

## **URGENSI LINGKUNGAN BISNIS DAN STRATEGI DALAM MENCIPTAKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF**

**Lena Ellitan**

Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya  
Jalan Dinoyo 42-44, Surabaya  
Corresponding Author: lena@ukwms.ac.id

### **ABSTRACT**

*This study has several main objectives as follows: (1) To explore how SMEs develop strategies based on their strengths, weaknesses, opportunities, and challenges. (2) Explore the various efforts of SMEs in anticipating the uncertainty of the business environment. (3) Exporting the efforts of SMEs to formulate their competitive strategies. (4) Exploring how environmental uncertainty affects the choice of a SMEs competitive strategy. (5) Explore the efforts of SMEs to formulate their operational strategies. (6) Exploring how competitive strategy affects SME operational strategies. (7) Exploring how competitive strategy and operating strategy affects SMEs business performance. This study uses a descriptive research approach that seeks to identify and map (mapping) the potential and characteristics of SMEs in Surabaya and its surroundings (Sidoarjo, Gresik) with the aim of obtaining an accurate and detailed description of the potential characteristics of small and medium enterprises in the Surabaya area and surroundings. Based on the phenomena found in this study, there are several things that can be underlined: uncertainty in the business environment does not affect the company's business strategy. In carrying out their business strategy, SMEs usually use the following strategies: (1) Concerning the development of skills to respond to the opportunities created by companies in the first market. What often happens is that many imitators improve or modify goods and services to create higher value for buyers. If so, entrepreneurs need to shift their competitiveness to other market segments by dominating small market segments that large companies see as having no opportunity. (2) Changes in product, market, or industry characteristics based on innovation. This strategy is carried out by changing existing products and services, for example changing benefits, values, and other economic characteristics.*

**Keywords:** *business environment, manufacturing strategy, business performance.*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan utama sebagai berikut: (1) Mengeksplorasi cara UKM menyusun strategi berdasar kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan. (2) Mengeksplorasi berbagai upaya UKM mengantisipasi ketidakpastian lingkungan bisnis. (3) Mengeksplorasi upaya UKM merumuskan strategi bersaingnya. (4) Mengeksplorasi bagaimana ketidakpastian lingkungan

mempengaruhi pilihan strategi bersaing UKM. (5) Mengekplorasi upaya UKM merumuskan strategi operasionalnya. (6) Mengeksplorasi bagaimana strategi bersaing/kompetitif mempengaruhi strategi operasional UKM. (7) Mengeksplorasi bagaimana strategi bersaing dan strategi operasi mempengaruhi kinerja bisnis UKM. Studi ini menggunakan pendekatan penelitian deskriptif yang berupaya melakukan identifikasi dan pemetaan (*mapping*) terhadap potensi dan karakteristik UKM di Surabaya dan sekitarnya (Sidoarjo, Gresik) dengan tujuan untuk memperoleh gambaran secermat dan sedetail mungkin karakteristik potensi usaha kecil dan menengah yang berada di wilayah Surabaya dan sekitarnya. Berdasarkan fenomena temuan dalam penelitian ini, ada beberapa hal yang bisa digarisbawahi: Ketidakpastian lingkungan bisnis tidak mempengaruhi strategi bisnis perusahaan. Dalam melakukan strategi usahanya, UKM biasanya menggunakan strategi sebagai berikut: (1) Menyangkut pengembangan keterampilan untuk menanggapi peluang yang diciptakan oleh perusahaan yang berada di pasar pertama. Yang sering terjadi adalah banyak peniru (*initiator*) memperbaiki atau memodifikasi barang dan jasa untuk menciptakan nilai yang lebih tinggi bagi pembeli. Bila demikian, wirausaha perlu memindahkan daya saingnya ke segmen pasar lain dengan mendominasi segmen pasar kecil yang dipandang perusahaan besar tidak memiliki peluang. (2) Perubahan karakteristik produk, pasar, atau industri yang berbasis pada inovasi. Strategi ini dilakukan dengan mengubah produk dan jasa yang sudah ada, misalnya mengubah manfaat, nilai, dan karakteristik ekonomi lainnya.

**Kata kunci:** lingkungan bisnis, strategi manufaktur, kinerja bisnis.

## **PENDAHULUAN**

Ketidakpastian lingkungan bisnis membawa dampak makin ketatnya persaingan mendapatkan pangsa pasar dan kesempatan untuk memenangkan persaingan. Kompetisi antar perusahaan mengakibatkan makin pendeknya siklus hidup produk karena perusahaan berlomba untuk menawarkan sesuatu yang baru dan bernilai bagi konsumennya. Sistem perekonomian tidak lagi dikendalikan oleh *inventory (inventory-driven system)* tetapi dikendalikan oleh pelayanan (*service-driven system*). Dengan perkataan lain, permintaan konsumen (*demand*) menjadi pengendali dalam sistem ekonomi dan bukan lagi didorong oleh sistem persediaan (*supply*). Untuk meraih keunggulan (*excellence*), pelayanan haruslah menjadi suatu bagian terintegrasi dalam pelaksanaan bisnis untuk mewujudkan *superior customer value*.

Perusahaan juga dihadapkan pada tantangan makin kritisnya konsumen dalam memenuhi kebutuhannya. Dalam kondisi ini perusahaan dituntut untuk dapat menghasilkan produk dan jasa yang memiliki kualitas tinggi, harga rendah, waktu tunggu yang pendek, dan pengiriman (*delivery*) pada konsumen yang lebih cepat (Ellitan dan Anatan, 2008).

Mintzberg (1978) mengemukakan bahwa strategi merupakan tindakan atau pola tindakan yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan. Dalam organisasi, strategi tidak hanya meliputi strategi yang direncanakan, tetapi juga mencakup

“*sequence of decision*” yang menggambarkan konsistensi dalam perilaku keputusan. Implementasi strategi perusahaan memfokuskan pada pengembangan kompetensi perusahaan yaitu pengetahuan dan ketrampilan yang secara khusus tercermin dalam keahlian teknologi dan produksi. Kompetensi perusahaan menunjukkan sesuatu yang tidak mudah ditiru oleh pesaing dan memberikan *competitive advantage* (Schoemaker, 1992). Porter (1980) juga mengemukakan tiga strategi generik untuk mencapai kinerja di atas rata-rata dalam suatu industri yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Strategi fokus bisa berupa strategi fokus biaya dan strategi fokus diferensiasi.

Kesuksesan implementasi strategi kompetitif sangat dipengaruhi dinamisme lingkungan bisnis yang terjadi. Studi untuk mengetahui pengaruh dinamisme lingkungan pada strategi kompetitif dilakukan oleh Keats and Hitt (1988) dengan menggunakan sebuah struktur model *covariance* untuk menggambarkan adanya keterkaitan antara dimensi-dimensi lingkungan, strategi kompetitif, dan kinerja perusahaan. Kim and Lim (1988) juga memberikan bukti model keterkaitan antara lingkungan, strategi kompetitif, dan kinerja perusahaan. Pilihan strategi kompetitif dan kesuksesan bisnis perusahaan sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan bisnis terkait dengan perubahan teknologi maupun permintaan konsumen. Perusahaan juga harus bisa mengantisipasi dan merespons tindakan pesaing dalam industri, mengantisipasi berbagai peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah terkait dengan perubahan harga, *output*, maupun ketenagakerjaan.

Williams et al. (1995) menemukan adanya keterkaitan antara strategi kompetitif dengan strategi manufaktur dan antara strategi manufaktur dengan kinerja perusahaan. Sedangkan Gupta and Lonial (1998) menggunakan suatu model untuk menguji keterkaitan antara strategi bisnis, strategi manufaktur, dan kinerja organisasional. Implementasi strategi manufaktur terkait dengan apa yang harus dicapai oleh fungsi-fungsi manufaktur dalam perusahaan dan pilihan produk atau jasa yang akan dibuat oleh perusahaan. Strategi manufaktur dipandang sebagai penggunaan kekuatan manufaktur secara efektif sebagai suatu senjata kompetitif untuk mencapai tujuan bisnis maupun korporat.

Dalam evolusi teori strategi manufaktur, beberapa variabel komponen, dan determinan strategi manufaktur telah diidentifikasi oleh beberapa penulis seperti Skinner (1969), Hayes dan Wheelright (1984). Tetapi pada saat itu, faktor-faktor penting dalam strategi manufaktur tidak memiliki perhatian penting dalam area literatur manajemen operasi. Seiring dengan perkembangan era baru manufaktur, penelitian di bidang manajemen operasi yang memfokuskan pada studi strategi manufaktur dengan menggunakan metode empiris telah mengalami peningkatan. Beberapa literatur yang ada menyebutkan bahwa riset empiris memfokuskan pada konsistensi internal strategi manufaktur dan menilai konsekuensinya terhadap kinerja perusahaan (Ellitan dan Anatan, 2008). Tetapi sangat sedikit riset empiris yang membahas adanya keterkaitan antara dinamisme lingkungan, strategi manufaktur, strategi kompetitif, dan kinerja perusahaan, meskipun telah banyak literatur konseptual yang membahas isu tersebut (Swink and Way, 1995).

Masih sedikitnya penelitian atau studi empiris yang meneliti adanya keterkaitan antara ketidakpastian lingkungan, strategi kompetitif, strategi

manufaktur, dan kinerja bisnis perusahaan (Ward and Duray, 2000), menarik minat penulis melakukan suatu *confirmatory study*.

Mitsuhiro (2005) melakukan penelitian terhadap struktur Industri Indonesia, dan hasilnya menunjukkan bahwa industri manufaktur seperti industri kimia dan industri berat memiliki struktur sangat rapuh dengan ketergantungan impor yang tinggi, sementara industri bahan baku, bahan perantara, dan komponen belum dapat memenuhi kebutuhan. Timer (1999) melakukan penelitian tentang *Total Factor Productivity* (TFP) di Indonesia, pada tahun 1975 hanya mencapai 18% dari TFP Amerika Serikat, dan tetap stagnan sampai tahun 1990-an.

Berdasarkan gambaran kondisi industri manufaktur Indonesia yang jauh berbeda dengan *setting* penelitian sebelumnya, penelitian ini dilakukan untuk menguji apakah model konseptual strategi manufaktur tersebut masih relevan jika diaplikasikan dalam *setting* penelitian yang berbeda yaitu pada perusahaan manufaktur skala besar di Indonesia. Dalam penelitian ini, dinamisme lingkungan mewakili tingkat turbulensi dalam produk, teknologi, dan permintaan produk dalam suatu pasar (Miller and Friesen, 1983; Dess and Davis, 1984). Strategi kompetitif mewakili luas dimensi yang digunakan suatu bisnis sebagai basis keunggulan, misalnya harga dan diferensiasi (Porter, 1980).

Model penelitian didasarkan pada model konseptual strategi manufaktur pada penelitian yang dilakukan oleh Ward and Duray (2000). Dalam model tersebut, strategi kompetitif diperlakukan sebagai variabel mediasi antara dinamisme lingkungan dan strategi manufaktur, dan strategi manufaktur sebagai variabel mediasi antara strategi kompetitif dan kinerja perusahaan. Meskipun dalam penelitian-penelitian sebelumnya efek mediasi strategi kompetitif terhadap keterkaitan antara dinamisme lingkungan dan strategi manufaktur (kecuali penelitian Ward and Duray, 2000) belum pernah diteliti, dinamisme lingkungan telah diidentifikasi sebagai variabel yang penting baik dalam studi konseptual maupun studi empiris dalam strategi kompetitif maupun strategi manufaktur (Skinner, 1969; Hofer, 1975; Dierdonk and Miller, 1980).

Dari uraian di atas, maka masalah yang dibahas dalam penelitian ini adalah: (1) Bagaimana UKM menyusun strategi berdasar kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan? (2) Bagaimana upaya UKM mengantisipasi ketidakpastian lingkungan bisnis? (3) Bagaimana upaya UKM merumuskan strategi bersaingnya? (4) Bagaimana ketidakpastian lingkungan mempengaruhi pilihan strategi bersaing UKM? (5) Bagaimana UKM merumuskan strategi operasionalnya? (6) Bagaimana strategi bersaing/kompetitif mempengaruhi strategi operasional UKM? (7) Bagaimana strategi bersaing dan strategi operasi mempengaruhi kinerja bisnis UKM?

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Ketidakpastian Lingkungan, Strategi Kompetitif, Strategi Manufaktur, dan Keunggulan Kompetitif**

Literatur konseptual maupun empiris memberikan beberapa bukti tentang adanya pengaruh dinamisme lingkungan pada pilihan strategi kompetitif (Permana et al., 2017). Bersaing dalam kondisi lingkungan yang berubah cepat dan diindikasikan dengan makin pendeknya siklus hidup produk, konsumen yang

memiliki informasi lebih baik, difusi teknologi yang cepat, *customized product*, dan meningkatnya pesaing baru, menuntut perusahaan untuk menetapkan strategi kompetitif sehingga peningkatan fleksibilitas dan produktivitas tercapai. Ketidakpastian lingkungan diidentifikasi sebagai kontingensi penting dalam studi konseptual maupun empiris baik dalam strategi kompetitif maupun strategi manufaktur (Skinner, 1969; Hofer, 1975; Dierdonck and Miller, 1980). Dalam studi ini ditunjukkan bahwa dinamisme lingkungan akan mendukung dalam keputusan pilihan strategi kompetitif.

Swink and Way (1995) menunjukkan bahwa relatif sedikit studi yang memberikan bukti empiris tentang adanya pengaruh pilihan strategi kompetitif pada strategi manufaktur misalnya bahwa strategi manufaktur didukung oleh pilihan strategi kompetitif dalam bisnis yang memiliki kinerja bisnis tinggi. Vickery et al. (1993) menyatakan bahwa dalam pengembangan strategi manufaktur sangat penting untuk dicatat bahwa kinerja bisnis rendah dihasilkan ketika strategi manufaktur tidak dikaitkan dengan strategi kompetitif.

Swamidass and Newell (1987) menunjukkan bahwa kinerja memiliki pengaruh positif pada implementasi strategi manufaktur. Beberapa studi telah menunjukkan bahwa kualitas dikaitkan dengan kinerja yang bagus. Ferdows and DeMeyer (1990) dan Noble (1995) memiliki argumentasi bahwa strategi manufaktur yang efektif umumnya dimulai dengan kualitas sebagai basis.

Literatur menyebutkan bukti-bukti pengaruh langsung antara faktor-faktor lingkungan khususnya dinamisme lingkungan dan strategi manufaktur. Swamidass and Newell (1987) dan Ward et al. (1995) meneliti keterkaitan dinamisme lingkungan, strategi manufaktur, dan kinerja bisnis. Pengujian juga dilakukan untuk menguji keberadaan pengaruh langsung dinamisme lingkungan pada strategi manufaktur dengan memperhatikan peran mediasi strategi kompetitif.

Ward and Duray (2000) dan Doty et al. (1993) mengemukakan bahwa strategi yang efektif digunakan untuk mencapai kinerja bisnis tinggi. Implementasi strategi merupakan kunci adanya keterkaitan antara strategi kompetitif dan kesuksesan perusahaan yang diukur dengan kinerja bisnis. Beberapa penulis berpendapat bahwa strategi manufaktur mendeskripsikan implementasi dengan memberikan gambaran yang lebih rinci tentang bagaimana strategi kompetitif diaplikasikan (Hatten et al., 1978; Miller, 1987).

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian Kualitatif**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang berupaya melakukan identifikasi dan pemetaan (*mapping*) terhadap potensi dan karakteristik UKM di Surabaya dan sekitarnya (Sidoarjo dan Gresik) dengan tujuan untuk memperoleh gambaran secermat dan sedetail mungkin karakteristik potensi usaha kecil dan menengah yang berada di wilayah Surabaya dan sekitarnya. Berbeda dengan penelitian konvensional yang bersifat kuantitatif, dalam penelitian kualitatif, desain penelitian tidak ditentukan sebelumnya. Meskipun begitu, menurut Salim (2006) fungsi desain tetap sama yaitu digunakan dalam penelitian untuk menunjukkan rencana penelitian tentang bagaimana melangkah maju.

### **Informan dan Prosedur Pengumpulan Data**

Populasi dalam studi ini adalah seluruh anggota komunitas usaha kecil dan menengah berbentuk perseorangan, badan usaha (CV, PT), dan atau sejenisnya yang berada di wilayah Surabaya dan sekitarnya. Dalam studi ini tidak ditetapkan sampel karena data dan informasi yang akan disajikan meliputi seluruh anggota komunitas usaha kecil dan menengah di wilayah Jawa Timur. *Collecting Data* dilakukan dengan metode survei kepada seluruh kelompok usaha kecil/UKM dengan menggunakan instrumen pokok *questionnaire* (daftar pertanyaan) yang didukung dengan *indepth interview*. Sedangkan data yang dikumpulkan meliputi data primer dan sekunder. Data primer dalam studi ini adalah data-data yang berkaitan dengan kondisi obyektif potensi usaha kecil (UKM) yang didasarkan atas keterangan dan penjelasan dari pemilik (modal) serta pengelola perusahaan.

### **Teknik Analisis**

Teknik analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif. Studi ini diharapkan mampu memberikan sajian informasi secara lebih terperinci selain data-data yang bersifat statistik tentang potensi dan karakteristik usaha kecil dan menengah beserta uraian yang lebih *comprehensive* berdasarkan program pengembangan ekonomi usaha kecil (UKM) baik yang sedang berjalan maupun rencana pemberdayaan ekonomi kerakyatan ke depan. Studi ini diharapkan akan menghasilkan sebuah dokumen tentang Profil UKM di Surabaya dan sekitarnya.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

#### **Profil Responden**

Dua puluh perusahaan telah berpartisipasi dalam studi ini. Semuanya adalah perusahaan manufaktur yang berskala mikro, kecil, dan menengah menurut kriteria yang digunakan dalam penelitian ini. Dua puluh perusahaan yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah sampel terpilih dan yang bersedia memberikan respons lengkap untuk data yang diperlukan. Peneliti mengirimkan 100 proposal dan kuesioner. Tiga perusahaan memberikan informasi yang tidak tepat sehingga tidak dapat diikutsertakan dalam analisis. Profil perusahaan yang berpartisipasi dalam riset ini dilihat dari segi bidang usaha, lama perusahaan beroperasi, aset yang dimiliki, dan kinerja secara umum yang dicapai selama 3 tahun terakhir. Perusahaan bergerak dalam bidang usaha yang berbeda-beda menurut 6 kategori. Semuanya adalah perusahaan yang telah terjun dalam bidang usahanya selama lebih dari sepuluh tahun, dan hanya 3 perusahaan saja yang relatif baru (beroperasi kurang dari lima tahun).

#### **Statistik Diskriptif**

Tabel 1 menunjukkan rerata tingkat tiap-tiap variabel yang ada dalam penelitian ini. Tingkat ketidakpastian lingkungan bisnis di Indonesia saat ini relatif cukup tinggi (3,7 dari skala 5 yang mengindikasikan tingkat ketidakpastian yang sangat tinggi). Strategi bisnis kepemimpinan biaya lebih ditekankan daripada strategi deferensiasi. Sementara itu strategi operasional atau strategi manufaktur yang paling ditekankan adalah strategi fleksibilitas. Hal ini tidak mengherankan jika

dalam kondisi lingkungan bisnis yang tidak stabil strategi fleksibilitas lebih menjadi pilihan bagi perusahaan. Diharapkan dengan fleksibilitas perusahaan akan lebih lincah menghadapi perubahan yang terkadang mendadak. Strategi yang menekan biaya produksi menjadi hal yang paling tidak diutamakan. Kualitas dan kecepatan penghantaran lebih dianggap penting dari penekanan biaya produksi semata. Dari perspektif kinerja, kinerja operasional rata-rata perusahaan di Indonesia lebih tinggi dari rata-rata kinerja finansial.

**Tabel 1**  
**Statistik Diskriptif**

	<b>Mean</b>	<b>Standard Deviation</b>
Ketidakpastian lingkungan bisnis (ED)	3.6695	0.80868
Strategi Kepemimpinan Biaya (CS)	3.5141	0.68179
Strategi Diferensiasi (DS)	3.2847	0.75949
Strategi Fleksibilitas (F)	4.1356	0.58781
Strategi Kualitas (K)	3.8559	0.80970
Strategi Penghantaran (P)	3.7203	0.75012
Strategi Biaya (B)	3.6186	0.51141
Kinerja Finansial (FP)	3.1864	0.56552
Kinerja Operasional (OP)	3.3919	0.56784

**Persepsi UKM terhadap Upaya Mengatasi Ketidakpastian Lingkungan Bisnis**

Diakui bahwa faktor-faktor berikut adalah Pengubah Lingkungan Kompetisi: (a) *Revolusi Teknologi*. Sekarang ini sedang berada dalam era informasi. Lebih dari 275 juta orang berlanangan internet. Penemuan teknologi baru mendorong munculnya globalisasi dan pada gilirannya globalisasi mendorong perkembangan lahirnya teknologi baru. Oleh karena itu UMKM di wilayah Surabaya dan sekitarnya memiliki berbagai strategi yang dipaparkan pada Tabel 2. Dengan tinggi dan kompleksnya intensitas persaingan (*hypercompetitive*), membuat entrepreneur mengalami kesulitan untuk mengenal siapa, di mana, bilamana, serta kekuatan dan kelemahan pesaing. Begitu juga perubahan yang cepat dan hadirnya *hypercompetitive* membuat perencanaan dan perkiraan tentang pasar menjadi sulit, sehingga pertanyaan "what business are you in?" semakin sulit untuk dijawab.

**Tabel 2**  
**Persepsi Terhadap Upaya Mengatasi Ketidakpastian Lingkungan**

<b>Responden</b>	<b>Jawaban Responden</b>
1	Memberikan pelayanan konsumen yang terbaik, memberikan produk yang berbeda, dan memberikan harga yang kompetitif.
2	Produk yang permintaannya tinggi maka kapasitas produksinya ditingkatkan.
3	Menciptakan produk sesuai dengan selera yang ada di lokasi atau pasar-pasar di sekitarnya.

4	<i>Outdated</i> , inovasi baru dan mengikuti selera konsumen: melihat info-info berita model mana yang sekarang banyak diminati.
5	Mempertahankan kualitas produk.
6	Harus menyesuaikan dan selalu <i>up to date</i> sehingga perusahaan dapat bersaing dengan yang lainnya.
7	Beradaptasi dengan selera konsumen, melihat perkembangan lingkungan bisnis yang sedang marak.
8	Terus menjaga konsistensi dalam perusahaan dengan menjaga kualitas.
9	Segala sesuatu risiko pasti kita pertimbangkan di awal.
10	Mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan pelanggan agar mengetahui dengan pasti apa yang diinginkan oleh masyarakat luas.
11	Bagi saya tidak ada ketidakpastian lingkungan kerja/perusahaan pasti.
12	Mutu atau kualitas barang produksi harus terjamin sehingga membuat <i>customer</i> merasa puas, pengiriman barang yang diproduksi tepat waktu, harga barang produksi terjangkau untuk perusahaan besar dan kecil, dan pelayanan yang cukup baik dari perusahaan.
13	Menjaga kualitas produk, menjaga <i>brand image</i> masyarakat, meningkatkan pelayanan, dan membuat kompetitor lain sulit masuk.
14	Menjaga hubungan baik dengan pelanggan, melakukan pertimbangan atas adanya permintaan baru dari konsumen. Perusahaan juga melihat kecenderungan keinginan konsumen dan berusaha merealisasikannya jika memungkinkan.
15	Bersaing, berkompetisi secara sportif, serta memperbaiki, dan menginovasi mutu, kualitas, dan kuantitas, serta kinerja pada usaha.
16	Melakukan inovasi produk yang berpengaruh pada permintaan pasar, menggandeng perusahaan kecil di sekitar, dan diberi pelatihan agar nantinya bisa bekerjasama.
17	Untuk meperoleh inovasi baru dalam lapangan bisnis dan mengikuti tren yang ada dalam masyarakat.
18	Meningkatkan pelayanan konsumen secara maksimal dan selalu mencari referensi resep-resep baru.
19	Melakukan komunikasi secara rutin dengan konsumen untuk mengetahui segala keinginan konsumen dan selalu melakukan pengembangan yang berkesinambungan terkait dengan sistem manajemen yang diterapkan guna memenuhi kepuasan pelanggan.
20	Untuk mengantisipasi ketidakpastian lingkungan bisnis, perusahaan menyesuaikan produk yang kami <i>hasilkan</i> dengan perubahan selera makanan ringan.

### **Penyusunan Strategi Berdasarkan SWOT**

SWOT analisis adalah suatu alat perencanaan *strategik* yang penting untuk membantu perencana untuk membandingkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan kesempatan dan ancaman dari eksternal (Muljani et al., 2019). Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa perusahaan UKM di Surabaya dan sekitarnya menyusun strategi berdasar SWOT yang mereka lakukan. Selengkapnya hasil temuan ditabulasikan dalam Tabel 3.

**Tabel 3**  
**Penyusunan Strategi Berdasarkan SWOT**

<b>Responden</b>	<b>Jawaban Responden</b>
1	Melihat apa yang menjadi kekurangan kompetitor dan berusaha memberikan produk-produk yang berbeda dengan kompetitor supaya tidak selalu bersaing dengan harga.
2	Kekuatan: produk diproduksi dengan mesin-mesin yang berteknologi tinggi, sedangkan pesaingnya teknologinya lebih tertinggal. Peluang: untuk produk genteng di Jawa Timur, perusahaan ini merupakan perusahaan paling besar. Tantangan: produk-produk lain yang memiliki fungsi sejenis dengan harga yang lebih murah seperti genteng beton, atau produk-produk sejenis yang memiliki tampilan yang berbeda.
3	Menciptakan produk dengan kualitas yang bagus dan harga yang bisa bersaing dengan kompetitor, disertai pelayanan dan inovasi yang berkesinambungan.
4	Kekuatan: strategi utama yang dimiliki UKM tersebut adalah suatu ke-ciri khasan perusahaan. Kelemahan: masih belum menggunakan teknologi untuk mempromosikan produknya. Peluang: UKM ini selalu mencari peluang bisnis di mana ada pemesanan dalam jumlah banyak akan diberikan harga khusus.
5	Kekuatan: menjaga rasa, kualitas, dan harga yang ekonomis.
6	Mendirikan cabang-cabang perusahaan UKM.
7	Kekuatan: UKM bekerjasama dengan pemasok yang memiliki harga terjangkau dengan kualitas yang baik, merek <i>brand</i> UKM dikenal oleh masyarakat. Kelemahana: UKM berada di wilayah atau tempat yang kurang strategis. Peluang: masyarakat Surabaya sudah mulai cukup menyukai makanan yang <i>western</i> . Tantangan: banyak restoran yang semakin berkembang dan menyediakan makanan jenis <i>western</i> .
8	Kekuatan: menciptakan produk yang unik. Tantangan: terdapat pesaing yang bermunculan.

9	<p>Kekuatan: banyaknya relasi bisnis yang berasal dari kerabat, teman, maupun keluarga.</p> <p>Kelemahan: terkadang tidak mampu bersaing dengan pesaing baru.</p>
10	<p>Strategi yang baik bagi UKM adalah dengan menekankan segala macam bentuk biaya agar dapat meningkatkan produktivitas.</p>
11	<p>Tidak ada strategi khusus karena saya sudah menguasai pangsa pasar sendiri.</p>
12	<p>Kekuatan: menanamkan sikap kejujuran untuk pelanggan.</p> <p>Kelemahan: kurang teknologi dalam proses produksi, kurangnya tenaga kerja.</p> <p>Peluang: menciptakan inovasi produk baru yang laku di pasaran.</p> <p>Tantangan: banyaknya pesaing yang terus berkembang.</p>
13	<p>Kekuatan: identifikasi merek dan keunikan produk untuk mengambil pangsa pasar.</p> <p>Kelemahan: banyak pesaing, harga kompetitif.</p> <p>Peluang: mencari pangsa pasar baru, membuat pelanggan di bidang baru.</p> <p>Tantangan: membuat produk yang unik tetapi dengan temuan pelanggan, mengelola sistem yang komprehensif, dan keuangan yang reproduktif.</p>
14	<p>Kekuatan: dari tahun pertama penjualan hingga kini memomorsatukan kemurnian produk demi kesehatan pelanggan.</p> <p>Kelemahan: tanpa bahan pengawet penjualan tidak dapat didistribusikan ke banyak tempat mengingat produk yang tidak bisa tahan lama.</p>
15	<p>Kekuatan: produk yang ditawarkan kepada konsumen merupakan produk yang berbeda dengan yang lain.</p> <p>Kelemahan: melakukan inovasi pada produk sampai masyarakat luas mengenal produk perusahaan.</p> <p>Peluang dan tantangan: mengutamakan kualitas meskipun banyak perusahaan lain berusaha meniru produk perusahaan.</p>
16	<p>Kekuatan: produk dengan <i>low cost</i> yang kualitas bagus dan memimpin pasar untuk jenis roti yang diproduksi</p> <p>Kelemahan: sulit melakukan ekspansi. Permintaan pasar tinggi tetapi belum bisa memenuhi keseluruhan.</p> <p>Peluang: minat masyarakat bawah terhadap roti Friends tinggi.</p> <p>Konsumen: banyak pemain baru masuk karena membuat roti seperti jenis perusahaan ini mudah.</p>
17	<p>Disearluaskan melalui media iklan atau menambah karyawan bagian <i>marketing</i> atau pemasaran.</p>
18	<p>Kekuatan: rasa roti yang enak dan bersih, harga yang bersaing, berbagai macam roti dan rasa.</p> <p>Kelemahan: peralatan untuk membuat roti masih banyak menggunakan tenaga manusia sehingga kadang kala tidak bisa mencukupi pesanan yang banyak.</p>

	Peluang: tidak ada toko roti lagi di sekitar tempat penjualan. Tantangan: bahan baku tepung yang harganya naik sewaktu-waktu, selera konsumen yang beragam.
19	Menetapkan sasaran-sasaran untuk mutu dari masing-masing divisi yang akan menunjang berjalannya sistem manajemen perusahaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan.
20	Kekuatan: menawarkan produk makanan ringan dengan harga yang kompetitif. Kelemahan: sebagian dari proses produksi masih dikerjakan secara manual tergantung pada tenaga manusia. Peluang: memenuhi permintaan masyarakat yang tinggi untuk produk makanan ringan. Tantangan: Bersaing dengan produk makanan ringan lainnya yang sudah memiliki merek yang kuat di masyarakat.

### **Dasar Penentuan Strategi Bisnis**

Dalam hal ini, perencanaan strategis merupakan bagian dari Manajemen Strategi karena tidak mencakup implementasi, evaluasi, dan pengendalian strategi, melainkan hanya mencakup perumusan strategi. Dalam manajemen strategis tercakup juga kebijakan bisnis, tetapi dengan penekanan yang lebih besar pada aspek lingkungan dan strategi. Setiap perusahaan memiliki dasar penentuan strategi bisnis yang berbeda-beda. Berikut adalah tanggapan partisipan studi ini, yang selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4**  
**Dasar Penentuan Strategi Bisnis**

<b>Responden</b>	<b>Jawaban Responden</b>
1	Ketersediaan produk, <i>assortment</i> produk yang berbeda dengan kompetitor, kualitas produk, dan <i>service "personal" customer</i> .
2	Perusahaan akan menaikkan harga-harga produk gentengnya jika permintaan meningkat.
3	Mencari kelemahan kompetitor, menentukan keinginan konsumen, mengadakan promo.
4	UKM ini hanya melihat tren yang sedang terjadi di pasar melalui internet untuk pembuatan produk.
5	Dengan cara meningkatkan kekuatan-kekuatan perusahaan.
6	Menentukan strategi apa yang cocok untuk perusahaan tersebut.
7	Melihat selera konsumen yang mayoritas agar dapat bersaing di pasar.
8	Berdasarkan kualitas barang dan harga yang berlaku yang dijual di pasaran.
9	Memberikan produk dengan kualitas yang terjamin.
10	Perusahaan menentukan strategi bisnis yang berbeda dari pesaing.

11	Tidak ada persaingan di pasar lokal, kompetitor hanya datang dari luar negeri/impor.
12	Menjaga kualitas produk, mengeluarkan inovasi-inovasi produk baru di pasaran, pengerjaan tepat waktu, memberikan kemasan/cover produk yang menarik dan unik.
13	Kompetitor, keunggulan produk, harga produk yang bersaing, sistem pemasaran, alokasi modal yang efektif, dan tim yang solid.
14	Berdasarkan keandalan mutu yang sudah dibangun sejak 20 tahun yang lalu.
15	Perolehan bahan mentah yang berkualitas, pengembangan produk, proses produksi, efisiensi waktu dan <i>quality is no. 1</i> .
16	Berdasarkan lingkungan sekitar, perkembangan teknologi, budaya masyarakat sekitar.
17	Mutu produksi lebih ditingkatkan dan menekan harga penjualan.
18	Mengutamakan cita rasa dan tepat waktu dalam pengiriman roti.
19	Kondisi pasar, mengetahui segala keinginan konsumen, dan memperluas area pemasaran
20	Harga yang kompetitif, kami berusaha meminimalkan biaya produksi yang kami keluarkan.

### **Pengaruh Strategi Kompetitif dan Strategi Operasional Terhadap Kinerja Bisnis**

Penerapan strategi secara tepat akan berdampak pada kemampuan mereka (wirausaha) untuk bersaing dengan usaha lain serta dapat meningkatkan kemampuan dalam menghadapi persaingan dengan cara mengembangkan inovasi produknya. Dengan terus menjaga dan mengembangkan sumber keunggulan bersaingnya maka kelangsungan usaha tersebut akan tetap terjaga.

Tingginya tingkat persaingan yang ada harus dapat menjadi peluang bagi usaha kecil dan kewirausahaan. Oleh karena itu para wirausaha tidak hanya berfokus pada strategi inovasi dan menjalin kemitraan seperti yang telah dibahas sebelumnya, tetapi strategi yang sangat penting juga yaitu memperhatikan perkembangan kinerjanya dan berupaya untuk meningkatkan kinerja. Tabel 5 menampilkan Persepsi tentang Pengaruh Strategi Kompetitif dan Strategi Operasional Terhadap Kinerja Bisnis.

**Tabel 5**  
**Persepsi Tentang Pengaruh Strategi Kompetitif dan Strategi Operasional Terhadap Kinerja Bisnis**

<b>Responden</b>	<b>Jawaban Responden</b>
1	Mengeluarkan produk baru yang belum keluar di pasaran, memberikan kualitas produk berupa rasa dan bentuk yang menarik serta bersih dari barang yang kurang baik
2	Memutuskan untuk memproduksi produk di kelas menengah (memproduksi genteng natural) dengan kompetitor-kompetitor yang dihadapi tidak terlalu besar sehingga perusahaan dapat lebih

	unggul di kelas genteng natural daripada di kelas genteng keramik.
3	Strategi bersaing dan strategi operasional mempengaruhi usaha dengan cara meningkatkan laba yang diperoleh perusahaan.
4	Strategi UKM ini adalah dilakukan secara turun-temurun dari 3 generasi dengan strategi yang sama harus melakukan diferensiasi (ciri khas) produk UKM itu sendiri.
5	Dengan strategi yang benar, UKM dapat bertahan untuk menjalankan bisnisnya, bahkan mampu berkembang.
6	Mempengaruhi kinerja keseluruhan perusahaan.
7	Adanya strategi bersaing maupun operasi menjadi pedoman bagi tiap karyawan untuk memberikan kinerja yang terbaik.
8	Tidak melihat adanya keterkaitan.
9	Meningkatkan penjualan sehingga mampu bersaing dengan pesaing yang lain.
10	-
11	Tidak ada pengaruhnya.
12	Dengan menghasilkan produk yang berkualitas dengan harga terjangkau saat mempengaruhi kinerja bisnis.
13	Pengaruh dari strategi bersaing dan strategi operasi untuk kinerja bisnis adalah tim harus dilatih untuk dapat memenuhi standar operasi perusahaan.
14	Kinerja bisnis UKM berjalan sangat baik. Hal ini dikarenakan strategi bersaing yang cukup kompetitif, sehingga kinerja bisnis semakin efisien dan semakin baik walaupun usaha ini tidak dalam skala yang besar.
15	Dengan melakukan strategi bersaing/kompetisi perusahaan, akan berdampak pada kinerja perusahaan.
16	Jika memilih strategi bersaing yang kuat seperti <i>low cost</i> dan kualitas produk.
17	Perusahaan ingin mendapatkan keuntungan yang lebih besar dan dapat memikat minat pelanggan (memberi diskon) untuk membeli produk-produk perusahaan.
18	Bekerja lebih efektif dan efisien.
19	Dengan adanya strategi bersaing yang baik dan strategi operasional yang efektif maka diharapkan kinerja bisnis akan semakin meningkat dengan pesat.
20	Mengutamakan efektifitas dan efisiensi dalam seluruh proses produksi untuk meminimalkan biaya produksi yang harus dikeluarkan.

### **Aspek Pengukuran Kinerja dan Posisi Perusahaan**

Perusahaan yang terus memperhatikan perkembangan kinerjanya dan berupaya untuk meningkatkan kinerja tersebut memiliki peluang mencapai posisi persaingan yang baik, maka sebenarnya perusahaan telah memiliki modal yang kuat

untuk terus bersaing dengan perusahaan lain (Permana et al., 2017). Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing adalah keunikan, jarang dijumpai, tidak mudah ditiru, tidak mudah diganti, dan harga bersaing. Keunikan produk adalah keunikan produk perusahaan yang memadukan nilai seni dengan selera pelanggan. Harga bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan harga produknya dengan harga umum di pasaran. Tidak mudah dijumpai berarti keberadaannya langka dalam persaingan yang saat ini dilakukan. Tidak mudah ditiru berarti dapat ditiru dengan tidak sempurna. Sulit digantikan berarti tidak memiliki pengganti yang sama.

**Tabel 6**  
**Aspek Pengukuran Kinerja dan Posisi Perusahaan**

<b>Responden</b>	<b>Jawaban Responden</b>
1	a. Produk yang berbeda ( <i>different</i> ) sehingga kita tidak selalu bermasalah dalam persaingan. b. <i>Service "personal" customer</i> , karena <i>typical</i> orang Indonesia selalu senang jika dilayani secara pribadi.
2	Loyalitas karyawan cukup tinggi, permintaan untuk menjadi distributor tinggi, dan hasil tes dari lembaga terkemuka "SII" menyatakan bahwa produk memiliki kualitas yang bagus.
3	Pelayanan dan tempat atau lokasi.
4	Memahami selera konsumen atau menebak tren yang terjadi, menjaga kejujuran dan nama baik perusahaan, akuntabilitas (hutang) terhadap pemasok.
5	Harga produk dibandingkan harga produk yang lainnya.
6	Konsumen-konsumen yang tetap kembali mempercayakan keluhan bahkan untuk memberikan saran kepada perusahaan.
7	Kualitas pelayanan teknologi informasi yang digunakan dalam produksi, pemesanan, maupun akuntansi.
8	Tidak memberikan jawaban, kesulitan pengukuran.
9	Minat pelanggan, kebutuhan pelanggan, ketahanan produk/jasa di mata konsumen.
10	Aspek lain yang dapat digunakan sebagai tolak ukur kinerja adalah tingkat kepuasan dari pelanggan.
11	Kepuasan pelanggan yang lebih tinggi ke perusahaan saya.
12	a. Aspek finansial memegang peranan sangat penting dalam mengukur kinerja perusahaan, fokusnya adalah sering membuat perusahaan terjebak pada orientasi pencapaian keuntungan dalam jangka waktu pendek
13	Biaya pemasaran, <i>profit margin</i> , dan alokasi modal yang efektif
14	Tingkat kepercayaan pelanggan tentang produk sari dele murni dan aspek ini sangat ditekankan.
15	Inovasi dalam produksi, meliputi pemilihan bahan, cara penyimpanan bahan yang tetap mengutamakan kualitas produk.

16	Inovasi produk.
17	Memberikan janji atau waktu yang tepat bagi pemesanan barang produksi perusahaan.
18	Tidak ada.
19	Meminimalisasi keluhan pelanggan dan responsif terhadap semua keluhan pelanggan.
20	Peningkatan jumlah pelanggan, efektivitas, dan efisiensi seluruh proses produksi, penghematan biaya yang dikeluarkan, dan kepuasan pelanggan.

### **Pembahasan**

Penelitian ini menemukan bahwa ketidakpastian lingkungan bisnis tidak mempengaruhi strategi bisnis perusahaan. Ketidakpastian lingkungan diidentifikasi sebagai kontingensi penting dalam studi konseptual maupun empiris baik dalam strategi kompetitif maupun strategi manufaktur (Skinner, 1969; Hofer, 1975; Dierdonck and Miller, 1980). Dalam studi ini ditunjukkan bahwa dinamisme lingkungan akan mendukung dalam keputusan pilihan strategi kompetitif. Perbedaan ini dengan literatur yang ada disebabkan oleh pelaku bisnis di Indonesia merespons ketidakpastian secara berbeda atau mungkin juga pelaku bisnis kurang melakukan analisis lingkungan yang mendalam.

Temuan selanjutnya menyatakan bahwa strategi kompetitif mempengaruhi strategi manufaktur perusahaan, walaupun ada pada kondisi-kondisi tertentu. Artinya strategi bisnis tertentu akan sesuai dibarengi dengan strategi manufaktur tertentu. Strategi bisnis berpengaruh pada strategi kualitas, penghantaran, dan biaya, namun tidak berpengaruh pada strategi fleksibilitas. Temuan ini agaknya selaras dengan Swink and Way (1995) menunjukkan bahwa relatif sedikit studi yang memberikan bukti empiris tentang adanya pengaruh pilihan strategi kompetitif pada strategi manufaktur misalnya bahwa strategi manufaktur didukung oleh pilihan strategi kompetitif dalam bisnis yang memiliki kinerja bisnis tinggi. Vickery et al. (1993) menyatakan bahwa dalam pengembangan strategi manufaktur sangat penting untuk dicatat bahwa kinerja bisnis rendah dihasilkan ketika strategi manufaktur tidak dikaitkan dengan strategi kompetitif.

Beberapa studi telah menunjukkan bahwa kualitas dikaitkan dengan kinerja yang bagus. Ferdows and DeMeyer (1990) dan Noble (1995) memiliki argumentasi bahwa strategi manufaktur yang efektif umumnya dimulai dengan kualitas sebagai basis. Hipotesis diuji untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh positif kapabilitas manufaktur pada kinerja bisnis. Ini disebabkan untuk kondisi di Indonesia dampak penerapan strategi manufaktur tidak secara langsung mempengaruhi kinerja operasional namun diperlukan jangka waktu tertentu.

Temuan ini kontras dengan literatur-literatur sebelumnya yang memberikan bukti-bukti pengaruh langsung antara faktor-faktor lingkungan khususnya dinamisme lingkungan dan strategi manufaktur. Swamidas and Newell (1987) dan Ward et al. (1995) meneliti keterkaitan dinamisme lingkungan, strategi manufaktur, dan kinerja bisnis. Dari hasil penelitiannya ditemukan bahwa perusahaan dengan kinerja tinggi, memilih strategi manufaktur yang konsisten dengan lingkungannya.

Strategi kompetitif (kompetitif) mempengaruhi kinerja *financial* dan kinerja operasional. Hal ini selaras dan didukung oleh beberapa literatur yang ada seperti Van de Ven and Drazin (1985) dalam Ward and Duray (2000) dan Doty et al. (1993) mengemukakan bahwa strategi yang efektif digunakan untuk mencapai kinerja bisnis tinggi. Implementasi strategi merupakan kunci adanya keterkaitan antara strategi kompetitif dan kesuksesan perusahaan yang diukur dengan kinerja bisnis (Ellitan dan Anatan, 2009). Beberapa penulis berpendapat bahwa strategi manufaktur mendeskripsikan implementasi dengan memberikan gambaran yang lebih rinci tentang bagaimana strategi kompetitif diaplikasikan (Hatten et al., 1978; Miller, 1987).

## **SIMPULAN**

Berdasarkan fenomena temuan dalam penelitian ini, ada beberapa hal yang bisa digarisbawahi. Pertama, ketidakpastian lingkungan bisnis tidak memengaruhi strategi bisnis perusahaan. Dalam melakukan strategi usahanya, UKM biasanya menggunakan strategi sebagai berikut: (1) Menyangkut pengembangan keterampilan untuk menanggapi peluang yang diciptakan oleh perusahaan yang berada di pasar pertama. Yang sering terjadi adalah banyak peniru (*imitator*) memperbaiki atau memodifikasi barang dan jasa untuk menciptakan nilai yang lebih tinggi bagi pembeli. Bila demikian, wirausaha perlu memindahkan daya saingnya ke segmen pasar lain dengan mendominasi segmen pasar kecil yang dipandang perusahaan besar tidak memiliki peluang. (2) Perubahan karakteristik produk, pasar, atau industri yang berbasis pada inovasi. Strategi ini dilakukan dengan mengubah produk dan jasa yang sudah ada, misalnya mengubah manfaat, nilai, dan karakteristik ekonomi lainnya.

Temuan Kedua, strategi kompetitif (kompetitif) mempengaruhi strategi manufaktur perusahaan, walaupun ada pada kondisi-kondisi tertentu. Artinya strategi bisnis tertentu akan sesuai dibarengi dengan strategi manufaktur tertentu. Ketiga, strategi manufaktur tidak mempengaruhi kinerja finansial dan kinerja operasional. Keempat, ketidakpastian lingkungan bisnis tidak memengaruhi strategi manufaktur perusahaan. Kelima, strategi kompetitif (kompetitif) mempengaruhi kinerja finansial dan kinerja operasional. Implementasi strategi merupakan kunci adanya keterkaitan antara strategi kompetitif dan kesuksesan perusahaan yang diukur dengan kinerja bisnis.

## **SARAN**

Mengingat berbagai keterbatasan dari penelitian ini, maka peneliti menyarankan untuk dilakukan penelitian lanjutan yang sebaiknya mempertimbangkan aspek lain yang mempengaruhi hubungan strategi kompetitif, strategi manufaktur dengan kinerja, seperti mengkaitkan dengan teknologi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Dess, G. G. and P. S. Davis. 1984. Porter's Generic Strategies as Determinant of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 3, pp. 467-488.

- Dierdonck, R. V. and J. G. Miller. 1980. Designing Production Planning and Control System. *Journal of Operation Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 37-46.
- Doty, D. H., W. H. Glick, and G. P. Huber. 1993. Multidimensional Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 6, pp. 1196-1250.
- Ellitan, L. dan L. Anatan. 2008. *Strategi Operasi Dalam Era Baru Manufaktur*. Alfabeta. Bandung.
- \_\_\_\_\_ dan \_\_\_\_\_. 2009. *Strategi Bersaing, Konsep dan Instrumen*. Alfabeta. Bandung.
- Ferdows, K. and A. DeMeyer. 1990. Lasting Improvement in Manufacturing Performance: In Search of a New Theory. *Journal of Operations Mangement*, Vol. 9, No. 2, pp. 168-184.
- Gupta, Y. P. dan S. C. Lonial. 1998. Exploring Linkage Between Manufacturing Strategy, Business Strategy, and Organizational Strategy. *Production and Operation Management*, Vol. 7, No. 3, pp. 243-264.
- Hatten, K., D. Schendel, and A. Cooper. 1978. A Strategic Model of The US Brewing Industry: 1952-1971. *Academy of Management Journal*, Vol 21, No. 4, pp. 592-610.
- Hayes, R. H. and S. C. Wheelwright. 1984. *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*. Wiley. New York.
- Hofer, C. W. 1975. Toward A Contingency Theory of Business Strategy. *Academy of Mangement Journal*, Vol. 18, No. 4, pp. 784-810.
- Keats, B. W. and M. A. Hitt. 1988. A Causal Model of Linkage Among Environmental Dimension, Macro Organizational Characteristic, and Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 3, pp. 570-598.
- Kim, L. and Y. Lim. 1988. Environment, Generic Strategies, and Performance in A Rapidly Developing Location: A Taxonomic Approach. *Academy of Mangement Journal*, Vol. 31, No. 4, pp. 802-827.
- Miller, D. 1987. The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy. *Strategic management Journal*, Vol. 8, No. 1, pp. 55-76.
- \_\_\_\_\_ and P. H. Friesen. 1983. Strategy Making and Environment: The Third Link. *Strategic Management Journal*, Vol. 4, No. 3, pp. 221-235.
- Mintzberg, H. 1978. Pattern in Strategy Formulation. *Management Science*, Vol. 24, No. 9, pp. 934-948.
- Mitsuhiro, H. 2005. Structural Changes in Indonesian Industry and Trade: An Input-Output Analysis. *The Developing Economics*, Vol. 43, No. 1, pp. 39-71.

- Muljani, N., Y. Koesworo, dan L. Ellitan. 2019. *Perencanaan Strategi UKM Wilayah Surabaya dan Sekitarnya Berbasis Analisis SWOT*. Unika Widya Mandala Surabaya.
- Noble, M. A. 1995. Manufacturing Strategy: Testing The Cumulative Model in A Multiple Country Context. *Decision Science*, Vol. 26, No. 5, pp. 693-720.
- Permana, A., A. Laksana, dan L. Ellitan. 2017. The Effect of Environmental Dynamism, Dynamic Managerial Capabilities, and Deliberate Organizational Learning on The SME Performance with Dynamic Capabilities as Mediator Variable. (Case Study on Small and Medium Enterprise in Surabaya). *International Journal of Advanced Research (IJAR)*, Vol. 5, No. 7, pp. 540-551.
- Porter, M. 1980. *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. New York.
- Salim, A. 2006. *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial*. Tiara Wacana. Yogyakarta.
- Schoemaker, P. J. H. 1992. How to Link Strategic Vision to Core Capabilities, *Sloan Management Review Magazine Fall*, pp. 67-81.
- Skinner, W. 1969. Manufacturing-Missing Link in Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 47, No. 3, pp. 136-145.
- Swamidass, P. M. and W. T. Newell. 1987. Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model. *Management Science*, Vol. 33, No. 4, pp. 509-524.
- Swink, M. and M. H. Way. 1995. Manufacturing Strategy: Propositions, Current Research, Renewed Directions. *International Journal of Operation and Production Management*, Vol. 15, No. 7, pp. 4-26.
- Timer, M. P. 1999. Indonesia Ascent on Technology Ladder, Capital Stock, and Total Productivity in Indonesia Manufacturing 1975-1995. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, Vol. 35, No. 1, pp. 75-97.
- Vickery, S. K., C. Droge, and R. R. Markland. 1993. Production Competence and Business Strategy: Do They Effect Business Performance: An Empirical Study of Singapore Manufacturers. *Journal of Operation Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 99-115.
- Ward, P. T., D. J. Bickford, and G. K. Leong. 1995. Business Environment, Operation Strategy, and Performance: An Empirical Study of Singapore Manufacturers. *Journal of Operation Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 99-155.
- \_\_\_\_\_ and R. Duray. 2000. Manufacturing Strategy in Context: Environment, Competitive Strategy, and Manufacturing Strategy. *Journal of Operation Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 123-138.

Williams, F. F., D. E. D'Souza, M. E. Rosenfeldt, and M. Kassaee. 1995. Manufacturing Strategy, Business Strategy, and Firm Performance in A Mature Industry. *Journal of Operations Management*, Vol. 13, No. 1, pp. 19-33.