Figur-1 berikut ini ditunjukkan bagaimana hubungan (matrix) product-market dengan teknologi tersebut.

Dari matrix diatas dapat dijelaskan bahwa setiap produk yang hendak dibuat dan dipasarkan yang terdiri mulai dari Produk-A sampai Produk-N sebenarnya mempunyai pilihan teknologi yang mendukungnya yakni mulai Teknologi-1 sampai Teknologi-K. Suatu teknologi dapat digunakan untuk produk tertentu namun tak tertutup kemungkinan menggunakan satu teknologi saja untuk semua produk yang dipasarkan pada segmen yang berbeda. Teknologi yang dipakai tersebut seharusnya dapat dibandingkan (bench-marked) dengan teknologi yang dipakai oleh rival dan juga dengan teknologi yang paling canggih (state-of-the-art) disegmennya (market segment). Secara lebih luas strategi 'product-market' yang oleh Porter (1983) diterjemahkan ke dalam 'generic competitive strategy' dihubungkan dengan 'technology policy'.⁴

Teknologi produk maupun untuk proses harus berubah (technological change) ke arah yang sesuai dengan strategi bisnis sehingga teknologi yang digunakan mendukung strategi bisnis tersebut. Posisi unik untuk memperoleh keunggulan daya saing dan kinerja superior menurut Porter (1980, 1983 dan 1996) hanya dapat diperoleh dengan menerapkan salah satu strategi generik tersebut yaitu biaya rendah (cost leadership), diferensiasi (differentiation) atau fokus (focus). Untuk penelitian ini, strategi bisnis bukan diadopsi dari strategi generik Porter seperti disebutkan sebelumnya karena untuk industri tekstil dan garmen yang telah termasuk industri yang mature sehingga strategi bisnis yang dijelaskan berikut ini adalah yang lebih sesuai (Zahra dan Covin, 1993). Adapun strategi bisnis tersebut terdiri dari: Specialty Product, Marketing intensity, Cost leadership dan breadth, serta Firm Technology Policy adalah Aggressive Technology Posture, Process Automation dan Innovation and R&D yang kedua-duanya bersumber dari Zahra dan Covin (1993) yang telah disesuaikan untuk perusahaan tekstil dan garmen. Strategi bisnis 'product-market' yang dikemukakan di atas notabene termasuk dalam salah satu teori besar dalam ranah ilmu manajemen stratejik yaitu MBV5.

MBV menyatakan bahwa kinerja ditentukan oleh posisi unik stratejik

(unique strategic positioning) perusahaan dalam menghadapi persaingan pasar (Hoskisson, Hitt dan Ireland, 2004; Porter, 1980, 1985, 1996). MBV menekankan pentingnya peran pasar yang kompetitif sebagai penentu perilaku perusahaan yang kemudian memberikan implikasi pada kinerja perusahaan.

Teori ini merupakan modifikasi teori Organisasi Industri (O/I) ke dalam ranah manajemen stratejik (Spanos dan Liokas, 2001). Lingkungan kompetitif serupa dengan lingkungan kerja yang dimaksud oleh Dill (1976) dan Dess dan Beard (1984) yaitu elemen lingkungan yang memiliki pengaruh langsung terhadap kehidupan perusahaan melalui sumber informasi maupun sumber daya (Kreiser dan Marino, 2002; Tan dan Litschert, 1994).

Berbagai pemikiran MBV dalam riset manajemen stratejik mengarah pada paradigma Environment - Strategy - Performance atau ESP (Luo dan Park, 2001). Posisi unik perusahaan bisa juga berupa kombinasi pola perilaku yang unik

(Venkatraman, 1989b) seperti yang ditunjukkan oleh penelitian (Lukas, Tan dan Hult, 2001; Tan dan Litschert, 1994; Tan dan Tan, 2005).

Berbagai penelitian terdahulu tentang strategi mengindikasikan kesimpulan bahwa kinerja perusahaan ditentukan oleh strategi yang berupa kombinasi unik berbagai langkah strategik sebagai respon terhadap konteks lingkungan tertentu. Namun demikian berbagai literatur manajemen strategik mengatakan bahwa pengaruh strategi terhadap kinerja perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh lingkungan eksternal saja namun dipengaruhi juga oleh lingkungan internal (Parnell, 2002, 2006; Parnell et al., 2000).

Lingkungan internal dimaksud (DeSarbo et al., 2005; Henderson dan Mitchell, 1997) adalah kapabilitas organisasi atau kapabilitas perusahaan yang salah satu diantaranya dan penting yaitu kapabilitas teknologi (Itami dan Numagami, 1992).

Kebijakan Teknologi Perusahaan dan Kapabilitas

Di dalam literatur diungkapkan bahwa firm's value activities sangat dipengaruhi oleh teknologi (Porter, 1985) dan technological know-how dapat meningkatkan firm's value (Robins dan Wiersema, 1995). Sejak tahun 1980 peneliti manajemen strategik mulai mengenal teknologi sebagai satu elemen penting di dalam bisnis dan strategi bersaing (Burgelman, Maidique dan Wheelwright, 2001). Kapabilitas teknologi adalah salah satu dari dimensi utama kapabilitas strategik selain dimensi kapabilitas manajemen/sumber daya manusia dan dimensi kapabilitas pemasaran serta teknologi merupakan faktor paling utama dalam menentukan aturan persaingan atau rules of competition (Porter, 1983). Selain itu, teknologi diketahui sebagai satu dimensi yang esensial di dalam bisnis dan tercatat sebagai satu karakter yang menambah kedinamisan dunia bisnis karena suatu teknologi yang digunakan cepat atau lambat akan digantikan oleh teknologi lain (Abell, 1980). Konsep Value-Chain yang dikemukakan pertama kali oleh Porter yang terdiri dari aktivitas utama (prime activities) dan aktivitas pendukung (support activities) mempunyai komponen dan dipengaruhi oleh teknologi yang dipilih dan digunakan oleh perusahaan. Konsep Value-Chain mempunyai komponen atau aktivitas yang

hampir seluruhnya berasal dan di drive dari internal perusahaan sehingga tak dapat dipungkiri bahwa konsep ini adalah termasuk di dalam RBV.

Teori RBV7 mengatakan keunggulan daya saing dan kinerja superior bertumpu pada kapabilitas spesifik perusahaan (Barney, 1991; Dierickx dan Cool, 1989; Penrose, 1959; Prahalad dan Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984). Sekalipun para peneliti menggunakan berbagai terminologi yang berbeda untuk kapabilitas namun semuanya memiliki pengertian yang mirip satu sama lain (Lenz, 1980; Stalk, Evans dan Shulman, 1992) yaitu kemampuan yang memberikan keunggulan daya saing dan kinerja unggul (superior) bagi perusahaan. Barney (1991, 2002) mengemukakan sumber daya yang merupakan kapabilitas tersebut dengan rerangka (frameworks) VRIO8. Kapabilitas bukan hanya menjadi basis keunggulan daya saing dan kinerja superior tetapi juga merupakan basis dalam menentukan strategi perusahaan (Barney, 1991; Collis, 1991; Conner, 1991; Grant, 1991; Lawless, Berg dan Wilsted, 1989).

Teori Resource Advantage (R-A) yang termasuk dan merupakan turunan RBV didasarkan pada pendapat bahwa persaingan dalam dunia usaha tidak sempurna (imperfect competition). Oleh sebab itu teori R-A (Hunt dan Morgan, 1995) menyatakan bahwa penguasaan perusahaan terhadap sumber daya tertentu (merupakan advantage) akan mendatangkan keunggulan kompetitif yang menghasilkan posisi pasar lebih unggul dibanding pesaing yang pada akhirnya akan menciptakan kinerja unggul perusahaan. RBV menekankan pada sumber daya yang dimiliki perusahaan (a bundle of productive resources) sedangkan R-A menekankan pada advantage dibanding pesaing dari segi resources yang dimiliki perusahaan. Sumber daya yang dimaksud adalah sesuatu yang bersifat tangible dan intangible dimiliki perusahaan dalam memproduksi produk yang mempunyai nilai unggul bagi konsumennya dan merupakan fungsi dari keunggulan sumber daya yang dimiliki tersebut. Sesuatu resources yang bersifat tangible antara lain adalah peralatan fisik perusahaan, seperti: lahan, peralatan pabrik/mesin-mesin berikut teknologinya dan bahan baku produksi disamping kemampuan finansial, sumber daya manusia dan kemampuan pemasaran.

Sesuai dengan sifat teknologi yang sama dengan resources, bisa berbentuk tangible dan intangible maka teknologi tersedia juga di luar perusahaan dalam arti tidak

harus dikembangkan sendiri secara internal akan tetapi dapat diakses langsung terhadap teknologi itu sendiri (Hunt, 1995). Teknologi pada umumnya juga dapat diperoleh melalui proses 'make' or buy (Capon dan Glazer, 1987; Khalil, 2000). Proses 'make' berarti teknologi tersebut dikembangkan sendiri sedangkan proses 'bu/' berarti teknologi tersebut dibeli, disewa atau dipakai dengan membayar lisensi teknologi proses maupun produk. Karena proses persaingan sifatnya dinamis dan terus menerus maka kapabilitas termasuk teknologi yang dibangunpun seharusnya juga dinamis (Teece, Pisano dan Shuen, 1997). Kebijakan teknologi dalam penelitian ini seperti telah dikemukakan sebelumnya adalah proses memilih teknologi yang hendak digunakan/ dikembangkan/ditempatkan di dalam perusahaan (firm technology policy) sehingga tidak membahas proses 'make or buy'.

Konsep Kebijakan Teknologi dan Dinamika Persaingan

Salah satu dimensi utama dari kapabilitas stratejik adalah teknologi (Itami dan Numagami, 1992). Perubahan teknologi adalah salah satu forces penting yang mempengaruhi kinerja dan posisi daya saing perusahaan (Afuah, 2000; Ahuja, 2000; Khalil, 2000; Kilmann, 1991; Narayanan, 2001). Oleh sebab itu inovasi dan perubahan teknologi yang pada mulanya dilakukan oleh satu perusahaan (technology leader), apabila berhasil akan dapat merubah lanskap persaingan karena akan terjadi dinamika kompetisi (Teece, Pisano dan Shuen, 1997) berupa aksi dan reaksi antar pelaku bisnis (competitive dynamics). Peluang mendapatkan untung besar (high-profit opportunity) akan menarik para pesaing untuk berusaha menetralsir, menandingi bahkan mengalahkannya keunggulan dari pada leader (Day dan Reibstein, 1997). Banyak inovasi yang terjadi berbasis teknologi, seperti contoh: disposable diapers dalam bidang tekstil kesehatan (non-woven medical textiles), electronic fuel injections untuk otomotif dan personal computers, disamping inovasi yang terjadi difasilitasi oleh teknologi, yakni penemuan dan pengembangan produk baru melalui kegiatan R&D, antara lain dalam bisnis retail dan services, yaitu teknologi elektronika dan data processing (Maidique, Burgelman dan Wheelwright, 2001).

Karena sekarang perusahaan berkompetisi tidak hanya di pasar lokal namun juga global maka diakui ada kebutuhan terhadap peningkatan peran teknologi untuk determinasi sukses persaingan bidang pemasaran (Council on Competitiveness, 1991; Franko, 1989; Fusfeld, 1989; Mitchell, 1990). Sebagai respon terhadap pengakuan tersebut di atas dan agar dapat bersaing di pasar global, banyak perusahaan termasuk perusahaan tekstil dan garmen telah menggunakan teknologi terkini (advanced technology) untuk teknologi proses maupun produksi. Teknologi pertekstilan bukan termasuk dalam kategori teknologi high-tech (Dickens, 2003) namun perubahan yang terjadi tersebut merupakan indikator atau sinyal tentang perlunya kebijakan teknologi perusahaan (firm technology policy) yang konsisten dan sesuai dengan strategi bisnis (Clark dan Hayes, 1985; Collier, 1985).

Menurut Fusfeld (1978), pada dasarnya yang diperlukan adalah tentang seberapa penting elemen teknologi dalam penyusunan perencanaan strategis sebuah perusahaan. Kebanyakan perusahaan terkecuali yang bidang bisnis intinya in-line secara langsung dengan teknologi, tidak memuat elemen teknologi secara eksplisit dalam perencanaan strategisnya atau dengan perkataan lain tidak mempunyai konsep kebijakan teknologi. Akibatnya banyak perusahaan (termasuk perusahaan tekstil dan garmen Indonesia) tidak dapat mengantisipasi perubahan teknologi yang pada kenyataannya berdampak sangat luas. Bahkan para manajer dan eksekutif perusahaan akhirnya harus rela dihadapkan pada kenyataan pahit bahwa mereka sama sekali tidak memiliki kemampuan yang memadai dibidang technological frameworks. Seharusnya menurut Teece, Pisano dan Shuen (1997) perusahaan harus selalu berada dalam situasi membangun kapabilitas yang dinamis (firm must remain in a dynamic capability building-mode), termasuk di dalam hal teknologi. Atas dasar ini timbul dorongan agar perusahaan mempersiapkan langkah antisipatif dengan menempatkan elemen teknologi sebagai bagian penting (konsep kebijakan teknologi) dalam perumusan perencanaan perusahaan (corporate planning). Beberapa alasan perlu dipertimbangkan dalam menetapkan kebijakan teknologi dalam perusahaan (firm technology policies), yaitu memilih dan menentukan jenis ataupun cakupan teknologi apa yang relevan bagi perusahaan sehingga perlu dituangkan dalam corporate planning.

Implikasi kepemimpinan dalam teknologi (technology leadership) telah dieksplorasi terlebih dahulu dalam teknologi dan strategi antara lain oleh: Ansoff dan Stewart (1967) serta Maidique dan Patch (1979). Keagresifan dalam postur teknologi (aggressive technology posture) sering dihubungkan dalam hal timing of entry dari pengadaan dan penggunaan teknologi yang dimaksud secara komersial relatif terhadap pesaing dalam bisnis. Julukan pemimpin dalam teknologi didapatkan oleh satu perusahaan sebagai hasil dari pada komitmen untuk selalu berperan sebagai "pioneer" dalam mengembangkan teknologinya (Rosen-bloom dan Cusumano, 1987). Pemimpin teknologi mempunyai kapasitas untuk selalu menjadi yang pertama (to be first movers) untuk mendapatkan first mover advantages- FMA, namun dia juga dapat memilih untuk tidak melakukannya. Insentif sebagai first-movers (Hitt, Hoskisson dan Ireland, 2007) yakni bisa mendapatkan; (1) customers loyalty karena pelanggan akan tetap (committed) pada produk atau jasa yang pertama mereka dapatkan yaitu dari first-movers, (2) pangsa pasar (market share) yang telah didaptoleh first-movers dalam kompetisi selanjutnya akan sulit direbut oleh followers atau late-entrants terutama bila first-movers terus mempertahankan posisinya sehingga mencapai level unggul berkesinambungan (sustainable competitive advantage - SCA). Para first-movers atau technology leaders akan dapat mempertahankan posisinya bila dapat menaikkan entry-barriers, antara lain dengan;

- (1) beroperasi pada skala-ekonomi (economies of scale) menjadikan biaya per unit produk sangat rendah (lowest-cost) sehingga tidak tertandingi,
- (2) mempertinggi tingkat keunikan (differentiation) produk yang ditawarkan,
- (3) Switching-cost dibuat setinggi mungkin sehingga perlu biaya mahal untuk mensubstitusi produk yang sudah dipasok first-movers,
- (4) Membangun distribution channel yang kuat sehingga pesaing sulit mendapatkan akses pasar,
- (5) Mendaftarkan "paten" proses, teknologi dan brand produk kepada pemerintah sehingga sampai waktu tertentu terlindungi dan tidak dapat ditiru (costly to imitate) dan
- (6) melakukan Inovasi dan R&D terus menerus, bahkan kalau perlu melakukan apa yang disebut Schumpeter (1934) sebagai 'creative-destruction' agar sulit dikejar

oleh pesaing. Schumpeter menggunakan kata creative-destruction untuk menjelaskan siklus hidup dari inovasi (the life cycle of innovations) yang dari perspektif dinamis mengartikan bahwa inovasi-baru akan menggantikan/menghilangkan yang lama (new innovations drive-out old ones) termasuk sumber daya, profesi, keuntungan bahkan perusahaan dari pengusaha sebelumnya (previous entrepreneur). Tingkat keuntungan akan mengalir mengikuti siklus kontinual (continual cycle) yang tinggi pada tahap inovasi lalu menurun pada waktu imitasi mulai merebak dan diikuti siklus declining.

Keunggulan kompetitif dan kinerja superior perusahaan yang agresif menggunakan teknologi (technology leader), disamping yang telah dikemukakan di atas yakni membangun barriers to entry, bisa juga didapatkan dari aspek keunikan teknologi yang dimiliki yang apabila berlangsung dalam jangka waktu lama akan menjadi keunggulan yang sukar ditiru. Kemampuan mempertahankan keunikan yang dimiliki perusahaan yang agresif dalam teknologi mengandung implikasi yaitu; perusahaan harus secara terus menerus mengamati apa yang dilakukan oleh pesaing dan tidak boleh mengisolasi diri namun sebaliknya berorientasi "outward dan sekaligus inward-looking". Sebagai first-movers disamping mempunyai insentif namun juga mempunyai resiko, yakni biaya untuk melakukan inovasi dan R&D yang signifikan jumlahnya belum tentu sesuai dengan apa yang diharapkan didapatkan dari penjualan dan apabila hasil inovasi gagal dipasarkan maka cadangan dana (slack) yang sebelumnya selalu tersedia akan berkurang sehingga kemampuan melakukan inovasi selanjutnya menurun dan tak mampu seterusnya menjadi first-movers (Hitt, Hoskisson dan Ireland, 2007). Disamping itu second-movers dapat memanfaatkan jalan yang telah dibuka oleh first-mover yang telah melakukan customer 's education tentang produk sehingga memudahkan bagi second-mover untuk memasuki persaingan. Sebagai contoh first-mover yang pernah kehilangan keunggulan kompetitifnya pada tahun 1980-an adalah Macintosh PC dari Apple Computer (Yoffie dan Slind, 2008). Selanjutnya persaingan akan terjadi kalau ada pesaing yang bereaksi terhadap first-movers dengan strategi imitasi dan perbaikan fitur (imitated and improved).

BAB III

METODE PENELITIAN

1.5 METODE PELAKSANAAN

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 dengan 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 (1999) 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.

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 teknisi, 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).

3.2. 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)

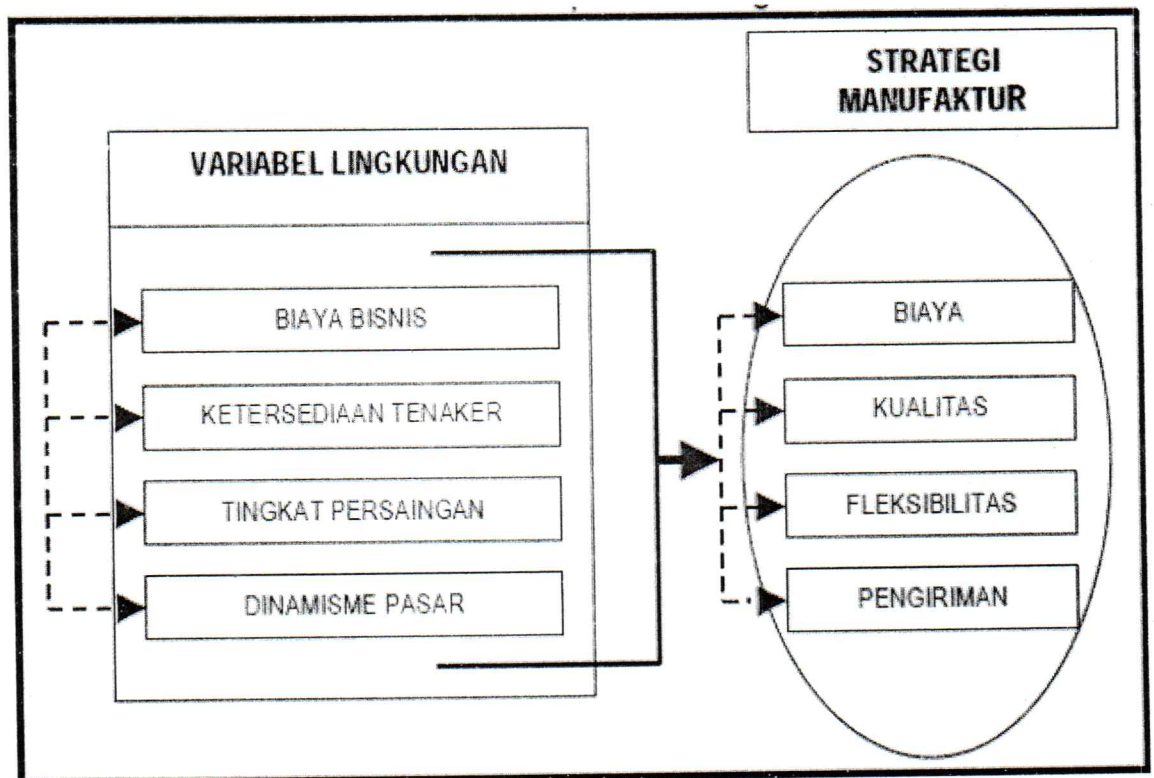
Strategi fleksibilitas merupakan kemampuan untuk merespon perubahan cepat baik perubahan produk, jasa, maupun proses. Fleksibilitas manufaktur didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan manufaktur untuk mengalokasikan dan mengalokasikan kembali sumber daya yang dimiliki secara efektif dalam merespon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

3.3. METODOLOGI

Model konseptual strategi manufaktur menunjukkan adanya keterkaitan antara ketidakpastian lingkungan dan strategi manufaktur seperti ditunjukkan dalam gambar berikut :



Metodologi terhadap permasalahan 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).

Data diperoleh dengan menggunakan sampel secara purposive dari perusahaan manufaktur yang terdaftar di Direktori Perusahaan Manufaktur yang diterbitkan oleh Badan Pusat Statistik serta data dari Direktorat Industri Tekstil dan Aneka. Penggolongan atau klasifikasi industri yang digunakan dalam penelitian ini adalah klasifikasi berdasarkan data Statistik Industri Besar dan Sedang yang diterbitkan oleh Badan Pusat Statistik. Klasifikasi berdasarkan International Standart Industrial Classification (ISIC) yang telah disesuaikan dengan kondisi di Indonesia dengan nama Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Industri/KBLI 2009 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.

Pengukuran Variabel

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

Variabel bebas 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 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).

Pada saat ini perusahaan berkompetisi tidak hanya di pasar lokal namun juga di pasar global sehingga diakui ada kebutuhan terhadap peningkatan peran teknologi untuk determinasi sukses pemasaran (Council on Competitiveness, 1991; Franko, 1989; Fufeld, 1989; Mitchell, 1990). Sebagai respon terhadap pengakuan tersebut di atas, banyak perusahaan termasuk perusahaan dalam industri pertekstilan (Ghemawat dan

Nueno, 2006) selain meningkatkan pengadaan teknologi maju (advanced technology) untuk proses, juga memperkenalkan produknya yang berteknologi mutakhir (technologically sophisticated products), misalnya produk tekstil untuk kesehatan. Perubahan yang terjadi ini merupakan sinyal tentang perlunya kebijakan teknologi (technology policy) yang konsisten dan sesuai dengan strategi bisnis (Clark dan Hayes, 1985; Collier, 1985).

Firm Technology policy yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu kebijakan teknologi untuk level perusahaan yang merupakan proses pemilihan teknologi yang hendak digunakan, dikembangkan dan ditempatkan dalam perusahaan untuk mendukung strategi bisnis (Adler, 1989; Zahra dan Covin, 1993). Kesesuaian ^dimaksudkan di atas untuk memastikan suksesnya penempatan (deployment) dari pada kapabilitas teknologi diantara sumber daya perusahaan secara keseluruhan untuk mencapai tujuan (goal) yang telah ditetapkan. Suatu penempatan sumber daya teknologikal yang efektif akan membantu membangun daya saing unggul berkesinambungan (sustainable competitive advantage - SCA) yang akhirnya akan menghasilkan peningkatan kinerja finansial perusahaan (Porter, 1985).

Namun sejauh ini belum ada kesepakatan dari para peneliti manajemen strategik tentang isi (content) daripada firm technology policy tersebut sehingga tidak mudah mengungkapkan tentang kontribusi kebijakan tersebut sebagai satu sumber daya

yang dikatakan dapat meningkatkan kinerja untuk keunggulan bersaing (Adler, 1989; Zahra dan Covin, 1993).

Strategi adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam menentukan kinerja perusahaan (Hambrick, 1980; Hatten dan Schendel, 1977; Hatten, Schendel dan Cooper, 1978; Parnell, 1997, 2002, 2006; Porter, 1980, 1985, 1996; Schendel dan Patton, 1978). Oleh sebab itu penelitian manajemen strategik tentang pengaruh strategi terhadap kinerja perusahaan, paling banyak mendapat perhatian (Ghobadian, O'Regan, Gallear, dan Viney, 2004; Hambrick, 1980; Henderson dan Mitchell, 1997; Parnell, Wright dan Tu, 1996;

Parnell, 1997, 2002, 2006). Salah satu pemikiran sentral dalam manajemen strategik menekankan bahwa strategi perusahaan yang dirumuskan untuk mencapai kinerja yang diinginkan harus memperhatikan dan menyesuaikan (fit) dengan perubahan lingkungan yang dihadapi baik lingkungan makro (general environment) maupun lingkungan mikro (Ansoff, 1982; Bourgeois III, 1980; Dess dan Miller, 1993; Glueck dan Jauch, 1980; Porter, 1996; Sapp dan Smith, 1984). Penelitian tentang pengaruh strategi terhadap kinerja perusahaan belum mencapai suatu konklusi yang final (Henderson dan Mitchell, 1997; Morgan dan Strong, 2003; Parnell, 1997)

dikarenakan antara lain masih adanya perdebatan tentang sejauh mana teori strategi Market Based (MBV) versus teori strategi Resource Based (RBV) yang lebih berperan dalam menjelaskan pengaruh strategi terhadap kinerja perusahaan (Henderson dan Mitchell, 1997; Parnell, 2002, 2006).

Strategi dan kinerja perusahaan merupakan topik yang paling banyak diteliti hingga kini (Hambrick, 1980; Parnell, 1997, 2002, 2006). Pengaruh strategi terhadap kinerja perusahaan menurut berbagai literatur tidak berdiri sendiri namun dipengaruhi oleh berbagai faktor kontinjensi baik eksternal maupun internal (Ginsberg dan Venkatraman, 1985; Lenz, 1981; Parnell et al., 2000; Tvorik dan McGivern, 1997). Secara spesifik DeSarbo et al. (2005) dan Henderson dan Mitchell (1997) menyatakan bahwa pengaruh strategi terhadap kinerja perusahaan ditentukan oleh lingkungan dan kapabilitas.

Pembahasan tentang pengaruh lingkungan persaingan (eksternal) terhadap strategi dan implikasinya pada kinerja perusahaan termasuk di dalam teori utama dalam

ranah manajemen strategik yakni Market Based View (MBV), sedangkan pembahasan pengaruh kebijakan teknologi yang merupakan kebijakan salah satu kapabilitas atau sumber daya internal serta implikasinya pada kinerja perusahaan (DeSarbo et al., 2005; Henderson dan Mitchell, 1997) termasuk di dalam teori utama lainnya yaitu Resource Based View (RBV).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. KESIMPULAN

Kesimpulan dari kegiatan yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. ketidakpastian dalam persaingan usaha merupakan sebuah keniscayaan yang tidak dapat dihindari, namun demikian kita dapat memetakan hal-hal terkait lingkungan luar maupun dalam yang sering mengakibatkan kita tidak siap dalam menghadapi hal ini, adapun hal-hal yang sering mengakibatkan turbulensi dalam iklim usaha antara lain : peningkatan biaya bisnis yang meliputi Peningkatan biaya tenaga kerja, Peningkatan biaya material, Peningkatan biaya pengangkutan bahan mentah & barang jadi, Peningkatan biaya telekomunikasi, Peningkatan biaya kegunaan, Peningkatan biaya penyewaan gedung, Peningkatan biaya perawatan kesehatan; permasalahan Ketersediaan Tenaga Kerja yang meliputi : Pengurangan staf manajerial dan administrasi, Pengurangan teknisi, Pengurangan clerical dan pekerjaan yang terkait, Pengurangan karyawan yang terlatih, Pengurangan staf produksi, Kenaikan UMP yang tidak menentu; Tingkat Persaingan yang meliputi Tajamnya persaingan dalam pasar lokal, Margin profit yang rendah, Penurunan permintaan dalam pasar dalam negeri, Penurunan permintaan pada pasar luar negeri, Produksi untuk memenuhi standar kualitas, Dinamisme Pasar yang meliputi Tingkat produk & jasa menjadi ketinggalan dibanding pesaing, Tingkat inovasi produk baru, Tingkat inovasi proses produksi baru, Tingkat perubahan selera dan pilihan pelanggan
2. Dalam rangka menghadapi ketidak pastian yang terjadi pada iklim usaha kita tentu harus menyiapkan diri dalam menghadapi kemungkinan yang terburuk dengan menyiapkan strategi khusus dalam rangka penyiapan diri serta upaya penyelamatan. Strategi yang dapat dilakukan antara lain dengan menerapkan hal-hal sebagai berikut : STRATEGI BIAYA RENDAH yang meliputi : Menurunkan biaya per unit , Menurunkan biaya material/bahan, Menurunkan biaya overhead, Menurunkan biaya persediaan; STRATEGI KUALITAS yang meliputi :

Menurunkan tingkat kerusakan, Memperbaiki kinerja dan kehandalan produk, Memperbaiki kualitas pemasok/vendor, Menerapkan program pengendalian kualitas, Memperoleh sertifikat kualitas tingkat internasional, Memperoleh sertifikasi kualitas tingkat lokal; STRATEGI FLEKSIBILITAS yang meliputi : Menurunkan tenggang waktu pabrikasi, Menurunkan tenggang waktu perolehan bahan mentah dan penerimaan, Menurunkan waktu pengembangan produk baru, Menurunkan waktu *set up/changeover* (waktu untuk menyiapkan suatu mesin atau proses untuk produksi), Meningkatkan model dan variasi produk; STRATEGI PENGIRIMAN yang meliputi : Meningkatkan kehandalan pengiriman, Meningkatkan kecepatan pengiriman, Memperbaiki layanan sebelum penjualan dan pendukung yang bersifat teknis, Memperbaiki bantuan pelayanan teknis kepada pelanggan, Memperbaiki pelayanan setelah penjualan

5.2. SARAN

Rekomendasi dari kegiatan yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Upaya menyiapkan diri dari ketidakpastian usaha serta trubulensi dalam proses bisnis dapat dilakukan dengan kerjasama dan komitmen yang kuat dari seluruh instansi terkait baik pemerintah pusat, daerah maupun asosiasi dan perusahaan itu sendiri.
2. Perlunya terus dijalin komunikasi antara pemerintah, asosiasi dan pelaku usaha dalam rangka pengembangan produk ataupun penerapan regulasi yang mendukung usaha khususnya industri TPT.

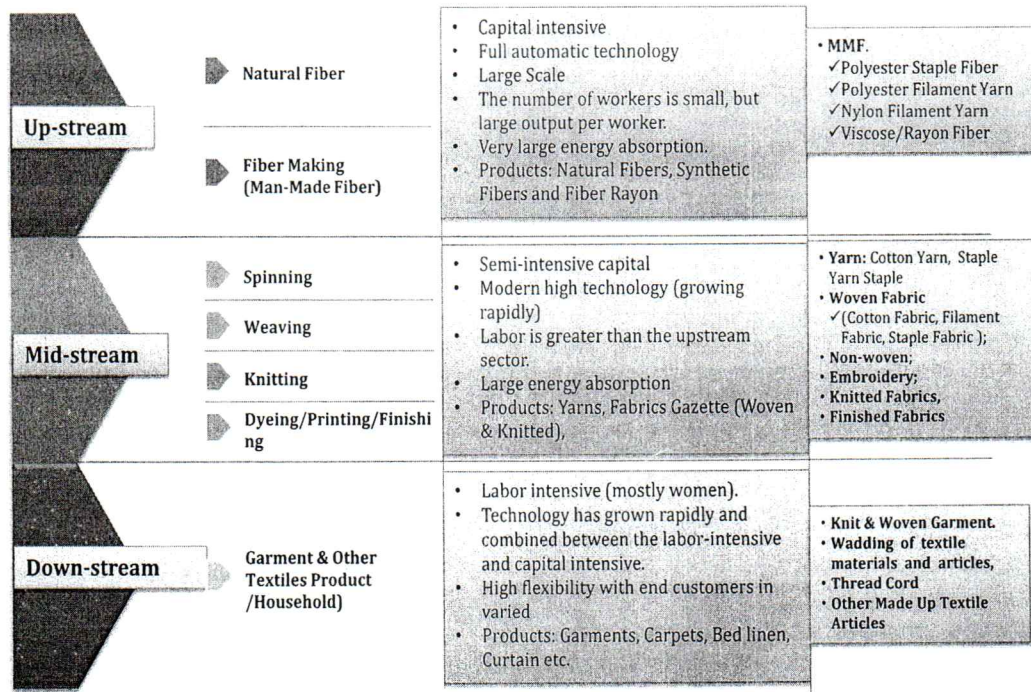
BAB IV

ANALISIS PROSES PEMILIHAN STRATEGI DALAM MENGHADAPI KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN PERSAINGAN PERSAINGAN DALAM INDUSTRI TEKSTIL

4.1 KONDISI UMUM INDUSTRI TPT NASIONAL

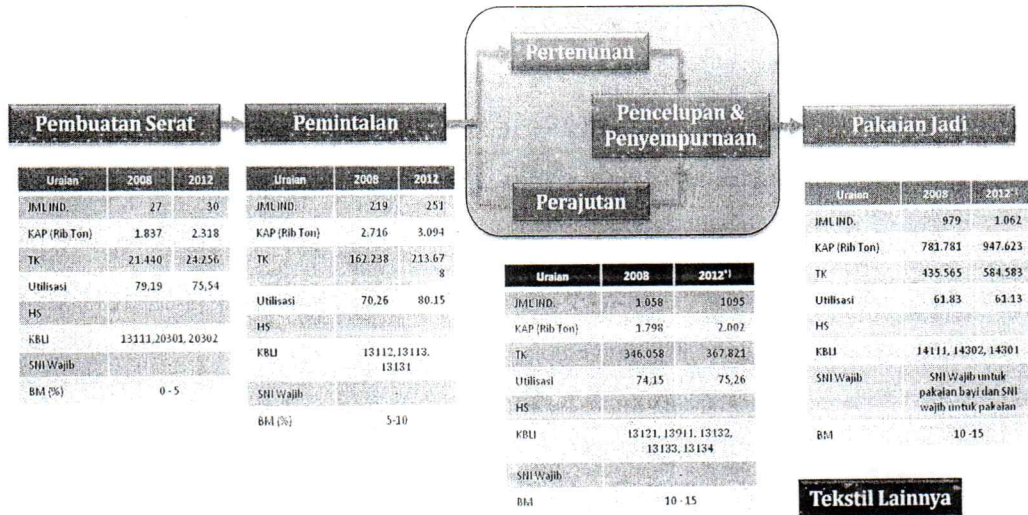
Industri TPT Nasional secara teknis dan struktur terbagi dalam tiga sektor industri yang lengkap, vertikal dan terintegrasi mulai dari Industri Hulu, Industri Antara sampai Industri Hilir. Berikut ini adalah perkembangan industri tekstil dan produk tekstil selama lima tahun terakhir dimana beberapa faktor diluar akan mempengaruhi kinerja industri TPT secara keseluruhan.

KARAKTERISTIK INDUSTRI TEKSTIL DAN PRODUK TEKSTIL



Sumber : Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API)

POHON INDUSTRI TEKSTIL DAN PRODUK TEKSTIL



Sumber : Direktorat Industri Tekstil dan Aneka

Secara umum industri tekstil dan produk tekstil yang merupakan satu dari 12 industri andalan ekspor sangat mudah terpengaruh oleh ketidakpastian lingkungan, sebagaimana dapat dilihat pada tabel pertumbuhan berikut ini

PERTUMBUHAN INDUSTRI KOMULATIF TAHUN 2008 – 2013

Dalam %

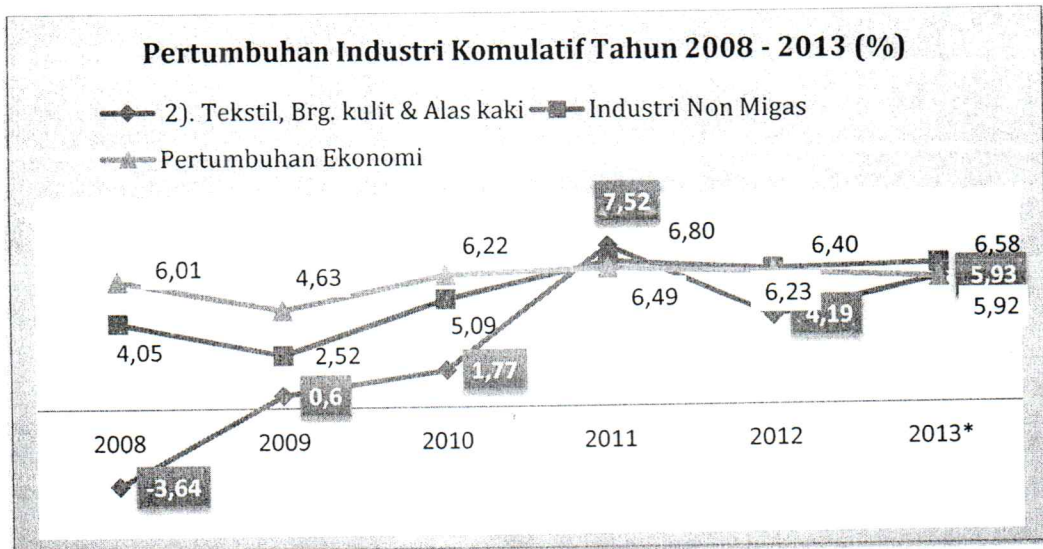
| LAPANGAN USAHA | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 ¹ |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------|
| 1). Makanan, Minuman dan Tembakau | 2,34 | 11,22 | 2,78 | 9,14 | 7,74 | 3,43 |
| 2). Tekstil, Brg. kulit & Alas kaki | -3,64 | 0,6 | 1,77 | 7,52 | 4,19 | 5,93 |
| 3). Brg. kayu & Hasil hutan lainnya. | 3,45 | -1,38 | -3,47 | 0,35 | -2,78 | 8,45 |
| 4). Kertas dan Barang cetakan | -1,48 | 6,34 | 1,67 | 1,4 | -5,26 | 3,07 |
| 5). Pupuk, Kimia & Barang dari karet | 4,46 | 1,64 | 4,7 | 3,95 | 10,25 | 8,03 |
| 6). Semen & Brg. Galian bukan logam | -1,49 | -0,51 | 2,18 | 7,19 | 7,85 | 2,96 |
| 7). Logam Dasar Besi & Baja | -2,05 | -4,26 | 2,38 | 13,06 | 6,45 | 12,98 |
| 8). Alat Angk., Mesin & Peralatannya | 9,79 | -2,87 | 10,38 | 6,81 | 6,94 | 9,4 |
| Industri Pengolahan | 3,66 | 2,11 | 4,48 | 6,14 | 5,73 | 5,86 |
| Industri Non Migas | 4,05 | 2,52 | 5,09 | 6,80 | 6,40 | 6,58 |
| Pertumbuhan Ekonomi | 6,01 | 4,63 | 6,22 | 6,49 | 6,23 | 5,92 |

Sumber : Badan Pusat Statistik (BPS), diolah

Dari tabel pertumbuhan diatas dapat dilihat bahwa krisis ekonomi global yang melanda dunia termasuk pasar utama industri tekstil dan produk tekstil yaitu eropa dan amerika turut mempengaruhi pertumbuhan industri TPT dimana pada tahun

2008 dan 2009 bahkan sampai dengan tahun 2010 pertumbuhan industri TPT cenderung stagnan. Barulah pada tahun 2011 kinerja pertumbuhan industri TPT mengalami pertumbuhan yang cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa industri TPT kita masih rentan terhadap pengaruh-pengaruh lingkungan dari luar. Hal ini dapat divisualisasikan dalam bentuk grafik sesuai dengan gambar dibawah ini.

GRAFIK PERTUMBUHAN INDUSTRI KOMULATIF TAHUN 2008 – 2013



Sumber : Badan Pusat Statistik (BPS) , diolah

Namun demikian bila dilihat pada kontribusinya terhadap keseluruhan industri pengolahan industri TPT cenderung stagnan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh efek dari luar juga mempengaruhi industri pengolahan lainnya yang

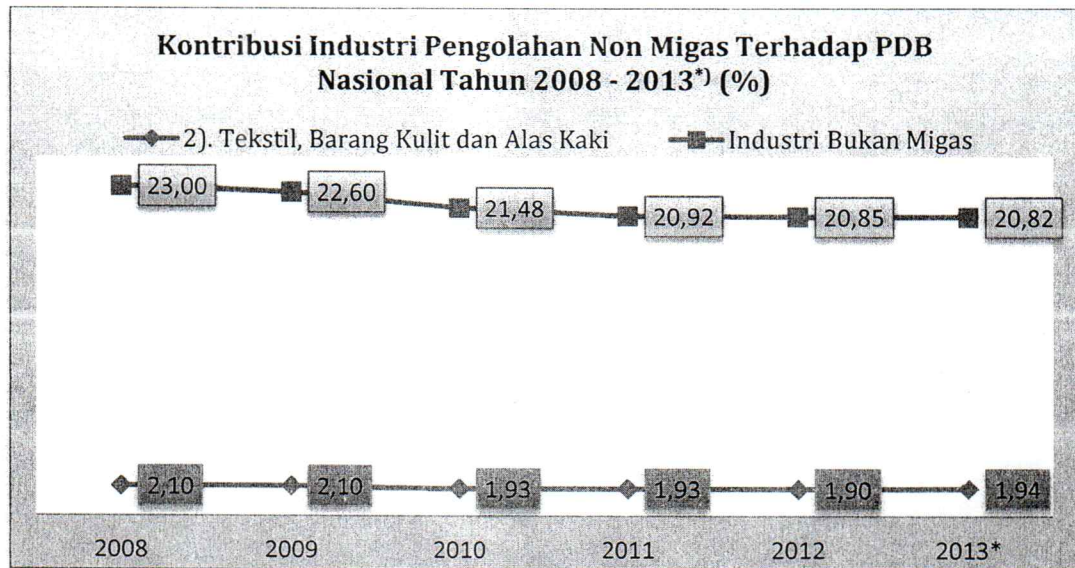
KONTRIBUSI INDUSTRI PENGOLAHAN NON MIGAS TERHADAP PDB NASIONAL TAHUN 2008 - 2013

dalam %

| Lapangan Usaha | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013* |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Industri Bukan Migas | 23,00 | 22,60 | 21,48 | 20,92 | 20,85 | 20,82 |
| 1). Makanan, Minuman dan Tembakau | 7,00 | 7,50 | 7,22 | 7,37 | 7,58 | 7,32 |
| 2). Tekstil, Barang Kulit dan Alas Kaki | 2,10 | 2,10 | 1,93 | 1,93 | 1,90 | 1,94 |
| 3). Barang Kayu dan Hasil Hutan Lainnya | 1,50 | 1,40 | 1,25 | 1,14 | 1,04 | 1,06 |
| 4). Kertas dan Barang Cetak | 1,00 | 1,10 | 1,02 | 0,93 | 0,81 | 0,81 |
| 5). Pupuk, Kimia dan Barang dari Karet | 3,10 | 2,90 | 2,73 | 2,56 | 2,63 | 2,51 |
| 6). Semen dan Barang Galian Bukan Logam | 0,80 | 0,80 | 0,71 | 0,68 | 0,70 | 0,71 |
| 7). Logam Dasar Besi dan Baja | 0,60 | 0,50 | 0,42 | 0,42 | 0,41 | 0,41 |
| 8). Alat Angkutan, Mesin dan Peralatannya | 6,70 | 6,20 | 6,04 | 5,74 | 5,65 | 5,93 |
| 9). Barang Lainnya | 0,20 | 0,20 | 0,16 | 0,15 | 0,14 | 0,13 |

Sumber : Badan Pusat Statistik (BPS) , diolah

**KONTRIBUSI INDUSTRI TEKSTIL DAN NON MIGAS TERHADAP PDB NASIONAL TAHUN
2008 - 2013**



Sumber : Badan Pusat Statistik (BPS), diolah

Bila dilihat dari nilai ekspornya terlihat bahwa industri TPT sangat terpengaruh dari krisis yang melanda pada tahun 2008 dimana efek ini langsung terasa pada tahun 2009 yang nilai ekspornya mengalami penurunan yang cukup signifikan. Demikian juga pada tahun 2012 sebagai efek krisis yang melanda amerika pada tahun 2010 efeknya terasa pada tahun 2012. Bila dilihat dari nilai ekspornya industri TPT merupakan industri yang menyumbang devisa ekspor yang cukup signifikan sesudah industri pengolahan kelapa/kelapa sawit dan besi baja, mesin-mesin dan otomotif. Terakhir sebagai akibat lesunya perekonomian dunia, ekspor produk TPT hanya mengalami peningkatan yang tidak terlalu signifikan dan hanya mencapai 1,25%, selain menghadapi pengaruh perlambatan ekspor industri TPT juga menghadapi ancaman persaingan yang semakin ketat dengan diberlakukannya berbagai perjanjian kerjasama yang juga memunculkan ancaman membanjirnya impor. Hal ini dapat terlihat dari semakin meningkatnya impor dari tahun ketahun terutama dari China.

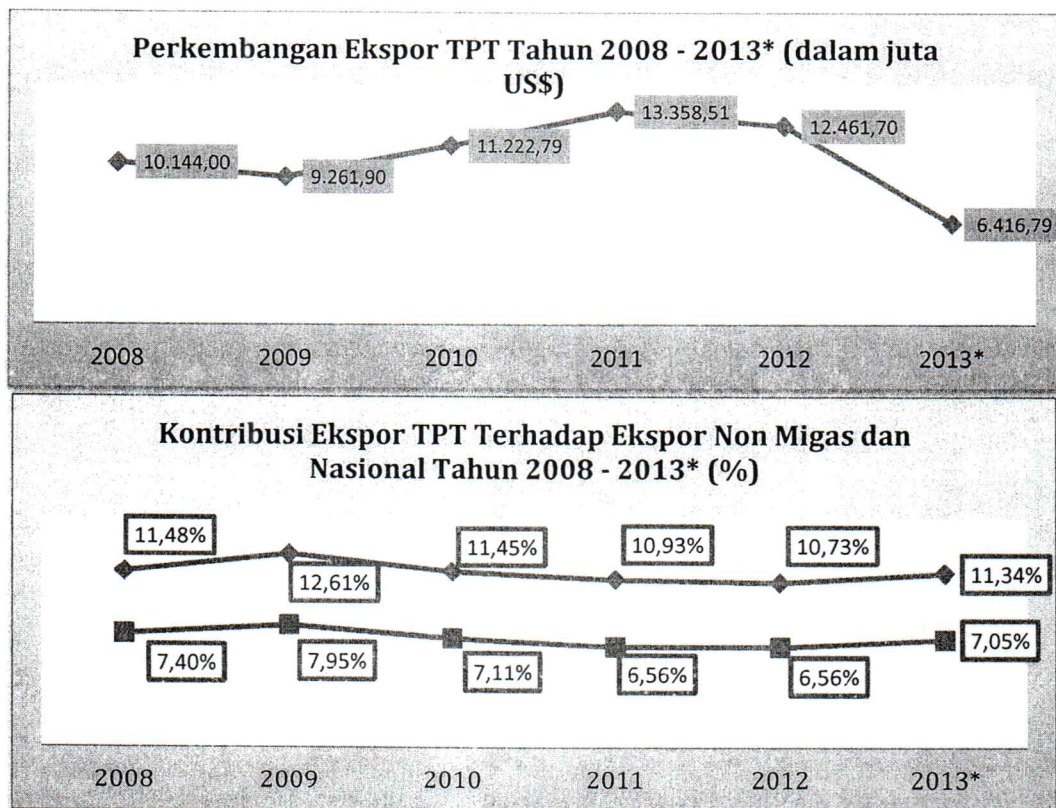
PERKEMBANGAN EKSPOR 12 BESAR KELOMPOK INDUSTRI TAHUN 2008 – 2013

Dalam Juta US\$

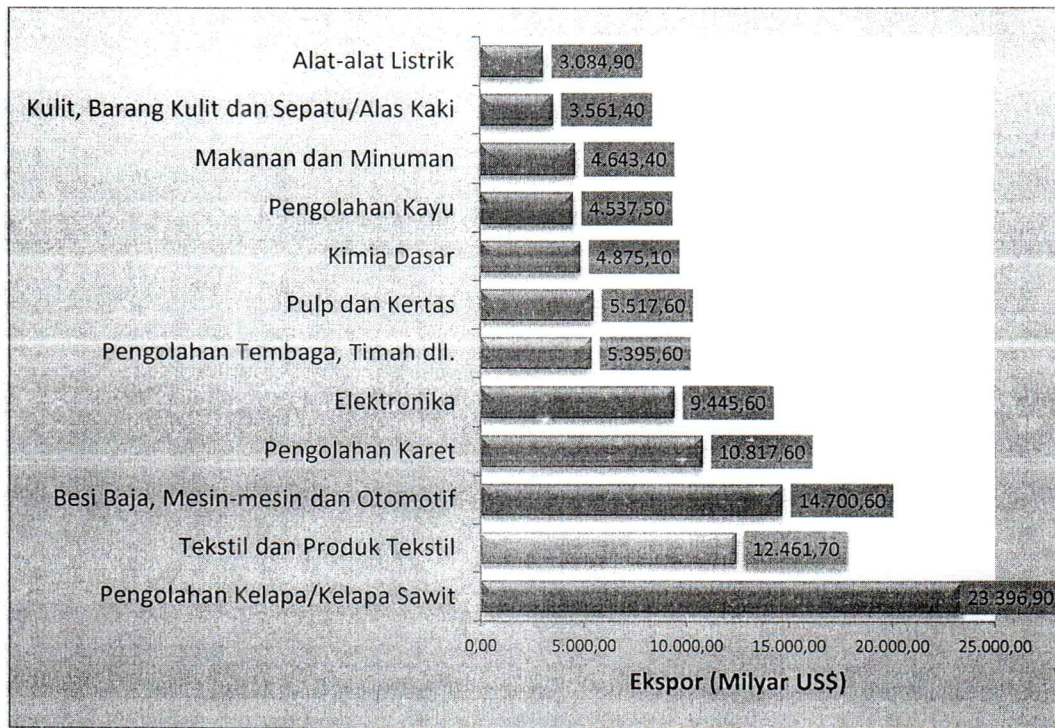
| NO | URAIAN | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013* |
|----|--|------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|
| 1 | Pengolahan Kelapa/Kelapa Sawit | 6.407,30 | 10.476,80 | 17.253,80 | 23.179,20 | 23.396,90 | |
| 2 | Tekstil dan Produk Tekstil | 10.144,00 | 9.261,90 | 11.222,79 | 13.358,51 | 12.461,70 | 6.416,79 |
| 3 | Besi Baja, Mesin-mesin dan Otomotif | 7.712,70 | 9.606,90 | 10.840,00 | 13.194,40 | 14.700,60 | |
| 4 | Pengolahan Karet | 5.465,20 | 6.179,90 | 9.522,60 | 14.540,40 | 10.817,60 | |
| 5 | Elektronika | 7.200,20 | 6.359,70 | 9.254,60 | 9.536,30 | 9.445,60 | |
| 6 | Pengolahan Tembaga, Timah dll. | 4.134,00 | 6.156,00 | 6.506,00 | 7.501,00 | 5.395,60 | |
| 7 | Pulp dan Kertas | 3.983,30 | 4.440,50 | 5.708,20 | 5.769,00 | 5.517,60 | |
| 8 | Kimia Dasar | 3.521,40 | 4.492,50 | 4.577,70 | 6.119,80 | 4.875,10 | |
| 9 | Pengolahan Kayu | 4.757,60 | 4.485,10 | 4.280,30 | 4.474,70 | 4.537,50 | |
| 10 | Makanan dan Minuman | 1.866,00 | 2.374,80 | 3.219,60 | 4.504,00 | 4.643,40 | |
| 11 | Kulit, Barang Kulit dan Sepatu/Alas Kaki | 1.913,20 | 2.006,60 | 2.665,60 | 3.450,90 | 3.561,40 | |
| 12 | Alat-alat Listrik | 1.770,90 | 2.148,90 | 2.657,90 | 2.995,20 | 3.084,90 | |
| | Total 12 Besar Industri | 79.066,10 | 65.376,60 | 87.691,80 | 108.498,90 | 102.422,20 | |
| | Total Industri | 88.351,70 | 73.435,80 | 98.015,10 | 122.189,20 | 116.145,00 | 56.577,20 |
| | Total Ekspor Nasional | 137.020,00 | 116.510,02 | 157.779,10 | 203.496,62 | 190.031,84 | 91.050,70 |
| | Kontribusi TPT thd Ekspor Industri | 11,48% | 12,61% | 11,45% | 10,93% | 10,73% | 11,34% |
| | Kontribusi TPT thd Ekspor Nasional | 7,40% | 7,95% | 7,11% | 6,56% | 6,56% | 7,05% |
| | Pertumbuhan Ekspor TPT | 3,41% | -8,70% | 21,17% | 19,03% | -6,71% | 1,22% |

Sumber : Badan Pusat Statistik (BPS), diolah

PERKEMBANGAN DAN KONTRIBUSI EKSPOR INDUSTRI TPT TAHUN 2008 - 2013



GRAFIK EKSPOR 12 BESAR KELOMPOK INDUSTRI TAHUN 2012



Sumber : Badan Pusat Statistik (BPS) , diolah

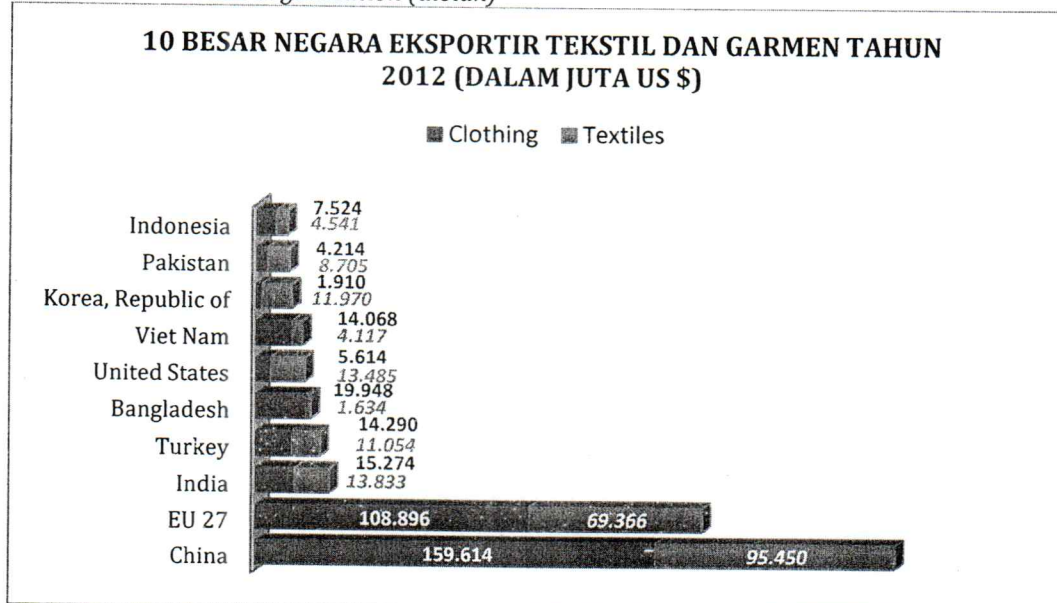
Bila melihat persaingan global kita menghadapi ancaman yang cukup serius dari beberapa negara pesaing baru yang langsung mencuri start seperti Bangladesh dan Vietnam dimana mereka mendapat preferensi khusus untuk dapat masuk ke pasar amerika dan eropa. Hal yang perlu kita perhatikan adalah kinerja ekspor tidak semata-mata dipengaruhi oleh kualitas produk dan pengiriman/delivery time yang baik namun juga pengaruh politik atau kerjasama tertentu yang dilakukan antara beberapa pihak. Adapun daftar 10 pemain besar pada industri TPT dapat dilihat pada tabel berikut :

10 BESAR NEGARA EKSPORTIR TEKSTIL DAN GARMEN TAHUN 2008 -2012

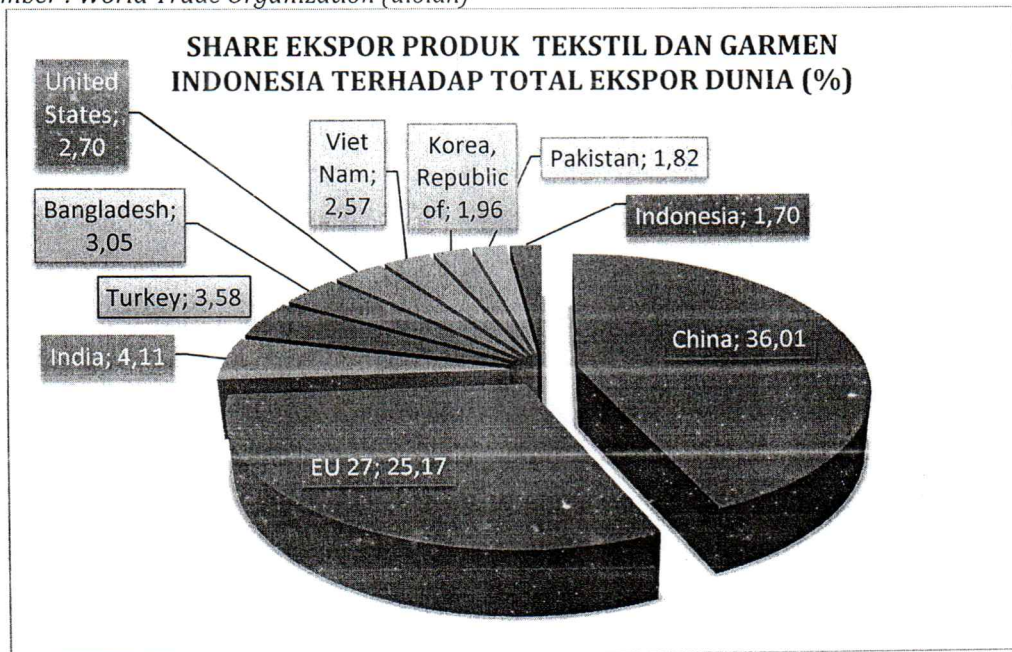
Dalam Juta US\$

| NEGARA | KOMODITI | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|------------------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| China | Textiles | 65.367 | 59.824 | 76.871 | 94.411 | 95.450 |
| China | Clothing | 120.405 | 107.264 | 129.820 | 153.774 | 159.614 |
| EU27 | Textiles | 81.404 | 62.992 | 67.881 | 76.959 | 69.366 |
| EU27 | Clothing | 114.895 | 98.202 | 100.177 | 116.804 | 108.896 |
| India | Textiles | 10.372 | 9.111 | 11.229 | 14.672 | 13.833 |
| India | Clothing | 10.968 | 12.005 | 12.833 | 15.340 | 15.274 |
| Turkey | Textiles | 9.399 | 7.724 | 8.964 | 10.772 | 11.054 |
| Turkey | Clothing | 13.591 | 11.556 | 12.760 | 13.948 | 14.290 |
| Bangladesh | Textiles | 1.090 | 886 | 1.263 | 1.590 | 1.634 |
| Bangladesh | Clothing | 11.672 | 11.892 | 14.855 | 19.213 | 19.948 |
| UNITED STATES | Textiles | 12.496 | 9.931 | 12.169 | 13.791 | 13.485 |
| UNITED STATES | Clothing | 4.449 | 4.186 | 4.694 | 5.233 | 5.614 |
| VietNam | Textiles | 1.563 | 2.009 | 3.061 | 3.770 | 4.117 |
| VietNam | Clothing | 8.724 | 8.540 | 10.390 | 13.149 | 14.068 |
| Korea,Republicof | Textiles | 10.371 | 9.155 | 10.968 | 12.369 | 11.970 |
| Korea,Republicof | Clothing | 1.741 | 1.396 | 1.610 | 1.840 | 1.910 |
| Pakistan | Textiles | 7.186 | 6.510 | 7.848 | 9.082 | 8.705 |
| Pakistan | Clothing | 3.906 | 3.357 | 3.930 | 4.550 | 4.214 |
| Indonesia | Textiles | 3.675 | 3.208 | 4.144 | 4.791 | 4.541 |
| Indonesia | Clothing | 6.285 | 5.915 | 6.820 | 8.045 | 7.524 |
| World | Textiles | 249.619 | 211.090 | 252.221 | 294.953 | 285.668 |
| World | Clothing | 363.892 | 316.381 | 353.092 | 416.521 | 422.686 |

Sumber : World Trade Organization (diolah)

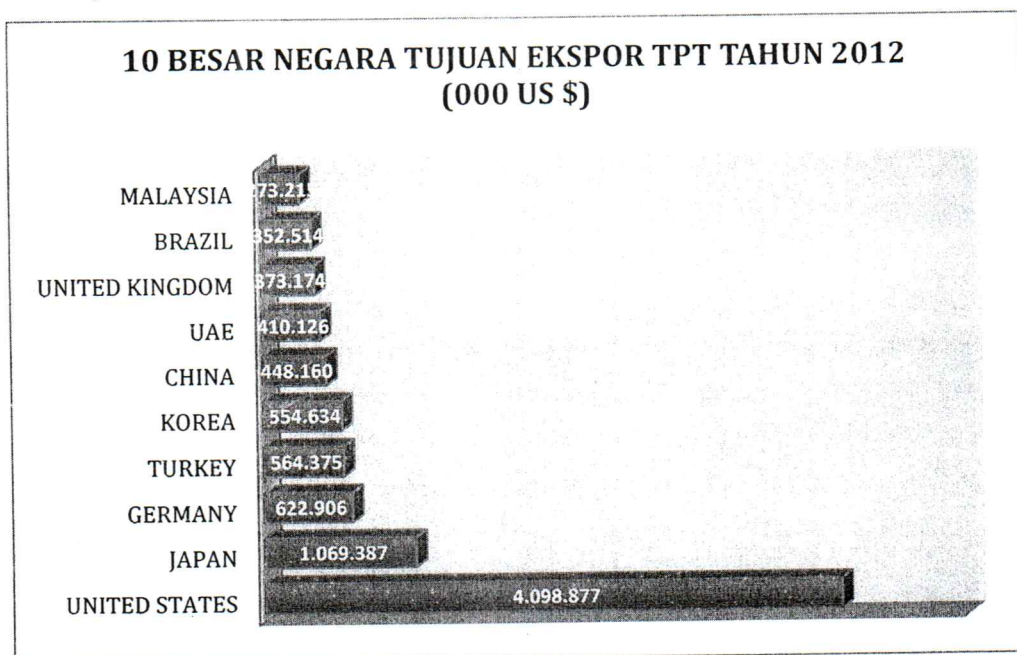


Sumber : World Trade Organization (diolah)

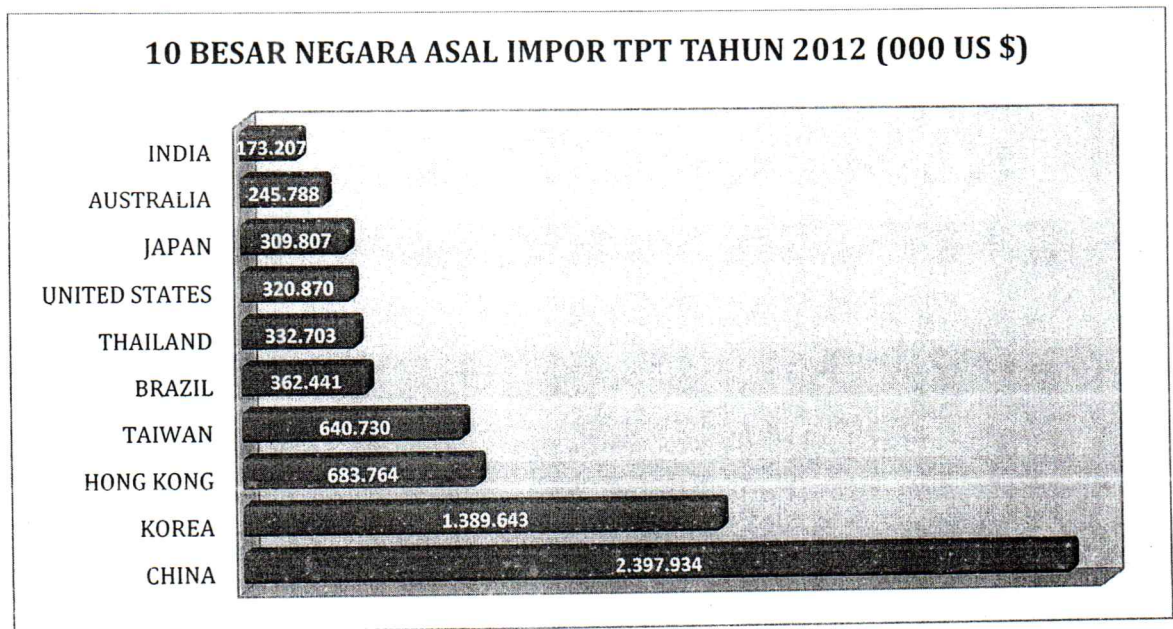


Sumber : World Trade Organization (diolah)

Negara utama tujuan ekspor TPT Indonesia masih cukup tradisional yaitu Amerika Jepang dan Eropa



Sumber : Badan Pusat Statistik (BPS), diolah



Sumber : Badan Pusat Statistik (BPS) , diolah

4.2. Statistik Deskriptif Variabel Lingkungan Dan Strategi Tekstil dan produk tekstil

Proses pemilihan strategi dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan persaingan dalam industri tekstil dilakukan terhadap data 30 perusahaan tekstil dan garmen di Indonesia dengan menggunakan data statistik industri besar sedang dan data dari Direktorat Industri Tekstil dan produk tekstil yang dipakai sebagai instrumen.

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 4.1 menyajikan 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 tekstil dan produk tekstil nilai Cronbach alpha berkisar antara 0.825-0.896.

Tabel.4.1 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 Tekstil dan prod tekstil | 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 |

Strategi yang dapat dilakukan industri tekstil dan aneka dalam rangka mengatasi turbulensi ketidakpastian lingkungan dalam persaingan usaha dapat terkait dengan faktor-faktor didalam industri tekstil dan produk tekstil itu sendiri serta terkait dengan faktor lingkungan.

Tabel 4.2 menyajikan rata-rata, standard deviations (S.D.) dan tingkat konsentrasi atau perhatian perusahaan tekstil dan produk tekstil di Indonesia terhadap variabel-variabel lingkungan. Berdasarkan Tabel 4.2, dapat diambil kesimpulan bahwa dimensi-dimensi lingkungan yang mendapat perhatian lebih tinggi pada perusahaan tekstil dan produk tekstil 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 tekstil dan produk tekstil 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 4.2. Statistik Deskriptif Untuk Variabel Lingkungan

| VARIABEL LINGKUNGAN | MEAN | S.D. | RANK |
|---|--------|---------|------|
| BIAYA BISNIS | | | |
| 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) | 3.0285 | 0.76167 | 15 |
| Peningkatan biaya penyewaan gedung (BC6) | 2.6604 | 0.95505 | 16 |
| Peningkatan biaya perawatan kesehatan (BC7) | 3.1415 | 0.82160 | 13 |
| KETERSEDIAAN TENAGA KERJA | | | |
| Pengurangan staf manajerial dan administrasi (LA1) | 2.5596 | 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 |
| TINGKAT PERSAINGAN | | | |
| 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 |
| DINAMISME PASAR | | | |
| 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 |

Sedangkan tingkat penekanan atau pentingnya strategi tekstil dan produk tekstil pada perusahaan tekstil dan produk tekstil di Indonesia dirangkum pada Tabel 4.3 yang menyajikan rata-rata, standard deviations (S.D.) dan tingkat konsentrasi atau perhatian perusahaan tekstil dan produk tekstil di Indonesia terhadap pilihan strategi tekstil dan aneka.

Berdasarkan Tabel 4.3, disimpulkan bahwa prioritas kompetitif strategi tekstil dan produk tekstil yang lebih ditekankan pada perusahaan tekstil dan produk tekstil di

Indonesia adalah biaya rendah, strategi kualitas dan pengiriman. Sepuluh hal dalam pilihan strategi yang mendapat tingkat penekanan lebih tinggi pada perusahaan tekstil dan produk tekstil 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 4.3. Statistik Deskriptif Untuk Stretegi Industri Tekstil dan Produk Tekstil

| Strategi Industri Tekstil dan aneka | Mean | S.D. | Rank |
|--|-------------|-------------|-------------|
| STRATEGI BIAYA RENDAH | | | |
| 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 |
| STRATEGI KUALITAS | | | |
| 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 |
| STRATEGI FLEKSIBILITAS | | | |
| 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 |
| STRATEGI PENGIRIMAN | | | |
| 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 |

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji pengaruh masing-masing dimensi dalam variabel lingkungan sebagai precursor variable terhadap pilihan strategi tekstil dan produk tekstil (prioritas kompetitif). Pengujian model dengan menggunakan metode analisis multivariate multiple regression analysis (MMRA). 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 tekstil dan produk tekstil (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 tekstil dan produk tekstil 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 tekstil dan aneka, digunakan diagram jalur (Carey, 1998; p. 1). Melalui diagram jalur pada Gambar 2., faktor-faktor lingkungan apa saja yang mempengaruhi pilihan strategi tekstil dan aneka.

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

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

Penemuan ini konsisten dengan analisis yang dilakukan oleh Amoako (2003) dengan setting analisis yang berbeda yaitu pada salah satu negara industrial baru (*newly industrial countries*), Ghana. Perusahaan-perusahaan tekstil dan produk tekstil 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 tekstil dan produk tekstil di Indonesia dihadapkan pada situasi lingkungan bisnis, khususnya 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 tekstil dan produk tekstil di Indonesia yang masih melakukan impor untuk mendapatkan bahan baku dalam proses produksinya sehingga biaya bisnis cenderung mendapatkan perhatian besar pada perusahaan tekstil dan produk tekstil 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 tekstil dan produk tekstil di Indonesia cenderung untuk memberikan perhatian tinggi pada kondisi persaingan dan dinamisme dalam pasar.

Secara umum data yang diperoleh dari perusahaan tekstil dan produk tekstil 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 tekstil dan aneka. Hal ini terbukti dari hasil yang diperoleh bahwa tingkat persaingan bisnis hanya memiliki pengaruh langsung yang signifikan pada pilihan strategi fleksibilitas. Perusahaan tekstil dan produk tekstil 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 tekstil dan aneka. 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 pengiri-man. Untuk tetap dapat bersaing dalam kondisi lingkungan yang dinamis dan bahkan turbulence, dan menciptakan loyalitas pelanggan melalui penciptakan 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.

Hasil analisis menunjukkan bahwa faktor-faktor lingkungan bisnis mempengaruhi pilihan strategi tekstil dan aneka, oleh karena itu pertimbangan lingkungan memainkan peran yang signifikan dalam menentukan pilihan strategi tekstil dan aneka. 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 tekstil dan aneka. Kesimpulan penting yang dapat diambil dari analisis ini adalah bahwa untuk memperbaiki kinerja operasional, perusahaan perlu mengembangkan strategi tekstil dan produk tekstil yang tepat dan konsisten dengan kondisi lingkungan bisnis dimana perusahaan beroperasi.

Terlepas dari beberapa keterbatasan analisis yang dimiliki, analisis ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi bahan pertimbangan perusahaan dalam melakukan scanning lingkungan bisnis sehingga dapat memformulasikan dan mengimplementasikan strategi tekstil dan produk tekstil yang tepat untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil analisis 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 analisis ini adalah bahwa lingkungan bisnis memainkan peran signifikan dalam menentukan pilihan strategi tekstil dan produk tekstil sehingga dalam memutuskan prioritas kompetitif perusahaan, pertimbangan lingkungan harus diidentifikasi.

4.3. Pemilihan Strategi Menghadapi Ketidakpastian Lingkungan Bisnis dalam Industri Tekstil dan Produk Tekstil

Berdasarkan Permasalahan-permasalahan lingkungan yang sering mengakibatkan ketidakpastian yang umumnya mengganggu industri TPT strategi yang dapat dilakukan oleh industri TPT antara lain :

1. Menurunkan biaya pcs/ unit atau ongkos produksi persatuan unit, langkah ini dapat dilakukan dengan menurunkan biaya material misalnya substitusi dengan bahan yang lebih murah tanpa mengurangi kualitas hasil produksi, kemudian melakukan efisiensi dan produktivitas tenaga kerja dengan meningkatkan kemampuan ataupun skill tenaga kerja serta meningkatkan efisiensi dan produktivitas mesin/peralatan produksi atau penunjang produksi dengan melakukan upgrading technology atau restrukturisasi mesin/peralatan.
2. Menurunkan biaya material/bahan, pada industri hulu TPT hal ini dapat dilakukan dengan pengembangan dan pengurangan ketergantungan akan bahan petrokimia yang masih impor. Hal ini perlu dilakukan dalam upaya mendorong industri serat sintetik atau half-sintetik mengingat keterbatasan yang cukup tinggi dalam pengadaan serat alam terutama kapas, wool dan sutra. Upaya pengurangan ketergantungan juga perlu dilakukan pada pengadaan serat alam terutama kapas yang 99,5% masih harus diimpor, upaya yang dilakukandapat berupa pengembangan serat alam alternatif atau evolusi teknologi tanam kapas dengan bekerjasama dengan seluruh instansi terkait.
3. Menurunkan biaya overhead produksi maupun non produksi dapat dilakukan dalam rangka meminimalisir ongkos produksi. Hal ini dapat dilakukan dengan standar operasional yang jelas serta pengaturan jadwal yang terstruktur.
4. Menurunkan biaya persediaan, langkah ini dapat dilakukan dalam upaya meminimalisir ruang penyimpanan/gudang dalam rangka pemanfaatan yang lebih baik sebagai ruang produksi. Strategi yang dapat dipilih yaitu pemrioritasan dan klasifikasi stok sehingga stok untuk bahan baku utama menjadi prioritas sedangkan bahan pendukung stok dapat diatur lebih fleksibel.
5. Upaya meminimalisir terjadinya cacat produk/kualitas produk yang dibawah standar dapat dilakukan dengan berbagai cara terkait 5M, yaitu perbaikan/penggantian mesin yang sudah tidak produktif dan menghasilkan kualitas produk rendah, money,

method yaitu perbaikan proses produksi yang dianggap tidak efisien dan sering menimbulkan cacat produk, man yaitu perbaikan tenaga kerja melalui peningkatan kemampuan tenaga kerja di seluruh sektor baik disektor produksi maupun sektor pendukungnya termasuk R&D dan QC serta perbaikan material dengan menggunakan bahan yang berkualitas untuk menjamin produk yang lebih terjamin. Dalam proses produksinya sendiri perusahaan dapat mengandalkan prnsip Plan-Do-Check dan action secara berkesinambungan atau prinsip kaizen.

6. Memperbaiki kinerja dan kehandalan produk, strategi ini sangat perlu dilakukan dan sangat bergantung kepada kemampuan SDM dan kemampuan inovasi yang dimiliki oleh perusahaan terutama pada bagian R&D, hal ini merupakan sebuah keniscayaan mengingat persaingan yang sangat ketat dengan kompetitor.
7. Memperbaiki kualitas pemasok/vendor, hal ini perlu dilakukan pada dua sisi yaitu untuk pemasok bahan baku maupun pemasok hasil produksi kita. Dengan vendor pemasok bahan baku yang berkualitas jaminan kita akan proses produksi yang tidak terganggu dan pada kondisi ekstrim dapat mengakibatkan cacat produk dapat dihindari. Sedangkan perbaikan vendor untuk memasok hasil produksi kita ke pasar domestik ataupun internasional akan menjamin delivery time yang lebih terjamin dan meningkatkan kepuasan pelanggan.
8. Menerapkan pengendalian kualitas produk dapat dilakukan dengan strategi penerapan prinsip POAC yang berkelanjutan pada semua sektor perusahaan dan diterapkan pada seluruh aspek yang dimiliki perusahaan.
9. Memperoleh sertifikasi tingkat internasional perlu dilakukan misalnya dengan sertifikat ISO, WARP dan lain-lain dalam rangka menjamin proses yang lebih baik diperusahaan dan juga menjadi salah satu kunci untuk mempertahankan pasar yang sudah ada atau mengakses pasar yang baru.
10. Memperoleh sertifikasi tingkat lokal juga perlu dilakukan misalnya dengan sertifikat SNI atau standar lain-lain dalam rangka menjamin proses yang lebih baik diperusahaan dan juga menjadi salah satu kunci untuk mempertahankan pasar domestik.
11. Menurunkan tenggang waktu fabrikasi, dengan melakukan efisiensi pada proses produksi diseluruh sektor pada perusahaan.
12. Menurunkan tenggang waktu batas perolehan bahan mentah dan penerimaan, hal ini dapat dilakukan dengan terlebih dahulu membuat semacam beauty contest calon

pemasok bahan baku sehingga didapatkan vendor bahan baku yang dapat menjamin kualitas dan delivery time yang terbaik diantara seluruh vendor yang ada.

13. Menurunkan tenggang waktu pengembangan produk baru, hal ini dilakukan dalam rangka mengantisipasi kompetisi yang tinggi sehingga apabila produk kita tidak mendapat respon yang baik dari pasar atau umur produk yang rendah kita sudah dapat memberikan tawaran produk baru yang lebih inovatif kepada pasar.
14. Menurunkan waktu *set up/changeover* (waktu untuk menyiapkan suatu mesin atau proses untuk produksi), hal ini dapat dilakukan dalam rangka menghindari cacat produksi serta kemampuan produksi dalam hal waktu.
15. Meningkatkan model dan variasi produk, hal ini dapat meningkatkan pangsa pasar produk kita mengingat kita memberikan pilihan yang lebih baik dan lebih banyak kepada konsumen. Variasi produk juga dapat dilakukan dengan menyesuaikan iklim, kultur, kemampuan konsumen dimasing-masing pasar atau dengan kata lain kita menyesuaikan produk dengan segmentasi pasar. Jika diperlukan kita dapat mengandalkan prinsip *small-batch small lot* pada lini produksi kita untuk memberikan variasi produk serta eksklusifitas yang tinggi pada produk kita.
16. Meningkatkan kehandalan pengiriman, hal ini merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari mengingat menjadi sebuah hal yang wajib dalam rangka memberikan kepuasan pada pelanggan. Pekerjaan ini dapat dilakukan dengan memberikan kewenangan kepada jasa pengiriman yang handal atau meningkatkan sumber daya yang sudah ada dipabrik dengan optimalisasi.
17. Delivery time yang tepat merupakan sebuah kewajiban dan syarat khusus bagi calon pembeli terutama yang profesional.
18. Memperbaiki layanan sebelum penjualan dan pendukung yang bersifat teknis, untuk industri TPT ini dapat berlaku untuk rekanan industri lain, pengecer ataupun pedagang serta konsumen langsung itu sendiri.
19. Memperbaiki bantuan pelayanan teknis kepada pelanggan, hal ini dapat dilakukan dalam rangka memberikan pemahaman yang lebih baik terhadap produk kita serta penanganannya dalam tingkat pemakaian konsumen.
20. Memperbaiki pelayanan setelah penjualan dapat dilakukan dengan terus meningkatkan kualitas produk dimasa mendatang atau memberikan garansi tertentu kepada konsumen apabila terjadi kecacatan pada produk kita.

DAFTAR PUSTAKA

- Anatan, Lina, 2005, "Pengaruh Lingkungan Bisnis terhadap Prioritas Kompetitif : Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia", *Jurnal Siasat Bisnis* ISSN : 0853-7665, No. 10, Vol. 2, Desember.
- Amoako, K. & Gyampah, 2003, "The Relationship Among Selected Business Environment Factors and Manufacturing Strategy : Insights from An Emerging Economy", *Omega*, 31.
- Adler, P. 1989, *Technology Strategy: 'Guide to the literature'*, Dalam R.S. Rosenbloom and R.A. Burgelman (eds); *Research on Technological Innovation, Management and Policy*, JAI Press, Greenwich, CT.
- Bourgeois, L. J., 1980, "Strategy and Environment : A Conceptual Integration", *Academy of Management Review*.
- Hani Sirine, Elisabeth Penti Kurniawati, 2012, *Pengaruh Lingkungan Bisnis Terhadap Strategi Manufaktur (Studi Empiris pada UKM Makanan Khas dan UKM Konveksi Salatiga)*, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kristen Satya Wacana.
- Krajewsky, Lee. J and Ritzman, Larry P, 2002, *Operation management, strategy and analysis*, Prentice Hall International, New Jersey.
- Li, Y. & Deng, S., 1999, "A Methodology for Competitive Advantage Analysis and Strategy Formulation : An Example in A Transitional Economy", *European Journal of Operational Research*.
- Narayanan, V. K. 2001, *Managing technology and Innovation for competitive advantage*; New Jersey: Prentice Hall, Inc
- Pulung Peranginangin, 2008, *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan, Strategi Bisnis dan Kebijakan Teknologi terhadap Kinerja Perusahaan: Studi Empirik Perusahaan Tekstil dan Garmen Indonesia, 2005-2008*, Jakarta.
- Swamidass, P. M. & Newell, W. T., 1987, "Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty, and Performance : A Path Analytic Model", *Management Science*, 33 (4), 509-524.

SUMBER LAIN :

- Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API), 2013 *Karakteristik Industri Tekstil dan Produk Tekstil*, Jakarta.
- Badan Pusat Statistik (BPS), 2013 *Kontribusi Industri Pengolahan Non Migas terhadap PDB Nasional Tahun 2008-2013*, Jakarta
- Direktorat Industri Tekstil dan Aneka, 2012 *Pohon Industri Tekstil dan Produk Tekstil*, Jakarta.

LAMPIRAN

SURAT PERNYATAAN KESANGGUPAN MELAKSANAKAN PENELITIAN

JUDUL PENELITIAN : Strategi Menghadapi Ketidakpastian Lingkungan Persaingan Bisnis
Dalam Industri Tekstil.

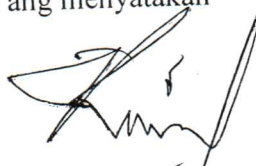
NAMA PENULIS UTAMA : FAISAL H. BATUBARA, SE, MSi

NAMA PENULIS PEMBANTU: ANUNG WIDODO, Skom, MM,

Menyatakan dapat melaksanakan penelitian yang diusulkan sesuai dengan tenggang waktu yang sudah kami nyatakan dalam proposal. Pendanaan yang sudah disepakati akan dialokasikan dengan sebaik-baiknya. Apabila dikemudian hari tidak dapat memenuhi pernyataan kesanggupan ini, saya bersedia menerima sanksi pencabutan penelitian dimaksud dan mengembalikan dana yang diterima.

Jakarta, Nopember 2016

Yang menyatakan



Faisal H. Batubara, SE, MSi
Nip. 19701810200121001

SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT
(KARYA MURNI)

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Faisal H. Batubara, SE, MSi
NIP : 197018102001121001
Pangkat/Golongan : Penata III/d
Jabatan : Lektor
Instansi/Unit Kerja : Akademi Pimpinan Perusahaan Kementerian Perindustrian RI

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa penelitian saya yang berjudul : Strategi Menghadapi Ketidakpastian Lingkungan Bisnis Dalam Industri Tekstil Merupakan hasil murni karya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan karya ilmiah ini yang saya kutip dari hasil penulisan orang lain sebagai landasan teori telah saya tuliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebahagian penelitian ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan pangkat dan jabatan yang saya sandang dan sanksi lainnya sesuai dengan peraturan dan perundangan yang berlaku.

Jakarta, Nopember 2016

Yang menyatakan



Faisal H. Batubara, SE, MSi
Nip. 197018102001121001