

Analisis Implementasi Strategi *Cost Leadership*, *Market Expansion*, dan *Business Process Streamlining* Terhadap Kinerja PT Semen Baturaja (Persero) Tbk

Putri Rahma Inne
Universitas Indo Global Mandiri
Email: innerahmaputri@gmail.com

Tien Yustini
Universitas Indo Global Mandiri
Email: yustini28470@yahoo.com

Omar Hendro
Universitas Indo Global Mandiri
Email: omarhendro@ymail.com

Abstract

The purpose of the research is specifically to obtain the analysis of Cost Leadership, Market Expansion, and Business Process Streamlining strategy implementation in PT Semen Baturaja (Persero) Tbk since 2017. This research analyze the influence in partial and also simultant then to find out if there is a need to renew the company's strategy in dealing with global competition. The research method uses descriptive survey, field data collection using questionnaire and observation techniques. This research uses a mix method in the form of quantitative research that is equipped with qualitative data. Samples taken as many as 100 people who are echelon I, II, III, and IV employees. Data processing using SERVO Analysis tools and SPSS software version 23. Testing data using the t test, that the Cost Leadership strategy has no effect on company performance with t count 1.341 < t table 1.661, there is the influence of Market Expansion strategy on company performance with t count 2.369 > t table 1.661, there is the influence of the Business Process Streamlining strategy on company performance with t count 4,461 > t table 1,661 and simultaneously these three strategies affect company performance with an F count of 40,691 > F table 2,699. The common thread of research is that the strategy of Cost Leadership, Market Expansion, and Business Process Streamlining must be carried out simultaneously in order to have a positive and significant effect on company performance and if implemented consistently, the three strategies are sufficiently capable in facing competition in the national cement industry

Keywords: Cost Leadership, Market Expansion, Bussiness Process Streamlining, and Performance

Abstrak

Tujuan penelitian secara khusus untuk mendapatkan hasil analisis pengaruh dari implementasi strategi Cost Leadership, Market Expansion, dan Bussiness Process Streamlining yang diterapkan di PT Semen Baturaja (Persero) Tbk sejak tahun 2017. Analisis dilakukan untuk mengetahui pengaruh implementasi strategi tersebut baik secara parsial maupun simultan serta untuk mengetahui apakah diperlukan pembaharuan strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan global. Metode penelitian menggunakan survey deskriptif, pengumpulan data lapangan menggunakan teknik kuesioner dan observasi. Penelitian ini menggunakan mix method berupa penelitian kuantitatif yang dilengkapi dengan data kualitatif. Sampel yang diambil sebanyak 100 orang yang merupakan karyawan eselon I, II, III, dan IV. Pengolahan data menggunakan tools SERVO Analysis dan Software SPSS versi 23. Pengujian data menggunakan uji t, bahwa strategi Cost Leadership tidak berpengaruh pada kinerja perusahaan dengan t hitung 1,341 < t tabel 1,661, terdapat pengaruh strategi Market Expansion terhadap kinerja perusahaan dengan t hitung 2,369 > t tabel 1,661, terdapat pengaruh strategi Bussiness Process Streamlining terhadap kinerja perusahaan dengan t hitung 4,461 > t tabel 1,661 dan secara simultan ketiga strategi tersebut mempengaruhi kinerja perusahaan dengan F hitung 40,691 > F tabel 2,699. Kesimpulan penelitian bahwa strategi Cost Leadership, Market Expansion, dan Bussiness Process Streamlining harus dilakukan secara simultan agar dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan dan apabila dijalankan dengan konsisten maka ketiga strategi tersebut cukup mumpuni dalam menghadapi persaingan di industri semen nasional.

Kata kunci: Kepemimpinan biaya, Perluasan pasar, Perampingan proses bisnis, dan Kinerja

1. Pendahuluan

Kementrian Perindustrian melalui Direktur Industri Kimia Hilir memperkirakan pertumbuhan industri semen tahun 2019 bisa mencapai 10%. Berbagai proyek infrastruktur pemerintah bakal menggenjot permintaan semen dalam negeri. Banyaknya proyek infrastruktur, seperti pembangunan tol, proyek-proyek di Kementerian PU, serta proyek pembangunan oleh pihak swasta menjadi landasan optimisme pertumbuhan industri semen. Dalam mendukung hal tersebut, kapasitas dalam negeri diyakini bakal menopang kenaikan permintaan semen. Namun, berbeda dengan pemerintah, Asosiasi Semen Indonesia memperkirakan pertumbuhan industri semen hanya berada di kisaran 7%. Itu pun hanya bisa terjadi jika pemerintah mewujudkan proyek infrastruktur senilai Rp. 1.100 Triliun. Jika tidak, maka pertumbuhan industri semen kembali sekitar 3-5% saja.

Di tengah pertumbuhan industri semen yang kurang begitu menggembirakan, kondisi pasar semen Indonesia tengah mengalami perubahan yang signifikan. Keseimbangan produksi dan permintaan semen terjadi pada Tahun 2014, dimana tahun sebelumnya Indonesia mengalami kelebihan permintaan (*over demand*) dan sejak Tahun 2015 sampai 2019, kondisi pasar berubah menjadi kelebihan pasokan (*over supply*), ditambah lagi dengan penambahan kapasitas oleh produsen semen yang ada dan masuknya pemain-pemain baru.

Selain peningkatan produksi oleh perusahaan semen yang sudah ada, peningkatan kapasitas akan didorong oleh perusahaan-perusahaan baru, seperti Thailand Siam Cement Group di Sukabumi dan perusahaan asal Cina, PT Conch, di Tabalong. Hal ini menyebabkan kompetisi industri semen di Indonesia menjadi semakin ketat beberapa tahun belakangan ini. Kehadiran pemain-pemain baru dengan merek semen yang baru akan terus memanaskan kompetisi pasar dengan pemain lama (*existing*). Adanya persaingan yang sangat ketat antar perusahaan, mendorong setiap perusahaan untuk menerapkan strategi secara tepat.

PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk merupakan suatu badan usaha milik negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang pembuatan semen, menilai bahwa keberhasilan organisasi bukan tergantung pada kuantitas melainkan kualitas karyawan yang profesional dan mampu mengembangkan usaha (Aliya, 2019 : 98). Dalam menghadapi persaingan ini, PT Semen Baturaja (Persero) Tbk perlu melakukan gebrakan strategi yang kreatif dan inovatif. Oleh karena itu, pada tahun 2017 perusahaan mempersiapkan tiga inisiatif (*Quick Win Strategy*) yang dinamai Inisiatif Tiga Gajah. Inisiatif Tiga Gajah ini terdiri atas *Cost Leadership Initiatives*, *Market Expansion* dan *Bussiness Process Streamlining*.

Setelah dijalankan selama 2 tahun terakhir, perlu dilakukan evaluasi terhadap efektifitas ketiga strategi ini dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Evaluasi perlu dilakukan untuk mengkaji lebih dalam apakah strategi ini memerlukan penyesuaian baru untuk menyesuaikan dengan perubahan pasar dalam 2 tahun ini pada umumnya dan terlebih pada tahun-tahun mendatang dan apakah strategi ini menimbulkan dampak lain terhadap perusahaan?

Perumusan masalah dari penelitian ini antara lain; (1) Bagaimanakah pengaruh strategi *Cost Leadership* dalam *Quick Win Strategy* (Inisiatif Tiga Gajah) yang diterapkan oleh PT Semen Baturaja (Persero) Tbk secara parsial terhadap kinerja perusahaan?; (2) Bagaimanakah pengaruh strategi *Market Expansion* dalam *Quick Win Strategy* (Inisiatif Tiga Gajah) yang diterapkan oleh PT Semen Baturaja (Persero) Tbk secara parsial terhadap kinerja perusahaan?; (3) Bagaimanakah pengaruh *Bussiness Process Streamlining* dalam *Quick Win Strategy* (Inisiatif Tiga Gajah) yang diterapkan oleh PT Semen Baturaja (Persero) Tbk secara parsial

terhadap kinerja perusahaan?; (4) Bagaimanakah pengaruh *Cost Leadership*, *Market Expansion*, dan *Bussiness Process Streamlining* yang diterapkan oleh PT Semen Baturaja (Persero) Tbk secara simultan terhadap kinerja perusahaan?; dan (5) Bagaimanakah mengukur efektifitas dan perlukah *Quick Win Strategy* (Inisiatif Tiga Gajah) diperbaharui dalam meningkatkan kinerja perusahaan sehingga mampu bersaing dengan kompetitor?

Dari rumusan masalah yang telah disebutkan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah; (1) Untuk menganalisa pengaruh *Cost Leadership* dalam *Quick Win Strategy* (Inisiatif Tiga Gajah) yang diterapkan oleh PT Semen Baturaja (Persero) Tbk secara parsial terhadap kinerja perusahaan; (2) Untuk menganalisa pengaruh *Market Expansion* dalam *Quick Win Strategy* (Inisiatif Tiga Gajah) yang diterapkan oleh PT Semen Baturaja (Persero) Tbk secara parsial terhadap kinerja perusahaan; (3) Untuk menganalisa pengaruh *Bussiness Process Streamlining* dalam *Quick Win Strategy* (Inisiatif Tiga Gajah) yang diterapkan oleh PT Semen Baturaja (Persero) Tbk secara parsial terhadap kinerja perusahaan; (4) Untuk menganalisa pengaruh *Cost Leadership*, *Market Expansion*, dan *Bussiness Process Streamlining* dalam *Quick Win Strategy* (Inisiatif Tiga Gajah) yang diterapkan oleh PT Semen Baturaja (Persero) Tbk secara simultan terhadap kinerja perusahaan; dan (5) Sebagai jawaban rumusan permasalahan pada poin 5, untuk mengukur dan memperbaharui strategi perusahaan apabila diperlukan guna mempertahankan eksistensi dan meningkatkan kinerja perusahaan.

2. Literature Review

2.1 Teori *Cost Leadership*

(Alberto Dudung, 2012) menyatakan *Cost Leadership* atau kepemimpinan biaya merupakan salah satu generic strategy. Strategi ini dilakukan dengan cara memproduksi barang dengan biaya yang lebih rendah dengan kualitas yang relatif sama dibandingkan dengan para pesaingnya. Untuk dapat menjalankan strategi ini, perusahaan perlu memiliki economies of scale lebih tinggi atau memiliki keunggulan dalam produktivitas. Dengan kata lain, perusahaan yang mengarahkan dirinya menjadi produsen yang low-cost dalam industri untuk setiap level kualitas, maka perusahaan tersebut telah menjalankan strategi ini (Porter, 1985).

2.2 Teori *Market Expansion*

Ekspansi pasar (*market expansion*) adalah strategi pertumbuhan di mana perusahaan menargetkan produk yang ada ke pasar baru, pengembangan pasar dengan menargetkan pasar geografis baru, segmen demografis atau psikografis baru, atau benar-benar pengguna baru (<http://kamusbisnis.com/arti/ekspansi-pasar>). Ekspansi pasar berusaha untuk mencapai empat tujuan utama; (1) Mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasar produk ini, hal ini dapat dicapai oleh kombinasi dari strategi harga yang kompetitif, iklan, promosi penjualan dan mungkin lebih banyak sumber daya pribadi yang didedikasikan untuk menjual; (2) Aman dari dominasi pertumbuhan pasar; (3) Restrukturisasi pasar yang matang oleh maneuver dari competitor, ini akan memerlukan agresifitas kampanye promosi yang gencar, didukung oleh sebuah strategi harga yang dirancang untuk membuat pasar “kurang menarik“ bagi competitor; (4) Meningkatkan penggunaan oleh pelanggan yang ada.

2.3 Teori *Bussiness Process Streamlining*

Bussiness Process Improvement/ Streamlining didefinisikan sebagai kerangka sistematis yang dibangun untuk membantu organisasi dalam membuat kemajuan yang signifikan dalam pelaksanaan proses bisnisnya. BPI memberikan suatu sistem yang akan membantu dalam proses penyederhanaan (*streamlining*) proses-proses bisnis, dengan memberi jaminan

bahwa pelanggan internal dan eksternal dari organisasi akan mendapatkan output yang lebih baik dari sebelumnya (Harrington, 1991).

2.4 Teori Kinerja

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Srimindarti, 2004).

3. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif-kuantitatif dengan pendekatan studi kasus, yaitu mendeskripsikan fenomena Implementasi Strategi Cost Leadership, Market Expansion, Dan Business Process Streamlining, serta Kinerja PT Semen Baturaja (Persero) Tbk. Selanjutnya menganalisis besaran nilai pengaruh Implementasi Strategi Cost Leadership, Market Expansion, Dan Business Process Streamlining Terhadap Kinerja PT Semen Baturaja (Persero) Tbk, melalui pengolahan data-data yang telah dikumpulkan (Aliya, 2019 : 99).

3.1 Populasi Penelitian

Populasi menurut Arikunto (2006:130), adalah keseluruhan subjek penelitian. Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 379 karyawan yang terdiri dari karyawan eselon I, II, III, dan IV.

3.2 Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2008:109) “sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi”. Dapat ditarik kesimpulan bahwa sampel adalah sebagian dari populasi yang dianggap mewakili populasi karena memiliki ciri atau karakteristik yang sama. Dengan menggunakan rumus Slovin, maka didapat jumlah sampel sebanyak 79 orang sehingga disesuaikan oleh peneliti sebanyak 100 orang.

3.3 Rancangan SERVQ Analysis

SERVQ *analysis* sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mendianogsa, membangun dan menguji strategi perusahaan maupun inisiatif yang akan dilakukan perusahaan (Fleisher and Bensoussan, 2007). SERVQ ini sendiri memiliki komponen yang terdiri dari 5 yaitu *Strategy, Environment, Resource, Value, Organization*. Kelima komponen ini akan digunakan dalam melihat strategi bisnis yang ada dalam perusahaan. Dalam mengevaluasi strategi bisnis, maka akan dipilih pendekatan strategi bisnis, yaitu *Company Mission* yang berhubungan dengan strategi dan nilai pada SERVQ *analysis*. Setelah itu *internal analysis* dan *external environment* akan dievaluasi dengan 4 komponen SERVQ *analysis* yaitu : *Strategy, Environment, Resource, Organization*. Setelah dianalisa maka hasil evaluasi akan diketahui bagaimana strategi bisnis perusahaan yang selama ini berjalan.

3.4 Rancangan Pengujian Instrumen Penelitian

(a) Uji Validitas Instrumen; Uji validitas adalah untuk mengetahui sah tidaknya instrumen kuesioner yang digunakan dalam pengumpulan data. Uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui apakah item-item yang tersaji dalam kuesioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan diteliti (Imam Ghozali, 2006). (b) Uji Reliabilitas Instrumen; Reliabilitas merupakan sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek

yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono,2013:121). Cara menguji reliabilitas yaitu dengan menggunakan metode Split half, hasilnya bisa dilihat dari nilai Correlation Between Forms. Jika r -hitung $>r$ -tabel, maka instrumen tersebut dikatakan reliabel atau membandingkannya dengan nilai cut off point 0,3 maka reliabel jika $r > 0,3$. Sebaliknya, jika r -hitung $<r$ -tabel maka instrumen tersebut dikatakan tidak reliabel. Pengujian reabilitas dengan Alpha Cronbach bisa dilihat dari nilai Alpha, jika nilai Alpha $>$ dari nilai rtabel yaitu 0,7 maka dapat dikatakan reliabel. Menurut Suharsimi Arikunto (2013:239) rumus alpha digunakan untuk mencari reliabilitas intrument yang skornya bukan 1 dan 0, misalnya angket atau soal bentuk uraian.

3.5 Rancangan Pengujian Asumsi Klasik

(a) Uji Normalitas; Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak, salah satu cara termudah untuk melihat normalitas adalah dengan melihat histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Namun demikian, dengan hanya melihat histogram hal ini bisa menyesatkan khususnya untuk jumlah sampel yang kecil. Metode yang lebih handal adalah dengan melihat Normal Probability Plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotin data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data adalah normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya (Ghozali,201).

(b) Uji Multikolinearitas; Menurut Ghozali (2015:167) uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah di dalam model regresi terdapat korelasi antar variabel independen. Uji multikolinieritas dalam penelitian ini dilihat dari nilai tolerance atau variance inflation factor (VIF). Apabila nilai tolerance value lebih tinggi daripada 0,10 atau VIF lebih kecil daripada 10 maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas.

(c) Uji Heterodastisitas; Salah satu cara untuk melihat adanya problem heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Cara menganalisisnya adalah dengan melihat pola dari penyebaran titik-titik, jika tidak terdapat pola tertentu yang jelas,serta titik-titik tersebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka mengindikasikan tidak terjadi heteroskedastisitas.

(d) Uji Autokorelasi; Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi dalam penelitian ini digunakan uji Durbin Watson (DW) dengan melihat DW test. Menurut Algifari (2000) untuk mengetahui terjadinya autokorelasi, maka digunakan tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Tabel Pengukuran Autokorekasi

Durbin Watson	Kesimpulan
Kurang dari 1,10	Ada autokorelasi
1,10 sampai dengan 1,54	Tanpa kesimpulan
1,55 sampai dengan 2,46	Tidak ada autokorelasi
2,47 sampai dengan 2,90	Tanpa kesimpulan
Lebih dari 2,90	Ada autokorelasi

Sumber: Alghifari, 2000

(e) Uji Hipotesis; Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menganalisis nilai Probability (P) dari hasil pengolahan data menggunakan SPSS dibandingkan dengan batasan statistik yang dipersyaratkan, yaitu dibawah 0,05 dan nilai t hitung lebih besar dibandingkan dengan t tabel untuk hipotesis 1, 2, dan 3. Sedangkan untuk hipotesis 4 kriteria penerimaan hipotesis dengan melihat nilai probabilitas $< 0,05$ dan nilai F hitung $>$ dari F tabel.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil Uji Instrumen Penelitian

Agar menghasilkan instrumen penelitian yang handal dan sahih untuk digunakan sebagai alat pengumpul data, sebelum disebarakan kepada responden penelitian telah diuji validitas dan reliabilitas. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian adalah sebagai berikut ini:

Tabel 2. Uji Validitas *Cost Leadership*

Parameter	r-hitung	r-tabel	Validitas
CL01	0,708	0,195	Valid
CL02	0,681	0,195	Valid
CL03	0,691	0,195	Valid
CL04	0,776	0,195	Valid
CL05	0,690	0,195	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

Tabel 3. Uji Validitas *Market Expansion*

Parameter	r-hitung	r-tabel	Validitas
ME01	0,627	0,195	Valid
ME02	0,591	0,195	Valid
ME03	0,624	0,195	Valid
ME04	0,658	0,195	Valid
ME05	0,695	0,195	Valid
ME06	0,612	0,195	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

Tabel 4. Uji Validitas *Bussiness Process Streamlining*

Parameter	r-hitung	r-tabel	Validitas
BPS01	0,641	0,195	Valid
BPS02	0,808	0,195	Valid
BPS03	0,730	0,195	Valid
BPS04	0,777	0,195	Valid
BPS05	0,703	0,195	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

Tabel 5. Uji Validitas Kinerja Perusahaan

Parameter	r-hitung	r-tabel	Validitas
KI01	0,680	0,195	Valid
KI02	0,776	0,195	Valid
KI03	0,577	0,195	Valid
KI04	0,669	0,195	Valid
KI05	0,683	0,195	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

Tabel 6. Uji Reliabilitas Data

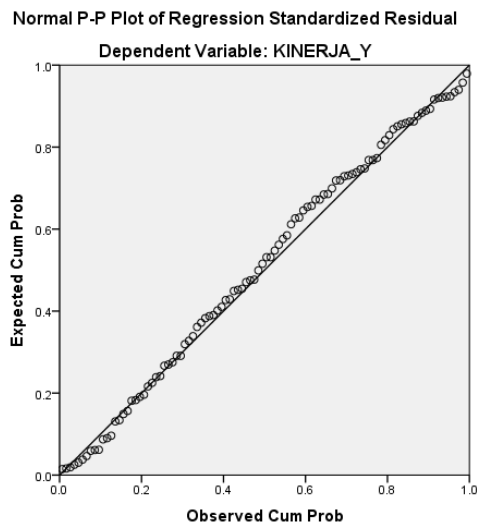
Variabel	Alpha	Cronbach Alpha	Reliabilitas
Cost Leadership (X₁)	0,747	0,6	Reliabel
Market Expansion (X₂)	0,789	0,6	Reliabel
Bussiness Process Streamlining (X₃)	0,771	0,6	Reliabel
Kinerja Perusahaan (Y)	0,737	0,6	Reliabel

Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

4.2 Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas; Hasil scatter plot untuk menguji normalitas adalah sebagai berikut;

Gambar 1. Uji Normalitas



Sumber : Data Primer, 2020

Berdasarkan gambar grafik diatas, maka semua data terdistribusi secara normal. Hal ini karena semua data menyebar mengikuti garis normalitas.

Uji Multikolinearitas; Uji multikolinieritas dalam penelitian ini dilihat dari nilai tolerance atau variance inflation factor (VIF). Adapun perhitungan estimasi nilai tolerance atau VIF dengan program SPSS 23 dapat dilihat pada tabel 7 berikut:

Tabel 7. Hasil Uji Multikolinearitas

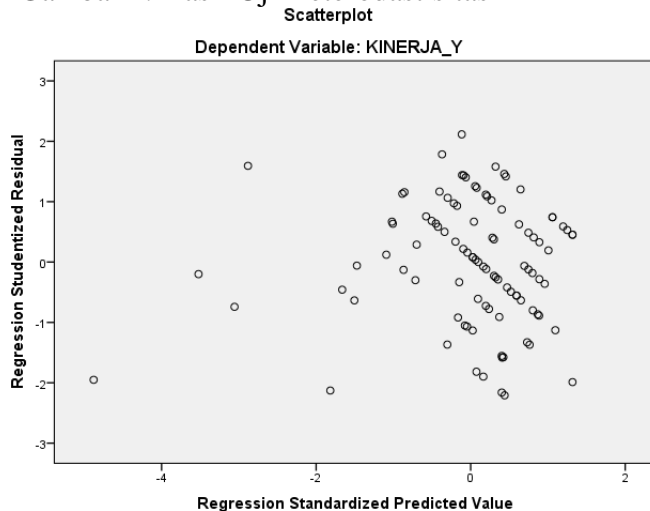
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Cost Leadership	0,431	2,318
Market Expansion	0,391	2,556
Bussiness Process Streamlining	0,478	2,090

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dari Tabel 7 di atas dapat diketahui bahwa nilai *tolerance* dari variabel X_1 sebesar 0,431, variabel X_2 sebesar 0,391, variabel X_3 sebesar 0,478 lebih besar dari 0,10 sedangkan nilai VIF dari variabel X_1 sebesar 2,318, variabel X_2 sebesar 2,556, variabel X_3 sebesar 2,090 lebih kecil dari 5. Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* semua variabel bebas lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF semua variabel bebas juga lebih kecil dari 10 sehingga tidak terjadi gejala korelasi pada variabel bebas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak adanya gejala multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi.

Uji Heterodastisitas; Salah satu cara untuk melihat adanya problem heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Berikut ini adalah Gambar 2 yang menunjukkan estimasi matrik variabel.

Gambar 2. Hasil Uji Heterodastisitas



Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan grafik scatterplot di atas dapat dianalisis X_1 , X_2 dan X_3 tidak terjadi heteroskedastisitas karena memiliki penyebaran titik-titik dimana tidak terdapat pola tertentu yang jelas, serta titik-titik tersebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. Dari pengamatan grafik diatas dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi ini tidak terjadi heterodastisitas.

Uji Autokorelasi; Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi dalam penelitian ini digunakan uji Durbin Watson (DW) dengan melihat DW test. Berikut adalah hasil DW Test.

Tabel 8. Hasil Uji Autokorelasi

Model	R square	Durbin-Watson
1	0,560	1,883

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Hasil analisis SPSS 23, nilai Durbin Watson (DW) sebesar 1,883. Nilai DW terletak antara 1,55 sampai dengan 2,46 dengan kesimpulan tidak ada autokorelasi antar masing-masing variabel bebas, sehingga model regresi yang terbentuk dari nilai variabel terikat yaitu kinerja perusahaan hanya dijelaskan oleh variabel bebas yaitu X_1 , X_2 dan X_3 .

4.3 Hasil Uji Hipotesis

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Analisis masing-masing variabel dijelaskan dalam uraian berikut :

Tabel 9. Hasil Regresi Linear Berganda

Model	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
<i>Constant</i>	4,033	1,643		2,455	0,016
<i>Cost Leadership</i>	0,128	0,095	0,138	1,341	0,183
<i>Market Expansion</i>	0,225	0,095	0,256	2,369	0,020
<i>Bussiness Process Streamlining</i>	0,412	0,092	0,437	4,461	0,000

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Pada pengujian hipotesis pertama dengan menggunakan uji t diperoleh hasil bahwa variabel *Cost Leadership* (X_1) memiliki :

- $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($1,341 < 1,661$)
- nilai signifikansi $>$ taraf signifikansi ($0,183 > 0,05$)

Berdasarkan hal tersebut, maka H_{01} (Hipotesis nol) diterima dan H_{a1} (Hipotesis alternatif) ditolak, selain itu nilai koefisien regresi hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 1,341.

Hal ini berarti bahwa ada tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel *Cost Leadership* (X_1) terhadap Kinerja Perusahaan (Y).

Pada pengujian hipotesis kedua dengan menggunakan uji t diperoleh hasil bahwa variabel *Market Expansion* (X_2) memiliki :

- $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,369 > 1,661$)
- nilai signifikansi $<$ taraf signifikansi ($0,020 < 0,05$)

Berdasarkan hal tersebut, maka H_{02} (Hipotesis nol) ditolak dan H_{a2} (Hipotesis alternatif) diterima, selain itu nilai koefisien regresi hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 2,369.

Hal ini berarti bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel *Market Expansion* (X_2) terhadap Kinerja Perusahaan (Y).

Pada pengujian hipotesis ketiga dengan menggunakan uji t diperoleh hasil bahwa variabel *Bussiness Process Streamlining* (X_3) memiliki :

- $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,461 > 1,661$)

- nilai signifikansi < taraf signifikansi ($0,000 < 0,05$)

Berdasarkan hal tersebut, maka H_{03} (Hipotesis nol) ditolak dan H_{a3} (Hipotesis alternatif) diterima, selain itu nilai koefisien regresi hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 4,461.

Hal ini berarti bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel *Business Process Streamlining* (X_3) terhadap Kinerja Perusahaan (Y).

Untuk hasil pengujian hipotesis 4, dapat dilihat dari Tabel 10 di bawah ini.

Tabel 10. Hasil Uji F

Model	F	Sig.
Regression	40,691	0,000

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Pada pengujian hipotesis keempat dengan menggunakan uji t diperoleh hasil bahwa variabel *Cost Leadership* (X_1), *Market Expansion* (X_2), dan *Business Process Streamlining* (X_3) memiliki :

- $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($40,691 > 2,669$)
- nilai signifikansi < taraf signifikansi ($0,000 < 0,05$)

Berdasarkan hal tersebut, maka H_{04} (Hipotesis nol) ditolak dan H_{a4} (Hipotesis alternatif) diterima, selain itu nilai koefisien regresi hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 4,461.

Hal ini berarti bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel *Cost Leadership* (X_1), *Market Expansion* (X_2), dan *Business Process Streamlining* (X_3) secara simultan terhadap Kinerja Perusahaan (Y).

Untuk menilai strategi yang digunakan saat ini, dilakukan dengan menyiapkan matriks penilaian pada Tabel 11 sebagai berikut :

Tabel 11. Matriks Analisis SERVO

	S	E	R	V	O
S	XXX	T/e	T/n	M/n	T/e
E	T/e	XXX	M/n	M/n	M/n
R	T/e	T/e	XXX	T/n	T/n
V	M/n	T/n	T/n	XXX	T/n
O	T/e	T/n	T/n	T/n	XXX

Keterangan :

XXX : Tidak dihubungkan

T/e : *Tight fit, early fit*

T/n : *Tight fit, normal fit*

M/n : *Medium fit, normal fit*

Setelah dilakukan analisa antar komponen SERVO, didapat hubungan antar masing-masing elemen saling mempengaruhi dan tidak ada hubungan yang *loose* dan *delayed*. Pengaruh hubungan elemen *strategy-environment*, *strategy-organization*, *environment-strategy*, *resources-strategy*, *resources-environment* dan *organization-strategy* mendapatkan nilai **tight fit-early fit**. Sedangkan hubungan elemen *strategy-resource*, *resources-values*, *resources-organization*, *values-environment*, *values-resources*, *values-organization*, *organization-environment*, *organization-resources*, dan *organization-values* mendapatkan nilai **tight fit-normal fit**. Selanjutnya, hubungan elemen *strategy-values*, *environment-values*, *environment-organization*, dan *values-strategy* mendapatkan nilai **medium fit, normal fit**. Hasil analisa hubungan antar elemen SERVO ini menunjukkan bahwa strategi yang telah digunakan perusahaan masih relevan dengan kondisi persaingan usaha saat ini dan tidak perlu dilakukan pergantian komponen-komponen pada elemen SERVO ataupun tidak perlu dilakukan pembaruan strategi perusahaan.

5. Simpulan

Dari analisis yang telah dilakukan dan dijabarkan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: (1) *Cost Leadership* secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan; (2) *Market Expansion* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan; (3) *Bussiness Process Streamlining* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan; (4) *Cost Leadership*, *Market Expansion* dan *Bussiness Process Streamlining* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan; (5) Hasil Analisa SERVO, strategi yang telah diterapkan perusahaan saat ini belum diperlukan pembaruan namun diperlukan penambahan dan penguatan program dan konsistensi dalam melaksanakan program-program tersebut.

6. Daftar Pustaka

- Aliya, S., & Tobari, T. (2019) Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Palembang. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan, Volume 4, No.1, 97-103*.
- Algifari, T. (2000). *Pengaruh Analisis Regresi*. BPFE, 3.
- Andika, F., Kholil, M., Industri, T., & Jakarta, U. M. (2017). Bussiness Process Improvement Sebagai Dasar Perbaikan Proses Penerbitan Dokumen Work Completion Certificate (WCC) dengan Menggunakan Metode Streamlining di PT XYZ. *Jurnal Ilmiah PASTI, VI(1), 50–57*.
- Andrews, K. R. (1985). *Konsep Strategi Perusahaan*. Erlangga, Jakarta.
- Angraini, A. (2009). *Usulan Perumusan Strategi Perusahaan dengan Analisis SWOT : Studi Kasus PT Saung Angklung Udjo*. 4(1), 74–88.
- Antero Sumsel, R. (2017). *Strategi Inisiatif Tiga Gajah Jawab Persaingan Global*. <http://anterosumsel.com/2017/11/14/strategi-inisiatif-tiga-gajah-jawab-persaingan-global/>, diakses pada 14 November 2017
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian* (2nd ed.). Rineka Cipta.
- Armstrong, T. (2013). An overview of global cement sector trends. Insights from the Global Cement Report 10th Edition. *XXX Technical Congress FICEM-APCAC*, 2–26. <http://www.cemnet.com>
- Brown, S., Lamming, R., Bessant, J., & Jones, P. (2005). *Strategic Operations Management* (Second). Elsevier Butterworth Heinemann.

- Cresweel, K. (1993). The Case Study Approach. *Business Communication Quarterly*, 56(4), 46–48. <https://doi.org/10.1177/108056999305600409>
- David, F. R. (2011). *Strategic Management* (Eric Svendsen (ed.)). Pearson Education.
- Eddy Herjanto. (2003). *Sains Manajemen*. Grasindo.
- Fadlilah, N. (2013). Pengaruh Strategi Kompetitif Terhadap Kinerja Perusahaan dengan Supply Chain Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di BEI Tahun 2008-2011). *Perbanas*, 1.
- Febrina, M. (2012). Perancangan Balanced Scorecard Sebagai Alat Untuk Review Strategi Perusahaan (Studi Kasus Pada Pt “Sbp” Di Surabaya) Maria Febrina. *1(1)*, 97–102.
- Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2007). *Bussiness Competitive Analysis*. Paul Boger.
- H.J. Harrington. (1995). *Business Process Improvement and Innovation*. McGraw-Hill Education.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). Competing for The Future. *Harvard Business Review*
- Indonesia, A. S. (2011). *Cement Industry Review*.
- International Cement Review. (2011). *Cement Overview*.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Version, S., Hitt, M. A., Ireland, R. D., STACEY, M., Porter, M. E., Volberda, H. W., Morgan, R. E., Reinmoeller, P., Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., Education, S. T., Framework, S., Education, T., Development, P., Rothwell, W. J., Kazanas, H. C., ... Voss, H. (2010). Strategic Framework for Teacher Education And Professional Development United States Agency for International Development. In *Strategic Management - Competitiveness and Globalization* (Vol. 89, Issue September). https://doi.org/10.4324/9780203380048_part_one
- Kementerian Perindustrian. (2011). *Cement Industry Outlook*. <https://doi.org/10.1155/2010/706872>
- Kumar, S. A., & Suresh, N. (2005). *Production and Operations Management* (Second). New Age International (P) Limited.
- Kusuma, P., Prince, S., Surakarta, H., & Madiun, I. P. (2011). *Perumusan Strategi Perusahaan Berbasis Balanced Scorecard* 59–67.
- Larasati, S. D., Wicaksono, S. A., & Wardani, N. H. (2017). Perbaikan Proses Bisnis Menggunakan Metode Business Process Improvement (BPI) (Studi Pada Bagian Riset Pemasaran dan Pusat. *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer (J-PTIHK) Universitas Brawijaya*, 1(11), 1425–1432.
- Makkulau, A., Hamzah, D., & Laba, R. (2017). Analisis Strategi Bisnis Dalam Meningkatkan Market Share dengan Menggunakan Pendekatan Analisis BMC dan SWOT Analysis pada PT Semen Tonasa. *JBMI*, 14, 149–159.
- Mationson, O. (2016). Evaluasi Strategi Pada CV Mega Jaya Menggunakan SERVO Analysis. *Agora*, 4(1), 1–10.
- Pearce, J., & Robinson, R. (2010). *Strategic Management*. McGraw-Hill Education.
- Perindustrian, K. (2019). *Industri-Semen-Diprediksi-Tumbuh-10-Persen*, diakses pada 22 Juli 2019 @ kemenperin.go.id. <http://kemenperin.go.id/artikel/11236/Industri-Semen-Diprediksi-Tumbuh-10-Persen>, diakses pada 22 Juli 2019
- Pondaag, T. O., & Soegoto, A. S. (2016). Evaluasi Strategi Promosi Dan Penjualan Terhadap Evaluation of Promotion Strategy and Sales Toward Competitive Advantage At. *Emba*, 4(2), 133–143.
- Porter, A. (2009). *Operations Management*. Ventus Publishing.
- Priyatno, D. (2009). *Mandiri Belajar SPSS*. Mediakom.
- Putri, C. Y. (2015). Evaluasi Strategi Pengembangan Bisnis Penggilingan Gabah pada UD. Jaya Makmur di Jember. *Agora*, 3(1), 324–332.

- Render, B., Munson, C., Needed, O. I., & Heizer, J. (2019). *Operations Management*. 1–6.
- Richard B Chase. (1998). *Production and Operations Management*.
<https://doi.org/10.5465/amr.1977.4409133>
- Sarwono, J. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Graha Ilmu.
- Sedarmayanti. (2014). *Manajemen Strategi* (Cetakan Pe). Refika Aditama.
- Srimindarti, C. (2004). Alternatif Pengukuran Kinerja. 3(1), 52–64.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2003). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures*. Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.1177/1350507600314007>
- Subagyo, S. (2020). *Manajemen Operasi*. BPF.
- Tanwar, R. (2013). Porter's Generic Competitive Strategies. *IOSR Journal of Business and Management*, 15(1), 11–17. <https://doi.org/10.9790/487x-1511117>
- Umar, H. (2002). *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Gramedia Pustaka Utama.
- Zeplin Jiwa Husada Tarigan. (2009). Pengaruh Impelemntasi ERP Terhadap Product Differentiation dan Cost Leadership Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Manufaktur Jawa Timur). *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 4(1), 11–15. <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/mar/article/view/18081>

Copyright Disclaimer

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.