

# STRATEGI BISNIS, LINGKUNGAN USAHA DAN PRESTASI PERUSAHAAN INDONESIA

## Abstract

The objective of this empirical research is to know the strategy adopted by manufacturing firms in Indonesia, to examine the relationship between strategy, business environment and firms performance as well as to compare between strategy and business environment of the high performing firms and low performing firms.

Data for the study consist of 80 manufacturing firms listed in Jakarta Stock Exchange. Sample firms falls in some industries such as cement, textile, foot wear and foods and beverages. Primary data was collected by mailed questionnaires and personal interview, and secondary data was coming from firms and others institutions

To prove the hyphoteses some statistical analysis such as samples test statistic, correlation analysis, analysis of variance are used. The study found that generic strategy adapted by the manufacturing firms in Indonesia were generally consistent with those of the generic strategi identified by Porter. This study also revealed the relationship between strategi, business environment and firms performance, moreover it was found that the high performing firms was using different strategi and facing different business environment compare with low performing firms.

Implication, limitations of research and future research are also discussed

## A. PENDAHULUAN

Salah satu penyebab kegagalan banyak perusahaan dalam bersaing adalah lalainya mereka melihat dan memonitor perubahan lingkungan. Mereka mengabaikan dan tidak memprediksi terjadinya perubahan lingkungan sampai pada saat yang sudah hampir terlambat. Karenanya strategi, struktur, sistem, dan budaya bisnis perusahaan menjadi usang dan tidak berfungsi karena lingkungan usaha telah berubah. Sehingga mereka dibuat tak berdaya dan bertekuk lutut dihadapan pesaing-pesaing.

Untuk menghadapi perubahan lingkungan perlu disusun serangkaian langkah-langkah atau strategi agar perusahaan bisa menghadapi persaingan dan memenangkannya. Dari beberapa kajian tentang strategi, ada tiga generik strategi bisnis yang bisa diterapkan oleh perusahaan untuk memenangkan dan mengatasi ketatnya persaingan yaitu strategi cost leadership, differensiasi dan fokus (Porter 1980).

Kajian tentang kaitan antara strategi bisnis dengan persaingan dan prestasi perusahaan telah mendapat banyak perhatian dalam kajian manajemen (Marlin, dkk, 1994). Kajian Kim dan Lim (1986) memperlihatkan bahwa perusahaan memiliki prestasi lebih tinggi jika mereka memiliki strategi yang jelas. Selanjutnya Kim Dan Lim (1986) menambahkan bahwa perusahaan yang sukses menjalankan strategi kos leadership dan



differensiasi memiliki lingkungan usaha yang berbeda. Miller (1988) menggunakan tipologi yang berbeda menemukan kaitan antara strategi dan lingkungan usaha dengan implikasi prestasi yang berbeda.

Hampir semua kajian tentang strategi, lingkungan dan prestasi perusahaan dilakukan di negara maju, boleh dikatakan tidak ada kajian serupa yang dilaksanakan di negara berkembang termasuk Indonesia.

Perusahaan di Indonesia dengan lingkungan usaha tertentu perlu menghadapinya dengan strategi tertentu pula. Kajian ini dimaksudkan untuk melihat strategi, lingkungan dan prestasi perusahaan manufakturing di Indonesia.

## **B. PERUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan latar belakang permasalahan maka dapat dikemukakan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana bentuk strategi bisnis perusahaan manufaktur Indonesia
2. Bagaimanakah kaitan antara strategi bisnis dengan lingkungan dan prestasi perusahaan
3. Adakah perbedaan strategi dan keadaan lingkungan antara perusahaan yang berprestasi tinggi dan berprestasi rendah.

## **C. TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Strategi Bisnis**

#### **1.1. Pengertian**

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani (Greek) yaitu *strategos* yang berarti "the art of the general". Chandlers (1962) seorang ahli sejarah bisnis merupakan peneliti awal yang mengenalkan konsep strategi. Chandlers (1962) mendefinisikan strategi sebagai penentuan tujuan dasar jangka panjang dan pemilihan terhadap beberapa tindakan dan pengalokasian sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tindakan guna mencapai tujuan.

Glueck (1982) menyatakan bahwa strategi merupakan kumpulan keputusan yang terunifikasi, menyeluruh dan menghubungkan keunggulan perusahaan untuk menghadapi perubahan lingkungan dalam upaya untuk mencapai tujuan perusahaan. Glueck (1982) juga mengatakan strategi merupakan alat untuk pencapaian tujuan yang bersifat jangka panjang

Berdasarkan hal yang telah dijelaskan diatas maka strategi dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, namun demikian jika diperhatikan strategi merupakan suatu alat atau cara yang dilakukan dan dilaksanakan oleh suatu perusahaan/organisasi untuk mencapai tujuan.

#### **1.2. Strategi dan Prestasi Perusahaan**

Glueck dan Jauch (1988) mengelompokan tujuan yang hendak dicapai perusahaan atas kemampuan untuk menghasilkan keuntungan (*profitability*), pemasaran dan penjualan (*marketing and sales*), tujuan berkaitan dengan pekerja, efisiensi dan inovasi, tanggung jawab sosial perusahaan.

Strategi erat kaitannya pencapaian tujuan atau prestasi perusahaan. Keberhasilan pelaksanaan strategi dapat dilihat dari kemampuannya untuk mencapai tujuan prestasi



strategik yang diukur dari prestasi keuangan, prestasi pasar dan sejauh mana kemajuan dilakukan dalam rangka mencapai tujuan (Shrivastava 1994).

### 1.3. Tipologi Strategi

Ada berbagai strategi yang digunakan perusahaan untuk menghadapi perubahan lingkungan yang dijumpai dalam literatur dan mendapat perhatian dari para peneliti dibidang manajemen strategik.

Dalam bukunya *Competitive Strategi*, Porter (1980) mengemukakan tiga generik strategi yang sering dijumpai pada perusahaan dalam menghadapi lima kekuatan yang ada dalam industri. Strategi yang sering digunakan tersebut adalah :

*a. Strategi Cost leadership.* Pada strategi ini keunggulan perusahaan dibanding pesaing adalah dalam hal biaya. Perusahaan akan berusaha untuk menawarkan barang dan jasa dengan biaya yang relatif lebih rendah dibanding pesaing. Untuk itu perusahaan akan menerapkan control yang ketat terhadap biaya dan overhead disamping berusaha untuk mengurangi biaya serta meminimalkan biaya pada area penelitian dan pengembangan (R & D), service, tenaga penjual, iklan dan lainnya. Kemudian perusahaan akan berusaha mendapatkan skala produksi yang efisien. Menurut Porter (1980, 1985), keberhasilan pelaksanaan control daripada biaya sangat ditentukan oleh adanya perhatian dan komitmen manajer.

*b. Strategi Differentiation* merupakan generik strategi kedua dari Porter, perusahaan yang menganut strategi ini akan menggantungkan keunggulan bersaingnya dengan mengeluarkan barang dan jasa yang dianggap unik oleh pelanggan tanpa mengabaikan pkehidmatan dan mutu. Bentuk keunikan dapat dalam berbagai rupa yang berasal dari disain atau imej jenama, teknologi, service pelanggan, dealer network dan features. Perusahaan yang terlibat dalam strategi ini menargetkan pelanggan yang tidak peka terhadap harga dan strategi ini perlu didukung oleh aktifitas yang memerlukan biaya yang cukup besar seperti biaya penelitian dan pengembangan, pengembangan disain barang dan jasa.

*c. Strategi Fokus* merupakan generik strategi terakhir dari Porter. Pada strategi ini perusahaan akan mencurahkan segenap sumber daya untuk melayani keperluan segmen tertentu seperti melayani kelompok pembeli tertentu atau segmen pasar tertentu atau pasar geografi tertentu.

Dalam melayani target yang dipilih, perusahaan ini boleh sahaja menggunakan cost leadership atau dengan differensiasi. Dengan berbuat seperti ini diharapkan perusahaan akan mampu melayani segmen yang dipilih secara lebih efektif dan efisien yang akan menghasilkan keunggulan bersaing.

Penelitian ini akan menggunakan tipologi strategi perusahaan dari Porter (1980) sebagai salah satu variabe penelitian dengan beberapa alasan yaitu, pertama, tipologi ini telah menjadi objek penelitian dan memiliki realibiliti yang tinggi dan disokong oleh beberapa peneliti seperti yang dilaporkan oleh Zahra dan Pearce II (1990) Hambrick (1983), Chaganti dan Sambharya (1987), Zajac dan Shortell (1989), tipologi ini memiliki kesamaan dengan tipologi strategi yang dikembangkan oleh peneliti lain.



#### **1.4. Lingkungan**

Lingkungan perusahaan merupakan variabel yang sangat penting dalam menetapkan strategi bisnis perusahaan. Lingkungan makro dari suatu perusahaan lebih besar pengaruhnya dalam menentukan peluang dan ancaman terhadap perusahaan. Kekuatan ini mewakili hal-hal yang tidak dapat dikendalikan yang harus dimonitor dan ditanggapi perusahaan (Glueck, 1980).

Di dalam lingkungan global yang berubah dengan cepat, perusahaan harus memonitor enam kekuatan utama, yaitu kekuatan demografi, ekonomi, alam, teknologi, politik, dan budaya. Jika diperhatikan perusahaan yang mampu mempertahankan diri dan terus berkembang sepanjang masa adalah perusahaan yang terus mengamati perubahan lingkungan dan mengadakan antisipasi dengan menerapkan strategi bisnis yang sesuai dengan perubahan tersebut.

Porter (1980), menjelaskan ada lima kekuatan yang merupakan lingkungan perusahaan yang perlu dianalisis oleh perusahaan yaitu kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar supplier, kemungkinan masuknya pesaing baru, adanya barang substitusi, tindakan perusahaan saingan. Berdasarkan analisis terhadap faktor tersebut diatas akan ditemukan berbagai karakteristik lingkungan yang dihadapi dengan strategi berbeda pula

#### **D. HIPOTESA**

Dari permasalahan yang dikemukakan maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Adanya perbedaan strategi bisnis yang digunakan oleh perusahaan manufaktur di Indonesia
2. Terdapatnya kaitan antara strategi bisnis dan lingkungan perusahaan dengan prestasi.
  - a. Adanya perbedaan strategi bisnis, keadaan lingkungan antara perusahaan yang berprestasi tinggi dengan perusahaan yang berprestasi rendah.

#### **E. TUJUAN PENELITIAN**

Tujuan penelitian adalah :

- a. Untuk mengetahui strategi bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan manufaktur Indonesia yang listing di BEJ.
- b. Untuk mengetahui bagaimana kaitan antara strategi bisnis dengan lingkungan perusahaan.
- c. Untuk mengetahui bagaimana strategi bisnis dan lingkungan perusahaan yang berprestasi tinggi dan perusahaan yang berprestasi rendah.

#### **F. METODOLOGI PENELITIAN**

##### **1. Sampel dan Pengumpulan Data**

Sampel penelitian ini 80 buah dari 120 buah perusahaan pengolahan yang tercatat di Bursa Efek Jakarta. Alasan dipilihnya perusahaan manufakturing adalah karena strategi bisnis yang dikemukakan oleh Porter (1983) lebih berorientasi pada perusahaan manufakturing. Disamping itu karena besarnya peranan perusahaan manufakturing dalam membentuk nilai tambah dan juga penyerapan tenaga kerja.



Unit analisis kajian ini adalah organisasi yaitu perusahaan manufakturing dengan responden direktur utama perusahaan tersebut. Kriteria penilaian sampel adalah telah tercatat di BEJ selama 5 tahun dan mengadakan aktifitas pengolahan (manufacturing).

Kuesioner dikirim melalui pos. Dari 120 perusahaan manufakturing tercatat di BEJ yang dikirim kuesioner, 80 yang mengembalikan kuesioner dengan lengkap atau dengan tingkat pengembalian (respon rate) 66 %.

## 2. Pengukuran Variabel

### 2.1. Strategi

Strategi diukur dengan mengajukan 12 pertanyaan dengan menggunakan skala Likert (1-7). Pertanyaan ini yang juga merupakan modifikasi dari Kim dan Lim (1988) berupaya untuk mengidentifikasi strategi yang cenderung dipilih oleh perusahaan Indonesia. Pertanyaan ini berkaitan dengan kegiatan promosi, pengembangan produk, kemasan, merek, biaya, harga, segmen pasar yang dilayani oleh perusahaan responden.

Responden diminta untuk memberi rangking tiap pernyataan yang dikemukakan dari *sangat tidak diprioritaskan* (1) sampai dengan *sangat diprioritaskan* (7). Pertanyaan pada kuesioner untuk mengukur strategi disusun sebagai berikut :

Strategi Cost leadership (pertanyaan 1-5), Strategi Differensiasi (pertanyaan 6-9), Strategi Fokus (pertanyaan 10-12). Suatu perusahaan dikatakan memilih strategi kos leadership jika nilai total untuk kos leadership lebih tinggi dibanding nilai total strategi differensiasi dan fokus.

### 2.2. Lingkungan

Lingkungan usaha merupakan keadaan di luar perusahaan yang sifatnya berubah dan memberikan kesempatan serta ancaman terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Lingkungan usaha diukur dengan mengajukan 16 pernyataan kepada responden dan mereka diminta untuk memberikan persepsi sejauhmana mereka setuju atau tidak setuju dengan keadaan lingkungan. Pengukuran dilakukan menggunakan skala Likert dengan nilai dari 1-7 yang bergerak dari *sangat tidak setuju* (1) sampai *sangat setuju* (7).

Ke 16 variabel lingkungan yang digunakan dalam kajian ini menggambarkan analisis struktural industri yang dikemukakan oleh Porter (1980). Analisis ini menjelaskan bahwa persaingan dalam suatu industri ditentukan oleh beberapa kekuatan diantaranya : kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar supplier, kemungkinan masuknya pesaing baru, ada tidak barangnya substitusi, tindakan saingan. Pengukuran lingkungan ini juga modifikasi dari pengukuran yang dikembangkan oleh Kim dan Lim (1988).

### 2.3. Prestasi

Berdasarkan pada penelitian terdahulu (Kim dan Lim, 1988; Miller 1988) dua pengukuran prestasi yang digunakan adalah tingkat pengembalian terhadap harta (return on assets) dan pertumbuhan penjualan (sales growth). Prestasi perusahaan di lihat dari tingkat pengembalian harta (ROA) dan pertumbuhan penjualan (Sale Growth) dalam lima tahun terakhir. Pengukuran dilakukan dengan mencari rata-rata tingkat pengembalian terhadap harta dan pertumbuhan tahunan penjualan dalam lima tahun terakhir.

Walaupun ada kelemahan menggunakan pengukuran prestasi dengan ROA dan pertumbuhan penjualan (masalah variasi penggunaan metode penyusutan dan penilaian persediaan yang bisa mempengaruhi ROA dan pertumbuhan penjualan). Tetapi pengukuran ini



disamping mudah diperoleh datanya juga menggambarkan tujuan dari kebanyakan perusahaan dinegara berkembang (Kim dan Lim, 1988)

ROA dan Pertumbuhan Penjualan Perusahaan dikelompokkan menjadi tiga kelompok perusahaan yaitu kelompok perusahaan yang berprestasi tertinggi, menengah dan rendah.

Data tingkat pengembalian terhadap harta dan pertumbuhan penjualan diperoleh dari buku Capital Market Directory diterbitkan oleh Bursa Efek Jakarta

### **3. Metoda analisis data**

Analisis data dilakukan dengan menggunakan program SPSS-PC versi 7.5 Metode analisis data yang akan digunakan adalah uji statistik seperti :

#### **3.1. Statistik Deskriptif,**

Statistik deskriptif digunakan untuk melihat rata-rata hitung, standar deviasi dan frekuensi dari karakteristik sampel

#### **3.2. T tes**

Alat uji ini digunakan untuk melihat perbedaan strategi, lingkungan perusahaan yang berprestasi tinggi dan dan berprestasi rendah.

#### **3.3. Korelasi.**

Korelasi digunakan untuk melihat hubungan antara strategi, lingkungan dengan prestasi perusahaan

#### **3.4. Reability internal**

Karena pengukuran strategi melingkupi tiga dimensi strategi maka untuk melihat kelayakan internal data (internal reability) dilakukan reability test dengan melihat koefisien alfa. Hal ini dilakukan untuk melihat apakah pengukuran tersebut benar-benar mengukur strategi perusahaan.

### **4. Bentuk Kajian**

Kajian ini berupa kajian empiris dan walaupun kajian ini menguji beberapa hipotesis namun kajian ini lebih mengarah pada kajian eksploratory, karena belum ditemukan kajian sejenis dengan topik yang sama.

## **G. HASIL**

### **1. Karakteristik Sampel**

Seperti dapat dilihat pada tabel 1.1. rata-rata perusahaan sampel berumur 27 tahun atau berdiri pada dekade tahun 70'an, perusahaan paling tua 82 tahun dan paling muda berumur 9 tahun. Hal ini memperlihatkan bahwa perusahaan telah cukup lama berada di pasar dan berkecimpung dalam industri yang digelutinya

Berdasarkan jumlah tenaga kerja perusahaan sampel tergolong pada perusahaan besar dengan maksimum tenaga kerja pada perusahaan 23.450 orang dan minimum 100 orang dengan rata-rata 3.328 orang.

Perusahaan sampel memiliki rata-rata ROA, ROE dan pertumbuhan penjualan dalam lima tahun terakhir sebesar 5,1 %, 18 % dan 30,5%. Perusahaan sampel bergerak pada berbagai bidang usaha diantaranya adalah semen, tekstil, makanan dan minuman, elektronik, automotive.

Tabel 1.1  
Karakteristik Sampel

No.	Karakteristik	Rata-rata	Maksimum	Minimum	Standard Deviasi
1.	Umur Perusahaan	27 thn	82 thn	9 thn	14 thn
2.	Jumlah Tenaga Kerja	2.269 org	23.450 org	100 org	3.328 org
3.	Pengembalian Terhadap Harta (Return on Assets)	5,1 %	-19,9 %	25,7 %	7,1 %
4.	Pengembalian Terhadap Equity (Return on Equity)	18,7%	44%	-25%	9.5 %
5.	Pertumbuhan Penjualan (sales Growth)	30.5%	227%	-19.9	42,6%

## 2. Reability Test

Internal reability dimensi strategi dapat dilihat dibawah ini. Berdasarkan nilai alfa maka terlihat dimensi strategi memiliki reability yang tinggi (alfa > 0,50) (Nunnally, 1967).

Dimensi	Cronbach alpha
Cost leadership	0.6977
Differensiasi	0,6793
Fokus	0,6471

Internal reability untuk variabel lingkungan cukup baik dengan nilai alfa sebesar 0,5990. Nilai ini diperoleh setelah dilakukan penghapusan beberapa pertanyaan untuk meningkatkan internal reabilitinya

## 3. Pengujian Hipotesis

### 3.1. Berbedanya Strategi Bisnis Perusahaan Indonesia

Menggunakan faktor analisis dengan Varimax Rotated Matrix ditemukan tiga kelompok strategi persis sama dengan yang diinginkan, walaupun ada satu pertanyaan untuk kelompok tertentu menyeberang pada kelompok lain. Ketiga kelompok strategi tersebut adalah kelompok strategi differensiasi, cost leadership dan fokus.

Untuk membuktikan hipotesis tentang adanya perbedaan strategi yang digunakan perusahaan manufakturing di Indonesia dilakukan uji rata-rata dalam bentuk uji rata-rata satu sampel (one-sample statistics) seperti dapat dilihat pada tabel 3.1.



Tabel 3.1.  
Perbedaan Strategi Perusahaan

Kelompok Strategi	Rata-rata (Mean)	Std Deviasi	Nilai t	Siknifikansi (two tailed)
Diferensiasi	5,65	1,03	49,200	0,000
Cost Leadership	5,38	0,96	50,287	0,000
Fokus	6,26	0,55	101651	0,000

Dari tabel 3.1. terlihat bahwa strategi yang dilaksanakan oleh perusahaan manufaktur berbeda secara nyata hal ini terlihat dari nilai t untuk masing kelompok strategi.

### 3.2. Kaitan antara Strategi, Lingkungan Usaha dan Prestasi Perusahaan

Untuk melihat kaitan antara strategi, lingkungan usaha dan prestasi dilakukan korelasi (Pearson correlation) untuk ketiga variabel tersebut. Tabel 3.2. memperlihatkan kaitan antara ketiga variabel tersebut.

Tabel 3.2.  
Hubungan Antara strategi, Lingkungan dan Prestasi Perusahaan

Variabel	Pertumbuhan penjualan	ROA	Diferensiasi	Cost Leadership	Fokus	Lingkungan
Pertumbuhan penjualan	1,00					
ROA	1,71	1,00				
Diferensiasi	0,209*	0,51**	1,00			
Cost Leadership	0,022	-0,06	0,28*	1,00		
Fokus	-0,314*	0,003	0,163	0,14	1,00	
Lingkungan	0,074	0,011	0,085	0,137	-0,04	1,00

\* Hubungan signifikan pada derajat 0,05 (two tailed)

\*\* hubungan signifikan pada derajat 0,01 (two tailed)

Pada tabel diatas terlihat hubungan yang signifikan antara prestasi (pertumbuhan penjualan dan ROA) dengan strategi, strategi dengan strategi, tetapi tidak ditemukan hubungan antara strategi dengan lingkungan. Strategi diferensiasi dan fokus secara signifikan berkaitan dengan pertumbuhan penjualan, hubungannya positif untuk strategi diferensiasi dan negatif untuk strategi fokus. Strategi diferensiasi juga berkaitan dengan ROA secara signifikan sementara untuk strategi cost leadership dan fokus tidak ditemukan kaitan yang signifikan dengan prestasi

### 3.3. Perbedaan Strategi dan Lingkungan antara Perusahaan Berprestasi Tinggi dan Berprestasi Rendah

Untuk melihat perbedaan strategi dan lingkungan antara perusahaan yang memiliki prestasi tinggi dan rendah dilakukan analisis variance (Analysis of Variance). Ringkasan hasil analisis varian dapat dilihat pada tabel 3.3 dan tabel 3.4.



Tabel 3.3.  
Perbedaan Strategi dan Keadaan Lingkungan  
Perusahaan yang Memiliki Pertumbuhan Penjualan Tinggi dan Rendah

Variabel/Prestasi	Pertumbuhan Penjualan		Rasio F (F Ratio)	Probabiliti F
	Tertinggi n= 26	Terendah N=26		
Strategi	1,3	2,7	3,36	0,04
Lingkungan	3,2	5,7	5,34	0, 007

Tabel 3.3 memperlihatkan adanya perbedaan strategi dan keadaan lingkungan perusahaan dengan pertumbuhan penjualan yang tinggi dengan perusahaan yang rendah. Berdasarkan pada rasio F dan probability F terlihat secara nyata perusahaan dengan pertumbuhan penjualan yang tinggi mengarah pada pelaksanaan strategi differensiasi dan sebaliknya yang memiliki pertumbuhan penjualan rendah memiliki strategi fokus. Sedangkan lingkungan perusahaan yang bertumbuh cepat melihat tingkat persaingan tidak terlalu tinggi dan perusahaan dengan pertumbuhan penjualan rendah berada dalam persaingan yang tinggi atau ketat.

Tabel 3.4 menjelaskan bahwa perusahaan yang memiliki ROA tinggi memiliki strategi dan tingkat persaingan yang berbeda dengan perusahaan memiliki ROA rendah. Berdasarkan nilai rasio F dan probabiliti F maka secara nyata perusahaan yang memiliki ROA rendah cenderung menggunakan strategi fokus dan tingkat persaingan sangat tinggi sedangkan perusahaan berprestasi tinggi cenderung menggunakan strategi differensiasi dan dengan tingkat persaingan yang rendah.

Tabel 3.4.  
Perbedaan Strategi dan Keadaan Lingkungan  
Perusahaan yang Memiliki ROA Tinggi dan Rendah

Variabel/Prestasi	ROA		Rasio F (F Ratio)	Probabiliti F
	Tertinggi n= 26	Terendah n=26		
Strategi	1,1	2,7	4,36	0,02
Lingkungan	4,2	5,9	6,34	0, 005

## H. PEMBAHASAN DAN KESIMPULAN

Kajian ini untuk melihat strategi yang dilaksanakan oleh perusahaan manufaktur di Indonesia, mengetahui kaitan antara strategi, lingkungan dan prestasi serta membandingkan strategi dan lingkungan perusahaan yang berprestasi tinggi dan rendah. Dari uji hipotesis terlihat bahwa perusahaan manufaktur Indonesia juga melaksanakan generik strategi yang dikemukakan Porter (1980), hal ini memperlihatkan bahwa perusahaan manufaktur Indonesia telah berusaha untuk menghadapi persaingan dengan menggunakan beberapa strategi. Namun dengan menggunakan faktor analysis, kajian ini melihat ada sedikit modifikasi dari generik strategi yang dikemukakan oleh Porter (1980).



Perbedaan strategi yang dikemukakan oleh Porter dengan studi ini mungkin karena berbedanya kondisi lingkungan persaingan Indonesia dengan kondisi lingkungan persaingan di Amerika Serikat dimana Porter melakukan studinya. Karena berbedanya lingkungan persaingan akan dihadapi dengan strategi yang berbeda (Glueck, 1980; Kim dan Lim 1988).

Temuan dari study ini tentang adanya hubungan antara variabel strategi, lingkungan dan prestasi perusahaan (hipotesis 2), walaupun tidak seluruh hubungan tersebut signifikan merupakan pembenaran terhadap konsep bahwa strategi tertentu dapat meningkatkan prestasi perusahaan. Dikarenakan pelaksanaan suatu strategi merupakan respon perusahaan terhadap keadaan lingkungan tertentu, cocoknya strategi dengan lingkungan yang dihadapi akan meningkatkan prestasi perusahaan (Sulaiman, 1992; Bahae, 1992).

Perusahaan berprestasi tinggi baik dalam hal pertumbuhan penjualan yang tinggi maupun tingginya ROA cenderung melaksanakan strategi differensiasi dan persaingan tidak begitu tinggi. Temuan ini memperlihatkan bahwa perusahaan yang melaksanakan strategi differensiasi yang bercirikan pengembangan produk baru dan melakukan inovasi dalam berbagai aktifitas pemasaran mampu memenangkan persaingan. Karena penggunaan strategi ini, maka perusahaan akan menampilkan produk dan pelayanan yang berbeda yang memungkinkan mereka untuk menetapkan harga tinggi (harga premium) sehingga akan mampu meningkatkan tingkat penjualan dan tingkat laba (Lamb, 1996).

### **1. Implikasi**

Secara teori kajian ini telah memperlihatkan bahwa konsep generik strategi yang dikembangkan di negara maju juga bisa diadopsi di negara berkembang seperti Indonesia dengan sedikit perubahan. Selanjutnya generik strategy tertentu akan dipilih pada kondisi lingkungan tertentu pula, kesesuaian antara strategi dan keadaan lingkungan akan membawa konsekuensi terhadap prestasi perusahaan.

Perusahaan yang berprestasi tinggi pada kondisi persaingan yang tidak begitu ketat cenderung menggunakan strategi differensiasi.

### **2. Keterbatasan Kajian**

Salah satu keterbatasan kajian ini adalah kecilnya sampel kajian sehingga kurang menggambarkan keberagaman perusahaan yang diteliti. Sehingga hasil yang ditemukan tidak begitu kentara dan menyeluruh dibandingkan jika sampel kajian lebih besar dengan tingkat keberagaman yang lebih luas.

Keterbatasan kajian berikutnya adalah pengukuran strategi dan lingkungan merupakan persepsi dari para responden dalam hal ini adalah direktur utama perusahaan. Kemudian karena masih kurangnya kajian sejenis membuat kajian ini relatif sulit. Keberadaan kajian dengan topik yang sama akan memberi panduan kajian ini sehingga kajian ini akan lebih baik.

### **3. Kajian Masa Datang**

Kajian masa datang dapat dilakukan untuk mengkonfirmasi hasil yang diperoleh kajian ini dengan meningkatkan jumlah sampel. Kemudian juga terbuka ruang untuk meneliti antara strategi, lingkungan dan prestasi perusahaan menggunakan pengukuran variabel kajian yang berbeda dari kajian ini. Kajian ini menggunakan persepsi responden untuk menilai strategi



dan keadaan persaingan/lingkungan untuk masa datang misalnya mungkin menggunakan gabungan antara persepsi responden dengan keadaan objektif yang ada pada masing perusahaan maupun pada industri dimana perusahaan itu bersaing. Kajian serupa dengan menggunakan alat analisis yang berbeda seperti menggunakan hubungan kausal antara strategy, lingkungan dan prestasi juga merupakan kajian yang menjanjikan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bahae, M.S, 1992, "Strategi Comprehensiveness Fit and performance", *Australian Journal of Management*, 17, 2 Desember, hal 195-215
- Beard, D.W dan Dess, G.G, 1981, "Corporate Strategi, Business Level Strategi and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, vol 20, 663-688
- Byles, C.H, 1989, Strategi Implementation: Organizational Culture, Commitment and Bank Performance, . *Unpublished DBA Dissertation*, University of Kent USA.
- Chaganti, R dan Sambharya, R. 1987, "Strategic Orientation and Upper Echelon Characteristics", *Strategic Management Journal*, 8,393-401
- Chandler, A.D. Yr. 1962, *Strategi and Structure*, Dumbleday, Garden City, New York
- Glueck, W. F, 1980, *Business Policy and Strategic Management*, 3 rd ed, Mc Graw Hill, New York.
- Gordon, G.G & DiTomaso, N, 1992, "Predicting Corporate Performance From Organizational Culture", *Journal of Management Studies*, 6 November, 783-797
- Govindarajan, V, 1988, A Contingency Approach to Strategi Implementation at The Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanism With Strategi, *Academy of Management Journal*, Vol.31, No.4, 828-853
- Gupta, A. K dan Govindarajan, 1984, "Business Unit Strategi, Managerial Characteristic, and Business Unit Effectiveness at strategi Implementation", *Academy of Management Journal*, Vol 27, No. 1, 25-41.
- Hambrick, D.C, 1983, "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow Strategic Types", *Academy of Management Journal*, Vol 26, No. 1, 5-26.
- Hendry, J dan Hope, V,1994, "Cultural Change and Competitive Performace", *European Management Journal*, Vol12, No4, 401-406
- Herbert, T. T, dan Deresky, H, 'Generic Strategies: An Emperical Investigation of Typologi Validity and Styateg Content', *Strategic Management Journal*, Vol. 8, 135-147, 1987.



- Hitt, M.A, Ireland, R.D dan Palia, K.A,"Industrial Firms' Grand Strategi and Functional Importance: Moderating Effects of Technology and Uncertainty", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No.2, 265-298, 1982.
- Jennings, D.F dan Lumpkin, J.R.,1992,"Insights Between Environmental Scanning Activities and Porter's Generic Strategies : An Empirical Analysis", *Journal of Management*, Vol. 18, No. 4, 791-803
- Johnson, G dan Scholes, K,1994, *Exploring Corporate Strategi: Text and Cases*, Third Edition, Prentice Hall, Cambridge.
- Lamb, Hair & Mc. Daniel, 1996, "*Marketing*," 3<sup>rd</sup> Edition, South-Western
- Miles, R.E. & Snow, C.C. 1978, *Organizational Strategi, structure and process*, Mc. Graw Hill Book Company, New York.
- Navahandhi, A. & Malekzadeh, A.R.,1993,"Leadership style in strategi and organization performance : an integral approach", *Journal of Management studies*, 3 May, 405-425
- Nunnally, J.C. 1967, *Psychometric Theory* , New York, Mc. Graw Hill Book Company.
- Nutt, P.C., 1987,"Identifying and Appraising how Managers Install Strategi", *Strategic Management Journal*, Vol. 8 1-14.
- Pearce II, J.A dan Robinson Jr, R.B, 1994, *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, 5 th Edition, Richard D Irwin Inc., USA
- Peters, T.H dan Waterman, R.H., Yr. 1982, *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York
- Porter, M.E, 1985, *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- ,1980, *Competitive Strategi*, Free Press, New York
- Schwartz, H & Davis, S.M,1991,"Matching Corporate Culture and Business Strategi", dalam Pfeifer, J.W (editor), *Strategic Planning :Selected Readings*, Pfeiffer & Company, Toronto.
- Stonich, P.J, 1981,"Using Rewards in Implementing Strategi", *Strategic Management Journal*, Vol 2, 345-352.
- Sulaiman, M, 1989, Corporate Strategi of Structure of Malaysian Manufacturing firms : A contingency approach, *Unpublished Ph.D.* Thesis, University of Cardiff.
- ,1992, "Corporate Strategi and Structure of High Performing Manufacturing Firms", *Malaysian Management Review*, 1-7



- Thomas, A.S, Litschert, R.J dan Ramawamy, K, 1991, "The Performance Impact of Strategi-Manager Coalignment : An Empirical Examination", *Strategic Management Journal*, Vol 12, 509-522.
- Thomas, A.S, dan Ramawamy, K, 1996, "Matching Managers To Strategi : Further Tests of the Miles and Snow Typology", *British Journal of Management* , Vol 7, 247-261.
- Venkatraman, N & J.E. Prescott, 1990, " Environment strategi coalignment: An empirical examination of its performance implications", *Strategic Management Journal*, 1-23