

**CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS TERHADAP CONSTRUCT
KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN SBU:
PENELITIAN PADA *STRATEGIC BUSINESS UNIT* PERUSAHAAN
INDUSTRI BARANG KONSUMSI TERBUKA DI INDONESIA**

Noorlailie Soewarno

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga

ABSTRACT

Environment uncertainty must be anticipated by an SBU in order to survive and even thrive in the industry. This research focuses on confirmatory analysis toward the construct of SBU's environment uncertainty. Environments of an SBU namely: competitor, substitute product, supplier, potential entrants, and customer considered as the indicators to construct environment uncertainty of an SBU. Results of the study shows that only 4 indicators determine the construct of SBU's environment uncertainty, with the order of (1) competitor environment, (2) substitute product environment, (3) potential entrants environment, and (4) customer environment. One hundred and twenty seven managers participated in this study.

Key words: environment uncertainty, competitor environment, substitute product environment, potential entrants environment, supplier environment, and customer environment.

1. PENDAHULUAN

Di era informasi saat ini, persaingan bisnis sudah bukan lagi dalam tataran lokal semata, namun sudah dalam tahap persaingan global. Lingkungan bisnis pun bergerak dengan makin dinamis sehingga ketidakpastian lingkungan makin meningkat pula. Setiap *Strategic Business Unit* (SBU) harus mampu mengantisipasi ketidakpastian lingkungan yang dihadapinya agar dapat tetap bertahan dalam industri atau bahkan dapat mencapai sukses dalam mempertahankan perolehan laba yang memuaskan.

2. LANDASAN TEORI KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN SBU

Lingkungan merupakan hal yang sangat penting bagi suatu perusahaan (McLeod & Schell, 2001:27). Lingkungan suatu perusahaan akan berbeda dibanding dengan lingkungan perusahaan yang lainnya, bergantung pada jenis usahanya, dan lokasinya. Menurut Hopeman (1969:79-103), secara umum lingkungan perusahaan dapat digolongkan menjadi 8 (delapan) elemen, yakni: (1) pelanggan, (2) pemasok, (3) pesaing, (4) pemerintah, (5) lembaga keuangan, (6) pemegang saham atau pemilik perusahaan, (7) serikat pekerja, (8) masyarakat luas yang bermukim di sekitar

perusahaan. Sedangkan Pierce II dan Robinson, Jr. (1997:62) membagi lingkungan menjadi 3 (tiga) segmen yang saling berinteraktif yakni lingkungan *remote*, lingkungan industri, dan lingkungan operasional / kompetitif.

Pearce II dan Robinson, Jr. (1997:15) mendefinisikan lingkungan eksternal atau dapat juga disebut dengan lingkungan bisnis sebagai seluruh kondisi dan kekuatan yang mempengaruhi pemilihan strategi dan menentukan situasi kompetisi perusahaan atau unit bisnis. Lingkungan eksternal memainkan peranan penting dalam menentukan peluang, ancaman dan kendala yang dihadapi perusahaan (Pearce II dan Robinson, Jr., 1997:95). Lingkungan eksternal juga memainkan peranan penting dalam eksistensi perusahaan di industrinya. Dalam lingkungan eksternal dengan persaingan yang ketat, maka kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungannya, dan membangun strategi yang tepat untuk memenangkan persaingan dalam industrinya menjadi hal yang sangat penting. Hal ini sesuai dengan pendapat Porter (1979) yang menyatakan bahwa esensi dari formulasi strategi adalah untuk memenangkan persaingan. Dengan adanya tekanan dari lingkungan eksternal dalam suatu industri, maka makin tinggi pula ketidakpastian lingkungan yang dihadapi oleh manajer perusahaan atau SBU dalam memenangkan persaingan dalam industrinya.

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan lingkungan eksternal adalah lingkungan industri yang diteliti mengikuti kategori yang telah ditetapkan menurut Pearce II dan Robinson, Jr. (1997:63). Dengan demikian, yang membentuk lingkungan industri SBU adalah: (1) adanya intensitas persaingan dalam industri itu sendiri yang semakin tajam atau dapat dikatakan sebagai lingkungan pesaing, (2) posisi tawar pemasok atau dapat dikatakan sebagai lingkungan pemasok, (3) posisi tawar pelanggan atau dapat dikatakan sebagai lingkungan pelanggan, (4) ancaman dari produk substitusi atau dapat dikatakan sebagai lingkungan produk substitusi, dan (5), ancaman dari pesaing baru yang ingin memasuki industri atau dapat dikatakan sebagai lingkungan masuk industri seperti yang dikemukakan Porter (1998a:5).

Dalam penelitian ini ketidakpastian lingkungan SBU diukur dengan 5 indikator yakni ketidakpastian lingkungan pemasok, ketidakpastian lingkungan pelanggan, ketidakpastian lingkungan pesaing, ketidakpastian lingkungan produk substitusi, dan ketidakpastian lingkungan masuk industri.

Duncan (1972) menyatakan bahwa lingkungan merupakan keseluruhan faktor fisik maupun sosial yang dipertimbangkan oleh manajer dalam pengambilan keputusan. Selanjutnya, Duncan mendefinisikan ketidakpastian lingkungan sebagai:

- (1) kurangnya informasi yang berkaitan dengan faktor-faktor lingkungan dalam pengambilan keputusan,
- (2) ketidakmampuan untuk mengetahui hasil yang akan diperoleh dari keputusan yang telah diambil, sehingga besarnya kerugian yang diderita akibat kesalahan dalam mengambil keputusan tidak dapat diidentifikasi secara jelas,

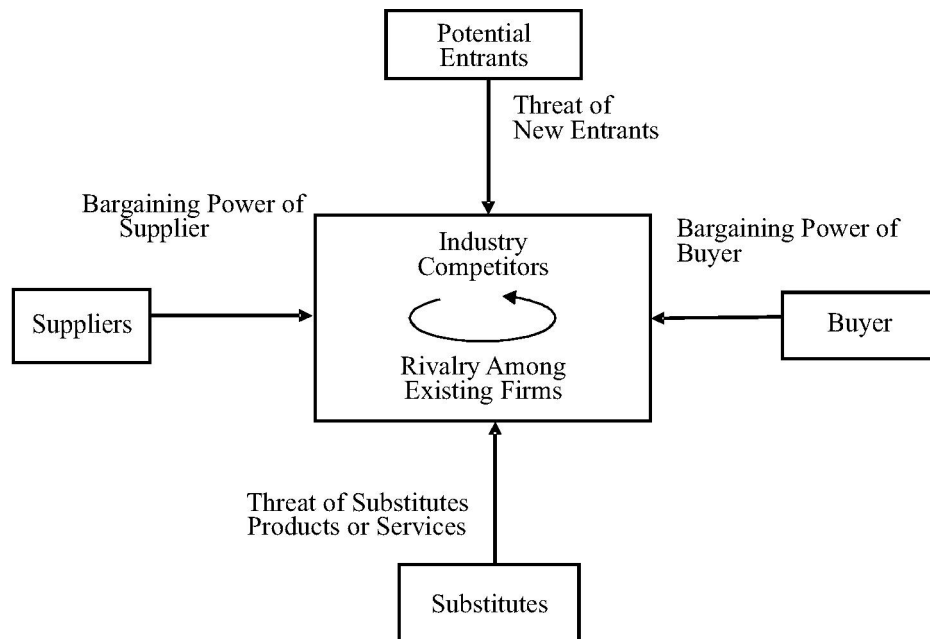
- (3) ketidakmampuan untuk menentukan probabilitas akan berlakunya ketidakpastian lingkungan tersebut dapat mempengaruhi keberhasilan maupun kegagalan pengambilan keputusan manajer dalam menjalankan fungsi unit bisnis.

Jaworski (1988) mendefinisikan ketidakpastian lingkungan sebagai derajat tidak dapat diprediksinya kelompok (misalnya: pelanggan, pemasok, pesaing, pendatang baru dalam industri, produk substitusi) yang membentuk lingkungan eksternal suatu unit bisnis. Dalam lingkungan bisnis yang sifatnya makin global dan makin kompetitif, ketidakpastian lingkungan terjadi akibat makin sukarnya manajer unit bisnis mengambil keputusan, sebagai akibat dari intensitas persaingan yang makin meningkat dalam industri, dan pada gilirannya akan menyebabkan ketidakpastian dalam kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba.

Sesuai dengan konsep Jaworski (1988) dan Porter (1979, 1998a:5), dengan demikian ketidakpastian lingkungan SBU yang dimaksud dalam penelitian ini adalah ketidakpastian yang dihadapi oleh manajer SBU sebagai akibat dari tekanan 5 kekuatan yang membentuk persaingan dilingkungan industri dimana SBU berada. Lima kekuatan tersebut adalah : (1) intensitas persaingan dalam industri, (2) posisi tawar pemasok, (3) posisi tawar pelanggan, (4) ancaman dari produk substitusi, dan (5) ancaman dari pesaing baru yang ingin memasuki industri, (Porter, 1979, 1998:5). Ketidakpastian lingkungan SBU makin meningkat sebagai akibat dari meningkatnya persaingan dalam industri.

Kelima faktor tersebut menentukan profitabilitas dalam industri (Porter, 1998:5) karena lima faktor tersebut mempengaruhi elemen ROI, yakni harga, biaya, dan investasi yang diperlukan unit bisnis untuk tetap bertahan dan bersaing dengan persaingan yang ketat, seperti yang terlihat pada Gambar 1.

Selain berpengaruh terhadap kemampuan SBU dalam menghasilkan laba, kekuatan lima faktor yang menyebabkan ketidakpastian lingkungan SBU juga sangat berpengaruh dalam penentuan strategi SBU (Porter, 1979). Manajer SBU harus memiliki informasi tentang lingkungan industrinya, dan mampu memperkirakan seberapa jauh dampak dari ke lima faktor yang membentuk lingkungan industrinya terhadap kinerja SBU. Informasi tentang lingkungan industri tersebut akan menjadi dasar dalam penentuan strategi SBU, agar SBU mampu menghadapi setiap kendala yang terjadi akibat tekanan dari setiap kekuatan dalam lingkungan industri, atau memanfaatkan peluang yang diperoleh dari lingkungan industri yang ada.



Sumber : M. E. Porter .1998:6. *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, With a New Introduction*. New York: The Free Press.

Gambar 1
Lima Kekuatan Kompetitif yang Menentukan Laba Industri

Penjelasan lebih lanjut dari lingkungan industri dan karakteristik dari lima kekuatan yang membentuk lingkungan industri adalah sebagai berikut:

2.1 Lingkungan Pesaing

Persaingan ketat dalam industri untuk mencapai posisi yang menguntungkan bagi SBU adalah hal umum yang terjadi dalam era globalisasi dan pasar bebas saat ini. Persaingan yang ketat ini terjadi karena beberapa faktor (Porter, 1979): (1) terdapat jumlah pesaing yang banyak dalam suatu industri. Persaingan tidak hanya dalam bentuk persaingan lokal namun sudah berbentuk persaingan global, (2) pertumbuhan industri lambat, sehingga terjadi perebutan yang sengit atas pangsa pasar yang ada, (3) produk yang ditawarkan tidak terdiferensiasi atau tidak memiliki *switching cost* yang tinggi, sehingga pelanggan dapat berpindah kepada pesaing setiap saat, (4) biaya tetap tinggi, atau produk sifatnya mudah rusak, sehingga posisi SBU dalam industri menjadi lemah dan cenderung menurunkan harga jual, (5) kapasitas tambahan biasanya hanya bisa ditambahkan dalam jumlah yang besar, sehingga pada saat awal penambahannya akan terjadi kelebihan kapasitas. Apabila SBU tidak mampu menaikkan penjualannya pada periode kelebihan

kapasitas ini, maka SBU terpaksa akan menurunkan harga, (6) halangan untuk keluar dari industri (*exit barrier*) tinggi, sehingga membuat SBU tetap saling berkompetisi dengan pesaing sekalipun pendapatan SBU rendah, atau bahkan ROI negatif.

Makin tinggi tekanan lingkungan pesaing, maka makin sukar upaya SBU untuk mencapai tingkat ROI yang telah ditetapkan, dan makin rendah kinerja SBU. Untuk menghadapi tekanan lingkungan pesaing yang demikian kuat, manajer SBU harus menyusun strategi yang tepat. Adanya teknologi baru yang dapat menurunkan biaya tetap, upaya untuk melakukan diferensiasi produk, dan upaya untuk meningkatkan *switching cost* pelanggan (Porter, 1979), merupakan berbagai alternatif strategi yang dapat ditempuh oleh manajer SBU untuk menghadapi tekanan lingkungan industri yang kuat atau memiliki ketidakpastian lingkungan pesaing SBU yang tinggi.

2.2 Lingkungan Pemasok

Lingkungan pemasok dicerminkan oleh posisi tawar pemasok dalam industri. Pemasok dengan kekuatan posisi tawar yang tinggi dapat memberikan tekanan kepada SBU, sehingga kemampuan menghasilkan laba SBU akan turun (Porter, 1979). Pemasok yang memiliki posisi tawar tinggi dapat menekan SBU dengan cara meningkatkan harga produknya atau mengurangi kualitas produknya. Sebagai akibatnya struktur biaya produk SBU akan meningkat, padahal SBU tidak mudah meningkatkan harga jual produk mengingat: (1) persaingan yang ketat, (2) kualitas produk yang ikut turun karena kualitas bahan baku dari pemasok yang turun, sehingga profitabilitas SBU menjadi turun pula.

Pemasok dikatakan memiliki posisi tawar yang tinggi bilamana (Porter, 1979): (1) dalam industri hanya terdapat beberapa pemasok, sementara pesaing SBU dalam industri cukup banyak, sehingga ketergantungan SBU terhadap pemasok sangat tinggi; (2) produk yang dijual pemasok adalah produk yang unik dan terspesifikasi khusus dengan produk SBU, sehingga untuk berpindah ke pemasok lain akan mengakibatkan *switching costs* yang tinggi; (3) tidak harus berkompetisi dengan produk lain untuk menjadi bahan baku dalam industri di mana SBU berada, atau dengan kata lain produk yang dijual pemasok adalah produk yang tidak memiliki substitusi; (4) memiliki kemungkinan besar untuk berintegrasi hilir ke arah industri di mana SBU berada; (5) industri dimana SBU berada bukan merupakan pelanggan utama dari grup pemasok.

Manajer SBU harus mampu melihat peta seberapa jauh posisi tawar pemasok dalam lingkungan pemasoknya, dan memperkirakan seberapa besar dampak posisi tawar pemasok terhadap kemampuan SBU dalam menghasilkan laba. Pilihan manajer SBU mengenai pemasoknya harus dipandang sebagai keputusan strategis (Porter, 1979). Dengan informasi tentang lingkungan pemasok yang dimilikinya, manajer SBU dapat menyusun strategi SBU, dengan menentukan pemasok mana yang memiliki tekanan terendah terhadap SBU, dan oleh karenanya akan dipilih, agar tujuan SBU dapat tercapai.

2.3 Lingkungan Pelanggan

Lingkungan pelanggan dicerminkan oleh posisi tawar pelanggan dalam industri. Pelanggan dengan posisi tawar yang tinggi dapat menekan SBU dengan cara meminta produk dengan kualitas yang lebih tinggi, menawar harga jual sehingga harga jual yang disepakati menjadi rendah, atau membandingkan SBU dengan pesaing yang banyak dalam industri. Posisi tawar pelanggan yang tinggi dapat menyebabkan profitabilitas SBU menurun.

Posisi tawar pelanggan dikatakan tinggi apabila (Porter, 1979): (1) merupakan pembeli utama yang membeli dalam jumlah besar dari industri dimana SBU berada; (2) produk yang dihasilkan SBU dan industrinya adalah produk yang standar dan tidak terdeferensiasi; (3) produk yang dihasilkan SBU dan industrinya memiliki persentase besar dalam struktur biaya produk pelanggan, sehingga pelanggan akan berupaya memperoleh harga yang terendah dalam industri, dan pelanggan akan melakukan pembelian dengan sangat selektif; (4) produk yang dihasilkan SBU dan industrinya tidak merupakan hal penting dalam penentuan kualitas produk pelanggan, sehingga harga produk memiliki sensitivitas yang tinggi; (5) pelanggan memiliki kemungkinan besar untuk berintegrasi hulu ke industri dimana SBU berada.

Keputusan manajer SBU untuk menjual di segmen pelanggan tertentu yang memiliki posisi tawar rendah merupakan keputusan strategis yang harus dilakukan. Dengan mengetahui informasi lingkungan pelanggan dan memperkirakan seberapa besar tekanan pelanggan bagi SBU, maka manajer SBU dapat menyusun strategi untuk menghadapi lingkungan pelanggan, agar kinerja SBU terutama dalam menghasilkan laba dapat tercapai.

2.4 Lingkungan Produk Substitusi

Lingkungan produk substitusi dimanifestasikan oleh tekanan produk substitusi terhadap produk SBU di dalam industri. Dengan menempatkan harga murah atau kualitas yang lebih baik untuk fungsi yang sama, keberadaan produk substitusi dapat memukul jatuh penjualan produk SBU dalam industri. Makin atraktif *price-performing trade-off* yang diberikan oleh produk substitusi, makin tinggi kekuatan tekanan produk substitusi tersebut, dan makin rendah kesempatan SBU untuk memperoleh laba (Porter, 1979).

2.5 Lingkungan Masuk Industri (*Barrier to Entry*)

Lingkungan masuk industri dicerminkan oleh ancaman masuknya pesaing baru dalam suatu industri. Seberapa besar ancaman pendatang baru dalam memasuki suatu industri tergantung dari tinggi rendahnya halangan masuk industri (*barrier to entry*) (Porter, 1979). Makin rendah halangan masuk ke suatu industri, makin tinggi ancaman pesaing baru untuk masuk dalam industri, dan akibatnya makin tinggi pula ketidakpastian lingkungan masuk industri. Sumber halangan masuk industri adalah (Porter, 1979): (1) *economic of scale* yang tinggi akan menyebabkan pendatang baru enggan masuk ke

dalam industri, karena pendatang baru harus mengalami *cost disadvantage* dibanding pemain lama; (2) adanya diferensiasi produk memaksa pendatang baru untuk mengeluarkan dana besar untuk mengalihkan kesetiaan pelanggan dari pemain lama; (3) kebutuhan akan modal yang besar, membuat pemain baru enggan memasuki industri; (4) akses saluran distribusi yang dimiliki pemain lama sangat kuat, sehingga pemain baru harus membangun saluran distribusi sendiri yang sangat mahal akan menyebabkan pemain baru enggan masuk ke dalam industri; (5) adanya peraturan pemerintah yang membatasi atau bahkan menutup masuknya pendatang baru dalam suatu industri.

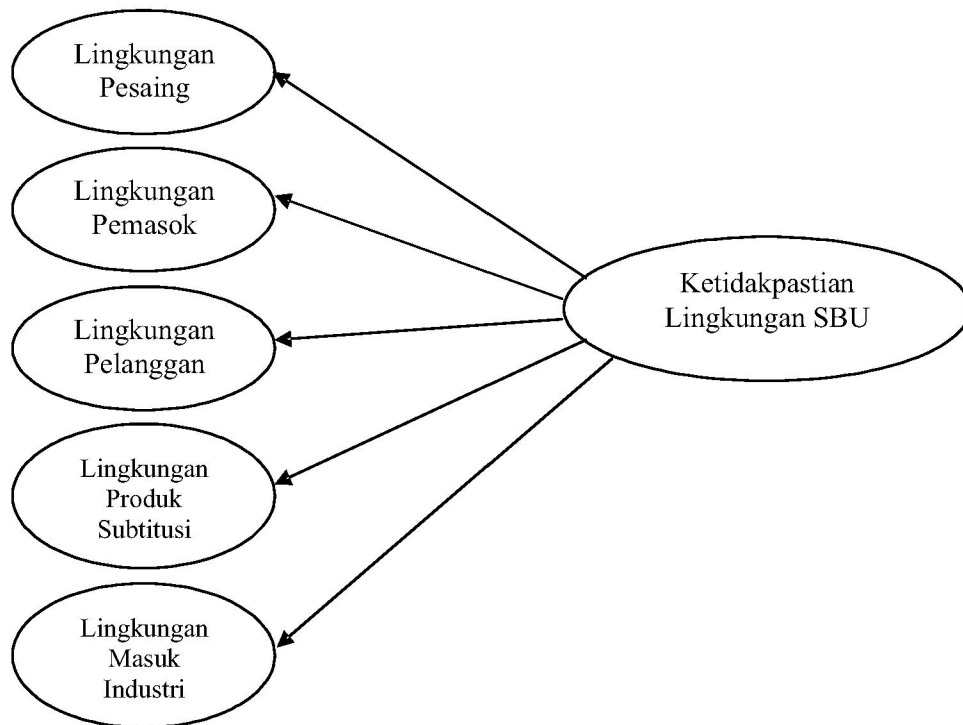
Makin tinggi ketidakpastian dalam lingkungan masuk industri, maka akan makin sukar upaya perolehan laba SBU (Porter, 1979). Hal ini disebabkan karena makin tinggi ketidakpastian lingkungan masuk industri, makin mudah pesaing baru masuk dalam suatu industri, dan pangsa pasar yang ada akan diperebutkan oleh lebih banyak pemain dalam industri, sehingga laba yang diinginkan makin sukar untuk dicapai. Untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan masuk industri SBU yang tinggi diperlukan strategi yang tepat agar kinerja yang diinginkan dapat tercapai atau bahkan hasil kinerja lebih tinggi dari target yang ditetapkan. Strategi yang perlu dipertimbangkan adalah segala upaya yang dapat meningkatkan halangan masuk industri, sehingga masuknya pendatang baru dalam industri dapat dieliminir.

Hasil resultante dari lima tekanan yang membentuk lingkungan industri akan menunjukkan tinggi rendahnya ketidakpastian lingkungan SBU. Makin tinggi tekanan dari lingkungan industri, maka makin tinggi pula ketidakpastian yang harus dihadapi manajemen SBU, dan hal ini berpengaruh terhadap kemampuan SBU untuk mencapai kinerja yang ditetapkan (Porter, 1979; 1998:5 dan Pearce II dan Robinson, Jr., 1997:74-88).

3. MODEL PENGUKURAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN SBU

Ketidakpastian lingkungan didefinisikan operasional menjadi : ketidakpastian yang dihadapi oleh manajer SBU sebagai akibat dari tekanan 5 kekuatan yang membentuk persaingan di lingkungan industri di mana SBU berada. Lima kekuatan tersebut adalah : (1) intensitas persaingan dalam industri, (2) posisi tawar pemasok, (3) posisi tawar pelanggan, (4) ancaman dari produk substitusi, dan (5) ancaman dari pesaing baru yang ingin memasuki industri (Porter, 1979; 1998:5).

Pengukuran ketidakpastian lingkungan dilakukan dengan melalui 10 dimensi yang akan digolongkan dalam 5 variabel terukur yaitu ketidakpastian yang dihadapi manajer SBU sebagai akibat dari intensitas persaingan di lingkungan industri SBU yakni di: (1) lingkungan pesaing, (2) lingkungan pemasok, (3) lingkungan pelanggan, (4) lingkungan produk substitusi dan (5) dan lingkungan masuk industri, seperti yang terlihat pada Gambar 2



Gambar 2
Model Pengukuran Ketidakpastian Lingkungan SBU

Dalam penelitian ini digunakan skala Likert yang telah dimodifikasi, yaitu skala pengukuran dengan interval 1 sampai dengan 4 untuk menghindari tendensi responden di Indonesia memilih angka di tengah.

4. JENIS / RANCANGAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengkonfirmasi secara empirik faktor-faktor yang membentuk *construct* ketidakpastian lingkungan SBU. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif pada tingkatan mengkonfirmasi variabel terukur (*measured variables*), yang meliputi lingkungan pesaing, lingkungan pemasok, lingkungan pelanggan, lingkungan produk substitusi, dan lingkungan masuk industri dari sebuah variabel laten (*latent variables*) ketidakpastian lingkungan SBU.

Pengumpulan data dilakukan dengan media kuesioner untuk mengumpulkan data primer. Unit analisis penelitian ini adalah unit bisnis strategik (*strategic business unit*) yang disingkat SBU. Untuk memperoleh data tentang SBU, peneliti mengirimkan kuesioner ke berbagai SBU pada perusahaan industri barang konsumsi terbuka (*go public*) yang tercatat pada Bursa Efek Jakarta (BEJ), dan manajer SBU yang bersangkutan diminta

untuk menjadi responden. Responden penelitian ini difokuskan pada manajer SBU pada perusahaan industri barang konsumsi terbuka (*go public*) yang tercatat pada Bursa Efek Jakarta (BEJ), yang meliputi industri makanan dan minuman, industri rokok, industri farmasi, industri kosmetik dan bahan keperluan rumah tangga, serta industri peralatan rumah tangga.

Dimensi waktu penelitian ini adalah *cross section*, yaitu penelitian satu waktu tertentu dengan menggunakan banyak responden.

5. POPULASI

Proksi populasi penelitian ini adalah seluruh SBU pada perusahaan industri barang konsumsi terbuka (*go public*) yang tercatat di Bursa Efek Jakarta (BEJ) pada tahun 2002 sebanyak 165 SBU. Penelitian ini dilakukan secara sensus.

Kuesioner dikirim melalui pos, dan e-mail via Bagian Hubungan Masyarakat, *Corporate Secretary*, atau *Human Resource Department* Data yang dikumpulkan dan dapat diolah lebih lanjut dalam penelitian ini adalah 127 kuesioner.

6. HASIL PENELITIAN

6.1 Deskripsi Variabel Terukur

6.1.1 Lingkungan Pesaing

Sebagian besar responden (75,6%), menjawab setuju dan sangat setuju bahwa terdapat persaingan yang tinggi di dalam industri, sehingga dapat dikatakan bahwa ketidakpastian lingkungan pesaing tinggi akibat tekanan persaingan tinggi. Dapat disimpulkan bahwa ketidakpastian lingkungan pesaing yang tinggi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap ketidakpastian lingkungan SBU yang tinggi pula.

6.1.2 Lingkungan Pemasok

Sebanyak 39,4% responden menyatakan bahwa pemasok memiliki posisi tawar yang lemah, dan dengan demikian ketidakpastian lingkungan pemasok menjadi rendah, sedangkan 57,5% responden menyatakan bahwa posisi tawar pemasok kuat, sehingga ketidakpastian lingkungan pemasok menjadi tinggi, dan sisanya 3,1% responden menyatakan bahwa posisi tawar pemasok moderat. Hasil statistik deskriptif menunjukkan kontribusi yang cukup besar dari ketidakpastian lingkungan pemasok terhadap ketidakpastian lingkungan yang cukup tinggi.

6.1.3 Lingkungan Pelanggan

Sebanyak 22,8% menyatakan bahwa posisi tawar pelanggan lemah, sehingga ketidakpastian lingkungan pelanggan rendah, sedangkan 69,3% menyatakan posisi tawar pelanggan kuat, dan dengan demikian ketidakpastian lingkungan pelanggan menjadi tinggi. Hasil statistik deskriptif juga menunjukkan bahwa 7,9% responden memiliki posisi tawar pelanggan yang moderat.

6.1.4 Lingkungan Produk Substitusi

Dari hasil statistik deskriptif, dapat diketahui sebanyak 70% responden menyatakan bahwa terdapat ketidakpastian yang cukup tinggi di lingkungan produk substitusi akibat banyaknya produk substitusi, 18,1% responden menjawab bahwa ketidakpastian lingkungan produk substitusi rendah, dan 11,8% menjawab bahwa lingkungan produk substitusi sifatnya moderat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat ketidakpastian lingkungan yang tinggi di lingkungan produk substitusi yang memberikan kontribusi terhadap ketidakpastian lingkungan SBU yang tinggi.

6.1.5 Lingkungan Masuk Industri

Dari hasil statistik deskriptif, dapat diketahui sebanyak 79,5% responden menyatakan bahwa hambatan masuk industri relatif mudah, sehingga akan terjadi banyak ancaman dari pendatang baru, dan dengan demikian ketidakpastian lingkungan masuk industri menjadi tinggi. Sebanyak 17,3% responden menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan industri rendah, dan 3,1% responden menganggap ketidakpastian lingkungan masuk industri moderat.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ketidakpastian lingkungan masuk industri yang tinggi akan memberikan kontribusi yang signifikan dalam ketidakpastian lingkungan SBU yang tinggi pula.

6.2 *Confirmatory Factor Analysis* Terhadap Model Pengukuran

Ferdinand (2002 : 74) menyatakan bahwa dalam penelitian manajemen, pada umumnya fenomena yang diperoleh dalam penelitian lapangan kemudian distrukturkan menjadi suatu kumpulan keterangan yang dapat menjelaskan satu atau beberapa hal yang memiliki makna. Upaya pencarian fenomena, indikator atau variabel yang memiliki sebuah makna tertentu disebut sebagai unidimensionalitas atau fenomena yang unidimensi. Tabachnick dan Fidell (1996: 637) pada dasarnya menyatakan bahwa *confirmatory factor analysis* merupakan suatu teknik dalam proses riset mengenai proses pembentukan variabel laten dari berbagai indikatornya (*observed variables*), di mana variabel laten tersebut memiliki dukungan teori yang kuat. Ferdinand (2002: 126) menambahkan bahwa tujuan dari *confirmatory factor analysis* adalah untuk meneliti unidimensionalitas dari indikator-indikator (*observed variables*) yang menjelaskan sebuah variabel laten.

Confirmatory factor analysis terhadap model pengukuran ketidakpastian lingkungan SBU bertujuan untuk meneliti unidimensionalitas dari berbagai indikator (*observed variables*) yang menjelaskan variabel laten tersebut.

Hasil pengujian *goodness of fit* terhadap model pengukuran ketidakpastian lingkungan SBU menunjukkan bahwa model tersebut dapat diterima dengan kriteria seperti yang diikhtisarkan pada Tabel 1.

Tabel 1
Ringkasan Indeks *Goodness Of Fit*
Model Pengukuran Ketidakpastian Lingkungan Sbu

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cutt-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
1. <i>Degree of Freedom</i>		5	
2. <i>Probability (P)</i>	≥0,05	0,561	Baik
<i>Absolute Fit Measure:</i>			
3. χ^2 – <i>Chi Square</i>		3,922	Kecil χ^2 dengan df=5, sign. 1% adalah 15,086
4. <i>RMSEA</i>	≤0,08	0,000	Baik
5. <i>GFI</i>	≥0,90	0,988	Baik
<i>Incremental Fit Measure:</i>			
6. <i>TLI</i>	≥0,95	1,008	Baik
7. <i>NFI</i>	≥0,90	0,986	Baik
8. <i>CFI</i>	≥0,94	1,000	Baik
<i>Parsimonious Fit Index:</i>			
9. <i>AGFI</i>	≥0,90	0,964	Baik
10. <i>Relative χ^2 CMIN/DF</i>	≤2,00	0,784	Baik

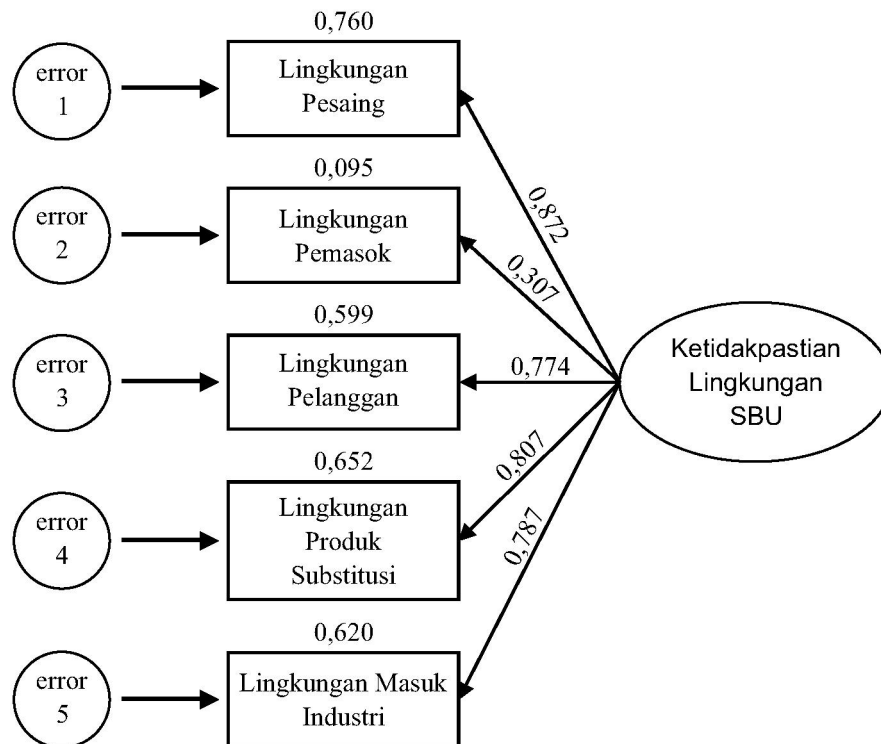
Tabel 2
Loading Factor
Model Pengukuran Ketidakpastian Lingkungan Sbu

<i>Regression Weight</i>	<i>Estimate</i>	<i>Standard Error</i>	<i>Standardized Estimate</i>	<i>Critical Ratio</i>	<i>P</i>
λ_1	0,984	0,095	0,872	10,362	0,000
λ_2	0,391	0,119	0,307	3,288	0,001
λ_3	0,956	0,106	0,774	9,049	0,000
λ_4	0,999	0,105	0,807	9,530	0,000
λ_5	1,000		0,787		

Sumber : Hasil Penelitian

Uji koefisiensi lambda terhadap masing-masing indikator (*observed variable*) ketidakpastian lingkungan SBU menunjukkan hasil yang signifikan karena masing-masing lambda memiliki nilai *critical ratio* yang lebih besar dari nilai t table dengan *degree of freedom* = 5 dan tingkat signifikansi 5%, yakni lebih besar dari 2,015. Namun

demikian, indikator lingkungan pemasok menunjukkan estimasi standar yang rendah, dan kurang dari 0,4. Menurut Ferdinand (2002: 168) nilai lambda yang dipersyaratkan harus $\geq 0,4$ agar sebuah indikator dikatakan memiliki unidimensionalitas yang sama untuk membentuk sebuah variabel laten. Lingkungan pemasok tidak signifikan dalam membentuk variabel laten ketidakpastian lingkungan karena industri manufaktur di Indonesia relatif memiliki posisi tawar yang lebih tinggi dibanding pemasok, sehingga perilaku pemasok dapat diprediksikan atau bahkan dikontrol dengan baik oleh SBU dalam industri manufaktur, sehingga ketidakpastian lingkungan SBU dapat dikatakan menjadi relatif diminimalisir atau stabil.



Gambar 3
Hasil Model Pengukuran Ketidakpastian Lingkungan SBU.

Dari ke-5 indikator yang diperkirakan membentuk variabel laten ketidakpastian lingkungan SBU, ternyata setelah dilakukan *confirmatory analysis* dengan menggunakan SEM, hanya 4 indikator yang secara signifikan membentuk variabel laten ketidakpastian lingkungan SBU. Ke empat variabel tersebut secara berurutan dari yang memiliki *loading factor* terbesar adalah: (1) lingkungan pesaing, (2) lingkungan produk substitusi, (3) lingkungan masuk industri, dan yang terakhir adalah (4) lingkungan pelanggan.

Lingkungan pesaing dengan *loading factor* terbesar, menunjukkan bahwa lingkungan pesaing memberikan pengaruh yang paling besar dibandingkan dengan ketiga indikator yang lain dalam pembentukan variabel laten ketidakpastian lingkungan. Situasi persaingan dalam industri yang sangat kompetitif memberikan pengaruh besar bagi dinamika lingkungan SBU dan oleh karenanya membuat lingkungan SBU menjadi semakin tidak pasti, sehingga SBU harus tanggap terhadap setiap strategi dan tindakan pesaing dan harus mampu membuat keputusan yang tepat, demi untuk mempertahankan pangsa pasar dan profitabilitasnya. Dalam situasi persaingan yang sangat ketat, SBU harus mampu melakukan inovasi dan membuat produknya mempunyai berbeda dibanding produk pesaing (strategi *differentiation*), atau mampu merampingkan struktur biayanya, sehingga produk SBU dapat dijual lebih murah dari pesaing (strategi *cost leadership*), dan dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan pangsa pasarnya serta mempertahankan profitabilitasnya.

Kontribusi terbesar kedua ditentukan oleh indikator lingkungan produk substitusi. Tekanan lingkungan produk substitusi dapat menyebabkan ketidakpastian lingkungan SBU meningkat. Contoh kasus maraknya sms lebaran dapat menyebabkan produsen kartu lebaran kehilangan pangsa pasarnya secara drastis – hal ini dapat menjadi contoh nyata, betapa munculnya tekanan produk substitusi memberikan pengaruh yang cukup besar bagi ketidakpastian lingkungan SBU, dan bahkan dapat menyebabkan menciutnya tidak hanya pangsa pasar tapi juga menciutnya *market size* bagi industri itu sendiri. Hasil model pengukuran ini mendukung teori Porter (1979), mengingat produk substitusi yang memberikan harga murah memang biasanya dapat memberikan tekanan yang tinggi bagi SBU, sehingga ketidakpastian lingkungan SBU meningkat, dan dapat mempersulit SBU dalam mempertahankan profitabilitasnya.

Kontribusi terbesar ketiga ditentukan oleh indikator lingkungan masuk industri. Adanya kemudahan masuk dalam suatu industri akan menyebabkan persaingan menjadi makin sengit dan meningkatkan ketidakpastian lingkungan SBU.

Kontribusi terakhir diberikan oleh lingkungan pelanggan. Selama ini jargon bahwa pelanggan adalah raja memang masih terbukti kebenarannya. Dalam era informasi sekarang ini, pelanggan memiliki lebih banyak pilihan, dan oleh karena itu menjadi lebih rewel dalam melakukan pembeliannya. Adanya tekanan pelanggan akan meningkatkan ketidakpastian bagi SBU, dan SBU harus mampu mengantisipasi keinginan pelanggan untuk dapat meraih peningkatan pangsa pasar maupun profitabilitasnya.

7. SIMPULAN

Dari uraian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa indikator atau variabel terukur: lingkungan pesaing, lingkungan produk substitusi, lingkungan masuk industri dan lingkungan pelanggan memiliki kontribusi dari yang terkuat sampai yang terlemah, dalam membentuk variabel laten ketidakpastian lingkungan SBU.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Duncan, R. B. 1972. Characteristic of Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*. March, pp. 313 – 327.
- Ferdinand, Augusty. 2002. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen; Aplikasi Model-model Rumit Dalam Penelitian Untuk Tesis Magister & Disertasi Doktor*. Edisi 2. Semarang: BP Undip.
- Hopeman, Richard J. 1969. *System Analysis and Operation Management*. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill.
- Jaworski, Bernard J. 1988. Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences. *Journal of Marketing*, Vol.52, July (1988), pp 23 – 29
- McLeod Jr., Raymond & George Schell, 2001. *Management Information Systems*. Eight Edition. Upper saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Pearce II, John A. & Richard B. Robinson, Jr. 1997. *Strategic Management – Formulation, Implementation, and Control*. Sixth Edition. Chicago: Richard D. Irwin.
- Porter, M.E. 1979. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. March-April: pp. 137 - 145
- _____. 1998. *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, With a New Introduction*. New York: The Free Press.
- Tabachnick, R.E. & L.S. Fidell. 1996. *Using Multivariat Statistics*. Third Edition. New York: Harpoer Collings College Publishers.