

Strategi Keunggulan Kompetitif Terhadap Kinerja Industri Kreatif Bordir Tasikmalaya

^{1,2}Lina Marlina, ²Agus Rahayu, ²Lili Adi Wibowo

^{1,2}Komputerisasi Akuntansi, Politeknik Triguna Tasikmalaya

²Sekolah Pascasarjana, Universitas Pendidikan Indonesia

^{1,2}marlinatsm@upi.edu, ²agusrahayu@upi.edu, liliadiwibowo.edu@gmail.com

ABSTRAK

Industri kreatif melalui Usaha Kecil Menengah (UKM) Bordir merupakan industri dengan unit usaha paling banyak di Kota Tasikmalaya. Mayoritas tersebut menjadikan manajemen harus melakukan strategi keunggulan kompetitif untuk meraih pangsa pasar. Strategi keunggulan kompetitif dapat dilakukan dengan diferensiasi dan *cost leadership* atau biaya rendah. Strategi diferensiasi menekankan pada inovasi dan strategi *cost leadership* menekankan pada manajemen yang proaktif. Strategi keunggulan kompetitif tersebut kembali pada kinerja manajemen UKM. Penelitian menggunakan kuantitatif melalui metode deskriptif verifikatif. Objek penelitian pada populasi unit usaha Bordir yang terdaftar di Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kota Tasikmalaya. Teknik sampel menggunakan *rondom sampling* melalui alat kuisioner. Teknik analisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS 20. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi keunggulan kompetitif diferensiasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja industri kreatif UKM Bordir Tasikmalaya. Strategi keunggulan kompetitif *cost leadership* juga berpengaruh positif terhadap kinerja industri kreatif UKM Bordir Tasikmalaya.

Kata kunci: Strategi keunggulan kompetitif, diferensiasi, *cost leadership*, kinerja, industri kreatif

ABSTRACT

Creative industries through Small and Medium Enterprises (SMEs) Embroidery is the industry with the most business units in Tasikmalaya City. The majority of these make management have to do a competitive advantage to gain market share. Competitive advantage strategies can be done with differentiation and cost leadership or low cost. Differentiation strategies emphasize innovation and cost leadership emphasizes proactive management. The competitive advantage strategy is back on the performance of SME management. Research uses quantitative through verifiative descriptive methods. Research object on the population of embroidery business units registered in the Ministry of Perindustrian and Perdagangan (Disperindag) Tasikmalaya City. Sample techniques use rondom sampling through questionnaires. Analysis techniques use multiple linear regressions with the help of SPSS 20. The results showed that the competitive advantage of differentiation had a significant positive effect on the creative industry performance of Tasikmalaya Embroidery SMEs. Cost leadership's competitive advantage strategy also has a positive effect on the creative industry performance of Tasikmalaya Embroidery SMEs.

Keywords: *Startegi competitive advantage, differentiation, cost leadership, performance, creative industries*

A. PENDAHULUAN

Bertahannya Usaha Kecil Menengah (UKM) dalam krisis moneter tahun 1997 di Indonesia, telah mengantarkan pemerintah dalam mendukung perkembangan industri yang dilakukan UKM. pengembangan industri kreatif melalui UKM diatur pemerintah Indonesia dalam Instruksi

Presiden Nomor 6 Tahun 2009 Tentang Pengembangan Ekonomi Kreatif dan Undang undang No 3 tahun 2014 mengenai perindustrian.

Kota Tasikmalaya sebagai kota industri kerajinan melalui UKM sangat berpotensi. Banyaknya penghasil industri kreatif melalui UKM baik Bordir, batik,

kelom geulis, payung geulis, mebel, dan mendong, akan membantu pemerintah dalam menghidupkan perekonomian. Banyaknya jumlah UKM di Kota Tasikmalaya akan membuat persaingan semakin ketat. Persaingan akan mendorong UKM untuk terus berkompetisi menjadi yang paling unggul. UKM berdaya saing akan kembali terlihat pada kinerja UKM tersebut dalam memenangkan pasar.

Data dari Disperindag Kota Tasikmalaya 2018 menunjukkan bahwa Bordir Tasikmalaya yang berpusat di daerah Kawalu memiliki jumlah UKM paling banyak yakni sampai 1.400 unit usaha, dengan memperkerjakan 14,084 orang dengan jumlah investasi Rp243.776.442,00 dan jumlah hasil produksi Rp1.066.847.876,00, Bordir Tasikmalaya mempunyai unit usaha paling banyak dibandingkan dengan industri UKM yang lain di kota Tasikmalaya. Data tersebut menjadi dasar penulis memfokuskan UKM Bordir sebagai penelitian.

Industri Bordir Tasikmalaya telah bermetamorfosa, jika dahulu Bordir identik dengan baju kebaya, namun sekarang Bordir sudah merambah berbagai macam bentuk yang terbuat dari kain. Baordir bisa diterapkan pada apapun dari ujung kaki sampai ujung rambut, baik di sepatu, baju, jilbab, mukena bahkan taplak meja dan lainnya. Diduga hal tersebut yang mejadikan industri Bordir bersaing ketat. Persaingan yang ketat diantara pengusaha industri kreatif Bordir, menjadikan manajemen harus lebih tepat mengambil keputusan. Pihak manajemen diharapkan dapat membuat kebijakan yang menjadikan usaha lebih sustainable. Salah satunya pilihan keputusan

dapat menggunakan strategi keunggulan kompetitif. Salah satu keunggulan kompetitif adalah dengan strategi kepemimpinan biaya/biaya murah (*cost leaddership*) dan startegi perbedaan (*differensiasi*). Strategi bisnis merupakan suatu pendekatan yang dilakukan perusahaan dalam rangka menggugguli para pesaing (Porter: 2007). Strategi Bisnis terdiri dari strategi kepemimpinan biaya (*cost leaddership*), strategi perbedaan produk (*diferensiasi*) dan strategi fokus. Berkaitan dengan industri kreatif sudah mulai merambah dunia internasional dengan pasar yang lebih luas maka pembahasan penelitian ini lebih fokus pada *cost leadership* dan *diferensiasi*. Sedangkkn strategi fokus tidak dibahas dalam penelitian ini dengan pertimbangan bahwa biasanya strategi fokus dilakukan untuk pasar yang bersekala kecil.

Kinerja industri keatif pada UKM Bordir dapat dilihat dari kemampuan manajemen dalam melakukan kegiatan usaha. Mengevaluasi kegiatan manajemen dapat dilakukan dengan evaluasi penjualan, penguasaan pangsa pasar, mengetahui kepuasan pelanggan dan profit yang didapatkan. Supaya kegiatan dan evaluasi manajemen berjalan sesuai target. Maka manajemen perlu mengembangkan berbagai strategi yang mendukung keberhasilan tersebut.

Keunggulan kompetitif dapat dilakukan dengan *diferensiasi* dan *cost leadership*. Strategi *defferensiasi* akan menekankan pada inovasi. Usaha yang menggunakan strategi ini memprioritaskan kecepatan memasuki pasar. Sebagai pihak pertama yang menguasai pasar maka akan memudahkan untuk menentukan harga.

Kemampuan menguasai pasar pertama kali juga akan memudahkan bagian marketing mendapatkan informasi kebutuhan pelanggan. Strategi ini bisa dilakukan oleh industri kreatif UKM Bordir jika akan merambah pasar baru dengan menentukan harga premium dengan karakteristik pelanggan yang tidak sensitif terhadap harga. Strategi kedua dengan *cost leadership/ low cost* atau *cost leadership, low cost* yang ditawarkan berfokus pada kualitas produk tertentu. Pasar lokal dengan pelanggan yang sensitif terhadap harga akan lebih mudah menggunakan strategi ini. Industri kreatif UKM Bordir harus menganalisa bahwa tingkat perekonomian lokal masyarakat Tasikmalaya mayoritas berada di level menengah. *Low cost* suatu produk didapatkan melalui efisiensi operasional produksi dengan manajemen yang berkualitas. Biaya operasional yang murah dan manajemen yang proaktif dianggap akan mampu meningkatkan daya saing dengan strategi *cost leadership*.

Konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini mengembangkan teori Porter (1980) tentang kompetitif strategi, bahwa "*Competitive Strategy is about being different. It means deliberately choosing to perform activities differently or to perform different activities than rivals to deliver a unique mix of value*" yakni strategi bersaing adalah menjadi pembeda. Maksudnya sengaja memilih untuk melakukan kegiatan berbeda atau melakukan kegiatan berbeda dari saingan untuk memberikan campuran nilai yang unik. Strategi Bisnis terdiri dari strategi kepemimpinan biaya, strategi pembedaan produk dan strategi fokus. Sedangkan kinerja mengembangkan dari

konsep Buli, (2017) mengemukakan bahwa kinerja yang efektif digambarkan dengan keseluruhan evaluasi hasil penjualan suatu perusahaan, biasanya dapat diukur dengan beberapa indikator yaitu, volume penjualan, pangsa pasar, *return on asset* (ROA) dan kepuasan pelanggan.

Secara empiris penelitian telah banyak membuktikan bahwa strategi kompetitif diferensiasi dan *cost leadership* mempengaruhi kinerja dan laba, diantaranya penelitian Tarigan (2009), Rustamblin et al (2013), Banker et al (2014), Mustikowati (2014), Yuliansyah (2016), Wibowo dkk. (2017), Susila dan Supana (2018). Sedangkan penelitian Merliana (2016), membuktikan bahwa *cost leadership* tidak berpengaruh atau tidak signifikan terhadap kinerja UKM. Selain itu berbeda pula penelitian Peng Wu dkk. (2015) dan Brigita dan Adiwibowo (2017), yang menemukan bahwa strategi diferensiasi berkorelasi negatif terhadap manajemen laba.

Perbedaan hasil penelitian yang dilakukan penelitian terdahulu, menarik penulis saat ini untuk membuktikan sendiri variabel kinerja dan strategi keunggulan kompetitif bukan pada perusahaan besar yang sustain tetapi pada pada industri kreatif melalui UKM Bordir. Berdasarkan pemaparan tersebut maka penulis akan mengambil judul '**Strategi Keunggulan Kompetitif Terhadap Kinerja UKM Bordir Tasikmalaya**'.

B. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

1. Kinerja

Kinerja merupakan prestasi yang dicapai sebuah perusahaan dalam rangka kegiatan

perusahaan baik menyangkut segala aspek operasional perusahaan (Jumingan, 2006: 239). Zhang and Bruning (2011) mengemukakan orientasi pasar dan kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Kinerja UKM merupakan suatu pengukuran prestasi yang dapat diperoleh oleh perusahaan dalam suatu periode tertentu. Variabel ini diukur menggunakan indikator, tingkat volume penjualan perusahaan, peningkatan jumlah konsumen perusahaan, kemampuan perusahaan dalam memperoleh keuntungan dan tingkat kepuasan konsumen perusahaan, indikator penelitian ini mengacu pada studi yang dilakukan Buli (2017).

2. Keunggulan Kompetitif

Porter (1980) tentang kompetitif strategi, bahwa “*Competitive Strategy is about being different. It means deliberately choosing to perform activities differently or to perform different activities than rivals to deliver a unique mix of value*” yakni strategi bersaing adalah menjadi pembeda. Maksudnya sengaja memilih untuk melakukan kegiatan berbeda atau melakukan kegiatan berbeda dari saingan untuk memberikan campuran nilai yang unik. Pendapat Porter senada dengan pendapat Kotler (2007) mengatakan bahwa pengertian keunggulan kompetitif adalah keunggulan atas pesaing yang didapat dengan menyampaikan nilai pelanggan yang lebih besar, melalui harga yang lebih murah atau dengan menyediakan lebih banyak manfaat yang sesuai dengan penetapan harga yang lebih tinggi.

a) Strategi Diferensiasi

Porter (1980) strategi diferensiasi fokus pada pembuatan produk, penawaran serta pelayanan yang unik kepada pelanggan. Strategi differensiasi yaitu serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi dan menawarkan barang yang dianggap oleh para pelanggan dengan berbeda dalam hal-hal penting dan dianggap unik bagi para konsumen. Strategi memiliki 2 aspek yaitu

- a. Aspek penawaran (produk) yaitu kapasitas menghasilkan penawaran (produk) atau dikatakan aspek berwujud (*tangible*) yang meliputi ukuran, warna, lokasi, kualitas bahan baku dan intensitas pemasaran).
- b. Aspek permintaan yaitu karakteristik dari pelanggan sesuai permintaannya atau aspek tidak berwujud seperti hanya dapat merasakan (pelayanan).

Strategi diferensiasi menciptakan nilai atau memberikan manfaat bagi konsumen, sehingga bersedia membeli dengan harga premium (di atas biaya produk). Diferensiasi yaitu diukur dengan keunikan, mutu produksi, pelayanan (Kotler:2007)

b) Strategi *cost leadership* (biaya rendah)

Porter (1980) mengemukakan bahwa strategi *cost leadership* merupakan upaya yang dilakukan perusahaan dalam menghasilkan keunggulan kompetitif dengan mencapai biaya terendah dalam industri. Fokus perusahaan yang menerapkan strategi *cost leadership* adalah pengendalian biaya yang ketat, menahan diri dari segala aktivitas yang menimbulkan biaya yang besar serta mengutamakan efisiensi pada setiap operasi. Strategi *cost leadership* berdasarkan kualitas

tertentu melaksanakan strategi *cost leadership*, melalui peningkatan efisiensi dan pemanfaatan situasi eksternal. Ada 3 nilai manfaat yang dihasilkan:

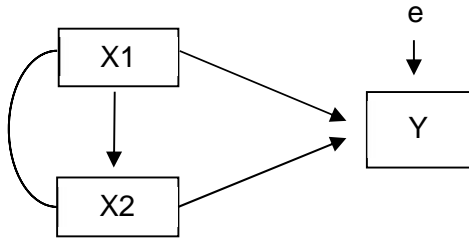
- a. *Benefit parity*, dimana perusahaan menghasilkan produk yang menghasilkan manfaat atau kualitas yang sama, tetapi dengan *cost leadership*, karena perusahaan mencapai skala ekonomis.
- b. *Benefit proximity*, dimana perusahaan menghasilkan manfaat/kualitas yang sedikit lebih rendah, tetapi dengan biaya yang lebih murah, karena mempergunakan otomatisasi atau tenaga kerja yang lebih murah, dan bahan baku lebih murah.
- c. Menghasilkan produk yang kualitasnya berbeda atau lebih rendah dibandingkan dengan produk pesaingnya tetapi dengan biaya yang lebih murah.

Strategi *cost leadership* (*the cost of leadership*) yaitu serangkaian tindakan integratif untuk memproduksi dan menawarkan barang atau jasa pada biaya paling rendah terhadap para pesaing dengan ciri-ciri yang dapat diterima oleh para pelanggan. Apabila perusahaan menawarkan sebuah produk atau jasa dengan kualitas standar, tetapi biaya jauh lebih rendah dibandingkan dengan biaya-biaya industri, maka organisasi akan dikatakan superior dalam biaya dan/ atau harga. Perusahaan yang memiliki keunggulan biaya menyeluruh dapat memanfaatkan keunggulan ini untuk menetapkan harga rendah atau mengambil margin laba yang lebih tinggi. 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:

- a. 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).
- b. Laba yang lebih tinggi dapat diinvestasikan untuk memperbaiki kualitas dan efisiensi.
- c. Kemungkinan menghasilkan skala ekonomi, tetapi banyak perusahaan tidak memanfaatkannya (karena keterbatasan modal, informasi dan lain-lain).
- d. Kenaikan bahan baku dari supplier dapat diredam oleh keunggulan dalam biaya.

Strategi *cost leadership* merupakan skala ekonomi atau *economic of scale* yaitu tujuan untuk mencapai ukuran minimum efisiensi antara hubungan *input output*, dan *high quality products*. Strategi kepemimpinan biaya diukur menggunakan indikator, menawarkan harga yang lebih rendah dari pesaing, pengendalian biaya umum yang dilakukan perusahaan, perusahaan mampu mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada agar mampu bekerja secara efektif dan efisien serta penekanan biaya bahan baku yang dilakukan perusahaan, indikator penelitian ini mengacu pada studi yang dilakukan Rustamblin et al. (2013)



Gambar 3.1
Paradigma Penelitian

Keterangan:

X₁ = Strategi keunggulan kompetitif diferensiasi

X₂ = Strategi keunggulan kompetitif *cost leadership*

Y = Kinerja UKM

e = Faktor lain yang mempengaruhi kinerja UKM

Hipotesis Penelitian

H1: Strategi keunggulan kompetitif diferensiasi berpengaruh terhadap Kinerja UKM.

H2: Strategi keunggulan kompetitif *Cost Leadership* berpengaruh terhadap Kinerja UKM.

C. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif verifikatif, menggunakan sumber data primer berupa kuisioner dan wawancara pada UKM Bordir Tasikmlaya. Adapun Populasi penelitian ini adalah semua UKM Bordir yang terdaftar di disperindag kota Tasikmalaya sebanyak 1.400 UKM. Teknik sampel menggunakan *random sampling* dengan rumus Slovin 10% maka didapat sampel minimal 93 UKM untuk dianalisa.

Operasional Variabel

Tabel 3.1 Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Kinerja UKM (Y) (Buli, 2017)	Kinerja UKM merupakan suatu pengukuran prestasi yang dapat diperoleh oleh perusahaan dalam suatu periode tertentu.	1. Tingkat volume penjualan perusahaan, 2. Peningkatan jumlah konsumen 3. Kemampuan memperoleh keuntungan 4. Tingkat kepuasan konsumen	Interval
Strategi Diferensiasi (X1) Kotler: 2000)	Strategi diferensiasi menciptakan nilai atau memberikan manfaat bagi konsumen, sehingga bersedia membeli dengan harga premium.	1. Keunikan 2. Mutu produksi 3. Pelayanan	Interval
Strategi <i>Cost leadership</i> (X2) Rustambli n et al. (2013)	Strategi <i>cost leadership</i> merupakan skala ekonomi atau <i>economic of scale</i> yaitu tujuan untuk mencapai ukuran	1. Harga lebih rendah dari pesaing 2. Pengendalian biaya 3. Pengoptimalan SDM 4. Penekanan biaya bahan baku	Interval

	minimum efisiensi antara hubungan <i>input output</i> , dan <i>high quality products</i> .		
--	--	--	--

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Deskriptif

Setelah uji validitas dan reabilitas pada butir soal yang dilakukanan. Hasil uji tersebut menunjukan bahwa kusioner sudah memenuhi persyaratan untuk diedarkan karena nilai r hitung lebih besar dari r tabel artinya butir soal sudah valid dan reliabel. Begitu pula dengan uji prasyrat yang diakukan menunjukan bahwa data penelitian sudah berdistribusi normal dan antar variabel sudah terbebas dari multikolinieritas sehingga tidak ada bias.

Data statistik deskriptif memberikan informasi mengenai karakteristik responden berdasarkan rentang usia, dalam penelitian ini 95 pelaku usaha UKM industri Bordir atau 55% pelaku usaha berada pada usia 36–50 tahun, dimana usia tersebut menurut BPS (Badan Pusat Statistik) masuk pada rentang usia sangat produktif, serta karakterisitik responden berdasarkan jenis kelamin, terdiri atas responden wanita dengan jumlah 15 responden atau 16% serta responden laki-laki sebanyak 80 responden atau 84%. Artinya UKM Bordir lebih banyak digeluti oleh kaum pria dibandingkan dengan kaum wanita. Hal ini disebabkan karena pria dibandingan wanita dalam pengembangan UKM bekerjanya lebih berkompeten pria dibanding wanita. Selain itu keahlian memBordir

dibantu dengan alat dan mesin Bordir selain membutuhkan teknis dan tenaga lebih sehingga menjadikan pengembangan usaha dan keterampilan memBordir menjadi lebih mudah dilakukan oleh pria.

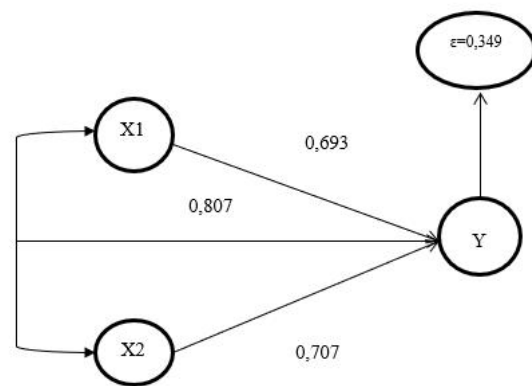
2. Analisis Verifikatif

Tabel 4.1
Ringkasan Hasil

Pengaruh variabel	Koefisien	Nilai t	Nilai F	Koefisien Diterminan R square	Koefisien variabel lain
X1 terhadap Y	0,693	3.604			
X2 terhadap Y	0,707	3.828	27,920	0,651	0,349
X1, X2 Terhadap Y	0,807				

Sumber: Data diolah 2019

Berdasarkan tabel di atas dapat digambarkan struktur variabelnya sebagai berikut:



Gambar 4.2
Hasil Koefien Struktur

Berdasarkan gambar diatas terlihat bahwa nilai koefiseian korelasi pengaruh

strategi diferensiasi (X_1) dan *cost leadership* (X_2) terhadap Kinerja UMKM (Y) sebesar 0,807 yang berarti sangat kuat. Selanjutnya nilai koefisien determinasi sebesar 65,1% artinya diferensiasi dan *cost leadership* memberikan pengaruh terhadap Kinerja UMKM sebesar 65,1% sedangkan sisanya dipengaruhi variabel lain (epsilon) sebesar 34,9%.

3. Pembahasan

Deskripsi kinerja UKM pengusaha Bordir dilihat dari tingkat volume penjualan perusahaan, setiap tahun mengalami peningkatan karena jumlah konsumen pencinta Bordir bukan hanya kalangan domestik tetapi juga dari kalangan Internasional. Peningkatan jumlah konsumen ini mempengaruhi peningkatan keuntungan usaha Bordir. Walaupun dari segi kepuasan konsumen dalam menggunakan hasil Bordir bervariasi namun mayoritas dalam kepuasan menengah karena standar dan daya beli masyarakat yang berbeda.

Strategi diferensiasi yang dilakukan oleh perusahaan bordir sudah menunjukkan angka yang kuat. Berdasarkan hasil statistik strategi diferensiasi berpengaruh pada kinerja. Hal ini bisa disebabkan karena keunikan Bordir kembali pada kreatifitas dan inovasi pengusaha dan desainer. Dalam menumbuhkan kreatifitas maka para desainer kerja dengan sungguh-sungguh sehingga menghasilkan kepuasan pelanggan yang menjadikan semakin banyak permintaan. Selain itu standar kualiti kontrol tetap dijaga karena menyangkut pada trust pelanggan dan kualitas harga jual. Pelayanan pada konsumen juga dapat terus ditingkatkan dengan ketepatan waktu dan kesesuaian produk dengan pesanan pelanggan.

Pengusaha UKM Bordir sudah bisa memanfaatkan media sosial dan teknologi dalam menangani masalah kecepatan respon pelanggan. Akhirnya dengan strategi diferensiasi yang dilakukan pelaku UKM Bordir dapat meningkatkan kinerja. Kinerja yang tinggi akan dapat menyumbang keuntungan bagi perusahaan (Buli: 2017) dan penelitian ini berbeda dengan hasil Peng Wu dkk. (2015) dan Brigita dan Adiwibowo (2017), yang menemukan bahwa strategi diferensiasi berkorelasi negatif terhadap manajemen laba.

Strategi *cost leadership* atau harga lebih rendah dari pesaing dilakukan oleh pengusaha Bordir dengan pengendalian dan penekanan biaya bahan baku. Pengusaha Bordir mengkombinasikan harga rendah dengan pengotimalan sumber daya manusia sehingga hasil output lebih banyak dan pekerja menjadi produktif. Selain itu *cost leadership* untuk pasar domestik sangat tepat karena sesuai dengan tingkat ekonomi masyarakatnya, dengan kualitas dan harga yang bersaing akhirnya kinerja UKM Bordir di Kota Tasikmalaya meningkat. Hasil penelitian ini berlainan dengan Merliana (2016), yang menyatakan *cost leadership* tidak berpengaruh atau tidak signifikan terhadap kinerja UKM.

E. SIMPULAN dan SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Strategi keunggulan kompetitif diferensiasi berpengaruh terhadap kinerja UKM karena, hasil Bordir bersaing dengan menonjolkan keunikan budaya dan kreatifitas para pelaku usaha,

selain itu pelaku sudah mulai menggunakan teknologi internet dalam pemasarannya sehingga permintaan tetap seimbang sehingga kinerja tetap terjaga.

- b. Strategi keunggulan kompetitif *cost leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja UKM karena para pelaku usaha bisa menekan biaya dan mengoptimalkan Sumber Daya manusia, *cost leadership* menjadikan harga kompetitif dan permintaan tetap stabil, sehingga kinerja meningkat.

2. Saran

Saran untuk penelitian selanjutnya dapat membahas UKM bukan hanya Bordir Tasikmalaya tapi juga bisa mengembangkan UKM lain dengan cakupan yang lebih luas.

F. DAFTAR PUSTAKA

- Banker, R. D., Mashruwala, R., & Tripathy, A. 2014. Does A Differentiation Strategy Lead to More Sustainable Financial Performance than A Cost Leadership Strategy? *Management Decision*, Vol. 52.
- Brigita dan Adiwibowo. 2017, Pengaruh Strategi Tingkat Bisnis, Persaingan Pasar, dan Leverage Terhadap Manajemen Laba. *Diponegoro Journal of Accounting*, Volume 6, Nomor 4, Tahun 2017, Halaman 1-13 <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/accounting> ISSN (Online): 2337-3806
- Buli, Bereket Mamo. 2017. Entrepreneurial orientation, market orientation and performance of SMEs in the manufacturing industry: evidence from Ethiopian enterprises. *Management Research Review*, 40 (3), 23-27.
- Disperindag Kota Tasikmalaya. 2018. Data UKM Kota Tasikmalaya
- Jumingan. 2006. *Analisis Laporan Keuangan*, Cetakan Pertama. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. 2007. *Marketing Management*. Pearson Education Inc.
- Merliana, V dan K, Albert. 2016. Pengaruh Strategi Biaya Rendah Dan Diferensiasi Terhadap Keberhasilan Pt Tahu Tauhid. *Jurnal Manajemen*, Vol.15, No.2, Mei 2016
- Mustikowati, Rita Indah. 2014. Orientasi Kewirausahaan ,Inovasi , dan Strategi Bisnis untuk meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi pada UKM Sentra Kabupaten Malang). *Fakultas Ekonomi Universitas Kanjuruhan Malang. Modernisasi*, 10 (1), 33 – 35.
- Peng Wu Lei Gao Tingting Gu. 2015. Business strategy, market competition and earnings management. *Chinese Management Studies*, Vol. 9 Iss 3 pp. 401 – 424.
- Porter, Michael E, 1980, *Competitive Strategy. First Edition*. New York: Free Press.

- Porter, Michael E. 2007. *Strategi Bersaing (competitive strategy)*. Tangerang: Kharisma Publishing Group.
- Rustamblin,Daly., Armanu Thoyib., Djumilah Zain. 2013. Pengaruh Strategi Generik terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Bank Umum). *Program Pascasarjana FEB Universitas Brawijaya Malang. Jurnal Jam*, 11 (1), 115 – 117.
- Susila dan Supana (2018). Peran Strategi Kepemimpinan Biaya Memediasi Orientasi Pasar Dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Usaha Kecil Menengah (Studi Pada Usaha Kecil Menengah Laundry di Kota Denpasar). *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 7, No. 5, 2018: 2481-2507 ISSN: 2302-8912 DOI: <https://doi.org/10.24843/Ejmunud.2018.V7.I05.P08>
- Tarigan Zeplin Jh. 2009. Pengaruh Implementasi Erp Terhadap Product Diffrentiation Dan Cost Leadership Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Manufaktur Jawa Timur). *Jurnal Manajemen Pemasaran*, Vol. 4, No. 1, April 2009: 11-15.
- Undang undang No 3 tahun 2014. Tentang Perindustrian
- Yuliansyah, Yuliansyah Hussain Gulzar Rammal Elizabeth Rose. 2016. Business strategy and performance in Indonesia service sector. *Journal of Asia Business Studies*, 10 (2), 30 – 33.
- Zhang, David D., Edward Bruning. 2011. Personal Characteristic and Strategic Orientation: Entrepreneurs in Canadia Manufacturing Companies.International. *Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 17 (1), 82 – 103.
- Wibowo dkk. 2017. Strategi Bersaing Perusahaan dan Kinerja Perusahaan. *Riset Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 2 (2), 2017