

Peran Strategi Operasi Terhadap Pengembangan Daya Saing UKM Bandeng Presto di Tambakrejo Semarang

Fitri Lukiastruti¹⁾, Setyo Pantawis²⁾

¹⁾²⁾STIE Bank BPD Jateng

¹Email : fitri111269@stiebankbpdjateng.ac.id

Abstrak – Tujuan umum studi ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan biaya, diferensiasi strategi operasi, biaya produksi, penyampaian (*delivery*), fleksibilitas dan kualitas (*quality*) terhadap peningkatan kinerja UKM bandeng presto Tambakrejo Semarang untuk meningkatkan daya saing usahanya. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 35 responden. Responden yang dituju adalah para produsen/pemilik UKM Bandeng Presto yang ada di sentra UKM bandeng presto di Tambakrejo Semarang. Dalam penelitian ini cara pengambilan data yang dilakukan dengan memberikan kuesioner untuk diisi kepada para produsen/pemilik UKM Bandeng Presto. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel penyampaian (*delivery*) mempunyai pengaruh yang paling besar dan positif terhadap peningkatan kinerja UKM bandeng presto, diikuti dengan variabel kepemimpinan biaya, fleksibilitas, diferensiasi dan biaya produksi.

Kata Kunci : kinerja ukm bandeng presto, kepemimpinan biaya, diferensiasi, kualitas, penyampaian (*delivery*), fleksibilitas, biaya produksi.

PENDAHULUAN

Persaingan industri makanan yang semakin marak, menuntut pelaku bisnis dalam bidang makanan untuk dapat selalu menggunakan strategi bersaing yang relevan dengan perkembangan kondisi lingkungan bisnisnya agar dapat mempertahankan keunggulan bersaing yang berkesinambungan terhadap perusahaan sejenis serta tetap eksis dalam lingkungan bisnisnya (Yuliana, 2009). Bandeng Duri Lunak atau bandeng presto merupakan industri makanan yang menjadi salah satu produk unggulan kota Semarang selain lumpia, ganjel rel, tahu pong, wingko babat, dan wedang tahu (data potensi Unggulan Kota Semarang, 2010). Makanan ini dibuat dari ikan bandeng (*chanos chanos*) yang dibumbui dengan bawang putih, kunyit dan garam. Ikan bandeng ini kemudian dimasak pada alas daun pisang dengan cara presto. Presto adalah cara memasak dengan uap air yang bertekanan tinggi. Makanan yang dimasak dengan cara ini diletakkan dalam panci yang dapat dikunci dengan rapat. Air yang berada di dalam panci ini kemudian dipanaskan hingga mendidih. Uap air yang timbul akan memasak makanan yang berada di dalam panci ini. Karena ikan bandeng terkenal memiliki banyak duri, bandeng presto adalah makanan yang digemari karena dengan cara masak presto duri-duri ini menjadi sangat lunak.

Di kota Semarang, industri bandeng presto tersebar di 14 Kecamatan dan 25 Kelurahan. Total jumlah atau nilai investasi sebesar Rp. 515.200.000,- dan jumlah nilai produksi mencapai Rp. 907.600.000,- dengan total tenaga kerja 141 orang (data Disperindag Kota Semarang, 2017). Di kelurahan Tambakrejo ada sebuah kampung tematik Purwosari yang menjadi pusat aneka olahan bandeng. Ada bandeng presto, otak-otak bandeng,

hingga *nugget* bandeng. Banyak usaha rumahan yang menjual aneka olahan bandeng saja yang menjadi daya tariknya. Berkembangnya industri bandeng di desa pesisir Semarang ini dipelopori oleh ibu Hartini Darmono, pemilik usaha olahan bandeng Mina Makmur. Mulai berkecimpung di 'dunia bandeng' sejak akhir tahun 1980 silam, usaha ini dimulai karena ingin meningkatkan nilai jual bandeng yang kurang menguntungkan. Dan ibu Hartini juga merasa prihatin dengan banyaknya keluarga kurang mampu di desa ini.

Salah satu kunci kesuksesan usaha bandeng ini tak lepas dari penggunaan bahan-bahan berkualitas tinggi tanpa tambahan pengawet dan perasa sintetis apa pun dan selalu melakukan inovasi mengikuti pasar dan terbuka dengan segala saran, sehingga kualitas produk tetap terjaga. Berkat kegigihannya, produk olahan bandeng Mina Makmur pun kian maju, dengan omset mencapai ratusan juta rupiah per bulannya. Tak hanya itu, geliat perekonomian di desa yang berada di kelurahan Tambakrejo ini kian meningkat dengan semakin banyaknya UKM (Usaha Kecil Menengah) produk bandeng dari ibu rumah tangga binaan ibu Hartini. Transfer knowledge dilakukan ibu Hartini melalui Pusat Pelatihan Pengolahan Hasil Perikanan Swadaya (P3HPS). Adapun bapak-bapak sebenarnya lebih banyak terlibat dalam kegiatan pemasaran produk-produk bandeng presto tersebut.

Berdasarkan skalanya, usaha ini termasuk industri rumah tangga (pekerja di bawah 4 orang). Namun demikian melihat omzet usaha maupun peluang pasarnya, usaha pengolahan ikan bandeng ini mempunyai rantai panjang dan melibatkan banyak tenaga kerja (mulai dari petani tambak hingga tenaga pemasaran) sehingga sangat berpengaruh terhadap aktivitas perekonomian

masyarakat. Oleh karena itu solusi permasalahan yang dihadapi pengusaha kecil pengolahan bandeng mempunyai peranan strategis dimana hasilnya nanti akan berdampak terhadap aktivitas perekonomian masyarakat secara luas.

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) sering kali menghadapi beberapa permasalahan, antara lain terbatasnya akses Koperasi dan UMKM kepada sumberdaya produktif terutama terhadap bahan baku, permodalan, teknologi, sarana pemasaran serta informasi pasar. (Renstra Kemenkop RI 2015-2019). Berkembangnya era globalisasi saat ini memberikan dampak persaingan bisnis yang semakin ketat termasuk pada sektor Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Keberadaan Sektor Usaha Kecil dan Menengah yang dominan sebagai pelaku ekonomi nasional juga merupakan subyek vital dalam pembangunan, khususnya dalam rangka perluasan kesempatan berusaha bagi wirausaha baru dan penyerapan tenaga kerja serta menekan angka pengangguran (pro job) serta pro environment. (Renstra Kemenkop RI tahun 2015-2019). Jenis perusahaan terutama yang berbasis UKM tentu harus mempunyai strategi bisnis dan strategi operasi yang tepat dan efisien dalam menjalankan proses bisnisnya agar tidak melenceng dan dapat berjalan sesuai tujuan awal perusahaan. Strategi yang dijalankan mulai dari pengembangan produk yang didasarkan pada ide-ide kreatif dan original sehingga menjadi pembeda dan mempunyai ciri khas dibanding produk dari kompetitor, proses internal perusahaan itu sendiri hingga strategi pemasaran agar produk tersebut dapat laku di pasar.

Peningkatan keunggulan kompetitif melalui prestasi operasi membutuhkan suatu tanggapan strategis dalam suatu fungsi operasi (Schroeder dalam Faruq dan Usman, 2014). Strategi yang diterapkan dengan baik dan tepat akan mengantisipasi masalah dan kesempatan di masa mendatang pada kondisi perusahaan yang berubah dengan cepat, sehingga perusahaan dapat beradaptasi dengan baik dengan lingkungan usaha yang dinamis seperti saat ini. Berdasarkan kondisi diatas, perlu adanya upaya yang harus dilakukan oleh UKM bandeng presto ini dalam perumusan strategi bisnis dan operasinya terhadap terhadap pengembangan kinerja UKM dengan cara melakukan perumusan strategi bisnis dan strategi operasi yang terintegrasi dengan baik sehingga nantinya dapat diimplementasikan oleh UKM bandeng presto di Kelurahan Tambakrejo dan diharapkan sesuai dengan karakteristik UKM di Indonesia.

Kinerja mengacu pada pengukuran sejauh mana mencapai tujuan yang telah ditetapkan yang

tercemin dari tercapainya target keuntungan, target nilai penjualan, stabilisasi produk, target pangsa pasar, dan kepuasan konsumen (Gwin, 2000).

Skinner dalam Amoako-Gyampah dan Acquah (2008) mengatakan bahwa para manajer atau pengelola usaha perlu untuk melakukan pemikiran yang serius terhadap pentingnya peran strategi manufaktur/operasi dalam meningkatkan kemampuan daya saing perusahaan dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan. Strategi manufaktur/operasi menentukan bagaimana produksi menggunakan sumber daya dan kapasitas yang ada di pabrik untuk mendukung tujuan umum dan menjadi kompetitif (Szasz & Demeter, 2014). Keberadaan strategi semacam itu bisa saja kontribusi positif terhadap kinerja produksi.

Ada dua elemen inti utama yang membentuk definisi strategi manufaktur (Platts et al., 1998). Pertama, tujuan manufaktur yang ada harus konsisten dengan tujuan bisnis perusahaan, yaitu prioritas kompetitif yang akan memandu pengambilan keputusan dan tindakan manajemen. Hal ini menunjukkan adanya tujuan masa depan perusahaan manufaktur, mengindikasikan posisi strategis yang diinginkan di pasar, dan mendukung strategi perusahaan (Hung et al., 2015). Penting bagi perusahaan untuk menyadari pentingnya prioritas daya saing mereka. Ada indikasi bahwa kegagalan untuk melakukannya dapat mengarah pada akhirnya membuatnya kurang produktif (Takala, 2002).

Elemen inti kedua yang merupakan pusat dari definisi strategi manufaktur adalah pola keputusan yang mengatur kemampuan sistem manufaktur (Platts et al., 1998). Ini dapat didefinisikan sebagai kekuatan kompetitif yang dimiliki perusahaan untuk dapat memenuhi harapan pelanggan dibandingkan dengan dengan para pesaingnya (Thürer et al., 2014). Frolich dan Dixon (2001) menyebutkan biaya, kualitas, pengiriman, fleksibilitas, dan layanan sebagai prioritas kompetitif. Penting bagi manajer untuk memahami kemampuan tersebut yang diperlukan untuk mendukung tujuan bisnis dan manufaktur, dan berdasarkan identifikasi itu, mereka perlu membangun dan mengembangkan hal ini (Hallgren, 2007). Kemampuan manufaktur memiliki arti penting dalam berkontribusi pada kinerja perusahaan (Schroeder et al. (2002). Dimensi kinerja yang biasanya disebutkan adalah kualitas, pengiriman, fleksibilitas, dan biaya. Untuk meningkatkan kinerja, perusahaan dapat menerapkan tindakan dan metode peningkatan yang berbeda, antara lain tehnik manufaktur lanjutan (Laosirihongthong & Dangayach, 2005) dan

modularitas produk (Antonio et al., 2009). Dengan menerapkan tindakan atau metode ini dapat memengaruhi kinerja prioritas kompetitif dan kapabilitas perusahaan.

Perumusan Masalah

Bagaimana pengaruh kepemimpinan biaya, diferensiasi strategi operasi, biaya produksi, penyampaian (*delivery*), fleksibilitas dan kualitas (*quality*) terhadap peningkatan kinerja UKM bandeng presto Tambakrejo Semarang.

TINJAUAN TEORITIS

Daya Saing

Pengertian Daya Saing

Perusahaan yang tidak mempunyai daya saing akan ditinggalkan oleh pasar. Karena tidak memiliki daya saing berarti tidak memiliki keunggulan, dan tidak unggul berarti tidak ada alasan bagi suatu perusahaan untuk tetap survive di dalam pasar persaingan untuk jangka panjang. Daya saing berhubungan dengan bagaimana efektivitas suatu organisasi di pasar persaingan, dibandingkan dengan organisasi lainnya yang menawarkan produk atau jasa-jasa yang sama atau sejenis. Perusahaan-perusahaan yang mampu menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas baik adalah perusahaan yang efektif dalam arti akan mampu bersaing.

Porter dalam Wheelen dan Hunger (2012) mengatakan : *"competition is at the core of the success or failure of firms"*. Persaingan adalah inti dari kesuksesan atau kegagalan perusahaan. Terdapat dua sisi yang ditimbulkan oleh persaingan, yaitu sisi kesuksesan karena mendorong perusahaan-perusahaan untuk lebih dinamis dan bersaing dalam menghasilkan produk serta memberikan layanan terbaik bagi pasarnya, sehingga persaingan dianggapnya sebagai peluang yang memotivasi. Sedangkan sisi lainnya adalah kegagalan karena akan memperlemah perusahaan-perusahaan yang bersifat statis, takut akan persaingan dan tidak mampu menghasilkan produk-produk yang berkualitas, sehingga persaingan merupakan ancaman bagi perusahaannya. Menurut Muhardi (2007:39) Daya saing operasi merupakan fungsi operasi yang tidak saja berorientasi ke dalam (*internal*) tetapi juga keluar (*eksternal*), yakni merespon pasar sasaran usahanya dengan proaktif.

Dimensi Daya Saing dan Indikator Daya Saing

Dimensi daya saing suatu perusahaan sebagaimana dikemukakan oleh Frolich dan Dixon (2001) dan Muhardi (2007:40) dengan mengutip Ward et all (1998:1036-1037) adalah terdiri dari

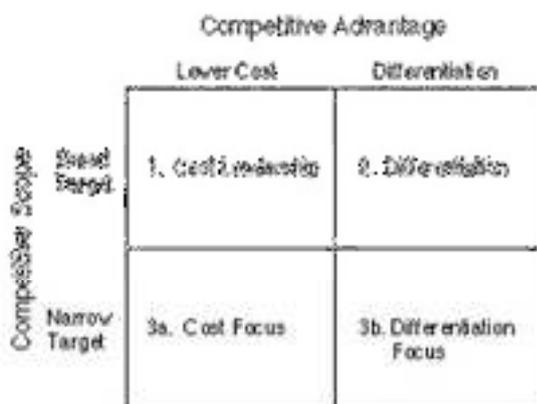
biaya (*cost*), kualitas (*quality*), waktu penyampaian (*delivery*), dan fleksibilitas (*flexibility*). Keempat dimensi tersebut lebih lanjut diterangkan oleh Muhardi (2007:41) lengkap dengan indikatornya sebagai berikut :

- a. Biaya adalah dimensi daya saing operasi yang meliputi empat indikator yaitu biaya produksi, produktifitas tenaga kerja, penggunaan kapasitas produksi dan persediaan. Unsur daya saing yang terdiri dari biaya merupakan modal yang mutlak dimiliki oleh suatu perusahaan yang mencakup pembiayaan produksinya, produktifitas tenaga kerjanya, pemanfaatan kapasitas produksi perusahaan dan adanya cadangan produksi (*persediaan*) yang sewaktu-waktu dapat dipergunakan oleh perusahaan untuk menunjang kelancaran perusahaan tersebut.
- b. Kualitas seperti yang dimaksudkan oleh Muhardi adalah merupakan dimensi daya saing yang juga sangat penting, yaitu meliputi berbagai indikator diantaranya tampilan produk, jangka waktu penerimaan produk, daya tahan produk, kecepatan penyelesaian keluhan konsumen, dan kesesuaian produk terhadap spesifikasi desain. Tampilan produk dapat tercermin dari desain produk atau layanannya, tampilan produk yang baik adalah yang memiliki desain sederhana namun mempunyai nilai yang tinggi. Jangka waktu penerimaan produk dimaksudkan dengan lamanya umur produk dapat diterima oleh pasar, semakin lama umur produk di pasar menunjukkan kualitas produk tersebut semakin baik. Adapun daya tahan produk dapat diukur dari umur ekonomis penggunaan produk.
- c. Waktu penyampaian merupakan dimensi daya saing yang meliputi berbagai indikator diantaranya ketepatan waktu produksi, pengurangan waktu tunggu produksi, dan ketepatan waktu penyampaian produk. Ketiga indikator tersebut berkaitan, ketepatan waktu penyampaian produk dapat dipengaruhi oleh ketepatan waktu produksi dan lamanya waktu tunggu produksi.
- d. Adapun fleksibilitas merupakan dimensi daya saing operasi yang meliputi berbagai indikator diantaranya macam produk yang dihasilkan, kecepatan menyesuaikan dengan kepentingan lingkungan.

Strategi Generik Porter

Porter generic strategies merupakan strategi yang umumnya digunakan oleh suatu perusahaan dalam menjalankan bisnisnya untuk mencapai dan

mempertahankan kelebihannya. Michael Porter menjelaskan bahwa terdapat 3 tipe strategi yang umumnya digunakan oleh bisnis untuk mencapai dan mempertahankan kemampuan kompetisi yang dimilikinya. Ketiga strategi ini dibedakan menurut ruang lingkup dari strateginya dan kemampuan dari strategi. Ruang lingkup strategi dilihat dari sisi permintaan dan juga dilihat dari besar dan komposisi dari pasar yang ingin dimasuki. Kemampuan strategi dilihat dari sisi penawaran atau supply yang dimiliki dan dilihat dari kemampuan dari perusahaan. Dalam hal ini, ia membaginya menjadi 2 kompetensi yang dirasa cukup penting, yaitu diferensiasi produk dan harga produk (umumnya disamakan dengan efisiensi). Pada awal pembentukannya, Michael Porter membagi strategi yang dibuatnya menjadi 3 dimensi, yaitu rendah, sedang dan tinggi, serta memberi pendekatan berupa matriks 3 dimensi. Skema kategori ini ditunjukkan dengan kubus 3 x 3 x 3. Namun sebagian besar dari 27 kombinasi yang dimiliki oleh kubus tersebut tidak umum digunakan dalam bisnis. Saat ini, terdapat 3 strategi utama yang umum digunakan oleh perusahaan saat ini. Ketiga strategi ini ialah *Cost Leadership Strategy*, *Differentiation Strategy*, dan *Focus Strategy*.



Gambar 1. Strategi Generik Model Porter

a. Cost Leadership Strategy

Strategi ini merupakan strategi untuk menjadi produsen dengan harga rendah dalam industri tertentu dengan tingkat kualitas tertentu. Perusahaan akan menjual barangnya pada harga normal untuk mendapatkan keuntungan yang lebih tinggi dari kompetitornya, bahkan perusahaan akan menjual barangnya di bawah harga yang ditawarkan oleh kompetitornya pada industri yang sejenis dengannya untuk mendapatkan *Market Share* (*Market Share* = penjualan perusahaan/total penjualan pasar). Pada saat terjadi suatu persaingan harga, perusahaan tetap dapat mempertahankan

keuntungan sementara kompetitornya akan mengalami kerugian. Bahkan tanpa perlu terjadinya suatu persaingan harga, saat industri yang ditekuni perusahaan telah “dewasa” dan harga mulai menurun, perusahaan yang dapat memproduksi lebih murah akan tetap mendapatkan keuntungan untuk periode yang cukup lama. Target dari strategi ini umumnya ialah untuk kalangan umum (ruang lingkup pasar besar).

Beberapa langkah yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai kelebihan dalam bidang harga ialah dengan mengembangkan efisiensi proses bisnis, mendapatkan akses khusus untuk mencapai sumber bahan baku yang banyak namun memiliki harga yang rendah, membangun outsourcing dan vertical integration yang lebih optimal ataupun dengan mengurangi beberapa biaya yang tidak penting secara keseluruhan dari setiap aspek perusahaannya. Apabila perusahaan yang menjadi kompetitor tidak mampu mengikuti pengurangan biaya yang hingga mencapai biaya yang telah dikurangi oleh perusahaan, maka perusahaan berkemungkinan mendapatkan kelebihan dalam berkompetisi dalam hal biaya.

Faktor-faktor yang umumnya dimiliki oleh perusahaan yang berhasil berkembang dengan strategi ini diantaranya ialah :

- Mempunyai keuangan yang cukup untuk memberika investasi yang signifikan pada bidang produksi (kemampuan investasi ini merepresentasikan suatu halangan bagi banyak perusahaan untuk masuk ke dalam pasar)
- Mempunyai kemampuan yang baik dalam mendesain produk agar proses manufaktur menjadi lebih efisien, contohnya dengan memperkecil jumlah komponen yang digunakan untuk mengurangi proses pembuatan.
- Mempunyai tingkatan keahlian yang cukup tinggi dalam hal pembangunan proses manufaktur.
- Mempunyai jalur distribusi yang efisien.

Setiap strategi pada *Porter Generic Strategies* memiliki resikonya masing-masing, termasuk juga untuk strategi dengan biaya rendah ini. Contoh resikonya, Perusahaan lain mempunyai kemungkinan untuk dapat mengurangi biaya yang dimilikinya juga. Dengan berkembangnya teknologi, kelebihan dalam bidang produksi mungkin dapat tidak menjadi kelebihan yang signifikan dalam kompetisi, sehingga dapat menghilangkan kelebihan kompetisi yang telah dimiliki oleh perusahaan. Selain itu, terdapat beberapa perusahaan yang mempunyai fokus terhadap target-target tertentu,

sehingga dapat mencapai harga yang lebih rendah lagi dalam bagian pasar mereka dan mendapatkan Market Share yang cukup signifikan.

b. Differentiation Strategy

Strategi diferensiasi ini merupakan strategi dengan menggunakan suatu produk ataupun jasa yang unik dan menarik bagi pelanggan, selain itu juga pelanggan menganggap bahwa produk atau jasa ini lebih baik dibandingkan produk-produk lain yang menjadi kompetitor. Nilai yang ditambahkan oleh karena hal unik dari produk tersebut dapat memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk memberikan harga yang cukup tinggi bagi produk tersebut. Perusahaan berharap dengan tingginya harga jual produk dapat menutupi biaya tambahan yang muncul dalam masa penawaran produk unik tersebut. Karena keunikan dari produk, maka apabila supplier menaikkan harga jualnya, perusahaan dapat langsung menyalurkan kenaikan harga tersebut ke pelanggan karena pelanggan kesulitan mencari pengganti dari produk yang sejenis.

Faktor-faktor yang umumnya dimiliki oleh perusahaan yang berhasil berkembang dengan strategi ini diantaranya ialah :

- Mempunyai kemampuan riset yang unggul.
- Mempunyai tim pengembang yang berkemampuan tinggi dan mempunyai kreatifitas yang tinggi.
- Mempunyai tim sales yang mampu memperlihatkan kelebihan dari produk.
- Perusahaan memiliki reputasi yang baik dalam hal kualitas dan inovasi.

Resiko pada strategi ini ialah terdapat kemungkinan produk diimitasi oleh perusahaan lain yang menjadi kompetitor dan perubahan dalam keinginan dari pelanggan. Selain itu, ada juga ancaman dari perusahaan yang mempunyai fokus pasar tertentu untuk menciptakan suatu diferensiasi khusus yang lebih baik dalam segmennya.

c. Focus Strategy

Strategi ini hanya berpusat pada 1 segmen tertentu di pasar dan dalam segmen tersebut perusahaan berusaha untuk mencapai keunggulan baik dalam hal biaya ataupun dalam hal diferensiasi. Strategi ini mempunyai ide bahwa kebutuhan dari kelompok akan dapat lebih tercapai dan mendapatkan layanan yang lebih baik dengan hanya berfokus pada kelompok tersebut. Perusahaan yang menggunakan strategi fokus ini umumnya

merasakan tingkat kesetiaan yang tinggi dari pelanggannya dan kesetiaan ini membuat perusahaan lain ragu untuk berkompetisi secara langsung. Karena perusahaan dengan strategi ini berfokus pada segmen tertentu, perusahaan mempunyai banyak pelanggan yang tidak terlalu banyak dan membuat kekuatan untuk menawar barang-barang dari supplier menjadi rendah. Namun, perusahaan yang mengejar strategi focus diferensiasi akan dapat mengalirkan kelebihan harga yang diberikan oleh supplier kepada pelanggan-pelanggannya karena tidak adanya produk pengganti.

Perusahaan yang berhasil dalam strategi fokus mampu membuat suatu produk yang sebenarnya diperuntukkan untuk umum menjadi suatu segmen yang lebih kecil yang dapat mereka pahami dengan baik. Beberapa resiko yang muncul dengan menggunakan strategi ini ialah dapat munculnya imitasi dari produk dan muncul perubahan permintaan pada segmen yang menjadi tujuan pemasaran. Selain itu juga ada kemungkinan perusahaan yang mempunyai target pasar yang luas dan mempunyai strategi cost leadership dapat dengan mudah beradaptasi produknya untuk bersaing dalam target pasar yang lebih kecil. Hal lainnya yang mungkin terjadi ialah perusahaan lain dengan strategi yang sama mampu mencari suatu sub-segmen dan berfokus pada sub-segmen tersebut sehingga mereka dapat memberikan layanan yang lebih baik kepada para pelanggan.

Pengembangan Hipotesis

a. Pengaruh kepemimpinan biaya terhadap kinerja perusahaan

Fungsi manufaktur diharapkan dapat mengimplementasikan keputusan-keputusan struktural dan infrastruktural yang melekat pada kapabilitas biaya rendah (*low cost*), penyampaian cepat (*quick delivery*), disain-disain yang fleksibel (*flexible designs*) dan kualitas superior (*superior quality*). Dengan kapabilitas tersebut memungkinkan perusahaan untuk bersaing di level unit bisnis melalui diferensiasi atau melalui kepemimpinan biaya (*cost leadership*). Porsi utama biaya pembuatan sebuah produk dikendalikan oleh fungsi manufaktur. Misalnya, secara umum diterima bahwa untuk hampir semua produk, porsi biaya bahan baku adalah lebih dari 60% dari biaya produk total. Sebagai konsekuensinya, kemampuan perusahaan untuk bersaing melalui kepemimpinan biaya di level unit usaha sangat tergantung pada keefektifan efisiensi biaya yang diterapkan pada fungsi manufaktur (misalnya efisiensi pada rantai pasokan : vendor mengelola persediaan, perencanaan

kolaboratif, peramalan dan *replenishment*, dan *strategic sourcing*). Demikian juga, misalnya, jika sebuah perusahaan mengurangi waktu *set-up* sebagai bagian dari usahanya untuk menerapkan fleksibilitas, *small batch production* dapat memberikan manfaat pengurangan biaya yang normalnya harus diproduksi dalam standar *large-scale production* dan akhirnya perusahaan bisa menyesuaikan strategi kompetitifnya dari konsep skala ekonomis (*economies of scale*) kepada penekanan konsep cakupan ekonomis (*economies of scope*) (Gupta dan Somers, 1996). Jadi, harapan teoritikalnya adalah bahwa penyesuaian fungsi manufaktur dengan strategi kompetitif perusahaan akan mengarah pada peningkatan manfaat (*benefits*) bagi perusahaan.

Deane et al. (1992) menemukan adanya hubungan yang cukup kuat antara kepemimpinan biaya dan strategi manufaktur dengan kinerja yang tinggi di organisasi-organisasi usaha yang baru masuk dalam kancah bisnis. Dengan menggunakan data dari 85 perusahaan di lingkungan industri, Williams et al. (1995) menemukan hubungan yang kuat antara strategi bisnis/usaha dan strategi manufaktur. Secara spesifik, mereka mengamati bahwa unit-unit usaha yang memilih tingkat diferensiasi yang tinggi (sebagai bagian dari strategi usaha) akan cenderung untuk member penekanan pada proses-proses manufaktur yang inovatif, kualitas produk dan penawaran produk yang bervariasi untuk mencegah terjadinya ketidaksesuaian pelaksanaan strategi-strategi usaha. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang kami ajukan adalah :

H1 : Kepemimpinan biaya mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan

b. Pengaruh Diferensiasi Operasi terhadap Kinerja Perusahaan

Sudah banyak studi yang menghubungkan antara strategi diferensiasi dan strategi kepemimpinan biaya yang diperkenalkan oleh Porter dengan kinerja perusahaan (misalnya Campbell-Hunt, 2000; Dess dan Davis, 1984). Sebuah perusahaan yang sukses untuk menerapkan strategi kepemimpinan biaya akan menekankan “konstruksi agresif skala fasilitas efisien, usaha yang gencar atas pengurangan biaya berdasarkan pengalaman, pengendalian overhead dan pengendalian biaya, menghindari akun-akun pelanggan yang marjinal, dan minimalisasi biaya di area-area R&D, pelayanan, tenaga penjual, iklan, dll “ (Porter, 1980, p.35). Sebuah perusahaan, oleh karenanya, dapat memperoleh keunggulan kompetitif dibandingkan dengan para pesaingnya melalui struktur biaya

rendah secara signifikan dalam industri tanpa mengabaikan area yang lain seperti misalnya kualitas produk dan kualitas pelayanannya. Jadi, memelihara posisi kompetitif yang kuat bagi sebuah organisasi akan melalui penerapan strategi kepemimpinan biaya akan mendapatkan tingkat efisiensi operasi dan skala ekonomis yang tinggi yang memungkinkan mereka untuk memperoleh dan mempertahankan kinerja dalam kurun waktu tertentu.

Sebuah strategi diferensiasi dapat diterapkan dengan menggunakan beberapa dimensi seperti misalnya *brand image*, *innovativeness* dan *design features*, kualitas produk, reliabilitas, daya tahan (*durability*), pelayanan pelanggan dan reputasi perusahaan. Tetapi keberhasilan strategi diferensiasi harus didasarkan pada fitur-fitur yang sulit untuk ditiru oleh pesaing. Sebuah perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi dapat mencoba untuk menciptakan sebuah *image* yang unik dalam benak para konsumen bahwa perusahaan atau produknya adalah produk superior dibandingkan dengan para pesaingnya (Miller, 1988). Sebuah perusahaan menciptakan persepsi-persepsi ini melalui program-program periklanan, tehnik dan metode pemasaran, dan menentukan tingkat harga premium. Lebih jauh lagi, perusahaan juga bisa menawarkan pelayanan yang lebih superior kepada pelanggannya atau menciptakan persepsi yang memerlukan perhatian dan memberikan empati terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan sebagai bentuk perbedaan dibandingkan dengan para pesaing. Hal ini memungkinkan perusahaan menerapkan strategi diferensiasi untuk menciptakan reputasi, *brand image* dan loyalitas yang positif. Jadi strategi diferensiasi membantu perusahaan untuk menghindari persaingan harga karena kemampuan mereka (pesaing) untuk menawarkan produk yang lebih reliable, lebih awet, fitur-fitur, estetika, superioritas dan kinerja yang lebih baik (Mintzberg, 1988; Dean dan Evans, 1994), menciptakan loyalitas pelanggan dan merek (Porter, 1980). Hal ini berarti diferensiasi mampu untuk menggerakkan adanya keunggulan kompetitif/keunggulan daya saing dibandingkan dengan para pesaing dan mencapai kinerja yang superior. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang kami ajukan adalah :

H3 : Diferensiasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan.

c. Pengaruh prioritas daya saing terhadap kinerja UKM

Dalam literatur strategi manufaktur dinyatakan bahwa strategi manufaktur mempunyai hubungan langsung dengan kinerja perusahaan (Swamidas dan Newell, 1987; Kim dan Arnold,

1992; Vickery *et al.*, 1993; Williams *et al.*, 1995; Prajogo dan Sohal, 2006; Szász dan Demeter, 2014). Beberapa studi telah menguji pengaruh dimensi-dimensi strategi manufaktur secara individual terhadap kinerja perusahaan (misalnya Kekre dan Srinivasan, 1990; Wood, 1991; Sluti, 1992; Gupta dan Somers, 1996; White, 1996). Strategi kualitas yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai konformansi kualitas maupun desain yang tinggi akan mengarahkan perusahaan pada reputasi bisnis yang lebih tinggi di pasar, pengurangan biaya, dan produktivitas yang lebih tinggi yang akan menghasilkan tingkat pertumbuhan penjualan yang lebih tinggi dan peningkatan pangsa pasar. Strategi biaya rendah (*low cost strategy*) akan mengarah pada peningkatan efisiensi yang dapat digunakan perusahaan untuk mengurangi harga dan segala sesuatunya mencapai kesamaan pencapaian pertumbuhan penjualan dan pangsa pasarnya. Sebuah perusahaan yang mengembangkan sebuah strategi yang memungkinkan dia mencapai fleksibilitas volume dan bauran fleksibilitas saat dia tetap menjaga produksi pada biaya rendah dan kualitas yang tinggi, maka dia akan mampu untuk merespon perubahan pasar dengan lebih cepat dan mencapai kinerja yang lebih tinggi. Dan yang terakhir, sebuah perusahaan dengan penyampaian (*delivery*) yang reliabel dan tepat waktu dapat memperoleh kepuasan pelanggan yang lebih tinggi yang secara potensial mengarah pada peningkatan pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang kami ajukan adalah:

H3, H4, H5, H6 : Strategi manufaktur mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.



Gambar 2. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh UKM bandeng presto di Kelurahan Tambakrejo, Kecamatan Gayamsari Semarang sebanyak 35 UKM. Responden adalah para pemilik atau manajer UKM bandeng presto. Teknik penentuan sampel dengan menggunakan metode sensus atau sampling jenuh. Data penelitian menggunakan data primer dengan metode pengumpulan data menggunakan media penyebaran kuesioner yang menggunakan skala interval berupa skala Likert yang menghasilkan jawaban sangat setuju hingga jawaban sangat tidak setuju dengan rentang nilai 1 – 5 (Sugiyono, 2018). Model yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda (*Multiple Regression*) dengan bantuan program SPSS.

HASIL

Deskripsi Data

Tabel 1 Data Demografi Responden

Jenis Kelamin	Pria	2
	Wanita	33
Umur	20– 29	5
	30 – 39	14
	40 – 49	9
	50 – 59	7
Pendidikan terakhir	SMA/SMK	23
	D3	8
	S1	4
Jumlah Pegawai	2 – 4 orang	27
	5 – 10 orang	6
	>10 orang	2
Bentuk Usaha	Perseorangan	34
	CV	1
Lama Usaha	2 – 5 thn	22
	6 – 10 thn	10
	>10 thn	3
Omzet	2 – 5 juta	22

Penjualan	6 – 10 juta	8
	11- 15 juta	2
	>16 juta	3

Sumber : data primer diolah, 2018.

Tabel 2 Deskripsi Tanggapan Responden

	N	Min	Max	Mean	Std. Dev.
KinerjaPers	35	3,00	5,00	4,3714	,64561
Kepemimpinan Biaya	35	4,00	7,00	5,5429	,98048
Diferensiasi	35	3,00	7,00	4,6857	1,02244
BiayaProduksi	35	3,00	7,00	5,0857	1,01087
Delivery	35	5,00	7,00	6,3429	,72529
Fleksibilitas	35	3,00	6,00	5,1714	,82197
Kualitas	35	5,00	7,00	5,6857	,75815
Valid N (listwise)	35				

Sumber : data primer diolah, 2018.

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 3 Ringkasan Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model		Stand.		T	Sig.	
		Unstand. Coeff.	Coeff.			
		Std.				
	B	Error	Beta			
1	(Constant)	3,421	1,250	2,736	,011	
	Kepemimpinan Biaya	,243	,087	,369	2,776	,010
	Diferensiasi	-,184	,087	-,292	-2,125	,043
	BiayaProduksi	,151	,082	,236	1,847	,075
	Delivery	,327	,126	,368	2,589	,015
	Fleksibilitas	,189	,104	,241	1,811	,081

Kualitas	-,590	,118	-,692	-5,010	,000
a. Dependent Variable: KinerjaPers					
R ² = 0,624	Adj. R ² = 0,543	F test = 7,733	Prob.= 0,000		

Sumber : data primer diolah, 2018.

Mengacu pada output Regresi pada bagian tabel *Coefficients* dapat diketahui bahwa nilai koefisien dari keempat variabel bebas yaitu kepemimpinan biaya (X1) = 0,243, dan *delivery* (X4) = 0,327 mempunyai nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa Model Regresi tersebut, yakni variabel kepemimpinan biaya (X1) dan *delivery* (X4) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Perusahaan (Y).

Sedangkan variabel bebas biaya produksi (X3) = 0,151 dan fleksibilitas (X5) = 0,189 mempunyai nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa model regresi tersebut yakni biaya produksi (X3) dan fleksibilitas (X5) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja perusahaan (Y).

Variabel bebas diferensiasi (X2) = - 0,184 dan kualitas (X6) = - 0,590 mempunyai nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, namun mempunyai arah yang negatif. Hal ini memberikan kesimpulan bahwa model regresi tersebut yakni diferensiasi (X2) dan kualitas (X6) tidak mampu memengaruhi variabel kinerja perusahaan (Y).

Besarnya nilai R² yang terdapat pada *Model Summary* adalah sebesar 0,624, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh variabel bebas kepemimpinan biaya (X1), diferensiasi (X2), biaya produksi (X3), *delivery* (X4), fleksibilitas (X5) dan kualitas (X6) terhadap variabel kinerja perusahaan (Y) adalah sebesar 62,4% sementara sisanya 37,6% merupakan kontribusi dari variabelvariabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Sementara itu, untuk nilai e1 dapat dicari dengan rumus $e1 = \sqrt{(1-0,624)} = 0,613$.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Kepemimpinan Biaya (X₁) terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hasil pengujian maka diketahui bahwa variabel kepemimpinan biaya mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja perusahaan pada UKM bandeng presto di Kelurahan Tambakrejo, Gayamsari, Semarang. Maka, dengan demikian menunjukkan bahwa kepemimpinan biaya yang dimiliki oleh

UKM bandeng presto mampu memiliki kontribusi dalam peningkatan kinerja finansial dan non finansial UKM bandeng presto. Secara prinsip UKM bandeng presto tersebut juga dirasa memahami pentingnya penetapan harga yang kompetitif, pengadaan (*procurement*) bahan baku, pengurangan biaya produksi dan minimalisasi biaya operasi perusahaan. Hal ini didukung dengan tanggapan responden yang menghasilkan rata-rata jawaban cukup tinggi. Secara spesifik, mereka mengamati bahwa unit-unit usaha yang memilih tingkat diferensiasi yang tinggi (sebagai bagian dari strategi usaha) akan cenderung untuk member penekanan pada proses-proses manufaktur yang inovatif, kualitas produk dan penawaran produk yang bervariasi untuk mencegah terjadinya ketidaksesuaian pelaksanaan strategi-strategi usaha.

Hasil observasi yang dilakukan, sebagian besar memilih harga dengan range yang tidak jauh berbeda dengan para pesaingnya. Jika dilihat dari hal tersebut, berdasarkan observasi perusahaan banyak yang mengambil harga berdasarkan harga produksi yang di sesuaikan dengan UKM bandeng presto di wilayah Semarang lainnya, sehingga tidak terlalu tinggi namun tidak juga murah. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Deane et al. (1992) yang menemukan adanya hubungan yang cukup kuat antara kepemimpinan biaya dan strategi manufaktur dengan kinerja yang tinggi di organisasi-organisasi usaha yang baru masuk dalam kancan bisnis dan Williams et al. (1995) menemukan hubungan yang kuat antara strategi bisnis/usaha dan strategi manufaktur.

2. Pengaruh Diferensiasi Strategi Operasi (X_2) terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hasil pengujian maka diketahui bahwa variabel diferensiasi strategi operasi mempunyai pengaruh yang negatif terhadap variabel kinerja perusahaan pada UKM bandeng presto di Kelurahan Tambakrejo, Gayamsari, Semarang. Maka, dengan demikian menunjukkan bahwa diferensiasi strategi operasi yang dimiliki oleh UKM bandeng presto belum mampu memiliki kontribusi dalam peningkatan kinerja finansial dan non finansial UKM bandeng presto. Secara prinsip UKM bandeng presto tersebut juga dirasa belum banyak memahami pentingnya periklanan, mengembangkan tehnik-tehnik pemasaran inovatif, mempengaruhi/mengendalikan saluran distribusi, memanfaatkan agen-agen/ tenaga penjual yang sangat terampil, pelayanan pelanggan dan kualitas produk. Hal ini didukung dengan tanggapan responden yang menghasilkan rata-rata jawaban sangat rendah.

Hal ini mengindikasikan bahwa UKM bandeng presto di kelurahan Tambarejo ini telah memiliki strategi untuk mempunyai ciri khas pada produk yang mereka miliki, namun masih atau banyak yang mudah ditiru oleh pesaing. Berdasarkan hasil observasi lapangan UKM bandeng presto di kelurahan Tambarejo sudah melakukan inovasi baik rasa, tampilan ataupun nama yang menjadi ciri khas dari perusahaan mereka. melakukan pemasaran yang menarik sebagai daya tarik perusahaan. Hal ini sudah sesuai dengan teori Porter dalam Hitt (2015) pada strategi bersaing generic, diferensiasi adalah perusahaan memusatkan perhatian untuk menciptakan dini produk dan program pemasaran yang berbeda sehingga akhirnya muncul sebagai pemimpin kelas dalam industri.

3. Pengaruh Biaya Produksi (X_3) terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hasil pengujian maka diketahui bahwa variabel biaya produksi mempunyai pengaruh yang positif namun tidak signifikan terhadap variabel kinerja perusahaan pada UKM bandeng presto di Kelurahan Tambakrejo, Gayamsari, Semarang. Maka, dengan demikian menunjukkan bahwa biaya produksi di UKM bandeng presto belum mampu memiliki kontribusi dalam peningkatan kinerja finansial dan non finansial UKM bandeng presto. Secara prinsip UKM bandeng presto tersebut juga dirasa belum sepenuhnya memahami pentingnya penurunan/penghematan biaya bahan baku dan penurunan/penghematan biaya tenaga kerja. Hal ini didukung dengan tanggapan responden yang menghasilkan rata-rata jawaban cukup rendah.

Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh McDougall et al., 1992; Williams et al., 1995; Swamidas dan Newell, 1987; Miller dan Roth, 1994). Jika sebuah perusahaan gagal untuk mengenali hubungan yang penting antara strategi kompetitif dengan strategi manufakturnya, maka hal tersebut bisa menimbulkan inefisiensi sistem produksi dalam jangka panjang sehingga sasaran-sasaran strategik tidak bisa dicapai (Dangayach dan Desmukh, 2001a).

4. Pengaruh Penyampaian (*Delivery*) (X_4) terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hasil pengujian maka diketahui bahwa variabel penyampaian (*delivery*) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja perusahaan pada UKM bandeng presto di Kelurahan Tambakrejo, Gayamsari,

Semarang. Maka, dengan demikian menunjukkan bahwa penyampaian (*delivery*) yang dimiliki oleh UKM bandeng presto mampu memiliki kontribusi dalam peningkatan kinerja finansial dan non finansial UKM bandeng presto. Secara prinsip UKM bandeng presto tersebut juga dirasa memahami pentingnya memenuhi janji-janji penyampaian/memenuhi pesanan pelanggan dan menyediakan jasa layanan antar yang cepat. Hal ini didukung dengan tanggapan responden yang menghasilkan rata-rata jawaban cukup tinggi. Secara spesifik, mereka mengamati bahwa unit-unit usaha yang memilih tingkat penyampaian (*delivery*) yang tinggi (sebagai bagian dari strategi usaha) akan cenderung untuk member penekanan pada proses-proses manufaktur yang inovatif, kualitas produk dan penawaran produk yang bervariasi untuk mencegah terjadinya ketidaksesuaian pelaksanaan strategi-strategi. Hal ini didukung dengan tanggapan responden yang menghasilkan rata-rata jawaban yang cukup tinggi.

Hal tersebut mengartikan bahwa UKM bandeng presto di Kelurahan Tambakrejo melakukan strategi bersaing yang bertitik berat pada focus *delivery* atau penyampaian. Hal tersebut sesuai dengan teori Porter dalam Hitt (2015) fokus yang dimaksud adalah perusahaan memusatkan perhatian pada usaha melayani beberapa segmen pasar dengan baik dan bukannya mengambil seluruh pasar

5. Pengaruh Fleksibilitas (X_5) terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hasil pengujian maka diketahui bahwa variabel fleksibilitas mempunyai pengaruh yang positif namun tidak signifikan terhadap variabel kinerja perusahaan pada UKM bandeng presto di Kelurahan Tambakrejo, Gayamsari, Semarang. Maka, dengan demikian menunjukkan bahwa fleksibilitas di UKM bandeng presto belum mampu memiliki kontribusi dalam peningkatan kinerja finansial dan non finansial UKM bandeng presto. Secara prinsip UKM bandeng presto tersebut juga dirasa belum sepenuhnya memahami pentingnya penanganan perubahan bauran produk oleh perusahaan, pengurangan waktu tunggu (*lead time*) oleh perusahaan, penanganan berbagai macam pesanan pelanggan, melakukan perubahan rancangan/disain produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan, dan kemampuan menyesuaikan kapasitas dengan cepat dan dalam tempo pendek. Hal ini didukung dengan tanggapan responden yang menghasilkan rata-rata jawaban cukup rendah.

Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh McDougall et al., 1992; Williams et al., 1995; Swamidas dan Newell, 1987; Miller dan Roth, 1994). Jika sebuah perusahaan gagal untuk mengenali hubungan yang penting antara strategi kompetitif dengan strategi manufakturnya, maka hal tersebut bisa menimbulkan inefisiensi sistem produksi dalam jangka panjang sehingga sasaran-sasaran stratejik tidak bisa dicapai (Dangayach dan Desmukh, 2001a).

6. Pengaruh Kualitas (X_6) terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hasil pengujian maka diketahui bahwa variabel kualitas mempunyai pengaruh yang negatif terhadap variabel kinerja perusahaan pada UKM bandeng presto di Kelurahan Tambakrejo, Gayamsari, Semarang. Maka, dengan demikian menunjukkan bahwa kualitas di UKM bandeng presto tidak mampu memiliki kontribusi dalam peningkatan kinerja finansial dan non finansial UKM bandeng presto. Secara prinsip UKM bandeng presto tersebut juga dirasa belum sepenuhnya memahami pentingnya penggunaan metode-metode pengendalian proses secara statistic, pengkinian peralatan dan teknologi proses, pengurangan tingkat kerusakan, pengembangan proses baru untuk penanganan produk dan memperoleh sertifikasi kualitas. Hal ini didukung dengan tanggapan responden yang menghasilkan rata-rata jawaban cukup rendah.

Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh McDougall et al., 1992; Williams et al., 1995; Swamidas dan Newell, 1987; Miller dan Roth, 1994). Jika sebuah perusahaan gagal untuk mengenali hubungan yang penting antara strategi kompetitif dengan strategi manufakturnya, maka hal tersebut bisa menimbulkan inefisiensi sistem produksi dalam jangka panjang sehingga sasaran-sasaran stratejik tidak bisa dicapai (Dangayach dan Desmukh, 2001a).

KESIMPULAN

1. Variabel penyampaian (*delivery*) mempunyai pengaruh positif yang paling besar dan signifikan terhadap Kinerja UKM bandeng presto di Kelurahan Tambakrejo dan hal ini membawa implikasi bahwa menekankan pada pentingnya memenuhi janji-janji penyampaian/memenuhi pesanan pelanggan dan menyediakan jasa layanan antar yang cepat. Perusahaan menganggap penyampaian (*delivery*) adalah prioritas mereka yang paling penting

dalam usahanya untuk memenuhi permintaan (*orders*) pelanggan

2. Variabel kepemimpinan biaya mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja UKM bandeng presto di Kelurahan Tambakrejo dan hal ini membawa implikasi bahwa kemampuan untuk mengoptimalkan strategi operasi di UKM bandeng presto ini lebih terkonsentrasi pada penetapan harga yang kompetitif, pengadaan (*procurement*) bahan baku, pengurangan biaya produksi dan minimalisasi biaya operasi perusahaan.
3. Variabel diferensiasi strategi operasi, biaya produksi, fleksibilitas dan kualitas tidak mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja UKM bandeng presto di Kelurahan Tambakrejo.

SARAN

1. Untuk memenuhi permintaan pelanggan, pihak UKM bandeng presto ini dapat menggunakan strategi penyampaian yang cepat (*fast delivery*) atau memenuhi permintaan pelanggan secara tepat waktu (*on time delivery*), yang merupakan suatu bentuk untuk meningkatkan daya saing mereka di pasar.
2. UKM bandeng presto di kelurahan Tambakrejo ini disarankan untuk terus menerapkan kepemimpinan biaya bahkan meningkatkan penerapannya. Hal ini didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan biaya berpengaruh positif dan terhadap strategi bersaing pada UKM bandeng presto. Demi meningkatkan penerapan kepemimpinan biaya yang sudah cukup baik ini, pemilik/pemimpinnya harus bersikap terbuka dan berpikir jauh ke depan sehingga pemimpin bisa menetapkan harga jual yang cukup bersaing dan menetapkan margin laba yang sesuai dengan perhitungan biaya produksi yang ada. Pemilik/pemimpin UKM bandeng presto diharapkan untuk tetap menjamin keberadaan pemasok bahan baku karena hal ini terkait dengan keberlangsungan kegiatan produksi setiap harinya.

UCAPAN TERIMAKASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada Ketua LP3M dan Pengelola STIE Bank BPD Jateng yang telah memberikan dukungan untuk mendanai kegiatan penelitian ini melalui Program Hibah Penelitian Internal 2018.

DAFTAR PUSTAKA

- Amoako-Gyampah, K., and Acquah, Moses (2008), Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance : An Empirical Study in a developing economy environment, *International Journal of Production Economics*, 111, 575-592.
- Antonio, K. W. L., Richard, C. M. Y., Tang, E. (2009). "The complementarity of internal integration and product modularity: An empirical study of their interaction effect on competitive capabilities." *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M* 26(4): 305- 326.
- Barokah, S. N. (2012). Studi Tentang Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Strategi Bersaing Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada KUKM Pengrajin. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 20(1)
- Campbell-Hunt, C., (2000). What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. *Strategic Management Journal* 21, 127-154.
- Balitbang Provinsi Jateng (2017)
- Dangayah, G.S. and Deshmukh, S.G., (2001a). Manufacturing strategy : literature review and some issues, *International Journal of Operations and Production Management* 21(7), 884-932.
- Data Potensi Unggulan Kota Semarang (2010), BPS.
- Deane, R.H., McDougall, P.P., Gargeya, V.B., (1992). Manufacturing and marketing interdependence in the new venture firm : an empirical study. *Journal of Operation Management* 10, 329-343.
- Dean, J.W., and Evans, J.R., (1994) *Total quality : Management, Organization and Strategy*. West Publishing Co., St. Paul, MN.
- Dess, G.G. and Davis, P.S., (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group memberships and organizational performance. *Academy of Management Journal* 27, 467-488.
- Dudin, A. Y., & Al-rabah, R. A. A. (2015). Strategic Leadership And Their Effect On Managing Organizational Change" : Case Study Zarqa University. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(12), 81-89.

- ekonomi.kompasiana.com/manajemen/2012/04/12/pangsa-pasar-market-share-atau-profit-keuntungan/)
- Ferdinand, Augusty (2016), *Metode Penelitian Manajemen*, Edisi 2, BP-UNDIP, ISBN 979-704-254-5, Semarang. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Frohlich, M. T. & Dixon, J. R. (2001). "A taxonomy of manufacturing strategies revisited." *Journal of Operations Management* 19(5): 541-558.
- Funda Ozer, & Tinaztepe, C. (2014). Effect of Strategic Leadership on Firm Performance: A Study in Turkish SME. *10th International Strategic Management Conference*, 10, 778-784.
- Ghozali, Imam (2006), *Analisa multivariate lanjutan dengan program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Greasly, A. (2006). *Operations Management*, John Wiley & Sons, Chichester, West Sussex.
- Gupta, Y.P., and Somers, T.M., (1996). Business strategy, manufacturing flexibility, and organizational performance relationships: a path analysis approach. *Production and Operations Management* 5, 204-233.
- Gwin, Carl L. (2000). *A Guide for Industry Study and the Analysis of Firms and Competitive Strategy*. Massachusetts: Babson College Horn Library.
- Hallgren, M., Olhager, J., Schroeder, R. G. (2011). "A hybrid model of competitive capabilities." *International Journal of Operations and Production Management* 31(5): 511-526.
- Hayes, R.H. and Wheelwright, S.C. (1984). *Restoring our Competitive Edge : Competing through Manufacturing*, Wiley, New York.
- Hill & Jones. (2013). *Theory of Strategy Management (Competitive & Globalization)*. South Western: Cengage Learning.
- Hitt, A. I. (2015). *Concepts Strategic Management – Competitiveness and Globalization*. Canada: SouthWestern Cengage Learning.
- Hung, S. -C., Hung, S. -W., Lin, M. -J. J. (2015). "Are alliances a panacea for SMEs? The achievement of competitive priorities and firm performance", *Total Quality Management and Business Excellence*, 26(1), 190-202.
- <http://dinkop-umkm.jatengprov.go.id/content/index/2/73/6/data-koperasi-umkm>
- Kim, J.S., and Arnold, P., (1992). Manufacturing competence and business performance : a framework and empirical analysis. *International Journal of Operations and Production Management* 13, 4.25.
- Kekre, S., and Srinivasan, K., (1990). Broader product line : a necessity to achieve success? *Management Science* 36, 1216 - 1231.
- Laosirihongthong, T. & Dangayach, G. S. (2005). "A comparative study of implementation of manufacturing strategies in Thai and Indian automotive manufacturing companies." *Journal of Manufacturing Systems* 24(2): 131-143.
- Miller, J.G., and Roth, A.V., (1994). A taxonomy of manufacturing strategies, *Management Science* 40, 285-304.
- Miller, D., (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications. *Academy of Management Journal* 31, 280-308.
- Mintzberg.H., (1988). Generic strategies : towards a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management*, vol. 5, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 1-67.
- Muhardi (2007). *Strategi Operasi*, Penerbit Graha Ilmu, Cetakan Pertama, Yogyakarta.
- Platts, K. W., Mills, J. F., Bourne, M. C., Neely, A. D., Richards, A. H., Gregory, M. J. (1998). "Testing manufacturing strategy formulation processes", *International Journal of Production Economics*, 56–57, 517–523.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York, NY.
- Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group memberships and organizational performance. *Academy of Management Journal* 27, 467-488.
- Porter, M.E. (1996), What is strategy? *Harvard Business Review* 74, 61 -78.
- Prajogo, Daniel I. and Sohal, Amrik S., (2006). The integration of TQM and technology/R&D management in determining quality and innovation performance. *Omega*, Elsevier vol. 34, issue 3, 296-312

<http://diskopumkm.semarangkota.go.id/>

- [http://www.depkop.go.id/uploads/tx_rtgfiles/Renstra_Kementerian Koperasi dan UKM 2015-2019.pdf](http://www.depkop.go.id/uploads/tx_rtgfiles/Renstra_Kementerian_Koperasi_dan_UKM_2015-2019.pdf)
- Schroeder, R. G., Bates, K. A., Juntila, M. A. (2002). "A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance", *Strategic Management Journal*, 23(2), 105–117.
- Sluti, D.G., (1992). *Linking process quality with performance : an empirical study of New Zealand manufacturing plants*. Unpublished Ph.D. Dissertation, University of Auckland, Auckland, New Zealand.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Swamidas, P.M. and Newell, W.T., (1987). Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance : a path analytic model, *Management Science* 33(4), 509-524.
- Szász, L. & Demeter, K. (2014). "How do companies lose orders? A multi-country study of internal inconsistency in operations strategies." *Operations Management Research* 7(3-4): 99- 116.
- Takala, J. (2002). "Analysing and synthesising multifocused manufacturing strategies by analytical hierarchy process", *Journal of Manufacturing Technology and Management*, 4(5), 345 – 350.
- Thürer, M., Godinho Filho, M., Stevenson, M., Fredendall, L. D. (2014). "Small manufacturers in Brazil: competitive priorities vs. capabilities." *International Journal of Advanced Manufacturing Technology* 74(9-12): 1175-1185.
- Vickery, S.K., Droge, C., and Markland, R.E., (1993). Production competence and business strategy : do they affect business performance? *Decision Sciences* 24, 435-455.
- Ward, P.T., McCreery, J.K., Ritzman, L., Sharma, D., (1998). Competitive Priorities in Operations Management. *Decision Sciences* 29, 1035 – 1046.
- Wheelen, Thomas L and Hunger, J David. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability*. Twelfth Edition. New Jersey.
- Williams, F.P., D'Souza, D.E., Rosenfelt, M.E., Kassae, M. (1995). Manufacturing strategy, business strategy and firm performance in a mature industry. *Journal of Operations Management* 13, 19-33.
- Wood, C.H., (1991). *Operation strategy : decision patterns and measurement*. Unpublished Ph.D. Dissertation. The Ohio State University, Columbus, OH.
- Yuliana (2009). *Analisis Strategi Bersaing pada UKM Bandeng Juwana Elrina Kota Semarang*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Diponegoro Semarang, eprints.undip.ac



PROSIDING

SEMINAR NASIONAL SAINS DAN ENTREPRENEURSHIP VI TAHUN 2019

"Tingkatkan Sains dan Inovasi Untuk Menghadapi 2019 Pasca Rilis Undang-Undang Riset dan Inovasi
Industri 4.0 dan Entrepreneurship"

Semarang, 23 Agustus 2019

ISBN : 978-602-99975-3-8