

ISBN : 978-979-8911-75-0

PROSIDING

SEMINAR NASIONAL APMMI II
REGIONAL COMPETITIVENESS, CREATIVE ECONOMY
AND ENTREPRENEURSHIP



Mataram, 28 - 30 Oktober 2013



Penyelenggara :
Asosiasi Program Magister Manajemen Indonesia
bekerjasama dengan
Program Studi Magister Manajemen
Program Pascasarjana Universitas Mataram



Publish by Mataram University Press



KATA PENGANTAR

Persaingan global semakin meningkat menuntut adanya upaya kuat untuk meningkatkan daya saing bangsa secara konsisten. Pembangunan nasional harus menekankan pada peningkatan daya saing bangsa melalui peningkatan daya saing regional, percepatan pertumbuhan industri maupun investasi. Hal ini pada akhirnya akan menuntut pengembangan kemampuan individu untuk kreatif dalam menciptakan sesuatu yang bermanfaat bagi dirinya, masyarakat, industri, daerah dan bangsa. Munculnya individu-individu yang memiliki semangat, inovatif, kreatif dan mandiri atau lebih tepatnya yang memiliki jiwa kewirausahaan merupakan sebuah keharusan untuk menopang pembangunan nasional. Peningkatan daya saing bangsa membutuhkan sumber daya manusia yang berjiwa entrepreneurship yang mampu mengembangkan potensi pada industri/ekonomi kreatif sebagai terobosan untuk pembangunan nasional.

Asosiasi Program Magister Manajemen Indonesia (APMMI) bekerjasama dengan Program Studi Magister Manajemen Universitas Mataram menyelenggarakan seminar nasional ke dua dengan tema : *Regional Competitiveness, Creative Economy and Entrepreneurship*". Diharapkan dari kegiatan ini muncul pemikiran-pemikiran terbaru dari para akademisi dan praktisi sebagai kontribusi mereka untuk ikut serta dalam mewujudkan impian menjadi bangsa yang maju, berdaya saing, sejahtera dan kreatif serta terjalannya networking diantara mereka.

Dengan terselenggaranya kerjasama dalam kegiatan seminar nasional APMMI II, kami menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ibu Sulhaini, SE., M.Sc., Ph.D. sebagai ketua dan seluruh jajaran panitia pelaksana acara. Acara tahunan APMMI kali telah terselenggara dengan baik lancar dan sukses. Ucapan terima kasih juga kami sampaikan kepada seluruh peserta Seminar Nasional APMMI II yang telah meluangkan waktu untuk menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam acara tersebut.

Mataram, 28 Oktober 2013

Ketua APMMI

Dr. Ir. Arief Daryanto, M.Ec.



DAFTAR ISI

Laporan Panitia Penyelenggara.....	i
Kata Pengantar	ii
Susunan Panitia	iii
Daftar Isi	iv

MAKALAH UTAMA

1. <i>Regional Competitiveness and The Role of Business</i> <i>Dr. Arif Daryanto, M.Ec. – Ketua APMMI/Direktur MB-IPB</i>	MU-1-1
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------

A. REGIONAL COMPETITIVENES

1. Enterprise Resource Planning : Strategi Teknologi Informasi Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif <i>Meythi, Riki Martusa – Universitas Kristen Maranatha</i>	A-1-1
2. Pemberdayaan Komunitas Usaha Mikro dan Pra Sejahtera Produktif Melalui Program “Daya” (Implementasi CSR Bank Tabungan Pensiunan Nasional) <i>Rina Trisnawati, Syamsudin, Suci Winarta – Fakultas Ekonomi dan Bisnis Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta</i>	A-2-1
3. <i>Effect of Competitive Advantage Strategy For Business Success (Case Study of PT. Tama Coklat Indonesia)</i> <i>Anny Nurbasari – Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha</i>	A-3-1 ✓
4. Perencanaan Kapasitas Produksi Pada Proses Final Assembly Jenis Rekondisi dan Preventive Maintenance di PT. Mulya Jatra Sidoarjo <i>Fitri Novika Widjaja, Veny Megawati, Tiara May Safitri – Universitas Surabaya</i>	A-4-1
5. Kawasan Pengembangan Ekonomi Terpadu (KAPET) Dalam Konteks Penataan Ruang <i>S. Raden Kristianto, Burhanuddin Basri, Irwan Gustriawan – Ditjen Penataan Ruang Kementerian PU</i>	A-5-1
6. Merancang Masa Depan Dengan Financial Literasi <i>Sri Hasnawati – Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya</i>	A-6-1
7. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyaluran Kredit Sebagai Indikator Peranan Bank Dalam Mendorong Perekonomian di Indonesia (Studi Pada Bank Berdasarkan Struktur Kepemilikan Periode Sesudah Krisis Global Tahun 2008) <i>Nugraha, Wilman San Marino – Program Studi Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia</i>	A-7-1
8. Inovasi : Strategi Untuk Mencapai Daya Saing (Studi Kasus Pada IKM di Kabupaten Gianyar Provinsi Bali) <i>Ni Nyoman Kerti Yasa, Desak Ketut Sintausih – Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana</i>	A-8-1



**EFFECT OF COMPETITIVE ADVANTAGE STRATEGY FOR
BUSINESS SUCCESS
(CASE STUDY OF PT. TAMA COKLAT INDONESIA)**

Anny Nurbasari

Maranatha Cristian University, Economic Faculty
Jl. Suria Sumantri No 65 Bandung 40164 West Java, Indonesia.
annurbas_61@yahoo.co.id

ABSTRACT

Tourism as a global socio-economic system would be a land of the future competition weight. The real challenge is likely to be faced during the implementation of GATS/WTO Tourism field. These conditions need to be observed and anticipated by all stakeholders in tourism, in order to face the competition by creating a quality and level of competitiveness in the world. The condition is certainly more complex challenge, since tourism is a multi-dimensional activity that includes activities related substances other sectors, such as transport, commerce, telecommunications, investment, financial services, with adequate infrastructure support. One of the multiplier effect caused by a lack of progress in particular areas of potential in the tourism sector is a growing industry specialties / souvenirs from the area. This is due to the many tourists who visit a particular attraction, interested also to buy food or souvenirs typical of the attractions of the area where it is located. One of the areas in the province of West Java has a fairly well-known tourist potential is Garut district, Garut regency has a variety of attractions such as bathing Cipanas, Darajat craters, craters Papandayan, Temple Cangkung etc. The development of the tourism sector in Garut district is closely related to the development of typical food industry in the region, namely lunthead. The purpose of this study was to determine the effect of competitive advantage to the successful strategy of PT. Tama Coklat Indonesia. The sampling method nonprobability sampling, test hypotheses using path analysis. The results prove that the competitive advantage of differentiation showed more dominant direct effect of 39.8% to the success of the venture, while low-cost direct impact of 4.4% of the success of the business. Simultaneously the influence (low cost and differentiation) on the success of PT. Tama Brown Indonesia amounted to 26.3%, the remaining 73.7% is beyond the influence of other variables in the competitive strategy of low cost and product differentiation.

Keywords: Competitive advantage, differentiation, low cost, business success.

1. PENDAHULUAN

Dengan penerapan otonomi daerah, sebagai salah satu tuntutan reformasi sistem pemerintahan, akan menuntut pelaku usaha untuk menyesuaikan diri dengan kondisi obyektif dimana basis kegiatan bisnisnya dilakukan dalam menghadapi persaingan global. Pertumbuhan jumlah UKM yang semakin pesat, mau tidak mau mendorong para pelakunya untuk lebih kreatif dan inovatif dalam menyusun strategi pemasarannya. Salah satu *multiplier effect* yang ditimbulkan dengan adanya kemajuan suatu potensi daerah khususnya di sektor pariwisata adalah berkembangnya industri makanan khas/*oleh-oleh* dari daerah tersebut. Salah satu daerah di propinsi Jawa Barat yang memiliki potensi wisata yang cukup terkenal adalah kabupaten Garut. Berkembangnya sektor pariwisata di kabupaten Garut erat kaitannya dengan perkembangan industri makanan khas di daerah tersebut, yaitu dodol. sebagian orang bahkan telah menganalogikan dodol dengan Garut, karena jenis makanan dodol sudah menjadi ciri khas dan menjadi salah satu icon makanan untuk kota Garut.



Salah satu perusahaan yang memproduksi dodol Garut adalah PT. Tama Coklat Indonesia dengan memproduksi makanan oleh-oleh yang memasukkan unsur inovasi baru ke dalam produknya, yaitu mengkombinasikan dodol dengan coklat. Produk tersebut diberi merek Chocodot singkatan dari Chocolate with Dodol Garut. Visi dari pemilik Chocodot yaitu ingin menjadikan kabupaten Garut tidak hanya dikenal sebagai kota penghasil produk dodol, akan tetapi dikenal juga sebagai kota penghasil makanan dari kreasi coklat.

Perusahaan sukses adalah perusahaan yang sensitif terhadap perubahan peristiwa yang terjadi di dalam industrinya (Davidson, 1991; Petani dan Richman, 1966; Murphy, 1989). Perubahan lingkungan global yang sangat dinamis menuntut perusahaan, harus meningkatkan kemampuannya dalam mengumpulkan informasi yang dapat digunakan untuk mengantisipasi atau merespon perubahan lingkungan (Conant et al, 1990.; Keegan, 1983; McKee et al, 1989). Juga telah diakui bahwa perubahan tak terduga atau diskontinuitas adalah merupakan ancaman sekaligus tantangan yang harus diantisipasi oleh pelaku usaha (Ghoshal dan Kim, 1986; Koblin et al, 1980).

Kreativitas, inovasi dan differensiasi yang dilakukan PT. Tama Coklat Indonesia dengan memproduksi makanan oleh-oleh yang diberi nama chocodot dan mengolahnya dengan tambahan material coklat, tampil dalam kemasan tradisional bambu yang populer disebut 'besek', boboko (bakul) atau tas mini wanita merupakan salah satu bentuk keberhasilan usaha dalam hal differensiasi produk. Strategi perusahaan ini dapat dikatakan memiliki keunikan dan dapat memanfaatkan peluang baru.

Sejak diluncurkan pada 2009 lalu, PT. Tama Coklat Indonesia tidak hanya menciptakan Chocodot khas dari segi rasa, namun juga dengan kemasan yang menarik. Isi Chocodot dimodifikasi mengikuti selera konsumen tanpa menghilangkan kekahsan rasa dodol di dalamnya.

Selain Coklat isi dodol, Kiki juga menciptakan beberapa variasi produk, antara lain Gage Choco Garut Geulis yang berisikan aneka krim buah, Brodol (Brownies Dodol), bahkan produk coklat yang mengangkat cita rasa rempah khas Jawa Barat seperti cabe dan jabe. PT. Tama Coklat Indonesia seakan tidak pernah berhenti berinovasi. PT. Tama Coklat Indonesia terus berkreasi menghasilkan variasi produk, anatara lain Rangicok Euy, ranginan khas Garut yang dicelupkan ke dalam coklat. Ada juga CoffeCoc yang dibuat dari penggabungan coklat dan biji kopi nusantara.

Produk unik lainnya adalah Coklat Dogar (perpaduan coklat dengan abon), Kue kering isi dodol dan Zadol Pizza (Pizza dengan taburan dodol). Saat ini produk unggulan Kiki panggilan nama pemilik PT. Tama Coklat Indonesia bernama Chokor (Chocolate With Korma) dan Sugarfree Kujang (Milk & Dark Chocolate) sudah dipasarkan ke Riyadh, Saudi Arabia.

Permasalahan yang muncul adalah biaya inovasi produk yang cukup besar dan bahan baku coklat yang masih tergantung dari Jawa, Sumatera, dan Kalimantan. PT. Tama Coklat menekankan biaya rendah berdasarkan kualitas tertentu melalui peningkatan efisiensi dan pemanfaatan situasi eksternal, dimana chocodot sebagai produk oleh oleh yang melestarikan tradisi sebagai kearifan local dan inovatif (Produk Niche), harus mempertahankan harga yang sesuai dengan kemampuan daya beli masyarakat. Produk Niche merupakan produk makanan yang melestarikan tradisi makanan lokal namun dikemas dengan sentuhan khas dan inovasi sehingga dapat diterima pasar dan mampu menyangga dan mendorong ekonomi masyarakat setempat.

Perumusan strategi dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, industri, dan organisasi internal variabel (Bloom dan Kotler, 1975; Davis dan Schul, 1993; Galbraith dan Schendel, 1983; Ghoshal dan Bartlett, 1993; Porter, 1980; Westney, 1993). Strategi tersebut harus di



dukung oleh kreatifitas dan inovasi tidak hanya dari sisi produk atau jasa yang ditawarkan tetapi juga dari sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya.

Seorang wirasaha adalah seorang yang pemikirannya ditunjukkan untuk mengidentifikasi peluang yang dapat dijadikan suatu usaha yang dapat menghasilkan laba untuk jangka panjang. Peluang yang dipilih adalah peluang-peluang yang paling memungkinkan menghasilkan keunggulan kompetitif (Mindset). Kewirausahaan bukan faktor genetik atau faktor bawaan, tetapi faktor yang dihasilkan oleh lingkungan (Johnson dan Scholes, 1993), berdasarkan alasan atau motivasi dan kemampuan diri dalam berwirausaha. Termasuk dalam pengertian lingkungan industri yang banyak menentukan intensitas ancaman yang kegunaannya untuk menentukan posisi perusahaan. PT. Tama Coklat Indonesia dengan produk chocodot menggunakan strategi-strategi dengan tujuan menghindari dari suatu ancaman dari perusahaan yang sejenis dan diharapkan dengan menyusun strategi ini dapat bertahan dan berkembang (Thomas dan McGee, 1986). Apa yang membuat perusahaan bersaing dalam sebuah industri, berbeda satu sama lain adalah strategi kompetitif yang memungkinkan mereka untuk bereaksi terhadap lingkungan dan untuk mencapai tujuan perusahaan (Chaffee, 1985). Strategi kompetitif yang digunakan akan diarahkan oleh kekuatan utama perusahaan dan kelemahan perusahaan. Oleh karena itu, bisa jadi disimpulkan bahwa perusahaan yang mengikuti strategi yang sama cenderung akan memiliki kekuatan dan kelemahan (Chaffee, 1985).

Porter (1993:3) menguraikan keunggulan bersaing sebagai berikut: Keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh sebuah perusahaan untuk pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya. Nilai adalah apa yang pembeli bersedia bayar, dan nilai yang unggul berasal dari tawaran harga yang lebih rendah dari pada pesaing untuk manfaat yang sepadan atau memberikan manfaat unik yang lebih daripada sekedar mengimbangi harga yang lebih tinggi. Dalam konsep perusahaan terdapat dua jenis keunggulan bersaing yaitu keunggulan biaya diferensiasi.

Keunggulan biaya rendah adalah keunggulan yang mengharuskan perusahaan untuk dapat menyediakan produk atau jasa dengan biaya yang lebih rendah dari pada yang dapat dicapai oleh pesaingnya, seperti yang diungkapkan oleh Pearce dan Robinson (2008).

Keunggulan diferensiasi adalah perbedaan nilai yang dipersepsikan pelanggan dibandingkan perusahaan lainnya. Dengan adanya keunggulan diferensiasi para pesaing akan sulit memasuki pasar, karena pesaing tidak dengan mudahnya dapat meniru produk yang dihasilkan perusahaan.

Dalam konsep strategi bersaing dijelaskan bahwa keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung kepada kemampuan internalnya. Kemampuan internalnya tersebut merupakan faktor penting yaitu perusahaan perlu memiliki kompetensi khusus (distinctive competency) yang dicari dari integritas fungsional (Mintzberg, 2000).

Sementara itu Burns (Suryana, 2006:124) menyatakan "bahwa untuk perusahaan kecil dapat berhasil, maka harus ada usaha-usaha khusus yang diarahkan untuk kelangsungan perkembangan perusahaan yaitu penjualan dan profitabilitas".

Berdasarkan deskripsi permasalahan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Seberapa besar pengaruh strategi keunggulan kompetitif (biaya rendah) terhadap keberhasilan usaha chocodot PT. Tama Coklat Indonesia?
2. Seberapa besar pengaruh strategi keunggulan kompetitif (diferensiasi) terhadap keberhasilan usaha PT. Tama Coklat Indonesia
3. Seberapa besar pengaruh (biaya rendah, dan diferensiasi) terhadap keberhasilan usaha PT. Tama Coklat Indonesia?

2. METODE

Jenis penelitian yang dilakukan pada penulisan ini adalah dengan menggunakan jenis penelitian *deskriptif* dan *verifikatif*. Data dari penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Metode penelitian yang digunakan untuk menarik sampel pada penelitian ini adalah *nonprobability sampling*. Pengukuran validitas menggunakan korelasi *Pearson Product Moment*, Uji reliabilitas dihitung dengan menggunakan metode *Alpha-Cronbach*. Analisis untuk menguji hipotesis besarnya pengaruh strategi keunggulan bersaing terhadap keberhasilan usaha PT. Tama Coklat Indonesia dengan menggunakan analisis jalur part (*path analysis*).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil

3.1.1 Pengujian Hipotesis Parsial Variabel Biaya Rendah (BR)

- Ho dan Ha. Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Biaya Rendah (BR) terhadap Keberhasilan Usaha (K). Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Biaya Rendah (BR) terhadap Keberhasilan Usaha (K)
- Menggunakan taraf nyata (signifikansi) 5% (0,05)
- Kriteria pengambilan kesimpulan :
P value nilai $t \leq \alpha$ (0,05) , maka Ho ditolak
P value nilai $t > \alpha$ (0,05) , maka Ho diterima
- Menentukan nilai signifikansi t

Tabel 1. Coefficients*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	11,470	2,905		3,979	0,000
BR	0,930	0,249	0,044	3,870	0,031
D	0,827	0,238	3,980	3,945	0,010

Hasil pengujian didapatkan nilai signifikansi t variabel biaya rendah sebesar 0,031. Dari angka 0,031, dan disesuaikan dengan kriteria pengambilan kesimpulan, nilai 0,031 < 0,05 (α) yang ditetapkan, dapat diartikan bahwa Ho ditolak.

- Kesimpulan : Ho ditolak. Berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Biaya Rendah (BR) terhadap Keberhasilan Usaha (K).

3.1.2 Pengujian Hipotesis Parsial Variabel Diferensiasi (D)

- Perumusan Hipotesis secara Parsial
Uji Hipotesis untuk variabel Biaya Rendah (BR). Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Diferensiasi (D) terhadap Keberhasilan Usaha (K). Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Diferensiasi (D) terhadap Keberhasilan Usaha (K).
- Hasil pengujian didapatkan nilai signifikansi t variabel Diferensiasi sebesar 0,01. Dari angka 0,01, dan disesuaikan dengan kriteria pengambilan kesimpulan, nilai 0,01 < 0,05 (α) yang ditetapkan, dapat diartikan bahwa Ho ditolak.
- Kesimpulan : Ho ditolak. Berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Diferensiasi (D) terhadap Keberhasilan Usaha (K).

3.1.3 Pengujian Hipotesis Simultan

Tujuan pengujian hipotesis simultan adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh semua variabel independen (BR dan D) terhadap variabel dependen (K), maka digunakan uji signifikansi F (ANOVA).

- Perumusan Hipotesis. Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Biaya Rendah (BR) dan Diferensiasi (D) terhadap Keberhasilan Usaha (K). Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Biaya Rendah (BR) dan Diferensiasi (D) terhadap Keberhasilan Usaha (K).
- Menggunakan taraf nyata (signifikansi) 5% (0,05)
- Kriteria pengambilan kesimpulan :
P value nilai $F \leq \alpha$ (0,05) , maka Ho ditolak
P value nilai $F > \alpha$ (0,05) , maka Ho diterima
- Menentukan nilai signifikansi F (ANOVA) :

Tabel 2. Hasil Uji F (ANOVA)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	222.825	2	111.597	6.591	.002 ^a
	Residual	1300.923	77	16.894		
	Total	1521.748	79			

a. Predictors : (Constant), K

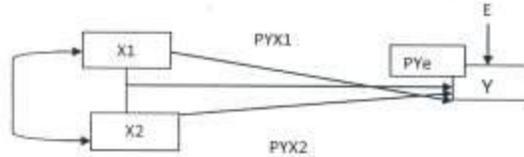
b. Dependent Variable : D, BR

Hasil pengujian didapatkan nilai signifikansi F sebesar 0,002. Dari angka 0,002, dan disesuaikan dengan kriteria pengambilan kesimpulan, nilai $0,002 < 0,05$ (α) yang ditetapkan, dapat diartikan bahwa Ho ditolak.

- Kesimpulan : Ho diolak. Berarti bahwa Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Biaya Rendah (BR) dan Diferensiasi (D) terhadap Keberhasilan Usaha (KU).

3.1.4 Pengujian Model Penelitian

Model penelitian, hasil perhitungan SPSS 20, adalah sebagai berikut :



Bagan I. Model Penelitian

Keterangan :

$$Y = Pyx1 X1 + Pyx2 X2 + e$$

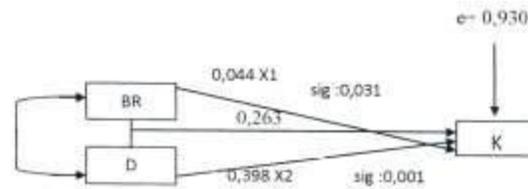
X1 : Biaya rendah

X2 : Diferensiasi

Y : Keberhasilan usaha

Pye : Koefisien jalur masuk masing-masing variable

E : Tingkat kesalahan (error term)



Bagan II. Hasil Perhitungan

Model persamaan analisis jalur adalah $Y = 0,044X_1 + 0,398 X_2 + 0,930$, artinya bahwa biaya rendah dan diferensiasi berpengaruh terhadap keberhasilan usaha, angka yang dilihat adalah pada tabel Standardized Coefficient Beta, dan nilai signifikansi, sedangkan untuk nilai e (error) dapat dilakukan secara manual dengan rumus $e = \sqrt{1 - r^2}$, $e = \sqrt{1 - (0,263)^2}$, $e = 0,930$ dan bantuan hasil SPSS.

Tabel 3. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.618 ^a	.382	.263	1.61058

a. Predictors: (Constant), D, BR

b. Dependent Variable: K

Berdasarkan Tabel 3. Koefisien Determinasi pada model Summary, menunjukkan bahwa nilai Adjusted R Square adalah sebesar 0,263. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kemampuan variable independen Diferensiasi produk dan Biaya Rendah secara simultan atau secara bersama-sama untuk menjelaskan variasi pada variable dependen keberhasilan usaha PT. Tama Coklat Indonesia sebesar 26,3% , sisanya 73,7% dipengaruhi oleh faktor lain.

3.2. PEMBAHASAN

Dengan telah dihitungnya parameter-parameter pengaruh dan koefisien-koefisien jalur yang diperlukan, serta pengujian hipotesis dengan uji statistiknya, maka langkah terakhir adalah menafsirkan arti dari parameter-parameter dan koefisien-koefisien jalur tersebut yang dikaitkan dengan tujuan dan hipotesis penelitian.

- Dari hasil analisis yang telah dilakukan telah terbukti terdapat pengaruh antara variabel biaya rendah dan diferensiasi dan variabel keberhasilan usaha PT. Tama Coklat Indonesia. Koefisien determinasi, R^2 , sebesar 26,3%, mengandung arti bahwa 26,3% dari variasi naik turunnya variabel keberhasilan usaha PT. Tama Coklat Indonesia dapat dipengaruhi oleh perubahan yang terjadi dalam strategi kompetitif variabel biaya rendah dan diferensiasi produk, selebihnya yang 73,7% merupakan pengaruh variabel lainnya di luar strategi kompetitif biaya rendah dan diferensiasi produk.
- Hasil penelitian menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif variable biaya rendah berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap keberhasilan usaha. Strategi biaya rendah (*the cost of leadership*) yaitu serangkaian tindakan integratif untuk memproduksi dan menawarkan produk chocodot pada biaya paling rendah terhadap



para pesaing dengan ciri-ciri yang dapat diterima oleh para pelanggan. Apabila perusahaan PT. Tama Coklat Indonesia menawarkan chocodot dengan kualitas standar, tetapi biaya jauh lebih rendah dibandingkan dengan biaya-biaya industri, maka PT. Tama Coklat Indonesia akan dikatakan superior dalam biaya dan/atau harga. PT. Tama Coklat Indonesia yang memiliki keunggulan biaya menyeluruh dapat memanfaatkan keunggulan ini untuk menetapkan harga rendah atau mengambil margin laba yang lebih tinggi. PT. Tama Coklat Indonesia mampu membuat chocodot dan turunannya dengan biaya yang lebih rendah dan menjualnya dengan harga yang dapat memberikan laba yang lebih besar dibandingkan pesaing, maka PT. Tama Coklat Indonesia berada dalam posisi yang lebih baik.

- Hasil penelitian menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif variable diferensiasi berpengaruh positif dan signifikan serta lebih dominan dibandingkan variabel biaya rendah terhadap keberhasilan usaha, strategi diferensiasi yaitu serangkaian tindakan *integratif* yang dirancang untuk memproduksi dan menawarkan chocodot yang dianggap oleh para pelanggan dengan berbeda dalam hal-hal penting dan dianggap unik bagi para konsumen.
- Strategi diferensiasi menciptakan nilai atau memberikan manfaat bagi konsumen, sehingga bersedia membeli dengan harga premium (di atas biaya produk). Strategi diferensiasi memiliki 2 aspek yaitu:
- Aspek penawaran chocodot yaitu kapasitas menghasilkan penawaran chocodot atau dikatakan aspek berwujud (*tangible*) yang meliputi ukuran, warna, lokasi, kualitas bahan baku dan intensitas pemasaran.
- Aspek permintaan yaitu karakteristik dari pelanggan sesuai permintaannya atau aspek tidak berwujud seperti hanya dapat merasakan (pelayanan). Diferensiasi juga lebih mengarah kepada pelayanan yang sesuai dengan karakteristik yaitu kemampuan (memiliki keahlian dan pengetahuan yang diperlukan), kesopanan (ramah, menghormati dan penuh perhatian), dapat diandalkan (memberikan pelayanan secara konsisten dan akurat), cepat tanggap (cepat menanggapi permintaan dan permasalahan konsumen), dan komunikasi (berusaha memahami pelanggan dan berkomunikasi dengan jelas). Kotler (2007; 386).

4. KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 KESIMPULAN

- Besarnya pengaruh langsung strategi keunggulan kompetitif (biaya rendah) terhadap keberhasilan usaha chocodot PT. Tama Coklat Indonesia adalah sebesar 4,4%.
- Besarnya pengaruh langsung strategi keunggulan kompetitif (diferensiasi) terhadap keberhasilan usaha PT. Tama Coklat Indonesia sebesar 39,8%.
- Secara simultan besarnya pengaruh (biaya rendah, dan diferensiasi) terhadap keberhasilan usaha PT. Tama Coklat Indonesia sebesar 26,3%, sisanya 73,7% merupakan pengaruh variabel lainnya di luar strategi kompetitif biaya rendah dan diferensiasi produk.

4.2 SARAN

Bertitik tolak dari pembahasan dan simpulan yang telah disarikan dapat dikemukakan beberapa saran, dikaitkan dengan penerapan otonomi daerah, sebagai salah satu tuntutan globalisasi agar lebih berdaya saing yaitu tidak pernah berhenti mengembangkan produk unggulan dengan menyiapkan bergagai strategi-keunggulan bersaing yang lebih komprehensif yang mampu meningkatkan daya saing produk, pengawasan mutu produk, kerjasama dengan perguruan tinggi yang terkait dengan inovasi,



kreativitas dan differensiasi produk yang sesuai dengan keinginan konsumen, pelatihan dan pembinaan manajemen, mampu memanfaatkan informasi serta mampu menyusun strategi keberhasilan usaha yang lebih baik.

Agar pengkajian factor keberhasilan usaha lebih holistic dan komprehensif maka untuk penelitian lebih lanjut, perlu dipertimbangkan masuknya variable lingkungan eksternal, strategi pemasaran, aspek pembiayaan, produksi dan teknologi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bloom, P.E. and Kotler, P. (1975). "Strategies for high market share companies". *Harvard Business Review*, Vol. 53, November/December, pp. 63-72.
- Conant, J.S., Mokwa, M.P. and Varadarajan, P.R. (1990). "Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measure-based study". *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 365-83.
- Chaffee, E.E. (1985). "Three models of strategy". *Academy of Management Review*, Vol. 10, p. 89.
- Davidson, W.H. (1991). "The role of global scanning in business planning". *Organizational Dynamics*, Vol. 19, pp. 4-16.
- Ghoshal, S. and Bartlett, C. (1993). "The multinational corporation as an interorganizational network", in *Organization Theory and the Multinational Corporation*, Ghoshal, S. And Westney, D.E. (Eds), St Martin's Press, New York, NY, pp. 77-104.
- Ghoshal, S. and Kim, S.K. (1986). "Building effective intelligence systems for competitive advantage". *Sloan Management Review*, Vol. 28 No. 1, pp. 49-58.
- John A. Pearce dan Richard B. Robinson (2008). *Manajemen Strategis*. Salemba empat.
- Keegan, W.J. (1974). "Multinational scanning: a study of the information sources utilized by headquarters executives in multinational companies". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19 No. 3, pp. 411-21.
- Keegan, W.J. (1983). "Strategic market planning: the Japanese approach". *International Marketing Review*, Vol. 1, pp. 1-15.
- Kotler, (2006). Keunggulan kompetitif (biaya rendah dan diferensiasi). pp. 467.
- Kotler, (2007). Penjualan dan profitabilitas. pp. 183-185.
- Mintzberg, H. and Waters, J.A. (1985). "Of strategies, deliberate and emergent". *Strategic Management Journal*, Vol. 6, p. 257.
- Murphy, T.T. (1989). "Identifying strategic issues". *Long Range Planning*, Vol. 22 No. 2, pp. 101-5.
- Suryana, Yuyus. 2003. *kewirausahaan : Hakekat kewirausahaan*. Jakarta, Salemba Empat.
- Suryana, Yuyus. 2010. *kewirausahaan: proses, resiko, penghargaan, komitmen*. Jakarta, Thomas, H. and McGee, J. (Eds) (1986). *Strategic Management Research: A European Perspective*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press and Macmillan, New York, NY.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. Collier Macmillan, New York, NY.
- Galbraith, C. and Schendel, D. (1983). "An empirical analysis of strategy types". *Strategic Management Journal*, Vol. 4, pp. 153-73.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. The Free Press, New York, NY.
- salemba empat.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. The Free Press, New York, NY.
- Westney, D.E. (1993). "Institutionalization theory and the multinational corporation", in *Organization Theory and the Multinational Corporation*, Ghoshal, S. and Westney, D.E. (Eds), St Martin's Press, New York, NY, pp. 53-76.