Pengaruh Strategi Keunggulan Bersaing Terhadap Industri Kecil
(Studi pada Industri Keramik Dinoyo)

Zainul Arifin

Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya

Abstrak

Setiap pengusaha tentu menginginkan bisnis yang digelutinya dapat berhasil ditengah-tengah persaingan yang semakin kompetitif. Kondisi lingkungan yang senantiasa berubah menuntut manajemen untuk mampu merespon dengan cepat dan akurat. Posisi bersaing merupakan indikator penentu yang pengaruhnya paling tinggi terhadap lingkungan operasional perusahaan. Penelitian survey ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh strategi keunggulan yaitu strategi biaya rendah dan strategi diferensiasi (inovasi produk, desain produk, keutamaan kualitas) terhadap kinerja keuangan dan kinerja non keuangan pada pengusaha keramik di kota Malang. Data yang dikumpulkan dianalisa menggunakan statistic descriptive, analisis korelasional. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Variabel kinerja keuangan dalam kondisi baik, hal itu dibuktikan dengan nilai/skor rata-rata sebesar 3.56, artinya keberhasilan yang dapat dicapai pada tingkat penjualan merupakan cerminan peningkatan omset penjualan yang mempersepsikan pula terhadap tingkat laba maupun tingkat kekayaan. Strategi Keunggulan Biaya berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan strategi keunggulan biaya terhadap kinerja keuangan. Strategi Keunggulan Biaya berpengaruh terhadap Kinerja Nonkeuangan, hal ini menunjukkan bahwa strategi keunggulan biaya tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja nonkeuangan, artinya semakin perusahaan berupaya meningkatkan kemampuan daya saing terhadap para pesaing yang dihadapi, tidak menjadikan kondisi kinerja nonkeuangan semakin baik, ataupun kinerja non keuangan menjadi semakin jelek.

Kata kunci: Strategi keunggulan bersaing, strategi biaya rendah, strategi diferensiasi, inovasi produk, desain produk, dan keutamaan kualitas

A. Pendahuluan

Setiap pengusaha tentu menginginkan agar dunia bisnis yang digelutinya selalu dapat berjaya dan sukses ditengah-tengah persaingan yang semakin hari semakin kompetitif. Mengingat kondisi lingkungan yang senantiasa berubah, menuntut manajemen untuk mampu merespon dengan cepat dan akurat,

B. Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk kategori penelitian survey, karena dalam pengumpulan data menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner). Data yang telah

dikumpulkan diedit dan ditabulasi, kemudian teknik analisis data menggunakan *statistics deskriptive*

C. Hasil Penelitian

Strategi keunggulan biaya sering diterapkan di industri kecil keramik, hal itu didukung oleh nilai/skor rata-rata variabel sebesar 3.84. Secara keseluruhan sebanyak 70 % pemilik industri kecil keramik sering menerapkan strategi keunggulan biaya. Artinya harga yang lebih rendah dirancang melalui serangkaian tindakan yang terintegrasi dengan menghasilkan produk atau menawarkan barang/jasa pada biaya yang relatif paling rendah daripada pesaing yang ada. Nilai estimate/loading factor masing-masing indikator variabel strategi keunggulan biaya, di mana indikator efisiensi biaya (Y1.1) sebesar 0.678, skala ekonomis (Y1.2) sebesar 0.462, dan harga lebih rendah (Y1.3) sebesar 0.564. analisis data dilakukan melalui Analisis Deskriptif.

D. Pembahasan

Strategi keunggulan

Strategi keunggulan biaya atau biaya rendah merupakan salah satu strategi keunggulan bersaing yang lebih memperhitungkan keberadaan pesaing yang dihadapi daripada pelanggan dengan menfokuskan pada harga yang lebih murah kepada para pembeli. Variabel strategi keunggulan biaya dibentuk atas indikator-indikator efisiensi biaya, skala ekonomis, dan harga lebih rendah.

Strategi keunggulan biaya sering diterapkan di industri kecil keramik, hal itu didukung oleh nilai/skor rata-rata variabel sebesar 3.84. Secara keseluruhan sebanyak 70 % pemilik industri kecil keramik sering menerapkan strategi keunggulan biaya. Hal ini terbukti dengan sebanyak 84,2% responden yang menyatakan bahwa perusahaan dalam aktivitasnya sering melakukan upaya pengendatian biaya atau melakukan efisiensi biaya agar memiliki keunggulan daya saing. Sebanyak 85,5% responden menyatakan bahwa perusahaan sering menekankan pada skala ekonomis agar biaya per unit produk lebih rendah karena bertambahnya kuantitas yang dihasilkan, sehingga memiliki keunggulan daya saing. Selanjutnya sebanyak 40,8% responden menyatakan bahwa perusahaan sering menerapkan harga yang lebih rendah dibandingkan pesaing, agar memiliki keunggulan daya saing. Artinya harga yang lebih rendah dirancang melalui serangkaian tindakan yang terintegrasi dengan menghasilkan produk atau menawarkan barang/jasa pada biaya yang relatif paling rendah daripada pesaing yang ada.

Da1am penelitian ini nilai estimate/loading factor dari indikator-indikator variabel strategi keunggulan biaya, adalah indikator efisiensi biaya yang memiliki skor rata-rata tertinggi, dibandingkan dengan nilai estimate dari indikator-indikator lainnya yaitu sebesar 0.678. Dengan nilai *estimate*/loading factor yang berbeda secara signifikan ini maka dapat diartikan bahwa indikator efisiensi biaya lebih perannya atau menjadi faktor penentu dalam menjelaskan variabel strategi keunggulan biaya secara keseluruhan. Hal ini memberikan gambaran bahwa, meskipun ketiga indikator tetap memperoleh perhatian pihak manajer/pemilik industri kecil, namun indikator efisiensi biaya memiliki peranan yang penting dan sebagai faktor penentu dalam penerapan strategi keunggulan

Strategi Diferensiasi

Strategi diferensiasi merupakan salah satu strategi tingkat bisnis yang titik perhatian utamanya adalah melakukan suatu upaya bagaimana menciptakan dan memasarkan produk unik (khas) bagi berbagai kelompok pelanggan. Variabel strategi diferensiasi dijelaskan oleh indikator-indikator desain produk, inovasi produk, dan mengutamakan kualitas. Strategi diferensiasi yang ada di industri kecil keramik nampak pada 3 indikator yang mencerminkan reliatas penerapan strategi diferensiasi di industri kecil. Berdasarkan nilai/skor rata-rata jawaban responden terhadap variabel strategi diferensiasi menunjukkan bahwa strategi diferensiasi kadang-kadang diterapkan di industri kecil dengan nilai/skor rata-rata variabel sebesar 3.31.

Mengindikasikan bahwa variabel strategi diferensiasi cukup baik/berhasil untuk diterapkan pada industri kecil

Adapun nilai/skor rata-rata indikator tertinggi terdapat pada indikator mengutamakan kualitas, dengan nilai/skor sebesar 3.57, dan nilai/skor rata-rata indikator terendah pada indikator desain produk dengan nilai/skor sebesar 3.13. Keadaan ini menunjukkan bahwa mengutamakan kualitas merupakan indikator strategi diferensiasi yang lebih berperan atau menentukan bagi penerapan strategi diferensiasi. sementara itu desain produk merupakan indikator strategi diferensiasi yang kurang berperan atau kurang dijadikan pertimbangan dalam menentukan strategi diferensiasi.

Indikator inovasi produk sebagai faktor pengukur atau penentu mempunyai peranan yang lebih besar dalam menjelaskan keberadaan variabel strategi diferensiasi

secara keseluruhan walaupun ketiga indikator menjadi perhatian penting bagi pemilik/manajer industri kecil, namun indikator inovasi produk sebagai faktor penentu yang memiliki peranan terpenting dalam membuat suatu keputusan yang terkait dengan penerapan strategi diferensiasi.

Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan dititikberatkan pada aspek keuangan atas persepsi pemilik/manajer industri kecil melalui indikator-indikator yang membentuknya, di mana indikator-indikator tersebut mencerminkan kinerja keuangan industri kecil keramik di obyek penelitian. Adapun indikator-indikator yang digunakan mengukur kinerja keuangan dalam penelitian ini yaitu: tingkat penjualan, tingkat laba, dan tingkat kekayaan. Dengan persentase yang berbeda secara signifikan, dapat diartikan bahwa indikator tingkat penjualan kondisinya jauh lebih baik dibanding indikator variabel kinerja keuangan lainnya. Artinya keberhasilan yang dapat dicapai pada tingkat penjualan merupakan cerminan peningkatan omset penjualan yang mempersepsikan pula terhadap tingkat laba maupun tingkat kekayaan. Kenyataan ini mengindikasikan bahwa tingkat penjualan merupakan indikator variabel kinerja keuangan yang paling mendapat perhatian pihak manajemen dibanding indikator tingkat laba dan tingkat kekayaan.

Meskipun ketiga indikator tersebut tetap selalu diantisipasi perkembangan dan keberadaannya oleh pemilik/manajer industri kecil, namun indikator tingkat penjualan lebih besar peranannya dan menentukan terhadap kinerja keuangan perusahaan.

Kinerja Nonkeuangan

Agar suatu perusahaan dapat mencapai keberhasilan di masa yang akan datang diperlukan pemilihan strategi bersaing yang tepat dan evaluasi kinerja bagi kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Hasil analisis di lapangan diperoleh temuan bahwa variabel kinerja nonkeuangan dibentuk oleh indikator-indikator yang dipakai sebagai parameter pengukur kinerja nonkeuangan dalam bahasan ini yaitu: pengiriman barang tepat waktu, pangsa pasar, dan loyalitas pelanggan. Berdasarkan nilai/skor rata-rata jawaban yang diberikan oleh responden terhadap variabel kinerja nonkeuangan mengindikasikan bahwa variabel kinerja nonkeuangan daiam kondisi baik, hal itu

terbukti dengan nilai/skor rata-rata variabel sebesar 4.12.

Secara keseluruhan sebanyak 83% pengrajin keramik menyatakan bahwa kinerja nonkeuangan tinggi. Kondisi ini dibuktikan dari jawaban dari 84,2% responden yang menyatakan bahwa pengiriman barang sering tepat waktu. selanjutnya sebanyak 82,9% responden yang menyatakan puas dengan pangsa pasar yang dikuasai perusahaan. Dengan persentase yang hampir sama atau tidak jauh berbeda antara indikatar yang satu dengan lainnya, maka dapat diartikan bahwa indikator-indikator variabel kinerja nonkeuangan dipersepsikan baik bagi perkembangan industri kecil keramik. Dari ketiga indikator variabel kinerja nonkeuangan, nilai skor tertinggi pada indikator pengiriman tepat waktu, disusul loyalitas pelanggan, dan baru kemudian pangsa pasar yang dikuasai industri kecil. Kenyataan ini menunjukkan bahwa pengiriman tepat waktu merupakan indikator variabel kinerja nonkeuangan yang memiliki perhatian lebih besar dari pihak manajemen dibanding loyalitas pelanggan dan pangsa pasar yang dikuasai industri kecil.

Pengaruh Strategi Keunggulan Biaya terhadap Kinerja Keuangan

Hasil analisis data dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa strategi keunggulan biaya berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja keuangan adalah diterima. Pengaruh strategi keunggulan biaya terhadap kinerja keuangan dengan koefisien jalur standardize sebesar 0.596 dan p-value sebesar 0.007, dengan demikian diputuskan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signihkan strategi keunggulan biaya terhadap kinerja keuangan. Artinya semakin baik implementasi strategi keunggulan biaya, maka kinerja keuangan yang dihasilkan semakin baik.

Pengaruh Strategi Keunggulan Biaya terhadap Kinerja Nonkeuangan

Pengaruh strategi keunggulan biaya terhadap kinerja nonkeuangan dengan koefisien jalur *standardize* sebesar 0.364 dan *p-value* sebesar 0.069 dengan demikian diputuskan nonsignifikan. Hal ini menunjukkan bahwa strategi keunggulan biaya tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja nonkeuangan. Artinya semakin perusahaan berupaya meningkatkan kemampuan daya saing terhadap para pesaing yang dihadapi, tidak

menjadikan kondisi kinerja nonkeuangan semakin baik, ataupun kinerja nonkeuangan menjadi semakin jelek.

Pengaruh Strategi Diferensiasi terhadap Kinerja Keuangan

Hasil analisis data dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa strategi diferensiasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan adalah ditolak. Pengaruh strategi diferensiasi terhadap kinerja keuangan dengan koefisien jalur *standardize* sebesar 0.272 dan p-value sebesar 0.210 dengan demikian diputuskan non signifikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa strategi diferensiasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keuangan. Artinya semakin perusahaan berupaya meningkatkan kemampuan daya saing melalui penciptaan produk yang berbeda (lebih unggul), memiliki keunikan dibandingkan produk yang dihasilkan oleh pesaing, maupun variasi produk dan layanan yang berbeda, namun perbedaan ataupun keunggulan itu tidak menjadikan kinerja keuangan menjadi semakin baik atau kinerja menjadi semakin jelek. Hal ini berarti bahwa, sekalipun industri kecil berupaya sedemikian rupa dengan menerapkan strategi diferensiasi melalui desain produk sehingga memuncuikan inovasi produk yang berkualitas namun upaya yang demikian tidak menghasilkan perubahan terhadap kinerja keuangan,

Pengaruh Strategi Diferensiasi terhadap Kinerja Nonkeuangan

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis diperoleh hasil bahwa strategi diferensiasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja nonkeuangan adalah diterima. Pengaruh strategi diferensiasi terhadap kinerja nonkeuangan dengan koefisien jalur *standardize* sebesar 0.478 dan *p-value* sebesar 0.017, dengan demikian diputuskan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif strategi diferensiasi terhadap kinerja nonkeuangan. Artinya apabila perusahaan semakin berupaya meningkatkan kemampuan daya saing melalui penciptaan produk maupun layanan yang dipersepsikan pembeli ataupun pelanggan memiliki keunikan (khas) dan tampil beda dibandingkan produk yang lain, maka hal ini akan menjadikan kondisi kinerja nonkeuangan semakin baik pula.

Kesimpulan

Posisi persaingan merupakan indikator penentu yang pengaruhnya paling tinggi terhadap lingkungan operasional perusahaan, apabila manajemen lebih meningkatkan perhatiannya pada posisi

bersaing perusahaan, maka situasi nya akan sangat kuat dalam menghadapi persaingan. **K**ondisi perusahaan dalam persaingan masih rendah (jelek), maka peluang untuk lebih meningkatkan posisi bersaing dalam bisnis masih sangat besar.Variabel strategi keunggulan biaya dijelaskan oleh ketiga indikator yang mencerminkan realitas penerapan strategi keunggulan biaya di industri kecil keramik . variabel strategi keunggulan biaya dibentuk atas indicator--indikator efisiensi biaya, skala ekonomis, dan harga lebih rendah**.** Strategi diferensiasi merupakkan salah satu strategi tingkat bisnis yang titik perhatian utamanya adalah melakukan suatu upaya bagaimana menciptakan dan memasarkan produk unik (khas) bagi berbagai kelompok pelanggan**.** Indikator inovasi produk sebagai faktor pengukur atau penentu mempunyai peranan yang lebih besar dalam menjelaskan keberadaan variabel strategi diferensiasi secara keseluruhan. Indikator inovasi produk sebagai faktor penentu yang memiliki peranan terpenting dalam membuat suatu keputusan yang terkait dengan penerapan strategi diferensiasi**.** Variabel kinerja keuangan dalam kondisi baik, hal itu dibuktikan dengan nilai/skor rata-rata sebesar 3.56. Artinya keberhasilan yang dapat dicapai pada tingkat penjualan merupakan cerminan peningkatan omset penjualan yang mempersepsikan pula terhadap tingkat laba maupun tingkat kekayaan. Strategi Keunggulan Biaya berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan, hat ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan strategi keunggulan biaya terhadap kinerja keuangan.Strategi Keunggulan Biaya berpengaruh terhadap Kinerja Nonkeuangan, hal ini menunjukkan bahwa strategi keunggulan biaya tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja nonkeuangan. Artinya semakin perusahaan berupaya meningkatkan kemampuan daya saing terhadap para pesaing yang dihadapi, tidak menjadikan kondisi kinerja nonkeuangan semakin baik, ataupun kinerja nonkeuangan menjadi semakin jelek.

DAFTAR PUSTAKA

Andrews, K.R., 1980, The Concept of Corporate Strategy. Richard D. Irwin, Homewood, Illinois.

Ansoft, H.I. Donnel Mc. and Edward J. 1990, Implanting Strategic Management. Second Edition, Prentice-Hall, New York.

Argyris, 1985, Strategy Change and Defensive Routines, Pitman Publishing, New Jersey.

Arifm, Zainul, 1992, Faktor-faktor yang Mempengaruhi Struktur Modal: Studi pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Karesidenan Bojonegoro. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Airlangga. Surabaya

Arikunto, S. 1993. Metode Penelitian Sosial, Binarupa Aksara, Jakarta.

Assauri, Sofyan, 1999, Manajemen Pemasaran Dasar Konsep dan Strategi, Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Atkinson, A.A., Rajiv D.B., Robert S. Kaplan, 1995, Management Accounting. Prentice-Hall, New Jersey.

Badri, Masood A., Donald Davis, and Donna Davis, 2000. Operation Strategy, Environmental Uncertainty and Performance a Path Analytic Model of Industries in Developing Contries, *Omega 28 (3):155-173*

Basri F., 2002. Blue Print www.disperindag.go.id

Birley, Saunder and Pearson Westhead, 1993. The Impact of key Internal Factors on Firm Performance: An Empirical Study of Small Turkish Firms. Journal of *Small Business Management, October:86*92

Brandon C.H., and Ralph E. Drtina, 1997, Management Accounting: Strategy and Control. McGraw-Hill Companies Inc. Canada.

Breakly, R., and S.C. Myers, 1988, Principle of Corporate Finance. Third Edition, McGraw Hill Inc., USA.

Brigham, and LC. Gapenski, 1991. Financial Management Theory and Practice, Dryden Press, New York.