

Volume 6 Nomor 2 Desember 2007

ISSN 1411-514X



Trikonomika

Jurnal Ekonomi

TELAH TERAKREDITASI BERDASARKAN SURAT KEPUTUSAN
DIRJEN DIKTI DEPDIKNAS RI NOMOR : 26/DIKTI/Kep/2005

Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing
Serta Implikasinya pada Loyalitas Pelanggan.

• **Sucherly**

Analisis Faktor-faktor Sumber Keunggulan Bersaing dalam
Pemasaran Fakultas Ekonomi dan Pengaruhnya Terhadap Nilai Jasa
Pendidikan serta Implikasinya Terhadap Loyalitas.

• **Undang Juju**

Determinasi Struktur Modal Bank: Studi Empiris pada Industri
Perbankan Indonesia.

• **Jaja Suteja**

Pengaruh Lingkungan Internal Perusahaan (*Internal Environment*)
terhadap Strategi Operasi (*Operation Strategy*) dan Kinerja
Perusahaan (*Corporate Performance*) pada Industry Garmen di Jawa
Barat.

• **Atty Tri Juniarti**

Pengaruh *Dividend Per Share* dan *Dividend Payout Ratio* terhadap
Harga Saham di Pasar Sekunder (studi pada Perusahaan Manufaktur
di BEI).

• **Elvira Zeyn**

Analisis Disparitas Pendapatan Antar Daerah di Jawa Barat

• **R. Abdul Maqin dan Ricka Riyanty**

Trikonomika	Vol. 6	No. 2	Hlm. 71 - 161	Des 2007	ISSN 1411-514X
-------------	--------	-------	---------------	----------	----------------

PENGARUH LINGKUNGAN INTERNAL PERUSAHAAN (INTERNAL ENVIRONMENT) TERHADAP STRATEGI OPERASI (OPERATION STRATEGY) DAN KINERJA PERUSAHAAN (CORPORATE PERFORMANCE) PADA INDUSTRI GARMEN DI PROPINSI JAWA BARAT

Oleh
Atty Tri Juniarti*)

Abstract

This study examined the phenomenon of production at garment industry in West Java Province. The purposes of this study are to analyze 1). The internal environment, operation strategy and corporate performance at garment industry in West Java Province. 2). The influence of internal environment toward operation strategy and 3). The influence of internal environment toward operation strategy and the corporate performance.

The study used the management approach and integrating the strategic management, operation management and human resources management. The types of this research are descriptive and verificative, while the methods used both descriptive and explanatory survey. Using the random sampling technique from collection data, the sample size were 71 companies. The using interview as a technique from collection data with two questionnaire models. The data collected at February until July 2006, using the descriptive analysis and path analysis.

The study shows: The internal environment that include organization structure, corporate culture and organization resources at garment industrial in West Java Province generally would enough,, the operation strategy used the cost strategy without notice the other strategy. While the corporate performance generally would enough.. Internal environment have significant influence simultaneously on operation strategy, but partially only the organization structure and organization resource has significant influence on operation strategy but not organization culture. Internal environment and operation strategy have had significant influence simultaneously on corporate performance, but partially organization culture, organization resource and operation strategy have positif influence on corporate performance and organization structure have indirect influence or negative influence

Keywords: Internal environment, operation.

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Persaingan bisnis dalam berbagai industri berlangsung dengan begitu kuat dan cepat sejalan dengan terjadinya perubahan lingkungan yang dinamis. Persaingan yang makin tinggi, perubahan selera konsumen, kemajuan teknologi serta perubahan sosial ekonomi menimbulkan berbagai kesempatan dan peluang juga tantangan dan ancaman dalam sektor bisnis. Kondisi seperti ini menyebabkan terjadinya perubahan dari persaingan

yang tradisional menjadi persaingan yang sangat tinggi (D'Aveni, Richard A. & Gunther; 1995). Lingkungan perusahaan juga akan berubah sejalan dengan adanya perubahan kebijakan perdagangan antar negara. Kehadiran pesaing yang lebih agresif memaksa perusahaan untuk mendefinisikan kembali strateginya, baik secara eksternal (strategi perusahaan) maupun secara internal yaitu strategi bisnis dan strategi fungsional. Produk-produk hasil manufaktur di dalam negeri saat ini begitu keluar dari

pabrik langsung berkompetisi dengan produk luar negeri (impor), dan dunia usaha pun harus menerima kenyataan bahwa pesatnya perkembangan teknologi telah mengakibatkan cepat usangnya fasilitas produksi, semakin singkatnya masa edar produk, serta semakin rendahnya margin keuntungan. Hal ini menarik perhatian para ahli untuk melakukan studi tentang adopsi teknologi, kondisi inipun disebabkan adanya asumsi bahwa teknologi selalu memberikan keuntungan pada pengadopsinya. Namun demikian, beberapa studi empiris yang terdahulu mengindikasikan bahwa adopsi teknologi tidak dapat secara langsung meningkatkan kinerja perusahaan (Gopinath, 1995). Benefit yang signifikan akan bisa dicapai apabila organisasi mengintegrasikan teknologi dengan strategi perusahaan. Bahkan para ahli berpendapat bahwa strategi harus dipandang sebagai moderator penting dan suksesnya organisasi bisnis tergantung pada kemampuan teknologi baru dalam mendukung strategi bersaing yang dilakukan (Harrison, and D. Samson;1977).

Peran sektor industri dalam perekonomian Indonesia untuk menciptakan daya saing ekonomi nasional sulit ditingkatkan, mengingat daya saing dari sektor ini umumnya masih menggunakan bahan baku impor. Fenomena adanya beberapa perusahaan yang mengurangi kegiatan atau bahkan menutup uahanya semakin meluas terutama di Provinsi Jawa Barat. Dampak dari hal tersebut dirasakan oleh industri yang terdapat di Provinsi Jawa Barat ini semakin berat karena penanaman modal asing maupun domestik serta hampir 60% industri pengolahan terletak di daerah ini, sehingga perekonomian nasional sangat dipengaruhi oleh kinerja industri di Provinsi Jawa Barat (Kantor Statistik Provinsi Jawa Barat; 2005). Sektor industri merupakan sektor utama karena selain menyerap tenaga

kerja yang tinggi juga memberikan sumbangan yang sangat besar dalam pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB), sekaligus juga memiliki kedudukan yang strategis dalam perekonomian Indonesia. Sehingga idealnya industri nasional ini didukung oleh dasar perekonomian yang kuat dan efisien, agar perekonomian Indonesia ini memiliki daya saing yang tinggi dalam perekonomian secara global. Kenyataan yang terjadi sekarang adalah dasar perekonomian dan industri nasional masih sangat lemah dan rentan, padahal globalisasi ekonomi telah melibatkan perekonomian Indonesia ke dalam lingkungan perekonomian global yang kompleks dan sarat persaingan.

Sesuai dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 7/2005), fokus pembangunan industri jangka menengah (2004-2009) adalah penguatan dan penumbuhan kluster-kluster industri inti, yaitu : 1) Industri makanan dan minuman; 2) Industri pengolahan hasil laut; 3) Industri tekstil dan produk tekstil; 4) Industri alas kaki; 5) Industri kelapa sawit; 6) Industri barang kayu (termasuk rotan dan bambu); 7) Industri karet dan barang karet; 8) Industri pulp dan kertas; 9) Industri mesin listrik dan peralatan listrik; dan 10) Industri petrokimia. Pengembangan 10 kluster industri inti tersebut, secara komprehensif dan integratif, didukung industri terkait (*related industries*) dan industri penunjang (*supporting industries*). (Departemen Perindustrian RI;2005).

Pada pola distribusi *output* industri garmen menengah besar hanya mendistribusikan 15% *output*nya ke pasar domestik, dari total 497.000 ton tahun 2004 sebanyak 85% dijual di pasaran ekspor. Sebaliknya pada industri garmen menengah ke bawah atau yang biasa

disebut dengan rumahan (industri luar negeri sangat mikian ada secara tidak ton tahun 20 dalam negeri 2006). Dari distribusi in

Ta

No.	
1.	Makan
2.	Tekstil
3.	Barang
4.	Kertas
5.	Pupuk
6.	Semen
7.	Logam
8.	Alat A
9.	Barang
	Total

Sumber: Dispu

Industri (TPT) nasional yang rendah oleh mesin-mesin proses produksi berusia lebih produktivitas industri ini tenaga kerja (6 Maret 2006) duk TPT Jawa oleh tingginya sudah tua, dengan harga yang kurang munculnya p Pakistan, Viet yang masuk s Cavusgi hasil peneliti

disebut dengan konfeksi atau industri rumahan (*home industry*), pasar dalam negeri sangatlah penting. Meskipun demikian ada sedikit ekspor yang dilakukan secara tidak langsung, dari total 483.400 ton tahun 2004 seluruhnya dipasarkan di dalam negeri (*Guiding Book API 2004-2006*). Dari kondisi ini tampak bahwa pola distribusi industri garmen menengah

besar terlalu berorientasi ke pasar ekspor (85%), tetapi dalam pasar domestikpun tersisih oleh produk impor (khususnya China) yang saat ini menguasai pasar dalam negeri (domestik) di Indonesia. Produk garmen yang dihasilkan oleh industri nasional yang dijual di pasar domestik inipun merupakan produk sisa ekspor saja.

Tabel 1
Target Pertumbuhan Sektor Industri Provinsi Jawa Barat (2005-2009)

No.	Industri	Pertumbuhan (%)	Jumlah Tenaga Kerja (orang)
1.	Makanan, Minuman dan Tembakau	4,59	514.557
2.	Tekstil, Barang Kulit dan Alas Kaki	6,65	485.955
3.	Barang Kayu dan Hasil Hutan	4,91	133.119
4.	Kertas dan Barang Cetak	7,82	42.595
5.	Pupuk, Kimia dan Barang dari Karet	10,63	143.273
6.	Semen dan Galian Non-Logam	10,13	5.918
7.	Logam Dasar, Besi dan Baja	3,94	341.388
8.	Alat Angkut, Mesin dan Peralatan	12,46	96.510
9.	Barang Lainnya	10,20	887.853
	Total	8,56	2.635.690

Sumber: Disperindag Provinsi Jawa Barat 2006

Industri Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) nasional mempunyai daya saing yang rendah salah satunya disebabkan oleh mesin-mesin yang digunakan dalam proses produksi pada umumnya sudah berusia lebih dari 20 tahun, sehingga produktivitasnya rendah. Padahal dalam industri ini bergantung lebih dari 1 juta tenaga kerja (Ina Primiana, *Pikiran Rakyat*, 6 Maret 2006). Penurunan daya saing produk TPT Jawa Barat ini juga diakibatkan oleh tingginya biaya produksi, mesin yang sudah tua, membanjirnya produk China dengan harga yang murah, disain produk yang kurang diminati konsumen serta munculnya pesaing baru, antara lain dari Pakistan, Vietnam, dan Bangladesh baik yang masuk secara legal maupun ilegal.

Cavusgal dan Zou (1994) dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa

kinerja perusahaan dipengaruhi oleh strategi fungsional perusahaan. Selanjutnya hasil penelitian tersebut dijadikan dasar pemikiran oleh A.Badri, dkk. untuk melakukan penelitian dengan menempatkan strategi operasi sebagai variabel perantara untuk ketidak pastian lingkungan dengan kinerja perusahaan. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Richardson dan Gordon (1980), Smith dan Reece (1998) yang menyatakan bahwa strategi operasi mempunyai dampak langsung terhadap kinerja. Hasil penelitian-penelitian tersebut kemudian penulis jadikan pula sebagai dasar pemikiran dalam melakukan penelitian ini pada industri garmen di Provinsi Jawa Barat.

Apabila dilihat secara keseluruhan mengapa kinerja perusahaan sering

mengalami hambatan, Cunningham, Aldag dan Stone (1996;219) menyatakan bahwa hal tersebut disebabkan oleh faktor-faktor ekonomi, kelemahan manajemen, kesulitan mendapat SDM yang handal, kelemahan daya saing, skala ekonomi yang lemah, peraturan pemerintah yang kurang mendukung dan kelemahan dalam pembiayaan. Perusahaan garmen di Provinsi Jawa Barat ini dari hasil penelitian (Agus Rahayu, 2003) menunjukkan belum dapat menjadi tuan rumah di negeri sendiri dalam hal penjualan produk yang di-hasilkannya, antara lain disebabkan oleh lingkungan internal yang kurang mendukung. Dalam penelitian ini lingkungan internal yang dimaksud yaitu mencakup masalah struktur organisasi dimana komunikasi formal yang terjadi belum dapat berjalan sesuai yang diharapkan, pemahaman pegawai terhadap norma-norma serta nilai-nilai organisasi serta pemahaman teknologi juga perlu ditingkatkan. Selanjutnya pemanfaatan sumberdaya organisasi juga dirasakan belum optimal, sedangkan perusahaan di sisi lain ingin memberikan kepuasan baik bagi konsumen maupun bagi anggota organisasi itu sendiri.

Sehubungan cukup signifikan sumbangan ekspor garmen Provinsi Jawa Barat ini terhadap peningkatan devisa negara dan juga perusahaan garmen menyerap banyak tenaga kerja, maka masalah-masalah yang muncul harus dicarikan pemecahannya. Karena permasalahan yang muncul sangat kompleks dan mendasar, maka perlu dilakukan pemecahan masalah yang bersifat strategis.

B. Perumusan Masalah

1. Bagaimana lingkungan internal perusahaan, meliputi struktur organisasi (*organization structure*), budaya organisasi (*organization culture*), dan sumberdaya organisasi (*organization Resources*),

strategi operasi (*operation strategy*) dan kinerja perusahaan (*corporate performance*) pada industri garmen di Provinsi Jawa Barat.

2. Sejauhmana lingkungan internal perusahaan berpengaruh terhadap strategi operasi pada industri garmen di Provinsi Jawa Barat.
3. Sejauhmana lingkungan internal perusahaan dan strategi operasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan pada industri garmen di Provinsi Jawa Barat.

II. KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

A. Kerangka Pemikiran

Pembebasan kuota tekstil pada tahun 2005 selain dianggap sebagai ancaman juga harus dilihat sebagai suatu peluang, untuk dapat memanfaatkan peluang tersebut para pengusaha harus dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaannya. Termasuk juga berupaya bagaimana agar impor bahan baku dapat ditekan atau sedapat mungkin harus menggunakan bahan baku dalam negeri.

Masuknya produk garmen impor baik secara legal maupun secara ilegal menyebabkan produk garmen lokal, khususnya garmen dari Provinsi Jawa Barat ini tersisih posisinya di pasaran, karena produk impor tersebut dijual dengan harga yang murah. Padahal menurut hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan, produk garmen yang dihasilkan oleh industri garmen di Provinsi Jawa Barat ini mempunyai potensi untuk menguasai pasar, minimal secara lokal apabila mempunyai nilai atau daya saing yang tinggi.

Menurut Krajewski dan Ritzman (2005) dan Schroeder (2000) bahwa strategi operasi berhubungan dengan strategi bisnis dan strategi fungsional lainnya,

yang me
sisten da
dan keu
usahaan.
(2001) b
suatu stra
pedoman
menghasi
dalam kep
Mas
yang ma
yang ber
harus dip
an kajian
nelitian ya
(1995) dal
kan bahw
lingkungan
ini diper
(1999) ba
lingkungan
strategi op
perusahaan
berkinerja
(1999) juga
pada ketid
keseluruhan
difokuskan
usahaan ya
sasi, budaya
organisasi
menyatakan
kan strategi
memberikan
sering untuk
Hal in
Gordon (199
keberhasilan
tergantun
ciptakan bu
sebagai bag
reka. Selanj
kesesuaian
karyawan d
memiliki efek

yang merupakan suatu ukuran yang konsisten dari keputusan, kapabilitas khusus dan keunggulan bersaing untuk perusahaan. Sedangkan menurut Chase, et.al (2001) bahwa strategi operasi sebagai suatu strategi fungsional yang harus berpedoman pada strategi bisnis, agar dapat menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam keputusan-keputusan operasi.

Masalah lingkungan dalam industri yang matang dan industri manufaktur yang berkembang tidak sama, sehingga harus dipertimbangkan dalam pelaksanaan kajian penelitian operasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ward et al. (1995) dalam A.Badri et.al, (1999) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara lingkungan dengan strategi operasi. Hal ini diperkuat oleh temuan Badri et. al., (1999) bahwa dimensi ketidakpastian lingkungan dengan strategi operasi dan strategi operasi mempengaruhi kinerja perusahaan yang berkinerja tinggi dan berkinerja rendah. Selain itu Badri et.al (1999) juga memfokuskan penelitiannya pada ketidakpastian lingkungan secara keseluruhan, sedangkan penelitian ini difokuskan pada lingkungan internal perusahaan yang terdiri dari struktur organisasi, budaya organisasi dan sumberdaya organisasi. Daniel dan Reitsperger (1991) menyatakan jika perusahaan menggunakan strategi yang terus menerus akan memberikan umpan balik yang lebih sering untuk meningkatkan kinerja.

Hal ini sesuai dengan pendapat Gordon (1991) yang menyatakan bahwa keberhasilan suatu perusahaan sangatlah tergantung pada keberhasilannya menciptakan budaya organisasi yang khas sebagai bagian dari rencana strategik mereka. Selanjutnya dikatakan pula bahwa kesesuaian antara sikap dan perilaku karyawan dengan budaya organisasi memiliki efek pada kinerjanya.

Kilman dan Serpa (1986) mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja dan perilaku organisasi, sedangkan kinerja merupakan suatu pola tindakan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan, yang diukur berdasarkan perbandingan dengan berbagai standar (Collins, 1992). Pendapat ini didukung juga oleh Mc Shane dan Von Glinov (2005) yang menyatakan bahwa *a strong cultures increases organizational performance only when the cultural content is appropriate for organizational's environment*. Sedangkan Robbins (2000) menyatakan budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan.

Lingkungan internal perusahaan menurut Hunger dan Wheelen (2002) terdiri dari struktur organisasi, budaya organisasi dan sumber daya organisasi. Struktur organisasi digunakan untuk membangun budaya organisasi, oleh karena itu perubahan budaya dapat terjadi akibat perubahan struktur organisasi (Wheelen dan Hunger, 2002). Indikator yang digunakan untuk mengukur struktur organisasi mengacu pada pendapat Hunger dan Wheelen (2002) adalah komunikasi, wewenang dan alur pekerjaan. Di sisi lain sumber daya organisasi berperan dalam penentuan struktur organisasi perusahaan, sedangkan budaya organisasi memberikan dukungan terhadap pengembangan sumber daya organisasi, sebaliknya pengembangan sumber daya organisasi akan mengakibatkan perubahan budaya organisasi (Robbins, 2001).

Strategi operasi ini, seperti juga strategi fungsional yang lainnya diselenggarakan dan diturunkan dari strategi korporasi atau strategi bisnis dengan tujuan untuk memenangkan persaingan dan melayani dalam pasar produksi. Strategi ini menyangkut segala sesuatu

yang berhubungan dengan proses pembuatan produk, termasuk proses pengadaan bahan baku atau material untuk kelangsungan proses produksi. Slack dan Lewis (2002) menyatakan bahwa *Operation strategy is the total pattern of decisions with shape the long term capabilities of any type of operation and their contribution to overall strategy, through the reconciliation of market requirements with operation resources*. Perkembangan strategi operasi ini sangat dipengaruhi oleh tuntutan pasar maupun pelanggan terhadap produk. Swamidas dan Newell (1987), mendefinisikan strategi operasi sebagai penggunaan kekuatan-kekuatan operasional yang digunakan sebagai senjata persaingan dalam mencapai tujuan-tujuan bisnis dan perusahaan. Strategi operasi mencerminkan strategi bisnis yang memungkinkan fungsi-fungsi operasi untuk memberikan kontribusi yang maksimal pada penciptaan daya saing dan kinerja bisnis dalam jangka panjang (Hayes and Wheelwright, 1985).

Menurut Chase, et.al (2001) bahwa *Operation strategy is concerned with setting broad policies and plans for using the resources of a firm to best support it's long term competitive strategy*. Sementara Hayes dan Wheelwright (1985), menekankan bahwa strategi operasi sebagai suatu pola yang konsisten dalam pengambilan keputusan. Krajewski and Lee (2005) menyatakan bahwa *Operation strategy the means by which operations implements the firms corporate strategy*.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa dimensi-dimensi strategi operasi menurut Lee Krajewski dan Ritzman (2005) terdiri dari biaya (*cost*), kualitas (*quality*), Waktu pengiriman (*time delivery*) dan keluwesan (*flexibility*). Dimana dimensi-dimensi ini merupakan prioritas persaingan suatu perusahaan, keempat dimensi tersebut benar-benar sebagai dimensi aktual yang dapat dilakukan. Strategi operasi mempunyai

kemungkinan untuk berkembang, maka proses perusahaan perlu untuk mencapai kepuasan konsumen, baik konsumen internal maupun konsumen eksternal.

Biaya (*cost*) yang rendah dapat meningkatkan permintaan terhadap barang atau jasa, tapi juga menurunkan keuntungan jika barang atau jasa tersebut tidak dapat diproduksi dengan biaya rendah. Untuk bersaing berdasarkan pada biaya manajer operasi harus mengatasi tenaga kerja, material, *scrap*/bahan-bahan yang terbuang, *overhead* dan biaya-biaya lainnya untuk merancang sebuah sistem yang menurunkan biaya per unit barang atau jasa. Biaya operasi yang rendah, jasa pengiriman atau memproduksi barang yang dilakukan harus berorientasi pada kepuasan konsumen (Lee Krajewski dan Ritzman, 2005). Stonebraker dan Leong (1994) menyatakan strategi biaya sebagai suatu usaha untuk memproduksi dan mendistribusikan produk dengan biaya minimum.

Kualitas (*quality*) merupakan dimensi dari barang atau jasa yang ditentukan oleh konsumen internal dan eksternal. Saat ini dan seterusnya kualitas tetap mempunyai pengaruh penting di pasar, ada dua prioritas penting dalam persaingan sehubungan dengan kualitas yaitu kualitas yang baik dan kualitas yang konsisten, karena pada dasarnya konsumen mengharapkan bukan hanya kualitas barang tetapi nilai dari barang tersebut. Menurut Schroeder (2000) kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi harapan konsumen, sehingga setiap upaya pengembangan kualitas harus dimulai dari pemahaman terhadap persepsi dan pemenuhan kebutuhan konsumen dimasa yang akan datang. Strategi kualitas terkait dengan usaha

menghasilkan sesuai atau lebih dari yang diharapkan (Braglia dan

Ketika seorang manajer melihat sebuah rantai pasokan konsumen, maka setiap kualitas yang luas, artinya tersebut adalah masing-masing kemampuan yang berbeda-beda manajemen keuangan perusahaan yang tersebut. Dengan kualitas berarti manajemen yang berorientasi pada usaha dalam persaingan semakin ketat.

Pihak manajemen menentukan kualitas yang diharapkan oleh pihak manajemen dalam perusahaan. Kualitas ini dapat diukur dengan perusahaan prinsip dasarnya.

Menurut Goetsch and Davis *defined only in terms of judge of quality? In his work, he produces in his work. Poor quality business, and performance he thinks, will be Quality to the plant numbers out and in is also. Whether in improvement of quality*

Definisi tersebut menekankan pada kualitas tetapi juga mencakup kualitas proses dan karena sangat penting menghasilkan produk yang menggunakan manajemen juga berkualitas.

menghasilkan produk atau jasa yang sesuai atau melebihi permintaan pelanggan (Braglia, dkk.;2000).

Ketika sistem dipandang sebagai sebuah rantai dalam memenuhi keinginan konsumen, maka pemikiran tentang konsep kualitas akan mempunyai implikasi yang luas, artinya setiap bagian dari rantai tersebut adalah konsumen yang masing-masing mempunyai tingkatan kebutuhan yang berbeda. Dengan adanya sistem manajemen kualitas, makin banyak juga perusahaan yang ingin menerapkan sistem tersebut. Dengan menerapkan sistem kualitas berarti melakukan suatu perubahan yang berorientasi pada kelangsungan perusahaan dalam era persaingan yang semakin ketat.

Pihak manajemen perusahaan dapat menentukan sendiri model manajemen kualitas yang sesuai dengan keyakinan pihak manajemen yang akan diberlakukan dalam perusahaannya. Model sistem kualitas ini dapat berbeda satu perusahaan dengan perusahaan lainnya meskipun prinsip dasarnya tetap sama.

Menurut Edwards Deming dalam Goetsch and Davis (2000): *Quality can be defined only in terms of the agent, who is the judge of quality? In the mind of the production worker, he produces quality if he can take pride in his work. Poor quality, to him, mean loss of business, and perhaps of his job. Good quality, he thinks, will keep the company in business. Quality to the plant manager means to get the numbers out and to meet specifications. His job is also. Whether he knows it or not, continual improvement of leadership.*

Definisi tersebut tidak hanya menekankan pada kualitas hasil akhir saja tetapi juga menyangkut kualitas manusia, kualitas proses dan kualitas lingkungan, karena sangat mustahil dapat menghasilkan produk yang berkualitas tanpa menggunakan manusia dan proses yang juga berkualitas.

Waktu pengiriman (*time delivery*), ada tiga prioritas persaingan dari segi waktu yaitu kecepatan pengiriman, ketepatan pengiriman dan kecepatan perkembangan. Kecepatan pengiriman artinya segera memenuhi pesanan konsumen, ketepatan pengiriman yang dimaksud adalah pengiriman barang tepat waktu dan kualitasnya sesuai dengan yang dijanjikan, sedangkan kecepatan perkembangan adalah kecepatan memperkenalkan produk atau jasa baru pada konsumen. Strategi ini meliputi keandalan merespon pesanan dan penghantaran (*delivery*) produk (Braglia, dkk.;2000).

Markland et.al., (dalam Badri,1999) menggunakan frase kompetisi berdasarkan waktu untuk menekankan bahwa manajer harus secara hati-hati menentukan langkah dan waktu yang diperlukan untuk menghasilkan sebuah produk dan kemudian secara kritis menganalisa tiap langkah untuk menentukan apakah waktu dapat dihemat tanpa mengorbankan kualitas. Peneliti lain yang menekankan penggunaan strategi berdasarkan waktu adalah Beesley dan Schul (dalam Badri, 1999).

Wheelen dan Hunger (2002) menyatakan bahwa perusahaan dalam suatu industri seringkali berbeda dalam merespon perubahan lingkungan, kondisi ini terjadi karena adanya perbedaan kemampuan manajer dalam memahami issue dan faktor-faktor eksternal. Keunggulan bersaing adalah sesuatu yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya. Semakin kuat keunggulan yang dimiliki akan semakin tinggi keuntungan yang diperoleh perusahaan dan semakin lemah daya saing yang dimiliki akan menyebabkan keuntungan yang menurun. Untuk memperoleh keunggulan bersaing,

perusahaan harus menganalisa sumber-sumber daya yang dimiliki untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki dalam rangka membangun kemampuan untuk mencapai keunggulan tersebut.

Fleksibilitas (*flexibility*) merupakan karakteristik dari proses yang dilakukan perusahaan yang memungkinkan untuk memberi reaksi terhadap kebutuhan konsumen dengan cepat dan efisien. Strategi fleksibilitas ini merupakan cara untuk merespon secara cepat perubahan konsumen terhadap produk, proses dan volume (Gerwin, 1993). Beberapa proses memerlukan beberapa keluwesan (fleksibel), diantaranya pelanggan, keanekaragaman dan volume yang fleksibel (Krajewski dan Ritzman, 2005).

Kinerja merupakan suatu pola tindakan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan, yang diukur berdasarkan perbandingan dengan berbagai standar (Collins, 1992). Sedangkan menurut Bernardin dan Russel (1993) merupakan *the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*. Slater (1999) menyatakan bahwa penilaian kinerja multi dimensional dan sistim analisa merupakan inti dari sistim pengendalian strategis yang efektif, yaitu sebagai hubungan yang kritis antara pelaksanaan strategi dengan penyesuaian strategi.

Pengukuran kinerja perusahaan terkini adalah dengan menggunakan *balanced scorecard* yang disusun harus mencerminkan hubungan sebab akibat yang diperoleh dari strategi yang ditetapkan yang mencakup waktu, respon dan besarnya hubungan antara pengukuran dalam *balanced scorecard*. Dalam penelitian ini dengan berbagai pertimbangan, maka pengukuran kinerja perusahaan yang digunakan adalah dari perspektif keuangan (*financial perspectives*) dan perspektif

pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspectives*).

Ukuran perspektif keuangan digunakan karena ukuran finansial ini sangat penting untuk memberikan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial ini memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial berhubungan dengan profitabilitas yang diukur dengan laba operasi, *return on capital employee* (ROCE) atau nilai tambah ekonomis (*economic value added*). Sedangkan pengukuran kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan dengan melihat tiga faktor utama, yaitu manusia, sistem dan prosedur organisasi yang akan memperbaiki prospek masa depan. Oleh karena itu organisasi akan berhasil dimasa depan jika ada keberanian berinvestasi pada sumber daya manusia. Perspektif pelanggan dan internal bisnis mengidentifikasi faktor-faktor yang paling penting untuk mencapai keberhasilan saat ini dan masa yang akan datang. Perusahaan tampaknya tidak akan mampu mencapai sasaran dan proses internal jangka panjang hanya dengan menggunakan teknologi dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan saat ini.

Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini tujuannya adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai dan tujuan dari perspektif ini merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang baik dalam perspektif yang lain. Tujuan pada

perspektif pendorong baik dalam yang lain

Di hadapi, in Barat men industri te kegiatan e lalu berup perusahaan operasi ya lingkungan lingkungan usahaan y menurun t bagi as hubungan ekspor g terhadap p juga perus nyak tenag yang mur nya. Karen permasalahan pemecahan bersifat str

B. Hipotesis

Hipotesis yaitu bahwa *environmental* budaya organisasi berpengaruh (Operation) penelitian ya kungan in organisasi ber daya *ces*), serta secara pa kinerja per di Provinsi

perspektif ini juga merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang baik dalam tiga perspektif *balance scorecard* yang lainnya.

Di tengah permasalahan yang dihadapi, industri garmen di Provinsi Jawa Barat memegang peranan penting dalam industri tekstil di Indonesia, maka dalam kegiatan operasionalnya diharapkan selalu berupaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui penetapan strategi operasi yang tepat dengan memperhatikan lingkungan internal perusahaan sebelum lingkungan eksternalnya. Kinerja perusahaan yang rendah bahkan cenderung menurun terus, akan berakibat pada berbagai aspek dalam perusahaan. Sehubungan cukup signifikan sumbangan ekspor garmen Provinsi Jawa Barat ini terhadap peningkatan devisa negara dan juga perusahaan garmen menyerap banyak tenaga kerja, maka masalah-masalah yang muncul harus dicarikan pemecahannya. Karena kompleks dan mendasarnya permasalahan yang muncul, maka pemecahan masalah yang dilakukan harus bersifat strategis.

B. Hipotesis

Hipotesis penelitian yang pertama yaitu bahwa lingkungan internal (*internal environment*) meliputi struktur organisasi, budaya organisasi dan sumberdaya organisasi secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap strategi operasi (*Operation Strategy*) dan hipotesis penelitian yang kedua adalah bahwa lingkungan internal meliputi struktur organisasi (*organization structure*), budaya organisasi (*Organization culture*), dan sumber daya organisasi (*Organization Resources*), serta strategi operasi berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja perusahaan pada industri garmen di Provinsi Jawa Barat.

III. METODE PENELITIAN

A. Metode yang Digunakan

Bentuk penelitian adalah deskriptif dan verifikatif karena penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran dan informasi mengenai lingkungan perusahaan, strategi operasi, dan menguji pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan pada industri garmen di Jawa Barat. Penelitian deskriptif bertujuan untuk memperoleh secara jelas tentang suatu situasi atau keadaan tertentu, sedangkan penelitian verifikatif bertujuan untuk mengetahui kejelasan hubungan suatu variabel atau menguji hipotesis melalui pengumpulan data di lapangan. Tipe penelitian ini adalah penelitian kausalitatif yang bertujuan menjelaskan hubungan antar variabel, *time horizon* datanya adalah *cross sectional* yang mencerminkan gambaran dari suatu keadaan pada suatu saat tertentu dan unit analisis adalah manajer operasi, manajer sumber daya manusia serta karyawan perusahaan yang terpilih dari masing-masing divisi.

B. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi sasaran adalah seluruh industri garmen yang ada di Provinsi Jawa Barat, sedangkan unit analisis adalah organisasi dan respondennya adalah manajer operasi, manajer sumberdaya manusia dan karyawan yang terpilih. Sampel dipilih berdasarkan kuesioner yang dikembalikan oleh perusahaan pada industri garmen di Provinsi Jawa Barat, responden yang terpilih diminta untuk mengisi kuesioner yang telah disediakan dan selanjutnya dilakukan wawancara sehubungan dengan jawaban responden pada kuesioner.

Ukuran sampel minimal ditentukan melalui teknik iterasi (Nirwana S, 1994) dengan hasil yang diperoleh adalah

sebanyak 63 perusahaan, kemudian setelah dialokasikan ditetapkan sebanyak 71 perusahaan dari seluruh populasi industri garmen di Jawa Barat sebanyak 241 perusahaan garmen yang terdaftar sebagai anggota API dengan respondennya manajer operasi, manajer SDM serta karyawan bagian operasi dan SDM masing-masing 2 orang. Sedangkan teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian adalah *simple random sampling* yaitu penarikan sampel yang memberikan kesempatan yang sama untuk setiap anggota populasi dalam hal ini industri garmen di Jawa Barat. Sebelum dilakukan penarikan sampel terlebih dahulu dibuat *sampling frame* yaitu daftar perusahaan yang merupakan populasi sasaran.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- 1) Melakukan Observasi, yaitu pengumpulan data dengan mengamati kegiatan perusahaan secara langsung yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.
- 2) Menyebarkan Kuesioner, kepada responden dengan menggunakan daftar pertanyaan yang disampaikan langsung kepada responden, menyangkut struktur organisasi, budaya organisasi, sumber daya organisasi, strategi operasi dan kinerja perusahaan.
- 3) Melakukan wawancara dengan semua pihak yang terkait dengan masalah yang diteliti, agar dapat mengungkap fakta yang terjadi dilapangan.

C. Operasionalisasi Variabel

Dalam penelitian ini ada tiga konsep variabel yang diteliti, yaitu lingkungan internal perusahaan (*internal environment*), strategi operasi (*operation strategy*) dan kinerja perusahaan (*corporate performance*) ditinjau dari kinerja keuangan serta kinerja pembelajaran dan pertumbuhan. Variabel independen dalam penelitian ini adalah

lingkungan internal perusahaan dengan sub variabelnya struktur organisasi, budaya organisasi dan sumberdaya organisasi dan strategi operasi, sedangkan variabel dependennya adalah kinerja perusahaan dengan menggunakan perspektif keuangan dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Pengukuran masing-masing variabel menggunakan instrumen pengukuran dengan menggunakan kuesioner tertutup yang memenuhi pernyataan dalam skala likert. Untuk setiap pilihan jawaban diberi skor yang mempunyai tingkat pengukuran ordinal.

D. Metode Analisis

Dalam menganalisis dan menginterpretasikan data, digunakan analisis deskriptif dan analisis verifikatif. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan variabel penelitian, sedangkan verifikatif digunakan untuk menguji hipotesis penelitian dengan menggunakan uji statistik yang relevan.

Metode analisis verifikatif untuk menguji hipotesis, yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur. Analisis Jalur (*path analysis*) adalah bagian dari model regresi yang dapat digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat antar satu variabel dengan variabel lainnya. Dalam analisis jalur pengaruh independen dan dependen dapat berupa pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung (*direct & indirect effect*), atau dengan kata lain analisis jalur memperhitungkan adanya pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengaruh tidak langsung suatu independen variabel terhadap dependen variabel adalah melalui variabel yang lain yang disebut variabel antara (*intervening variable*). Untuk menggambarkan hubungan-hubungan kausalitas antar variabel yang akan diteliti

pada pe
jalur (pa
diagram)
secara gra
antar va
(intermed

Un
olahan da
Lisrel 8.7
skala ord
data pen
data ord
mengguna

IV. HAS
BAH
Pen
ngan men
dari mas

.33

Diag

Hipo
yaitu bahw
environment
budaya o

pada penelitian ini digunakan diagram jalur (*path diagram*). Diagram jalur (*path diagram*) adalah alat untuk melukiskan secara grafis, struktur hubungan kausalitas antar variabel independen, *intervening* (*intermediary*) dan variabel dependen.

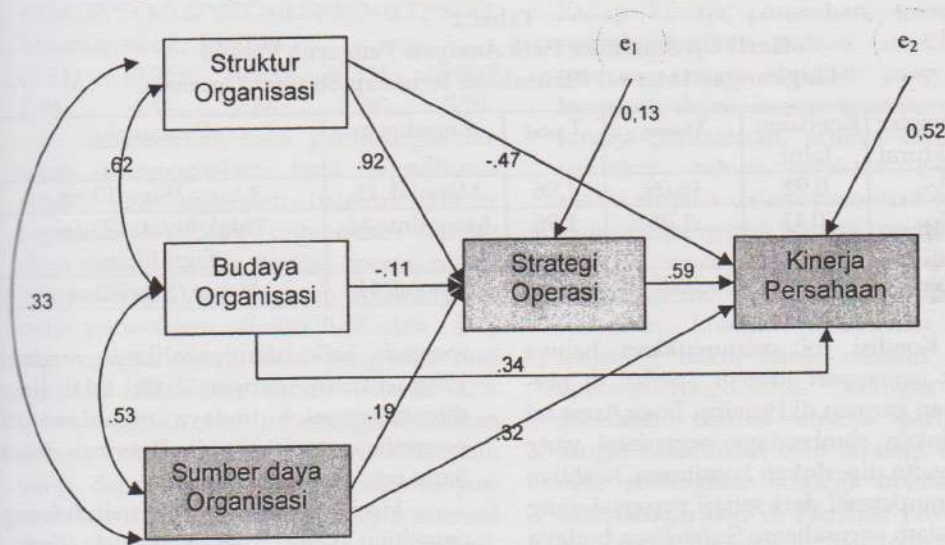
Untuk memudahkan dalam pengolahan data digunakan program komputer *Lisrel 8.7*. Skala yang digunakan adalah skala ordinal, sebelum melakukan analisis data penulis mengubah terlebih dahulu data ordinal menjadi data interval dengan menggunakan "*Methods Succesive Interval*".

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menghitung besarnya koefisien jalur dari masing-masing variabel. Secara ke-

seluruhan hasil penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.

Dari Gambar tersebut ditemukan bahwa masing-masing variabel lingkungan internal perusahaan saling berhubungan satu sama lainnya. Hubungan struktur organisasi dengan budaya organisasi pada industri garmen di Provinsi Jawa Barat ini adalah sebesar 0,62, sedangkan budaya organisasi terhadap sumberdaya organisasi adalah sebesar 0,53 dan struktur organisasi terhadap sumber-daya organisasi adalah sebesar 0,33. Jadi dapat disimpulkan bahwa ketiga sub variabel lingkungan internal tersebut sa-ngat mendukung atau benar-benar dapat mendukung lingkungan internal karena satu sama lain saling berhubungan.



Gambar 1

Diagram Jalur Pengaruh Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, Sumberdaya Organisasi dan Strategi Operasi terhadap Kinerja Perusahaan

Hipotesis penelitian yang pertama yaitu bahwa lingkungan internal (*internal environment*) meliputi struktur organisasi, budaya organisasi dan sumberdaya

organisasi secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap strategi operasi (*Operation Strategy*).

Persamaan model struktural sub-struktur 1, sesuai dengan hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

$$SO = 0.92*STO - 0.11*BO + 0.19*SDO,$$

Errorvar.= 0.13, R² = 0.87

(0.057)	(0.063)	(0.053)	(0.023)
16.09	1.68	3.67	5.79

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh bahwa struktur organisasi, budaya organisasi, dan sumber daya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap strategi operasi sebesar 0,87 atau 87% sedangkan pengaruh variabel lain diluar model sebesar 13% (error=0,13). Hal ini mengindikasikan bahwa masih ada faktor lain yang dapat mempengaruhi strategi operasi diluar faktor lingkungan internal

(struktur organisasi, budaya organisasi, dan sumber daya organisasi). Pada Tabel 2 tampak bahwa struktur organisasi mempunyai pengaruh yang sangat dominan terhadap strategi operasi, sehingga dapat dikatakan bahwa untuk menyusun strategi operasi di perusahaan garmen di Provinsi Jawa Barat ini harus memperhatikan struktur organisasi yang digunakan. Struktur yang berbeda akan menyebabkan strategi operasi yang digunakan juga berubah, karena pengaruh struktur sangat kuat terhadap strategi operasi tersebut. Begitu pula dengan sumberdaya organisasi, mempunyai pengaruh positif terhadap strategi operasi meskipun pengaruhnya kecil tidak seperti pengaruh dari struktur organisasi.

Tabel 2
Hasil Uji Statistika Path Analysis Pengaruh Parsial
Lingkungan Internal Perusahaan terhadap Strategi Operasi

Parameter Struktural	Koefisien Jalur	t _{hitung}	T _{tabel}	Keputusan	Pengaruh
P _{YX1}	0,92	16,09	1,96	Menolak H ₀	Nyata/Signifikan
P _{YX2}	-0,11	-1,68	1,96	Menerima H ₀	Tidak Nyata/Tidak Signifikan
P _{YX3}	0,19	3,67	1,96	Menolak H ₀	Nyata/Signifikan

Kondisi ini menunjukkan bahwa untuk penerapan strategi operasi di perusahaan garmen di Provinsi Jawa Barat ini diperlukan sumberdaya organisasi yang baik, yaitu diperlukan komitmen, keahlian dan kompetensi dari setiap pegawai yang ada dalam perusahaan. Sedangkan budaya organisasi mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap strategi operasi, ini mengindikasikan bahwa budaya perusahaan garmen di Provinsi Jawa Barat ini secara nyata tidak berpengaruh terhadap strategi operasi yang digunakan. Artinya pula bahwa budaya yang baik ataupun budaya yang kurang baik tidak dapat menyebabkan strategi operasi

menjadi baik, dan sebaliknya strategi yang disusun dengan baik tidak lagi ditentukan oleh budaya organisasi di perusahaan garmen di Provinsi Jawa Barat ini.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Badri, dkk (1999) bahwa masalah lingkungan mempunyai pengaruh mendasar terhadap strategi operasi dan bahwa perusahaan yang berhasil menerapkan strategi operasi yang berbeda sebagai respon terhadap lingkungan. Selanjutnya Badri juga menyatakan bahwa lingkungan memiliki pengaruh nyata terhadap strategi operasi, dan juga akan membantu dalam

menentukan kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan Badri dkk., (1999) menyatakan bahwa penyusunan strategi operasi yang baik adalah yang memperhatikan kondisi lingkungan perusahaan, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternalnya.

Sedangkan hipotesis 2 menyatakan bahwa lingkungan internal meliputi struktur organisasi (*organization structure*), budaya organisasi (*Organization culture*), dan sumber daya organisasi (*Organization Resources*), serta strategi operasi berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja perusahaan pada industri garmen di Provinsi Jawa Barat.

Persamaan substruktur 2, sesuai dengan hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

$$KP=0.59*SO-0.47*STO+0.34*BO+0.32*SDO,$$

Errorvar.=0.52, R²=0.48

(0.24)	(0.25)	(0.13)	(0.11)	(0.090)
2.44	-1.91	2.68	2.78	5.79

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan taraf signifikansi sebesar 5% diperoleh bahwa struktur organisasi, budaya organisasi, sumber daya organisasi dan strategi operasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,48 atau 48% dan artinya masih ada pengaruh dari variabel lain diluar model sebesar 52% (error = 0,52). Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan diluar faktor lingkungan internal (struktur organisasi, budaya organisasi, dan sumber daya organisasi) dan strategi operasi seperti misalnya lingkungan eksternal dan strategi fungsional lainnya. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Smith and Reece (1998) yang menyatakan bahwa strategi operasi mempunyai dampak langsung terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan Kotta dan Nail (1995) menyatakan bahwa strategi dan

lingkungan sebagai penentu kinerja (penelitian dilakukan pada industri mesin di Jepang). Lawrence dan Lorsch (1967 dalam Dess, 1987) mendapati bahwa kinerja tinggi dalam suatu organisasi bergantung pada kesesuaian (*fit*) antara diferensiasi struktur lingkungan dengan pengintegrasian struktur. Perusahaan yang bersaing di lingkungan dengan dinamika dan kompleksitas yang tinggi memerlukan tingkat pengintegrasian struktur yang lebih tinggi untuk memastikan implementasi yang lebih efisien dari strategi yang dipilih.

Dari hasil analisis menunjukkan walaupun secara simultan keempat variabel tersebut berpengaruh secara signifikan tetapi secara parsial variabel struktur organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan, temuan ini mengindikasikan bahwa struktur organisasi bukan variabel yang secara langsung dapat mempengaruhi variabel kinerja perusahaan, artinya secara meyakinkan bahwa struktur organisasi secara empiris dalam penelitian ini tidak akan berpengaruh secara positif tanpa melalui strategi operasi, artinya pula bahwa struktur yang baik tidak menentukan kinerja perusahaan secara langsung tetapi harus melalui strategi operasi yang baik. Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh strategi operasinya, sedangkan strategi operasi perusahaan garmen di Provinsi Jawa Barat ini sangat ditentukan oleh struktur organisasi.

Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa strategi operasi benar-benar merupakan variabel intervening untuk lingkungan perusahaan dengan kinerja perusahaan, karena dengan dimasukkannya strategi operasi maka struktur organisasi pengaruhnya menjadi lemah terhadap kinerja perusahaan.

Ditinjau dari sudut manajemen strategi, penelitian ini menjelaskan pentingnya lingkungan internal yang meliputi struktur organisasi, budaya organisasi dan sumberdaya organisasi, membentuk strategi operasi dan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan internal dan strategi operasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hal ini berarti interaksi dari ketiga variabel tersebut mampu meningkatkan strategi operasi pada perusahaan garmen dan mampu mempertahankan serta meningkatkan kinerja perusahaannya. Penelitian ini dapat memberikan manfaat dalam pengembangan ilmu ekonomi khususnya manajemen strategi dan manajemen operasi melalui pendekatan dan metode yang digunakan terutama pengaruh lingkungan internal perusahaan terhadap strategi operasi dan kinerja perusahaan garmen di Provinsi Jawa Barat. Adanya penggunaan konsep dari para ahli dan dilanjutkan dengan pengujian konsep tentang pengaruh lingkungan internal terhadap strategi operasi dan kinerja perusahaan dengan perbedaan metode yang digunakan, memberikan beberapa temuan yang berbeda dengan penelitian sebelumnya. Adanya temuan baru dalam penelitian ini juga merupakan rekonseptualisasi dari pengujian pengaruh lingkungan internal terhadap strategi operasi dan kinerja perusahaan.

Implikasi manajerial dari penelitian ini pertama adalah pertimbangan lingkungan internal yang tepat untuk perusahaan garmen di Provinsi Jawa Barat ini seharusnya diidentifikasi dan harus merupakan bagian dari penentuan strategi operasi apapun. Kedua, perusahaan yang berhasil memiliki lingkungan yang dinamis seperti perusahaan garmen di Provinsi Jawa Barat ini lebih cenderung untuk menekankan pada strategi kualitas, strategi biaya dan strategi fleksibilitas

dibandingkan dengan menggunakan strategi *time delivery* seperti yang sekarang digunakan. Pada tingkat kepentingan umum, penelitian ini memberi andil bagi pengembangan teori strategi operasi dengan penambahan bagi sejumlah literatur yang ada tentang subjek tersebut. Penelitian inipun mengambil langkah penting dalam arah pengembangan empiris teori strategi operasi dan kinerja perusahaan. Selain itu hasil penelitian ini memberikan deskripsi objektif yang diperlukan dari strategi operasi yang digunakan oleh perusahaan yang berada pada negara berkembang yang sedang berusaha mencapai kemajuan.

Temuan dari penelitian ini adalah bahwa lingkungan internal perusahaan mempengaruhi strategi operasi dan kinerja perusahaan. Sedangkan penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya hanya melihat pengaruh lingkungan makro terhadap strategi pemasaran, pengaruh lingkungan terhadap strategi operasi tanpa melihat pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan, pengaruh teknologi terhadap kinerja perusahaan melalui strategi operasi. Alasan penelitian ini dilakukan adalah karena melihat keterpurukan industri garmen dalam produksi dan penjualannya. Penurunan jumlah produksi dan penjualan ini mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Sehingga penelitian ini berupaya mencari solusi jawaban atas permasalahan yang dihadapi.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. a. Secara struktur, bawahan mempunyai hak dan banyak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Pimpinan sering melakukan komunikasi dengan atasan, rekan kerja, bawahan serta pemasok dan konsumen.

- b. Bud...
 - dili...
 - untu...
 - yang...
 - tetap...
 - neri...
 - orga...
 - c. Sum...
 - dili...
 - dan...
 - kan...
2. Lingku...
 - cara ke...
 - tegi ope...
 - sendiri...
 - ganisasi...
 - si deng...
 - dengan...
 - berdaya...
 - organisa...
 - Provinsi...
 - katakan...
 - hadap s...
 - dikatakan...
 - yang su...
 - kan duka...
3. Struktur...
 - sumberda...
 - operasi...
 - ngaruhi...
 - Provinsi...
 - organisas...
 - dampak...
 - usaha...
 - sumberda...
 - operasi m...
 - an. Artim...
 - baik deng...
 - operasi ya...
 - kinerja pe...
 - liknya sem...
 - sasi tanpa...
 - sasi, sumbu...
 - tegi opera...
 - jadikan...
 - baik.

- b. Budaya perusahaan sudah baik, dilihat dari keyakinan yang tinggi untuk mempertahankan cara kerja yang ada, karyawan percaya untuk tetap dipekerjakan dan dapat menerima nilai-nilai yang ada dalam organisasi.
 - c. Sumberdaya organisasi sudah baik, dilihat dari kompetensi, komitmen dan seringnya karyawan diikutsertakan dalam pengambilan keputusan.
2. Lingkungan internal perusahaan secara keseluruhan mempengaruhi strategi operasi. Tetapi jika dilihat secara sendiri-sendiri, bahwa struktur organisasi mempengaruhi strategi operasi dengan sangat kuat dibandingkan dengan budaya organisasi dan sumberdaya organisasi. Bahkan budaya organisasi di perusahaan garmen di Provinsi Jawa Barat ini dapat dikatakan tidak ada pengaruhnya terhadap strategi operasi. Sehingga dapat dikatakan pula bahwa strategi operasi yang sudah baik tidak lagi memerlukan dukungan budaya organisasi.
 3. Struktur organisasi, budaya organisasi, sumberdaya organisasi dan strategi operasi secara bersama-sama mempengaruhi kinerja perusahaan garmen di Provinsi Jawa Barat, tetapi struktur organisasi tidak secara langsung berdampak pada terbentuknya kinerja perusahaan. Tetapi budaya organisasi, sumberdaya organisasi dan strategi operasi menentukan kinerja perusahaan. Artinya bahwa sumberdaya yang baik dengan didukung oleh strategi operasi yang tepat akan menentukan kinerja perusahaan dengan baik. Sebaliknya sebaik apapun struktur organisasi tanpa dukungan budaya organisasi, sumberdaya organisasi dan strategi operasi, hal ini tidak akan menjadikan kinerja perusahaan menjadi baik.

B. Saran-saran

Mengacu pada hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dibuat, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Perusahaan garmen di Provinsi Jawa Barat ini seharusnya dapat mempertahankan kekuatan yang dimiliki khususnya kekuatan internalnya yang berasal dari struktur organisasi, budaya organisasi serta sumberdaya organisasi. Untuk itu sebaiknya perusahaan garmen di Provinsi Jawa Barat ini lebih terfokus pada membenahan kondisi lingkungan internal yang dimilikinya saat ini.
2. Meskipun demikian jika dilihat kekuatan pengaruh secara parsial maka yang besar pengaruhnya adalah struktur organisasi, sehingga membenahan lingkungan internalnya difokuskan pada membenahan struktur organisasi, karena dengan struktur organisasi yang baik dapat dikatakan implementasi strategi operasi ini akan lebih baik. Jika terjadi perubahan struktur maka strategi operasi yang digunakan harus disesuaikan kembali.
3. Pimpinan perusahaan agar meninjau kembali penerapan strategi operasi yang digunakan, karena jika dilihat dari hasil penelitian ternyata strategi operasi ini paling kuat menentukan kinerja perusahaan garmen di Provinsi Jawa Barat ini, dibandingkan dengan kondisi lingkungan internal perusahaan. Strategi yang dapat dipakai diantaranya adalah strategi kualitas, strategi biaya atau strategi fleksibilitas, selain strategi *time delivery* yang selama ini digunakan.
4. Karena penelitian ini baru melihat pengaruh dari lingkungan internal terhadap strategi operasi dan kinerja perusahaan garmen di Provinsi Jawa Barat, maka untuk penelitian selanjut-

nya dapat dilakukan untuk melihat pengaruh variabel lain diluar variabel penelitian ini, misalnya lingkungan eksternal atau menggunakan variabel strategi SDM, strategi keuangan dan strategi pemasaran sebagai variabel perantara.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Rahayu, 2003. *Pengaruh Kekuatan Lingkungan Internal Mikro dan Kekuatan Lingkungan Internal Perusahaan terhadap Strategi Pemasaran*. Disertasi, PPs Unpad, Bandung.
- Badri A., Masood, Donald Davis, Donna D., 1999. *Operation Strategy, Environmental uncertainty and Performance: A path analytic Model of Industries in developing Countries, Omega, International Journals of Management Science*.
- Chase B. Richard, Aquilano J N, Jacobs F Robert, 2001. *Operation Management for Competitive Advantage*. 9th edition division of the McGrawHill Co.
- D'Aveni, Richard A & Robert Gunther, 1995. *Hypercompetitive Rivalries: Competing in Highly Dynamic Environments*. The Free Press New York.
- Deming, W.E, 1986. *Out of The Crisis*. MIT CAES. Cambridge MA.
- Ina Primiana, 2006. *Perlu Strategi Baru untuk Mendorong Industri TPT*. *Harian Umum PR*, 3 Maret p. 14.
- Indonesian Textile Association, 2004-2006. *Textile and Garment Guiding Book, 2nd edition. Published Bianually by API West Java District Committee*. Bandung.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton 2001. *The Strategy focused organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School.
- Kilmann, Saxon M.J and Serpa R, 1986, *Issues in understanding and Changing Culture*. *California Management Review*, Vol. 28.
- Lawrence P.R., Lorsch, J. 1967. *Organization and Environment*, Harvard Graduate School of Business Administration. Boston MA.
- McShane, Stephen L. and Mary Ann Von Glinow, 2005, *Organizational Behavior*, Boston. McGraw Hill.
- Nirwana Sitepu. 1998. *Analisis Jalur*. Bandung: UPT Jurusan Statistika FM-IPA UNPAD.
- Robbins Stephen P., 2003, *Organization Behavior*, 9th ed., Prentice Hall Inc., New Jersey. USA.
- Schroeder, G. Roger, 2004, *Operations Management, Contemporary Concepts and Cases*, 2nd ed. Boston Burr Ridge. Irwin Series Operation and Decision Science, McGraw Hill, USA.
- Smith M. Thomas and James S. Reece, 1999, *The Relationship of Strategy, fit, productivity, and business performance in a service setting*. *Journal of Operation & production Management* Vol. 17.
- Ward P., R. Leong, G. Sum C, 1995. *Business Environment, Operation Strategy and Performance an Empirical Study of Singapore Manufacturers*. *Journal of Operation Management*. Vol. 13 p. 99-115.
- Wheelen Thomas L, and J. David Hunger, 2002, *Strategic Management and Business Policy*, 8th ed. Pearson Education, New Jersey.

^{*) Penulis adalah Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Unpas Bandung.}