

## HUBUNGAN TIMBAL BALIK ANTARA STRATEGI MANUFAKTUR DAN BUDAYA ORGANISASI PADA INDUSTRI MANUFAKTUR

Muchammad Nurif

### Abstrak

Dalam penelitian ini strategi manufaktur didefinisikan sebagai suatu strategi yang digunakan untuk mengkoordinasikan pengambilan keputusan manufaktur, termasuk pemilihan teknologi, pemasok, perencanaan produksi dan sistem pengendalian, tenaga kerja serta penerapan kualitas. Secara mendasar, penelitian ini memfokuskan pada proses (*process based*), yang mana telah diabaikan pada sejumlah penelitian strategi manufaktur terdahulu.

Berdasarkan hasil analisa yang telah dikemukakan diatas, maka koefisien korelasi kanonikal secara keseluruhan yang diperoleh dari hasil uji hipotesa hubungan antara strategi manufaktur dan budaya organisasional pada perusahaan manufaktur di Indonesia, menunjukkan adanya hubungan. Strategi manufaktur dan budaya organisasional ternyata menunjukkan suatu hubungan yang signifikan. Temuan ini mirip dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bates et al. (1995), namun secara lebih rinci, bukti empiris dari penelitian ini menunjukkan kurangnya penggunaan kelompok kecil pemecah masalah yang terdapat dalam perusahaan manufaktur untuk mengantisipasi sejumlah masalah yang timbul dalam operasional perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari hasil fungsi korelasi kanonikalnya yang relatif rendah ( $r = 0,28$ ). Indikasi ini menunjukkan bahwa pada dasarnya perusahaan manufaktur di Indonesia kurang memanfaatkan adanya kelompok kecil yang ditugaskan khusus hanya untuk memecahkan masalah. Di lain hal, perusahaan manufaktur menunjukkan tingkat signifikansi yang cukup tinggi dalam memanfaatkan kelompok atau tim kerja dalam pabrik, untuk melakukan aktivitas-aktivitas operasional. Hasil analisa korelasi kanonikal ini ditunjukkan oleh nilai  $r$  yang cukup tinggi pada sub-variabel supervisor sebagai tim leader dan penghargaan untuk kinerja kelompok ( $r = 0,64$  dan  $r = 0,58$ ). Ini juga menunjukkan bahwa perusahaan manufaktur cenderung untuk memiliki budaya yang berorientasi pada kelompok (*clan oriented*)

**Kata Kunci :** *Strategi Manufaktur, Budaya Organisasional, perusahaan*

Dengan adanya *trend* global pada perusahaan manufaktur khususnya, maka akan memaksakan mereka untuk menghadapi dampak dari perumusan strategi dan pengimplementasiannya, serta tantangan untuk menghadapi *trend* ini sebagai suatu pertimbangan yang mendalam dan menggunakannya untuk keunggulan manufaktur. Persaingan global yang terjadi akhir-akhir ini telah memberikan dampak yang dramatis bagi tingkat persaingan strategis, disamping juga lebih banyaknya pesaing yang berkompetisi pada arena bisnis tersebut.

Untuk mencapai suatu kinerja yang efektif, perusahaan manufaktur dalam hal ini harus berupaya untuk mengintegrasikan semua pihak terkait dalam semua pengambilan keputusan. Keharusan untuk mengikutsertakan manajemen pabrik

juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh *The Boston University Manufacturing Roundtable* (1990). Disini ditemukan bahwa manajer pabrik memiliki keyakinan akan peran mereka yang terpenting yaitu bagaimana secara efektif mengimplementasikan strategi manufaktur dengan strategi bisnis. Di samping itu, organisasi perlu mempertimbangkan strategi-strategi dalam konteks dinamika organisasional dan juga melihat kekuatan inti serta kelemahan mereka sendiri. Penilaian alternatif strategis harus dibuat sesuai dengan konsistensi suatu strategi terhadap operasional dan budaya organisasi saat itu. Dalam menilai strategi, manajemen harus mempertimbangkan apa hal-hal yang *men-drive* dan menggerakkan organisasi. Apakah organisasi *di-drive* oleh pasar, teknologi, pelanggan, fungsi atau kombinasi dari semua hal tersebut.

Strategi merupakan salah satu senjata dalam bersaing, yang sangat ampuh bagi perusahaan manufaktur. Berkaitan dengan hal ini, perusahaan hendaknya mengimplementasikan strategi manufaktur secara bersamaan, cocok dan saling mendukung dengan strategi bisnis. Semuanya ini akan dicapai bilamana terdapat integrasi strategis pada semua fungsional perusahaan. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dikemukakan oleh Skinner (1996) dan Hayes & Wheelwright (1984), yang menyatakan bahwa keputusan manufaktur memiliki implikasi strategis yang seharusnya diimplementasikan bersamaan dengan strategi bisnis dan digunakan untuk membangun kekuatan kompetitif organisasi.

Secara umum dapat dikatakan disini bahwa tujuan dari penelitian ini adalah untuk meningkatkan pemahaman yang lebih baik tentang hubungan antara strategi manufaktur dan budaya organisasional (kecocokan diantara keduanya). Kecocokan internal (antara budaya organisasional dan strategi manufaktur) dalam perusahaan manufaktur, merupakan pusat dalam mengembangkan struktur dan proses organisasional yang merupakan komplementari internal, yang akhirnya juga dilihat sebagai sentral untuk keefektifan organisasi (Bozarth and McDermott, 2001). Dalam penelitian ini penulis lebih menitikberatkan strategi manufaktur sebagai suatu *processed based*, yaitu proses dari strategi manufaktur yang mengacu pada perumusan, pengembangan dan pengimplementasian strategi manufaktur.

Pada sejumlah penelitian terdahulu, terdapat pembuktian hubungan antara strategi bisnis dan budaya organisasional. Dalam penelitian ini digunakan asumsi bahwa strategi bisnis dan budaya organisasi secara esensial memiliki pengertian yang sama, karena kedua “menanamkan secara mendalam pola-pola perilaku manajemen,” dan keduanya menimbulkan dampak kumulatif pada tindakan dan keputusan yang diambil sehari-hari, selama bertahun-tahun oleh banyak karyawan (Greiner, 2003). Berkaitan dengan itu, Saffold (2002) mengemukakan bahwa perumusan strategi merupakan suatu *outcome* dari budaya organisasional.

Secara gamblang terdapat perbedaan perspektif untuk menerangkan hubungan antara strategi bisnis dan budaya organisasi, yang akhirnya meningkatkan pertanyaan tentang hubungan natural antara strategi manufaktur dan budaya organisasi. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Bates et al. (2001) dengan melakukan sejumlah modifikasi, dimana penulis ingin melihat hubungan antara strategi manufaktur dan budaya organisasional pada perusahaan-perusahaan manufaktur di Indonesia.

### **Konsep Strategi Manufaktur**

Ketertarikan para praktisi (manajer) dan peneliti terhadap strategi manufaktur saat ini sedang meningkat, sejalan dengan banyaknya industri yang berupaya untuk mencari solusi praktis terhadap peningkatan perubahan lingkungan dan tekanan persaingan (Hayes & Abernathy, 1980).

Dalam penelitian ini strategi manufaktur didefinisikan sebagai suatu strategi yang digunakan untuk mengkoordinasikan pengambilan keputusan manufaktur, termasuk pemilihan teknologi, pemasok, perencanaan produksi dan sistem pengendalian, tenaga kerja serta penerapan kualitas (Bates et al., 2001). Keputusan manufaktur yang diantaranya adalah mengenai pengadaan bahan baku untuk kebutuhan produksi pada perusahaan manufaktur, maka dalam hal ini mungkin terdapat hubungan antara pemasok dan pembeli yang telah dikelola dengan baik. Perusahaan yang berupaya untuk meminimumkan biaya-biaya pembelian material atau bahan baku, akan mencari kemungkinan persetujuan jangka panjang yang memfokuskan pada perbaikan-perbaikan kinerja (Bozarth et

al., 2001). Sebagai contoh diantaranya adalah menjalin kerja sama jangka panjang yang dikelola secara baik dengan pemasok tertentu, sehingga dicapai tingkat *inventory* yang lebih rendah, dengan kualitas yang lebih baik dan *lead times* yang relatif lebih singkat / pendek.

Secara mendasar, penelitian ini memfokuskan pada proses (*process based*), yang mana telah diabaikan pada sejumlah penelitian strategi manufaktur terdahulu (Leong, Snyder dan Ward, 2005). Proses strategi manufaktur seharusnya terdiri atas proses perencanaan strategis formal yang melibatkan manajemen pabrik. Hal ini disebabkan karena manajemen pabrik juga dapat memberikan kontribusi dalam perumusan suatu perencanaan jangka panjang yang dapat dengan sukses diimplementasikan secara bersamaan antara strategi manufaktur dengan strategi bisnis (Bates et al., 2001).

Proses perumusan dan pengimplementasian strategi manufaktur adalah merupakan salah satu hal yang penting bagi perusahaan manufaktur, hal ini terbukti dari penekanan Skinner dalam penelitian yang dilakukannya pada tahun 1969. Dalam penelitiannya ini Skinner mengemukakan bahwa (a) perlu adanya pengembangan *manufacturing task* yang didasarkan pada strategi bisnis, (b) perlu adanya kesesuaian antara kebijakan infrastruktur proses produksi dan upaya dalam *manufacturing task*, dan (c) memberikan suatu peran substansif bagi manajer-manajer perusahaan manufaktur dalam menentukan dan mengimplementasikan strategi manufaktur.

Dengan asumsi bahwa tujuan akhir dari suatu strategi manufaktur adalah memberikan kemampuan kepada fungsi manufaktur untuk memberikan dukungan yang dapat dipercaya bagi strategi bisnis, bahkan mungkin juga untuk menggerakkan strategi bisnis (Hayes dan Wheelwright, 1984). Dalam penelitian ini, pernyataan tersebut didefinisikan sebagai suatu “pengimplementasian strategi manufaktur yang baik” dalam suatu pabrik dengan menggunakan dimensi-dimensi sebagai berikut :

1. Proses perencanaan strategi formal yang melibatkan manajemen pabrik
2. Strategi komunikasi untuk personal pabrik
3. Strategi jangka panjang

4. Strategi yang kuat atau berpengaruh dalam pabrik
5. Kaitan dari strategi manufaktur dengan strategi bisnis (Tahap 3, Hayes dan Wheelwright, 1984), dan
6. Strategi bisnis yang dibangun berdasarkan kapabilitas manufaktur Tahap 4, Hayes dan Wheelwright, 1984)

### **Budaya Organisasional**

Budaya organisasional telah digunakan sebagai suatu konstruk holistik yang menjelaskan sekumpulan pengetahuan yang kompleks, dimana anggota organisasi menggunakannya untuk melakukan tugas-tugas dan menghasilkan perilaku sosial (Hofstede et al., 1990). Gregory (1983) menyatakan bahwa budaya mengacu pada kesamaan pandangan, karena orang berinteraksi jika mereka meyakini suatu makna yang sama. Budaya organisasi dipengaruhi dan berdampak banyak terhadap aspek organisasi, termasuk struktur, pengharapan peran dan deskripsi pekerjaan, bagaimana untuk bertindak dalam pekerjaan, bagaimana memecahkan masalah, siapa yang mengambil keputusan dalam situasi berbeda, dan bagaimana bersikap dan berperilaku terhadap rekan kerja dan atasan, serta norma-norma industri dan penerapannya (Hofstede et al., 1990).

Ouchi juga memaparkan tiga bentuk kebudayaan, meliputi : (a) pasar (*markets*), mengacu ada pengendalian organisasional melalui mekanisme harga, (b) hirarkis (*hierarchies*), untuk mengendalikan organisasional melalui hubungan otoritas, dan (c) kelompok (*clans*), mengacu pada pengendalian organisasional melalui penggunaan *shared value* dan *beliefs*. Disebabkan oleh karena perencanaan manufaktur tidak memasukkan mekanisme pasar, seperti sistem pengendalian yang didasarkan pada harga dan sumber-sumber kompetitif ganda lainnya untuk item yang *given*, maka dalam penelitian ini tidak memasukkan unsur pasar.

*Individualisme/Kolektifisme.* Budaya hirarkis dan budaya kelompok memiliki sejumlah perbedaan yang fundamental, yaitu dalam pemahaman tentang peran individual versus grup (Ouchi, 2002). Hofstede mengidentifikasi budaya/kolektifisme sebagai suatu dimensi yang membedakan budaya nasional dan organisasional. Budaya hirarkis didasarkan pada bagaimana mengevaluasi

kontribusi individu dalam suatu proses produksi (Ouchi, 2002). Budaya kelompok menekankan pada kelompok atau kontribusi kolektif terhadap proses produksi. Penekanan individu versus kelompok dicerminkan dalam sistem-sistem formal, seperti isi deskripsi pekerjaan (luas atau sempit), penugasan pada kelompok atau individu untuk memecahkan masalah, dan memberikan penghargaan kepada individu atau kelompok atas prestasi yang mereka capai.

**Jarak Kekuasaan.** Dimensi jarak kekuasaan menjelaskan distribusi otoritas dalam pabrik. Hofstede (1980) menggunakan bentuk jarak kekuasaan untuk mengacu pada “praktek pertidaksamaan dalam pendistribusian kekuasaan legitimasi dan otoritas”. Budaya hirarkis menekankan pada jarak antara atasan dan bawahannya didasarkan pada otoritas formal, simbol yang menimbulkan prestise seperti ruang makan yang terpisah dan area parkir yang terpisah, serta asumsi bahwa atasan menginstruksikan bawahan melakukan dan menyelesaikan tugas mereka, kemudian melakukan evaluasi terhadap upaya bawahan tersebut (Ouchi, 2002). Budaya kelompok meminimumkan jarak antara atasan dan bawahan, menekankan pada kontribusi keduanya terhadap proses manufaktur.

**Kongruensi Kultural.** Dimensi ketiga yang membedakan budaya kelompok dan budaya hirarkis adalah tingkat *value* dan *belief* yang dianut. Untuk lebih jelasnya definisi *shared value* (Kotter & Heskett, 1992) adalah merupakan pertimbangan dan tujuan penting yang diyakini oleh sebagian besar orang dalam suatu kelompok, yang bertujuan untuk membentuk perilaku kelompok dan sering bertahan sepanjang waktu meskipun terjadi perubahan dalam anggota kelompok tersebut. Konsep ini sama dengan “budaya yang kuat” (Deal dan Kennedy, 1982), yang dikarakteristikan oleh adanya *share meaning* yang luas bagi seluruh anggota organisasi, serta adanya sejumlah peristiwa ritual perusahaan yang unik. Kongruensi kultural mengacu pada homogenitas diantara sejumlah anggota dan sub-kelompok dalam organisasi, berkaitan dengan asumsi sentral organisasional (Saffold, 2002). Budaya-budaya hirarkis tergantung pada otoritas yang berbasis peran formal *beliefs* dan *values* untuk mengendalikan organisasi. Kita mengharapkan individu dalam hirarkis untuk menganut keyakinan yang berpusat pada struktur otoritas legitimasi, tanpa perlu untuk meyakini *values* yang lain.

Budaya kelompok tergantung pada *shared value* sebagai suatu mekanisme pengendalian, dan diharapkan untuk mampu menunjukkan keyakinan yang konsisten secara terbuka dan berkaitan dengan sejumlah aspek hidup organisasi sehingga mengindikasikan kongruensi kultural.

### **Integrasi Teoritis**

Diusulkan dalam penelitian ini, bahwa strategi manufaktur dan budaya organisasional pabrik adalah berhubungan, dengan mengasumsikan definisi budaya yaitu, “cara melakukan sesuatu disekitar suatu tempat”. Karena budaya mungkin mereorientasikan tujuan-tujuan akhir dan arah perencanaan, maka pengimplementasian strategi manufaktur yang baik dapat memberikan dorongan bagi terjadinya perubahan (Weick, 1985).

Bentuk yang *kedua* yaitu, pengimplementasian strategi manufaktur dengan baik, yang dikaitkan dengan budaya organisasional yang berorientasi pada individu (*hierarchical oriented*). Hal ini secara tidak langsung menunjukkan bahwa strategi manufaktur merupakan suatu proses *top-down* dimana individu dalam pabrik memiliki respon terhadap strategi manufaktur, seperti terhadap mekanisme-mekanisme pengendalian formal lainnya.

### **METODE PENELITIAN**

Adapun data yang digunakan untuk menguji hipotesa adalah dari data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner (*mailed questionnaires*) untuk mengevaluasi berbagai jenis penerapan proses produksi. Data ini dikumpulkan dari skala pabrik yang luas untuk mengkaji sejumlah sisi manajemen pabrik, termasuk strategi manufaktur, isu-isu organisasional, produk dan proses teknologi, pengendalian inventori dan praktek kualitas.

### **Pengumpulan Data dan Pemilihan Sampel**

Data dalam penelitian ini diperoleh dari sumber data primer. Informasi mengenai hubungan antara pengimplementasian strategi manufaktur dan budaya organisasional, yang cocok dan saling mendukung, pada perusahaan manufaktur dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner (*mailed questionnaires*). *Unit of*

*analysis* penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan manufaktur yang berlokasi di wilayah Jakarta, Bogor, Tangerang dan Bekasi. Yang termasuk dalam tiga industri ini, yaitu industri tekstil, kecantikan, dan obat-obatan. Sampel diambil secara random dari ketiga jenis industri ini, yaitu yang terdaftar dalam Major Non-Financial Companies 1997/1998 in Indonesia yang diterbitkan oleh P.T. CISI Raya Utama.

Wilayah Jabotabek dipilih karena selain memiliki jumlah pabrik terbanyak dibanding daerah lainnya di Indonesia, juga karena pertimbangan waktu dan biaya, serta kondisi politik Indonesia yang kurang mendukung. Perlu penulis kemukakan disini, ketiga jenis industri ini dipilih, karena dikategorikan sebagai perusahaan manufaktur yang masih memiliki prospek yang baik dalam kondisi perekonomian Indonesia pada waktu penulis melakukan penelitian (Juni-Agustus, 2006).

### Model Penelitian

Model penelitian yang penulis gunakan sebagai dasar penelitian ini adalah untuk menggambarkan hubungan strategi manufaktur dan budaya organisasional. Model yang digunakan adalah berdasar pada model yang dikembangkan oleh Bates et al. (2001), lihat tabel 1.

Tabel 1. Hubungan Strategi Manufaktur dan Budaya Organisasional



(Sumber : Bates et al. 2001)



## 1. Pengujian Model

### Uji Reliabilitas

Konsistensi skala internal untuk mengukur *constructs* dari strategi manufaktur dan budaya organisasional adalah merupakan suatu hal yang sangat dibutuhkan dalam penelitian ini. Koefisien Cronbach alpha adalah merupakan suatu pengukuran reliabilitas konsistensi internal yang telah digunakan secara umum dalam sejumlah penelitian. Cronbach alpha dikalkulasikan pada masing-masing variabel strategi manufaktur dan variabel budaya organisasional, yang akhirnya digunakan sebagai penuntun untuk kemurnian skala-skala tersebut dalam membantu menciptakan reliabilitas. Koefisien alpha dapat memiliki *range* dari 0 sampai 1 (semakin tinggi aa, semakin tinggi reabilitas).

Pada dasarnya tidak ada suatu kesepakatan yang menyeluruh tentang berapa besar koefisien aa seharusnya untuk dapat dimasukkan dalam kategori diterima. Sebagai contoh, Nunnally (1978) telah mengindikasikan bahwa reliabilitas dibawah 0,70 tidak dapat diterima. Tetapi, bila dihadapkan dengan nilai aa yang lebih rendah, maka sejumlah studi terdahulu memberikan nilai aa terendah sebesar 0,50 sebagai suatu reliabilitas yang dapat diterima.

Tabel 1 memperlihatkan nilai-nilai koefisien alpha untuk masing-masing variabel, berikut dengan statistik deskriptif.

### Alat Analisis Model

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan alat analisis korelasi kanonikal yang menggunakan program perangkat lunak Statistika 5. Analisis korelasi kanonikal adalah merupakan suatu model statistik multivariat yang memberikan fasilitas kepada studi tentang hubungan timbal balik antara sekumpulan variabel-variabel dependen dan sekumpulan variabel-variabel independen. Analisis korelasi kanonikal hampir sama dengan regresi berganda, hanya pada regresi berganda (*multiple regression*) adalah untuk memprediksi suatu variabel dependen tunggal (*single dependent variable*) dari sekumpulan variabel-variabel independen. Tujuan dari penggunaan analisis regresi berganda adalah untuk memprediksi perubahan dalam variabel dependen dalam merespon perubahan-perubahan yang terjadi pada beberapa independen variabel (Hair et al., 2005).

Untuk signifikansi dari suatu korelasi kanonikal pada umumnya dapat diterima pada tingkat yang minimum yaitu 0,05 (juga pada tingkat signifikansi 0,01) telah menjadi suatu ukuran koefisien korelasi yang signifikan secara statistik (Hair et al., 2005).

Tabel 1. Statistik Deskriptif dan Koefisien Alpha

	Jumlah Responden	Koefisien Alpha	Mean	Standar Deviasi
Strategi Manufaktur				
Peran Strategi-Tahap 1	95	0,65	15,31	2,45
Peran Strategi-Tahap 2	95	0,66	18,06	2,33
Peran Strategi-Tahap 3	95	0,76	19,53	2,96
Peran Strategi-Tahap 4	95	0,78	16,59	2,41
Perenc. Strategi Formal	95	0,80	11,77	1,93
Strategi Komunikasi	95	0,84	11,69	2,13
Orientasi Jangka Panjang	95	0,64	17,29	2,34
Kekuatan Strategi Manuf.	95	0,78	14,72	2,51
Budaya Organisasional Kolektifism				
Koord. Pengambilan Kpts.	138	0,64	14,54	3,95
Supervisor sbg Team Leader	138	0,78	11,59	1,81
Klpk. Kecil Pemecah Masalah	138	0,75	14,72	2,51
Penghargaan utk Kinerja Klpk.	138	0,76	18,74	3,16
Jarak Kekuasaan				
Sentralisasi Otoritas	138	0,59	10,65	2,13
Kontak di Area Produksi	138	0,77	19,44	2,76
Indeks Hirarkis	138	0,61	18,41	4,00
Kongruensi Kultural				
Loyalitas	138	0,77	18,32	2,79
Filosofi	138	0,77	15,14	2,50

Sumber : Data Primer

Sebagai langkah awal dalam proses analisis korelasi kanonikal adalah memunculkan satu atau lebih fungsi kanonikal (*canonical functions* atau *canonical pairs*). Masing-masing fungsi terdiri atas sepasang variat (*a pair of variates*), yang mewakili variabel-variabel independen dan dependen. Jumlah maksimum dari fungsi kanonikal (*canocinal variates*) yang dapat dihasilkan dari sekumpulan variabel tersebut adalah sama dengan jumlah variabel pada kumpulan data terkecil, baik itu dependen maupun independen. Dalam penelitian ini melibatkan sembilan variabel independen dan delapan variabel dependen, maka jumlah fungsi kanonikal yang dapat diperoleh adalah delapan.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Seperti terlihat dalam Tabel 2, secara keseluruhan menunjukkan signifikansi fungsi kanonikal secara statistik. Untuk menguji hipotesa yang telah dikemukakan di atas, delapan skala strategi manufaktur dikorelasikan dengan sembilan skala budaya organisasional (lihat Tabel 2), dan signifikansi telah diuji pada tingkat  $\alpha = 0,05$ . Prosedur korelasi kanonikal keseluruhan adalah signifikan didasarkan pada *Bartlett's chi-square test* (Johnson and Wichern, 1988), dengan nilai  $p = 0,037$  ( $p = 0,005$ ). Berkaitan dengan ini, peneliti menolak hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan timbal balik antara strategi manufaktur dan budaya organisasional pada perusahaan manufaktur. Delapan fungsi kanonikal dimunculkan oleh prosedur dalam program korelasi kanonikal ini, dan fungsi kanonikal yang pertama memiliki nilai  $p$  lebih kecil dari 0,01. Sedangkan ketujuh *canocinal cairs* lainnya tidak signifikan, dengan nilai  $p$  lebih besar dari 0,09, maka tidak perlu dimasukkan dalam analisis penelitian ini.

Tabel 2. Hasil Analisis Korelasi Kanonikal

Fungsi Korelasi Kanonikal	Korelasi Kanonikal R	Signifikansi Korelasi Kanonikal	Chi Square
1	0,61	0,037*	94,7

Sumber : Hasil olahan data primer

Dari hasil analisa yang dapat dilihat pada Tabel 2, maka secara keseluruhan dapat dikatakan disini bahwa hipotesa nol ( $H_0$ ) ditolak dan penerimaan terhadap hipotesa alternatif ( $H_a$ ) dengan tingkat signifikansi 5% dan tingkat korelasi kanonikal R adalah sebesar 0,61. Dapat disimpulkan disini bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara strategi manufaktur dan budaya organisasional pada perusahaan manufaktur.

Secara lebih terperinci, oleh karena hipotesa mengindikasikan tidak adanya hubungan antara kedua konstruk yaitu ditolak, maka dilakukan pengujian terhadap korelasi antara masing-masing skala individual dengan fungsi kanonikalnya, untuk melihat hubungan antara budaya organisasional dan strategi manufaktur (lihat Tabel 3). Untuk hasil selengkapnya dapat dilihat pada lampiran : Hasil Uji Statistik Korelasi Kanonikal.

Korelasi antara masing-masing variabel dan fungsi kanonikal secara umum memiliki hubungan yang cukup kuat, kecuali indeks hirarkis dan kelompok kecil pemecah masalah ( $r = 0,11$  dan  $r = 0,28$ ). Sedangkan korelasi antara variabel dan fungsi kanonikal lainnya adalah lebih besar dari  $\pm 0,38$ . Hal ini mengindikasikan bahwa secara general hampir semua dimensi yang digunakan untuk mengukur strategi manufaktur dan budaya organisasional memberikan kontribusi pada hubungan secara statistik yang signifikan.

Tabel 3. Lanjutan Hasil Analisis Korelasi Kanonikal

Variate / Variabel		Canonical Weight Fungsi 1
Variabel Dependen : Budaya Organisasional		
KPK	Koordinasi dalam Pengambilan Keputusan	0,63*
STL	Supervisor sebagai Teman Leader	0,64*
PKK	Penghargaan untuk Kinerja Kelompok	0,58*
KKPM	Kelompok Kecil Pemecah Masalah	0,28*
KAP	Kontak di Area Produksi	-0,38*
SO	Kontak di Area Produksi	-0,40*
IH	Indeks Hirarki	0,11*
L	Loyalitas	0,67*
F	Filosofi	0,59*
Variabel Independen : Strategi Manufaktur		
PST-1	Peran Strategi Tahap-1	0,55*
PST-2	Peran Strategi Tahap-2	-0,60*
PST-3	Peran Strategi Tahap-3	0,78*
PST-4	Peran Strategi Tahap-4	0,71*
OJP	Orientasi Jangka Panjang	0,61*
KSM	Kekuatan Strategi Manufaktur	0,75*
PSF	Peran Strategi Formal	0,71*
SK	Strategi Komunikasi	0,85*

Sumber : Data Primer

\*  $p < 0,01$

Sebagaimana yang diindikasikan diatas, bahwa terdapat dua hasil temuan yang akan mengarah pada ditolaknya hipotesa nol, yaitu hubungan antara pengimplementasian strategi manufaktur yang baik dengan budaya organisasional yang memiliki kecenderungan untuk berorientasi pada kelompok (*clan oriented*). Dari analisis korelasi kanonikal ini, dapat dilihat bahwa terdapat hasil yang mendukung hubungan antara pengimplementasian strategi manufaktur yang baik

dengan budaya organisasional yang berorientasi pada kelompok (lihat Tabel 2 dan 3).

Suatu strategi manufaktur yang diformulasikan, dikomunikasikan, memiliki orientasi jangka panjang, berkaitan dengan strategi bisnis (cocok dengan budaya organisasional) dan bertujuan untuk menciptakan kapabilitas kompetitif manufaktur, adalah merupakan kecenderungan untuk berada pada lingkungan organisasional yang dikarakteristikan oleh adanya koordinasi dalam pengambilan keputusan, dan adanya tim-tim kerja, desentralisasi otoritas, tingginya tingkat loyalitas karyawan dan adanya filosofi yang dianut oleh seluruh anggota perusahaan manufaktur.

Korelasi dari variabel-variabel individual dengan fungsi kanonikal, memberikan gambaran bahwa terdapat hubungan antara strategi manufaktur dan budaya organisasional. Strategi komunikasi menunjukkan korelasi yang paling kuat dengan *canonical pair* ( $r = 0,85$ ), maka hal ini memberikan masukan pada peneliti bahwa pengimplementasian strategi manufaktur yang baik dapat dicapai dengan mengkomunikasikan secara menyeluruh pada semua lapisan kerja yang ada dalam perusahaan manufaktur. Dengan membuat para pengambil keputusan dalam perusahaan manufaktur terinformasi dengan baik akan tujuan akhir strategi, mungkin merupakan suatu kondisi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan akhir tersebut.

Untuk Kekuatan Strategi Manufaktur dan Peran Strategi Tahap-1 sampai dengan Tahap-4 juga menunjukkan korelasi yang cukup kuat ( $r = 0,75$ ,  $r = 0,55$ ,  $r = -0,60$ ,  $r = 0,78$ , dan  $r = 0,71$ ). Hal ini mengindikasikan bahwa adanya strategi manufaktur yang secara aktif diterapkan bersamaan dengan strategi bisnis, atau secara tidak langsung terdapat budaya organisasional yang cukup kondusif terhadap penerapan strategi manufaktur yang baik. Strategi manufaktur juga diintegrasikan dengan fungsi-fungsi lain yang terdapat dalam perusahaan manufaktur. Strategi manufaktur akan menghasilkan keunggulan strategis bagi perusahaan manufaktur, hanya bila strategi manufaktur tersebut mencerminkan strategi bisnis dan dapat memberikan suatu kemampuan strategi bisnis yang aktif. Berkaitan dengan hal ini, maka strategi manufaktur yang baik, atau semua strategi fungsional yang baik akan dengan sukses mendongkrak sumberdaya-sumberdaya

yang dimiliki oleh perusahaan. Hal ini dapat dicapai bila dilakukan kolaborasi yang integratif pada semua fungsional yang ada dalam perusahaan dengan sebaik mungkin.

Terdapat satu skala strategi manufaktur yang korelasinya relatif lemah, dengan  $r = 0,28$  untuk Kelompok Kecil Pemecah Masalah. Salah satu alasan yang memungkinkan lemahnya korelasi ini adalah karena pada hampir semua sampel yang peneliti gunakan belum betul-betul memanfaatkan adanya suatu kelompok kecil yang bertujuan hanya khusus untuk memecahkan masalah operasional yang terjadi di area produksi.

Tingkat korelasi yang terjadi antara fungsi kanonikal dan skala Koordinasi dalam Pengambilan Keputusan ( $r = 0,63$ ), *Supervisor* sebagai *Team Leader* ( $r = 0,64$ ), dan Penghargaan untuk Kinerja Kelompok ( $r = 0,58$ ). Hasil analisis ini mengindikasikan bahwa kelompok atau tim kerja didorong dan dihargai oleh pihak manajemen perusahaan (dari pada hanya individu). Secara tidak langsung menunjukkan bahwa strategi manufaktur yang diimplementasikan oleh adanya koordinasi, adanya upaya-upaya yang interdependen pada semua personal di dalam pabrik.

Sentralisasi Otoritas menunjukkan suatu korelasi yang negatif dengan *canonical pair* ( $r = -0,40$ ). Pada pengimplementasian strategi manufaktur yang baik, maka hampir semua personal dalam perusahaan memperoleh informasi dan komunikasi yang relatif baik, yang diindikasikan oleh pentingnya suatu desentralisasi otoritas dalam pabrik. Tetapi dari hasil analisis yang penulis lakukan adalah relatif lebih kecil, dibanding hasil penelitian yang dilakukan oleh Bates et al. (2001). Bates et al. memperoleh nilai korelasi sentralisasi otoritas negatif dan cukup kuat ( $r = -0,70$ ), dimana hal ini menunjukkan bahwa strategi manufaktur sangat baik diimplementasikan bila personal pabrik memahami tujuan-tujuan strategis dan arah yang dituju oleh perusahaan dan juga akan memberikan peluang bagi para personal pabrik untuk melatih mereka dalam membuat penilaian-penilaian (*judgements*). Sekali lagi ditekankan bahwa dalam penelitian ini tidak melihat hubungan kausalitas antara strategi manufaktur dan budaya organisasional, tetapi hubungan ini mengindikasikan bahwa proses

orientasi tujuan strategi dan adanya desentralisasi dalam pengambilan keputusan yang saling menguatkan antara satu dan lainnya.

Kontak di Area Produksi memiliki hubungan positif yang relatif lemah ( $r = 0,38$ ). Sementara penelitian yang dilakukan oleh Bates et al. (2001) mengindikasikan bahwa semakin meningkatnya kontak di area produksi (*shop floor contact*) antara manajer, ahli mesin (*engineer*) dan pekerja, memberikan suatu karakteristik budaya organisasional yang berorientasi pada kelompok (*clan orientation*), sedangkan untuk budaya hirarkis juga menunjukkan kontak di area produksi yang cukup kuat untuk tujuan pengawasan (*monitoring*). Dengan adanya tingkat kontak di area produksi yang lebih tinggi, ini berarti memerlukan komunikasi yang baik antara manajemen, ahli mesin dan pekerja lini, yang mana juga melibatkan komunikasi mengenai strategi manufaktur.

Skala yang digunakan untuk mengukur kongruensi kultural yaitu filosofi dan loyalitas, menunjukkan korelasi yang relatif cukup kuat ( $r = 0,59$  dan  $r = 0,67$ ). Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan strategi manufaktur yang baik, menumbuhkan loyalitas dan adanya penerimaan karyawan terhadap filosofi yang terdapat dalam pabrik. Loyalitas dan adanya kelompok atau tim kerja untuk melakukan aktivitas-aktivitas dalam pabrik, akan tercipta suatu budaya pabrik yang cukup kondusif untuk menjalankan perencanaan-perencanaan strategis yang telah dirumuskan sebelumnya oleh perusahaan.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisa yang telah dikemukakan diatas, maka koefisien korelasi kanonikal secara keseluruhan yang diperoleh dari hasil uji hipotesa hubungan antara strategi manufaktur dan budaya organisasional pada perusahaan manufaktur di Indonesia, menunjukkan adanya hubungan. Dalam penelitian ini strategi manufaktur dipaparkan dengan menggunakan dimensi-dimensi yang memiliki kapabilitas dalam menjelaskan seberapa baik strategi manufaktur tersebut diimplementasikan. Dimensi-dimensi tersebut meliputi : Peran Strategi Tahap 1-4, Perencanaan Strategi Formal, Strategi Komunikasi, Orientasi Jangka Panjang, dan Kekuatan Strategi Manufaktur. Sedangkan untuk budaya

organisasional dipaparkan dengan menggunakan sejumlah dimensi yang tepat untuk membedakan antara budaya organisasional yang berorientasi pada hirarkis (*hierarchical oriented*) dan kelompok (*clan oriented*) pada perusahaan manufaktur. Dimensi budaya organisasional ini meliputi : Koordinasi dalam Pengambilan Keputusan, Supervisor sebagai Team Leader, Kelompok Kecil Pemecah Masalah, Penghargaan terhadap Kinerja Kelompok, Sentralisasi Otoritas, Kontak di area Produksi, Indeks Hirarkis, Loyalitas dan Filosofi.

Strategi manufaktur dan budaya organisasional ternyata menunjukkan suatu hubungan yang signifikan. Temuan ini mirip dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bates et al. (2001), namun secara lebih rinci, bukti empiris dari penelitian ini menunjukkan kurangnya penggunaan kelompok kecil pemecah masalah yang terdapat dalam perusahaan manufaktur untuk mengantisipasi sejumlah masalah yang timbul dalam operasional perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari hasil fungsi korelasi kanonikalnya yang relatif rendah ( $r = 0,28$ ). Indikasi ini menunjukkan bahwa pada dasarnya perusahaan manufaktur di Indonesia kurang memanfaatkan adanya kelompok kecil yang ditugaskan khusus hanya untuk memecahkan masalah. Di lain hal, perusahaan manufaktur menunjukkan tingkat signifikansi yang cukup tinggi dalam memanfaatkan kelompok atau tim kerja dalam pabrik, untuk melakukan aktivitas-aktivitas operasional. Hasil analisa korelasi kanonikal ini ditunjukkan oleh nilai  $r$  yang cukup tinggi pada sub-variabel supervisor sebagai tim leader dan penghargaan untuk kinerja kelompok ( $r = 0,64$  dan  $r = 0,58$ ). Ini juga menunjukkan bahwa perusahaan manufaktur cenderung untuk memiliki budaya yang berorientasi pada kelompok (*clan oriented*)

### **Implikasi**

Implikasi hasil penelitian bagi perusahaan manufaktur, bahwa dengan terbukti adanya hubungan antara strategi manufaktur dengan budaya organisasional, maka perusahaan perlu untuk mempertahankan dan meningkatkan hubungan antara keduanya untuk mencapai suatu keunggulan dalam persaingan pada industri manufaktur. Dan hal ini juga didukung oleh Harmon & Peterson



(1998), bahwa pandangan strategis mengenai manufaktur sebagai suatu *competitive weapon* dalam menghadapi persaingan.

Dengan adanya kemampuan perusahaan manufaktur untuk menciptakan suatu kecocokan yang saling mendukung antara strategi manufaktur dan budaya organisasional, maka perusahaan dapat memiliki suatu keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dan akhirnya kalau dapat dipertahankan dalam suatu periode waktu tertentu, akan dapat dicapai perusahaan manufaktur tingkat dunia (*world class manufacturing*) (Gunn, 1992).

Dari hasil penelitian ini, peneliti mengusulkan sejumlah implikasi tambahan, berkaitan dengan proses strategi manufaktur, yaitu perlu untuk melibatkan para pengambil keputusan (*decision makers*) dari semua tingkat fungsional manajemen organisasi dalam mengimplementasikan strategi manufaktur, dengan tujuan agar membantu para pengambil keputusan dalam area produksi dalam pabrik yang semakin kompleks. Perlu juga dikemukakan disini, bahwa sangat bermanfaat untuk menggambarkan budaya sebagai suatu mekanisme yang mampu mengendalikan perilaku individu (*individual behavior*) dengan mendefinisikan model pengajaran dan perilaku tertentu yang dapat diterima secara luas oleh seluruh karyawan dalam perusahaan manufaktur.

Hubungan yang terdapat antara variabel-variabel strategi manufaktur dan budaya organisasional, memberikan informasi yang sangat umum (*general*) tentang hubungan antara kedua konsep ini, maka untuk meneliti topik-topik terkait lainnya, perlu dilakukan sejumlah penelitian tambahan. Penelitian lanjutan diperlukan untuk mengkaji proses pengimplementasian strategi manufaktur dan dihubungkan dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam budaya organisasional. Sebagai contoh, apakah mungkin strategi manufaktur dapat diimplementasikan dengan sukses dalam budaya yang *receptive* terhadap strategi manufaktur tersebut, atau dapatkah strategi manufaktur memicu perubahan dalam budaya organisasional? Apa jenis perubahan budaya memberikan kontribusinya terhadap pengimplementasian strategi manufaktur yang efektif dan bagaimana pula strategi manufaktur ini mempengaruhi perubahan dalam budaya? Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, maka dibutuhkan penelitian antara disiplin dalam ilmu manajemen. Melalui penelitian-penelitian lanjutan inilah nantinya

dapat memberikan sejumlah peluang yang potensial dalam menjawab semua pertanyaan di atas.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adam, Everett E. Jr., dan Paul M. Swamidass, "Assessing Operations Management from a Strategic Perspective", *Journal of Management*, 15, 2 (2001).
- Anderson, John C., Gary Cleveland dan Roger G. Schroeder, "Operations Strategy : A Literature Review", *Journal of Operation Management*, 8, 2 (April, 2001).
- Argyris, Chris, "Good Communication That Blocks Learning", *Harvard Business Review*, Juli-Agustus, 1998.
- Bates, Kimberly A., Susan D. Admunson, Roger G. Schroeder, dan William T. Morris, "The Crucial Interrelationship Between Manufacturing Strategy dan Organizational Culture", *Management Science*, Vol. 41, no. 10, October 2001.
- Bozarth, Cecil., Robert Handfield dan Ajay Das, "Stages of Global Sourcing Strategy Evolution : An Exploratory Study", *Journal of Operations Management*, 16 (2001).
- Hair, Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tashan dan William C. Black, *Multivariate Data Analysis with Reading*, 4<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall International, 2005.
- Harmon, Roy L. dan Leroy D. Peterson, *Reinventing The Factory : Productivity Breakthrough in Manufacturing Today*, The Free Press, New York, 1998.
- Malhotra, Manoj K, Daniel C. Steele dan Varum Grover, "Important Strategic and Tactical Manufacturing Issues in the 1990s", *Decision Sciences*, Vol. 25, No. 2, 2005.
- Narasimhan, Ram dan Jayanth Jayaram, "An Empirical Investigation of the Antecedents and Consequences of Manufacturing Goal Achievement in North American, European and Pan Pacific Firms", *Journal of Operation Management*, 16, (2006).
- Ouchi, William G., "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms", *Management Sciences*, 25, 9 (September, 2002).

- Saffold, Guy S. III, "Culture Traits, Strength & Organizational Performance : Moving Beyond Strong Culture", *Academy of Management Review*, 13, 4, 2002.
- Shi, Yongjian dan Mike Gregory, "International Manufacturing Networks-to Develop Global Competitive Capabilities", *Journal of Operations Management*, 16, 2006.
- Skinner, Wickham, "Manufacturing-Missing Link in Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, 47, 3, May-June, 1996.
- Swamidass, P.M dan Newel, W.T., "Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance : A Path Analytic Model", *Management Science*, 2005, 33 (4).
- Ward, Peter T., Keong Leong, dan Kenneth K. Boyer, "Manufacturing Proactiveness and Performance", *Decision Science*, Volume 25, Number 3, 2005.