

TESIS

PENGARUH STRATEGI BERSAING TERHADAP KINERJA OPERASIONAL UNIT KERJA DENGAN INOVASI SEBAGAI MEDIASI DI PT SEMEN TONASA

**ASRIYANTO NASIR
A012182008**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

**PENGARUH STRATEGI BERSAING TERHADAP KINERJA
OPERASIONAL UNIT KERJA DENGAN INOVASI SEBAGAI
MEDIASI DI PT SEMEN TONASA**

TESIS

Sebagai Salah Satu Syarat Mencapai Gelar Magister

**Program Studi Magister Manajemen
Kekhususan Manajemen Strategik**

Disusun dan diajukan oleh:

**ASRIYANTO NASIR
A012182008**

Kepada

**SEKOLAH PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH STRATEGI BERSAING TERHADAP KINERJA OPERASIONAL
UNIT KERJA DENGAN INOVASI SEBAGAI MEDIASI DI PT SEMEN TONASA

disusun dan diajukan oleh

ASRIYANTO NASIR
A 012182008

telah dipertajankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister *Manajemen*
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal
07 Juli 2021 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui

Pembimbing Utama



Prof. Dr. H. Samsul Alam, SE, M.Si, CIPM
Nip. 196007.03.19.9.203.4.001

Pembimbing Pendamping




A. d. Aswaid, SE, MBA, M.Pd, DBA, Nib.
19770510.20.0.604.003

Ketua Prodi Studi
Magister Manajemen



Prof. Dr. H. Samsul Alam, SE, M.Si, CIPM
Nip. 19600703.4.99.203.1.0.01

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abdul Rauf Makki, SE, M.Si, CIPM
Nip. 19640205.4.98.10.0004



PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini.

Nama : Asriyanto Nasir
NIM : AO121820008
Jurusan/ Program Studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul:

Pengaruh Strategy Berating Terhadap Kinerja Operasional Unit Kerja dengan Inovasi sebagai Mediasi di PT Semen Tonasa

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ dipublikasikan/ diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar Pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atau perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Mekassar, 8 Juli 2021

Yang membuat pernyataan,



Asriyanto Nasir

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, Tuhan semesta alam, atas segala limpahan rahmat dan petunjuk-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis dengan judul “PENGARUH STRATEGI BERSAING TERHADAP KINERJA OPERASIONAL UNIT KERJA DENGAN INOVASI SEBAGAI MEDIASI DI PT SEMEN TONASA”.

Tesis ini dibuat dan diajukan untuk memenuhi syarat dalam pendidikan Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Hasanuddin Makassar. Selain itu, tujuan dari penulisan tesis ini adalah untuk memberikan pengetahuan kepada pembaca mengenai pengaruh strategi bersaing dan inovasi terhadap kinerja operasional di PT Semen Tonasa.

Meskipun terdapat beberapa kendala yang dihadapi selama penyusunan tesis ini, namun berkat arahan, dukungan dan bantuan banyak pihak sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu M.A Rektor Universitas Hasanuddin.
2. Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin;
3. Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM sebagai Ketua Komisi Penasehat Tesis dan Andi Aswan, SE., MBA., M.Phil., DBA sebagai

Anggota Komisi Penasehat Tesis, yang telah bersedia memberikan petunjuk, bimbingan, saran dan arahan dalam rangka penyelesaian tesis ini. Semoga segala amal kebbaikannya diberikan pahala yang berlipat ganda, dan beliau beserta keluarga senantiasa berada dalam lindungan Allah SWT;

4. Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si , Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM , Dr. Maat Pono, SE., M.Si Sebagai Anggota Tim Penguji, yang telah banyak memberikan masukan dan saran dalam beberapa tahapan ujian, di sela-sela aktivitas dan kesibukan beliau yang sangat padat. Semoga segala amal kebbaikannya diberikan pahala yang berlipat ganda, dan beliau beserta keluarga senantiasa berada dalam lindungan Allah SWT;
5. M. Nasir D dan Agustina L sebagai kedua orang tua kami yang selalu mendoakan kami untuk dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini
6. Dr. Marwah, SH, MH (Istri tercinta), Aqila Devanisha dan Muhammad Fadhil (anak-anak tersayang) atas segala pengertian, kesabaran, kebersamaan dan kasih sayang yang selalu memberikan motivasi dan semangat untuk menyelesaikan tesis ini.
7. Seluruh staff kepegawaian di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin;
8. Rekan-rekan seperjuangan selama menempuh kuliah di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

9. Manajemen dan Seluruh rekan-rekan karyawan PT Semen Tonasa;

Terima kasih kepada seluruh pihak yang telah banyak memberikan bantuan doa dan semangat selama penulis menempuh pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Unoversitas Hasanuddin Makassar. Semoga segala amal kebbaikannya, diberikan pahala yang berlipat ganda oleh Allah SWT.

Makassar, 6 Juli 2021

Asriyanto Nasir

ABSTRAK

ASRIYANTO NASIR. *Pengaruh Strategy Bersaing dan Inovasi terhadap Kinerja Operasional Unit beta di PT Semen Tonasa (Syamsu Alam dan Andi Aswan).*

Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis {1) pengaruh strategi bersaing terhadap inovasi pada PT Semen Tonasa, (2) pengaruh inovasi terhadap kinerja operasional unit kega pada PT Semen Tonasa, (3) pengaruh strategi bersaing terhadap kinerja operasional unit kega pada PT Semen Tonasa, dan (4) pengaruh tidak langsung strategi bersaing terhadap kinerja operasional unit kerja melalui mediasi inovasi pada PT Semen Tonasa. Pengumpulan data dilakukan dengan metode survei, menggunakan instrumen kuesioner yang dibuat pada platform Google Form dan dibagikan kepada 127 karyawan pimpinan unit kega operasional pada PT Semen Tonasa yang terdiri dari karyawan eselon 3 dan 4. Data kemudian dianalisis menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan bantuan aplikasi SPSS AMOS versi 22.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi bersaing berpengaruh signifikan dan positif terhadap inovasi yang ada pada unit kerja Semen Tonasa, inovasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja operasional unit kerja Semen Tonasa. Strategi bersaing berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja operasional unit kerja Semen Tonasa, strategi bersaing berpengaruh signifikan dan positif secara tidak langsung terhadap kinerja operasional unit kerja Semen Tonasa melalui mediasi inovasi.

Kata kunci: Strategi Bersaing, Inovasi, Kinerja Operational Unit Keqa Perusahaan.

AR 9/6-2021

ABSTRACT

ASRIYANTO NASIR. *The Effect of Competitive Strategy end Innovation on file Performance of Operational Unit al PT Semen Tonasa* (supervised by Syamsu Alam and Andi Aswan)

This study aims to analyze (1) the effect of competitive strategy on innovation at PT Semen Tonasa, (2) the effect of innovation on the performance of operational unit al PT Semen Tonasa, (3) the effect of competitive strategy on the performance of operational unit at PT Semen Tonasa, and (4) the indirect effect of competitive strategy on the performance of operational unit through mediation of innovation at PT Semen Tonasa.

The data were collected using a survey method by means of google form application and distributed to 127 employees of operational unit heads at PT Semen Tonasa consisting of employees with echelon 3 and 4. The data were then analyzed using the Structural Equation Model (SEM) with the IBM SPSS AMOS application version 22.

The research results indicate that (1) competitive strategy has a positive and significant effect on innovation. (2) innovation has a significant and positive effect on the performance of operational unit. (3) oompetitive strategy has a significant and positive effect on the performance of operational unit. and t4) competitive strategy has an indirect and significant positive effect on the performance of operational unit through mediation of innovation at PT Semen Tonasa.

Keywords: competitive strategy. innovation, performance of operational unit

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Kegunaan Penelitian	9
1.4.1 Kegunaan Teoritis	9
1.4.2 Kegunaan Praktis	9
1.5. Ruang Lingkup Penelitian	10
1.6. Sistematika Penulisan	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1. Tinjauan Teori dan Konsep	12
2.1.1 Definisi Strategi Bersaing.....	12
2.1.2 Dimensi Strategi Inovasi	17
2.1.2.1 Strategi Keunggulan Biaya Menyeluruh	17
2.1.2.2 Strategi Differensiasi	21
2.1.2.3 Strategi Fokus	22
2.1.3 Definisi Inovasi	23
2.1.4 Jenis Inovasi	29

	2.1.5 Dimensi Inovasi	30
	2.1.5.1 Orientasi Kepemimpinan	30
	2.1.5.2 Tipe Inovasi	32
	2.1.5.3 Sumber Inovasi	36
	2.1.5.4 Tingkat Investasi	36
	2.1.7 Kinerja Operasional Unit Kerja	37
	2.2 Tinjauan Empiris	39
BAB III	KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	42
	3.1 Kerangka Pemikiran	42
	3.2 Hipotesis	42
BAB IV	METODE PENELITIAN	45
	4.1. Rancangan Penelitian.....	45
	4.2. Situs dan Waktu Penelitian	45
	4.3. Populasi dan Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel	45
	4.4. Jenis dan Sumber Data	47
	4.5. Metode Pengumpulan Data.....	48
	4.6. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	48
	4.7. Instrumen Penelitian	49
	4.8. Teknik Analisis Data	51
BAB V	HASIL PENELITIAN	59
	5.1. Pengujian Instrumen Penelitian	59
	5.2. Deskripsi Data	62
	5.2.1 Deskripsi Umum Obyek Penelitian.....	62
	5.2.2 Deskripsi Umum Responden	63
	5.2.2.1 Deskripsi Umum Responden Tingkat Pendidikan	63
	5.2.2.2 Deskripsi Umum Responden Lama Bekerja	64
	5.2.3 Distribusi Frekuensi dan Deskripsi Hasil Jawaban	
	Responden	64
	5.2.3.1 Deskripsi Variabel Strategi Bersaing	64
	5.2.3.2 Deskripsi Variabel Inovasi	66

5.2.3.1	Deskripsi Variabel Kinerja Operasional Unit Kerja	67
5.2.4	Analisis Data.....	69
5.2.4.2	Pengujian Model	69
5.3.	Deskripsi Hasil Penelitian	84
5.3.1	Hubungan antara variabel dan indikator	84
5.3.2	Hubungan antara variabel.....	88
5.3.3	Pengujian Hipotesis Penelitian.....	90
BAB VI	PEMBAHASAN	93
BAB VII	PENUTUP	104
7.1.	Kesimpulan.....	104
7.2.	Implikasi Penelitian	106
7.2.1.	Implikasi Teoritis	106
7.2.1.	Implikasi Manajerial	107
7.3.	Keterbatasan Penelitian	108
7.4.	Saran	109
	DAFTAR PUSTAKA.....	111
	LAMPIRAN	108

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
1.1	Penjualan Semen di Indonesia Tahun 2011-2019	4
1.2	<i>Market Share</i> PT Semen Tonasa Tahun 2018-2019.....	6
4.1	Instrumen Penelitian	50
5.1	Hasil uji validitas	61
5.2	Hasil uji realibilitas	62
5.3	Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	63
5.4	Responden Berdasarkan Lama Bekerja	64
5.5	Distribusi Frekuensi Variabel Strategi Bersaing	64
5.6	Distribusi Level Jabatan dan Lama Bekerja Variabel Strategi Bersaing	65
5.7	Distribusi Frekuensi Variabel Inovasi	66
5.8	Distribusi Level Jabatan dan Lama Bekerja Variabel Inovasi	67
5.9	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Operasional Unit Kerja.....	68
5.10	Distribusi Level Jabatan dan Lama Bekerja Variabel Kinerja Operasional Unit Kerja.....	68
5.11	Variabel Laten dan Indikator	70
5.12	Assessment of normality.....	74
5.13	<i>Mahalanobis Distance</i>	75
5.14	Assessment of normality.....	76
5.15	Nilai Loading Faktor.....	77
5.16	Perhitungan Nilai Realibilitas Konstruk	78
5.17	<i>Goodness Of Fit Indices</i> , Hasil Uji Model dan <i>Cut Off Value</i>	80
5.18	Nilai <i>Modification Index</i> (MI).....	82
5.19	<i>Goodness of Fit</i> setelah modifikasi model.....	83
5.20	Hubungan Antar Variabel Penelitian	89

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
1.1	<i>Over Supply</i> Industri Semen Indonesia Tahun 2014-2017	5
3.1	Model Kerangka Pemikiran.....	42
4.1	Model Persamaan Struktural Penelitian	53
5.1	<i>Path Diagram</i>	71
5.5	Model Penelitian Setelah Modifikasi.....	84

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kusioner Penelitian.....	113
2. Hasil Output IBM SPSS	116
3. Hasil Output IBM AMOS	119
4. Model Penelitian Setelah Modifikasi	128

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam perekonomian global sekarang ini, perdagangan barang dan jasa dilakukan secara bebas dan meluas oleh berbagai negara. Perekonomian global ini memiliki karakteristik tertentu yang membedakannya dengan era sebelumnya. Pada era global, batas-batas negara semakin kabur bahkan cenderung mengarah kepada terbentuknya dunia tanpa batas. Mobilitas informasi, investasi, teknologi, sumber daya dan operasi industri semakin meningkat. Dalam era global, perusahaan dituntut untuk mampu bersaing dengan perusahaan lain. Banyak perusahaan yang tidak mampu bersaing karena tidak mampu meningkatkan kompetisinya sehingga tidak dapat menawarkan produk yang bernilai tinggi kepada konsumen. Namun, ada pula beberapa perusahaan yang berhasil meningkatkan kompetisinya. Perusahaan yang berhasil meningkatkan kompetisinya adalah perusahaan yang mampu memberikan standar keunggulan yang baik bagi setiap produk yang dihasilkannya dan lebih proaktif dalam menanggapi keinginan konsumen yang semakin beragam seperti produk yang memiliki kualitas lebih baik dengan harga yang kompetitif. Keberlangsungan hidup dari perusahaan sangat bergantung pada seberapa cepat dan tanggap perusahaan tersebut menghadapi perubahan yang ada.

Kemajuan teknologi yang cepat dan tingginya tingkat persaingan menuntut perusahaan untuk memiliki strategi bersaing yang tinggi dan terus menerus melakukan inovasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja utamanya kinerja keuangan perusahaan. Strategi bersaing yang tinggi dengan memperhatikan kemajuan teknologi yang cepat dan tingginya tingkat persaingan

menuntut inovasi terus menerus, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja bisnis perusahaan.

Kemampuan dalam menerapkan strategi bersaing berupa *cost leadership*, *differentiation* dalam berinovasi adalah kompetensi inti yang dibutuhkan dalam persaingan bisnis saat ini. Bukan hanya untuk mampu bersaing dan tumbuh, tetapi terlebih lagi untuk bertahan dalam persaingan global, sehingga setiap bisnis perlu berinovasi sebagaimana slogan terkemuka “Inovasi atau Mati”.

Beberapa penelitian menyatakan adanya hubungan antara strategi bersaing, inovasi dan kinerja perusahaan. Michael E Porter (1980) menyatakan bahwa ada 3 strategi bersaing generik yang ditujukan untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu persaingan industri, yaitu:

1. *Cost leadership*.

Cost leadership adalah kemampuan perusahaan atau unit bisnis untuk merancang, memproduksi dan memasarkan produk secara lebih efisien dibandingkan pesaingnya.

2. *Differentiation*.

Differentiation adalah kemampuan perusahaan untuk menyediakan nilai yang superior dan unik kepada pembeli dalam hal kualitas produk, fitur khusus, atau layanan purna jual.

3. *Focus*.

Focus adalah kemampuan perusahaan untuk menyediakan nilai yang superior dan unik kepada kelompok pembeli tertentu, segmen pasar tertentu, dan pasar geografis tertentu.

Penerapan strategi bersaing sangat menentukan dalam penerapan strategi inovasi produk yang memerlukan dukungan berbagai pihak sehingga produk yang akan dihasilkan dapat berhasil. Untuk mencapai keberhasilan dalam

penerapan inovasi yang berlandaskan pada strategi bersaing, maka terdapat beberapa aspek yang perlu di pertimbangkan oleh perusahaan yaitu bagaimana menghasilkan produk dengan biaya yang rendah, bagaimana menghasilkan produk baru yang berbeda dari para pesaing, dan bagaimana melihat dan memanfaatkan peluang yang ada dipasar. Dalam menciptakan suatu produk yang baru dan berbeda, harus didukung oleh kemampuan perusahaan dalam memahami permintaan dan perilaku pasar dengan cara melihat dan mempelajari permintaan terhadap barang atau jasa yang dihasilkan, memperpendek proses distribusi barang dan jasa serta kemampuan untuk menganalisis pasar baik dari segi demografi pasar, sifat dan tingkah laku pesaing, dan keunggulan bersaing yang dimiliki pesaing yang dapat dijadikan sebagai peluang.

Penelitian yang dilakukan oleh Zahra dan Covin (1994) menunjukkan bahwa perusahaan manufaktur membutuhkan strategi bersaing dalam penerapan inovasi yang akan dilakukannya. Pimpinan perusahaan dapat memenuhi kebutuhan ini dengan memastikan bahwa strategi bersaing perusahaan telah menggabungkan perencanaan dalam upaya penerapan inovasi manufaktur yang dilakukan. Mengingat bahwa dimensi strategi bersaing dan inovasi sangat terkait dengan kinerja perusahaan, maka pemimpin perusahaan perlu memperhatikan keterkaitan dimensi-dimensi tersebut untuk memastikan prioritas perusahaan telah didefinisikan dengan benar.

Salah satu industri yang merasakan tingginya persaingan dalam industri global adalah industri semen. Persaingan industri semen di Indonesia semakin ketat setiap tahun. Pelaku industri yang bertambah banyak mengakibatkan pasokan semen di pasar semakin melimpah sehingga terjadi ketidakseimbangan antara pasokan dengan tingkat permintaan. Pelaku usaha merespons persaingan dengan tidak menaikkan harga jual walaupun biaya produksi terus naik. Hal ini

dilakukan untuk memenuhi rasionalitas konsumen terkait harga dan daya beli. Namun apabila hal ini terjadi terus menerus maka akan menyebabkan kondisi persaingan antara industri semen yang tidak sehat lagi.

Berdasarkan data Asosiasi Semen Indonesia (ASI), pertumbuhan konsumsi semen di Indonesia menunjukkan trend kenaikan yang positif, rata-rata pertahun mencapai angka 7.5% dalam kurun waktu 2011-2017. Namun angka tersebut masih di bawah kapasitas produksi semen nasional. Pada tahun 2019 kapasitas produksi industri semen telah mencapai 109 juta ton, jauh melebihi konsumsi domestik yang hanya berada pada kisaran 69.7 juta ton (Tabel 1.1)

Tabel 1.1 Penjualan Semen di Indonesia Tahun 2011-2019

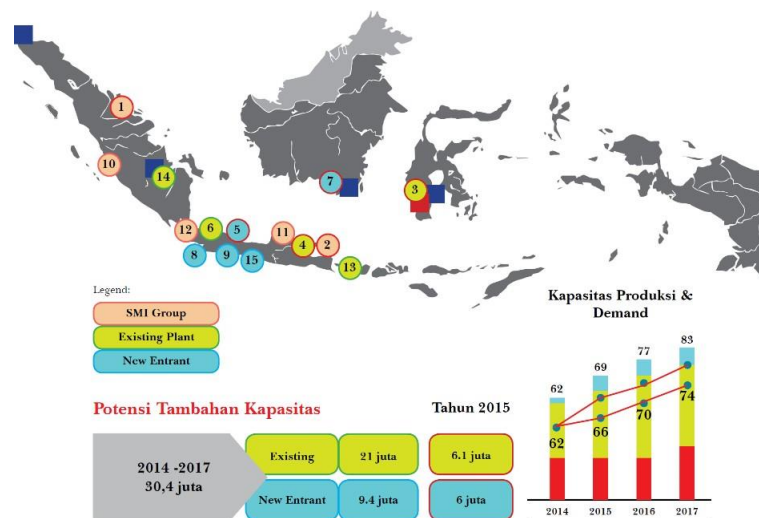
TAHUN	PENJUALAN SEMEN DOMESTIK (JUTA TON)	PERTUMBUHAN (%)
2011	48	20,0
2012	55	14,6
2013	58	5,6
2014	60	2,56
2015	62	2,5
2016	62	0,0
2017	66	7,6
2018	69,5	4,9
2019	69,7	0,2

(Sumber: Annual Report Semen Tonasa Tahun 2019)

Data tersebut menunjukkan kapasitas produksi semen nasional mengalami kelebihan dibanding permintaan domestik. Jumlah ini cukup baik, namun dibandingkan dengan kapasitas terpasang industri, angka tersebut masih relatif jauh, yang menunjukkan utilisasi hanya mencapai 64%. Kenaikan ini diharapkan dapat meningkatkan utilisasi pabrik semen di dalam negeri yang mengalami kelebihan kapasitas (overcapacity) hingga 30%. Produsen semen mengambil inisiatif untuk menggebrak pasar ekspor di negara-negara pengimpor semen dan klinker seperti Bangladesh, Srilanka, Afrika, Australia, Filipina, Timor

Timur, bahkan sampai Tiongkok. Peluang ekspor juga semakin terbuka dengan kuatnya posisi dolar Amerika Serikat (AS) terhadap rupiah, yang dapat meringankan biaya logistik. Harga ekspor masih dianggap rasional terhadap harga pokok produksi dengan kurs dolar Rp14.500. Apabila nilai dolar turun di bawah Rp14.000, ekspor akan menurun, terutama untuk tujuan negara-negara yang jauh seperti Afrika dan Tiongkok dan benua Amerika yang biaya transportasinya tinggi.

Overcapacity terjadi karena adanya kelebihan produksi dan munculnya perusahaan baru dalam industri persemenan (gambar 1.1) sehingga berdampak kepada perusahaan lama seperti PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk, PT Solusi Bangun Indonesia dan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk (PT Semen Padang, PT Semen Gresik dan PT Semen Tonasa).



Gambar 1.1 *Over Supply* Industri Semen Indonesia Tahun 2014-2017

Menurut sumber dari Asosiasi Semen Indonesia, lokasi pabrik semen yang ada saat ini tersebar di Jawa, Sumatera, Sulawesi, Kalimantan dan Nusa Tenggara Timur. Di Sumatera adalah PT Semen Baturaja dengan dua pabrik yaitu di Baturaja, Palembang-Sumatera Selatan dan Panjang-Lampung, PT

Lafarge Cement Indonesia di Lok Nga-Nangroe Aceh Darusalam. Sementara di Jawa ada PT Indocement Tunggul Prakarsa di Jawa Barat, PT Solusi Bangun Indonesia di Jawa Barat dan Jawa Tengah, PT Semen Gresik di Rembang-Jawa Tengah, dan PT Semen Indonesia di Tuban-Jawa Timur. Sedangkan di Sulawesi adalah PT Semen Bosowa Maros-Sulawesi Selatan dan PT Semen Tonasa di Pangkep-Sulawesi Selatan. PT Semen Kupang di Nusa Tenggara Timur dan Kalimantan ada satu pabrik yaitu PT Indocement Tunggul Prakarsa. Serta PT Conch Cement Indonesia di Bolaang Mongondow-Sulawesi Utara, Manokwari-Papua dan Tabalong-Kalimantan Selatan.

PT Semen Tonasa merupakan industri semen terbesar di Kawasan Timur Indonesia (KTI) yang memiliki wilayah pasar utama di KTI. PT Semen Tonasa menjadi market leader di wilayah pasar KTI dan berada pada urutan pertama dengan market share sebesar 38,1%. Secara nasional, PT Semen Tonasa berperan dalam pemenuhan kebutuhan semen sebesar 8,2% dan berada di urutan ke 5 (lima) dari seluruh pabrikan (Tabel 1.2).

Tabel 1.2 *Market Share* PT Semen Tonasa Tahun 2018-2019

PROPINSI	2019					SD DEC			
	DEC 18 1	NOV 2	DEC 3	GROWTH		2018 6	2019 7	Growth 8=7-6	
				4=3-2	5=3-1				
SULAWESI	59.2	55.8	58.7	▲	2.9 ▼	(0.5)	59.1	56.2 ▼	(2.8)
SULSEL	57.1	59.8	62.6	▲	2.8 ▲	5.5	58.7	61.2 ▲	2.5
SULBAR	45.4	73.9	65.5	▼	(8.3) ▲	20.1	55.8	71.2 ▲	15.5
SULTRA	75.2	76.3	69.5	▼	(6.9) ▼	(5.7)	72.7	69.2 ▼	(3.6)
SULTENG	62.8	45.4	68.7	▲	23.4 ▲	5.9	72.7	51.0 ▼	(21.7)
SULUT	51.8	41.6	27.7	▼	(13.9) ▼	(24.1)	49.4	40.5 ▼	(8.9)
GORONTALO	65.7	21.6	15.6	▼	(6.0) ▼	(50.1)	28.4	21.1 ▼	(7.3)
KALIMANTAN	19.8	21.2	18.8	▼	(2.4) ▼	(1.0)	17.7	20.8 ▲	3.1
KALBAR	-	-	1.8	▲	1.8 ▲	1.8	2.6	1.7 ▼	(0.9)
KALSEL	14.1	15.3	14.3	▼	(1.0) ▲	0.2	11.3	17.4 ▲	6.1
KALTENG	2.6	0.2	0.2	▲	0.0 ▼	(2.5)	3.6	1.5 ▼	(2.1)
KALTIM	50.3	47.9	41.0	▼	(7.0) ▼	(9.4)	47.4	47.7 ▲	0.3
KALTARA	10.6	24.7	16.2	▼	(8.5) ▼	5.6	18.5	24.9 ▲	6.4
NUSRA	20.0	25.1	33.2	▲	8.1 ▲	13.3	20.6	26.0 ▲	5.4
NTB	9.2	15.6	10.7	▼	(4.8) ▲	1.6	10.4	12.6 ▲	2.2
NTT	33.7	37.6	54.0	▲	16.5 ▲	20.3	31.4	42.3 ▲	10.8
INTIM	38.7	38.2	43.2	▲	5.0 ▲	4.5	38.7	37.1 ▼	(1.6)
MALUKU	53.3	61.1	62.1	▲	1.1 ▲	8.8	56.3	63.6 ▲	7.3
MALUKU UTARA	32.8	28.5	23.2	▼	(5.3) ▼	(9.6)	37.4	23.3 ▼	(14.2)
PAPUA	24.1	29.8	44.0	▲	14.2 ▲	20.0	27.6	31.2 ▲	3.5
PAPUA BARAT	46.5	39.0	52.1	▲	13.1 ▲	5.6	38.7	40.8 ▲	2.1
KTI	38.1	38.6	40.6	▲	2.1 ▲	2.5	37.3	38.1 ▲	0.8
NASIONAL	7.9	8.6	9.7	▲	1.1 ▲	1.7	7.5	8.2 ▲	0.7

(Sumber: Annual Report Semen Tonasa Tahun 2019)

Pada tahun 2019, *market share* Semen Tonasa secara KTI naik sebesar 0.8% dibanding tahun 2018, dimana pada tahun 2018 *market share* Semen Tonasa sebesar 37.3% dan pada tahun 2019 *market share* Semen Tonasa sebesar 38.1%. Sedangkan secara nasional, *market share* Semen Tonasa pada tahun 2019 naik sebesar 0.7% dibanding tahun 2018, dimana pada tahun 2018 *market share* Semen Tonasa sebesar 7.5% dan pada tahun 2019 *market share* Semen Tonasa sebesar 8.2%.

Pencapaian yang telah didapatkan oleh Semen Tonasa tentunya tidak lepas dari pencapaian kinerja operasional yang diperoleh oleh unit kerja. Dari penjelasan beberapa ahli sebelumnya bahwa pencapaian kinerja operasional unit kerja dapat dipengaruhi oleh penerapan inovasi dan strategi bersaing yang dimiliki. Seiring dengan pentingnya strategi bersaing dan penerapan inovasi yang dilakukan oleh unit kerja di PT Semen Tonasa, maka diharapkan akan berpengaruh positif terhadap pencapaian kinerja operasional unit kerja tersebut. Namun, dalam praktek dilapangan bisa saja inovasi yang dilakukan oleh suatu unit tidak berdampak signifikan terhadap pencapaian kinerja operasional pada unit kerja tersebut. Hal ini terjadi karena ada beberapa unit kerja yang telah melakukan penerapan inovasi namun tidak berdampak terhadap pencapaian kinerja operasional unit kerja tersebut. Kondisi ini bisa terjadi karena adanya kekeliruan dalam penerapan inovasi tersebut atau bisa saja inovasi tersebut tidak dilandasi dengan strategi bersaing. Inovasi yang dilakukan oleh unit kerja di PT Semen Tonasa dapat berupa ide baru atau duplikasi (meniru) dari unit kerja lain atau perusahaan lain. Ada beberapa unit kerja melakukan inovasi dengan meniru atau mengikuti unit kerja lain atau perusahaan lain sehingga dikhawatirkan proses dari pelaksanaan inovasi secara keseluruhan dilakukan dengan kurang tepat.

Apabila hal ini terjadi maka penerapan inovasi yang dilakukan dikhawatirkan tidak memberikan dampak signifikan terhadap hasil yang ingin dicapai. Disamping itu, penerapan inovasi yang kurang tepat tanpa dilandasi dengan strategi bersaing dikhawatirkan memiliki dampak negatif terhadap kinerja operasional unit kerja tersebut dan unit kerja lain. Padahal inovasi yang dilakukan oleh unit kerja tertentu diharapkan dapat memberikan dampak positif dan menjadi contoh untuk dilakukan pada unit kerja lain sehingga memberikan nilai lebih pula terhadap pencapaian kinerja operasional unit kerja tersebut dan unit kerja lain.

Mengingat pentingnya pencapaian kinerja operasional unit kerja dipengaruhi oleh strategi bersaing dan penerapan inovasi di Semen Tonasa, maka menjadi sangat penting penelitian ini dilakukan. Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan adanya hubungan antara strategi bersaing, inovasi yang dilakukan dan kinerja operasional unit kerja yang dicapai, maka penelitian yang akan dilakukan ini mengacu pada penelitian terdahulu tersebut.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara strategi bersaing dan penerapan inovasi terhadap kinerja operasional unit kerja. Dari penjelasan hubungan tersebut, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah strategi bersaing berpengaruh terhadap inovasi di Semen Tonasa?
2. Apakah inovasi berpengaruh terhadap kinerja operasional unit kerja di Semen Tonasa?

3. Apakah strategi bersaing berpengaruh terhadap kinerja operasional unit kerja di Semen Tonasa?
4. Apakah strategi bersaing berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja operasional unit kerja melalui mediasi inovasi di Semen Tonasa?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh dari strategi bersaing terhadap inovasi di Semen Tonasa.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh dari inovasi terhadap kinerja operasional unit kerja di Semen Tonasa.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh dari strategi bersaing terhadap kinerja operasional unit kerja di Semen Tonasa.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung dari strategi bersaing terhadap kinerja operasional unit kerja melalui mediasi inovasi di Semen Tonasa.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Hasil dari penelitian diharapkan sebagai bahan informasi yang dapat memberikan manfaat bagi penelitian lain yang serupa serta berguna untuk pengembangan ilmu terutama implementasi dalam strategi manajemen pada organisasi/ perusahaan secara umum maupun akademik.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Sebagai bahan masukan atau saran kepada manajemen di PT Semen Tonasa mengingat penulis merupakan salah satu karyawan PT Semen Tonasa.

Disamping itu, dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang strategi bersaing yang dimiliki dan penerapan inovasi serta pengaruhnya terhadap kinerja operasional unit kerja dalam menghadapi persaingan pada industri semen saat ini.

Disamping itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dalam penyusunan dan perumusan tentang penerapan inovasi yang tepat bagi PT Semen Tonasa agar dapat memberi nilai tambah terhadap kinerja PT Semen Tonasa.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada penerapan inovasi yang ada pada unit kerja operasional dan pengaruhnya terhadap performa non finansial di PT Semen Tonasa.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini bertujuan untuk memberikan gambaran secara keseluruhan dalam penelitian ini, tesis ini ditulis dalam 7 bab, yaitu:

BAB I. PENDAHULUAN

Terdiri dari latar belakang dilakukannya penelitian, tujuan penelitian, dan bagaimana laporan penelitian disusun.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

Merupakan telaah pustaka dan pengembangan model penelitian tentang strategi bersaing, penerapan inovasi dan pengaruhnya terhadap kinerja operasional unit kerja dalam menghadapi persaingan industri semen saat ini. Bab ini juga menjabarkan tentang kerangka pemikiran teoritis serta hipotesis.

BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Bagian ini berisikan kajian teoretis dan empiris yang dirumuskan secara logis dalam suatu kerangka pemikiran. Selanjutnya, berdasarkan kerangka pemikiran tersebut dibangun kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antara konsep yang diteliti yang arahnya untuk menjawab pertanyaan penelitian atau rumusan masalah.

Kerangka konseptual disusun secara deskriptif dan dilengkapi dengan bagan hubungan antar variabel dan indikatornya. Sedangkan hipotesis memuat hubungan logis antara dua atau lebih variabel yang dinyatakan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji. Hubungan tersebut dibangun berdasarkan landasan kerangka konseptual.

BAB IV. METODE PENELITIAN

Bagian ini memuat rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian, variabel dan definisi operasional, instrumen pengumpul data, serta metode analisisnya secara rinci.

BAB V. HASIL PENELITIAN

Menjelaskan hasil penelitian yang memuat deskripsi sistematis tentang data dan temuan yang diperoleh. Deskripsi hasil penelitian dapat berupa narasi yang disertai analisis statistik, pengujian hipotesis, tabel, grafik, gambar, atau alat penolong lainnya.

BAB VI. PEMBAHASAN

Berisi jawaban pertanyaan penelitian atau rumusan masalah, menafsirkan temuan-temuan, mengintegrasikan hasil dan temuan pada ilmu atau teori yang telah mapan, memodifikasi teori yang ada atau menyusun teori baru.

BAB VII. PENUTUP

Merupakan kesimpulan dan pernyataan yang singkat dan tepat yang dijabarkan dari hasil penelitian, implikasi praktis berupa kebijakan terhadap praktik dan pengembangan kebijakan yang sejalan dengan kegunaan penelitian, implikasi teoritis dan manajerial serta keterbatasan termasuk agenda penelitian mendatang.

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Definisi Strategi Bersaing

Kata strategi merupakan kata yang sering digunakan untuk menggambarkan berbagai makna seperti rencana, taktik atau cara untuk mencapai apa yang diinginkan. Kata strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu "strategia" yang diartikan sebagai "the art of the general" atau seni seorang panglima yang biasanya digunakan dalam peperangan.

Dari beberapa sumber diperoleh pengertian strategi menurut pendapat beberapa ahli yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, perkembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau *joint venture* (David, 2009).
2. Strategi bagi para manajer adalah sebuah rencana berskala besar dengan orientasi masa depan yang digunakan dalam berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi mencerminkan pengetahuan perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan dimana perusahaan akan bersaing, dengan siapa perusahaan sebaiknya bersaing,

dan untuk tujuan apa perusahaan harus bersaing (Pearce dan Robinson, 2007).

3. Strategi merupakan program perencanaan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memaksimalkan keunggulan bersaing dan meminimalkan kelemahan (Wheelen dan Hunger, 1995).

Menurut kamus umum bahasa Indonesia, strategi adalah ilmu siasat perang atau akal (tipu muslihat) untuk mencapai suatu maksud. Namun dalam perkembangannya kata ini sering dipakai dalam pengertian yang lebih luas sebagai cara yang ditempuh seseorang atau organisasi untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli di bidang strategi, maka dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan suatu cara untuk mencapai tujuan atau target yang diinginkan dalam batasan jangka waktu tertentu. Strategi adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan.

Menurut Porter (1996) dalam artikel yang berjudul *What Is Strategy?* strategi merupakan suatu hal unik dan posisinya bernilai, melibatkan seperangkat kegiatan yang berbeda. Ketika kita telah memberikan atau menawarkan hal dengan cara yang berbeda dari apa yang pernah kita lakukan sebelumnya, maka hal itu disebut strategi. Strategi juga dapat dikatakan sebagai inti dari manajemen secara umum yang meliputi suatu rencana dalam menjabarkan posisi perusahaan, membuat beberapa rencana dan melakukan setiap kegiatan dengan tepat. Dari penjelasan tersebut, dapat dikatakan bahwa strategi merupakan suatu hal yang penting karena strategi mendukung tercapainya suatu tujuan, dapat mendukung sesuatu yang unik dan berbeda dari pesaing. Strategi ini dapat pula mempengaruhi kesuksesan masing-masing

perusahaan karena pada dasarnya strategi dapat dikatakan sebagai rencana untuk jangka panjang.

Bersaing mempunyai pengertian adanya persaingan antara perusahaan untuk mencapai pangsa pasar yang lebih besar. Kompetisi antara perusahaan dalam memperebutkan pelanggan akan menuju pada inovasi dan perbaikan produk yang pada akhirnya akan menciptakan harga yang lebih rendah. Dalam pengertian lain kompetisi juga dapat diartikan sebagai usaha yang dilakukan perusahaan-perusahaan untuk membuat pelanggan membeli produk mereka bukan produk pesaing. Oleh karena itu, kompetisi ini akan menjadikan perusahaan sebagai *market leader* dan perusahaan sebagai *follower*.

Menurut Michael Porter dalam buku *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, strategi bersaing adalah suatu strategi dalam mengembangkan rencana mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang seharusnya menjadi tujuan dan apa saja kebijakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Persaingan dalam kelompok industri sejenis tidak hanya terjadi pada produk atau jasa sejenis, tetapi juga pada produk atau jasa substitusi maupun persaingan pada hulu dan hilir. Salah satu tujuan strategi bersaing bagi suatu perusahaan dalam industri adalah menemukan posisinya dalam industri tersebut sehingga perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan (daya) persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. Persaingan yang terjadi bisa saja dalam bentuk kompetisi untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga, perang iklan, pemberian hadiah, pengenalan produk baru dan peningkatan layanan atau jaminan kepada pelanggan. Perusahaan yang menghadapi persaingan akan merasakan adanya tekanan sehingga akan berusaha untuk melihat peluang dalam memperbaiki posisi bersaingnya. Strategi

bersaing dirumuskan dengan mempertimbangkan faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Adapun pertimbangan faktor internal bagi perusahaan adalah:

1. Kekuatan dan kelemahan perusahaan

Kekuatan dan kelemahan perusahaan merupakan gambaran dari kekayaan dan ketrampilan relatif perusahaan terhadap pesaing yang meliputi sumber daya manusia, sumber daya keuangan, penguasaan teknologi, dan lain-lain.

2. Nilai-nilai yang dianut para pemimpin perusahaan

Nilai-nilai yang dianut para pemimpin perusahaan merupakan motivasi dan kebutuhan pemimpin dan pelaksana yang harus menerapkan strategi yang sudah dipilih. Kekuatan dan kelemahan yang dikombinasikan dengan nilai-nilai tersebut menentukan keberhasilan perusahaan dalam menerapkan batas internal terhadap strategi bersaing.

Pertimbangan faktor eksternal bagi perusahaan adalah:

1. Peluang dan ancaman industri (ekonomi dan teknologi)

Peluang dan ancaman industri (ekonomi dan teknologi) menentukan lingkungan persaingan dengan risiko serta imbalan potensial yang menyertainya.

2. Harapan masyarakat

Harapan masyarakat mencerminkan dampak dari hal-hal seperti kebijakan pemerintah, kepentingan sosial dan banyak lagi yang lain terhadap perusahaan.

Masih menurut Porter dalam buku *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, ada 5 kekuatan persaingan dalam industri, yaitu:

1. Masuknya pendatang baru
2. Ancaman produk pengganti

3. Kekuatan tawar-menawar pembeli
4. Kekuatan tawar-menawar pemasok
5. Persaingan diantara pesaing yang ada

Strategi bersaing efektif yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam menganalisis pesaing yaitu:

1. Mengenali pesaing
2. Memastikan tujuan pesaing
3. Mengenali strategi pesaing
4. Menilai kekuatan dan kelemahan pesaing
5. Memperkirakan reaksi pesaing
6. Memilih pesaing untuk dihadapi dan dihindari.

Untuk mengatasi kelima persaingan tersebut, ada 3 pendekatan strategi yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu persaingan industri yang dikemukakan oleh Michael E Porter, yaitu:

1. Strategi keunggulan biaya menyeluruh (*cost leadership*),
2. Diferensiasi (*differentiation*), dan
3. Fokus (*focus*)

Ketiga strategi bersaing diatas dikenal sebagai strategi generik (*generic strategies*).

Dari beberapa penjelasan diatas, maka dapat dijelaskan bahwa aspek inti dari teori Porter adalah:

1. Persaingan merupakan inti keberhasilan dan kegagalan. Hal ini berarti bahwa keberhasilan atau kegagalan bergantung pada keberanian perusahaan untuk dapat bersaing. Tanpa berani bersaing, keberhasilan tidak mungkin dapat diperoleh. Strategi bersaing dimaksudkan untuk

mempertahankan tingkat keuntungan dan posisi yang ada dalam menghadapi persaingan.

2. Keunggulan bersaing berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan bagi konsumen. Keunggulan bersaing menggambarkan cara perusahaan memilih dan mengimplementasikan strategi generik (biaya rendah, diferensiasi, dan fokus) untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing.
3. Ada dua jenis dasar keunggulan bersaing, yaitu biaya rendah dan diferensiasi. Semua keunggulan bersaing ini berasal dari struktur industri. Perusahaan yang berhasil dengan strategi biaya rendah memiliki kemampuan dalam mendesain produk yang lebih efisien dibandingkan pesaing. Sedangkan diferensiasi adalah kemampuan untuk menghasilkan barang dan jasa unik serta memiliki nilai lebih (*superior value*) bagi pembeli dalam bentuk kualitas produk, sifat-sifat khusus, dan pelayanan lainnya.

2.1.2. Dimensi Strategi Bersaing

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa Michael Porter (1980) dalam karyanya paling terkenal *Competitive Strategy* mengungkapkan beberapa strategi yang dapat digunakan perusahaan dalam bersaing. Adapun strategi tersebut dibagi kedalam 3 dimensi strategi bersaing yang harus di pertimbangkan oleh perusahaan, yaitu:

1. Strategi keunggulan biaya menyeluruh (*cost leadership*),
2. Diferensiasi (*differentiation*), dan
3. Fokus (*focus*).

2.1.2.1. Strategi keunggulan biaya menyeluruh (*cost leadership*)

Strategi keunggulan biaya adalah strategi yang dilakukan dengan mempertimbangkan biaya rendah (*low cost*) yaitu kemampuan perusahaan atau unit bisnis dalam merancang, membuat, dan memasarkan sebuah produk sebanding dengan cara yang lebih efisien daripada pesaingnya. Strategi biaya rendah (*cost leadership*) adalah salah satu usaha perusahaan untuk menciptakan tingkat efisiensi paling tinggi dan tingkat biaya paling rendah. Dalam penjelasan *Porter's Competitive Strategies*, aspek-aspek yang ada dalam *cost leadership* terdiri dari:

1. *Low-cost competitive strategy*
2. *Aimed at broad mass market*
3. *Aggressive construction of efficient-scale facilities*
4. *Cost reductions*
5. *Cost minimization*

Strategi *cost leadership* menekankan pada upaya memproduksi produk standar dengan biaya per unit yang sangat rendah tetapi dengan kualitas produk yang tercapai. Produk ini biasanya ditujukan kepada konsumen yang relatif mudah dipengaruhi oleh pergeseran harga atau menggunakan harga sebagai faktor penentu keputusan. Dari sisi perilaku pelanggan, strategi jenis ini sangat sesuai ketika konsumen tidak (terlalu) peduli terhadap perbedaan merek, (relatif) tidak membutuhkan perbedaan produk, atau jika terdapat sejumlah besar konsumen memiliki kekuatan tawar-menawar yang signifikan.

Untuk dapat menjalankan strategi biaya rendah, sebuah perusahaan harus mampu memenuhi syarat sumber daya dan organisasi. Strategi ini hanya mungkin dijalankan jika memiliki beberapa keunggulan di bidang sumber daya perusahaan, seperti kekuatan modal, keterampilan pada rekayasa proses, pengawasan yang ketat, mudah diproduksi, serta biaya distribusi dan promosi

rendah. Sedangkan pada bidang Organisasi, perusahaan harus memiliki kemampuan mengendalikan biaya dengan ketat, informasi pengendalian yang baik dan insentif berdasarkan target. Berusaha untuk menjadi produsen berbiaya rendah dalam industri bisa sangat efektif ketika pasar dibangun dari banyak pembeli yang peka terhadap harga, ketika ada sejumlah cara untuk mencapai diferensiasi produk, ketika para pembeli tidak terlalu memikirkan perbedaan dari merek yang satu ke merek yang lain, atau ketika terdapat sejumlah besar pembeli dengan daya tawar yang signifikan.

Cost Leadership dapat dicapai melalui suatu kombinasi berdasarkan pengalaman dan skala efisiensi. Lebih khusus kepemimpinan biaya memerlukan perhatian pada metode-metode produksi, biaya overhead, pelanggan marginal dan meminimalisasi seluruh biaya seperti biaya iklan, riset dan pengembangan dan sebagainya.

Perusahaan yang mampu membuat produk dengan biaya yang lebih rendah dan menjualnya dengan harga yang dapat memberikan laba yang lebih besar dibandingkan pesaing, maka perusahaan berada dalam posisi yang lebih baik, yaitu:

1. Memungkinkan perusahaan bertahan dalam situasi persaingan perang harga dan menghalangi pesaing dengan biaya yang lebih tinggi melakukan perang harga (untuk bertahan dari perang harga, menyerang dari sudut harga, menikmati laba yang tinggi).
2. Laba yang lebih tinggi dapat diinvestasikan untuk memperbaiki kualitas dan efisiensi. Namun pada beberapa perusahaan, kemungkinan untuk menghasilkan skala ekonomi tidak dapat diikuti dengan pemanfaatannya karena keterbatasan modal, informasi dan lainnya.

3. Biaya yang dikeluarkan karena kenaikan biaya bahan baku dan bahan bakar dari supplier dapat diminimalisasi oleh keunggulan dalam biaya.

Keunggulan/ kepemimpinan biaya (*cost leadership*) menekankan proses produksi produk-produk yang distandardisasi dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk para konsumen yang peka terhadap harga. Terdapat dua strategi alternatif kepemimpinan biaya, yaitu:

1. Strategi biaya rendah (*low-cost*) yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar.
2. Strategi nilai terbaik (*best-value*) yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada nilai harga terbaik yang tersedia di pasar.

Salah satu langkah dalam pencapaian *cost leadership* yaitu dengan melakukan pendekatan skala ekonomis dalam produksi. Pendekatan skala ekonomis pada industri manufaktur dapat dilakukan dengan memaksimalkan kapasitas produksi atau meningkatkan kapasitas produksi yang ada. Semakin banyak produk yang dihasilkan maka dapat menurunkan biaya produksi dari produk tersebut. Kenaikan jumlah produksi selalu diikuti dengan kenaikan biaya produksi, namun kenaikan biaya produksi ini tidak berbanding lurus sehingga secara rata-rata total jumlah produksi yang besar dapat dihasilkan dari biaya produksi yang lebih rendah. Namun, biaya produksi yang rendah ini tidak akan didapatkan apabila memproduksi produk dibawah rata-rata kapasitas produksi.

Dari beberapa penjelasan diatas, maka dapat dikatakan bahwa strategi keunggulan biaya merupakan strategi yang mengutamakan keunggulan biaya yang relatif rendah dalam menghasilkan barang dan jasa. Keunggulan biaya berasal dari beberapa kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan, yaitu:

1. Produksi dengan pendekatan skala ekonomis.
2. Teknologi milik sendiri.

3. Kemudahan dalam memperoleh bahan baku dan bahan bakar.

2.1.2.2. Strategi Differensiasi (*Differentiation*)

Strategi bersaing yang kedua adalah mendifferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan. Strategi differensiasi yaitu menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Differensiasi dapat diperoleh dari kemampuan perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa yang unik/ berbeda dalam industrinya baik itu dari segi kuantitas, kualitas produk, proses produksi dan tentunya produk tersebut dapat diterima atau dihargai oleh konsumen.

Dalam melakukan strategi diferensiasi, perusahaan harus memiliki keunikan dalam industrinya secara umum dan dapat diterima oleh pembeli. Cara melakukan diferensiasi berbeda untuk tiap industri dan pada umumnya dapat didasarkan kepada produk, proses untuk menghasilkan, sistem distribusi produk, metode pemasaran dan sebagainya. Adapun berbagai strategi diferensiasi dapat dilakukan dalam beberapa bentuk, antara lain:

1. Diferensiasi produk.
2. Diferensiasi proses untuk menghasilkan produk.
3. Diferensiasi dalam sistem distribusi.
4. Diferensiasi dalam metode pemasaran.
5. Diferensiasi dalam peralatan dan konstruksi serta metode pemeliharaannya.
6. Diferensiasi dalam citra produk.

Apabila strategi diferensiasi tercapai, maka akan memberikan dampak signifikan terhadap pencapaian kinerja perusahaan utamanya kinerja keuangan. Strategi differnsiasi akan menciptakan posisi yang aman bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan, meskipun dengan cara yang berbeda dari strategi keunggulan biaya menyeluruh. Diferensiasi memberikan sekat bagi perusahaan terhadap pesaingnya karena adanya loyalitas merek dari pelanggan sehingga mengakibatkan kurangnya kepekaan terhadap harga. Perusahaan dapat memberikan penawaran harga yang lebih tinggi dibanding pesaing namun tetap diminati oleh konsumen. Diferensiasi menghasilkan margin yang lebih tinggi yang dapat dimanfaatkan untuk mengatasi kekuatan pemasok dan mengurangi kekuatan pembeli karena pembeli tidak mempunyai alternatif yang dapat dibandingkan. Oleh karena itu, perusahaan yang memiliki strategi diferensiasi yang tinggi akan memperoleh loyalitas pelanggan pada posisi yang lebih baik terhadap produk dibandingkan dengan pesaingnya.

2.1.2.3. Strategi Fokus (*Focus*)

Strategi bersaing yang ketiga adalah fokus. Strategi fokus dilakukan dengan mencari keunggulan dalam segmen sasaran pasar tertentu meskipun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan. Terdapat 2 fokus pada strategi fokus, yaitu:

1. Fokus biaya, dilakukan dengan mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya.
2. Fokus diferensiasi, dilakukan dengan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya, yaitu pembeli dengan pelayanan paling baik dan berbeda dengan yang lainnya.

Strategi fokus akan membuat perusahaan memusatkan strateginya pada

kelompok pembeli tertentu, segmen lini produk tertentu atau pasar geografis tertentu. Jika strategi keunggulan biaya menyeluruh dan difrensiasi ditujukan untuk mencapai sasaran perusahaan, maka strategi fokus dibangun untuk melayani target tertentu secara baik, dan semua kebijakan fungsional dalam menghasilkan produk tersebut dikembangkan atas dasar pemikiran ini. Strategi fokus didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien dibandingkan pesaing yang bersaing secara lebih luas. Sebagai akibatnya, perusahaan akan mencapai difrensiasi karena mampu memenuhi kebutuhan target tertentu dengan lebih baik, atau mencapai biaya yang lebih rendah dalam melayani target ini atau bahkan mencapai kedua-duanya. Meskipun strategi fokus tidak mencapai biaya rendah atau difrensiasi dari segi pandangan pasar secara keseluruhan, tetapi strategi fokus ini sesungguhnya mencapai salah satu atau keduanya ditarget pasarnya yang lebih sempit.

Perusahaan yang memiliki strategi fokus, secara potensial dapat menghasilkan peningkatan kinerja perusahaan utamanya kinerja keuangan diatas rata-rata pesaingnya dalam industri sejenis. Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa dalam konteks keunggulan biaya dan difrensiasi, dimana kedua strategi ini memberikan perlindungan terhadap setiap kekuatan persaingan. Strategi fokus digunakan untuk memilih target yang paling tidak rawan terhadap produk pengganti atau posisi dimana pesaing adalah yang paling lemah.

2.1.3 Definisi Inovasi

Kata inovasi berasal dari kata "innovation" yang berarti pembaruan dan perubahan. Dari beberapa sumber, diperoleh beberapa pengertian inovasi

menurut beberapa ahli seperti berikut:

1. Kuniyoshi Urabe

Menurut Kuniyoshi Urabe, inovasi merupakan setiap kegiatan yang tidak bisa dihasilkan dengan satu kali pukul, melainkan suatu proses yang panjang dan kumulatif, meliputi banyak proses pengambilan keputusan, mulai dari penemuan gagasan hingga ke implementasiannya di pasar.

2. Van de Ven, Andrew H

Menurut Van de Ven, Andrew H., pengertian inovasi adalah pengembangan dan implementasi gagasan-gagasan baru oleh orang dalam jangka waktu tertentu yang dilakukan dengan berbagai aktivitas transaksi di dalam tatanan organisasi tertentu.

3. Everett M. Rogers (1983) mendefinisikan bahwa inovasi adalah suatu ide, gagasan, praktek atau objek/benda yang disadari dan diterima sebagai suatu hal yang baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi.

4. Stephen Robbins (1994) mendefinisikan inovasi sebagai suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk atau proses dan jasa.

5. Hurley and Hult (1998:45) mendefinisikan inovasi sebagai sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis, oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan pemikiran-pemikiran baru, gagasan-gagasan baru, dan menawarkan produk yang inovatif serta peningkatan pelayanan yang memuaskan pelanggan.

6. Edquist (2001) mendefinisikan inovasi sebagai ciptaan-ciptaan baru (dalam bentuk materi ataupun *intangible*) yang memiliki nilai ekonomi yang berarti

(signifikan), yang umumnya dilakukan oleh perusahaan atau kadang-kadang oleh para individu.

7. Rosenfeld (2002) mendefinisikan inovasi sebagai eksploitasi yang berhasil dari suatu gagasan baru (*the successful exploitation of a new idea*; Mitra, 2001 dan *the British Council*, 2000), atau dengan kata lain inovasi merupakan mobilisasi pengetahuan, keterampilan teknologi dan pengalaman untuk menciptakan produk, proses dan jasa baru.
8. Peter F. Drucker di dalam bukunya *Innovation and Entrepreneurship* mengatakan inovasi memiliki fungsi yang khas bagi wirausahawan. Dengan inovasi, wirausahawan menciptakan baik sumber daya produksi baru maupun pengolahan sumber daya yang ada dengan peningkatan nilai potensi untuk menciptakan modal (Peter F. Drucker, *innovation and entrepreneurship*).

Pengertian Inovasi menurut UU No. 18 tahun 2002, inovasi adalah kegiatan penelitian, pengembangan, dan atau perekayasaan yang bertujuan mengembangkan penerapan praktis nilai dan konteks ilmu pengetahuan yang baru atau cara baru untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada ke dalam produk atau proses produksi.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), inovasi adalah pemasukan atau pengenalan hal-hal baru, pembaharuan, penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya.

Dari beberapa pengertian inovasi tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa inovasi dapat diartikan sebagai “proses” dan atau “hasil” pengembangan dan pemanfaatan atau mobilisasi pengetahuan, keterampilan (termasuk keterampilan teknologi) dan pengalaman untuk menciptakan atau memperbaiki atau memodifikasi produk (barang dan/ atau jasa), proses, dan sistem yang baru, yang memberikan nilai yang berarti atau secara signifikan terutama ekonomi dan

sosial. Inovasi dianggap sebagai suatu proses kreatif dalam melakukan suatu perubahan yang berhubungan dan terkait dengan upaya meningkatkan atau memperbaiki sumber daya yang ada dengan melakukan modifikasi untuk menjadikan sesuatu yang bernilai, menciptakan hal-hal baru dan berbeda, mengubah suatu bahan menjadi sumber daya dan menggabungkan sumber daya-sumber daya menjadi suatu konfigurasi baru atau spesifikasi produk yang lebih produktif.

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat dijabarkan beberapa kata kunci yang terkait inovasi, yaitu:

1. Baru.

Maksud baru dalam inovasi dapat diartikan sebagai sesuatu yang belum ada, dimengerti, diterima/ dilakukan oleh penerima inovasi.

2. Kesengajaan.

Kesengajaan memberikan makna bahwa inovasi yang dilakukan tersebut secara sengaja dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

3. Terprogram.

Maksud dari terprogram bahwa inovasi dirancang dan disusun secara sistematis dan terstruktur dengan tujuan yang jelas.

Menurut Kuratko (2007), terdapat 4 cara berinovasi yang dilakukan, yaitu:

1. Penemuan.

Inovasi dengan cara penemuan adalah dengan mengkreasikan suatu produk, jasa atau proses yang belum pernah dilakukan sebelumnya, misalnya penemuan telepon oleh Alexander Graham Bell.

2. Pengembangan

Inovasi dengan cara pengembangan adalah dengan cara pengembangan produk, jasa atau proses yang sudah ada.

3. Duplikasi

Inovasi dengan cara duplikasi yaitu inovasi yang dilakukan dengan cara peniruan produk, jasa, atau proses yang sudah ada. Duplikasi bukan berarti meniru saja melainkan menambah sesuatu yang bernilai baru secara kreatif untuk memperbaiki konsep yang sudah ada agar dapat bersaing dan diminati oleh konsumen.

4. Sintesis

Inovasi dengan cara sintesis merupakan inovasi yang dilakukan dengan perpaduan konsep dan faktor-faktor yang sudah ada menjadi formulasi baru. Proses ini meliputi pengambilan sejumlah ide atau produk yang sudah ditemukan atau sudah dibentuk sehingga menjadi produk yang dapat diaplikasikan dengan cara baru.

Sebuah ide, gagasan, atau pun teori dapat digolongkan ke dalam sebuah inovasi jika memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Khas

Ciri utama dari sebuah inovasi adalah khas. Inovasi harus memiliki ciri khas sendiri yang tidak dimiliki pada ide atau pun gagasan yang sudah ada sebelumnya. Tanpa ciri khas yang spesifik, sebuah ide atau pun gagasan tidak dapat dikategorikan ke dalam sebuah inovasi baru.

2. Baru

Ciri ke dua dari sebuah inovasi adalah baru. Setiap inovasi haruslah merupakan ide atau pun gagasan baru yang memang belum pernah diungkapkan atau pun dipublikasikan sebelumnya.

3. Terencana

Ciri ketiga dari sebuah inovasi adalah terencana. Sebuah inovasi biasanya sengaja dibuat dan direncanakan untuk mengembangkan objek-objek tertentu. Dengan kata lain, setiap inovasi yang ditemukan pada dasarnya merupakan kegiatan yang sudah direncanakan sejak awal.

4. Memiliki tujuan

Ciri terakhir yang harus ada pada inovasi adalah memiliki tujuan. Seperti yang telah dijelaskan di poin yang sebelumnya, inovasi merupakan aktivitas terencana dengan tujuan mengembangkan objek-objek tertentu. Artinya inovasi yang dilaksanakan memiliki tujuan akhir tertentu.

Menurut Everett M. Rogers (2003) dalam Ciptono (2006), karakteristik inovasi yang mempengaruhi cepat lambat penerimaan informasi adalah:

1. Keunggulan relatif (*relative advantage*).

Keunggulan relatif yaitu sejauh mana inovasi dianggap menguntungkan bagi penerimanya. Tingkat keuntungan atau kemanfaatan suatu inovasi dapat diukur berdasarkan nilai ekonominya, atau dari faktor status sosial, kesenangan, kepuasan, atau karena mempunyai komponen yang sangat penting.

2. Kompatibilitas (*compatibility*).

Kompatibel yaitu tingkat kesesuaian inovasi dengan nilai, pengalaman yang lalu, dan kebutuhan dari penerima. Inovasi yang tidak sesuai dengan nilai atau norma yang diyakini oleh penerima tidak akan diterima secepat inovasi yang sesuai dengan norma yang ada di masyarakat.

3. Kerumitan (*complexity*).

Kompleksitas yaitu tingkat kesukaran untuk memahami dan menggunakan inovasi bagi penerima. Suatu inovasi yang mudah dimengerti dan mudah

digunakan oleh penerima akan cepat tersebar, sedangkan inovasi yang sukar dimengerti atau sukar digunakan oleh penerima akan lambat proses penyebarannya.

4. Kemampuan diujicobakan (*trialability*).

Kemampuan untuk diujicobakan adalah kemampuan suatu inovasi untuk dapat diimplementasikan oleh penerima. Jadi agar dapat dengan cepat diadopsi, suatu inovasi harus mampu menampakkan keunggulannya.

5. Kemampuan untuk diamati (*observability*).

Kemampuan untuk diamati adalah mudah atau tidaknya pengamatan suatu hasil inovasi. Suatu inovasi yang hasilnya mudah diamati akan makin cepat diterima oleh masyarakat, dan sebaliknya bila sulit diamati hasilnya, maka akan lama diterima oleh masyarakat.

2.1.4 Jenis Inovasi

Menurut Damanpour (1991) dalam Lena Ellitan (2017), inovasi merupakan sebuah pengenalan peralatan, sistem, hukum, produk atau jasa, teknologi proses produksi yang baru, sebuah struktur atau sistem administrasi yang baru, atau program perencanaan baru yang untuk diadopsi sebuah organisasi. Dalam penelitian Damanpour (1991) tersebut, inovasi diklasifikasikan menjadi 5 tipe, yaitu:

1. *Administrative innovation* adalah inovasi yang berhubungan dengan struktur organisasi dan proses administrasi yang secara tidak langsung berhubungan dengan aktivitas dasar pekerjaan dari sebuah organisasi dan berhubungan secara langsung dengan manajemen perusahaan.
2. *Technical innovation* adalah inovasi berhubungan dengan teknologi produk, jasa, dan proses produksi.

3. *Product innovation* adalah inovasi produk atau jasa baru yang diperkenalkan pada pengguna luar atau karena kebutuhan pasar.
4. *Process innovation* adalah inovasi yang diperkenalkan pada sebuah produksi perusahaan atau operasi jasa seperti input bahan baku, spesifikasi tugas, pekerjaan, informasi, dan peralatan yang digunakan untuk produksi sebuah produk atau membuat jasa pelayanan.
5. *Radical innovation* dan *incremental innovation* dapat didefinisikan sebagai tingkatan perubahan yang dibuat perusahaan dalam pelaksanaan adopsi. *Radical Innovation* adalah *nonroutine* inovasi yang merupakan prosedur dasar aktivitas perusahaan dan menunjukkan permulaan yang jelas dari sebuah pelaksanaan inovasi. Sedangkan *incremental innovation* adalah inovasi yang bersifat rutin, bervariasi dan instrumental.

2.1.5 Dimensi Inovasi

Menurut Zahra dan Dass (1993), inovasi merupakan suatu konsep multi dimensional yang terdiri dari empat dimensi yaitu, orientasi kepemimpinan perusahaan terhadap inovasi (Maidique and Patch, 1988), tipe inovasi yang dilakukan (Betz, 1987), sumber inovasi (Mansfield, 1988) dan investasi yang dibutuhkan dalam inovasi (Thomson and Ewer, 1989).

2.1.5.1 Orientasi Kepemimpinan Inovasi

Dimensi ini menunjukkan posisi perusahaan dalam pasar apakah perusahaan sebagai *first-to-the-market*, *second-to the-market*, atau *late-entrant*.

1. Perusahaan sebagai *first-to-the-market*

Sebagai perusahaan dalam posisi *first-to-the-market*, perusahaan menitik beratkan pada implementasi inovasi proses dan inovasi produk untuk menghasilkan produk yang unik dan inovatif.

2. Perusahaan sebagai *second-to the-market*

Sebagai perusahaan *second-to the-market*, perusahaan memonitor inovasi yang dilakukan perusahaan pesaing dan menirukan saing. Perusahaan yang mengikuti orientasi kedua ini biasanya memantau inovasi yang diperkenalkan oleh pesaing utamanya dan dengan cepat meniru inovasi ini. Orientasi ini menekankan kecepatan dalam meniru merek dan model pesaingnya (Maidique dan Patch 1988). Komitmen untuk memberikan nilai tambah kepada pelanggan melalui peningkatan atau modifikasi pada merek atau model pesaingnya merupakan ciri orientasi ini. Perusahaan tidak melakukan penelitian mutakhir tetapi berfokus pada peningkatan produk para pesaingnya.

3. Perusahaan sebagai *late-entrant*

Perusahaan sebagai *late entrant* hanya melakukan penjiplakan produk yang dimiliki merek terkenal dan menjualnya pada harga yang rendah. Pada orientasi ini, perusahaan akan meniru merek, produk, atau model pesaing yang sukses dan menawarkan produk yang murah kepada kepada konsumen. Perusahaan yang melakukan orientasi ini biasanya menambahkan fungsi ke produk, menekankan kemudahan penggunaan, dan bersaing berdasarkan biaya rendah

Menurut Davila *et al.* (2006), pelajaran dari perusahaan yang paling inovatif dimana kepemimpinan adalah faktor yang kritis dalam menciptakan dan mendukung inovasi yang sukses. Sebagai tambahan, orientasi kepemimpinan menyediakan kontribusi yang penting untuk inovasi. Ada 3 aktivitas awal orientasi kepemimpinan dalam menetapkan konteks perubahan dalam inovasi, yaitu:

1. Kepemimpinan harus menggambarkan strategi inovasi (arah inovasi dan keputusan) dan dihubungkan dengan strategi bisnis perusahaan.

2. Inovasi harus diselaraskan dengan strategi bisnis perusahaan, mencakup pemilihan strategi inovasi.
3. Kepemimpinan harus menggambarkan siapa yang akan menerima manfaat dari peningkatan inovasi.

Kepemimpinan harus memastikan bahwa inovasi adalah suatu bagian integral mentalitas bisnis perusahaan. Kepemimpinan kadang-kadang meliputi suatu penilaian iklim inovasi untuk menentukan persepsi karyawan terhadap seberapa baik inovasi dapat berakar pada mentalitas bisnis. Pemahaman persepsi inovasi yang berlawanan dengan tujuan perusahaan dan norma-norma serta budaya yang berhubungan dengan inovasi dapat menjadi rintangan pada penerapan inovasi tersebut (Davila et Al. 2006).

2.1.5.2 Tipe Inovasi

Tipe inovasi ini mengacu pada inovasi manufaktur yang dihasilkan perusahaan dari waktu ke waktu, yaitu:

1. Inovasi Proses

Menurut Utterback (1994), inovasi proses merupakan inovasi yang menggambarkan perubahan dalam cara organisasi memproduksi produk atau jasa akhir dari suatu perusahaan. Inovasi proses mencakup tahapan dari produk baru, jasa atau pengembangan proses dari konsep gagasan sampai dengan penerimaan di pasar. Inovasi proses meliputi fungsi kualitas dan pengembangan proses bisnis (*business process reengineering*). Disamping itu inovasi proses merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kualitas produk dengan cara yang lebih efisien.

Inovasi proses adalah proses peningkatan atau pembaharuan metode produksi yang akan mendorong pengurangan dalam unit biaya produksi

(Baldwin, 1994). Inovasi proses menekankan pada metode-metode baru dalam pengoperasian dengan cara membuat teknologi baru atau mengembangkan teknologi yang sudah ada (Baldwin, 1997). Ada 3 faktor penting dalam mengimplementasikan inovasi proses yaitu:

1. Kualitas

Dalam hal ini kualitas didefinisikan sebagai kemampuan produk memenuhi harapan pelanggan.

2. Biaya

Biaya didefinisikan sebagai keseluruhan biaya produksi.

3. Waktu.

Waktu didefinisikan sebagai ketepatan antara waktu produksi dan pemasaran.

Dengan adanya inovasi proses yang di rancang dengan baik maka akan menghasilkan suatu produk yang memiliki nilai unggul dengan keunikannya, dapat mempersingkat waktu kerja dengan didorongnya penggunaan teknologi yang lebih memadai untuk menciptakan produk sesuai dengan permintaan konsumen, dimana hal ini tentu dapat mengefisienkan biaya karena semakin minimnya biaya simpan suatu produk.

Inovasi proses terjadi pada proses pembuatan dan pengiriman produk. Inovasi proses mengarahkan perusahaan ke arah metode operasi baru dengan memproduksi produk baru, memproduksi teknologi baru atau mengembangkan kemampuan orang-orang dalam perusahaan (Leonard-Barton 1991). Inovasi dapat juga membantu perusahaan mencapai skala ekonomi atau lingkup yang dapat digunakan untuk harga dan biaya-biaya lebih rendah. Suatu strategi inovasi perusahaan dilakukan secara terintegrasi untuk secara bersamaan mempertimbangkan produk dan inovasi proses. Hal

ini dianggap penting karena inovasi proses diintegrasikan kedalam inovasi produk. Seringkali suatu produksi baru tidak bisa dihasilkan tanpa terobosan dalam proses yang sedang dikerjakan (Thurow 1992). Proses inovasi bertujuan untuk mengurangi biaya (*cost leadership*) dan meningkatkan produktivitas di dalam aktivitas *supply chain* dan *demand-chain*. Inovasi proses juga membantu meningkatkan mutu relatif dan mengurangi biaya-biaya, dengan demikian meningkatkan nilai relative dari produk atau jasa tersebut (Tidd *et al.* 2005).

2. Inovasi Produk

Produk merupakan suatu hasil dari usaha produsen atas sesuatu yang bisa ditawarkan sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemenuhan kebutuhan dan kegiatan konsumen, sesuai dengan kompetensi dan kapasitas organisasi serta daya beli pasar. Produk merupakan titik pusat dari kegiatan pemasaran karena produk merupakan hasil dari suatu perusahaan yang dapat ditawarkan ke pasar untuk di konsumsi dan merupakan alat dari suatu perusahaan untuk mencapai tujuan dari perusahaannya. Suatu produk harus memiliki keunggulan dari produk-produk yang lain baik dari segi kualitas, desain, bentuk, ukuran, kemasan, pelayanan, garansi, dan rasa agar dapat menarik minat konsumen untuk mencoba dan membeli produk tersebut.

Inovasi produk berupa produk atau jasa baru yang diperkenalkan ke pasar untuk memenuhi kebutuhan pasar. Menurut Lukas dan Ferrel (2000), inovasi produk dapat didefinisikan sebagai proses memperkenalkan teknologi baru yang dapat di jadikan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan bagi perusahaan. Jenis inovasi ini mencerminkan perubahan dalam produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan di pasar (Utterback, 1994). Dalam hal ini,

produk atau jasa harus diperbaharui secara berkala agar dapat memperkuat posisi produk tersebut di pasar.

Inovasi Produk mengakibatkan penciptaan dan pengenalan tentang radikal produk inovasi atau modifikasi (Zahra dan Das, 1993). Implementasi inovasi produk penuh dengan resiko sehingga diperlukan manajemen resiko yang baik dalam pengimplementasiannya. Mereka menyatakan bahwa definisi kebutuhan produk yang lemah, ketidakpastian teknologi, ketidakadaan dukungan manajemen senior, ketidakadaan sumber daya, dan pengimplementasian manajemen proyek yang lemah dapat menghalangi usaha dalam pengembangan produksi produk baru. Dengan menanggulangi permasalahan kritis ini, perusahaan dapat mengurangi resiko operasional yang berhubungan dengan produksi produk baru dan menciptakan suatu *competitive advantage* yang bisa mendukung dalam pasar mereka. Inovasi Produk dan jasa terus meningkat dalam hal pembedaan untuk memenuhi kebutuhan tertentu. Inovasi produk dapat dibedakan menjadi 3 kategori dasar, yaitu:

1. Perluasan lini produk (*product lini extensions*),

Perluasan lini produk adalah produk-produk yang relatif baru dipasar namun tidak baru bagi perusahaan. Perbaikan produk dan perluasan lini produk merupakan suatu langkah perusahaan untuk menghasilkan produk yang baru namun dengan resiko yang relatif rendah.

2. *Me-too products*,

Me-too product adalah produk relatif baru bagi perusahaan, namun sudah dikenal di pasar.

3. *New-to-the world products*.

New-to-the world products adalah produk baru bagi perusahaan maupun bagi pasar. Penemuan baru (*new-to-world products*) merupakan suatu langkah maju perusahaan dalam menghasilkan produk dan jasa, namun memiliki tingkat resiko yang tinggi.

Beberapa penelitian dan pengalaman menunjukkan bahwa inovasi produk dapat beresiko terhadap diterima atau tidaknya suatu produk dipasar. Dengan mengatasi masalah-masalah yang terjadi, perusahaan dapat mengurangi risiko yang berhubungan dengan produk-produk baru, dan dapat menciptakan suatu pendukung keunggulan kompetitif pada target pasar perusahaan tersebut.

2.1.5.3 Sumber Inovasi

Dimensi ketiga adalah sumber inovasi yang menjelaskan pelaksanaan aktivitas inovasi. Menurut Betz (1987), Mansfield (1988), inovasi yang dilakukan oleh perusahaan dapat berasal dari internal perusahaan, eksternal perusahaan atau keduanya. Sumber inovasi internal memiliki makna bahwa perusahaan mempercayakan untuk melakukan inovasi baik pada proses atau produk pada usaha bagian riset dan pengembangan. Sebagai contoh perusahaan Apple dan Samsung sangat bergantung pada aktivitas riset dan pengembangan internal mereka dalam menciptakan produk dan proses baru. Sedangkan sumber inovasi eksternal memiliki makna perusahaan akan melakukan inovasi dengan cara membeli, persetujuan lisensi, akuisisi perusahaan lain atau kerjasama (joint ventures) dengan supplier, pelanggan atau perusahaan lain (Dosi 1988; Ettlie 1988; Manahan 1989; Gupta dan Wilemon 1990; Hill 1992).

Gold (1987) mengemukakan bahwa perusahaan menggunakan sumber internal dan eksternal untuk mempercepat inovasi proses dan inovasi produk. Sebagai contoh IBM telah memanfaatkan sumber-sumber inovasi internal dan eksternal secara ekstensif dalam upayanya untuk mengendalikan pasar komputer pribadi.

2.1.5.4 Tingkat Investasi

Menurut Thompson dan Ewer (1989), Leong, Snyder, dan Ward (1990), tingkat investasi mencakup investasi yang dikeluarkan oleh perusahaan baik dalam hal keuangan, teknologi, maupun sumber daya manusia yang terkait dengan aktivitas inovasi manufaktur. Dalam Zahra dan Das (1993) dijelaskan bahwa investasi keuangan meliputi pengeluaran untuk proyek riset dan pengembangan serta pembelian suatu inovasi yang dikembangkan di tempat lain. Investasi teknologi adalah pengeluaran untuk peralatan infrastruktur dan fasilitas dasar yang diperlukan untuk inovasi (Thurow 1992). Investasi sumber daya manusia termasuk diantaranya gaji, pelatihan, dan biaya lain yang terkait dengan pengembangan staf (Kamm 1987).

Perusahaan yang memiliki tingkat investasi yang besar tentunya memiliki alokasi dana yang cukup untuk melakukan penelitian dan pengembangan internal maupun pembelian suatu inovasi dari eksternal.

2.1.6 Kinerja Operasional Unit Kerja

Suatu perusahaan didirikan karena mempunyai tujuan tertentu yang ingin dan harus dicapai. Kinerja atau *performance* merupakan arti kata kinerja yang berasal dari kata *job performance* atau bisa juga disebut *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah di capai oleh seorang karyawan dalam unit kerjanya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kinerja

adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi.

Kinerja juga merupakan implementasi dan rencana yang telah disusun organisasi. Implementasi tersebut dilakukan oleh karyawan yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Dapat diartikan dalam proses manajemen kinerja tersebut mencakup cara mengatur orang dan unsur-unsur didalamnya untuk menciptakan pemahaman bersama antara atasan dan bawahan mengenai apa yang harus dicapai dan bagaimana mencapai kompetensi yang dibutuhkan, sehingga akan meningkatkan kemampuan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil prestasi atau hasil kerja yang dapat diukur baik secara kualitatif maupun kuantitatif, serta menggambarkan sejauh mana sebuah organisasi telah berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkannya.

Kinerja operasional menurut Schroeder (1993) bahwa pengukuran kinerja yang tepat sebaiknya diperoleh dari hasil penerapan operasi dan bisnis, yang ditunjukkan dengan kualitas, biaya, *delievery*, *fleksibility*, dan inovasi. Pengukuran kinerja operasional dapat dilakukan melalui beberapa dimensi pengukuran misalnya biaya produk per unit, kualitas produk, kualitas proses, kemampuan menangani perubahan jumlah permintaan, kemampuan memenuhi perubahan selera pelanggan, pengiriman yang tepat waktu, dan kemampuan pengiriman sebelum waktu yang ditentukan.

Kinerja operasional mengacu pada indikator kinerja yang dapat diukur melalui tingkat produktivitas, tingkat kesalahan produk, dan ketepatan waktu produk sampai ke konsumen. Tingkat produktivitas merupakan perbandingan antara output dan input perusahaan. Tingkat kesalahan produk dihitung melalui

jumlah produk cacat yang dihasilkan perusahaan setiap tingkat volume produksi tertentu. Ketepatan waktu merupakan tingkat ketepatan waktu produk yang dihasilkan perusahaan sampai diterima konsumen.

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat penyimpangan dari rencana yang ditentukan, apakah kinerja dicapai sesuai jadwal yang ditentukan atau apakah hasil kerja telah dicapai sesuai yang diharapkan. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang terukur dan nyata. Beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dalam pengukuran kinerja adalah:

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
2. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang membentuk keberhasilan utama dan indikator kinerja kunci.
3. Mengukur tingkat pencapaian dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.
4. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

2.2 Tinjauan Empiris

Untuk mengetahui posisi dan hubungan penelitian ini terhadap penelitian-penelitian lain sebelumnya maka perlu dilakukan perbandingan beberapa penelitian terdahulu yang masih memiliki kaitan pembahasan dengan penelitian ini. Penelusuran terhadap penelitian sebelumnya juga bertujuan untuk mengetahui dasar-dasar dari beberapa telaah pustaka yang selanjutnya akan digunakan untuk mengembangkan model penelitian.

Beberapa penelitian dalam topik yang membahas hubungan strategi bersaing, inovasi dan kinerja operasional perusahaan telah dilakukan sebelumnya. Sedangkan penelitian ini dilakukan dengan tujuan menganalisis pengaruh strategi bersaing yang dimiliki oleh unit kerja dan penerapan inovasi unit kerja terhadap kinerja operasional unit kerja di PT Semen Tonasa.

Berikut ini akan dijelaskan mengenai penelitian-penelitian terdahulu yang memfokuskan pada strategi bersaing, inovasi maupun kinerja perusahaan yang digunakan sebagai dasar dalam pengembangan hipotesis penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Zahra & Das (1993), menguji hubungan antara strategi inovasi terhadap kinerja perusahaan. Dimana strategi inovasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan.
2. Zahra & Covin (1994), menguji hubungan antara strategi bersaing, inovasi, terhadap kinerja perusahaan. Dimana strategi bersaing, inovasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan.
3. Lena Ellitan (2006), menguji hubungan strategi inovasi terhadap kinerja perusahaan manufaktur di Indonesia. Hasil analisis terlihat bahwa strategi inovasi dan kinerja memiliki hubungan signifikan dan positif. Hal ini

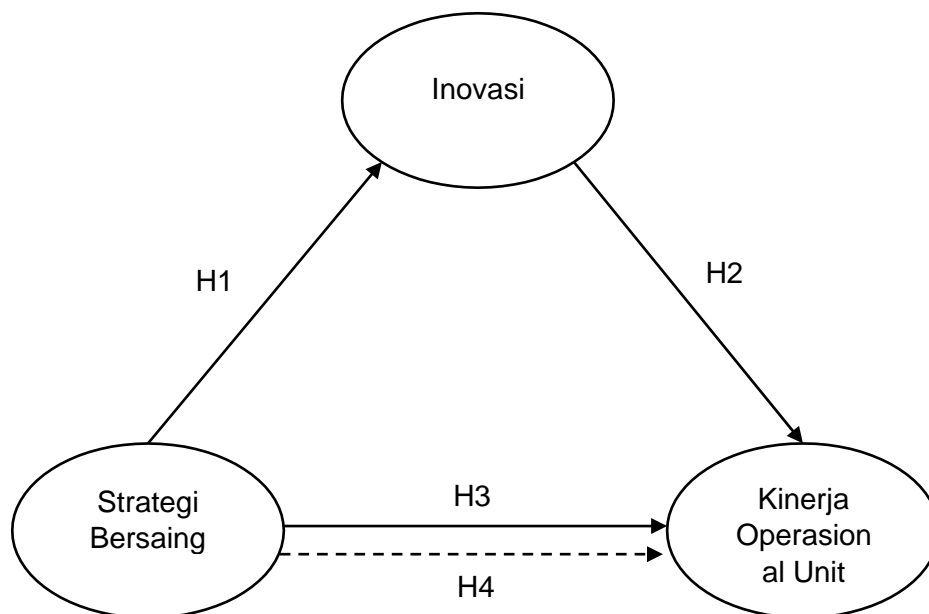
mengindikasikan bahwa meningkatnya tingkat penerapan strategi inovasi akan meningkatkan kinerja perusahaan.

4. Ciptono (2006), menguji hubungan antara inovasi yang berupa orientasi kepemimpinan inovasi, inovasi proses, inovasi produk, sumber inovasi, tingkat investasi terhadap kinerja non keuangan bisnis unit perusahaan oil dan gas. Dimana orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, sumber inovasi, tingkat investasi berpengaruh positif terhadap kinerja non keuangan bisnis unit perusahaan oil dan gas.
5. Bernhard Tewal (2010), menguji hubungan strategi bersaing dan inovasi terhadap kinerja perusahaan. Dimana strategi bersaing berpengaruh signifikan dan positif terhadap inovasi, inovasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan, strategi bersaing berpengaruh langsung dan tidak langsung secara signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan.
6. Maria Ulfa (2015), menguji pengaruh strategi bersaing terhadap kinerja operasional unit kerja. Dimana strategi bersaing berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pada perusahaan manufaktur.
7. Winardi Suhardja (2016), menguji pengaruh strategi kompetitif terhadap inovasi perusahaan. Dimana strategi kompetitif berpengaruh signifikan dan positif terhadap inovasi perusahaan.
8. Ryeowon Lee (2017), menguji pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan. Dimana inovasi produk dan inovasi proses berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.
9. Imam Bukhori (2017), menguji menguji hubungan strategi bersaing dan inovasi terhadap kinerja perusahaan pada industri keramik. Dimana strategi bersaing berpengaruh signifikan dan positif terhadap inovasi, inovasi

berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan, strategi bersaing berpengaruh langsung dan tidak langsung secara signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan.

BAB III**KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS****3.1 Kerangka Pemikiran**

Dengan menggunakan kerangka pemikiran teoritis pada gambar 3.1, peneliti ingin mengetahui hubungan antara variabel strategi bersaing, inovasi dan pengaruhnya terhadap kinerja operasional unit kerja.



Gambar 3.1 Model Kerangka Pemikiran

Adapun indikator-indikator dari variabel-variabel model kerangka pemikiran diatas akan dijelaskan lebih lanjut pada BAB IV.

3.2 Hipotesis

Dari model kerangka konseptual diatas, maka dapat dilakukan perumusan hipotesis terkait penelitian ini.

1. Strategi bersaing berpengaruh terhadap inovasi

Menurut Porter, strategi bersaing merupakan hal unik dan posisinya bernilai, melibatkan seperangkat kegiatan yang berbeda. Ketika kita telah memberikan atau menawarkan hal dengan cara yang berbeda dari apa yang pernah kita lakukan sebelumnya, maka hal itu disebut strategi.

Strategi bersaing merupakan cara agar suatu industri dapat bersaing dengan pelaku sejenis dan menghadapi dunia persaingan usaha. Untuk dapat terus bertahan dan mencapai keunggulan bersaing diperlukan inovasi. Teori tersebut telah dibuktikan oleh Zahra & Covin (1994) yang menguji hubungan antara strategi bersaing dengan inovasi, dimana pada penelitian tersebut diperoleh hubungan signifikan dan positif.

Disamping itu Winardi Suhardja (2016) dan Imam Bukhori (2017) juga menyatakan bahwa strategi kompetitif berpengaruh signifikan dan positif terhadap inovasi perusahaan. Dari beberapa penelitian tersebut mengenai

hubungan antara strategi bersaing dengan inovasi, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Strategi bersaing berpengaruh positif terhadap inovasi di Semen Tonasa

2. Inovasi berpengaruh terhadap kinerja operasional unit kerja

Menurut Zahra & Das (1993) bahwa inovasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Ciptono (2006) juga menyatakan bahwa inovasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan oil dan gas di Indonesia. Lena Ellitan (2006), Bernhard Tewal (2010), Ryeowon Lee (2017), dan Imam Bukhori (2017) menyatakan bahwa ada pengaruh positif antara strategi inovasi dan kinerja perusahaan manufaktur di Indonesia. Dari beberapa penelitian tersebut mengenai hubungan antara inovasi dan kinerja perusahaan, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja operasional unit kerja di Semen Tonasa

3. Strategi bersaing berpengaruh terhadap kinerja operasional unit kerja

Zahra dan Covin (1994) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara strategi bersaing dan kinerja perusahaan. Bernhard Tewal (2010), Maria Ulfa (2015) dan Imam Bukhori (2017) juga menemukan bahwa terdapat pengaruh positif secara langsung antara strategi bersaing dan kinerja perusahaan. Dari beberapa penelitian tersebut mengenai hubungan antara strategi bersaing dengan inovasi, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Strategi bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja operasional unit kerja di Semen Tonasa

4. Strategi bersaing berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja operasional unit kerja melalui mediasi inovasi

Bernhard Tewal (2010) dan Imam Bukhori (2017) menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif antara strategi bersaing terhadap inovasi kemudian terdapat pengaruh antara inovasi terhadap kinerja perusahaan. Dari penelitian tersebut mengenai hubungan antara strategi bersaing terhadap inovasi kemudian inovasi terhadap kinerja operasional unit kerja, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Strategi bersaing berpengaruh tidak langsung secara positif terhadap kinerja operasional unit kerja melalui mediasi inovasi di Semen Tonasa