

LOW COST ATAUKAH DIFFERENSIASI? STUDI EMPIRIS IMPLEMENTASI STRATEGI PADA INDUSTRI ADHESIVE DAN SEALANT DI BURSA EFEK INDONESIA

Muslimin

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

Abstract

This research aims to test whether low cost and differentiation strategies were implemented partially or simultaneously by the firms in adhesive and sealant industry which listed on Indonesia Stock Exchange. This research also tested whether the firm size is one of the factors which contributed to its performance. The results show that both low cost and differentiation strategies were more effective to implement simultaneously rather than focusing on one strategy. For size's firm factor, the result proved that it didn't have any influence to its firm performance when implementing their strategies. Unavailability of research and development fund in the firm budget can be predicted why firm size has no influence to firm's performance.

Keywords: *low cost, differentiation, firm size, performance, adhesive and sealant industry*

Pendahuluan

Pilihan terhadap strategi diferensiasi melalui inovasi tanpa memperhatikan efisiensi akan mengakibatkan ketidakseimbangan perusahaan. Adanya kompetisi lokal dan internasional yang intens tidak saja menghasilkan penuruan terhadap perusahaan dari sisi dimensi diferensiasinya, namun juga mempermudah pesaing dari sisi dimensi efisiensi yang meningkatkan keunggulan kompetitif pesaing. Penekanan terus menerus pada strategi *low cost* juga menjadi tidak produktif bagi perusahaan. Pemotongan harga dibawah harga pesaing hanya memberikan peningkatan penjualan secara temporer. Karena hal ini akan diikuti oleh para pesaing lainnya yang pada akhirnya industry akan berkompetisi pada harga yang rendah dan persaingan menjadi tidak sehat pada jangka panjang. Berkompetisi dengan strategi *low cost* tanpa disertai strategi diferensiasi akan memiliki keterbatasan. Perusahaan yang menggunakan *low cost* akan terbentur pada kondisi dimana profitabilitas juga membutuhkan diferensiasi melalui perbaikan produk dan pelayanan yang lebih baik. Penekanan pada efisiensi tanpa upaya diferensiasi akan memberikan masalah bagi perusahaan yang terus memiliki kinerja yang baik. Hal ini ditunjukkan oleh Helms (2007) yang menguji adopsi strategi *low cost* dan diferensiasi secara simultan terhadap kinerja perusahaan pada industry adhesive dan sealant dengan data perusahaan – perusahaan yang ada pada *Million Dollar Directory*. Hasilnya menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi *low cost* dan diferensiasi memberikan kinerja yang lebih baik yang ditunjukkan dengan ROI yang lebih besar dibandingkan dengan perusahaan yang hanya menerapkan strategi *low cost* atau diferensiasi saja.

Namun demikian, Helms (2007) mengabaikan *size* perusahaan dalam melakukan strategi yang simultan antara *low cost* dan diferensiasi. Pada titik mana kombinasi antara strategi *low cost* dan diferensiasi dipergunakan tidak digambarkan secara jelas dalam artikel ini. Hasil penelitian Kim & Lim (1988) terhadap industry elektronik di Korea Selatan bahkan menunjukkan bahwa perusahaan yang tidak secara jelas mendefinisikan strategi generic yang dipergunakan menunjukkan kinerja yang rendah dibandingkan dengan perusahaan yang secara jelas memilih strateginya. Perusahaan yang focus menggunakan strategi cost leadership atau diferensiasi justru akan memiliki kinerja yang

lebih baik. Hal ini disebabkan factor lingkungan yang dihadapi oleh kedua perusahaan tersebut berbeda ketika menerapkan strateginya. Berdasarkan hal di atas, penelitian ini ingin membuktikan apakah hasil penelitian Helms (2007) memiliki kesesuaian dengan yang terjadi di Indonesia dan memasukan factor size perusahaan terhadap kinerja perusahaan – perusahaan yang ada di Bursa Efek Indonesia.

Bahan dan Metode

Variable dependent yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah :

Return on Investment (ROI)

$$ROI = \frac{EBT}{Total Investment}$$

EBT : Earning before Tax

Relative Market Share

$$Relative Market Share = \frac{Sales}{Total Sales in Industry}$$

Growth in Relative Market Share

$$Growth in Relative Market Share = \frac{Growth in Sales}{Growth in Sales of three largest Competitor}$$

Variabel dependent yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah : Attribute strategi, Perusahaan yang secara simultan menggunakan strategi *low cost* dan differensiasi akan menghasilkan rata – rata total biaya (ATC) yang secara relative terdiri dari rata – rata biaya transaksi (ATRC) yang relative lebih tinggi dan rata – rata biaya produksi yang lebih rendah (APC) dengan jumlah produksi Q dan total biaya C. posisi *low cost* dicapai melalui market share dan skala ekonomi yang lebih besar yang dimungkinkan dengan memberikan produk atau jasa yang berkualitas. Melalui skala ekonomi ini, perusahaan tidak hanya mendapatkan manfaat dari fungsi produksi, namun juga dari fungsi – fungsi lainnya semacam fungsi pembelian, pembiayaan, dan pemasaran. Biaya Pemasaran, Biaya Pabrik/Manufactur, Biaya langsung. Size, Size perusahaan akan terkait dengan bagaimana struktur organisasi dari strategi yang dipergunakan. Pilihan strategi *generic* perusahaan akan memiliki implikasi yang berbeda jika perusahaan tersebut kemudian mengembangkan unit bisnis sebagai salah satu fungsi pengembangan strategi differensiasi perusahaan. Hal ini terkait dengan seberapa besar otonomi yang diberikan kepada subunit bisnis tersebut dalam menerapkan strategi *generic* perusahaan. Studi White (1986) yang menguji 69 unit bisnis yang tersedia pada PIMS menunjukan hasil yang berbeda dimana perusahaan yang menerapkan *pure low cost strategy* dengan otonomi yang rendah akan memiliki ROI yang lebih tinggi, sedangkan perusahaan yang menerapkan strategi differensiasi dengan otonomi yang tinggi akan memiliki ROI yang lebih tinggi. Dengan demikian, pengabaian size dan factor internal organisasi perusahaan semacam kewenangan akan memberikan arah yang salah terhadap kesimpulan penelitian.

Size = Log of Total Asset

Model yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Performance_x = \beta_0 + \beta_1 Atstrax + \beta_2 Size + \varepsilon_i$$

Hasil dan Pembahasan

Data yang dipergunakan dalam perhitungan adalah data panel dari sampel perusahaan adhesive dan sealant yang ada di Bursa Efek Indonesia Periode 2005-2009. Perhitungan data dilakukan dengan Eviews 6. Perusahaan yang hanya menerapkan strategi low cost memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Hal ini ditunjukkan oleh keseluruhan proxy kinerja yaitu ROI, Relative Market Share dan Growth in Relative Market Share. Pengaruh positif signifikan ditunjukkan oleh Proxy ROI dan Pertumbuhan Pangsa Pasar, namun memiliki pengaruh yang negative signifikan terhadap proxy pangsa pasarnya. Variable ukuran perusahaan (size) terlihat memiliki pengaruh yang signifikan hanya pada proxy pangsa pasar dimana pengaruhnya negative signifikan pada level 10%. Dengan demikian, strategy low cost yang diterapkan secara parsial menunjukkan pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan yang terlihat dari proxy ROI dan Pertumbuhan Pangsa Pasar yang dipergunakan dalam model. Jika perusahaan menggunakan strategi differensiasi secara terpisah, terlihat bahwa strategi ini memberikan pengaruh yang positif signifikan terhadap ROI dan Pertumbuhan Pangsa Pasar Perusahaan. Hasil selengkapnya terhadap penggunaan strategi perusahaan terhadap kinerja perusahaan dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Pengaruh Atribut Strategi Secara Simultan Terhadap Kinerja Perusahaan

RETURN ON INVESTMENT						
Strategi Low Cost						
	A	Bbl	βbm	βsize	Adjusted R²	F
	85.105	-17.560	36.370	-41.806	5,84%	1.260628
T	0.220	-0.626	2.286**	-0.819		
Strategi Differensiasi						
	A	Bbp	βsize		Adjusted R²	F
	-386.821	71.203	-57.252		54,40%	6.368***
T	-2.315	7.806***	-1.956*			
RELATIVE MARKET SHARE						
Strategi Low Cost						
	A	Bbl	βbm	βsize	Adjusted R²	F
	-0.121	0.005	-0.046	0.120	83,58%	22.719***
T	-0.252	0.152	-2.305**	1.869*		
Strategi Differensiasi						
	A	Bbp	βsize		Adjusted R²	F
	-0.158	0.0009	0.0390		82,04%	21.882***
T	-0.505	0.055	0.710			
GROWTH IN RELATIVE MARKET SHARE						
Strategi Low Cost						
	A	Bbl	βbm	βsize	Adjusted R²	F
	52.869	-3.749	4.068	-7.238	0,4%	1.018608
T	1.089	-1.063	2.032**	-1.124		
Strategi Differensiasi						
	A	Bbp	Bsize		Adjusted R²	F
	5.487	2.851	-5.860		0,2%	0.988
T	0.181	1.719*	-1.100			

Ket: ***(1%), **(5%), *(10%)

Sumber : Data Diolah

Dengan menerapkan strategi low cost dan differensiasi secara simultan, variable biaya langsung, biaya manufaktur dan size perusahaan memiliki pengaruh yang negative terhadap kinerja perusahaan, sedangkan variable biaya pemasaran memiliki pengaruh yang positif bagi kinerja perusahaan dan signifikan pada level 1%. Model ini memiliki nilai R^2 sebesar 55,66% dimana menunjukkan terdapat variable lainnya yang mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja kepada perusahaan dengan nilai determinasi sebesar 44,34%. Terhadap ukuran kinerja yang diproxy dengan pangsa pasar relative (relative market share), variable biaya manufaktur dan size perusahaan merupakan dua variable yang signifikan bagi perkembangan pangsa pasar relative perusahaan, sedangkan variable biaya langsung dan pemasaran tidak signifikan mempengaruhi pangsa pasar perusahaan. Biaya manufaktur memiliki pengaruh yang negative terhadap pangsa pasar perusahaan dengan tingkat signifikansi sebesar 1%, sedangkan variable size memiliki pengaruh positif terhadap pangsa pasar perusahaan dengan tingkat signifikansi sebesar 5%. Nilai determinasi model atau R^2 dari model ini adalah sebesar 84,87% dan merupakan nilai R^2 tertinggi dibandingkan dengan proxy kinerja lainnya. Terhadap proxy kinerja ketiga yang diukur dengan pertumbuhan pangsa pasar, variable biaya langsung dan variable size memiliki pengaruh yang negative terhadap pertumbuhan pangsa pasar, sedangkan variable biaya pemasaran dan biaya manufaktur memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pertumbuhan pangsa pasar perusahaan. Namun demikian, proxy pertumbuhan terhadap pangsa pasar perusahaan merupakan proxy yang paling lemah untuk dipergunakan sebagai ukuran kinerja dimana variable dan model yang dipergunakan tidak menunjukkan signifikansi dan memiliki nilai determinasi yang sangat rendah. Gambaran penerapan strategi low cost dan differensiasi secara simultan dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2 Pengaruh Atribut Strategi Secara Simultan Terhadap Kinerja Perusahaan

PERFORMANCE							
RETURN ON INVESTMENT							
	A	β_{bl}	β_{bm}	β_{bp}	Bsize	Adjusted R^2	F
	-113.65	-25.59	-11.42	79.40	-21.60	55,66%	5.943***
t	-0.42532	-1.327	-0.901	7.412***	-0.615		
RELATIVE MARKET SHARE							
	A	β_{bl}	β_{bm}	β_{bp}	Bsize	Adjusted R^2	F
	-0.180	0.0014	-0.063	0.0301	0.126	84,87%	22.102***
t	-0.381	0.0402	-2.82***	1.578	1.995**		
GROWTH INI RELATIVE MARKET SHARE							
	A	β_{bl}	β_{bm}	β_{bp}	Bsize	Adjusted R^2	F
	49.02	-4.003	2.927	1.945	-6.823	0,4%	1.017
t	1.006	-1.131	1.268	0.995	-1.057		

Ket: ***(1%), **(5%), *(10%)

Sumber: Hasil Perhitungan Data

Berdasarkan hasil perhitungan, bagaimana pengaruh penerapan strategi low cost dan differensiasi secara parsial dan simultan dapat diperbandingkan pada Tabel 3.

Tabel 3 Perbandingan Penerapan Atribut Strategi Terhadap Proxy Kinerja Perusahaan

PROXY KINERJA		PENGARUH PENERAPAN STRATEGI			
		LOW COST		DIFFERENSIASI	
		PARSIAL	SIMULTAN	PARSIAL	SIMULTAN
ROI		36.37	-	71.203	79.4
	P Value	5%	-	10%	1%
	R ²	5.84%		54.40%	55.66%
	SIZE	-	-	-57.25	-
	P Value	-	-	10%	-
PANGSA PASAR		-0.046	-0.063	-	-
	P Value	5%	1%	-	-
	R ²	22.72%	84.87%	-	-
	SIZE	0.12	0.126	-	0.126
	P Value	10%	5%	-	-
PERTUMBUHAN PANGSA PASAR		4.068	-	2.851	-
	P Value	5%	-	10%	-
	R ²	0,4%	-	0.20%	-
	SIZE	-	-	-	-
	P Value	-	-	-	-

Sumber : Data Diolah.

Pada penerapan strategi low cost, terlihat bahwa dengan menggunakannya secara parsial, strategi ini lebih memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan dibandingkan dengan menggunakannya secara simultan. Pada pengadopsian strategi yang simultan dengan strategi differensiasi, terlihat bahwa adopsi tersebut tidak memberikan pengaruh yang signifikan kepada kinerja perusahaan jika diproxy dengan ROI. Strategi low cost memberikan pengaruh yang negative terhadap pangsa pasar perusahaan baik dilakukan secara parsial, maupun secara simultan dengan strategi differensiasi. Secara model, penerapan strategi low cost secara simultan menunjukkan determinasi yang lebih baik dibandingkan dengan model strategi low cost secara parsial. Hal ini ditunjukkan dengan nilai determinasi R² yang lebih tinggi pada strategi secara simultan dibandingkan dengan penerapan strategi secara parsial. Selain itu, nilai P value atau tingkat signifikansi dari variable menunjukkan bahwa strategi secara simultan memiliki tingkat signifikansi yang lebih tinggi. Pengaruh penerapan strategi low cost terhadap kinerja dengan proxy pertumbuhan pangsa pasar menunjukkan bahwa penerapan strategi secara parsial dapat menjelaskan lebih baik dibandingkan dengan model secara simultan. Hal ini ditunjukkan dengan tingkat signifikansi sebesar 5%, walaupun model menunjukkan kelemahan determinasi dalam menjelaskan variable strategi low cost tersebut. Pengaruh yang negative dari penerapan strategi low cost terhadap pangsa pasar perusahaan menunjukkan bahwa penerapan strategi ini kurang tepat diterapkan pada industry adhesive dan sealant ini. Hal ini dikarenakan sifat produk yang memiliki kecenderungan persaingan yang ketat dengan diproduksinya produk-produk baru yang lebih kompetitif secara kualitas, sehingga penggunaan produk yang memiliki keterkaitan kuat dengan industry ini membuat konsumen lebih memilih produk baru yang ada di pasar dibandingkan dengan produk-produk yang ada sebelumnya, walaupun ditawarkan dengan harga yang rendah dibandingkan dengan harga pasar.

Berbeda dengan strategi low cost, strategi differensiasi produk cenderung lebih baik dilakukan secara simultan dengan strategi low cost dibandingkan dilakukan secara parsial. Hal ini dapat terlihat dari tingkat pengaruh yang positif dengan koefisien yang lebih besar, tingkat signifikansi yang lebih tinggi dan tingkat determinasi model yang lebih baik terhadap Proxy ROI. Penerapan strategi differensiasi ini hanya dapat dijelaskan oleh proxy ROI. Untuk proxy lainnya, penerapan strategi differensiasi dapat dijelaskan oleh proxy pertumbuhan pangsa pasar secara parsial, namun memiliki koefisien determinasi yang sangat rendah, yaitu dibawah 1%. Hasil perhitungan penerapan strategi differensiasi ini searah dengan apa yang diharapkan, dimana pengaruhnya memberikan arah yang positif terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan hasil pembahasan perbandingan pengaruh penerapan strategi low cost dan differensiasi secara parsial dan simultan, maka secara empiris, penerapan strategi low cost cenderung lebih baik dibandingkan dengan penerapan strategi tersebut secara simultan dengan strategi differensiasi. Hasil ini berlawanan dengan yang dihipotesiskan pada penelitian ini. Salah satu penjelasan yang memungkinkan adalah perusahaan-perusahaan adhesive dan sealant yang ada di Bursa Efek Indonesia tidak melakukan pengembangan differensiasi produk yang ditunjukkan dengan adanya alokasi anggaran perusahaan terhadap program research and development. Selama tidak adanya anggaran tersebut, maka strategi low cost akan lebih baik dilakukan secara parsial. Hal ini searah dengan yang terjadi pada penerapan strategi differensiasi. Walaupun secara hipotesis penelitian ini dapat dibuktikan bahwa penerapan strategi differensiasi secara simultan akan lebih baik jika dibandingkan dengan penggunaan secara parsial, hal tersebut hanya dapat dibuktikan dengan proxy ROI, sedangkan proxy lainnya tidak dapat memberikan penjelasan atas penerapan strategi tersebut. Ketidakuatan hasil pembuktian ini searah dengan hasil yang diperoleh dalam pembuktian hipotesis satu sebelumnya, yang akar masalah tertolaknya hipotesis tersebut adalah ketiadaan anggaran research and development dari perusahaan sampel. Kondisi ketiadaan anggaran untuk research and development inilah yang menyebabkan factor size tidak menunjukkan pengaruh yang berbeda terhadap penerapan strategi low cost maupun strategi differensiasi dimana pengaruhnya memiliki arah yang sama dari proxy kinerja yang dipergunakan.

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil perhitungan dan pembahasan, simpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah : Penerapan strategi low cost cenderung lebih baik dilakukan secara simultan dibandingkan dilakukan secara simultan dengan strategi differensiasi pada industry adhesive dan sealant yang ada di Bursa Efek Indonesia. Penerapan strategi differensiasi cenderung lebih baik dilakukan secara simultan dibandingkan dilakukan secara parsial. Namun demikian, kekuatan hasil pembuktian relative tidak stabil dimana kesimpulan ini hanya dapat dijelaskan oleh satu proxy dari 3 proxy kinerja yang dipergunakan pada penelitian ini. Size perusahaan tidak memiliki pengaruh yang berbeda terhadap penerapan strategi low cost maupun differensiasi. Kondisi ini diprediksi karena tidak adanya alokasi anggaran research and development pada perusahaan adhesive dan sealant yang ada. Hal ini pulalah yang diduga menyebabkan penerapan strategi low cost dan differensiasi secara simultan menjadi tidak relevan untuk diterapkan.

Daftar Pustaka

- Deneckere, Raymond. And Kovenock, Dan. (1988), Price Leadership, *Discussion Paper*, No 773
- Helms, Marilyn M. And Dibrell, Clay., Wright, Peter. (1997), Competitive Strategies and Business Performance: Evidence from the Adhesives and Sealants Industry, *Management Decision* 5 (9), pp. 689 – 703

- Homburg, Christian. And Krohmer, H., Workman Jr, JP. (1999), Strategic Consensus and Performance : The Role of Strategy Type and Market – Related Dynamism, *Strategic Management Journal* 20, pp. 339 – 357.
- Kim, Linsu. And Lim, Yooncheol. (1988), Environment, Generic Strategies, and Performance in A Rapidly Developing Country : A Taxonomic Apparoach, *Academy of Management Journal* 31 (4), pp. 802 – 827
- Rumelt, Richard P. (1982), Diversification Strategy and Profitability, *Strategic Management Journal* 3 (4), pp. 359 – 369
- Shank, John K. And College,Dartmouth. (1989), Strategic Cost Management : New Wine, or Just New Bottles?, *Journal of Management Accounting Research*, pp.47–65
- White, Roderick E. (1986), Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation, *Strategic Management Journal* 7(3), pp 217 - 231