

Resource Based View

by Emy Kholifah Rachmaningsih

Submission date: 08-Mar-2021 10:54PM (UTC-0800)

Submission ID: 1528213463

File name: B_2019_RBV.pdf (3.23M)

Word count: 42374

Character count: 280163

RESOURCE BASED VIEW

Strategi Bersaing
Berbasis Kapabilitas
dan Sumberdaya

Suwignyo Widagdo
Emy Kholifah Rachmaningsih
Yuniorita Indah Handayani

MANDALAPRESS
BYIE MANDALA JEMBER

RESOURCE BASED VIEW

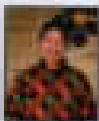
Strategi Bersaing
Berbasis Kapabilitas
dan Sumberdaya

"The resource-based view (RBV) is a managerial framework used to determine the strategic resources with the potential to deliver competitive advantage to a firm. These resources can be exploited by the firm in order to achieve sustainable competitive advantage"

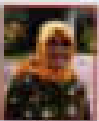
Banyak perusahaan tidak berhasil mencapai keunggulan kompetitif karena gagal mengidentifikasi lingkungan internalnya. Utamanya yang berkaitan dengan kapabilitas dan sumberdaya. Secara konseptual perusahaan akan mencapai keunggulan kompetitifnya manakala memiliki kapabilitas dan sumber daya yang unggul sehingga mampu mendapatkan nilai bagi perusahaan. Konsep tersebut dikenal dengan istilah resource based view. Pendekatan resource based view menekankan pada faktor-faktor internal perusahaan, bukan faktor eksternal sebagaimana yang digunakan dalam pendekatan industri/organisasi.

Pembahasan buku ini sangat komprehensif karena secara konseptual mengupas strategi perusahaan dalam mengelola dan memanfaatkan semua sumberdaya yang dimilikinya. Perusahaan yang memiliki sumber daya yang besar memiliki keunggulan kompetitif dalam bentuk kemampuan untuk mendapatkan nilai yang lebih dibandingkan dengan para pesaingnya.

Buku ini sangat tepat dijadikan referensi bagi akademisi dan peneliti karena dilengkapi contoh-contoh strategi pengembangan perusahaan dengan menggunakan konsep resource based view. Dalam banyak pandangan, resource based view adalah pendekatan baru dalam formulasi strategic management.



Suwigtya Widagda, lahir di Lamongan tahun 1967 menyelesaikan pendidikan formal terakhirnya pada Program S-3 Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya tahun 2014. Pendidikan S-1 diselesaikan di Fakultas Ekonomi Universitas Jember. Sedang pendidikan S-2 masing-masing diselesaikan di Program Magister Manajemen Institut Pengembangan Wawasan Indonesia dan Program Magister Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Jember sejak tahun 1990 sampai saat ini penulis mendidik/dikenal di sebagai dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Marstek Jember. Disamping aktif melaksanakan kegiatan Idama perguruan tinggi, penulis juga aktif menulis buku, sebagai reviewer dan editor beberapa jurnal nasional dan internasional serta editor beberapa terbitan buku.



Emy Khoifah Rachmaningsih yang lahir di Lumajang tahun 1967 adalah dosen senior pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Jember. Setelah menyelesaikan pendidikan S-1 pada FISIP Universitas Airlangga dan S-2 pada FISIP Universitas Gadjah Mada penulis berhasil menyelesaikan pendidikan terakhirnya pada Program S-3 Ilmu Administrasi Publik FISIP Universitas Jember tahun 2014. Disamping aktif melaksanakan kegiatan Idama perguruan tinggi saat ini juga menjabat sebagai Dekan di amannya. Beberapa buku yang ditulis sudah berhasil diterbitkan.



Yuniarta Indah Handayani, lahir di Jember tahun 1967. Setelah menyelesaikan program sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember, penulis mendapat beasiswa ADB pada program Master of Business Administration (MBA) di Southern Cross University Australia. Saat ini penulis yang berprofesi sebagai dosen STE Mandala Jember juga sedang menyelesaikan Program S-3 Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Ditengah kesibukannya sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen, beberapa buku sdr berhasil ditulis dan diterbitkan.

MANDALA PUSAT
STIE MANDALA JEMBER



9 786028 100400

RESOURCE BASED VIEW
Strategi Bersaing Berbasis Kapabilitas dan Sumberdaya

Penulis,
Suwignyo Widagdo
Emy Kholifah Rachmaningsih
Yuniorita Indah Handayani

Editor
Indra Cakti

MANDALA PRESS
PENERBIT
STIE MANDALA JEMBER



Judul Buku:

RESOURCE BASE D VIEW

Strategi Bersaing Berbasis Kapabilitas dan Sumberdaya

Penulis:

Suwignyo Widagdo

Emy Kholifah Rachmaningsih

Yuniorita Indah Handayani

Editor:

Cakti Indra Gunawan

Disain Cover:

Tim Kreatif Penerbit MandalaPress

Penerbit:

Mandala Press

(Anggota APPTI-Asosiasi Penerbit Perguruan Tinggi Indonesia)

Alamat :

Gedung Pascasarjana STIE Mandala Jember

Jl. Sumatera No. 118-120 Jember Jawa Timur Indonesia.

Telp. /Fax . +62-330942, Email: pressmandala@gmail.com

ISBN: 978-623-91034-0-8

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis dari Penerbit.

UNDANG-UNDANG NO. 19 TAHUN 2002 TENTANG HAK CIPTA

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan atau denda paling banyak

7 KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa akhirnya buku yang berjudul “*RESOURCE BASED VIEW: Strategi Bersaing Berbasis Kapabilitas dan Sumberdaya*” dapat diselesaikan.

Diskusi mengenai industri kecil memang senantiasa menarik. Hal ini dikarenakan peran, fungsi dan histori keberadaan industri kecil tersebut. Kekuatan ekonomi suatu bangsa banyak ditopang oleh keberadaan industri kecil. Sementara pada sisi lain masih banyak hal yang masih perlu mendapat perhatian. Masalah keterbatasan sumber daya, kekuatan lingkungan yang minimal (*environmental power*), dan budaya kepemilikan (*owner-center ship culture*).

Dalam konteks itu maka dalam buku ini akan mengulas strategi keunggulan bersaing industri kecil dengan menggunakan pendekatan *resource based view* (RBV). Pandangan RBV mengemukakan bahwa sumber daya (*resources*) dapat menjadi keunggulan bersaing jika sumber daya tersebut sulit untuk ditransfer atau merupakan hal yang pokok untuk diinvestasikan. Pelaku organisasi industri kecil perlu mendorong para individu dalam organisasi untuk menjadi pencetus ide, persistensi, percaya diri, berani mengambil risiko, dan mampu memberi inspirasi untuk berinovasi.

Orientasi kewirausahaan pelaku industri kecil akan sangat memengaruhi kinerjanya, karena perusahaan yang dikelola secara tradisional dan yang dikelola dengan wirausaha berbeda dalam hal kontrol sumber daya. Usaha yang memiliki orientasi kewirausahaan,

tidak terlalu mengkhawatirkan kepemilikan sumber daya namun lebih mengkhawatirkan akses terhadap sumber daya dari pihak lain seperti, modal finansial, intelektual, keahlian, kompetensi dan lain sebagainya.

Akhirnya semua pihak yang banyak memberi kontribusi terbitnya buku ini disampaikan terimakasih. Saran dan masukan dari pembaca untuk kesempurnaan buku ini merupakan penghargaan akademik yang tertinggi bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Jember, 12 Mei 2019

Penulis,

Suwigno Widagdo

Emy Kholifah Rachmaningsih

Yuniorita Indah Handayani

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR.....	iii
DAFTAR TABEL	iv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Ruang Lingkup Buku	10
1.3 Pentingnya Strategi Keunggulan Bersaing	11
1.4 Ringkasan	17
BAB II KONSEP DAN STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING	22
2.1. Pendahuluan	22
2.2. Definisi Konsep Strategi Keunggulan Bersaing ..	26
2.3. Konsep Strategi dan Kaitannya dengan UKM	32
2.4. Teori Strategi Keunggulan Bersaing	42
2.5. Ringkasan	48
BAB III KAJIAN-KAJIAN PENGEMBANGAN STRATEGI	62
3.1. Pendahuluan	62
3.2. Kajian Penelitian dalam Pengembangan Strategi	74
3.3. Ringkasan	88
BAB IV COMPARATIVE DAN COMPETITIVE ADVANTAGE	93
4.1. Pendahuluan	93
4.2. Teori Dasar Comparative Advantage	102
4.3. Teori Dasar Competitive Advantage	122
4.4. Konteks di Era Globalisasi	127
4.5. Ringkasan	132

BAB V RESOURCE BASED VIEW	254
5.1. Pendahuluan	137
5.2. Definisi Resource Based View	149
5.3. Korelasi RBV dengan Strategi UK	156
5.4. Fenomena di Indonesia	162
5.5. Ringkasan	173
BAB VI ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN	178
6.1. Pendahuluan	178
6.2. Definisi Orientasi Kewirausahaan.....	186
6.3. Korelasi Orientasi Kewirausahaan dan Strategi..	194
6.4. Fenomena di Indonesia	204
6.5. Ringkasan	206
BAB VII PENUTUP	209
DAFTAR PUSTAKA.....	244

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

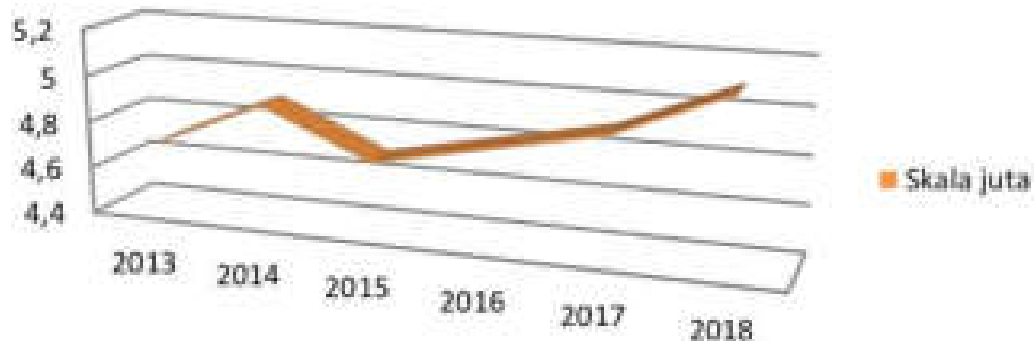
Usaha Kecil Menengah atau biasa disebut “UKM”, merupakan salah satu pahlawan kebangkitan perekonomian Indonesia pasca krisis tahun 1997-1998. UKM diartikan sebagai suatu usaha yang dikerjakan oleh beberapa orang di suatu daerah tertentu dimana usaha itu merupakan usaha individu dan bukan lembaga formal (Menegkop RI, 2007). UKM memiliki beberapa aspek positif yang tidak dimiliki perusahaan berskala besar seperti fleksibilitas dalam menciptakan lapangan kerja. Menurut Partomo (2002:3) UKM adalah sektor vital dan merupakan penggerak pertumbuhan perekonomian di Indonesia. Hal ini dikarenakan sebagian besar rakyat Indonesia adalah masyarakat dari kalangan ekonomi menengah kebawah sehingga UKM merupakan pilihan yang banyak diambil masyarakat Indonesia dalam melakukan usaha.

Keberadaan UKM di Indonesia semakin hari semakin meningkat. Semakin menjamurnya UKM di Indonesia menuntut pemerintah untuk membuat regulasi terkait keberadaan UKM di Indonesia. Regulasi tersebut diwujudkan dalam **Undang-Undang No. 9 tahun 1995** yang berisi kriteria **usaha** disebut **Usaha Kecil**, sebagai berikut :

1. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 200.000.000, - (Dua Ratus Juta Rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha
2. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 1.000.000.000, - (Satu Miliar Rupiah)
3. Milik Warga Negara Indonesia
4. Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang tidak dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Menengah atau Usaha Besar
5. Berbentuk usaha orang perorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum, atau badan usaha yang berbadan hukum, termasuk koperasi.

Jumlah UKM di Indonesia sangat banyak. Menurut berbagai data, jumlah UKM sekitar 99 persen dari total jumlah usaha yang ada di Indonesia. Menurut data Kementerian Koperasi dan UKM, pada 2017 jumlah UKM (termasuk usaha mikro) mencapai 49,82 juta unit. Angka ini naik signifikan pada tahun 2018 menjadi 51,26 juta unit. Tentu saja hal ini menjadi angin segar bagi perekonomian Indonesia. Ini selanjutnya dapat menjadi tolak ukur seberapa besar peningkatan ekonomi masyarakat dan upaya pemerintah dalam penanggulangan kemiskinan.

Grafik Pertumbuhan Jumlah UKM di Indonesia



Sumber : Data Kementerian Koperasi dan UKM 2018

Data diatas menunjukkan bahwa pertumbuhan UKM di Indonesia cenderung meningkat. Hal ini mengakibatkan UKM menjadi salah satu pendorong utama pergerakan perekonomian di Indonesia. Pemerintah semakin menyadari akan manfaat yang diberikan UKM dalam upaya memperbaiki perekonomian bangsa. Hal ini terbukti dengan semakin banyaknya lapangan pekerjaan yang disediakan oleh UKM itu sendiri. UKM pemanfaatan tenaga kerja manusia lebih dominan dibandingkan dengan tenaga mesin. Hal ini tentu saja akan mengurangi angka pengangguran yang hari ini merupakan permasalahan rumit yang tidak kunjung berakhir (Hubeis, 2004:28). Selain itu, UKM juga merupakan pelaku ekonomi terbesar dalam perekonomian Indonesia dan terbukti menjadi katup pengaman perekonomian nasional dalam masa

krisis, serta menjadi dinamisator pertumbuhan ekonomi paska krisis.

Pentingnya UKM tidak perlu diragukan lagi untuk perekonomian Indonesia, namun pada praktiknya UKM masih menyimpan beberapa masalah yang harus segera diatasi pemerintah agar UKM dapat memberikan keuntungan bagi perekonomian negara secara maksimal. Pengembangan UKM di Indonesia selama ini dilakukan oleh Kantor Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Kementerian Negara KUKM). Selain Kementerian Negara KUKM, instansi yang lain seperti Depperindag, Depkeu, dan BI juga melaksanakan fungsi pengembangan UKM sesuai dengan wewenang masing-masing. Di mana Depperindag melaksanakan fungsi pengembangan Industri Kecil dan Menengah (IKM) dengan menyusun Rencana Induk Pengembangan Industri Kecil Menengah tahun 2002/2004.

Demikian juga Departemen Keuangan melalui SK Menteri Keuangan (Menkeu) No. 316/KMK.016/1994 mewajibkan BUMN untuk menyisihkan 15% laba perusahaan bagi pembinaan usaha kecil dan koperasi (PUKK). Bank Indonesia sebagai otoritas keuangan dahulu mengeluarkan peraturan mengenai kredit bank untuk UKM, meskipun akhir-akhir ini tidak ada kebijakan khusus terhadap Perbankan mengenai pemberian kredit ke usaha kecil lagi. Selain itu, kantor ataupun instansi lainnya yang terlibat dalam "bisnis" UKM juga banyak. Meski banyak yang terlibat dalam pengembangan UKM namun tugas pengembangam UKM yang dilimpahkan kepada instansi-instansi tersebut diwarnai banyak isu

negatif misalnya politisasi terhadap KUKM, terutama koperasi serta pemberian dana subsidi JPS yang tidak jelas dan tidak terarah.

Kewajiban BUMN untuk menyisihkan labanya 1 - 5% juga tidak dikelola dan dilaksanakan dengan baik. Kebanyakan BUMN memilih persentase terkecil, yaitu 1 %, sementara banyak UKM yang mengaku kesulitan mengakses dana tersebut. Selain itu kredit perbankan juga sulit untuk diakses oleh UKM, di antaranya karena prosedur yang rumit serta banyaknya UKM yang belum bankable. Apalagi BI tidak lagi membantu usaha kecil dalam bidang permodalan secara langsung dengan diberlakukannya UU No.23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia.

Selain permasalahan yang sudah disebutkan sebelumnya, secara umum UKM sendiri menghadapi dua permasalahan utama, yaitu masalah finansial dan masalah nonfinansial (organisasi manajemen). Masalah yang termasuk dalam masalah finansial di antaranya adalah (Chandra, 2000):

- ✓ Kurangnya kesesuaian (terjadinya *mismatch*) antara dana yang tersedia yang dapat diakses oleh UKM
- ✓ Tidak adanya pendekatan yang sistematis dalam pendanaan UKM
- ✓ Biaya transaksi yang tinggi, yang disebabkan oleh prosedur kredit yang cukup rumit sehingga menyita banyak waktu sementara jumlah kredit yang dikucurkan kecil
- ✓ Kurangnya akses ke sumber dana yang formal, baik disebabkan oleh ketiadaan bank di pelosok maupun tidak tersedianya informasi yang memadai

- ✓ Bunga kredit untuk investasi maupun modal kerja yang cukup tinggi
- ✓ Banyak UKM yang belum bankable, baik disebabkan belum adanya manajemen keuangan yang transparan maupun kurangnya kemampuan manajerial dan financial

Sedangkan termasuk dalam masalah organisasi manajemen (non-finansial) di antaranya adalah :

- ✓ Kurangnya pengetahuan atas teknologi produksi dan quality control yang disebabkan oleh minimnya kesempatan untuk mengikuti perkembangan teknologi serta kurangnya pendidikan dan pelatihan
- ✓ Kurangnya pengetahuan pemasaran, yang disebabkan oleh terbatasnya informasi yang dapat dijangkau oleh UKM mengenai pasar, selain karena keterbatasan kemampuan UKM untuk menyediakan produk/ jasa yang sesuai dengan keinginan pasar
- ✓ Keterbatasan sumber daya manusia (SDM) secara kurangnya sumber daya untuk mengembangkan SDM
- ✓ Kurangnya pemahaman mengenai keuangan dan akuntansi

Di samping dua permasalahan utama di atas, UKM juga menghadapi permasalahan linkage dengan perusahaan serta ekspor. Permasalahan yang terkait dengan *linkage* antar perusahaan di antaranya sebagai berikut:

- ✓ Industri pendukung yang lemah.
- ✓ UKM yang memanfaatkan/menggunakan sistem cluster dalam bisnis belum banyak.

Dua keterbatasan SDM ini adalah satu hambatan struktural yang dialami oleh UKM (Chandra, 2000). Sekitar 70% tenaga kerja UKM hanya SD, dan alasan tidak melanjutkan sekolah sebagian dikarenakan ketiadaan biaya (kemiskinan). Sedangkan permasalahan yang terkait dengan ekspor di antaranya sebagai berikut:

- ✓ Kurangnya informasi mengenai pasar ekspor yang dapat dimanfaatkan.
- ✓ Kurangnya lembaga yang dapat membantu mengembangkan ekspor.
- ✓ Sulitnya mendapatkan sumber dana untuk ekspor.
- ✓ Pengurusan dokumen yang diperlukan untuk ekspor yang birokratis.

Beberapa hal yang ditengarai menjadi faktor penyebab permasalahan-permasalahan di atas adalah: pelaksanaan undang-undang dan peraturan yang berkaitan dengan UKM, termasuk masalah perpajakan yang belum memadai; masih terjadinya mismatch antara fasilitas yang disediakan oleh pemerintah dan kebutuhan UKM; serta kurangnya *linkage* antar UKM sendiri atau antara UKM dengan industri yang lebih besar (Chandra, 2000). Hal ini tentunya membutuhkan penanganan yang serius serta terkait erat dengan kebijakan pemerintah yang dibuat untuk mengembangkan UKM.

Pemerintah sebenarnya telah melakukan beberapa langkah kerja untuk mengatasi masalah-masalah UKM diatas. Pemerintah telah banyak mengeluarkan kebijakan untuk pemberdayaan UKM,

lewat kredit bersubsidi dan bantuan teknis. Kredit program untuk pengembangan UKM bahkan dilakukan sejak 1974 yang menyediakan kredit investasi dan modal kerja permanen, dengan masa pelunasan hingga 10 tahun, dan suku bunga bersubsidi (Sumawinata, 2004). Selain itu, donor internasional juga menyusun kredit program investasi bagi UKM dalam mata uang rupiah. Antara 1990 dan 2000, Bank Indonesia Kredit Usaha Kecil dan Mikro yang disalurkan melalui koperasi dan bank perkreditan rakyat. Selain peran dari Pemerintah, dunia akademisi, lembaga swadaya masyarakat, dan lembaga buku, juga telah melakukan beberapa kegiatan yang bertujuan untuk mengembangkan UKM. Dengan mencermati permasalahan yang dihadapi oleh UKM dan langkah-langkah yang selama ini telah ditempuh, maka kedepannya, perlu diupayakan hal-hal sebagai berikut:

- a) Penciptaan Iklim Usaha yang Kondusif Pemerintah perlu mengupayakan terciptanya iklim yang kondusif antara lain dengan mengusahakan ketenteraman dan keamanan berusaha serta penyederhanaan prosedur perijinan usaha, keringanan pajak dan sebagainya (Sumawinata, 2004).
- b) Bantuan Permodalan Pemerintah perlu memperluas skema kredit khusus dengan syarat-syarat yang tidak memberatkan bagi UKM, untuk membantu peningkatan permodalannya, baik itu melalui sektor jasa finansial formal, sektor jasa finansial informal, skema penjaminan, leasing dan dana modal ventura.

- c) Perlindungan Usaha Jenis-jenis usaha tertentu, terutama jenis usaha tradisional yang merupakan usaha golongan ekonomi lemah, harus mendapatkan perlindungan dari pemerintah, baik itu melalui undang-undang maupun peraturan pemerintah yang bermuara kepada saling menguntungkan (win-win solution) (Mulyadi, 2006).
- d) Pengembangan Kemitraan Perlu dikembangkan kemitraan yang saling membantu antar UKM, atau antara UKM dengan pengusaha besar di dalam negeri maupun di luar negeri. Selain itu memperluas pangsa pasar dan pengelolaan bisnis yang lebih efisien. Dengan sehingga UKM akan mempunyai kekuatan dalam bersaing dengan pelaku bisnis lainnya, baik dari dalam maupun luar negeri
- e) Pelatihan Pemerintah perlu meningkatkan pelatihan bagi UKM baik dalam aspek kewiraswastaan, manajemen, administrasi dan pengetahuan serta keterampilannya dalam pengembangan usahanya serta menerapkan hasil pelatihan di lapangan untuk mempraktekkan teori melalui pengembangan kemitraan rintisan.
- f) Membentuk Lembaga Khusus Perlu dibangun suatu lembaga yang khusus bertanggung jawab dalam mengkoordinasikan semua kegiatan yang berkaitan dengan upaya penumbuhkembangan UKM
- g) Memantapkan Asosiasi Asosiasi yang telah ada perlu diperkuat, untuk meningkatkan perannya antara lain dalam pengembangan jaringan informasi usaha yang sangat

dibutuhkan untuk pengembangan usaha bagi anggotanya (Sumarsono, 2009).

- h) Mengembangkan Promosi Guna lebih mempercepat proses kemitraan antara UKM dengan usaha besar diperlukan media khusus dalam upaya mempromosikan produk-produk yang dihasilkan.
- i) Mengembangkan Kerjasama yang Setara. Perlu adanya kerjasama atau koordinasi yang serasi antara pemerintah dengan dunia usaha (UKM) untuk menginventarisir berbagai isu-isu mutakhir yang terkait dengan perkembangan usaha.
- j) Mengembangkan Sarana dan Prasarana Perlu adanya pengalokasian tempat usaha bagi UKM di tempat-tempat yang strategis sehingga dapat menambah potensi berkembang bagi UKM tersebut (Ambadar, 2010).

Selain solusi-solusi diatas, penulis juga memiliki langkah strategis yang mungkin bisa menjadi solusi untuk meminimalisir masalah UKM dan memaksimalkan keberadaan UKM untuk menunjang perekonomian negara. Solusi yang ditawarkan adalah strategi pencapaian keunggulan bersaing bagi UKM yang akan ditinjau menggunakan *resourch based view* dan orientasi kewirausahaan. Lebih detail terkait strategi ini akan di paparkan dalam bab-bab berikutnya. Namun penulis berharap strategi ini akan dapat menjadi salah satu solusi untuk mengatasi masalah UKM di Indonesia.

1.2 Ruang Lingkup Buku

Untuk membatasi pembahasan dan pemaparan terkait masalah UKM ini, penulis akan memberikan gambaran terkait isi buku. Buku ini akan menjelaskan strategi perkembangan UKM yang disebut “strategi pencapaian keunggulan bersaing”. Telah banyak para ahli ekonomi yang memberikan sumbangsih ide/gagasan pikiran untuk menyelesaikan masalah UKM di Indonesia. Penulis juga berharap strategi ini dapat menjadi salah satu solusi sebagai upaya peningkatan perkembangan UKM di Indonesia.

Masalah-masalah yang akan dipaparkan akan dilihat dari sudut pandang strategi keunggulan bersaing. Pengerucutan ini diharapkan dapat menjadi “peringatan” bagi pembaca sekaligus fokus pembaca pada untuk lebih mudah memahami strategi keunggulan bersaing ini.

1.3 Pentingnya Mengkaji Strategi Keunggulan Bagi UKM

Munculnya persaingan dalam dunia bisnis merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Dengan adanya persaingan, maka perusahaan-perusahaan dihadapkan pada berbagai peluang dan ancaman baik yang berasal dari luar maupun dari dalam negeri (Ariyasajjakom, 2009). Untuk itu setiap perusahaan dituntut untuk selalu mengerti dan memahami apa yang terjadi dipasar dan apa yang menjadi keinginan konsumen, serta berbagai perubahan yang ada di lingkungan bisnisnya sehingga mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Sudah seharusnya perusahaan berupaya untuk meminimalisasi kelemahan-kelemahannya dan

memaksimalkan kekuatan yang dimilikinya. Dengan demikian perusahaan dituntut untuk memilih dan menetapkan strategi yang dapat digunakan untuk menghadapi persaingan.

Dengan adanya tekanan persaingan begitu ketat, sehingga secara langsung atau tidak langsung sangat mempengaruhi kinerja organisasi perusahaan termasuk pada industri pakaian jadi skala kecil dan menengah. Perubahan yang begitu cepat dalam dewasa ini, baik dalam hal teknologi, kebutuhan pelanggan dan siklus produk semakin pendek menyebabkan permasalahan serius bagi dunia usaha tak terkecuali usaha kecil dan menengah.

Keberadaan pemerintah dalam hal peningkatan kinerja usaha kecil dan menengah sudah sangat serius ini terbukti dari pemberian kredit lunak kepada pemilik usaha untuk dapat meningkatkan kapabilitas mereka dalam meningkatkan kinerja perusahaan, namun pemberian kredit oleh pemerintah masih kurang merata, karena banyaknya usaha kecil dan menengah yang ada di Indonesia. Kecenderungan pemberian kredit adalah pada pengusaha besar daripada pengusaha kecil dan menengah karena alasan kelemahan manajerial pemasaran (Sugiarto, 2008).

Sebagian UKM masih mempunyai berbagai kelemahan yang bersifat eksternal, seperti kurangnya kemampuan untuk beradaptasi terhadap pengaruh lingkungan yang strategis, kurang cekatan dalam peluang-peluang usaha, kurangnya kreativitas dan inovasi dalam mengantisipasi berbagai tantangan sebagai akibat resesi ekonomi yang berkepanjangan. Disamping itu faktor internal dari sebagian UKM yaitu kurangnya kemampuan manajerial dan

keterampilan, kurangnya akses terhadap informasi teknologi, permodalan dan pasar. Kelemahan internal ini disebabkan sebagian SDM pengelola UKM kurang berkualitas dalam mengantisipasi berbagai masalah yang sedang dihadapi (Sugiarto, 2008).

Dari berbagai kekurangan yang tersebut diatas diperlukan adanya perhatian khusus terhadap nasib dari keberadaan UKM sebagai penunjang ekonomi riil masyarakat. Persaingan usaha yang begitu ketat mengharuskan perusahaan memiliki keunggulan bersaing, jika tidak maka perusahaan tersebut tidak dapat bertahan lama. Keunggulan bersaing dalam sebuah organisasi dapat diperoleh dengan memperhatikan nilai superior bagi pelanggan, kebudayaan dan iklim untuk membawa perbaikan pada efisiensi dan efektivitas.

Dengan kemajuan teknologi yang tidak dapat dibendung maka suatu produk perusahaan akan tambah berkembang sampai pada suatu titik, dimana produk tersebut nantinya akan sulit dibedakan antara satu dengan lainnya. Agar menang dalam suatu persaingan, maka dalam memasarkan produk saat ini produsen tidak hanya berdasarkan pada kualitas produk saja, tetapi juga bergantung pada strategi yang umumnya digunakan perusahaan yaitu orientasi pasar (Never and Slater, 1990) dan inovasi (Wahyono, 2002) serta orientasi kewirausahaan (Weerawerdena, 2003).

Menurut Kohli dan Jaworski (1990, p.1-18), orientasi pasar merupakan budaya perusahaan yang bisa membawa pada meningkatnya kinerja pemasaran. Never dan Settler (1990, p.34) mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang

paling efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku-perilaku yang dibutuhkan untuk menciptakan superior value bagi pembeli dan menghasilkan superior performance bagi perusahaan. Perusahaan yang telah menjadikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi akan berdasar pada kebutuhan dasar eksternal, keinginan dan permintaan pasar sebagai dasar dalam penyusunan strategi bagi masing-masing unit bisnis dalam organisasi, dan menentukan keberhasilan perusahaan.

Menurut Nerver dan Slater (1990) mengemukakan temuan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran, sedangkan Greenley (1995) mendapatkan hasil bahwa hubungan antara orientasi pasar dan kinerja pemasaran kurang signifikan. Selain orientasi pasar, inovasi juga dapat dijadikan sebagai salah satu strategi dalam mencapai keunggulan bersaing. Tujuan utama dari inovasi adalah untuk memenuhi permintaan pasar sehingga produk inovasi merupakan salah satu yang dapat digunakan sebagai keunggulan bersaing bagi perusahaan (Wahyono, 2002).

Pelanggan umumnya menginginkan produk-produk yang inovatif sesuai dengan keinginan mereka. Bagi perusahaan, keberhasilannya dalam melakukan inovasi berarti perusahaan tersebut selangkah lebih maju dibandingkan pesaingnya. Hal ini menuntut kepandaian perusahaan dalam mengenali selera pelanggannya sehingga inovasi yang dilakukannya pada akhirnya memang sesuai dengan keinginan pelanggannya. Dengan demikian

inovasi harus benar-benar direncanakan dan dilakukan dengan cermat.

Di sisi lain, dunia bisnis kini mulai menganut pemikiran baru, dimana kewirausahaan disebut sebagai salah satu faktor untuk mewujudkan pertumbuhan ekonomi perusahaan berkelanjutan dan berdaya saing tinggi. Wirausaha sendiri berarti suatu kegiatan manusia dengan mengerahkan tenaga pikiran atau badan untuk menciptakan atau mencapai suatu pekerjaan yang dapat mewujudkan insan mulia (Weerawerdena, 2003).

Menurut Frees (2002, p.276) orientasi kewirausahaan adalah kunci untuk meningkatkan kinerja pemasaran. Perusahaan yang pemimpinnya berorientasi wirausaha memiliki visi yang jelas dan berani untuk menghadapi risiko sehingga mampu menciptakan kinerja yang baik. Hart (1992, dalam Nasir dan Handoyo, 2003) menyatakan bahwa organisasi dengan tipe wirausaha adalah berhubungan dengan kinerja pemasaran yang rendah. Hasil penemuannya menunjukkan bahwa perusahaan yang manajer puncaknya adalah wirausahawan ternyata lebih banyak yang kinerjanya rendah dibandingkan yang para manajer puncaknya bukan wirausahawan.

Tingginya tingkat persaingan yang ada tidak hanya dirasakan oleh perusahaan-perusahaan besar tetapi juga dialami oleh perusahaan kecil dan menengah di Indonesia, seperti industri pakaian jadi di Semarang. Perubahan yang terjadi dalam industri pakaian jadi diantaranya adalah menurunnya nilai produksi pakaian jadi. Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa kinerja pasar

ditunjukkan dengan realisasi penurunan nilai produksi selama tahun 2006 sampai dengan 2008. Kasus tersebut akan dijadikan penerapan buku ini. Persaingan diantara perusahaan yang ada semakin menguat dan berbagai cara yang dilakukan oleh pengusaha untuk meningkatkan kinerja pemasarannya.

Semakin agresifnya pelaku pasar dalam merebut porsi pasar yang menyebabkan industri kecil dan menengah memandang perlu untuk menerapkan strategi produk inovatif yang bersaing disamping meningkatkan kepuasan pelanggan. Dari kasus yang terjadi pada usaha kecil dan menengah yang ada di Semarang, dapat ditarik kesimpulan bahwa keunggulan bersaing produk yang inovatif dengan produk sejenis menarik untuk ditelaah lebih lanjut dalam ruang lingkup yang berbeda untuk memberikan kontribusi perusahaan berupa implikasi manajerial yang berhubungan dengan pengaruh orientasi kewirausahaan, orientasi pasar, dan inovasi terhadap keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja pemasaran.

Para pelaku usaha Indonesia dalam menghadapi persaingan harus bisa mengantisipasi perubahan dan keinginan pelanggan atas produk yang dihasilkan untuk meningkatkan kinerja bisnis. Menurut Bakti dan Harun (2011) ada beberapa solusi yang digunakan untuk mengantisipasi persaingan tersebut yaitu strategi bersaing, tindakan inovasi dan orientasi pasar.

Menurut Ferdinand (2004), kinerja bisnis merupakan faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan. Pengertian ini

menegaskan bahwa kinerja bisnis bukanlah hal yang dapat terjadi begitu saja melainkan membutuhkan proses (Rosiana, 2015). Diperlukan strategi-strategi untuk dapat mencapai kinerja bisnis yang optimal, salah satunya keunggulan kompetitif. Day dan Wensley (1988) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan bentuk-bentuk strategi untuk membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya.

Menurut Porter (1993) keunggulan kompetitif ialah sebagai strategi menguntungkan perusahaan yang melakukan kerjasama untuk kompetisi lebih efektif dalam pasarnya. Keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan (Bharadwaj et al., 1993). Sumber daya ini harus diarahkan guna mendukung penciptaan kinerja perusahaan yang berbiaya rendah dan memiliki perbedaan (diferensiasi) dengan perusahaan lain. Bharadwaj et al. (1993), Miller (1988) dan Supranoto (2009) juga menyatakan bahwa budaya perusahaan yang menekankan pada pentingnya perusahaan untuk memperhatikan pasar akan mengarah pada penguatan keunggulan kompetitif perusahaan tersebut.

1.4 Ringkasan

Globalisasi dan terbukanya pasar nasional dari pemain-pemain global membuat kondisi persaingan usaha yang semakin ketat. *Free Trade Area* (FTA) menjadi sebuah model perdagangan regional, termasuk ASEAN. ASEAN merupakan salah satu regional yang strategis dalam kajian ekonomi internasional.

seperti dalam Ariyasajakorn, Gander, Ratanakomut, & Reynolds (2009). Situasi tentu mendorong pelaku usaha nasional untuk selalu mengukur kinerjanya dan mendapatkan informasi secara cepat.

Dengan berlakunya perjanjian CAFTA pada tahun 2010, maka produk-produk RRC, akan dengan bebasnya masuk ke pasaran di Indonesia. Industri-industri di RRC saat ini dikenal memiliki tingkat efisiensi yang sangat tinggi di satu pihak dan tingkat produktivitas yang tinggi di lain pihak. Hal ini tentunya mempengaruhi daya saing dan dorongan ekspansi yang cukup tinggi untuk masuk ke pasar di luar RRC dengan harga yang jauh lebih murah. Industri domestik Indonesia menjadi kehilangan daya saingnya terutama dari sisi harga bila dibandingkan dengan produk-produk RRC. Hal ini berimbas juga kepada industri-industri kecil dan menengah.

Buku ini akan memberikan kontribusi yang signifikan dalam merumuskan kinerja IMKM secara khusus, dan UMKM secara umum. Selain itu juga berkontribusi dalam menyusun kajian faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hasil yang dicapai ini diharapkan bermanfaat bagi pelaku IMKM, pemerintah, dan sektor industri pada umumnya untuk menyusun strategi bersaing dalam menghadapi ACFTA.

Dalam masa krisis ternyata yang bertahan bukan Usaha Besar melainkan Usaha Kecil dan Menengah. Demikian juga bila dikalkulasi dari sisi untung rugi, macetnya pinjaman satu unit Usaha Besar yang sekian triliun rupiah jumlahnya sama setara

dengan pinjaman beratus Unit UKM. Padahal dari pengalaman UKM yang 'ngemplang' hutangnya tidak sebanyak Usaha Besar. Katakanlah dari seratus UKM yang 'ngemplang' sebanyak 25 % tetap saja masih di bawah Usaha Besar yang 'ngemplang'.

Di sisi lain penyerapan tenaga kerja dan efek turunan dari bisnis UKM kiranya akan menggerakkan roda ekonomi di lokal. Apalagi saat ini gerusan terhadap daya tahan ekonomi kita terutama terhadap Industri Manufaktur Kecil dan Menengah – IMKM, yang menghadapi gempuran barang-barang Cina yang membanjiri pasar Indonesia karena pelaksanaan ASEAN-CHINA Free Trade Area sungguh menarik untuk disimak. Hanya dengan buku ke lapangan maka akan dapat diperoleh informasi yang berharga. Pemahaman yang seksama terhadap profil kinerja keunggulan bersaing IMKM melalui riset akan sangat bermanfaat terutama bagi landasan pengembangan menghadapi globalisasi. Hanya dengan melakukan riset-riset yang nyata maka pengembangan dan kontribusi terhadap dunia IMKM akan benar-benar nyata dan bermanfaat.

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (selanjutnya akan disebut UKM) di kota Malang sangat beragam baik di bidang fashion, makanan minuman sampai dengan kerajinan tangan (*crafting*). Menurut data dari Dinas Koperasi dan UMKM kota Malang, dari 70.000 UMKM yang ada saat ini, baru 30% yang sudah *go online*.

Ini menjadi peluang bagi anak muda untuk dapat membantu UMKM untuk *go online*. Salah satunya melalui program

#PahlawanDigital. Sebelum membantu UMKM untuk *go online* seperti teman-teman di program #PahlawanDigital yang diinisiasi oleh Jagoan Hosting, berikut lima tantangan yang dialami UMKM saat ini:

Permodalan

Banyak dari pelaku UMKM yang yakin bahwa perusahaannya akan tumbuh dan dapat memperluas pemasaran, namun terkendala dari sisi modal yang terbatas. Bahkan sebagian dari UMKM masih belum tersentuh lembaga keuangan (bank), sehingga banyak juga dari UMKM mengambil jalan untuk memanfaatkan lembaga keuangan mikro walaupun dengan beban dan risiko yang cukup berat.

Distribusi Barang

Kurangnya channel untuk pendistribusian barang juga menjadi tantangan yang dihadapi oleh pelaku UMKM di Malang. Toko oleh-oleh, rekomendasi teman dan pemasaran dari mulut ke mulut bahkan menjadi channel favorit pelaku UMKM dalam memasarkan produknya. Kenyataan di lapangan, pelaku UMKM yang didominasi oleh generasi X ini hanya berfokus pada kualitas produksi barang. Sehingga terkadang distribusi menjadi kurang fokus dan ditempatkan pada nomor ke sekian.

Perizinan

Kepemilikan badan hukum yang jelas hanya dimiliki oleh segelintir pelaku UMKM. Mayoritas UMKM juga mengalami tantangan di bidang pengetahuan mengenai aspek legalitas dan

perizinan, termasuk persyaratan sampai dengan bagaimana proses yang ditempuh dalam proses pengurusannya.

Pembukuan yang Masih Manual

Kesulitan dalam memperhitungkan omset, laba kotor sampai dengan laba bersih karena pembukuan yang masih manual seringkali menghambat UMKM untuk bisa *growth* dan *scale up* bisnisnya. Walaupun terkesan tata tertib pembukuan merupakan hal yang sepele, nyatanya dengan data pembukuan lah suatu perusahaan bisa mengukur keberhasilan dan merencanakan strategi perusahaan kedepannya.

Pemasaran Online

Lagi-lagi masih berkutat pada masalah pemasaran. Selain distribusi barang yang sangat terbatas, cara pemasaran online pun juga masih menjadi tantangan UMKM saat ini. Kurangnya pengetahuan sampai dengan adaptasi terhadap internet dan perkembangan teknologi yang dialami pelaku UMKM yang mayoritas didominasi oleh Generasi X ini, menjadi tantangan dan masalah yang harus dibantu oleh anak muda seperti kamu.

BAB II.

KONSEP DAN STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING

2.1 Pendahuluan

Strategi Keunggulan Bersaing, pada dasarnya adalah strategi atau upaya yang dilakukan untuk memenangkan persaingan dalam segala aspek. Strategi ini tidak hanya bisa diterapkan dalam dunia ekonomi atau kewirausahaan. Sebagai pembuka akan dipaparkan implementasi strategi ini dalam bidang perguruan tinggi di Indonesia (Fuad, 2003).

Perguruan tinggi baik berupa perguruan tinggi swasta (PTS) maupun perguruan tinggi negeri (PTN) dihadapkan pada persaingan yang semakin kompleks, apalagi dengan semakin bertambahnya secara signifikan jumlah PTS dari tahun ke tahun khususnya yang terjadi di Indonesia. Tentunya dapat disepakati bahwa, perguruan tinggi yang mempunyai keunggulan bersaing akan semakin diminati oleh masyarakat, sebaliknya yang tidak mempunyai keunggulan bersaing akan semakin ditinggalkan (Kuncoro, 2005).

Perguruan tinggi yang mempunyai keunggulan bersaing adalah perguruan tinggi yang mampu menciptakan loyalitas bagi stakeholders-nya, jadi tidak hanya sekedar kepuasan jangka pendek, tetapi lebih dari itu adalah kemampuan perguruan tinggi tersebut dalam menciptakan stigma kepuasan atau loyalitas bagi stakeholders dalam jangka panjang (*in the long run*) (Kuncoro, 2005). Stakeholders yang dimaksudkan tersebut adalah semua

pihak yang berkepentingan dan dapat berpengaruh secara aktual dan potensial baik langsung maupun tidak langsung terhadap lembaga pendidikan tinggi itu sendiri, baik yang ada di dalam (*internal*) maupun di luar lembaganya (*eksternal*). Untuk dapat menciptakan loyalitas bagi stakeholder ini, tentunya suatu lembaga pendidikan tinggi harus dikelola secara profesional sehingga mempunyai keunggulan bersaing (Pearce,et.al, 2014).

Di Indonesia, keunggulan bersaing lembaga pendidikan tinggi perlu ditingkatkan. Salah satu kelemahan umum lembaga pendidikan tinggi kita dari sisi persaingan, adalah terlihat dari mutu pendidikan di Indonesia yang masih rendah dibandingkan dengan negara lain. Hal ini tercermin diantaranya dari hasil survai lembaga konsultan dari Hong Kong, *The Political and Economics Risk Consultancy* (PERC) yang menyatakan bahwa, mutu sistem pendidikan Indonesia berada di nomor buncit dari 12 negara di Asia yang disurvainya. Sedangkan Korea Selatan menduduki tempat teratas, disusul Singapura (Tempo, No.35/29, Oktober – 4 November 2017). Sedangkan Indonesia tidak termasuk dalam 12 negara yang memiliki mutu sistem pendidikan yang baik. Peringkat tersebut dapat lihat dalam Tabel berikut ini.

**Tabel. 2.1 Peringkat Mutu Sistem Pendidikan
pada 12 Negara Asia**

No	Negara	Nilai
1	Korea Selatan	3,09
2	Singapura	3,19
3	Jepang	3,50
4	Taiwan	3,96
5	India	4,41
6	Cina	4,72
7	Malaysia	5,74
8	Hongkong	5,96
9	Filipina	6,21
10	Thailand	6,56

Sumber: Survey PERC, September 2017

Menurut Zaky (2016) masih rendahnya mutu pendidikan di Indonesia, termasuk mutu pendidikan tinggi pada umumnya juga mengindikasikan perlunya pengelolaan lembaga pendidikan atau perguruan tinggi secara profesional. Tentunya pengelolaan perguruan tinggi secara profesional bukan berarti harus berorientasi pada profit semata, tetapi harus dikelola secara efektif dan efisien sehingga lembaganya bertumbuh dan berkembang dengan baik, dengan tetap mengacu pada pemahaman bahwa, perguruan tinggi merupakan salah satu bentuk industri yang mulia (*noble industry*) yang harus dikelola dengan sebaik-baiknya tanpa keluar dari tujuan

utamanya, yaitu untuk menciptakan kecerdasan dan pribadi bangsa yang bernilai luhur.

Perlu disadari bahwa, tidak ada suatu negara maju di dunia ini yang tidak meletakkan landasan pembangunannya pada bidang pendidikan. Ini artinya kalau bangsa Indonesia ingin maju dan mendapatkan tempat yang sejajar, atau bahkan lebih baik dari bangsa lain, maka selayaknya bidang pendidikan ini harus menjadi prioritas dalam membangun sumberdaya manusia unggul, yaitu yang dihasilkan dari lembaga pendidikan yang berdaya saing tinggi (Zaky, 2016).

Melihat kasus diatas, kita bisa mulai menganalogikan bagaimana penerapan strategi keunggulan bersaing dalam dunia ekonomi bisnis, khususnya dunia kewirausahaan. Bisnis (*business*) tidak terlepas dari aktivitas produksi, pembelian, penjualan, maupun pertukaran barang dan jasa yang melibatkan orang atau perusahaan. Aktivitas bisnis pada umumnya mempunyai tujuan menghasilkan laba, serta mengumpulkan cukup dana bagi kegiatan bisnis itu sendiri. Bisnis tidak akan berjalan dengan baik jika tidak didukung dengan strategi bersaing yang tepat.

Keunggulan bersaing penting untuk diketahui dalam penyusunan perencanaan bisnis karena tidak lepas dari prinsip-prinsip ekonomi, yaitu bagaimana operasional perusahaan dapat berjalan lancar dengan meminimalkan seluruh biaya yang ditimbulkan dan memaksimalkan keuntungan. Dalam sebuah bisnis perusahaan harus memiliki strategi untuk terus mengembangkan produk baik itu dalam menciptakan produk baru maupun

meningkatkan kualitas pelayanan untuk memuaskan pelanggan (Freddy, 2006).

Dengan cara ini diharapkan perusahaan dapat meningkatkan penjualan dan meningkatkan keuntungan atau profit. Menurut Chandler strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai sebuah tujuan. Dalam pengembangan produk perlu adanya strategi bersaing yang harus dijalankan untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Jadi inti strategi bersaing yaitu bagaimana cara organisasi mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan mampu menempatkan produknya dihati konsumen.

Melihat dari 2 kasus diatas, kita dapat menyimpulkan bahwa strategi ini dapat menjadi salah satu jawaban masalah tidak Bergeraknya roda pertumbuhan UKM. Untuk itu kita akan mendalami lebih jauh terkait implementasi strategi ini dalam pengembangan UKM di Indonesia.

2.2 Definisi Konsep Strategi Keunggulan Bersaing

Pada awalnya konsep strategi (*strategy*) didefinisikan sebagai cara untuk mencapai tujuan (*ways to achieve ends*). Porter berpendapat bahwa tujuan utama pembuatan strategi oleh perusahaan adalah agar perusahaan mampu menghadapi perubahan lingkungan dalam jangka panjang (Ismawan, 2002:24). Dalam bukunya "Manajemen Strategik" Ismail juga memaparkan beberapa definisi strategi antara lain menurut Alfred Chandler strategi adalah

penentuan tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan dan penerapan program aksi dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan.

Sedangkan Kenneth Andrews merumuskan strategi sebagai sebuah kebijakan dan rencana untuk mencapai tujuan yang digunakan oleh perusahaan dalam menentukan bisnis apa yang akan dijalankan oleh perusahaan. Strategi adalah cara terbaik untuk mencapai suatu sasaran atau untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Selain itu strategi berarti penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang organisasi atau perusahaan. Pada saat perusahaan ingin memenangkan persaingan pada suatu industri satu hal yang harus diputuskan yaitu siasat yang harus diberlakukan. Keberhasilan suatu siasat tidak lepas dari sumber daya dan kecakapan pendayagunaannya (David, 2009:28).

Melihat strategi hanya sebagai salah satu bagian dari rencana (*plan*), akhirnya Mintzberg memperluas konsep strategi dan mendefinisikan strategi dengan memperhatikan berbagai konsep strategi. David (2009:13) menamakannya "*5 p's of strategy*", yaitu;

a. Strategy as a plan

Strategi sebagai sebuah "*plan*" seperti rumusan strategi yang disampaikan oleh Gluek, dimana strategi merupakan suatu rencana yang terpadu, komprehensif, dan terintegrasi yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan pokok perusahaan dapat dicapai.

b. Strategy as a play

Dalam hal ini strategi merupakan suatu manuver yang spesifik untuk memberi isyarat mengancam kepada pesaing perusahaan karena perusahaan memiliki kekuatan ekonomi yang lebih baik dari pada pesaing.

c. Strategy as a pattern

Strategi sebagai sebuah pola atau serangkaian tindakan yang dilakukan oleh manajemen dalam mengejar sebuah tujuan.

d. Strategy as a position

Dalam hal ini strategi ini digunakan untuk memposisikan organisasi perusahaan di dalam lingkungan perusahaan. Ada 4 strategi yang dapat menunjukkan posisi perusahaan menurut Jhon (2014:205):

- ✓ Intensifikasi pasar, strategi ini dipilih oleh perusahaan apabila perusahaan memutuskan untuk meningkatkan volume penjualan ke pasar yang saat ini dilayani oleh perusahaan.
- ✓ Pengembangan pasar, strategi ini dipilih oleh perusahaan apabila perusahaan memutuskan untuk meningkatkan volume penjualan ke pasar sasaran yang baru.
- ✓ Pengembangan produk, strategi ini dipilih oleh perusahaan bila perusahaan memutuskan untuk meningkatkan volume penjualan melalui penjualan produk baru perusahaan ke pasar yang saat ini dilayani oleh perusahaan.
- ✓ Diversifikasi, strategi ini dipilih oleh perusahaan apabila perusahaan mamutuskan untuk meningkatkan volume

penjualan melalui penjualan produk baru ke pasar yang baru.

e. Strategy as a perspective

Dalam hal ini strategi merupakan perspektif dari para *strategist* (pembuat keputusan strategis). Strategi merupakan pemikiran yang hidup di dalam benak para pembuat keputusan strategis dan seperti halnya ideologi atau budaya di dalam organisasi.

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, dalam pengembangannya konsep mengenai strategi harus terus memiliki perkembangan dan setiap orang mempunyai pendapat atau definisi yang berbeda mengenai strategi. Strategi dalam suatu dunia bisnis atau usaha sangatlah di butuhkan untuk pencapaian visi dan misi yang sudah di terapkan oleh perusahaan, maupun untuk pencapaian sasaran atau tujuan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

Menurut David (2011:18-19) Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengendalian, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau joint venture. Strategi adalah aksi **potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar**. Jadi strategi adalah sebuah tindakan aksi atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah di tetapkan.

Menurut Tjiptono (2006:3) istilah strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategia* yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jendral. Strategi juga bisa diartikan suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer pada daerah – daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Pearce II dan Robinson (2008:2), strategi adalah rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan. Dari definisi tersebut, dapat di simpulkan bahwa pengertian dari Strategi adalah sebuah tindakan proses perencanaan untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan, dengan melakukan hal-hal yang bersifat terus menerus sesuai keputusan bersama dan berdasarkan sudut pandang kebutuhan pelanggan.

Rangkuti (2013:183) berpendapat bahwa strategi adalah perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah di tetapkan berdasarkan misi yang telah di tetapkan sebelumnya. Menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert, Jr (2005), konsep strategi dapat di definisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda yaitu : (1) dari perspektif apa suatu organisasi ingin dilakukan (*intens to do*), dan (2) dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan (*eventually does*).

Dari definisi tersebut penulis menyimpulkan bahwa pengertian strategi adalah hal hal yang perusahaan ingin lakukan untuk mencapai suatu tujuan yang telah di tetapkan sebelumnya.

Dalam buku *Analisis SWOT Teknis Membedah Kasus Bisnis*, Rangkuti (2013:3-4) mengutip pendapat dari beberapa ahli mengenai strategi, di antaranya :

1. Chandler : Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.
2. Learned, Christensen, Andrews, dan Guth : Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak.
3. Argyris, Mintzberg, Steiner dan Miner : Strategi merupakan respons secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat memengaruhi organisasi.
4. Porter : Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

2.3 Konsep Strategi dan Kaitannya dengan UKM

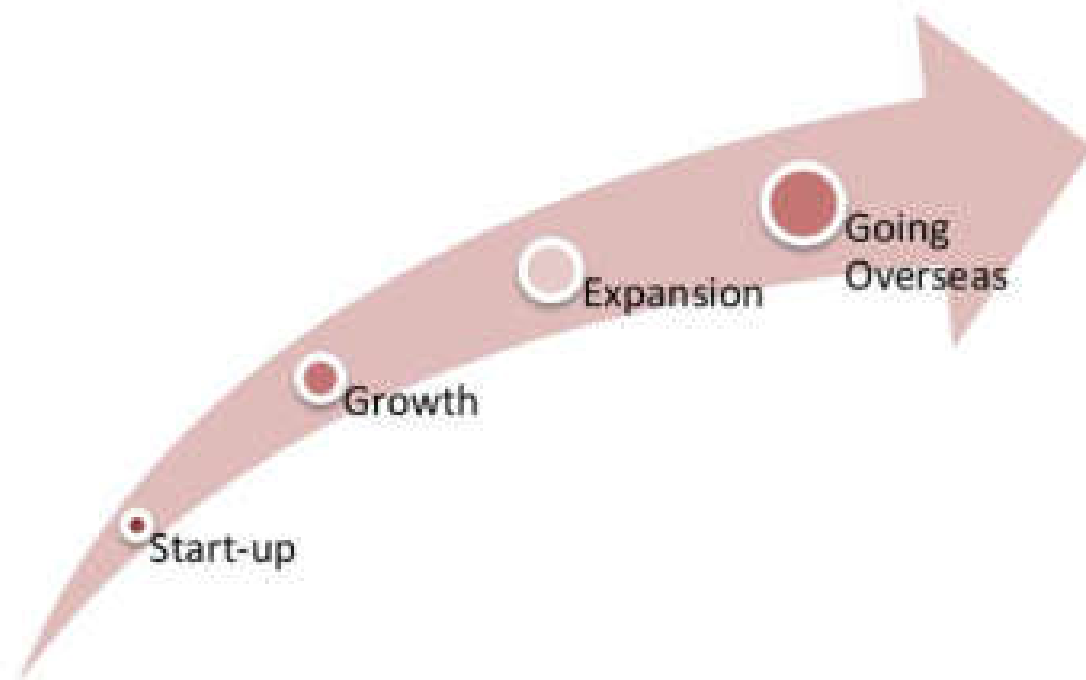
Pengembangan dan pertumbuhan UKM merupakan salah satu motor penggerak yang krusial bagi pembangunan ekonomi di banyak negara di dunia. Berdasarkan pengalaman di negara-negara maju menunjukkan bahwa UKM adalah sumber dari inovasi produksi dan teknologi, pertumbuhan jumlah wirausahawan yang kreatif dan inovatif dan penciptaan tenaga kerja terampil dan

fleksibel dalam proses produksi untuk menghadapi perubahan permintaan pasar yang cepat (Tambunan, 2002). Di Indonesia, tidak dapat diingkari betapa pentingnya peranan UKM terhadap penciptaan kesempatan kerja dan sumber pendapatan masyarakat. Data terakhir dari Kementerian Negara Koperasi dan UKM menunjukkan bahwa sampai pada pertengahan tahun ini, banyaknya UKM di Indonesia mencapai 99,99 persen dari jumlah seluruh unit usaha.

Peranan UKM dalam penyerapan tenaga kerja juga sangat besar, yaitu menampung 99,44 persen dari seluruh angkatan kerja yang ada. Selain itu dari sisi pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB), kontribusi UKM terhadap PDB mencapai 63,11 persen, sementara usaha besar yang merupakan 0,01 persen dari seluruh unit usaha memberikan andil sebesar 36,89 persen terhadap PDB. Perkembangan UKM di Indonesia tidak lepas dari berbagai macam masalah.

Ada beberapa masalah yang umum dihadapi oleh pengusaha kecil dan menengah seperti keterbatasan modal kerja dan / atau modal investasi, kesulitan mendapatkan bahan baku dengan kualitas yang baik dan harga terjangkau, keterbatasan teknologi, sumber daya manusia dengan kualitas yang baik (manajemen dan teknik produksi), informasi pasar, dan kesulitan dalam pemasaran. Tingkat intensitas dan sifat dari masalah-masalah tersebut bisa berbeda tidak hanya menurut jenis produk atau pasar yang dilayani, tetapi juga berbeda antarlokasi / antarwilayah, antarsentra,

antarsektor / antarsubsektor atau jenis kegiatan, dan antarunit usaha dalam kegiatan / sektor yang sama (Tambunan, 2002).



Gambar 2.1 Tahap Pengembangan UKM (Sumber : Tiktik Sartika dan Soejoedono, 2002)

Dalam pengembangan UKM, ada empat tahap yang akan dilalui UKM, yaitu tahap memulai usaha (*start-up*), tahap pertumbuhan (*growth*), tahap perluasan (*expansion*), dan sampai akhirnya merambah ke luar negeri (*going overseas*). Pembinaan UKM empat tahap ini merupakan model pengembangan UKM yang telah berhasil diterapkan di Singapura. Namun, sampai sekarang Indonesia belum memiliki sebuah model yang komprehensif yang dapat diterapkan sebagai model pembinaan untuk jangka menengah maupun jangka panjang (Tiktik Sartika dan Soejoedono, 2002).

Menurut Tiktik Sartika dan Soejoedono (2002) strategi pengembangan UKM antara lain adalah:

1. *Kemitraan Usaha Kemitraan* adalah hubungan kerja sama usaha di antara berbagai pihak yang sinergis, bersifat sukarela, dan berdasarkan prinsip saling membutuhkan, saling mendukung, dan saling menguntungkan dengan disertai pembinaan dan pengembangan UKM oleh usaha besar. Salah satu bentuk kemitraan usaha yang melibatkan UKM dan usaha besar adalah *producton linkage*, UKM sebagai pemasok bahan baku dan bahan penolong dalam rangka mengurangi ketergantungan impor, di mana saat ini harga produk impor cenderung sangat tinggi karena depresiasi rupiah.

2. *Permodalan UKM* Pada umumnya permodalan UKM sangat lemah, baik ditinjau dari mobilisasi modal awal (*start-up capital*) dan akses ke modal kerja jangka panjang untuk investasi. Untuk memobilisasi modal awal perlu dipadukan tiga aspek yaitu bantuan keuangan, bantuan teknis, dan program penjaminan, sedangkan untuk meningkatkan akses permodalan perlu pengoptimalan peranan bank dan lembaga keuangan mikro untuk UKM. Sementara itu daya serap UKM terhadap kredit perbankan juga masih sangat rendah. Lebih dari 80 persen kredit perbankan terkonsentrasi ke segmen korporat, sedangkan porsi kredit untuk UKM hanya berkisar antara 15 — 21 persen dari total kredit perbankan (Statistik Ekonomi Keuangan Indonesia, Mei 2004).

Untuk mengoptimalkan jangkauan pemberian kredit kepada UKM telah dikembangkan skim kredit dengan Program Kemitraan

Terpadu, misalnya Program Kemitraan BUMN dan Bina Lingkungan (PKBL), Program Kemitraan dengan BPR, Koperasi dan Asosiasi, serta kredit program. 3. Modal Ventura Pada umumnya UKM kurang paham atau tidak menyukai prosedur atau persyaratan yang diwajibkan oleh lembaga perbankan, sebaliknya lembaga perbankan kadang-kadang juga memberikan persepsi inferior mengenai potensi UKM. Hal ini menimbulkan terjadinya distorsi dalam pembiayaan UKM. Oleh karena itu, modal ventura dapat dijadikan sebagai alternatif sumber pembiayaan UKM.

Menurut Keppres No. 61 Tahun 1998, perusahaan modal ventura adalah badan usaha yang melakukan usaha pengembangan dalam bentuk penyertaan modal ke dalam suatu perusahaan yang menerima bantuan pembiayaan untuk jangka waktu tertentu. Pembiayaan dengan modal ventura ini berbeda dengan bank yang memberikan pembiayaan dalam bentuk pinjaman atau kredit. Usaha modal ventura memberikan pembiayaan dengan cara ikut melakukan penyertaan modal langsung ke dalam perusahaan yang dibiayai. Perusahaan yang dibiayai disebut perusahaan pasangan usaha (*investee company*), sedangkan pemodal yang membiayai disebut perusahaan pemodal (*investment company atau venture capitalist*).

Strategi pengembangan UKM dapat didasarkan pada sumber daya internal yang dimiliki (*resource-based strategy*). Strategi ini memanfaatkan sumber daya lokal yang superior untuk menciptakan kemampuan inti dalam menciptakan nilai tambah (*value added*) untuk mencapai keunggulan komparatif dan keunggulan

kompetitif. Akibatnya, perusahaan kecil tidak lagi tergantung pada kekuatan pasar seperti monopoli dan fasilitas pemerintah. Dalam strategi ini, UKM mengarah pada keterampilan khusus yang secara internal bisa menciptakan produk inti yang unggul untuk memperbesar pangsa manufaktur (Suryana, 2001).

Salah satu strategi pengembangan UKM yang sangat baik untuk diterapkan di negara-negara berkembang adalah pengelompokan (*clustering*). Kerja sama dan sekaligus persaingan antarsesama UKM di subsektor yang sama di dalam suatu kelompok (klaster) akan meningkatkan efisiensi bersama (*collective efficiency*) dalam proses produksi, spesialisasi yang fleksibel (*flexible specialization*), dan pertumbuhan yang tinggi (Brown, 2001:56).

Konsep mengenai pengelompokan (*clustering*) dan spesialisasi fleksibel (*flexible specialization*) inilah sebenarnya yang berlaku di Indonesia. Secara alamiah, beberapa usaha industri yang sejenis telah membentuk semacam kelompok yang kemudian menjadi sentra-sentra UKM, misalnya sentra industri mebel, konveksi, bordir, krupuk, pengasinan ikan, batu bata, hortikultura, dan lain-lain.

Tiap-tiap sentra tersebut melakukan spesialisasi yang fleksibel, artinya pengkhususan usaha yang sifatnya luwes (melentur) atau mudah disesuaikan. Secara historis, sentra UKM adalah pengelompokan usaha industri kecil yang sejenis dalam satu atau lebih wilayah (desa / kelurahan / kecamatan). Pengertian sentra UKM berbeda dengan kawasan industri, karena pengelompokan

untuk kawasan industri memang sengaja diciptakan, sedangkan sentra-sentra UKM secara alamiah sebetulnya sudah mengelompok dengan sendirinya. Dengan adanya sentra-sentra UKM, maka hal ini dapat memudahkan para pengusaha dalam mengolah dan memasarkan produknya.

Di samping itu juga memudahkan pemerintah dalam melakukan pembinaan. Pembinaan yang telah dilakukan pemerintah antara lain meliputi pemberian bantuan berupa peralatan atau mesin hasil penemuan baru, teknologi tepat guna, bantuan kemitraan, promosi dan pameran, serta studi banding. Perlakuan preferensial pemerintah atas sentra-sentra UKM ini telah diimplementasikan dalam program pembinaan dan pengembangan UKM yang meliputi bidang produksi dan pengolahan, pemasaran, sumber daya manusia, dan teknologi. Di samping itu, pemerintah dan dunia usaha juga telah menyediakan sumber-sumber pembiayaan seperti kredit bank, pinjaman lembaga nonbank, modal ventura, hibah, dan lain-lain. Bentuk-bentuk kemitraan usaha (*partnership*) juga dikembangkan untuk mendukung akselerasi pengembangan UKM di Indonesia.

Dengan mengacu pada program pembinaan dan pengembangan UKM di atas, maka sudah barang tentu sentra-sentra UKM akan terhindar dari masalah-masalah klasik seperti permodalan, pemasaran, manajemen, keterampilan teknis, dan lain-lain. Masalah justru muncul dari ciri-ciri produk yang dihasilkannya. Pada umumnya, produk-produk UKM yang bersifat komplementaritas, terdeferensiasi, dan mudah menyesuaikan

(ditiru) ini menghadapi masalah ketersediaan bahan baku dan disparitas harga. Produk-produk UKM kebanyakan bersumber pada pemanfaatan sumber daya lokal yang bercorak tradisional.

Seiring dengan meningkatnya taraf penghidupan masyarakat, maka konsumsi atas produk tersebut juga cenderung meningkat. Kenaikan permintaan ini mendorong peningkatan kapasitas produksi. Hal ini akan menimbulkan masalah jika peningkatan kapasitas produksi ini tidak dapat diimbangi dengan pasokan bahan baku yang cukup. Contohnya antara lain usaha krupuk rambak yang mengalami kesulitan dalam pengadaan bahan baku berupa kulit kerbau, usaha mebel yang mengalami kendala dalam hal pengadaan bahan kayu yang bermutu, usaha makanan yang kesulitan dalam pengadaan tepung terigu dan tepung gandum, dan industri menengah tertentu yang menghadapi kesulitan dalam pengadaan bahan baku logam.

Masalah ini dapat diatasi antara lain dengan memperluas sentra-sentra UKM itu sendiri. Sentra-sentra UKM tidak hanya terbatas pada kesamaan ciri-ciri komoditas atau produk yang sejenis saja, tetapi diperluas keterkaitannya dengan sentra-sentra UKM yang dapat menyediakan bahan baku yang dibutuhkan oleh sentra UKM yang bersangkutan. Tidak menutup kemungkinan bahwa sumber bahan baku tersebut akan diperoleh dari daerah lain.

Dengan demikian, ada semacam pola keterkaitan yang khusus antara sentra UKM di suatu daerah dengan sentra UKM di daerah lain, sehingga tiap-tiap sentra UKM akan terintegrasi secara vertikal, baik ke industri hulu (*backward linkage*) maupun ke

industri hilir (*forward linkage*). Upaya ke arah ini sebenarnya sudah mulai dirintis semasa pemerintahan transisi yang dikenal dengan Program Cluster. Program yang dicetuskan oleh mantan presiden Habibie ini mencoba menciptakan suatu sistem yang mengaitkan antara usaha-usaha yang menyediakan bahan dasar sampai menjadi bahan baku industri, sampai proses produksi, distribusi, dan pemasarannya.

Namun usaha ini belum berhasil karena singkatnya masa pemerintahan transisi dan masih tingginya ketergantungan industri dalam negeri terhadap bahan baku impor. Ada baiknya kalau jalinan keterkaitan (*linkage*) yang telah terputus-putus ini bisa "dirajut" kembali sehingga menimbulkan pola keterkaitan yang baru. Sebagai suatu ilustrasi, studi empiris di Kanada menunjukkan bahwa untuk menanggulangi keterbatasan-keterbatasan sumber daya produksi, semakin banyak UKM Kanada yang berpartisipasi di dalam kesepakatan-kesepakatan kerja sama antarperusahaan seperti misalnya di bidang penelitian dan pengembangan (R & D), penjualan, pengolahan, dan distribusi. Kerja sama dengan kesepakatan-kesepakatan tersebut dilakukan dengan pesaing dan bukan pesaing dari industri yang berbeda atau dalam industri yang sama, dengan perusahaan UKM domestik atau dengan perusahaan besar lainnya dan perusahaan asing, di dalam negeri atau lintas negara.

Sebagian kesepakatan adalah berdasarkan kontrak dan spesifik proyek, yang lainnya adalah bersifat jangka panjang. Kesepakatan-kesepakatan antarperusahaan bisa dalam berbagai bentuk, misalnya

lisensi, bekerja sama dalam proses produksi dan pemasaran, *joint ventures*, *cross share holdings*, dan bentuk-bentuk lainnya (Litvak, 1997). Keberhasilan pengembangan dan pemasaran produk-produk UKM di RRC juga tidak bisa dilepaskan dari peranan pasangan dagang (*trading partner*). Masyarakat Cina perantauan memainkan peranan penting sebagai pasangan dagang yang paling loyal dalam dunia perdagangan. Kontribusi mereka terhadap akselerasi pemupukan penanaman modal asing mencapai lebih dari 50 persen.

Khusus Hong Kong, pasangan dagang ini memiliki peranan utama dalam upaya memperluas pasaran ekspor Cina. Lebih dari 40 persen ekspor Cina dijalankan melalui Hong Kong. Sampai saat ini bahkan produk-produk Cina seolah telah menjadi "bayangan ekonomi" terpanjang di dunia (Kennett, David, 2001). Masalah lain yang sering dijumpai oleh UKM adalah adanya alternatif harga yang lebih rendah dari produk yang sejenis, termasuk penawaran diskon. Penetapan harga yang lebih rendah ini dimaksudkan untuk merebut pangsa pasar, melemahkan pesaing atau menarik pembeli baru.

Apabila penggunaan harga rendah ini diikuti oleh usaha-usaha sejenis lainnya, maka akan terjadi perang harga. Disparitas harga ini antara lain disebabkan oleh perbedaan biaya produksi. Misalnya upah tenaga kerja di suatu daerah lebih murah daripada upah tenaga kerja di daerah lain, maka daerah tersebut akan dapat menawarkan produk dengan harga yang lebih rendah. Hal ini disebabkan oleh kemampuan membayar dari tiap-tiap pengusaha berbeda-beda dan juga perbedaan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh

tenaga kerja itu sendiri. Disparitas harga dapat mengurangi efektivitas pemasaran produk yang pada gilirannya akan mengakibatkan berkurangnya volume penjualan dan kontribusi laba usaha.

Hal ini tentu mengancam kelangsungan hidup masing-masing UKM itu sendiri. Situasi seperti ini dapat dijumpai misalnya pada produk konveksi dan bordir. Langkah mudah yang bisa diambil adalah dengan mempekerjakan sumber daya manusia dari luar daerah yang bersedia bekerja dengan upah tertentu atau dengan mengajak ibu rumah tangga yang memiliki cukup waktu untuk ikut bekerja paruh waktu sebagai pekerjaan sampingan. Untuk menghindari perang harga ini, dapat diupayakan untuk melakukan "kolusi harga" di antara sentra-sentra UKM yang menghasilkan produk yang sejenis.

Penentuan harga secara khusus untuk produk yang sejenis ini dilakukan berdasarkan pertimbangan biaya produksi, mutu produk, dan permintaan pembeli. Dengan kata lain, masing-masing sentra UKM yang menghasilkan produk sejenis saling bertemu untuk secara bersama-sama mendesain harga secara fleksibel dengan maksud untuk menghindari perang harga. Dalam situasi dan kondisi tertentu ditetapkan strategi "penetrasi", yaitu menetapkan harga yang relatif rendah dengan tujuan untuk menaikkan volume penjualan dan memperoleh posisi pasar. Dalam situasi dan kondisi lain ditetapkan strategi "skimming", yaitu menetapkan harga yang tinggi untuk menghasilkan laba yang besar.

Untuk melapangkan jalan ke arah ini ada baiknya sentra-sentra UKM yang menghasilkan produk sejenis bergabung dengan sebuah asosiasi yang terkait atau membentuk semacam asosiasi usaha yang sejenis. Agar asosiasi semacam ini dapat melaksanakan fungsi dan peranannya dengan baik maka perlu diberikan pendidikan manajerial agar usaha mereka dapat dijalankan secara profesional dan menghasilkan, serta terhindar dari hal-hal yang merugikan.

Dalam pengembangan UKM perlu dikaji terlebih dahulu tentang kriteria dan ciri-ciri UKM, masalah-masalah yang dihadapi serta potensi-potensi yang tersedia agar dapat disusun suatu strategi pengembangan UKM yang lebih baik. Strategi pengembangan UKM dapat dilakukan secara fleksibel dengan mempertimbangkan faktor-faktor kondisi alam, keunikan, dan potensi asli suatu daerah, serta keterkaitan antardaerah. Oleh karena itu, pengembangan UKM dengan berbasis pada sumberdaya lokal perlu mendapat dukungan dan pembinaan khusus. Selanjutnya, dalam sistem gugus usaha (cluster) yang terdiri dari sentra-sentra UKM dapat dijadikan sebagai komplemen atau mitra kerja bagi usaha-usaha besar dalam rangka memperkuat pola-pola kemitraan secara terpadu.

2.4 Teori-teori Strategi Keunggulan Bersaing Bagi UKM

Pada dasarnya, strategi keunggulan bersaing untuk UKM dapat dibagi menjadi 4 bagian, yakni :

a. Strategi Bisnis

Menurut Hofer dalam Campobasso (2005), strategi bisnis adalah mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang akan

dihadapi bisnis atau SBU (*Strategic Business Unit*) dimasa depan serta menggali kemampuan sumber daya dan keahlian (*skill*) yang dimiliki organisasi *Strategic Business Unit* (SBU) yang dapat digunakan untuk menangani kesempatan dan ancaman, sehingga tujuan organisasi *Strategic Business Unit* (SBU) dapat tercapai. Strategi bisnis fokus pada bagaimana bersaing pada industri, produk atau pasar tertentu.



Sedangkan menurut Cravend dalam Campobasso (2005), strategi bisnis adalah strategi merupakan sarana organisasi yang digunakan untuk mencapainya. Strategi mengimplikasikan konsep manajemen dari lingkup bisnis, misi, maksud dan tujuan. Pengembangan strategi untuk mempertahankan keunggulan daya saing, mengimplikasinya dan mengganti strategi untuk menanggapi perubahan baru yang terjadi pada lingkungan merupakan suatu proses yang berkesinambungan. Maka dapat disimpulkan bahwa strategi bisnis adalah suatu hal yang sangat

penting dalam melakukan kegiatan usaha dengan maksud mendapatkan keuntungan, kemampuan bersaing dengan segmentasi dan pangsa pasar yang diharapkan.

b. Strategi di Bidang Pemasaran

Pemasaran adalah sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial. Strategi pemasaran ialah panduan dari kinerja wirausaha dengan hasil pengujian dan penelitian pasar sebelumnya dalam mengembangkan keberhasilan strategi pemasaran. (Sabirin, 2001: 98).

Menurut Hamdy (2001: 134-135), dalam bidang pemasaran, manajemen pemasaran dikelompokkan dalam 4 (empat) aspek yang sering dikenal dengan *marketing mix* atau bauran pemasaran. Dalam pembuatan strategi bauran pemasaran ada cukup banyak yang perlu diperhatikan adalah aspek-aspek tersebut sebagai berikut:

a. Aspek Produk

Aspek internal bank yang melibatkan hampir semua kegiatan bank adalah aspek produk dan pengembangannya. Produk bank merupakan hasil kegiatan operasional bank dan berkaitan erat dengan pengelolaan portofolio bank.

b. Aspek Promosi

Di dalam manajemen pemasaran, kebijakan promosi biasanya dipecah menjadi 4 (empat) cara, yaitu: Periklanan

(Advertising), Kehumasan (*Public Relation*), Promosi Penjualan (*Sales Promotion*), Penjualan Perseorang (*Personal Selling*).



Gambar 2.2 Tahapan strategi promosi (Sumber: Loudon, 2007) yang diolah

Untuk kebijakan Periklanan (*Advertising*) dapat dilakukan dengan pemasangan iklan di media massa. Untuk kebijakan Kehumasan (*Public Relation*) dapat ditempuh antara lain dengan menyediakan brosur, memberikan penjelasan atau keterangan dan mengambil peran sebagai sponsor. Untuk kebijakan Promosi Penjualan (*Sales Promotion*) dapat

dilaksanakan dengan *fee* atau menghilangkan biaya-biaya tertentu. Untuk kebijakan Penjualan Perseorangan (*Personal Selling*) biasanya dilakukan terhadap nasabahnasabah utama.

c. *Aspek Place*

Penentuan letak kantor sangat berkaitan dengan strategi penyampaian produk (*Delivery Strategy*). Dengan perkembangan teknologi yang semakin maju, sistem penyampaian produk dan jasa bank pun turut berkembang. Aspek place masih ditentukan oleh pembagian wilayah, dimana wilayah akan dibagi atas wilayah primer (jumlah nasabah banyak), sekunder (jumlah nasabah cukup) dan tambahan (jumlah nasabah sedikit).

d. *Aspek Price*

Penentuan harga suatu produk bank memiliki beberapa tujuan, yaitu memaksimalkan laba, meningkatkan pangsa pasar, mencapai kepemimpinan dalam kualitas produk dan memelihara kapasitas. Penentuan harga dapat dilakukan dalam bentuk-bentuk penentuan bunga, *fee*, diskon, biaya-biaya administrasi lainnya.

c. Strategi di Bidang Produksi

Produksi Untuk bisa melakukan produksi suatu barang memerlukan tenaga kerja manusia didalamnya, Sumber Daya Alam (SDA), modal dalam segala bentuk serta kecakapan dan keterampilan yang dimiliki (*skill*). Jadi semua unsur yang menopang usaha penciptaan nilai atau usaha untuk memperbesar

nilai barang disebut sebagai faktor-faktor produksi seperti baru saja dikemukakan diatas. Faktor-faktor produksi tersebut terdiri dari:

- a. Tanah (*land*) atau Sumber Daya Alam (*natural source*).
- b. Tenaga kerja manusia (*labour*) atau Sumber Daya Manusia (*human resource*).
- c. Modal (*capital*).
- d. Kecakapan tata laksana (*managerial skill*).

Semua usaha serta daya kemampuan yang dapat menunjang produksi disebut dengan istilah produktif. Sehubungan dengan hal tersebut maka ke-4 (empat) faktor produksi diatas dapat pula disebut dengan sumber-sumber produktif yang dimiliki. Namun demikian, sekalipun semua usaha dan kemampuan yang dapat menampung proses disebut sebagai produktif, tetapi tidaklah semua yang produktif memiliki kapasitas produktif yang sama. Cara yang dapat dipakai untuk melihat besarnya kapasitas produktif sesuatu sumber produktif tertentu adalah dengan melihat produktifitas. Produktifitas berarti besarnya hasil produksi yang dapat dihasilkan oleh setiap satuan input, sedangkan untuk hasil produksi dipakai istilah produk atau keluaran.

d. Strategi di Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut Hamdy (2001: 331), dalam strategi di bidang SDM hendaknya tergambar bentuk dan jenis langkah yang akan diambil pada tingkat manajemen operasional berdasarkan strategi utama yang menyangkut Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

serta telah ditetapkan pada tingkat manajemen yang lebih tinggi. Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource Management*), yaitu fungsi untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan para karyawan handal dalam rangka menjalankan aktivitas yang diperlukan untuk memenuhi tujuan organisasi (Loudon, 2002: 318).

e. Strategi di Bidang Keuangan

Menurut Hamdy (2001: 328-330), strategi dibidang keuangan merupakan bagian dari perusahaan yang fungsinya adalah mengorganisasikan perolehan dana, menggunakan dana dan sekaligus mengendalikan dana tersebut dalam rangka memaksimalkan nilai perusahaan. Dana dapat diperoleh dari berbagai sumber, yaitu dari sumber internal dan eksternal. Selanjutnya dana tersebut akan diinvestasikan baik untuk investasi jangka panjang maupun jangka pendek untuk memperoleh laba.

2.5 Ringkasan

Belum kokohnya fundamental perekonomian Indonesia saat ini, mendorong pemerintah untuk terus memberdayakan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Sektor ini mampu menyerap tenaga kerja cukup besar dan memberi peluang bagi UMKM untuk berkembang dan bersaing dengan perusahaan yang lebih cenderung menggunakan modal besar (*capital intensive*). Eksistensi UMKM memang tidak dapat diragukan lagi karena terbukti mampu bertahan dan menjadi roda penggerak ekonomi,

terutama pasca krisis ekonomi. Disisi lain, UMKM juga menghadapi banyak sekali permasalahan, yaitu terbatasnya modal kerja, Sumber Daya Manusia yang rendah, dan minimnya penguasaan ilmu pengetahuan serta teknologi. Kendala lain yang dihadapi UMKM adalah keterkaitan dengan prospek usaha yang kurang jelas serta perencanaan, visi dan misi yang belum mantap. Hal ini terjadi karena umumnya UMKM bersifat *income gathering* yaitu menaikkan pendapatan, dengan ciri-ciri sebagai berikut: merupakan usaha milik keluarga, menggunakan teknologi yang masih relatif sederhana, kurang memiliki akses permodalan (*bankable*), dan tidak ada pemisahan modal usaha dengan kebutuhan pribadi.

Pemberdayaan UMKM di tengah arus globalisasi dan tingginya persaingan membuat UMKM harus mampu mengadapai tantangan global, seperti meningkatkan inovasi produk dan jasa, pengembangan sumber daya manusia dan teknologi, serta perluasan area pemasaran. Hal ini perlu dilakukan untuk menambah nilai jual UMKM itu sendiri, utamanya agar dapat bersaing dengan produk-produk asing yang kian membanjiri sentra industri dan manufaktur di Indonesia, mengingat UMKM adalah sektor ekonomi yang mampu menyerap tenaga kerja terbesar di Indonesia.

Perkembangan UMKM di Indonesia masih dihadapkan pada berbagai persoalan sehingga menyebabkan lemahnya daya saing terhadap produk impor. Persoalan utama yang dihadapi UMKM, antara lain keterbatasan infrastruktur dan akses pemerintah terkait

dengan perizinan dan birokrasi serta tingginya tingkat pungutan. Dengan segala persoalan yang ada, potensi UMKM yang besar itu menjadi terhambat. Meskipun UMKM dikatakan mampu bertahan dari adanya krisis global namun pada kenyataannya permasalahan-permasalahan yang dihadapi sangat banyak dan lebih berat. Hal itu dikarenakan selain dipengaruhi secara tidak langsung krisis global tadi, UMKM harus pula menghadapi persoalan domestik yang tidak kunjung terselesaikan seperti masalah upah buruh, ketenaga kerjaan dan pungutan liar, korupsi dan lain-lain.

Permasalahan lain yang dihadapi UMKM, yaitu adanya liberalisasi perdagangan, seperti pemberlakuan ASEAN- China Free Trade Area (ACFTA) yang secara efektif telah berlaku tahun 2018. Disisi lain, Pemerintah telah menyepakati perjanjian kerja sama ACFTA ataupun perjanjian lainnya, namun tanpa mempertimbangkan terlebih dahulu kesiapan UMKM agar mampu bersaing. Sebagai contoh kesiapan kualitas produk, harga yang kurang bersaing, kesiapan pasar dan kurang jelasnya peta produk impor sehingga positioning persaingan lebih jelas. Kondisi ini akan lebih berat dihadapi UMKM Indonesia pada saat diberlakukannya ASEAN Community yang direncanakan tahun 2019. Apabila kondisi ini dibiarkan, UMKM yang disebut mampu bertahan hidup dan tahan banting pada akhirnya akan bangkrut juga. Oleh karena itu, dalam upaya memperkuat UMKM sebagai fundamental ekonomi nasional, perlu kiranya diciptakan iklim investasi domestik yang kondusif dalam upaya

penguatan pasar dalam negeri agar UMKM dapat menjadi penyangga (*buffer*) perekonomian nasional.

Kemampuan UMKM dalam menghadapi terpaan arus persaingan global memang perlu dipikirkan lebih lanjut agar tetap mampu bertahan demi kestabilan perekonomian Indonesia. Selain itu faktor sumber daya manusia di dalamnya juga memiliki andil tersendiri. Strategi pengembangan UMKM untuk tetap bertahan dapat dilakukan dengan peningkatan daya saing dan pengembangan sumber daya manusianya agar memiliki nilai dan mampu bertahan menghadapi pasar ACFTA, diantaranya melalui penyaluran perkreditan (KUR), penyediaan akses informasi pemasaran, pelatihan lembaga keuangan mikro melalui *capacity building*, dan pengembangan *information technology* (IT).

Demikian juga upaya-upaya lainnya dapat dilakukan melalui kampanye cinta produk dalam negeri serta memberikan suntikan pendanaan pada lembaga keuangan mikro. Keuangan mikro telah menjadi suatu wacana global yang diyakini oleh banyak pihak menjadi metode untuk mengatasi kemiskinan. Berbagai lembaga multilateral dan bilateral mengembangkan keuangan mikro dalam berbagai program kerjasama. Pemerintah di beberapa negara berkembang juga telah mencoba mengembangkan keuangan mikro pada berbagai program pembangunan. Lembaga swadaya masyarakat juga tidak ketinggalan untuk turut berperan dalam aplikasi keuangan mikro.

BAB III.

KAJIAN-KAJIAN STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA KECIL MENENGAH (UKM)

2

3.1 Pendahuluan

Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) yang telah dipersiapkan oleh negara-negara anggota ASEAN sejak lama untuk ditetapkan pada tahun 2015 ini sudah di depan mata. MEA, seperti tertuang dalam cetak biru pendiriannya (*ASEAN-Economic Community Blueprint*), bertujuan untuk menjadikan ASEAN sebagai kawasan basis produksi dan pasar tunggal (pilar 1), kawasan yang berdaya saing (pilar 2), kawasan yang mengedepankan pembangunan yang merata (pilar 3), dan kawasan yang terintegrasi dengan pasar global (pilar 4).

Dalam mewujudkan ASEAN sebagai basis produksi dan pasar tunggal (pilar 1), secara bersama-sama dan bertahap, negara-negara anggota ASEAN membebaskan bea masuk dan menghilangkan hambatan nontarif lainnya bagi sesama negara ASEAN apabila barang yang akan diperdagangkan memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan secara bersama-sama. Disamping itu, negaranegara ASEAN juga menurunkan hambatan perdagangan jasa di antara sesama negara ASEAN antara lain dengan memberikan batasan modal asing yang semakin tinggi. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa berdasarkan Cetak Biru MEA, modal dan tenaga

kerja terampil akan lebih bebas berpindah di antara negaranegara ASEAN.

Dalam mewujudkan kawasan yang berdaya saing (pilar 2) dan berdasarkan cetak biru pembentukan MEA, negara-negara ASEAN akan memiliki kebijakan persaingan usaha, perlindungan konsumen, dan perlindungan IPR (*Intellectual Property Rights*) yang secara bersama membangun infrastruktur, membenahi sistem perpajakan, dan menggiatkan *e-commerce*.

Dalam mewujudkan pembangunan ekonomi yang merata (pilar 3), negara-negara ASEAN bekerja sama dalam membangun UMKM negara-negara ASEAN dan membuat berbagai inisiatif untuk mencapai kawasan yang terintegrasi. Dalam pengembangan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), ASEAN menerbitkan cetak biru kebijakan pengembangan UMKM 2004–2018. Cetak biru pengembangan UMKM itu bertujuan secara bersama membangun UMKM ASEAN menjadi UMKM yang berdaya saing, lebih tangguh, dan berkontribusi besar dalam perekonomian ASEAN.

Dalam mewujudkan ASEAN yang terintegrasi dengan ekonomi global (pilar 4), ASEAN membuat kesepakatan kerja sama ekonomi dan perdagangan dengan negara-negara partner utama, seperti ASEAN+1 dan RCEP dengan mengedepankan *ASEAN centrality* serta meningkatkan partisipasi dalam jaringan produksi global.

Perkembangan pencapaian cita-cita ASEAN yang tertuang dalam Cetak Biru MEA tersebut ditinjau ulang secara periodik

dalam beberapa tahun terakhir ini. Hasil tinjau ulang terhadap pencapaian MEA menunjukkan banyak cita-cita ideal MEA, seperti yang tercantum dalam cetak biru tersebut, belum tercapai sepenuhnya pada penghujung tahun 2015. Namun, ASEAN telah berproses menuju pencapaian sebagian dari target cetak biru tersebut. Pada *ASEAN Framework Agreement in Services (AFAS)* paket ke-8 rata-rata tingkat liberalisasi modal asing meningkat sekitar 21 persen jika dibandingkan dengan paket ke-7 menjadi 65,4 persen dari yang ditargetkan (Narjoko, 2015).

Di ambang pengukuhan MEA pada akhir tahun ini, bagaimanakah kondisi UMKM Indonesia terhadap UMKM di negara-negara ASEAN lainnya? Apakah UMKM Indonesia sudah dapat bersaing dengan UMKM negara-negara ASEAN lainnya? Apakah UMKM Indonesia telah dapat memanfaatkan akses pasar yang lebih terbuka, baik akses terhadap input yang lebih bervariasi dan lebih murah serta akses terhadap konsumen yang lebih besar?

Salah satu strategi yang dilakukan oleh pemerintah dalam menopang pembangunan ekonomi yaitu memberdayakan dan menumbuhkan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) sebagai basic pembangunan ekonomi kerakyatan. Sejarah telah menunjukkan bahwa UMKM di Indonesia tetap eksis dan berkembang meski terjadi krisis ekonomi. Namun disisi lain, UMKM juga menghadapi banyak permasalahan, yaitu terbatasnya modal kerja, rendahnya kualitas Sumber Daya Manusia, dan kurangnya penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Permasalahan lain yang dihadapi UMKM yaitu keterkaitan dengan kurang jelasnya prospek usaha dan perencanaan, dan belum mantapnya visi dan misinya. Hal tersebut terjadi karena umumnya UMKM bersifat *income gathering* yaitu menaikkan pendapatan. Karakteristik tersebut dapat dilihat pada usaha mikro, kecil dan menengah sekarang ini, pada umumnya merupakan usaha milik keluarga, penggunaan teknologi yang masih relatif sederhana, kurang memiliki akses permodalan (*bankable*), dan tidak ada pemisahan modal usaha dengan kebutuhan pribadi.

Supaya koperasi bisa tumbuh dan berkembang, maka faktor pendukung juga harus dikembangkan. Hasil pengamatan di lapangan ditemukan beberapa faktor pendukung pembangunan ekonomi daerah melalui pengembangan koperasi, antara lain:

- 1) potensi masyarakat;
- 2) pengusaha;
- 3) lembaga perkreditan;
- 4) instansi terkait; dan
- 5) koperasi sebagai badan usaha. (Almasdi Syahza, dkk. 2010).

Strategi adalah cara pemimpin bisnis perusahaan merealisasikan filosofinya. Pengertian ini lebih menekankan pada strategi seharusnya berkaitan dengan keputusan besar yang dihadapi individu atau organisasi dalam melakukan bisnis yaitu keputusan yang menentukan kegagalan dan kesuksesan individu atau organisasi. (Kuncoro, 2005:265). Strategi sebagai suatu alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Selain itu strategi juga diartikan sebagai tindakan potensial yang membutuhkan keputusan

manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar.

Secara umum strategi merupakan pendekatan secara menyeluruh yang berkaitan dengan pelaksanaan ide/gagasan, perencanaan, dan pelaksanaan suatu kegiatan dalam kurun waktu tertentu (David, 2006:17). Strategi yang baik lebih menuntut adanya koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan, dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif. Strategi juga merupakan perangkat luas rencana organisasi untuk mengimplementasikan keputusan yang diambil demi mencapai tujuan organisasi. Strategi menjadi tiga kelompok yang dapat dipertimbangkan untuk diterapkan dalam suatu perusahaan yaitu:

- (1) Strategi perusahaan (*corporate strategy*),
- (2) Strategi bisnis atau strategi persaingan, dan
- (3) Strategi fungsional. (Sudaryanto, dkk.. (2011:53).

Pengembangan dapat diartikan sebagai suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan konseptual, teoritis, teknis, dan moral individu sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. mengemukakan bahwa pengembangan UKM lebih diarahkan untuk menjadi pelaku ekonomi yang berdaya saing melalui perkuatan kewirausahaan dan peningkatan produktivitas yang didukung dengan upaya peningkatan adaptasi terhadap kebutuhan pasar, pemanfaatan hasil inovasi dan penerapan teknologi. (Afifuddin, 2010:180). Pengaruh dari pengembangan

UMKM di Indonesia dan melihat peran serta pemerintah dalam meningkatkan pertumbuhan UMKM di Indonesia memiliki hasil positif, baik secara langsung maupun tidak langsung. (Tambunan, 2009:04) Pengembangan UMKM pada hakikatnya merupakan tanggungjawab bersama antara pemerintah dan masyarakat. Dengan mencermati permasalahan yang dihadapi oleh UMKM, diperlukan upaya hal-hal seperti: (a) Penciptaan iklim usaha yang kondusif, (b) Bantuan Permodalan, (c) Perlindungan Usaha, (d) Pengembangan Kemitraan, (e) Pelatihan, (f) Mengembangkan Promosi, dan (g) Mengembangkan Kerjasama yang setara. (Hafsah 2004:43-44).

Ekonomi rakyat dapat dipahami dari dua pendekatan yaitu: pertama, pendekatan kegiatan ekonomi dari pelaku ekonomi berskala kecil (perekonomian rakyat). Pemberdayaan ekonomi rakyat dalam pendekatan ini dimaksudkan sebagai pemberdayaan pelaku ekonomi skala kecil. Kedua, pendekatan sistem ekonomi, yaitu demokrasi ekonomi atau sistem pembangunan yang demokratis (pembangunan partisipatif). Pemberdayaan ekonomi rakyat dalam pendekatan ini dimaksudkan untuk menerapkan prinsip-prinsip demokrasi dalam pembangunan. Ini berarti ekonomi rakyat merupakan suatu sistem ekonomi yang mengikutsertakan seluruh masyarakat dalam proses pembangunan sebagai penggerak pembangunan. Dengan demikian pendekatan kedua ini juga disebut sebagai ekonomi kerakyatan atau sistem ekonomi kerakyatan (A.Z. Yasin, 2002).

Beberapa hal-hal yang harus diperhatikan pada sistem ekonomi yang mengarah pada ekonomi kerakyatan yaitu: (1) karakteristik daerah dan latar belakang keahlian mayoritas masyarakat setempat, (2) ekonomi berbasis rakyat yaitu kegiatan ekonomi yang sesuai dengan keahlian mayoritas masyarakat setempat, (3) karakteristik daerah yaitu meningkatkan nilai (*value*) dari potensi daerah, (4) peran pemerintah daerah yaitu mendorong tumbuhnya ekonomi rakyat melalui perbaikan sarana dan prasarana agar ekonomi rakyat tumbuh dan berkembang dengan pesat, (5) Potensi lokal/UMKM yaitu mendorong tumbuhnya industri berbasis potensi lokal/UMKM dengan pemberdayaan pembentukan koperasi atau unit produktif. (Zulkarnain, 2003: 98).

Seiring dengan berkembangnya perjanjian-perjanjian perdagangan bebas di kawasan Asia Timur sejak tahun 2000, perdagangan produk final di kawasan tersebut semakin berkurang dan sebaliknya berkembang tren perdagangan barang-barang intermediate. Hal tersebut dipicu oleh tumbuhnya pola produksi yang beberapa tahapan produksinya dilakukan secara terpisah di beberapa negara sehingga terbentuk pola jaringan rantai produksi secara regional, atau bahkan global, untuk memproduksi suatu produk. Literatur menyebutnya sebagai regional production network atau GVC. Lebih lanjut, pola produksi seperti itu berkembang pesat pada produk permesinan, elektronik, dan alat transportasi (Kimura, 2009).

Setidaknya terdapat empat faktor yang menjadi tantangan bagi UMKM agar dapat memanfaatkan keuntungan melalui kerja sama

dengan perusahaan multinasional tersebut (Yuhua dan Bayhaqi, 2017). Pertama, UMKM perlu meningkatkan kemampuan teknis dan operasional untuk mencapai standar global perusahaan multinasional. Terkait dengan hal tersebut, UMKM perlu mendapatkan akses modal yang memadai agar dapat melakukan investasi pada proses produksi. Tantangan selanjutnya adalah sumber daya manusia (SDM). Dengan budaya dan struktur kerja informal serta tidak adanya rencana karier yang jelas, UMKM sangat sulit dalam meningkatkan kualitas SDM atau menarik SDM yang profesional. Sementara itu, perubahan dalam *business practices* merupakan tantangan terakhir yang harus dihadapi oleh UMKM untuk meningkatkan daya saing dalam *global value chain* (GVC). Tantangan tersebut meliputi efisiensi dalam operasional perusahaan serta pertimbangan dampak sosial dan lingkungan dari proses produksi.

ADB (2015) menyebutkan bahwa dua faktor untuk sukses dalam GVC ialah daya saing perusahaan dan konektivitas perusahaan. Keduanya merupakan sarana bagi perusahaan untuk terhubung dengan rantai nilai. Perusahaan yang memiliki daya saing dan terhubung akan dapat bergabung dan memperoleh manfaat dari GVC.

Anton et al. (2015) menemukan bahwa daya saing UKM bersumber pada level inovasi, kewirausahaan, modal manusia, sumber dana, potensi pasar, dan strategi bisnis. UKM juga membutuhkan bantuan pemerintah untuk mengembangkan jaringan pemasaran dan akses terhadap lembaga keuangan. Dalam kasus di

Indonesia Tambunan (2009) menemukan bahwa daya saing UKM dapat ditingkatkan melalui sumber daya manusia, modal kerja, serta keahlian manajemen dan teknologi. Berdasarkan hasil penelitian Tambunan (2009), terlihat bahwa tingkat pendidikan berpengaruh positif terhadap pertumbuhan perusahaan. Pemilik UKM dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi terbukti lebih memahami bisnis mereka, contohnya adalah UKM pada sektor peralatan rotan yang berorientasi ekspor. Selain itu, kemampuan pemilik UKM dalam memahami tren pasar terbaru lebih berpengaruh terhadap produktivitas dibandingkan dengan kurangnya keahlian.

Pembiayaan merupakan salah satu masalah utama bagi UMKM di Indonesia dalam meningkatkan daya saing. Pada umumnya di negara berkembang, termasuk Indonesia, pembiayaan UMKM masih didominasi oleh perbankan. Namun, alternatif pembiayaan dalam bentuk *equity financing*, seperti *angel investors*, modal ventura, atau *private equity* sudah tersedia tanpa perlu adanya *collateral* (jaminan). Perkembangan tersebut, walaupun pada awalnya hanya tersedia di negara maju, sudah mulai tumbuh di negara berkembang. Tanzania mempunyai Tanzania Venture Capital yang terdiri atas modal ventura swasta dan lembaga keuangan asing. Sementara itu, untuk ASEAN sudah terdapat SME Investment and Restructuring Fund (SIRF) di Thailand serta Mekong SME Fund (MSMEF) untuk mendanai UMKM di Laos, Kamboja, dan Vietnam.

Peningkatan akses keuangan merupakan persoalan penting untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan. Dalam rangka meningkatkan akses keuangan, pemerintah telah menempuh berbagai kebijakan. Berdasarkan hasil survei ADB (2015), beberapa kebijakan untuk meningkatkan akses keuangan UKM tersebut adalah skema penjaminan kredit oleh pemerintah, subsidi suku bunga kredit bank bagi UKM, pendirian lembaga keuangan khusus bagi UKM, dan skema insentif pajak bagi sektor UKM prioritas. Sementara itu, untuk perusahaan yang telah bergabung dalam GVC, kebijakan utama yang diperlukan sama dengan UKM, yaitu skema penjaminan kredit dan subsidi tingkat suku bunga kredit bank untuk UKM. Selain itu, kebijakan lain untuk meningkatkan akses keuangan perusahaan yang telah terhubung dalam GVC adalah adanya kewajiban penyaluran kredit UKM oleh bank dan dukungan untuk meningkatkan peran modal ventura. UKM yang disurvei, termasuk perusahaan yang sudah tergabung dalam GVC, menyadari pentingnya akses keuangan untuk meningkatkan partisipasi aktif dalam rantai pasok global.

Terkait dengan kemampuan teknis dan operasional UKM, penelitian Agbola (2017) di Ghana menemukan bahwa penerapan total quality management (TQM) secara signifikan berhubungan positif dengan performa keuangan serta organisasi UKM tersebut. Implikasi dari studi itu adalah pemerintah Ghana harus membuat kebijakan yang dapat mendorong pelatihan dan pengembangan skill pemilik UKM serta turut menciptakan lingkungan yang memungkinkan terjadinya pengembangan teknologi yang pada

akhirnya akan mengubah proses bisnis dari industri-industri utama. Selain itu, pemerintah juga harus dapat memastikan bahwa kualitas dari barang dan jasa yang dihasilkan memenuhi standar internasional. Hal itu akan mendorong inovasi dan pengembangan produk untuk pasar domestik dan ekspor. Peningkatan pada kualitas dan mutu manajemen UKM akan meningkatkan daya saing di dalam negeri atau internasional.

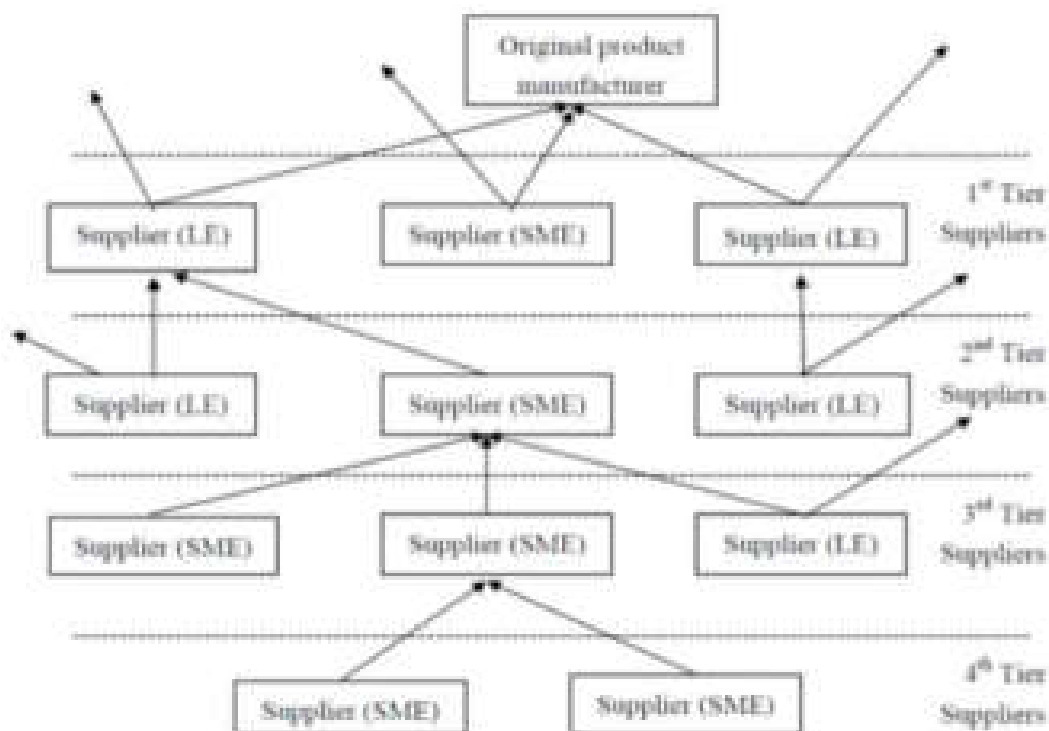
Berdasarkan hasil penelitian di Malaysia, Arudchelvan dan Wignaraja (2015) menemukan bahwa skala UKM berperan penting dalam menentukan keikutsertaan dalam GVC dan FTA. UKM yang cukup besar mempunyai skala ekonomis dan sumber daya yang diperlukan untuk mengatasi permasalahan biaya tetap (*fix cost*) pada awal UKM masuk dalam rantai pasok. Selain skala usaha, perolehan lisensi atas teknologi luar negeri serta investasi dalam penelitian dan pengembangan juga berpengaruh positif terhadap bergabungnya UKM dalam GVC. Oleh karena itu, UKM perlu terus melakukan inovasi dalam teknologi, produksi, dan prosesnya. Tereksposnya UKM dengan perdagangan yang dihitung dari proporsi ekspor terhadap penjualan dan proporsi impor bahan baku juga berpengaruh secara positif terhadap keikutsertaan UKM dalam GVC dan FTA. Semakin terekspos UKM terhadap perdagangan internasional, keuntungan yang didapat akan semakin tinggi karena adanya preferensi FTA. Namun, kurangnya informasi merupakan alasan utama UKM kurang memanfaatkan preferensi FTA dan kurang tertarik untuk melakukan perdagangan dengan mitra FTA. Oleh karena itu, dibutuhkan adanya penyuluhan dan konsultasi

untuk mengatasi kekurangan informasi yang berpotensi menjadi penghalang menuju FTA.

Terkait dengan Masyarakat Ekonomi ASEAN, keberadaan FTA di antara negara-negara anggota ASEAN serta FTA ASEAN dan mitra strategis membuka peluang UMKM untuk menjadi terintegrasi dengan GVC. Sebagaimana yang dijabarkan oleh Tambunan dan Chandra (2018), peluang UMKM untuk dapat terintegrasi terhadap rantai pasok global salah satunya berasal dari penurunan tarif perdagangan. Hilangnya hambatan tarif bisa dimanfaatkan untuk meningkatkan kompetisi UKMM dan mendorong ekspansi pasar. FTA juga menawarkan kesempatan bisnis agar UMKM dapat berpartisipasi dalam rantai pasok pada tingkat regional, yaitu negara ASEAN lainnya. Untuk mendukung hal tersebut, pemerintah perlu mendorong efisiensi prosedur dan transparansi dalam penggunaan dan pemanfaatan dokumen FTA ASEAN dan FTA dengan negara lainnya. Sebagai faktor pendukung, akses terhadap keuangan juga perlu diperhatikan sebagai salah satu isu penting yang dapat mendorong UMKM untuk berkembang. Liberalisasi sektor keuangan dan perbaikan akses terhadap institusi pemberi modal cukup potensial untuk mengatasi permasalahan akses keuangan, khususnya di daerah. Selain adanya reformasi sektor keuangan, infrastruktur keuangan juga penting dikembangkan guna menstimulasi UMKM.

Dalam rangka mendorong UMKM, beberapa negara di ASEAN, yaitu Malaysia dan Thailand, sudah melakukan positioning terhadap sektor UMKM di negaranya masing-masing,

setiap UMKM di sektor tersebut didorong untuk menjadi bagian dari GVC. Malaysia menitikberatkan strategi GVC terhadap industri elektronika sementara Thailand pada industri komponen otomotif. Strategi tersebut memosisikan UMKM sebagai pemasok (supplier) perusahaan multinasional yang berorientasi ekspor. Produk UMKM akan dipakai sebagai *intermediary inputs* bagi perusahaan multinasional yang mempunyai konsumen di berbagai negara (Gambar 3.1).



Gambar 3.1 UMKM (SME) Sebagai bagian dari GVC

Sumber : Abonyi (2005) dikutip dari Harvie et al (2010)

Malaysia telah memulai strategi ini pada dekade 1970-an dengan meningkatkan keahlian dan kapasitas sumber daya manusia UMKM yang mempunyai prospek menjadi pemasok di industri

elektronika. Faktor *skills and knowledge* merupakan prasyarat bagi UMKM agar dapat memenuhi kriteria dan standar yang diperlukan perusahaan multinasional.

Thailand mulai mendorong agar UMKM mempunyai *linkage* yang kuat pada sektor otomotif mulai tahun 2000 melalui program SME Promotion Plan. Fokus kebijakan tersebut adalah bagaimana meningkatkan jumlah tenaga kerja, memperkuat modal UMKM, mendorong ekspor, dan meningkatkan keterkaitan dengan perusahaan besar. Terkait dengan permodalan pada tahun 2002 pemerintah Thailand mendirikan *Small and Medium Enterprise Development Bank of Thailand* untuk meningkatkan dan mempermudah akses finansial UMKM (Caiyuth, 2017) 1 . Contoh implementasi dari Malaysia dan Thailand dapat memberikan arah untuk meningkatkan daya saing UMKM Indonesia dalam menghadapi FTA.

Strategi peningkatan daya saing UMKM yang dilaksanakan di beberapa negara seperti Thailand, Malaysia, dan juga beberapa negara Eropa menitikberatkan pada pengembangan kemitraan antara UMKM dan perusahaan multinasional atau industri besar yang sudah memiliki sumber daya cukup untuk bersaing secara global. Salah satu cara yang dapat dipergunakan adalah pengembangan klaster industri yang sudah ada agar dapat terhubung dan menggunakan input dari usaha yang lebih kecil dan mengoptimalkan klaster UMKM pada sektor tertentu.

Swiss, Jerman, dan Italia menggunakan strategi pengembangan klaster untuk mendorong sektor UMKM. Strategi tersebut dimulai

dengan identifikasi klaster yang sudah ada dan berpotensi untuk menjadi industri strategis. Hal itu dapat dilihat pada sektor industri logam dan permesinan di Jerman dan terbentuknya klaster industri teknologi tinggi (aglomerasi) di Silicon Valley, Amerika Serikat. Pengembangan klaster industri mendorong konsentrasi beberapa perusahaan yang selanjutnya membentuk jaringan antar-perusahaan (*inter-firm network*) dalam penggunaan teknologi, peningkatan keterkaitan antar-industri, dan penurunan biaya pemasaran produk. Hal tersebut pada akhirnya mendorong pencapaian *economic of scale* dalam penggunaan input, teknologi, dan pemasaran (OECD, 2010). Pengembangan klaster industri, yang di dalamnya termasuk UMKM, dapat meningkatkan produktivitas, penerapan inovasi, dan tingkat kompetisi perusahaan. Jejaring dalam klaster juga dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas aliran informasi antara perusahaan besar dan UMKM.

Keberadaan klaster industri yang melibatkan UMKM ternyata tidak cukup untuk meningkatkan daya saing. UMKM pada umumnya mempunyai keterbatasan dalam membangun hubungan industri dan sosial, mobilitas sumber daya, akses terhadap informasi, dan pengembangan sumber daya (Broughton, 2011). Permasalahan utama yang terjadi jika UMKM ingin menjadi pemasok pada perusahaan multinasional adalah bagaimana memenuhi standar kualitas, konsistensi pasokan, dan adaptasi produk. Permasalahan tersebut terkait dengan terbatasnya akses permodalan. UMKM sering kali tidak menyadari bahwa faktor-faktor tersebut sangat penting dalam meningkatkan kualitas

produk yang dapat menghambat UMKM menjadi pemasok perusahaan multinasional.

Sehubungan dengan hal tersebut, diperlukan *public-private partnership* (kerja sama swasta dan publik-pemerintah) untuk mendorong dan membantu pengembangan daya saing UMKM. Kerja sama tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk kebijakan pemerintah untuk membentuk forum dialog atau komunikasi antara perusahaan multinasional dan UMKM atau antar-UMKM yang berada dalam satu sektor dengan tujuan mengidentifikasi peluang dan permasalahan dalam mengintegrasikan bisnis. Dialog antarsektor swasta juga dapat difasilitasi oleh pemerintah untuk memetakan stakeholders dalam industri tersebut. Hal itu dapat meningkatkan kolaborasi antar-UMKM dan antara UMKM dan perusahaan besar atau multinasional.

Perbaikan dalam komunikasi dan pembentukan jaringan atau kluster industri dapat membantu UMKM bersaing dengan perusahaan yang lebih besar. Kolaborasi tersebut akan mendorong terjadinya GVC pada kluster industri yang mendorong efisiensi. Salah satu contoh kolaborasi di dalam kluster adalah pembentukan asosiasi penjamin kredit bersama, sinergi dalam strategi promosi, atau perbaikan dalam divisi bisnis dan pekerja dalam perusahaan (OECD, 2010).

Terdapat dua dampak positif yang dapat diperoleh jika UMKM menjadi bagian dari GVC, yaitu keuntungan untuk UMKM itu sendiri dan keuntungan bagi ekonomi nasional. Dampak positif terhadap sektor UMKM diperoleh dengan meningkatnya

kemampuan teknis. Keterlibatan dalam GVC membutuhkan standar kualitas yang tinggi yang secara otomatis meningkatkan produktivitas dengan penguasaan teknologi dan efisiensi produksi. Dampak positif lainnya dari partisipasi adalah perbaikan akses informasi dan model bisnis terbaru. Hal-hal tersebut dapat memperbaiki citra UMKM sehingga memberikan dampak positif lainnya, seperti kemudahan akses terhadap sumber dana eksternal (Yuhua dan Bayhaqi, 2017).

Lebih lanjut, partisipasi dalam GVC meningkatkan kontribusi sektor UMKM terhadap pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja. Dengan demikian, keterlibatan dalam GVC akan membantu UMKM dalam memanfaatkan peluang di negara lain dan bersaing di pasar domestik dengan cara meningkatkan daya saing.

Jika melihat peluang yang sangat menjanjikan apabila UMKM dapat menjadi bagian dari GVC, pertanyaan selanjutnya adalah apa yang diperlukan UMKM untuk bergabung ke dalam rantai produksi tersebut. Harvie et al. (2010) menunjukkan beberapa karakteristik yang dimiliki UMKM yang berpartisipasi dalam GVC. Pertama adalah skala usaha. Semakin besar skala usaha, semakin besar pula peluang untuk mencapai tingkat produksi yang ekonomis sehingga pada akhirnya struktur biaya produksi dapat ditekan. Kedua adalah usia perusahaan (kematangan usaha). Perusahaan yang sudah lama berdiri menunjukkan bahwa perusahaan tersebut sudah mempunyai pengalaman dan jam terbang yang cukup tinggi sehingga diasumsikan berhasil meningkatkan efisiensi produksi sepanjang

waktu. Iklim usaha yang mendukung *survival rate* perusahaan di suatu industri menjadi sangat penting dalam variabel ini.

Faktor ketiga adalah kepemilikan asing. Suatu perusahaan yang sahamnya juga dimiliki oleh asing, khususnya perusahaan joint venture, diproyeksikan akan memperoleh transfer teknologi dan kemudahan akses pada pinjaman dari investor asing tersebut. Keempat adalah produktivitas. Suatu UMKM perlu mempelajari dan mencapai standar kualitas yang diminta oleh perusahaan yang berada pada jenjang produksi lebih tinggi (*upper-tier suppliers*) agar peluang masuk GVC semakin besar. Kelima adalah akses pada pembiayaan. Tambahan modal mutlak diperlukan UMKM untuk mengembangkan usahanya dan berhasil mencapai tingkat produktivitas yang dibutuhkan sesuai dengan permintaan produksi. Tantangannya sekarang adalah bagaimana UMKM menyasiasi masalah agunan atau pencatatan keuangan yang diminta oleh lembaga keuangan sebelum menyediakan kredit investasi.

Faktor keenam adalah inovasi, baik inovasi produk maupun proses produksi. Penelitian dan pengembangan sangat penting untuk meningkatkan produktivitas suatu perusahaan. Selain itu, pelatihan tenaga kerja dan penggunaan teknologi baru juga berperan besar dalam mendukung tingkat produktivitas. Faktor terakhir adalah lokasi. Peluang suatu UMKM untuk berpartisipasi dalam GVC akan semakin besar apabila lokasi usaha dekat dengan suatu kawasan industri atau *export processing zones (EPZs)* atau pelabuhan. Apabila saat ini sudah terdapat kumpulan UMKM yang jauh dari kawasan tersebut, pemerintah dapat menyasiatinya

dengan mengembangkan infrastruktur logistik agar komponen yang diproduksi UMKM bisa mencapai kawasan itu dengan cepat dan tepat waktu.

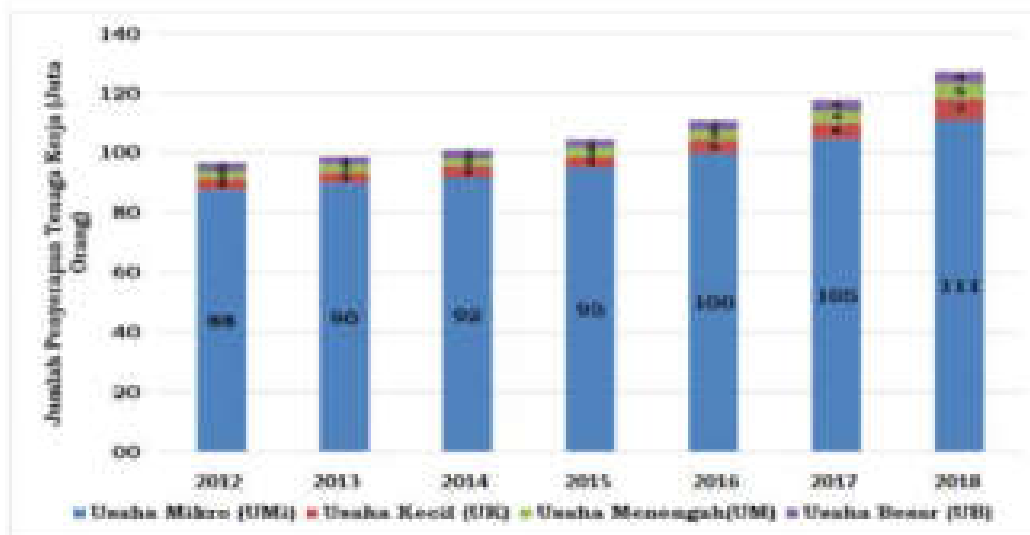
Menurut data dari Kementerian Koperasi dan UMKM, pada tahun 2018 UMKM mampu menyumbangkan 5.440 triliun rupiah (atas dasar harga berlaku) terhadap PDB nasional, menyerap tenaga kerja 114,14 juta orang, dan menarik 1.655,2 triliun rupiah investasi dengan total jumlah usaha sebanyak 57,8 juta unit. Gambar 3 menyajikan kontribusi UMKM dalam perekonomian nasional tahun 2017–2018.

Kontribusi UMKM terhadap PDB nasional pada tahun 2017 adalah 57,6 persen (atas dasar harga konstan) yang 30,3 persen berasal dari usaha mikro; 12,8 persen dari usaha kecil; dan 14,5 persen berasal dari usaha menengah (Gambar 3). Hingga saat ini belum ada data terbaru mengenai kontribusi UMKM terhadap PDB pada tahun 2018. Apabila UMKM dibandingkan dengan usaha skala besar, kesenjangannya sangat besar. Dengan jumlah usaha skala besar hanya 0,11persen dari total usaha nasional, usaha besar mampu berkontribusi sebesar 42,4 persen terhadap PDB. Namun, UMKM masih dominan dalam hal penyerapan tenaga kerja. Pada tahun 2018 UMKM mampu menyerap 96,7 persen dari total tenaga kerja nasional yang 87 persen tenaga kerjanya diserap oleh usaha mikro.

Statistik UMKM tahun 2017 menunjukkan bahwa partisipasi UMKM dalam ekspor masih relatif rendah. Usaha skala besar masih mendominasi ekspor nonmigas. Sekitar 84,32 persen ekspor

nonmigas disumbangkan oleh usaha besar, sedangkan usaha mikro hanya menyumbang 1,38 persen, usaha kecil 2,76 persen, dan usaha menengah sebesar 11,54 persen. Hal itu menunjukkan bahwa akses ekspor UMKM, khususnya usaha mikro dan kecil masih rendah.

Secara umum, dalam masa 5 tahun terakhir ini, kontribusi UMKM terhadap PDB nasional mengalami penurunan, dari 58,3 persen pada tahun 2012 menjadi 57,6 persen pada tahun 2017. Hal itu disebabkan oleh kontribusi usaha mikro yang semakin menurun. Trend pertumbuhan nilai tambah UMKM menunjukkan peningkatan dari 4,6 persen pada tahun 2014 menjadi 7,2 persen tahun 2016, tetapi mengalami penurunan menjadi 5,75 persen pada tahun 2013. Meskipun mengalami perlambatan, nilai pertumbuhan PDB UMKM masih lebih tinggi 0,02 persen dari pertumbuhan PDB nasional.

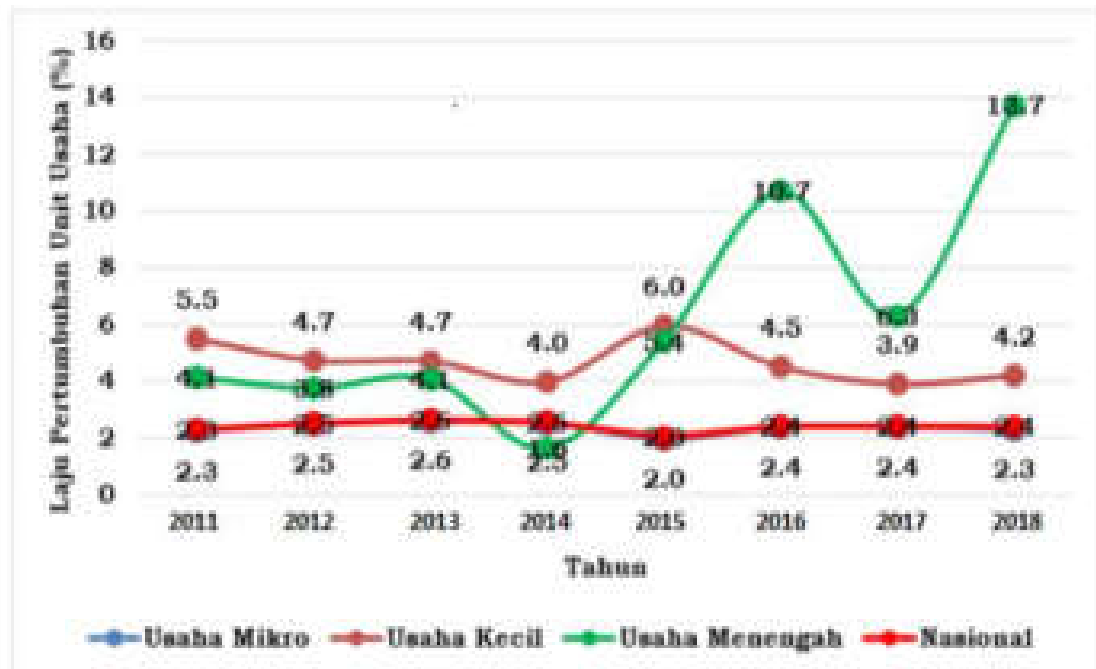


Gambar 3.2 Perkembangan Penyerapan Tenaga Kerja tahun 2012-2018

Sumber : Kementerian Koperasi dan UMKM (diolah)

2 Dari segi jumlah, tenaga kerja yang bekerja di UMKM mengalami peningkatan, yaitu dari 94 juta pada tahun 2013 menjadi 123,2 juta pada tahun 2018. Namun, jika dilihat dari kontribusinya terhadap penyerapan tenaga kerja nasional, proporsi penyerapan tenaga kerja di UMKM mengalami penurunan, yaitu dari 97,2 persen pada tahun 2013 menjadi 96,7 persen pada tahun 2018. Rata-rata pertumbuhan penyerapan tenaga kerja UMKM pada tahun 2014–2018 adalah 4,63 persen per tahun. Nilai itu masih lebih rendah jika dibandingkan dengan pertumbuhan penyerapan tenaga kerja usaha besar dan penyerapan tenaga kerja nasional yang secara berturut-turut adalah sebesar 7,47 dan 4,72 persen.

2 Gambar 3.3 menunjukkan perkembangan jumlah unit usaha pada tahun 2012–2018. Jumlah unit usaha mikro, kecil, dan menengah pada tahun 2014 mengalami peningkatan, yaitu dari 51,4 juta pada tahun 2012 menjadi 59,3 juta pada tahun 2014 yang 99,9 persen di antaranya adalah UMKM. Secara umum pertumbuhan usaha mikro relatif sama pada tahun 2011–2018 dengan rata-rata pertumbuhan 2,37 persen. Rata-rata pertumbuhan unit usaha yang paling tinggi adalah usaha menengah sebesar 6,2 persen. Sementara itu, rata-rata pertumbuhan unit usaha nasional untuk tahun 2007–2014 adalah sebesar 2,4 persen per tahun.



Gambar 3.3 Pertumbuhan Jumlah Usaha tahun 2011-2018

Sumber : Kementerian Koperasi dan UMKM (diolah)

2

Rata-rata produktivitas tenaga kerja UMKM masih jauh tertinggal dibandingkan usaha besar. Pada periode 2011–2013 produktivitas tenaga kerja UMKM adalah 12,2 juta rupiah dan periode 2014–2018 meningkat menjadi 13,3 juta rupiah. Sementara itu, produktivitas usaha besar mencapai 334,8 juta rupiah pada tahun 2014–2018, sedangkan rata-rata produktivitas usaha mikro hanya 7,8 juta rupiah. Sementara itu, usaha kecil masih mencapai 64,7 juta dan usaha menengah 112,4 juta rupiah pada tahun 2009–2013.

3.2 Kajian Penelitian dalam Pengembangan Strategi UKM

Beberapa kajian terkait pengembangan strategi UKM telah banyak dilakukan oleh beberapa ahli. Mengingat betapa vitalnya

UKM bagi perekonomian tentu banyak para ahli dibidang perekonomian yang melakukan kajian terhadap strategi pengembangan UKM, terutama di ASIA dan Indonesia. Berikut akan dipaparkan beberapa kajian penelitian yang telah dilakukan:

1. Alyas dan Muhammad Rakib (2017)

Para produsen roti maros, di Kabupaten Maros Sulawesi Selatan memiliki strategi dalam upaya pengembangan usahanya. Kabupaten Maros memiliki prospek yang sangat baik dalam menunjang pertumbuhan ekonomi Kabupaten Maros. Usaha Roti Maros penting dan cukup menarik untuk diteliti karena semakin berkembangnya industri roti yang ada di daerah tersebut maka dibutuhkan pula pasar yang cukup luas guna dapat memasarkan hasil produksi roti tersebut. Keuangan yang stabil juga diperlukan guna menjaga kestabilan industri roti tersebut. Setelah dikumpulkan berbagai isu strategis yang perlu untuk diperhatikan dalam pengembangan UMKM khususnya terhadap pengembangan produk Roti Maros, maka teridentifikasi kebutuhan akan akses pasar dan akses keuangan. Dalam rangka mengembangkan produk UMKM dalam hal ini produk Roti Maros perlu diteliti strategi apa saja yang dapat dilakukan guna mengembangkan usaha Roti Maros di Kabupaten Maros.

a. Lokasi yang strategis

Lokasi merupakan letak atau tempat dimana suatu usaha tersebut dijalankan. Menurut Kotler (2008:51)

“Salah satu kunci menuju sukses adalah lokasi, lokasi

dimulai dengan memilih komunitas". Keputusan ini sangat bergantung pada potensi pertumbuhan ekonomis dan stabilitas, persaingan, iklim politik, dan sebagainya. Lokasi sangat mempengaruhi angka penjualan usaha Roti Maros di Kabupaten Maros. Semakin dekat dengan jalan poros maka semakin besar peluang suatu usaha untuk dapat berkembang.

b. Memaksimalkan Bantuan Modal dari Pemerintah

Selain dari modal pribadi, modal juga didapat dari pemerintah berupa Kredit Usaha Rakyat (KUR). Pemerintah juga ikut bertanggungjawab dalam keberlangsungan usaha mikro kecil dan menengah. Hal ini sejalan dengan beberapa pendapat para ahli, seperti yang dikemukakan oleh Hafsah (2004:4344) bahwa pengembangan UKM pada hakikatnya merupakan tanggungjawab bersama antara pemerintah dan masyarakat.

c. Meningkatkan kapasitas penjualan.

Adanya faktor kekuatan berupa ketersediaan bahan baku yang stabil bisa digunakan untuk memanfaatkan peluang yang ada yaitu membaiknya kondisi perekonomian Indonesia diikuti meningkatnya daya beli masyarakat, serta adanya kemajuan teknologi dan bantuan dari pemerintah, peluang ini bisa diambil oleh UKM Roti Maros di Kabupaten Maros, salah satunya dengan meningkatkan kapasitas penjualan.

d. Memaksimalkan jumlah pelanggan tetap.

Dengan memanfaatkan kekuatan internal berupa faktor kemampuan memenuhi permintaan sesuai dengan kebutuhan konsumen, mampu menjaga kontinuitas untuk memenuhi permintaan yang ada, sudah mempunyai pelanggan tetap tapi masih sedikit jumlahnya, dan terjalinnya hubungan yang baik dengan semua pelanggan bisa menjadi modal untuk memanfaatkan peluang yang ada yaitu hubungan baik dengan pembeli/pelanggan, dengan memanfaatkan kepercayaan yang ada bisa ditingkatkan menjadi pelanggan tetap usaha Roti Maros Kabupaten Maros.

e. Melakukan inovasi dan variasi produk

Banyaknya kompetitor yang bermunculan mendorong perlunya sebuah inovasi dan variasi produk. Hal ini diperlukan guna memaksimalkan penjualan dan menarik perhatian pelanggan. Inovasi ini diantaranya adalah dengan melakukan variasi rasa Roti Maros, dan menambah ragam variasi produk yang ditawarkan ditoko.

f. Pemanfaatan teknologi dalam melakukan promosi yang intensif

Dengan melakukan promosi lebih agresif, usaha Roti Maros di Kabupaten Maros bisa mengatasi kelemahan tempat yang kurang strategis karena lokasinya jauh dari jalan utama, juga kelemahan belum dilakukannya promosi secara agresif. Sehingga dengan dilakukannya promosi

akan lebih memaksimalkan dan memanfaatkan potensi lokasi yang strategis. Tidak hanya menjadi penonton saja diantara pengusaha yang lain, tetapi bisa menjadi pemain yang mampu mengambil peluang yang ada.

g. Penerapan sistem manajemen usaha terutama dalam segi pencatatan keuangan dan administrasi

Manajemen usaha merupakan unsur penting dalam menjalankan dan menjaga keberlangsungan usaha. Beberapa pemilik usaha Roti Maros belum melakukan sistem manajemen usaha yang baik, terutama menyangkut sistem pencatatan keuangan ataupun administrasi yang ada menjadi kelemahan utama yang harus segera diatasi. Pagaya (2013) menyatakan bahwa dengan melakukan pencatatan yang baik akan diketahui secara tertulis apakah biaya-biaya yang dikeluarkan oleh UKM sudah efisien, dan juga bisa diketahui pos-pos biaya apa saja yang tidak efisien sehingga margin usaha Roti Maros bisa ditingkatkan.

h. Peningkatan kualitas SDM guna memaksimalkan kapasitas produksi.

Terjaganya hubungan baik dan loyalitas dengan semua karyawan, serta motivasi yang tinggi perlu dimaksimalkan lagi dengan melakukan upaya peningkatan keterampilan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Wahyuningtias (2011) mengemukakan bahwa dengan

adanya peningkatan kualitas karyawan ini diharapkan juga dapat bersinergi dengan peningkatan kapasitas produksi.

2. Arief Rahmana, Yani Iriani dan Reina Oktarina (2017)

Membuat perencanaan strategis perlu alat analisis yang tepat, maka digunakan alat analisis SWOT untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pengembangan strategi pengembangan usaha yang efektif untuk meningkatkan daya saing dalam menghadapi kompetitif pasar bebas, pada UMKM di Kota Tarakan. Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang berfungsi untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam perumusan strategis bagi UMKM kota Tarakan.

Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut. Berikut ini adalah rincian mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam pengembangan usaha yang efektif untuk meningkatkan daya saing dalam menghadapi kompetitif pasar bebas, pada UMKM di Kota Tarakan.

A. Faktor Internal yang berasal dari dalam usaha UMKM kota Tarakan yang berupa kekuatan dan kelemahan UMKM Kota Tarakan

a. Kekuatan, terdiri dari :

- 1) Legalitas produk dan ijin produk diakui oleh umum;
- 2) Harga produk yang mampu bersaing dari produk-produk sejenis;
- 3) Bahan bakumudah diperoleh, harga bahan baku murah dan kualitas dari bahan baku konsisten;
- 4) Ada jenjang peningkatan kualitas tenaga kerja dengan memberikan pelatihan;
- 5) Melakukan perubahan peralatan yang lebih canggih dan efisien, serta menyediakan peralatan tambahan lainnya sebagai penunjang usaha UMKM.

b. Kelemahan, terdiri dari :

- 1) Terbatasnya modal yang dimiliki oleh pelaku UMKM;
- 2) Kurangnya pemahaman dari pelaku UMKM tentang manajemen usaha, strategi, sistem dan proses pemasaran bagi hasil produksinya;
- 3) Sebagian besar UMKM kota Tarakan belum terdaftar dalam paguyuban/asosiasi usaha yang ada di kota Tarakan;
- 4) Kurangnya jaringan pemasaran dan teknologi informasi penunjang pengembangan bagi UMKM;
- 5) Ketersediaan SDM yang memiliki keahlian dan pengalaman yang kurang.

B. Faktor Eksternal yang berasal dari luar usaha UMKM kota Tarakan yang berupa peluang dan ancaman UMKM Kota Tarakan.

a. Peluang, terdiri dari :

- 1) Memiliki spesialisasi ekspor yang tidak dimiliki oleh Negara-negara tetangga seperti hasil laut;
- 2) Kecenderungan konsumsi masyarakat yang cukup besar terhadap hasil local;
- 3) Rendahnya tingkat gangguan keamanan pada usaha UMKM di Kota Tarakan (pencurian, penipuan, kriminal dll);
- 4) Program pemerintah dalam peningkatan potensi UMKM kota Tarakan sebagai unit usaha yang perlu diperhitungkan;
- 5) Sistem birokrasi yang mudah dari pemerintah dan ketersediaan infrastruktur pendukung.

b. Ancaman, terdiri dari :

- 1) Kondisi perekonomian secara umum dirasakan berat dan mempengaruhi perkembangan usaha UMKM Kota Tarakan;
- 2) Tingkat Inflasi yang selalu meningkat dari tahun ke tahun yang sulit untuk diredam;
- 3) Masih kurangnya perlindungan usaha baik dari monopoli maupun dari ekspansi eksternal dari pemerintah;
- 4) Sulitnya mendapatkan pendanaan bunga lunak dari pemerintah karena prosedur pendanaan yang tergolong rumit;

- 5) Adanya hambatan secara eksternal seperti kesediaan tenaga listrik yang dianggap mengganggu kegiatan operasional dari UMKM di kota Tarakan.

Berdasarkan analisis tersebut di atas menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Dari paparan di atas dirumuskan strategi pengembangan UKM sebagai berikut :

A. Strategi SO (Mendukung Strategi Growth)

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran dari UMKM, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi SO yang ditempuh oleh UMKM kota Tarakan, yaitu, Strategi memanfaatkan seluruh kekuatan UMKM yaitu mempertahankan kualitas dari bahan baku, legalitas/ijin produk yang masuk dalam kualifikasi, harga yang tetap bersaing dan melakukan peningkatan SDM di dalam UMKM.

B. Strategi ST (Mendukung Strategi Diversifikasi)

Adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki UMKM untuk mengatasi ancaman. Strategi ST ditempuh oleh UMKM kota Tarakan yaitu dengan menggunakan kekuatan akses perolehan bahan baku yang murah dan berkualitas, merubah peralatan produksi dengan peralatan yang canggih dan efisien, melakukan inovasi dan promosi yang lebih kreatif, memperbaiki manajemen dan meningkatkan komunikasi yang baik antara pimpinan dan karyawan.

C. Strategi WO (Mendukung Strategi *Turn-Around*)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi WO yang ditempuh UMKM kota Tarakan antara lain:

- a. Meningkatkan SDM berpendidikan dan memberi pelatihan bagi karyawan yang sudah ada.
- b. Menambah dan memperbaharui sarana prasarana jaringan pemasaran dan teknologi informasi penunjang pengembangan bagi UMKM.
- c. Memperbaiki dan meningkatkan manajemen usaha, strategi, sistem dan proses pemasaran bagi hasil produksinya.
- d. Meningkatkan modal yang dimiliki oleh pelaku UMKM dengan penggunaan pendanaan dari pemerintah maupun lembaga keuangan.
- b. Mendaftarkan UMKM kota Tarakan belum terdaftar dalam paguyuban/asosiasi usaha yang ada di kota Tarakan, agar semakin terbuka akses pemasaran dan jaringan usaha UMKM kota Tarakan.

D. Strategi WT (Mendukung Strategi Defensif).

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Strategi WT yang ditempuh oleh UMKM kota Tarakan antara lain:

- a. Kondisi perekonomian secara umum menjadi dasar perencanaan ke depan bagi perkembangan usaha UMKM Kota Tarakan.
- b. Menjaga stabilisasi dari usaha baik dari penggunaan bahan baku, pemasaran, tenaga kerja hingga birokrasi pemerintahan.
- c. Mempelajari dan membuat ijin paten guna mendapatkan perlindungan usaha baik dari monopoli maupun dari ekspansi eksternal dari pemerintah.
- d. Memperbaiki manajemen internal UMKM agar mudah untuk mendapatkan pendanaan bunga lunak dari pemerintah dengan mempersiapkan prasyarat dari prosedur pendanaan.
- b. Meminimalkan hambatan secara eksternal seperti kesediaan tenaga listrik yang dianggap mengganggu kegiatan operasional dari UMKM di kota Tarakan dengan menyediakan sarana dan prasarana yaitu pelengkap peralatan produksi.

Berdasarkan hasil analisis SWOT strategi pengembangan usaha yang efektif untuk meningkatkan daya saing dalam menghadapi kompetitif pasar bebas, pada UMKM di Kota Tarakan, maka UMKM memiliki kekuatan yang dapat digunakan pada strategi tertentu serta memanfaatkan peluang yang tepat serta secara bersamaan meminimalkan atau menghindari kelemahan dan ancaman yang ada. Posisi ini akan menguntungkan bagi UMKM di kota

Tarakan dengan memperbaiki kondisi di atas rata-rata kemampuan sehingga dari UMKM dapat mengendalikan semua faktor internal dan eksternal yang timbul.

Berdasarkan analisis internal dan eksternal UMKM kota Tarakan beserta diagram cartesius dapat diperoleh bahwa yang menjadi strategi utama adalah strategi Growth (pertumbuhan) dimana UMKM kota Tarakan memanfaatkan seluruh kekuatan UMKM yaitu mempertahankan kualitas dari bahan baku, legalitas/ijin produk yang masuk dalam kualifikasi, harga yang tetap bersaing dan melakukan peningkatan SDM di dalam UMKM di kota Tarakan. Permasalahan yang timbul dalam pengembangan usaha pada UMKM di Kota Tarakan dapat diatasi dengan menggunakan Strategi WO dimana strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada dan strategi WT dengan menitik beratkan pada kondisi perekonomian secara umum menjadi dasar perencanaan kedepan bagi perkembangan usaha UMKM Kota Tarakan.

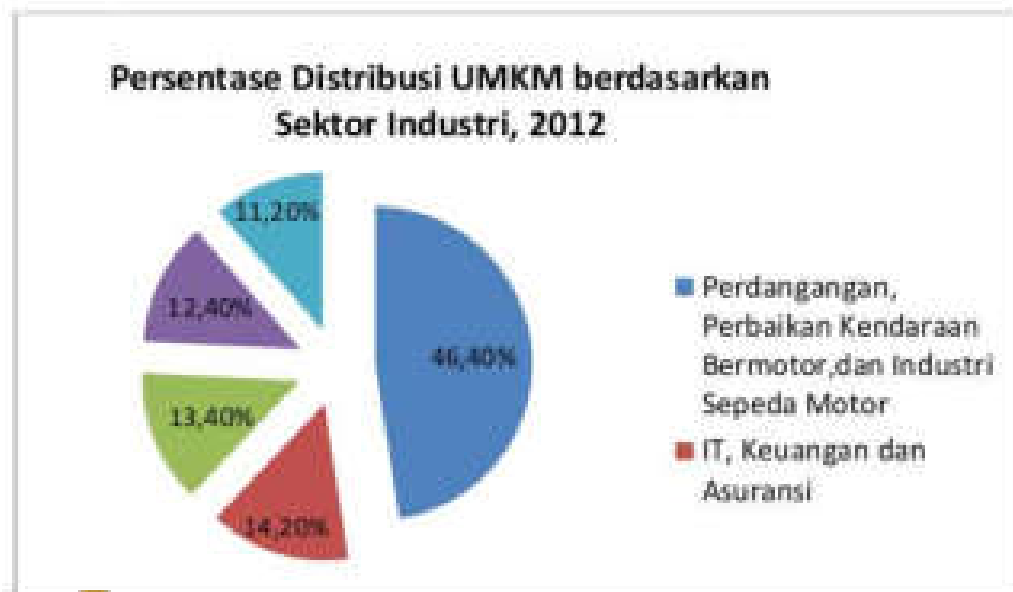
Bagi UMKM kota Tarakan agar menjaga stabilisasi dari usaha baik dari penggunaan bahan baku, pemasaran, tenaga kerja hingga birokrasi pemerintahan. Mempelajari dan membuat ijin paten guna mendapatkan perlindungan usaha baik dari monopoli maupun dari ekspansi eksternal dari pemerintah memperbaiki manajemen internal meminimalkan hambatan secara eksternal seperti kesediaan tenaga listrik yang

dianggap mengganggu kegiatan operasional dari UMKM di kota Tarakan dengan menyediakan sarana dan prasarana yaitu pelengkap peralatan produksi. Bagi pemerintah dan lembaga terkait agar memberikan keleluasaan dalam pengembangan usaha UMKM di kota Tarakan baik dalam hal penyediaan pelatihan, sarana dan prasarana serta penyediaan informasi bagi pengembangan UMKM di kota Tarakan.

3. **M. Aldaba Rafelieta (2012)**

Pada 2012 terhitung ada 944.897 perusahaan bisnis yang beroperasi di Filipina. Dari jumlah tersebut, 99,58% (940.886) adalah usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) dan 0,42% sisanya (4011) adalah perusahaan besar. Menurut sebuah makalah yang dirilis oleh Filipina Institute for Development Studies, UMKM menyumbang sekitar 99% dari total perusahaan di negara ini. Namun, UMKM ini hanya menyumbang 35% dari PDB Filipina. Selain itu, 61 persen dari tenaga kerja di Filipina dihasilkan oleh UKM. Rekan-rekan mereka di Jepang dan Korea account untuk 70 hingga 85 persen dari lapangan kerja. Nilai GDP dan rasio tenaga kerja yang rendah ini dapat berarti bahwa hanya ada beberapa pekerjaan dan sedikit pekerjaan dengan gaji yang tinggi di sebagian besar pekerja Filipina, yang mana akan menambah buruk kemiskinan di Filipina.

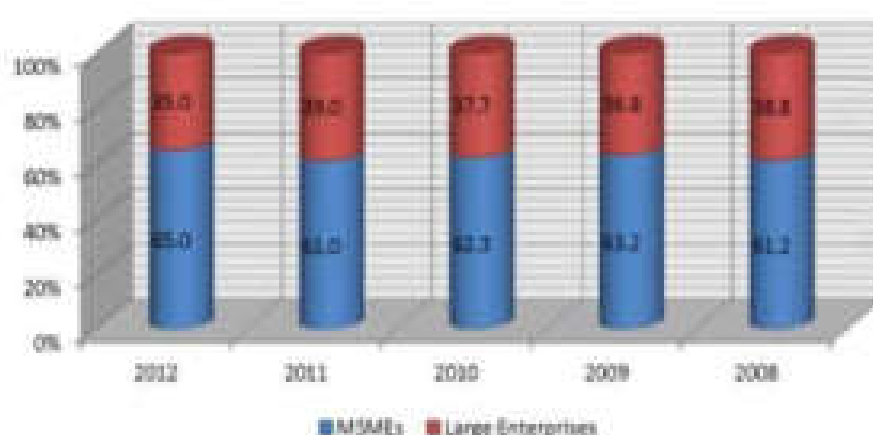
Dari jumlah UMKM, 89,78% (844.764) adalah usaha mikro, 9,78% (92.027) adalah usaha kecil, dan 0,44% (4095) adalah menengah.



Mayoritas dari 940.886 unit UMKM yang beroperasi pada tahun 2012 berada di sektor perdagangan grosir dan eceran, perbaikan kendaraan bermotor dan industri sepeda motor dengan jumlah 436.809 perusahaan bisnis informasi dan komunikasi, keuangan dan asuransi kegiatan, dan kegiatan pelayanan lainnya dengan jumlah 133.157; akomodasi dan layanan makanan dengan jumlah 126.108; diikuti oleh manufaktur dengan 117.601; kesehatan manusia dan pelayanan sosial, profesional ilmiah dan teknis, pendidikan, pelayanan administrasi dan dukungan, seni, hiburan dan rekreasi industri, dan real estat dengan 105.927. Industri-industri ini menyumbang sekitar 97,74% dari jumlah total pendirian UMKM.

Dalam hal ketenagakerjaan, UMKM menghasilkan total 4.930.851 pekerjaan pada tahun 2012 dibandingkan 2.658.740 untuk perusahaan besar. Hal ini menunjukkan bahwa UMKM menyumbang hampir 64,97% dari total pekerjaan yang dihasilkan oleh semua jenis perusahaan bisnis tahun itu. Dari jumlah tersebut, 47,0% atau 2.316.664 pekerjaan yang dihasilkan oleh usaha mikro; 41,8% atau 2.061.090 oleh usaha kecil; dan 11,2% atau 553.097 oleh perusahaan menengah.

% Employment Contribution



Kontribusi UMKM terhadap tenaga kerja pada tahun 2012 cukup baik yaitu sebesar 65% atau sebanyak 4.930.851 pekerjaan. Dari tahun 2008 hingga 2012 semakin meningkat dan semakin berkontribusi untuk mengurangi pengangguran. Sektor industri, UMKM dalam perdagangan grosir dan eceran, perbaikan kendaraan bermotor dan sepeda motor yang dihasilkan paling banyak pekerjaan (dengan 1.760.394) pada tahun 2012 diikuti oleh UMKM di bidang manufaktur, 818.748; akomodasi dan makanan layanan, 688.241; pendidikan, 282.884; dan kegiatan pelayanan lainnya, 195.160.

Sebagian besar pekerjaan yang dihasilkan oleh UMKM di Wilayah Ibu Kota Nasional (NCR) dengan 1.577.748 pekerjaan; diikuti oleh UMKM di Wilayah 4-A (CALABARZON), 709.156; Region 3 (Central Luzon), 497.196; Wilayah 7 (Central Visayas), 374.925; dan Region 6 (Western Visayas) 266117.

3.3 Ringkasan

Keberadaan UMKM pada suatu negara pasti tidak bisa dielakkan, kesadaran dari warga negara yang ingin berinovasi dan memiliki usaha walau dengan kendala dari segi modal, pemasaran, dan pengelolaan, namun dari segi padat karya itulah yang membuat menjamurnya UMKM. Biasanya para pelaku UMKM beranggapan bahwa usaha yang dijalankan hanya untuk penghasilan tambahan atau bahkan untuk menyambung hidup, mereka tidak terlalu memikirkan keuntungan jangka panjang yaitu investasi, ekspor, bahkan hak paten. Kemudian, lambat laun para pelaku usaha makin sadar akan pentingnya itu semua, inilah yang membuat UMKM juga sudah tidak diragukan lagi ketahanannya terhadap guncangan ekonomi, terutama di Indonesia dengan sejarah krisis tahun 1998 yang membuat nilai rupiah jatuh dan perekonomian hancur, namun dibalik keterpurukan itu justru UMKM yang mampu bertahan dan bisa menopang kebutuhan dan ketersediaan barang dan jasa didalam negeri khususnya, karena umumnya modal UMKM berasal bukan dari bank, melainkan koperasi atau modal sendiri. Selain itu UMKM berperan besar

dalam menyerap tenaga kerja. Inilah alasan mengapa UMKM penting untuk dikembangkan dan dipertahankan.

Pada prinsipnya definisi dan kriteria UMKM di negara-negara asing didasarkan pada aspek-aspek jumlah tenaga kerja, pendapatan dan jumlah aset. Namun Kriteria UMKM di Indonesia, Malaysia, Filipina, maupun Bank Dunia berbeda-beda. Perbedaan ini dikarenakan salah satunya faktor tingkat perekonomian suatu negara yang berbeda, sehingga dapat mengindikasikan bahwa usaha tersebut dapat dikatakan mikro, kecil, menengah, ataupun besar sekalipun.

UMKM di negara berkembang, seperti di Indonesia, sering dikaitkan dengan masalah-masalah ekonomi dan sosial dalam negeri seperti tingginya tingkat kemiskinan, besarnya jumlah pengangguran, ketimpangan distribusi pendapatan, proses pembangunan yang tidak merata antara daerah perkotaan dan perdesaan, serta masalah urbanisasi. Perkembangan UKM diharapkan dapat memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap upaya-upaya penanggulangan masalah-masalah tersebut di atas. Karakteristik UKM di Indonesia, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh AKATIGA, *the Center for Micro and Small Enterprise Dynamic (CEMSED)*, dan *the Center for Economic and Social Studies (CESS)* pada tahun 2000, adalah mempunyai daya tahan untuk hidup dan mempunyai kemampuan untuk meningkatkan kinerjanya selama krisis ekonomi. Hal ini disebabkan oleh fleksibilitas UKM dalam melakukan penyesuaian proses produksinya, mampu berkembang dengan modal sendiri,

mampu mengembalikan pinjaman dengan bunga tinggi dan tidak terlalu terlibat dalam hal birokrasi.

Tindak lanjut pemerintah dalam mengembangkan UMKM khususnya di Indonesia sudah bisa dikatakan cukup baik dengan salah satunya didirikannya Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, dari Kementerian inilah mulai digalakan betapa pentingnya berwirausaha, dengan mengadakan banyak pelatihan-pelatihan mengenai kewirausahaan. Selain itu dengan mengikuti banyak asosiasi dan program mulai kalangan dalam negeri hingga luar negeri, seperti BIMP-EAGA (Brunei Darussalam, Indonesia, Malaysia and Philipines East Asean Growth Area). Bahkan Kementerian Negara Koperasi (Kemennegkop) Usaha Kecil dan Menengah (UKM) bekerjasama dengan Badan Standarisasi Nasional (BSN) Indonesia berencana akan memberikan sertifikasi gratis terhadap para pelaku UKM dalam upaya meningkatkan daya saing UKM Indonesia di pasar global pada 2020.

Tidak hanya di Indonesia, baik di Malaysia maupun Filipina juga mempunyai program-program untuk lebih memajukan UMKM-nya, terutama dalam perdagangan dan sektor industrinya karena peran UMKM yang tidak bisa dianggap sebelah mata dalam kontribusi pendapatan suatu negara terutama yaitu GDP. Beberapa program yang dimiliki dari Malaysia yaitu *Enrichment & Enhancement Programme* (Program Pengayaan & Peningkatan), *Business Accelerator Programme* (BAP), *The National Mark of Malaysian Brand*, *1-InnoCERT* (**I**nnovation

Certification for Enterprise Rating & Transformation), Enabling ePayment for SMEs and Micro Enterprises, Skills Upgrading Programme, SME-University Internship Programme, Soft Loan For SMEs, SME Emergency Fund, Green LED Programme, Branding and Packaging Mobile Gallery. Visi dan misi UMKM Malaysia juga memiliki tujuan-tujuan penting setiap tahunnya, mulai tahun 2009-2010 adalah *Transformation to the New Economic Model*, tahun 2010-2011 adalah *Leveraging Opportunities Realising Growth*, tahun 2011-2012 adalah *Redefining the Future*, tahun 2012-2013 adalah *Embracing Changes*, tahun 2013-2014 adalah *Transitioning for Productivity-led and Innovation-driven Growth*, dan *masterplan* Malaysia dari tahun 2012-2020 mempunyai misi sebagai *Game Changer* yang berarti Malaysia akan menjadi pemain dalam mengubah permainan perdagangan untuk mencapai pendapatan yang lebih tinggi, dan diharapkan tahun 2020 semua implikasi dari UMKM untuk peningkatan ekonomi dapat tercapai.

Di Filipina juga memiliki visi misi dalam bentuk perencanaan yang dibuat untuk jangka waktu 7 tahun, dengan harapan akan tercapai. Pada tahun 2004-2010 merencanakan tentang kekuatan dan stimulasi kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk dapat berkontribusi dalam pembangunan suatu negara yang signifikan. Pada rencana tersebut di tahun 2010 diharapkan sudah tercapai terbentuknya faktor utama pada pertumbuhan ekonomi Filipina. Lalu rencana pada tahun 2011-2016, Filipina berencana untuk berfungsi sebagai kerangka kerja untuk konvergensi inisiatif

diadopsi dan diimplementasikan oleh para pihak terhadap pertumbuhan dan perkembangan sektor UMKM di negeri sendiri.

Apabila dilihat secara keseluruhan Indonesia, Malaysia, dan Filipina sama-sama memulai untuk mengembangkan dan memeranpentingkan UMKM pada tahun 2000-an.

BAB IV.
COMPARATIVE ADVANTAGE DAN
COMPETITIVE ADVANTAGE

4.1 Pendahuluan

Kajian literatur yang berkaitan dengan keunggulan bersaing perusahaan selama ini sepakat bahwa keunggulan bersaing tersebut ditentukan oleh tindakan-tindakan manajerial, seperti : inovasi sumber daya yang dihasilkan maupun posisi strategis yang dimiliki organisasi tersebut. Keunggulan bersaing merupakan alat dalam pencapaian tujuan-tujuan finansial organisasi untuk mendapatkan keberhasilan melebihi para pesaingnya. Menurut Hameed (2009), dalam konteks industri, perusahaan yang berhasil dapat dilihat dari kemampuannya menghasilkan penjualan, laba dan *market share*. Lebih lanjut menurutnya strategi merupakan representasi dari fenomena yang memicu tercapainya keunggulan bersaing perusahaan. Keunggulan bersaing perusahaan berasal dari dua sumber yaitu lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang meliputi : sumber-sumber daya manusia, modal, pemasok/supplier, pelanggan dan juga mitra kerja.

Pada bab ini akan dibahas bagaimana keunggulan bersaing pada perusahaan kecil dan menengah (UKM) yang dicapai melalui evolusi teoritis keunggulan bersaing dan sumber-sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan kecil dan menengah (UKM). Pembahasan tentang keunggulan bersaing perusahaan sudah lama

menggemuka, banyak definisi diberikan berkaitan dengan keunggulan bersaing ini. Beberapa ahli menyebutkan bahwa : keunggulan bersaing merupakan fungsi identifikasi dimensi produk pasar yang tepat bagi positioning perusahaan (Ansoff, 1965 dalam Hameed : 2009).

Demikian pula Porter (1985) dalam bukunya menyatakan bahwa keunggulan bersaing sebagai upaya penciptaan nilai pelanggan yang lebih baik dibandingkan pesaingnya dengan cara melakukan aktivitas-aktivitas spesifik secara ekonomis ataupun kualitas superior / pelayanan ataupun kombinasi keduanya dibandingkan dengan para kompetitornya.

Keunggulan bersaing dapat juga berasal dari sumber daya yang dimiliki perusahaan, perspektif ini dikenal dengan *Resource Based View (RBV)* atau perspektif berbasis sumber daya yang dicetuskan oleh Penrose (1959) dalam Hameed (2009). Menurutny, keunggulan bersaing dapat dicapai dengan menciptakan skala ekonomis, meningkatkan kapabilitas manajemen dan kapasitas teknologi (Hameed, 2009). Syafar (2004) menyatakan keunggulan bersaing pada dasarnya merupakan sesuatu yang dinamis, dan tidak dapat dipertahankan. Hal ini disebabkan karena persaingan hari ini dan persaingan di masa yang akan datang haruslah dipandang sebagai persaingan dengan dinamika yang tinggi dan bukan merupakan sesuatu yang statis sehingga membutuhkan strategi yang tepat.

Lado, Byod dan Wright (1992) dalam model keunggulan bersaing yang berkelanjutan mengakui bahwa produktivitas

manajerial dalam kinerja bisnis dengan pendekatan seleksi strategis akan memfokuskan perhatian pada variabel organisasi yang penting untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing. Konsep ini kemudian didefinisi ulang oleh Barney (1991) yang menjelaskan bahwa karakteristik sumber daya yang bernilai bagi keunggulan bersaing adalah yang berkaitan dengan sumber daya yang bernilai, kompleks, eksklusif, mudah digeneralisasi, dan susah ditiru pesaing.

Pada perspektif tersebut keunggulan bersaing strategis diperoleh dari sumber daya inti (*core resources*) dan kompetensi inti (*core competence*) yang bernilai, langka, susah ditiru, dan tidak ada penggantinya (*substitutability*). Kemampuan dan sumberdaya dikatakan *substitutability* dalam dua arti, pertama tidak dapat ditiru atau justru dapat menggantikan sumber daya sejenis yang dimiliki pesaing (Barney, 1991), sehingga penting bagi organisasi untuk bisa membuat produknya susah ditiru ataupun menggeser milik pesaing.

Perspektif terkini tentang keunggulan bersaing dijelaskan oleh Adner dan Zimberi (2013) yang mempertimbangkan perspektif berbasis permintaan. Menurut konsep ini keunggulan bersaing dapat dilihat dari tingkat kepentingan kualitas terhadap pasar dan mengklasifikasikan ke dalam 4 (empat) tipe sumber daya dalam penciptaan nilai, yaitu : proses sumber daya untuk menurunkan struktur biaya perusahaan, sumber daya produk untuk meningkatkan kinerja perusahaan, sumber daya waktu untuk

menghantarkan nilai sesuai waktu pasar, dan sumber daya inovasi untuk mempengaruhi teknologi.

Menurut Adner dan Zemsky (2006), sumber daya-sumber daya ini dan sumber daya lainnya membentuk penciptaan nilai dalam proses pengembangan posisi keunggulan bersaing perusahaan. Pendekatan lain juga menjelaskan bahwa pendekatan kolaboratif merupakan sumber keunggulan bersaing perusahaan. Pendekatan ini sering kali disebut sebagai “teori modal sosial”. Modal sosial sebagaimana yang dikemukakan oleh Timberlake (2005) merupakan sebuah konsep yang telah diterima sebagai suatu aset bernilai untuk melindungi dan mengamankan masyarakat, pemberdayaan organisasi, dan masyarakat.

Lebih lanjut dikatakan bahwa modal sosial memainkan peranan penting dalam memenuhi kebutuhan organisasi dan memberikan kontribusi bagi keberlangsungan hidup organisasi di era persaingan global saat ini. Hal tersebut merupakan sarana manajemen dalam mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif dan berbiaya rendah. Atau dengan kata lain, modal sosial memfasilitasi aktivitas berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), penciptaan nilai (*value creation*), keunggulan bersaing (*competitive advantage*), kinerja yang lebih baik, dan pengembangan organisasi. (Abili dan Faraji, 2009). Ada dua tipe modal sosial, yaitu internal dan eksternal. Modal internal sosial merujuk pada struktur dan isi dari hubungan antar karyawan dalam unit-unit organisasi. Sebagaimana yang dijelaskan Nahapiet dan Ghosal (1998) tipe ini

memiliki tiga dimensi, yaitu: dimensi struktural, relasional, dan kognitif.

Sementara modal sosial eksternal berkaitan dengan hubungan saling menguntungkan antara perusahaan dengan stakeholdernya dan meningkatkan kapabilitas prediksi organisasional dalam berinteraksi dengan lingkungannya dan memberikan peluang-peluang bagi pihak manajemen perusahaan. Menurut Nahapiet dan Ghosal (1998), modal sosial organisasional merupakan sekumpulan sumber dayasumber daya yang ada dan sumber daya potensial yang dihasilkan dari jaringan relasional yang dimiliki individu ataupun unit sosial, sebagai dasar kepercayaan dan kerjasama antar anggota organisasi yang mengarahkan kepada hubungan sosial yang baik dan perbaikan kinerja organisasi.

Keunggulan bersaing merupakan jantung kinerja perusahaan yang beroperasi di pasar yang kompetitif. Keunggulan perusahaan pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan atau organisasi bagi para pembelinya. Bila kemudian perusahaan mampu menciptakan keunggulan melalui salah satu dari ketiga strategi generik yang ada, maka akan didapatkan keunggulan bersaing (Asmarani, 2006). Keunggulan bersaing dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai suatu kesatuan dan keseluruhan, berasal dari banyak aktivitas yang berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung penjualan (Hameed, 2009), sehingga keunggulan bersaing

merupakan suatu posisi yang masih dilakukan organisasi dalam rangka memenangkan persaingan.

Keunggulan bersaing tidak hanya dibutuhkan oleh perusahaan-perusahaan besar saja, tetapi juga perusahaan-perusahaan kecil dan menengah, atau seringkali kita sebut dengan UKM. Kalangan peneliti melihat keunggulan bersaing pada konteks bisnis UKM berbeda dengan keunggulan bersaing pada perusahaan-perusahaan besar. Pembahasan keunggulan bersaing UKM merupakan hal yang penting, mengingat di Indonesia UKM merupakan sektor yang memberikan kontribusi penting bagi perkembangan perekonomian Indonesia yang terbukti mampu bertahan di tengah guncangan krisis ekonomi global.

Beaver dan Prince (2004) melihat keunggulan bersaing pada bisnis UKM lebih merupakan alat untuk bertahan hidup (*survive*) dibandingkan alat untuk tumbuh (*growth*). Hal tersebut serupa sebagaimana yang dikatakan Jones dalam Hameed (2009), bahwa perusahaan-perusahaan kecil seyogianya fokus pada penambahan nilai dalam proses produksi maupun inovasi jasa sebagai tolok ukur keunggulan bersaingnya dibandingkan dengan laba ataupun market share-nya. Lebih lanjut diungkapkan, bahwa keunggulan bersaing UKM membutuhkan keterlibatan ataupun peran serta pelaku usaha (wirausahawan), sumber daya sumber daya perusahaan (Hannon dan Atherton, 1998 dalam Hameed 2009) , kapabilitas (Collis dan Montgoreerry, 1995) , dukungan para mitra terkait (Kettunen, 2002), *branding* (Anarnkaporn, 2007), dan *clustering* (Guzey dan Tasseven, 2011).

Dalam rangka mempertahankan kelangsungan hidup organisasi, tumbuh dan bersaing dalam iklim persaingan saat ini, pengusaha UKM seyogianya mempelajari kondisi pasar dan mengimplementasikan strategi yang efektif. Menurut Anamkaporn (2007) Salah satu dari semua alat untuk memenangkan persaingan UKM yang menempati urutan pertama adalah *branding*. Merek (brand) dalam lingkup pasar yang kecil memiliki peluang besar mencuri *market share* dari merek-merek besar yang ada, dengan kemampuannya dalam melayani pelanggan dengan lebih fleksibel dan cara-cara yang lebih kreatif dibanding perusahaan besar terkenal.

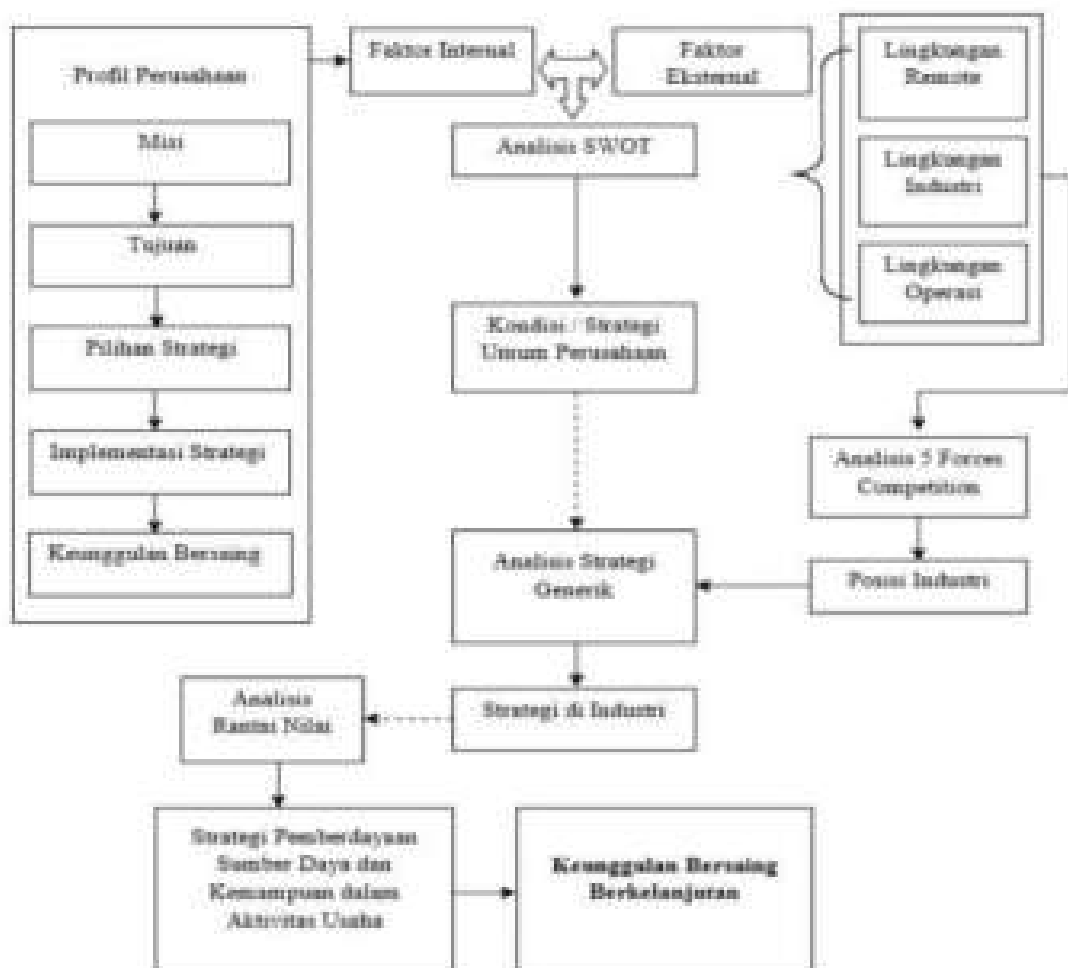
Menurut Anamkaporn (2007) menyatakan bahwa melalui penerapan strategi merek yang terencana dengan baik, tidak hanya perusahaan nasional saja tetapi juga perusahaan kecil dan menengah (UKM) dapat memenangkan persaingan. Investasi melalui media menghabiskan banyak dana perusahaan. Miskonsepsi inilah yang mendorong Usaha Kecil dan Menengah (UKM) berpikir bahwa mereka hanya perlu fokus pada produk dan harganya saja. Sementara yang sebenarnya terjadi adalah bahwa merek global terpaksa menginvestasikan begitu banyak dana pada media karena kurangnya kemampuan mereka untuk selalu tersedia secara lokal di setiap tempat. Proses inilah yang membuat pelanggan merasa lebih dekat dengan merek global dibandingkan merek-merek lokal atau merek kecil yang sebenarnya secara fisik lebih dekat dengan mereka (Anamkaporn, 2007). Padahal perlu dipahami bahwa mengembangkan merek itu tidak hanya dapat

dilakukan menggunakan periklanan dan media semata, periklanan hanya sebagian kecil saja dari upaya mengembangkan merek.

UKM dapat menggunakan kedekatan fisiknya dengan pelanggan untuk menciptakan pengalaman produk dengan pelanggan. Mereka dapat menekankannya pada kekuatan merek dan kredibilitas mereka dengan pelanggan dan meyakinkan pelanggan bahwa merek mereka merupakan pilihan yang lebih baik. Lebih lanjut menurut Anarkaporn (2007), Usaha Kecil dan Menengah (UKM) perlu menciptakan merek khusus (*distinctive brand*) bagi produk mereka dengan tujuan agar dapat diterima secara nasional bahkan di pasar luar negeri. Dengan demikian untuk kepentingan tersebut pengusaha UKM perlu memperhatikan kualitas produknya agar dapat memberikan kepuasan bagi pelanggannya dan membangun kepercayaan terhadap produk-produk UKM.

Penelitian terkini Guzey dan Tasseven (2011) yang berkaitan dengan penciptaan keunggulan bersaing pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) mengkaji peran pengelompokan (*clustering*) UKM dalam menciptakan keunggulan bersaing bagi anggota dalam cluster tersebut. Penelitian yang dilakukan pada Industri kecil dan menengah di Istanbul ini menyatakan bahwa ada hubungan antara keunggulan bersaing dengan keanggotaan cluster. Lebih lanjut ditemukan bahwa terdapat hubungan antara teknik produksi, bahan mentah, dan input-input dengan manfaat yang diperoleh dari keanggotaan cluster, peluang kerjasama dengan perusahaan lain, dan kemitraan dengan anggota cluster lainnya, strategi perusahaan

dan hubungan antar anggota cluster. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Porter (1998) dalam Anamkaporn (2007) yang menyatakan bahwa cluster merupakan sistem dari sekumpulan perusahaan-perusahaan yang saling terhubung yang dapat memberikan nilai lebih besar melebihi jumlah dari perusahaan-perusahaan anggotanya, dengan kata lain cluster memberikan sinergi bagi anggota-anggotanya.



Gambar 4.1 Skema Pencapaian Keunggulan Bersaing Berkelanjutan bagi Usaha Kecil dan Menengah (UKM)
(Sumber:Asmarani, 2006)

Lebih lanjut, pada tingkatan individu, para wirausahawan memiliki peranan dalam menentukan budaya organisasional, arahan strategis, dan fokus pada penyebaran dan alokasi sumber daya-sumber daya. Hrebniak dan Joyce (1985) juga menyatakan bahwa peran wirausaha penting dalam mengidentifikasi peluang, mengembangkan strategi, mengalokasikan sumber daya-sumber daya organisasi, dan mengambil inisiatif dalam membawa organisasi kearah keberhasilan. Penelitian tentang keunggulan bersaing UKM juga pernah dilakukan oleh Rusman (2008) yang meneliti upaya UKM dalam membangun keunggulan bersaingnya.

Dari pembahasan diatas, kita dapat menyimpulkan bahwa perlu adanya pemahaman yang kita miliki selaku pelaku ekonomi, yakni pentingnya memunculkan karakter persaingan yang sehat antar usaha. Terutama untuk perusahaan-perusahaan dalam skala menengah ke bawah (UKM), perlu adanya aspek daya saing yang dimunculkan agar UKM tetap hidup. Pada dasarnya terdapat dua teori utama terkait masalah ini yakni *Comparative Advantage* dan *Competitive Advantage*. Kedua teori ini akan dibahas lebih dalam pada sub bab selanjutnya.

4.2 Teori Dasar *Comparative Advantage*

Teori perdagangan internasional menjelaskan komposisi perdagangan antar negara serta bagaimana pengaruhnya terhadap perekonomian suatu negara. Disamping itu, teori perdagangan internasional juga dapat menunjukkan adanya keuntungan yang

timbul dari adanya keuntungan perdagangan (*gain from trade*). Negara-negara yang melakukan perdagangan internasional antara lain disebabkan dua alasan berikut. Pertama, negara-negara yang berdagang karena berbeda satu sama lain (berbeda dalam kepemilikan sumber daya, baik dalam jenis maupun kualitasnya), setiap negara dapat memperoleh keuntungan dari perbedaan mereka melalui pengaturan dimana setiap pihak melakukan sesuatu dengan relatif lebih baik. Kedua, negara-negara berdagang satu sama lain dengan tujuan mencapai skala ekonomi (*economies of scale*) dalam produksinya. Maksudnya, jika setiap negara hanya menghasilkan sejumlah barang tertentu maka mereka dapat menghasilkan barang-barang tersebut dengan skala yang lebih besar dan karenanya lebih efisien dibandingkan mereka menghasilkan segala jenis barang.

Dalam melakukan kegiatan perdagangan internasional, setiap negara perlu memperhatikan teori-teori yang dapat dijadikan pedoman dalam menerapkan kegiatan perdagangan internasional. Sebagai contoh Teori Keunggulan Mutlak yang dikemukakan oleh Adam Smith (1723-1790) dimana suatu negara melakukan spesialisasi pada produk yang mempunyai efisiensi produksi lebih baik dari negara lain, dan melakukan perdagangan internasional dengan negara lain yang mempunyai kemampuan spesialisasi pada produk yang tidak dapat diproduksi di negara tersebut secara efisien. Hal ini memungkinkan suatu individu, perusahaan, bahkan negara untuk menghasilkan lebih banyak barang dan jasa dengan lebih efisien serta memungkinkan untuk mendapatkan keuntungan

lebih. Selain itu, David Ricardo dalam bukunya yang berjudul *On the Principles of Economy and Taxation* (1817) mengemukakan bahwa setiap negara dapat memperoleh keuntungan dari perdagangan internasional, baik memiliki maupun tidak memiliki keunggulan absolutnya sendiri. Artinya, suatu negara apabila berdagang dengan negara lain sekalipun tidak memiliki keunggulan absolut, masih dapat memperoleh keunggulan komparatif.

Prinsip keunggulan komparatif mengatakan bahwa setiap negara atau bangsa seperti halnya orang, akan memperoleh hasil dari perdagangannya dengan mengekspor barang-barang atau jasa yang merupakan keunggulan komparatif terbesarnya dan mengimpor barang-barang atau jasa yang bukan merupakan keunggulan komparatifnya. Menurut hukum keunggulan komparatif, meskipun sebuah negara kurang efisien (memiliki kerugian absolut terhadap) dibanding negara lain dalam memproduksi kedua barang, namun masih tetap terdapat dasar untuk melakukan perdagangan yang menguntungkan kedua belah pihak. Negara pertama harus melakukan spesialisasi dalam memproduksi dan mengekspor komoditi yang memiliki kerugian mutlak lebih kecil (ini merupakan komoditi dengan keunggulan komparatif) dan mengimpor komoditi yang memiliki kerugian mutlak yang lebih besar (komoditi ini memiliki kerugian komparatif).

Teori ini dikemukakan oleh David Ricardo untuk melengkapi teori Adam Smith yang tidak mempersoalkan kemungkinan adanya negara-negara yang sama sekali tidak mempunyai keuntungan

mutlak dalam memproduksi suatu barang terhadap negara lain, misalnya negara yang sedang berkembang terhadap negara yang sudah maju. Keunggulan komparatif (*Comparative Advantages*) adalah keuntungan atau keunggulan yang diperoleh suatu negara dari melakukan spesialisasi produksi terhadap suatu barang yang memiliki harga relatif (*relative price*) yang lebih rendah dari produksi negara lain. Atau, dengan kata lain, suatu negara hanya akan mengekspor barang yang mempunyai keunggulan komparatif tinggi dan mengimpor barang yang mempunyai keunggulan komparatif rendah.

Menurutnya, perdagangan internasional terjadi bila ada perbedaan keunggulan komparatif antarnegara. Ia berpendapat bahwa keunggulan komparatif akan tercapai jika suatu negara mampu memproduksi barang dan jasa lebih banyak dengan biaya yang lebih murah daripada negara lainnya. Untuk melengkapi kelemahan-kelemahan dari teori Adam Smith, Ricardo membedakan perdagangan menjadi dua keadaan yaitu:



Menurut Ricardo, keuntungan mutlak yang dikemukakan oleh Adam Smith dapat berlaku di dalam perdagangan dalam negeri yang dijalankan atas dasar biaya tenaga kerja, karena adanya persaingan bebas dan kebebasan bergerak dari faktor-faktor produksi tenaga kerja dan modal. Karena itu masing-masing tempat akan melakukan spesialisasi dalam memproduksi barang-barang tertentu apabila memiliki biaya tenaga kerja yang paling kecil. Sedangkan untuk perdagangan luar negeri tidak dapat didasarkan pada keuntungan atau biaya mutlak. Karena faktor-faktor produksi di dalam perdagangan luar negeri tidak dapat bergerak bebas sehingga barang-barang yang dihasilkan oleh suatu negara mungkin akan ditukarkan dengan barang-barang dari negara lain meskipun ongkos tenaga kerja yang dibutuhkan untuk membuat barang tersebut berlainan.

Teori Keunggulan Komparatif ini berlandaskan pada asumsi:

1. *Labor Theory of Value*, yaitu bahwa nilai suatu barang ditentukan oleh jumlah tenaga kerja yang dipergunakan untuk menghasilkan barang tersebut, dimana nilai barang yang ditukar seimbang dengan jumlah tenaga kerja yang dipergunakan untuk memproduksinya.
2. Perdagangan internasional dilihat sebagai pertukaran barang dengan barang.
3. Tidak diperhitungkannya biaya dari pengangkutan dan lain-lain dalam hal pemasaran
4. Produksi dijalankan dengan biaya tetap, hal ini berarti skala produksi tidak berpengaruh.

5. Faktor produksi sama sekali tidak mobile antar negara. Oleh karena itu, suatu negara akan melakukan spesialisasi dalam produksi barang-barang dan mengekspornya bilamana negara tersebut mempunyai keuntungan dan akan mengimpor barang-barang yang dibutuhkan jika mempunyai kerugian dalam memproduksi.

David Ricardo berpendapat bahwa meskipun suatu negara mengalami kerugian mutlak (dalam artian tidak mempunyai keunggulan mutlak dalam memproduksi kedua jenis barang bila dibandingkan dengan negara lain), namun perdagangan internasional yang saling menguntungkan kedua belah pihak masih dapat dilakukan, asalkan negara tersebut melakukan spesialisasi produksi terhadap barang yang memiliki biaya relatif terkecil dari negara lain. Dengan kata lain, setiap negara akan memperoleh keuntungan jika masing-masing melakukan spesialisasi pada produksi dan ekspor yang dapat diproduksinya pada biaya yang relatif lebih murah, dan mengimpor apa yang dapat diproduksinya pada biaya yang relatif lebih mahal. Ini menjelaskan bahwa mengapa suatu negara yang memiliki sumber daya sangat lengkap, negara tersebut memilih mengimpor atau mengekspor daripada memproduksi untuk digunakan sendiri.

Menurut hukum keunggulan komparatif, meskipun sebuah negara kurang efisien dibanding (atau memiliki kerugian absolut terhadap) negara lain dalam memproduksi kedua jenis komoditi, namun masih tetap terdapat dasar untuk melakukan perdagangan yang menguntungkan kedua belah pihak. Negara pertama harus

melakukan spesialisasi dalam memproduksi dan mengekspor barang yang memiliki kerugian absolut lebih kecil (ini merupakan komoditi dengan keunggulan komparatif) dan mengimpor komoditi yang memiliki kerugian absolut lebih besar (komoditi ini memiliki kerugian komparatif).

Teori yang dikemukakan oleh Kaum Klasik dalam teori perdagangan internasional, berdasarkan atas asumsi berikut ini :

a. Memperdagangkan dua barang dan yang berdagang dua negara.

Asumsi ini memang sangat menyederhanakan permasalahan dalam perdagangan internasional sehingga jauh dari realistis, apalagi zaman sekarang ini dimana negara yang tertutup /tidak melakukan sama sekali perdagangan dengan negara – negara lain praktis tidak ada terkecuali hanya korea utara. Namun dengan asumsi ini dasar pemikiran dari teori – teori klasik dapat lebih mudah dipahami selanjutnya dengan memakai kerangka analisis dari teori – teori klasik tersebut, isu – isu aktual yang terkait dengan perdagangan internasional dapat dianalisis dengan kasus lebih dari 2 negara dan 2 barang (Tambunan,2004:45).

b. Tidak ada perubahan teknologi.

Ini termasuk asumsi yang sangat penting dalam arti perdagangan dunia sangat ditentukan oleh teknologi. Buruknya kinerja ekspor dari NSB dibandingkan dengan

negara – negara maju salah satunya dikarenakan ketertinggalan NSB dalam teknologi (Tambunan,2004:46).

c. Teori nilai atas dasar tenaga kerja.

Nilai suatu barang tergantung hanya atas biaya tenaga kerja yakni jumlah tenaga kerja (dalam jam/hari kerja) yang dibutuhkan untuk memproduksi dikali upah per pekerja. Pada masa teori klasik faktor – faktor produksi lainnya seperti modal dan tanah dianggap tidak penting dalam menentukan biaya produksi dan berarti juga harga produk. Dalam teori – teori klasik faktor produksi tenaga kerja diasumsikan homogen, artinya tidak ada perbedaan tenaga kerja antarnegara dalam kualitas (Tambunan,2004:45).

d. Ongkos produksi dianggap konstan.

Menurut teori – teori klasik, biaya produksi per unit output konstan, tidak berubah walaupun volume produksi berubah. Dengan demikian berapapun sesuatu negara memproduksi suatu barang, biaya atau harga per satu unitnya tetap tidak berubah. Asumsi ini juga tidak realistis karena tidak mempertimbangkan pengaruh inflasi terhadap sisi suplai/produksi (Tambunan,2004:45).

e. Ongkos transportasi diabaikan (= nol).

Ini juga merupakan penyederhanaan dari masalah karena dalam kenyataannya biaya transportasi sangat mempengaruhi harga jual dari suatu barang ekspor, yang berarti juga daya saing dari barang tersebut dan akhirnya pertumbuhan ekspornya. Walaupun harus diakui bahwa

dengan kemajuan teknologi dalam transportasi, biaya transportasi menurun dan jauh lebih rendah jika dibandingkan dengan 30 tahun yang lalu (Tambunan,2004:46)

f. Kebebasan bergerak faktor produksi di dalam negeri, tetapi tidak dapat berpindah melalui batas negara.

Asumsi ini pada zamannya teori – teori klasik baru muncul mungkin dekat dengan kenyataan pada masa itu karena kendala transportasi antar negara. Tetapi sekarang dapat dilihat banyak negara yang kinerja impor manufakturnya sangat cemerlang padahal negara – negara tersebut sangat miskin akan bahan baku, jadi harus dibeli dari negara sedang berkembang. Dalam kata lain tingginya mobilitas dari faktor – faktor produksi dan input – input lain antar negara merupakan salah satu faktor yang harus diperhitungkan dalam menganalisis kinerja perdagangan internasional dan daya saing dari suatu negara (Tambunan,2004:46).

g. Distribusi pendapatan tidak berubah.

Dasar pemikiran dari teori – teori klasik adalah bahwa perdagangan dunia bebas akan memberi manfaat yang sama bagi semua negara yang terlibat, jadi tidak mengakibatkan perubahan dalam distribusi pendapatan antar negara. Dalam kenyataannya tentu tidak demikian karena dalam perdagangan dunia ada pihak yang dirugikan dan ada pihak

yang diuntungkan yang disebabkan oleh kondisi yang berbeda antar negara berbeda (Tambunan,2004:46)

h. Perdagangan dilaksanakan atas dasar barter.

Mungkin karena pada zaman itu belum ada uang maka perdagangan antar negara dilakukan atas dasar tukar menukar barang atau barter atau umum disebut imbal beli. Sekarang ini perdagangan internasional didominasi oleh pembayaran dengan uang walaupun tetap ada transaksi – transaksi perdagangan antar negara dengan sistem barter dengan alasan – alasan tertentu. Pemerintah Indonesia juga sering melakukannya misalnya penjualan pesawat buatan IPTN ke pemerintah Thailand dengan pembayaran dalam bentuk komoditi pertanian dari Thailand pada masa Habibie dan pembelian beberapa pesawat perang Sukhoi dan helikopter dari Rusia yang ditukar dengan minyak kelapa sawit (CPO) (Tambunan,2004:46).

Untuk mempertegas teorinya, David Ricardo memberlakukan beberapa asumsi, yaitu :

- 1) Hanya ada 2 negara yang melakukan perdagangan internasional.
- 2) Hanya ada 2 barang (komoditi) yang diperdagangkan.
- 3) Masing-masing negara hanya mempunyai 1 faktor produksi (tenaga kerja)
- 4) Skala produksi bersifat “*constant return to scale*”, artinya harga relatif barang-barang tersebut adalah sama pada berbagai kondisi produksi.

- 5) Berlaku *labor theory of value* (teori nilai tenaga kerja) yang menyatakan bahwa nilai atau harga dari suatu barang (komoditi) dapat dihitung dari jumlah waktu (jam kerja) tenaga kerja yang dipakai dalam memproduksi barang tersebut.
- 6) Tidak memperhitungkan biaya pengangkutan dan lain-lain dalam pemasaran.

Selain itu, David Ricardo (1772-1823) juga menyatakan bahwa nilai penukaran ada jika barang tersebut memiliki nilai kegunaan. Dengan demikian sesuatu barang dapat ditukarkan bilamana barang tersebut dapat digunakan. Seseorang akan membuat sesuatu barang, karena barang itu memiliki nilai guna yang dibutuhkan oleh orang. Selanjutnya David Ricardo juga membuat perbedaan antara barang yang dapat dibuat dan atau diperbanyak sesuai dengan kemauan orang, di lain pihak ada barang yang sifatnya terbatas ataupun barang monopoli (misalnya lukisan dari pelukis ternama, barang kuno, hasil buah anggur yang hanya tumbuh di lereng gunung tertentu dan sebagainya). Dalam hal ini untuk barang yang sifatnya terbatas tersebut nilainya sangat subyektif dan relatif sesuai dengan kerelaan membayar dari para calon pembeli. Sedangkan untuk barang yang dapat ditambah produksinya sesuai dengan keinginan maka nilai penukarannya berdasarkan atas pengorbanan yang diperlukan.

Menurut teori keunggulan komparatif, meskipun sebuah negara kuang efisien dibanding negara lain dalam memproduksi kedua komoditi, namun masih tetap terdapat dasar untuk

melakukan perdagangan yang menguntungkan kedua belah pihak (Salvatore, 1997). Teori keunggulan komparatif didasarkan pada nilai tenaga kerja (*theory of labor value*) yang diperkenalkan oleh David Ricardo, yang menyatakan bahwa nilai atau harga suatu produk ditentukan oleh jumlah waktu atau jam kerja yang diperlukan untuk memproduksinya. Jadi, suatu negara akan memperoleh manfaat dari perdagangan internasional apabila melakukan spesialisasi produksi dan mengekspor barang dengan memproduksi relatif lebih efisien serta mengimpor barang dimana negara tersebut memiliki produksi yang relatif kurang efisien (Putra, 2013). Dengan kata lain, suatu negara akan tetap mendapatkan keuntungan dalam perdagangan jika berspesialisasi dan mengekspor barang yang memiliki keunggulan relatif, dimana keunggulan relatif yang mengindikasikan bahwa suatu negara lebih efisien secara relatif dalam memproduksi barang.

Pada dasarnya setiap negara akan menghadapi keterbatasan wilayah, karena setiap negara mempunyai batas-batas geografis yang diakui oleh dunia. Tidak ada satu negarapun yang diperbolehkan dengan semena-mena menguasai wilayah negara lain. Keterbatasan wilayah menyebabkan setiap negara menggunakan sumberdaya yang dikuasai secara optimum bagi meningkatkan kesejahteraan penduduk. Secara umum setiap negara tidak memperdulikan apa yang dilakukan oleh negara lain. Setiap negara cenderung memperkuat diri sendiri baik secara ekonomi, politik maupun secara militer, karena anggapan bahwa negara lain setiap saat bisa menjadi ancaman.

Penduduk dari suatu negara tidak dapat dengan bebas melakukan perpindahan dari satu negara ke negara lain, yang berarti akumulasi keunggulan daya kerja yang dimiliki suatu negara hanya dapat dikembangkan secara dominan di negaranya sendiri. Itu juga berarti bahwa negara menghadapi keterbatasan daya kerja manusia. Keadaan ini semua sebagai konsekuensi ajaran ilmu ekonomi yakni persaingan. Persaingan menanamkan rasa permusuhan antara negara. Persaingan adalah dasar dari pertarungan ekonomi global yang mencekik leher (Henderson , 2002).

Keunggulan daya kerja manusia ditentukan oleh empat faktor berikut: (1) kemampuan manusia memanfaatkan dan mengelola alam mencakup kemampuan manusia dalam bekerja yang tidak dapat digantikan oleh daya kerja yang lain (manusia), (2) kemampuan mengelola penggunaan sumberdaya (manajemen), (3) kemampuan menguasai modal, finansial, sumberdaya alam dan sebagainya (modal) dan (4) kemampuan menciptakan teknologi (teknologi). Keempat keunggulan dayakerja manusia tersebut secara bersamaan akan menciptakan kombinasi alokasi sumberdaya yang efisien, teknologi yang tepat, biaya yang murah dan penggunaan tenaga kerja manusia secara produktif. Keempat unsur ini disingkat menjadi M3T (Manusia, Modal, Manajemen dan Teknologi).

Langkah pertama dasar pemikiran kerjasama M3T adalah mengutamakan keunggulan daya kerja manusia dan bukan mengutamakan sumberdaya alam. Bukankah keunggulan daya

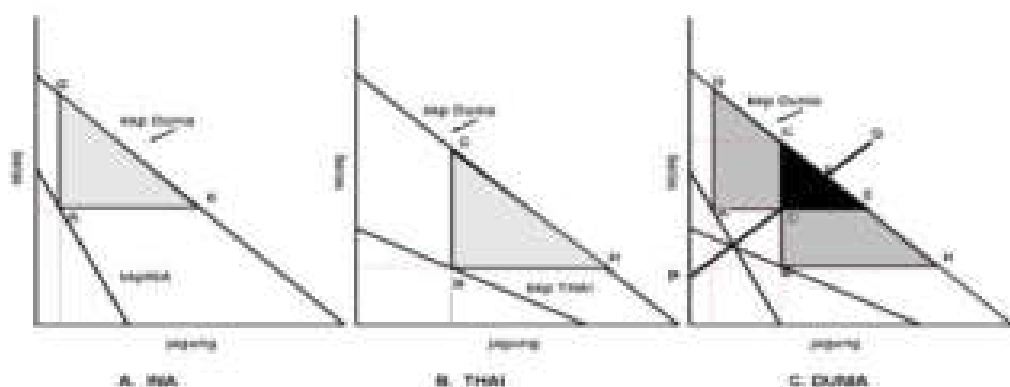
kerja manusia yang menciptakan keunggulan sumberdaya alam? Seperti terlihat dalam setiap unsur M3T peranan manusia sangat besar dalam menciptakan keunggulan. Atas dasar itu kekurangan dan kelebihan absolut suatu individu manusia, perusahaan atau suatu negara ditentukan oleh M3T itu sendiri. Kemampuan M3T antar negara akan sangat bervariasi. Suatu individu atau negara yang mempunyai keunggulan M3T dalam memproduksi berbagai komoditas tertentu dapat saja mempunyai kelemahan M3T dalam memproduksi berbagai komoditas yang lain. Untuk menghasilkan komoditas yang sama, mungkin suatu negara lemah dalam unsur modal walaupun unggul dalam unsur manusia, manajemen dan teknologi, sedangkan negara lain justru unggul dalam unsur modal tetapi lemah dalam unsur manusia, manajemen dan teknologi.

Adalah sulit menilai keunggulan M3T suatu individu karena sangat spesifik namun selalu dapat dipastikan bahwa M3T setiap individu dapat menghasilkan keunggulan produktivitas yang berbeda. Dua individu mungkin mempunyai tingkat produktivitas yang sama tetapi mempunyai perbedaan dalam keunggulan produktivitas itu sendiri. Suatu negara mungkin mempunyai produktivitas hasil pertanian yang rendah namun mempunyai keunggulan produktivitas yang tinggi dalam hal bebas residu pestisida dan sebagainya.

Keunggulan M3T ditentukan oleh banyak faktor yang tidak bisa diukur seperti pendidikan, pengalaman, keahlian dan banyak hal lain sehingga tidak bisa diperbandingkan. Namun perbedaan keunggulan produktivitas yang dihasilkan merupakan asset yang

dapat dijadikan sebagai komoditas perdagangan dengan azas kerjasama. Kerjasama ini dapat menggeser sejauh mungkin ke kanan tanpa harus mengubah keterbatasan negara yang ada. Ini berarti penemuan-penemuan baru seperti yang diungkapkan Samuelson dan Nordhaus (1992) di atas tidak harus diciptakan sendiri oleh negara tersebut tetapi dapat melakukan pertukaran dengan negara lain.

Langkah selanjutnya adalah mengembangkan pengetahuan yang lebih maju dibandingkan dari yang sudah ditemukan. Bukankah cara ini lebih menguntungkan, hemat waktu dan biaya riset untuk tujuan yang sama? Bagaimana pertukaran M3T memberikan keuntungan? Hal ini dapat dijelaskan dengan metode grafis sebagaimana terlihat dalam Gambar 4.2 sekalipun tetap menggunakan kurva dua dimensi yang sudah jelas mengandung kelemahan seperti dibahas dalam bab II, namun kelemahan ini dapat dihilangkan melalui analisis matematika (Yusdja, 2004). Katakanlah ada dua negara penghasil beras dan jagung yakni Indonesia (INA) dan Thailand (THAI).



Gambar 4.2 Keadaan Geometrik INA, THAI dan Dunia Sebelum dan Sesudah Perdagangan (Sumber : Yusdja, 2004)

INA mempunyai bentuk dan luas kkp yang berbeda dengan THAI sebagai akibat perbedaan M3T. Pada awal, tidak ada kerjasama antara mereka. INA memproduksi dan mengkonsumsi pada titik A dan THAI di B sesuai dengan keseimbangan penawaran dan permintaan yang dihadapi masing-masing negara. Jika kedua negara tidak melakukan kerjasama, maka mereka mempunyai peluang konsumsi secara terbatas karena hanya tergantung pada domestik.

Salah satu contoh kegiatan perdagangan yang berlandaskan teori keunggulan komparatif (*Comparative Advantage Theory*) adalah perdagangan kain dan anggur di negara Inggris dan Portugal. Berikut paparannya :

Tabel 4.1 Hasil Kerja Satu Orang Per Hari.

Negara	Produksi kain	Produksi anggur
Inggris	40 yard	30 botol
Portugal	50 yard	75 botol

Dari tabel di atas dapat dilihat ternyata Inggris tidak memiliki keunggulan mutlak baik dalam produksi kain maupun produksi anggur, tetapi menurut David Ricardo antara Inggris dan Portugal tetap bisa melakukan perdagangan yang saling menguntungkan dengan cara membandingkan biaya relatif masing-masing produk. Berdasarkan perhitungan efisiensi biaya relatif, terbukti bahwa :

- Inggris memiliki keunggulan komparatif pada produksi kain.

- Portugal memiliki keunggulan komparatif pada produksi anggur.

Perhitungan tabel:

- Di Inggris, 1 yard kain = 0,75 anggur (30 botol : 40 yard) yang ternyata lebih murah dibandingkan dengan harga kain di Portugal yaitu 1 yard kain = 1,5 anggur (75 botol : 50 yard).
- Di Portugal, 1 botol anggur = 0,67 yard kain (50 yard : 75 botol), yang ternyata lebih murah dibandingkan dengan harga anggur di Inggris yaitu 1 botol anggur = 1,33 yard kain (40 yard : 30 botol).

Perhitungan Keuntungan:

1. Inggris Spesialisasi Produk Kain

Data Dasar Tukar Kain

Negara	Produksi Kain	Produksi Anggur	DTDN
Inggris	40 yard	30 botol	1 yard kain = $30/40 = 0,75$ botol anggur
Portugal	50 yard	75 botol	1 yard kain = $75/50 = 1,5$ botol anggur

Keuntungan Inggris menjual kain ke Portugal :

- DTLN (Portugal) : 1 yard kain = 1,5 botol anggur
- DTDN (Inggris) : 1 yard kain = 0,75 botol anggur
- Keuntungan Inggris menjual 1 yard kain adalah sebanyak 0,75 botol anggur.

2. Portugal Spesialisasi Produk Anggur

Data Dasar Tukar Anggur

Negara	Produksi Kain	Produksi Anggur	DTDN
Inggris	40 yard	30 botol	1 botol anggur = $40/30 = 1,33$ yard kain
Portugal	50 yard	75 botol	1 botol anggur = $50/75 = 0,67$ yard kain

Keuntungan Portugal menjual anggur ke Inggris :

- DTLN (Inggris) : 1 botol anggur = 1,33 yard kain
- DTDN (Portugal) : 1 botol anggur = 0,67 yard kain
- Keuntungan Portugal menjual 1 botol anggur adalah sebanyak 0,67 yard kain

Berdasarkan ilustrasi diatas, dapat dilihat bahwa spesialisasi kain di Inggris 1 yard kain = 0,75 anggur, sedangkan di Portugal 1 yard kain = 1,5 anggur. Jika Inggris menukarkan kain dengan anggur di Portugal, maka akan mendapatkan keuntungan sebesar 0,75 anggur yang diperoleh dari ($1,5$ anggur - $0,75$ anggur = $0,75$ anggur). Sementara untuk spesialisasi di Portugal 1 botol anggur = 0,67 yard kain, sedangkan di Inggris 1 botol anggur = 1,33 yard kain. Jika Portugal menukarkan anggur dengan kain, maka akan mendapatkan keuntungan sebesar 0,67 yard yang diperoleh dari ($1,33$ yard - $0,67$ yard = $0,67$ yard)

Namun, teori klasik ini juga memiliki beberapa kelemahan dalam implementasinya di jaman global saat ini, antara lain (Krugman, 2002):

1. Perbedaan fungsi faktor produksi (tenaga kerja) menimbulkan terjadinya perbedaan produktivitas ataupun perbedaan efisiensi. Akibatnya, terjadi perbedaan harga barang sejenis diantara dua negara
2. Jika fungsi faktor produksi (tenaga kerja) atau produktivitas dan efisiensi di dua negara sama, maka tentu tidak akan terjadi perdagangan internasional karena harga barang sejenis akan menjadi sama di dua negara
3. Tidak dapat dijelaskan mengapa terjadi perbedaan harga untuk barang atau produk sejenis walaupun fungsi faktor produksi (produktivitas dan efisiensi) di kedua negara sama.
4. Adanya perbedaan jumlah faktor produksi yang dimiliki oleh masing-masing negara

Dasar pemikiran Ricardo mengenai penyebab terjadinya perdagangan antarnegara pada prinsipnya sama dengan dasar pemikiran dari Adam Smith (Teori Keunggulan Mutlak), namun berbeda pada cara pengukuran keunggulan suatu negara, yakni dilihat komparatif biayanya, bukan perbedaan absolutnya. Kelemahan-kelemahan dari teori keunggulan komparatif antara lain timbulnya ketergantungan dari Dunia Ketiga terhadap negara-negara maju karena keterbelakangan teknologi. Fakta lain, saat ini negara-negara maju pun bisa membuat sendiri apa yang menjadi

spesialisasi negara berkembang (misalnya pertanian) dan melakukan proteksionisme.

Alih teknologi-produksi yang terjadi, misalnya barang-barang spesialisasi dari Indonesia yang dijual ke Jepang akan dijual lagi ke Indonesia dengan harga dan bentuk yang lebih bagus, seperti karet menjadi ban dan juga membuat negara-negara berkembang sulit bersaing keuntungan. Perusahaan seperti Honda membuat bahan motor di negara-negara spesialisasi. Dengan adanya kelemahan-kelemahan tersebut, teori ini sebenarnya hanya cocok untuk perdagangan internasional antar negara maju. Sebenarnya melalui konteks sejarah kita bisa mengetahui hal tersebut karena Ricardo hanya melihat Inggris dan negara-negara maju plus Amerika Latin dalam penyusunan teorinya tersebut. Pada masa Ricardo, belum ada pengamatan serius dan mendalam yang mengarah pada negara-negara di Dunia Ketiga. Wajar jika ketika negara-negara di Dunia Ketiga mulai masuk dalam struktur ekonomi-politik internasional, ada beberapa hal dari teori perbandingan komparatif Ricardo yang menimbulkan berbagai kerugian di pihak negara-negara Dunia Ketiga.

4.3 Teori Dasar *Competitive Advantage*

Untuk dapat terus bertahan dalam industri dan mencapai tujuan yang diharapkan, salah satu faktor kunci yang perlu diperhatikan adalah pengembangan keunggulan kompetitif perusahaan. Keunggulan kompetitif merupakan suatu keunggulan yang dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan hanya sedikit

perusahaan lain yang dapat melakukan tindakan serupa. Untuk bisa menciptakan keunggulan kompetitif dalam bidang usahanya, perusahaan diharapkan dapat menggunakan perangkat-perangkat yang dimilikinya agar dapat menjadi kunci keberhasilan dalam memenangkan persaingan. Oleh karena itu, perusahaan hendaknya mampu mengintegrasikan strategi dan berbagai sumber daya yang dimiliki dalam rangka penciptaan keunggulan kompetitif.

Namun tidak hanya itu, membangun dan memelihara keunggulan kompetitif juga menuntut perusahaan untuk belajar dan beradaptasi jauh lebih cepat agar dapat membedakan dirinya dari pesaing. Dengan demikian, faktor perubahan lingkungan dan perkembangan teknologi turut menjadi salah satu kunci kesuksesan yang harus diperhatikan oleh perusahaan sehingga manajemen perusahaan dapat mengarahkan kompetensinya seiring dengan perubahan lingkungan usahanya.

Keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) menjadi perhatian utama manajemen suatu perusahaan. Argumen tersebut dibuktikan pada berbagai kajian manajemen strategik, serta dijelaskan melalui pendekatan *resource-based theory of the firm*, antara lain oleh Amit and Schoemaker (1993), Barney (1991), Bharadwaj et al., (1993), Oliver (1997) dalam Ferdinand (2003), Chaharbaghi and Lynch (1999), Hoffman (2000).

Merujuk pada *Resource- Based Theory Of Firm (RBT)*, salah satu cara untuk menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) adalah dengan menciptakan

atau menggenerasi suatu jenis sumberdaya dan kapabilitas yang khas perusahaan serta sulit ditiru. Kenyataannya hasil kajian-kajian terdahulu mengungkapkan kontroversi atau gap alur pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) pada perusahaan skala besar dengan usaha mikro dan usaha kecil, apabila konsep resource-based dijustifikasi sebagai suatu konsep dasar untuk menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Argumen tersebut didasarkan pada karakteristik komposisi kapabilitas dan sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan berskala kecil atau usaha kecil, tidak bervariasi dan dengan jumlah yang relatif terbatas, dibandingkan perusahaan besar. Kontroversi atau gap tersebut mengungkapkan tendensi posisi sumberdaya internal relatif tidak mutlak sebagai sumber pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

Hasil kajian Sadri and Lees (2001) mengungkapkan ambivalensi konsep *resource-based theory*, yang secara khusus belum menguji konteks lingkungan *social culture* (tradisi sosial dan budaya) dipertimbangkan dalam kombinasi sumberdaya dan kapabilitas sebagai sumber keunggulan bersaing. Kontroversi pandangan Sadri and Lees (2001) tentang konsep *resource-based theory view of the firm* secara universal sebagai sumber pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) didukung oleh teori kontingensi serta fakta bahwa organisasi dipandang sebagai sistem terbuka dimana lingkungan (lingkungan external) ekonomi, informasi dan sosial budaya akan

mempengaruhi dan dipengaruhi oleh organisasi (Lawrence and Lorch, 1967; Thompson, 1967; Reed, 1992, dalam Gardiner, 2000).

Kontroversi atau gap hasil penelitian tersebut memunculkan pertanyaan umum tentang relevansi konsep *resource-based theory view of the firm* sebagai sumber pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) bagi usaha kecil dan usaha mikro. Perusahaan (termasuk usaha kecil dan usaha mikro) pada dasarnya dipandang sebagai sebuah “going concern”, yang ada dan tumbuh bukan untuk kepentingan sesaat saja, melainkan berkelanjutan dalam jangka panjang, maka muncul pertanyaan bagaimana kelanggengan jangka panjang tersebut dapat dibangun dan dipertahankan? Solusi alternatif melalui konsepsi social capital dalam tatanan *resource based theory of firm*, yang menyatakan bahwa eksistensi jangka panjang perusahaan dan berbagai kiprah strategisnya bergantung pada derajat investasi modal sosial yang dilakukannya dalam lingkungan dimana unit tersebut beroperasi (Ferdinand, 2005).

Konsepsi “*firm specific resource*” dipostualisasikan sebagai dasar untuk menciptakan dan melanggengkan keberadaan perusahaan dalam jangka panjang atau keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Oliver (1997) menyatakan bahwa perusahaan yang dikembangkan dengan latar belakang budaya holistiknya, atau dukungan budaya terhadap sumberdaya maupun kapabilitas (memiliki legitimasi atau approval sosial budaya) merupakan determinan penting dari heterogeneity dan sukses mereka. Hasil kajian empiris oleh Sangen (2005),

Margono (2007) dan konsep teoritis yang dikemukakan oleh Zohar (2007) menyimpulkan bahwa gradasi nilai budaya etnik di Indonesia dan nilai-nilai agama terintegrasi dalam lingkungan internal perusahaan berpengaruh terhadap daya saing dan keberhasilan bisnis.

Hasil penelitian Oliver (1997), Burke (1995), Sadri and Lees (2001), Roca (2001), Sangen (2005) dan Margono (2007) membuktikan bahwa integrasi lingkungan eksternal yakni sosial budaya sebagai sekumpulan aset khas dapat menjadi rumit secara social (*socially complex*) mampu meningkatkan posisi kompetitif perusahaan. Penulis berasumsi integrasi budaya dalam kapabilitas merupakan suatu mekanisme isolasi, untuk mencapai serta mempertahankan keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Realita fenomena tendensi keterlibatan etnis Maluku secara menyeluruh dalam berbagai aktivitas bisnis (sebagai pelaku bisnis secara tetap).

Menurut Li, RaguNathan, RaguNathan & Rao (2006) *competitive advantage* merupakan kemampuan suatu perusahaan dalam menciptakan nilai yang tidak dimiliki dan tidak dapat ditiru oleh para pesaing yang ada. Menurut Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan & Rao (2006), *competitive advantage* memiliki beberapa indikator dalam pengukurannya :

1. Harga (*Price*)

Menjelaskan tentang perusahaan dapat bertanding dengan kompetitor dengan cara menekan pengeluaran serendah mungkin, sehingga dapat menghasilkan harga yang lebih

rendah dibandingkan dengan kompetitor. Karena sering kali biaya yang mempengaruhi pelanggan untuk memilih suatu produk. Maka penetapan harga rendah dapat menjadi strategi yang baik bagi perusahaan.

2. Kualitas (*Quality*.) Aspek kualitas berbicara tentang nilai tambah yang diberikan oleh perusahaan adalah produk yang memiliki performa yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing.
3. *Delivery dependability*. Perusahaan dikatakan memiliki aspek ini jika dapat memenuhi permintaan konsumen dengan cepat, baik dalam jumlah, jenis produk, maupun waktu. Dalam aspek ini diharapkan perusahaan selalu dapat memenuhi keinginan pelanggan dengan waktu yang tepat, produk yang terbaik, dan pelayanan yang memuaskan.
4. Inovasi produk (*Product Innovation*). Melihat dari kondisi pasar yang terus berubah, perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan pemikiran-pemikiran baru, gagasan baru, dan menawarkan produk yang inovatif.
5. *Time to market*. Aspek ini merupakan strategi yang dilakukan perusahaan dalam memperkenalkan dan memasarkan produk baru yang dimiliki perusahaan lebih cepat dibandingkan dengan para pesaingpesaingnya. Dimana perusahaan harus dapat mengetahui waktu yang tepat dalam peluncuran produk baru serta dapat mengembangkan produk sesuai dengan keinginan

konsumen agar dapat mempertahankan produk di mata pelanggan dibandingkan para kompetitor.

Penciptaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan merupakan faktor penting dalam manajemen strategik karena dengan keunggulan kompetitif tersebut perusahaan mampu untuk terus beroperasi, memenangkan persaingan dan mencapai tujuan perusahaan. Keunggulan kompetitif berkelanjutan ini dapat dibangun dengan memperhatikan strategi dan sumber daya sebagai faktor kunci keberhasilan organisasi. Manajemen juga harus terus memperhatikan faktor lingkungan persaingan dan perkembangan teknologi yang terus berubah agar senantiasa mampu beradaptasi dan merespon dengan cepat atau bahkan lebih cepat dari perubahan tersebut.

4.4 Konteks di Era Globalisasi

Seiring dengan kemajuan teknologi, dan globalisasi, persaingan antar perusahaan menjadi semakin ketat, prospek perkembangan industri di Indonesia semakin membaik, ini dilihat dari sisi ketenagakerjaan. Berdasarkan survei yang dilakukan terhadap 219 perusahaan responden dari berbagai bidang industri, mengatakan prospek perkembangan dunia kerja di Indonesia pada kuartal ini (Q2 2017) akan semakin baik. Survei yang dilakukan oleh JobStreet.com menerangkan bahwa 45,6% responden mengatakan prospek perkembangan dunia kerja di Indonesia pada kuartal (Q2 2017) ini akan semakin baik. Sedangkan 47,7% menjawab perkembangan industri perusahaan lebih baik

dibandingkan dengan kuartal sebelumnya di perusahaan tempat mereka (responden) bekerja saat ini. Dimana industri, terutama industri manufaktur masih banyak membutuhkan tenaga-tenaga ahli yang berkompeten untuk mengisi posisi yang dibutuhkan di industrinya.

Dalam persaingan ini, setiap perusahaan harus memiliki keunggulannya sendiri. Nilai tambah inilah yang disebut sebagai keunggulan bersaing perusahaan. Perusahaan harus membuat produk atau jasa yang dimiliki terlihat lebih unggul dimata pelanggan jika dibandingkan dengan kompetitor. Karena itu perusahaan membutuhkan informasi yang memadai agar dapat meningkatkan keunggulan dan mendeteksi kelemahan jasa atau produk yang dimiliki oleh perusahaan dibandingkan dengan kompetitor. Pernyataan diatas, diperkuat oleh Dessler (2004) yang menyatakan *competitive advantage* adalah faktor yang menjadi pembeda produk atau jasa dari kompetitor dimana perbedaan itu berguna untuk meningkatkan pangsa pasar. *Strategic leadership* merupakan proses pembentukan visi masa depan, mengkomunikasikan, dan memotivasi para anggota dari organisasi untuk terlibat dalam pertukaran strategi dimana setiap anggota dapat mendukung satu dengan yang lainnya (Elenkov, D. S., Judge, W.E. & Wright, P., 2005). Disisi lain, terdapat *Organization Culture* yang dapat mendukung *Competitive Advantage*, namun *Organization Culture* juga membutuhkan dukungan dari adanya *Strategic leadership*.

Pernyataan ini didukung oleh yang menyatakan untuk memenangkan persaingan dibutuhkan adalah mempertahankan budaya dari kepemimpinan yang kuat dan berkelanjutan. Para pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki arah dan tujuan dari organisasi. Sebuah kemampuan untuk menanamkan komitmen individu yang kuat menciptakan kesuksesan dan suasana yang ada dalam lingkungan dalam organisasi. Ketika sebuah organisasi bekerja secara konsisten di atau kemampuan puncak, hasilnya tidak hanya lebih dari sukses tetapi juga budaya meresap dengan semangat kinerja tinggi. Sebuah organisasi dengan semangat tinggi kinerja menekankan prestasi dan keunggulan. Pengertian budaya sendiri adalah hasil dari manajemen mengejar kebijakan dan praktek-praktek yang menginspirasi orang untuk melakukan yang terbaik. Organisasi dengan semangat tinggi kinerja mempertahankan pemimpin yang kuat agar dapat memperkuat individu yang berada dalam organisasi tersebut.

Menurut David (2006) Keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*) merupakan segala sesuatu yang dilakukan dengan sangat baik oleh sebuah perusahaan dibanding dengan pesaingnya. Ketika sebuah perusahaan dapat melakukan sesuatu dan perusahaan lainnya tidak dapat, atau memiliki sesuatu yang diinginkan pesaingnya, hal tersebut menggambarkan keunggulan kompetitif. Memiliki dan menjaga keunggulan kompetitif sangat penting untuk keberhasilan jangka panjang dari suatu organisasi. Umumnya, sebuah perusahaan mampu untuk mempertahankan

keunggulan kompetitif hanya untuk periode tertentu karena ditiru pesaing dan melemahnya keunggulan tersebut. Disamping itu strategi bersaing sendiri adalah kombinasi antara akhir (tujuan) yang diperjuangkan oleh perusahaan dengan kebijaksanaan di mana perusahaan berusaha sampai kepada tujuan (Porter, 1980).

Mengembangkan strategi bersaing adalah mengembangkan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang seharusnya menjadi tujuan dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam merumuskan strategi perusahaan harus mempertimbangkan empat faktor utama yang menentukan batas-batas yang dapat dicapai oleh perusahaan dengan baik, yaitu (Porter, 1980):

1. Kekuatan dan kelemahan perusahaan merupakan profil dari kekayaan dan ketrampilannya relatif terhadap pesaing, meliputi sumberdaya keuangan, teknologi, identifikasi merek dan lain-lain.
2. Nilai-nilai pribadi dari organisasi merupakan motivasi dan kebutuhan para eksekutif kunci dan personil lain yang harus menerapkan strategi yang sudah dipilih.
3. Kekuatan dan kelemahan yang dikombinasikan dengan nilai-nilai tersebut menentukan batas intern terhadap strategi bersaing yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk berhasil.
4. Batas-batas ekstern ditentukan oleh industri dan lingkungannya yang lebih luas.

Peluang dan ancaman industri menentukan lingkungan persaingan, dengan risiko serta imbalan potensial yang menyertainya. Dalam hal ini batas-batas ekstern sebagai contoh kebijakan pemerintah, kepentingan sosial, adat istiadat yang berkembang, dll. Menurut Porter (David: 2006) strategi memungkinkan organisasi untuk mendapat keunggulan kompetitif dari tiga dasar: kepemimpinan harga, diferensiasi dan fokus. Porter menyebutkan dasar ini strategi generik (*generic strategies*).

Kepemimpinan harga (*cost leadership*) memproduksi barang standar pada biaya per unit yang sangat rendah untuk konsumen yang sensitif terhadap harga. Diferensiasi (*diferentiation*) adalah strategi yang bertujuan memproduksi barang dan jasa yang dianggap oleh industri dan ditujukan kepada pelanggan yang tidak sensitif terhadap harga. Fokus (*focus*) berarti memproduksi barang dan jasa dapat memenuhi kebutuhan sekelompok kecil pelanggan.

4.5 Ringkasan

Resources based View (RBV) dianggap dapat menjelaskan pertanyaan dasar terhadap strategi unit bisnis, yaitu: "Mengapa suatu perusahaan berbeda dari perusahaan lainnya? Mengapa suatu perusahaan lebih menguntungkan dari perusahaan lainnya? Apa yang membuat keunggulan kompetitif berkesinambungan?" Kekuatan utama pendekatan berdasarkan sumber daya ini adalah mampu menjelaskan mengapa sebuah perusahaan dapat menguasai

keunggulan kompetitif dalam suatu bisnis maupun keunggulan perusahaan dalam berbagai bisnis.

Dasar pemikiran RBV adalah bahwa pada dasarnya perusahaan berbeda karena masing-masing perusahaan memiliki sejumlah sumber daya tertentu yang bersifat unik. Oleh karena banyak sumber daya yang tidak dapat diperoleh dengan segera (instan), maka pilihan strategi perusahaan dibatasi oleh jumlah sumber daya yang tersedia pada saat itu dan oleh kecepatan perusahaan untuk memperoleh sumber daya baru. Tanpa adanya keragaman dan tingkat perubahan sumber daya antar perusahaan, maka tiap perusahaan dapat memilih strategi manapun yang diinginkan sehingga strategi yang berhasil dapat langsung ditiru dan akhirnya laba akan menurun sampai nol. Oleh karenanya, perbedaan sumber daya merupakan inti dari strategi dan sangat penting bagi kesinambungan keunggulan kompetitif (Collins & Montgomery, 2005).

Menurut Barney (dalam Lumpkin, 2003), sumber daya meliputi:

1. Sumber daya berwujud (*tangible assets*), meliputi: sumber daya keuangan, fisik, teknologi dan organisasi;
2. Sumber daya tak berwujud (*intangible assets*), meliputi: sumber daya manusia, inovasi & kreativitas, serta reputasi;
3. Kapabilitas organisasi, meliputi: kompetensi/ketrampilan perusahaan untuk mentransfer input menjadi output serta kemampuan untuk memadukan sumber daya berwujud maupun tidak berwujud dengan menggunakan proses

organisasional untuk mencapai hasil yang diharapkan, misal: produk dan jasa inovatif, pengembangan produk, keunggulan layanan pelanggan, dll.

Namun demikian, Lumpkin (2003) mengingatkan bahwa tanpa faktor lain, sumber daya tidak akan mampu menghasilkan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif dapat diciptakan dan dipertahankan melalui kombinasi unik dari berbagai sumber daya.

Dalam beberapa kasus, sumber daya atau kapabilitas membantu perusahaan untuk meningkatkan pendapatannya atau menurunkan biayanya. Meskipun demikian perusahaan hanya akan memperoleh manfaat sementara karena pesaing dengan cepat meniru atau menemukan penggantinya. Agar mampu memberikan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan, sumber daya harus memiliki keempat atribut ini:

1. Berharga (*valuable*): menetralkan ancaman dan mengeksploitasi peluang;
2. Jarang (*rare*): tidak dimiliki oleh kebanyakan perusahaan lainnya;
3. Sulit ditiru (*difficult to imitate*): fisiknya unik, ketergantungan jalur (bagaimana pengakumulasiannya), ketidakjelasan sebab-akibat (sulit diuraikan seperti apa dan bagaimana dapat diciptakan kembali) serta kompleksitas sosial (kepercayaan, hubungan interpersonal, budaya, reputasi);
4. Sulit digantikan (*difficult to substitute*): tidak ada sumber daya maupun kapabilitas stratejik yang sama.

Collins & Montgomery (2005) berpendapat bahwa nilai dari sumber daya perusahaan terletak hubungan saling mempengaruhi antara perusahaan dan lingkungan, yaitu dalam dimensi: 1. Permintaan (*customer demand*): kemampuan yang berbeda, keunggulan kompetitif, kemungkinan substitusi; 2. Kelangkaan (*resources scarcity*): keunikan fisik, ketergantungan jalur, kerancuan sebab dan penolakan ekonomi; 3. Ketepatan (*appropriability*): distribusi laba ke pemilik sumber daya.

Menurut Barney (2002), RBV memberikan implikasi yang lebih luas bagi manajer dalam mencapai keunggulan kompetitif, antara lain:

1. Tanggung jawab terhadap keunggulan kompetitif dalam perusahaan. Keunggulan kompetitif merupakan tanggung jawab setiap karyawan.
2. Keunggulan paritas dan keunggulan kompetitif. Jika apa yang dilakukan oleh perusahaan adalah apa yang dilakukan oleh pesaingnya, maka yang diperoleh hanyalah keunggulan paritas. Jika ingin memperoleh keunggulan kompetitif, sebaiknya perusahaan mengeksploitasi sumber dayanya yang berharga, jarang serta memiliki biaya yang tinggi untuk ditiru, dibandingkan hanya berusaha untuk meniru sumber daya pesaing yang bersifat khusus.
3. Sulit untuk mengimplementasikan strategi. Selama biaya implementasi strategi lebih kecil dibandingkan nilai implementasi strategi, biaya relative implementasi strategi lebih

penting bagi keunggulan kompetitif dibandingkan nilai mutlak implementasi strategi.

4. Sumber daya sosial yang kompleks. Pemberdayaan karyawan, budaya organisasi maupun tim kerja tidak saja berguna, namun juga dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.
5. Peran organisasi. Organisasi harus mendukung pemanfaatan sumber daya yang berharga, jarang serta memiliki biaya yang tinggi untuk ditiru. Jika terjadi peningkatan konflik diantara atribut perusahaan tersebut, sebaiknya dilakukan perubahan pada organisasi.

Penelitian empiris Sarason & Tegarden (2003) mencoba menggunakan Teori Konfigurasi dan RBV untuk dapat memahami dengan lebih baik hubungan antara perencanaan stratejik dan kinerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan adanya dukungan sebagian terhadap dugaan bahwa terdapat hubungan positif antara perencanaan stratejik dan kinerja dan hubungan tersebut secara negatif dimoderasi oleh tingkat pengembangan organisasi. Dikemukakan bahwa perencanaan stratejik bermanfaat pada tahap awal pengembangan perusahaan karena struktur dan pemikiran ke arah masa depan yang tersedia pada tahap tersebut. Namun, perencanaan stratejik mulai berkurang kemanfaatannya pada tahap akhir perusahaan karena sifat proses yang dapat/mudah ditiru dan keunggulan kompetitif yang cenderung terkikis.

BAB V.

RESOURCE BASED VIEW

5.1 Pendahuluan

Perkembangan perekonomian di Indonesia tidak dapat dilepaskan dari keberadaan Usaha Kecil dan Menengah (UMKM). Mayoritas wilayah di Indonesia struktur perekonomiannya ditopang oleh UMKM yang menganut sistem ekonomi kerakyatan dan usaha kerakyatan. Jenis usaha ini telah terbukti tahan terhadap segala gangguan, termasuk mampu bertahan pada parahnya krisis ekonomi yang melanda Indonesia pada era tahun 1998 an. Usaha pada kategori ini memiliki peranan yang sangat penting bagi peningkatan perekonomian masyarakat dan negara. Peranan penting ini terutama ditunjukkan dalam aspek-aspek seperti peningkatan kesempatan kerja, pemerataan pendapatan, berperan dalam menekan laju urbanisasi dan pemeratan pembangunan ekonomi pedesaan. Sektor UMKM pada kenyataannya mampu menunjukkan kinerja yang lebih tangguh dalam menghadapi masa-masa kritis pada saat terjadinya krisis ekonomi. UMKM cukup fleksibel dan dapat dengan mudah beradaptasi dengan pasang surut dan arah permintaan pasar. Mereka juga menciptakan lapangan pekerjaan lebih cepat dibandingkan sektor usaha lainnya, dan mereka juga cukup terdiversifikasi dan memberikan kontribusi penting dalam ekspor dan perdagangan (Tambunan, 2012: 101).

Menurut Kantor Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, berdasarkan data perkembangan UMKM tahun 2011-2012 menunjukkan jumlah populasi UMKM pada tahun 2012 mencapai 56.534.592 unit usaha, dimana jumlah itu naik sebesar 1.328.147 dibanding tahun 2011. Sementara jumlah tenaga kerjanya mencapai 107.657.509 orang, dimana jumlah itu naik sebesar 5.935.051 dibanding tahun 2011. Sampai dengan dua tahun terakhir ini, perkembangan pelaku UMKM Indonesia cukup menggembirakan, karena UMKM di Indonesia termasuk paling banyak dari sisi jumlahnya dibandingkan dengan negara lainnya. Peningkatan jumlah UMKM ini secara signifikan terutama dimulai sejak tahun 2014. Data dari Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah pada tahun 2014, terdapat sekitar 57,8 juta pelaku UMKM di Indonesia.

Salah satu faktor utama peningkatan jumlah UMKM beberapa tahun belakangan dikarenakan jumlah populasi penduduk usia produktif lebih banyak dibanding dengan ketersediaan lapangan kerja yang ada, sehingga hal ini mendorong kalangan muda untuk menciptakan peluang kerja mereka sendiri dengan terjun kedalam usaha sektor Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Selama ini UMKM telah memberikan kontribusi pada Produk Domestik Bruto (PDB) sebesar 57-60% dan tingkat penyerapan tenaga kerja sekitar 97% dari seluruh tenaga kerja nasional. Diperkirakan, pada tahun 2017 ini jumlah UMKM berkembang sampai lebih dari 59.000.000 unit. Sektor UMKM di Provinsi Jawa Tengah juga mampu memberikan andil

yang cukup besar. Serapan tenaga kerja dari sektor UMKM yang menjadi binaan Dinkop dan UMK Jateng pada tahun 2016 tercatat sebanyak 791.757 orang dengan jumlah UMKM binaan hingga kuartal ke IV tahun 2016 adalah sebanyak 115.751 unit.

Kinerja UMKM menjadi penting untuk dibicarakan karena menyangkut keberadaan dan keberlangsungan usahanya dimasa yang akan datang. Tanpa adanya kinerja usaha, maka UMKM yang selama ini dijalankan berarti dianggap tidak mampu memberikan kontribusi yang menguntungkan bagi pengelola dan orang lain yang ikut terlibat didalamnya.

Kinerja usaha merupakan salah satu ukuran prestasi dari sebuah usaha yang didapatkan melalui aktifitas produksi dan pemasaran secara keseluruhan yang berasal dari organisasi bisnis. Kinerja usaha dapat dipandang sebagai sebuah konsep yang digunakan dalam mengukur sampai dimana prestasi pasar yang telah dicapai oleh suatu produk yang dihasilkan organisasi bisnis. Ferdinan (2000) mengungkapkan bahwa kinerja usaha merupakan salah satu faktor yang seringkali digunakan untuk mengukur dampak dari strategi usaha yang telah diterapkan perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja usaha yang baik. Selanjutnya Ferdinand juga menyatakan bahwa kinerja usaha yang baik dinyatakan dalam tiga besaran utama nilai, yaitu nilai penjualan, pertumbuhan penjualan, dan porsi pasar.

Kinerja Usaha Kecil dan Menengah (UMKM) dapat diartikan sebagai ukuran tercapainya sebuah usaha yang dijalankan oleh seseorang atau kelompok yang mengelola unit usaha berdasarkan

target atau standar yang telah ditentukan sebelumnya, dimana usaha tersebut masuk dalam kategori Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Kinerja UMKM ini menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh semua kalangan. Pembinaan dan pelatihan dalam rangka mencapai peningkatan dan pertumbuhan kinerja usaha UMKM yang berkesinambungan menjadi prioritas bagi pemerintah melalui dinas terkait agar UMKM ini tetap eksis ditengah persaingan ekonomi global. Dengan adanya pertumbuhan kinerja yang baik dan berkesinambungan, maka tidak menutup kemungkinan usaha yang semula berkategori UMKM dapat berkembang menjadi usaha yang besar atau bahkan Go Public, karena menyangkut keberadaan dan keberlangsungan usahanya dimasa yang akan datang. Tanpa adanya kinerja usaha yang baik, maka UMKM yang selama ini dijalankan berarti dianggap tidak mampu memberikan kontribusi yang menguntungkan bagi pengelola dan orang lain yang ikut terlibat didalamnya. Newbert (2007), kinerja organisasi atau kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer atau pengusaha. Deitana (2011) menjelaskan bahwa kinerja usaha adalah sebuah hasil yang dicapai dari kemampuan untuk mengembangkan ide-ide baru dan untuk menemukan cara-cara baru dalam melihat masalah dan peluang dan kemampuan untuk menerapkan solusi kreatif terhadap masalah dan peluang untuk meningkatkan atau untuk memperkaya kehidupan orang-orang. Dapat diartikan pula bahwa kinerja usaha UMKM ditentukan oleh seberapa besar UMKM memberikan

manfaat yang dirasakan oleh orang-orang yang berkecimpung didalamnya dan yang mereka layani. Kinerja usaha UMKM salah satunya dapat dicerminkan dari kapasitas produksi dan pemasaran yang telah dilakukan. Kinerja usaha UMKM ini menarik untuk dikaji lebih lanjut karena terdapat penelitian tentang kinerja usaha yang menemukan hasil yang berbeda.

Pada dasarnya, ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja usaha. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja usaha tersebut antara lain adalah (a) Efektifitas dan efisiensi, bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Tambunan (2012: 100) menyampaikan bahwa kinerja usaha dapat dipengaruhi oleh bahan baku, teknologi, pemasaran, permodalan, sistem birokrasi dan organisasi manajerial. Sedangkan Nurdasila (2015: 10) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja usaha adalah lingkungan internal yang mencakup orientasi kewirausahaan, kepemilikan dan akses sumber daya, penguasaan dan pemanfaatan teknologi informasi, sistem manajemen, kultur budaya, kekuatan modal, kemitraan dan jaringan bisnis dengan pihak di luar usaha. Faktor kedua adalah lingkungan eksternal antara lain yang terkait dengan kebijakan pemerintah, aspek hukum, kondisi persaingan pasar, kondisi sosial kemasyarakatan, kondisi infrastruktur dan

bagaimana memberdayakan kondisi infrastruktur, tingkat pendidikan masyarakat, serta perubahan ekonomi global.

Menurut (Tambunan, 2012:107) ada dua kategori faktor utama yang dapat mempengaruhi kinerja usaha UMKM, yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Faktor internal terdiri dari aspek SDM, keuangan, teknis produksi serta pasar dan pemasaran. Sedangkan faktor internal terdiri dari kebijakan pemerintah, aspek sosial, ekonomi dan budaya serta pihak-pihak lain yang memiliki kepentingan dengan UMKM. Sedangkan menurut (Solihin, 2012:6) selain dipengaruhi faktor internal dan eksternal, kinerja usaha dapat dipengaruhi oleh faktor pendidikan, pelatihan, usia, pengalaman bisnis, motivasi, inovasi, risiko. Kinerja usaha juga dapat didorong melalui kemampuan kreativitas individu dan pemanfaatan informasi serta kinerja pengambilan keputusan yang tepat (Riduwan, 2008:45).

Seperti yang terdapat dalam penelitian (Trott, 2009) dan (Bharadwaj et al, 1993) menyampaikan jika kinerja usaha dipengaruhi oleh orientasi kewirausahaan. Demikian pula yang disampaikan oleh (Talaja, 2012) bahwa orientasi kewirausahaan adalah faktor yang memberikan andil dalam meningkatkan kinerja usaha. Albert Maydeu, dkk menyampaikan orientasi pasar mampu memberikan pengaruh yang secara langsung maupun melalui mediasi terhadap kinerja bisnis dan ekonomi (Deitana, 2011). Inovasi juga merupakan faktor yang penting dalam pembentukan kinerja yang optimal. Selain orientasi kewirausahaan, orientasi

pasar dan inovasi, kinerja usaha yang optimal juga harus didukung oleh adanya keunggulan bersaing (Solihin, 2012:23)

Orientasi kewirausahaan, orientasi pasar, inovasi usaha dan keunggulan bersaing menjadi variabel yang sangat penting untuk diteliti berkenaan dengan pengaruhnya terhadap kinerja usaha. Hal ini dikarenakan orientasi kewirausahaan yang terdapat pada organisasi bisnis dapat menentukan arah kemana keunggulan bersaing tersebut akan difokuskan. Orientasi kewirausahaan adalah salah satu elemen kunci untuk memperoleh keunggulan kompetitif dan imbalan keuangan. Pada umumnya, dengan bertambah besarnya perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan, umumnya mampu pula untuk melakukan perubahan, dan cepat bereaksi terhadap perubahan fleksibel dan tangkas (Ferdinan, 2000:67).

Sedangkan orientasi pasar penting untuk dipelajari dan diteliti kaitannya dengan kinerja usaha karena orientasi pasar adalah elemen penting yang mempengaruhi keunggulan kompetitif dan meraih profitabilitas tinggi (Deitana, 2011). Inovasi menjadi salah satu perhatian utama dalam penelitian ini dikarenakan inovasi berbicara mengenai bagaimana mendapatkan nilai tambah untuk mencapai keunggulan kompetitif dan berkinerja usaha yang baik. Inovasi adalah bagaimana kita dapat meninggalkan kebiasaan-kebiasaan lama untuk berganti menjadi kebiasaan baru yang lebih menguntungkan (Riduwan, 2008:34)

Aset tidak berwujud adalah aset suatu perusahaan yang tidak disentuh atau dilihat tetapi yang seringkali penting dalam

menciptakan keunggulan kompetitif: merek, reputasi perusahaan, moral organisasi, pemahaman teknik, paten dan merek dagang, serta akumulasi pengalaman dalam suatu organisasi. Karena tidak dapat dilihat sumber daya tidak berwujud lebih sulit untuk dimengerti dan ditiru oleh pesaing, dan sebagai sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan, manajer lebih menyukai menggunakan sumber daya yang tidak berwujud sebagai dasar dari kemampuan dan kompetensi inti perusahaan. Dari suatu pengamatan yang dilakukan, para eksekutif diminta untuk mengidentifikasi kemampuan yang mereka yakini sebagai sumber keunggulan bersaing perusahaan yang berkesinambungan. Manajer tersebut mengidentifikasi lebih dari 30 sumber keunggulan bersaing, dan yang paling banyak disebut adalah sumber daya yang tidak berwujud, yaitu reputasi perusahaan dalam hal mutu.

Penemuan ini dikuatkan dengan survei 847 CEO perusahaan di Inggris. Dirancang untuk memberikan persepsi para CEO tersebut terhadap pentingnya sumber daya tak berwujud bagi perusahaan, hasil pengamatan ini menguatkan pentingnya reputasi perusahaan. Reputasi perusahaan menduduki peringkat teratas oleh para CEO, dalam hal pentingnya diantara 13 sumber daya tak berwujud. Menurut Barney seperti yang dikutip Newbert (2007), sumber daya berwujud dan sumber daya tidak berwujud, yang antar lain, yaitu : Sumber Daya Teknologi.

Sumber Daya untuk Inovasi, Reputasi. Sumber daya baik yang berwujud maupun tidak berwujud merupakan kapabilitas

perusahaan. Kapabilitas adalah sumber kompetensi inti perusahaan, yang merupakan pengembangan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Secara relatif, sumber daya tak berwujud, dibanding dengan sumber daya berwujud dapat menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Tabel 5.2 di bawah ini menunjukkan perbedaan sumber daya organisasi untuk beberapa perusahaan.

Tabel 5.2 Contoh Sumber Daya Berbeda

Aset Berwujud	Aset Tidak Berwujud	Kapabilitas Organisasi
<ul style="list-style-type: none"> • Sistem Reservasi Hampton Inn • Cadangan kas Ford Motor Co. • Kepemilikan tanah George Pasific • Armada penerbangan Virgin Airlines • Resep Coca-Cola milik Coke 	<ul style="list-style-type: none"> • Reputasi Dell Computer • Budaya Wal-Mart • Iklan Nike dengan LeBron James • Katie Couric sebagai pembawa acara Today di NBC Tim Manajemen IBM • Merek Budweiser 	<ul style="list-style-type: none"> • Jasa layanan pelanggan Dell • Program Pelatihan Manajemen P&G • Sistem pembelian dan pengadaan logistik dalam perusahaan Wal-Mart • Proses pengembangan produk Apple • Proses Inovasi 3M • Koordinasi distribusi global Coke

Lanjutan Tabel 5.2 Contoh Sumber Daya Berbeda

Sumber Daya Berwujud		
Sumber daya Keuangan	<p><i>Karakteristik Relevan</i></p> <p>Kapasitas peminjaman perusahaan dan kemampuannya untuk menghasilkan dana secara internal menentukan kapasitas investasinya</p>	<p><i>Indikator Utama</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rasio utang/ekuitas • Arus kas • operasi/ arus kas bebas • Peringkat kredit
Sumber Daya Fisik	<p>Sumber daya fisik membatasi alternatif kemungkinan produksi perusahaan yang mempengaruhi posisi biayanya. Karakteristik utama mencakup :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ukuran, lokasi, kecanggihan teknik dan fleksibilitas dan pabrik dan peralatan • Lokasi dan penggunaan alternatif dari tanah dan bangunan • Cadangan bahan baku 	<ul style="list-style-type: none"> • Nilai pasar aset tetap • Umur perlengkapan modal • Skala pabrik • Fleksibilitas aset tetap

Lanjutan Tabel 5.2 Contoh Sumber Daya Berbeda

Sumber Daya Tidak Berwujud		
Sumber Daya Teknologi	Properti intelektual, portofolio, paten, hak cipta, rahasia dagang.	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah dan signifikansi paten • Pendapatan dari pemberian lisensi atas paten dan hak cipta
	Sumber inovasi, fasilitas riset, tenaga kerja teknis dan ilmuwan	<ul style="list-style-type: none"> • Persentase karyawan litbang dari total karyawan • Jumlah dan lokasi fasilitas riset
Reputasi	Reputasi di mata pelanggan melalui kepemilikan merek dan nama dagang; hubungan yang baik dengan pelanggan; reputasi dari kualitas dan keandalan produk dan jasa perusahaan. Reputasi perusahaan di mata pemasok (termasuk pemasok komponen, bank dan penyandang dana, serta karyawan dan calon karyawan), di mata pemerintah dan badan pemerintah, serta di mata komunitas.	<ul style="list-style-type: none"> • Pengakuan merek • Ekuitas merek • Persentase pembelian berulang • Ukuran ukuran yang objektif dari kinerja produk yang komparatif (misalnya, peringkat dari Asosiasi Konsumen, peringkat JD Power • Survey Reputasi Perusahaan (misalnya Business Week)

Sumber: RM Grant, *Contemporary Strategy Analysis* (Oxford Blackwell, 2009)

Selanjutnya Hitt, Ireland & Hoskisson (2008) mengemukakan; sumber daya, kemampuan dan kompetensi inti adalah karakteristik keunggulan bersaing. Sumber daya adalah sumber kapabilitas perusahaan yang merupakan dasar dari sumber kompetensi inti. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan dengan menggunakan Meta Analysis oleh Tood, Ketchen, Combs & Tod (2008) menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara sumber daya dengan kinerja. Demikian juga hasil penelitian Newbert (2008) yang menunjukkan adanya hubungan antara kombinasi sumber daya dan kapabilitas dengan kinerja bisnis.

Berdasarkan pandangan *Resources Base View* atau RBV menunjukkan bahwa sumber daya yang digunakan dalam perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif. Pendapat ini didasarkan pada dua asumsi (Barney, 1991, Mata et al., 1995) yang utama, yaitu; tentang keanekaragaman dan immobilitas sumber daya (*resources diversity and immobility resources*), yaitu: seperti dikutip dari Peteraf (2003). Keanekaragaman sumber daya kadang disebut juga sebagai heterogenitas sumber daya berkaitan dengan apakah perusahaan memiliki sumber daya atau kemampuan yang juga dimiliki oleh sejumlah perusahaan lainnya yang bersaing, sehingga sumber daya tersebut tidak dapat memberikan keunggulan bersaing.

Immobilitas sumber daya mengacu pada sumber daya yang sulit diperoleh oleh pesaing karena biaya pengembangan, memperoleh atau menggunakan sumber daya yang terlalu tinggi. Kedua asumsi ini digunakan untuk menentukan apakah suatu

organisasi mampu menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dengan menyediakan kerangka kerja untuk menentukan apakah suatu proses teknologi memberikan keunggulan yang nyata.

5.2 Definisi *Resource Based View*

Resources Based View Theory membahas mengenai sumber daya yang dimiliki perusahaan dan bagaimana perusahaan tersebut dapat mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya. Wernerfelt, menjelaskan bahwa menurut pandangan RBV, perusahaan akan unggul dalam persaingan usaha dan mendapatkan kinerja keuangan yang baik dengan cara memiliki, menguasai dan memanfaatkan asset-asset strategis yang penting (asset berwujud dan tidak berwujud). Suseno (2010) menyatakan strategi yang potensial untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan menyatukan asset berwujud dan asset tidak berwujud. Investor akan memberikan nilai yang tinggi terhadap perusahaan yang memiliki kemampuan (modal intelektual) yang lebih besar (Ray, 2004).

Berdasarkan pada pendekatan *resource based view*, sumber daya atau asset yang telah eksis adalah berupa *bundle* dan sumber daya ini mempengaruhi kinerja dengan *causal ambiguity* (Wayne & Ken, 2010). Karena itu, adalah sukar untuk menengarai bagaimana sumber daya secara individual dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan tanpa memperhitungkan interdependensi dengan asset lainnya .

Resources based theory membahas bagaimana perusahaan dapat mengolah dan memanfaatkan semua sumberdaya yang dimilikinya. Untuk mencapai keunggulan kompetitif, maka perusahaan harus memanfaatkan dan mengembangkan sumber modal perusahaan, salah satunya adalah *intellectual capital*. Perusahaan akan mencapai keunggulan kompetitifnya manakala perusahaan tersebut memiliki sumber daya yang unggul (Newbert, 2007). Sumber daya intelektual merupakan salah satu sumber daya yang dinilai penting dan memiliki peran dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

Menurut Fiouni (2007) teori RBV memandang perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kemampuan. Perbedaan sumber daya dan kemampuan perusahaan dengan perusahaan pesaing akan memberikan keuntungan kompetitif. Kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber dayanya dengan baik dapat menciptakan keunggulan kompetitif sehingga dapat menciptakan nilai bagi perusahaan. Sehingga asumsi dalam teori ini adalah bagaimana perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengelola sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan kemampuan perusahaan. Wang (2003) menyatakan bahwa dalam RBV, perusahaan tidak dapat berharap untuk membeli atau mengambil keunggulan kompetitif berkelanjutan yang dimiliki oleh suatu organisasi lain, karena keunggulan tersebut merupakan sumber daya yang langka, sukar ditiru, dan tidak tergantikan.

Resources based theory juga membahas bagaimana perusahaan dapat mengolah dan memanfaatkan semua

sumberdaya yang dimilikinya. Untuk mencapai keunggulan kompetitif, maka perusahaan harus memanfaatkan dan mengembangkan sumber modal perusahaan, salah satunya adalah *intellectual capital* (Wernerfert, 1984).

Berdasarkan teori Wernerfert diatas, disimpulkan bahwa asset tidak berwujud memiliki peran penting dalam mencapai tujuan dan strategi perusahaan serta dalam menentukan nilai pasar perusahaan. Salah satu wujud dari peran penting tersebut dapat dilihat dari penggunaan pengetahuan yang menghasilkan inovasi serta sebagai landasan untuk meningkatkan responsivitas terhadap kebutuhan pelanggan dan *stakeholders*. Akibatnya, semakin tinggi nilai asset tidak berwujud, maka semakin tinggi pula nilai pasar perusahaan.

Asset tak berwujud adalah asset non moneter yang dapat diidentifikasi tanpa wujud fisik. Berdasarkan definisi tersebut terdapat beberapa karakteristik dari asset tak berwujud, yaitu dapat diidentifikasi, adanya pengendalian, dan tidak mempunyai wujud fisik. Aktiva tetap tak berwujud merupakan aktiva dengan jangka waktu kepemilikan yang lama tanpa bentuk fisik, tidak untuk dijual dan sangat berguna dalam operasi perusahaan disebut dengan aktiva tetap tak berwujud (*intangible asset*). *Intangible asset* dapat berupa paten, hak cipta dan *goodwill*.

Pandangan berbasis sumber daya perusahaan menunjukkan bahwa sumber daya manusia suatu organisasi dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi keunggulan bersaing yang berkelanjutan dengan menciptakan keterampilan khusus, budaya perusahaan yang sulit untuk ditiru. Dengan kata lain menciptakan keragaman sumber daya (meningkatkan pengetahuan dan

keterampilan) dan immobilitas sumber daya (budaya orang yang mau bekerja) sebagai unsur untuk mempertahankan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Untuk menciptakan keragaman dan immobilitas sumber daya, organisasi harus memiliki praktek manajemen dan sumber daya manusia yang memadai, proses organisasi, sistem manajemen pengetahuan, kesempatan memperoleh pendidikan baik formal maupun informal, serta interaksi sosial dengan membangun komunitas di tempat kerja seperti dikutip Brown (2007) dari Afiouni (2007); Barney (1991); Mata et al., (1995) dan Schafer, (2004).

Pandangan RBV mengemukakan bahwa sumber daya (resources) dapat menjadi keunggulan bersaing jika sumber daya tersebut sulit untuk ditransfer (Barner, 1991) atau merupakan hal yang pokok untuk diinvestasikan (Dierickx and Cool, 1989; Zamberi, 2013). Sejalan dengan pendapat di atas Suseno (2010) mengemukakan bahwa sumber daya perusahaan dan tipe sumber daya, baik *tangible* maupun *intangibile* semuanya menciptakan keunggulan bersaing.

Pengadopsian inovasi teknologi mengalami kemajuan lebih lambat pada perusahaan kecil daripada perusahaan yang memiliki kapabilitas teknologi yang tinggi (Diswandi, 2010). Karyawan dalam organisasi, perlu pengembangan tidak hanya dalam hal pelatihan dan pengembangan tetapi juga dilengkapi dengan *coaching skill* dari manajer. Fontana, (2011, p. 79), organisasi perlu mendorong para individu dalam organisasi untuk

menjadi pencetus ide, persistensi, percaya diri, berani mengambil risiko, dan mampu memberi inspirasi yang visioner untuk berinovasi.

Hasil kajian Kelliher Felicity & Reinl Leana (2009, p 521) yang menyatakan bahwa: sumber daya tidak hanya dihadapi oleh industri besar tetapi industri mikro mengalami masalah keterbatasan sumber daya, kekuatan lingkungan yang minimal (*environmental power*), dan budaya kepemilikan (*owner-center ship culture*).

Porter (2008) menyatakan bahwa perusahaan yang dikelola secara tradisional dan yang dikelola dengan wirausaha berbeda dalam hal kontrol sumber daya. Usaha yang memiliki orientasi kewirausahaan, tidak terlalu mengkhawatirkan kepemilikan sumber daya namun lebih mengkhawatirkan akses terhadap sumber daya dari pihak lain seperti, modal finansial, intelektual, keahlian, kompetensi dan lain sebagainya.

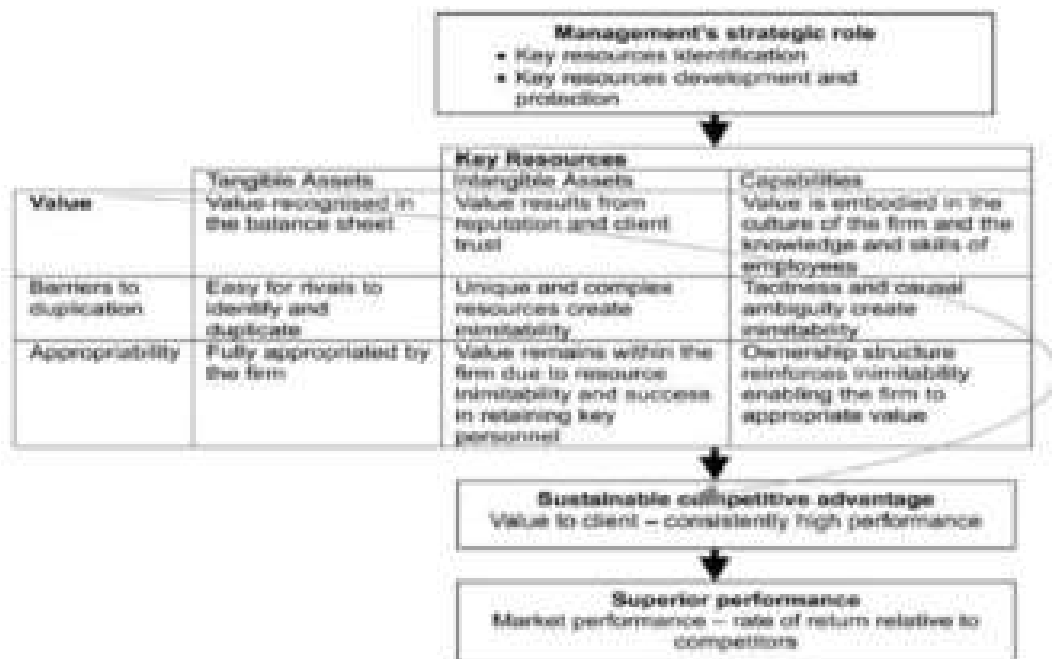
Pandangan berbasis sumber daya fokus pada analisis berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan, menyatakan bahwa perbedaan kinerja perusahaan dapat dikaitkan dengan perbedaan sumber daya dan kemampuan. Sumber daya dapat didefinisikan sebagai faktor tidak berwujud dan berwujud yang mampu dikendalikan perusahaan (Fontana, 2011). Agar memiliki sumber daya beragam dan heterogen, perusahaan harus mendapatkan dan mengembangkan. Sumber daya tidak berwujud termasuk kemampuan dan aset termasuk pengetahuan,

keterampilan, reputasi, dan kemampuan manajerial (Barney, 1991; Hill, 2008).

Grahovac (2009) mengenalkan suatu model untuk menunjukkan hubungan sumber daya aset tidak berwujud (misalnya kepercayaan klien, reputasi, jaringan dan kekayaan intelektual) dan kemampuan (misalnya pengetahuan, budaya organisasi, keterampilan dan pengalaman) sebagai sumber daya berharga, unik dan kompleks mengakibatkan ditiru dengan keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Penelitian ini dilakukan pada perusahaan berkinerja tinggi di industri jasa keuangan Australia. Nilai aset tidak berwujud dan kemampuan dapat disesuaikan oleh perusahaan karena kombinasi unik dari filsafat perusahaan, pengetahuan dan keterampilan karyawan dan kemampuan istimewa lainnya yang sulit dipisahkan atau transfer. Sebaliknya, aset berwujud sementara memiliki nilai bagi perusahaan, bertekad untuk tidak sesuai dengan konstruk dari sumber daya kunci, karena sumberdaya berwujud ditemukan untuk menjadi kausal eksplisit dan karenanya dapat ditiru. Sumber daya *tangible* tidak memenuhi kriteria mendasar untuk pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Bagaimana peran strategis manajemen menemukan identifikasi integral, pengembangan dan penyebaran sumber daya utama/kunci dan dampaknya terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja yang unggul dapat dilihat pada Gambar 5.1. Mengetahui nilai sumber daya akan memungkinkan perusahaan

untuk fokus pada sumberdaya utama dalam rangka mempertahankan keunggulan kompetitif mereka.



Gambar 5.1 A Resource-Based View (RBV) dan hubungannya dengan keunggulan kompetitif berkelanjutan (Sumber: Grahovac, 2009)

Berdasarkan Gambar 5.1 terlihat garis nilai (*value*) mengidentifikasi bagaimana sumber daya kunci (*key resources*) mengembangkan nilai menurut RBV. Panah menghubungkan nilai (*value*) dan keunggulan kompetitif. Sumber bernilai dari perspektif RBV artinya adalah nilai mengalir dari sumber yang memiliki atribut tertentu. Ketika penekanan utama strategi pemasaran adalah pada penciptaan nilai bagi pelanggan, pemahaman tentang sumber daya dari perspektif pelanggan

menjadi sangat penting. Pengaruh langsung hubungan antara aset dan kemampuan yang menunjukkan atribut yang diinginkan untuk diberikan menjadi titik fokus RBV.

5.3 Korelasi *Resource Based View* dengan Strategi UKM

Banyak literatur yang berhubungan dengan usaha mikro kecil menengah (UKM) atau yang disebut juga *Small Medium Enterprises* yang berkaitan dengan dimensi wirausaha (wiraswasta). Istilah wiraswasta sudah dikenal dalam sejarah ekonomi sebagai pengetahuan sejak tahun 1755, dan istilah ini pertama sekali digunakan oleh seorang ahli ekonomi Perancis keturunan Irlandia Richard Cantillon yang menggunakan istilah wiraswasta dan wiraswastaship, yang secara harfiah berarti perantara (*between taker atau go between*), dimana pada akhir abad 19 dan permulaan abad 20 para wiraswasta tidak lagi dibedakan dengan kelompok manajer, kelompok pengusaha terutama dipandang dari sudut perspektif ekonomi. Hisrich, Peters and Sheperd (2008,10) mengemukakan bahwa “kewirausahaan adalah proses penciptaan sesuatu yang baru serta pengambilan risiko dan imbal hasil”.

Wiraswasta merupakan pengusaha yang ingin mencari dan menerapkan kombinasi-kombinasi baru faktor produksi yang dapat membuahkan:

- a. Produk baru yang belum pernah ditemukan (*invention atau innovation*)
- b. Metode kerja baru yang lebih efisien dan lebih efektif
- c. Lapangan kerja baru

d. Teknologi baru

e. Dearah penjualan (pasar) baru.

Mengutip (Fontana, 2011, p.18) definisi inovasi sebagai keberhasilan ekonomi berkat adanya pengenalan cara baru atau kombinasi baru dari cara lama dalam mentransformasikan input menjadi output (teknologi) yang menghasilkan perubahan besar atau drastis dalam perbandingan antara nilai guna (benefit) yang dipresepsikan oleh konsumen atas manfaat satu produk (barang dan/atau jasa) dan harga yang ditetapkan oleh produsen. Jadi, inovasi yang berhasil adalah inovasi yang menciptakan nilai lebih besar untuk konsumen, untuk komunitas lingkungan pada saat yang sama.

Winardi, (2004:23-26) menyatakan bahwa "para wiraswasta menyatukan sumber daya, dalam wujud aneka kombinasi yang tidak lazim (*un-usual combination*) guna mencapai laba". Atas dasar definisi tersebut seorang wirausaha harus menemukan, mengevaluasi dan mengembangkan sebuah peluang dengan mengidentifikasi peluang, mengembangkan rencana bisnis, penetapan sumber daya yang dibutuhkan dan mengelola usahanya.

Yuyus & Kartib, 2011:26, menyatakan bahwa "wiraswasta merupakan seseorang yang memiliki kreativitas suatu bisnis yang baru dengan berani menanggung risiko dan ketidakpastian yang bertujuan untuk mencapai laba dan pertumbuhan usaha berdasarkan identifikasi peluang dan mampu mendayagunakan sumber sumber serta memodali peluang itu".

Lee & Hsieh, (2010), kewirausahaan tidak hanya ditemukan tetapi juga terdapat pada perusahaan besar tetapi juga pada usaha mikro kecil. Drucker (1985) mengatakan bahwa kewirausahaan adalah suatu perilaku atas dasar konsep dan pemikiran. Setiap orang yang mampu membuat keputusan yang berani dan aktif siap menghadapi masalah mampu menjadi seorang wiraswasta.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas tentang wirausaha (*entrepreneur*), para pelaku usaha yang dapat disebut sebagai wirausaha menggunakan kreativitas serta menangkap peluang yang ada dan mewujudkannya dalam suatu usaha yang menghasilkan laba. Seorang wirausaha harus menemukan, mengevaluasi dan mengembangkan sebuah peluang dengan mengidentifikasi peluang, mengembangkan rencana bisnis, penetapan sumber daya yang dibutuhkan dan mengelola usahanya (Hisrich, Peters & Sheperd, 2008).

Para ahli ilmu jiwa memandang wiraswasta dari sudut behavioral, sebagai individu-individu yang berorientasi pada prestasi (*achievement oriented*) yang dirangsang untuk mencari tantangan-tantangan dan hasil baru. Para yang efektif biasanya adalah orang yang bekerja menantang standar produk yang ada dengan bertindak seolah-olah standar itu ada.

Entrepreneurship (kewirausahaan) dapat diartikan sebagai sebuah proses yang dinamis dimana orang menciptakan kekayaan secara bertahap. Kekayaan tersebut diciptakan oleh individu-individu yang bersedia menanggung risiko, baik risiko modal, waktu dan atau komitmen karir dalam hal menyediakan nilai

untuk produk atau jasa tertentu. Kewirausahaan sebuah proses dinamis dalam menciptakan tambahan kekayaan-kekayaan (Hisrich, Peters & Sheperd; 2008).

Seorang yang memiliki jiwa wiraswasta adalah seseorang yang mampu memindahkan sumber daya dari daerah yang produktifitasnya dan hasilnya rendah ke daerah yang produktifitasnya dan hasilnya tinggi (Drucker, 1985; 30). Dan tentunya terdapat kemungkinan tidak berhasil. Sebagaimana sudah keyakinan umum, kewirausahaan menyangkut risiko yang diambil. Namun andaikata berhasil atau sukses dapat dipastikan bahwa hasil yang diperoleh haruslah lebih dari cukup sebagai imbalan atas risiko yang mungkin terjadi. Kewirausahaan perlu dikelola yang didasarkan pada inovasi dan tujuan yang jelas.

Schumpeter juga berpendapat bahwa para wiraswasta tidak sama dengan inventor, karena seorang inventor hanya berusaha menciptakan produk baru, sedangkan wiraswasta menghimpun sumber-sumber dana, mengorganisasikan bakat, menyediakan kepemimpinan agar produk yang dihasilkannya dapat mencapai keberhasilan secara komersil. Kewirausahaan (*entrepreneurship*) harus memiliki kreativitas untuk memunculkan invensi dan inovasi. Inovasi adalah suatu proses berpikir yang kreatif dalam menciptakan sesuatu yang baru.

Entrepreneurship (kewirausahaan), dapat dikatakan sebagai sesuatu kekuatan abstrak yang menentang keteraturan masyarakat melalui perubahan-perubahan kecil marginal yang dapat merupakan kekuatan dahsyat, sebagai kekuatan destruktif kreatif

(a force of creation destructive). Wirausaha merupakan pengusaha yang ingin mencari dan menerapkan kombinasi-kombinasi baru sumber daya atau faktor produksi yang dapat membuahkan: Produk baru yang belum pernah ditemukan (*invention* atau *innovation*); metode kerja baru yang lebih efisien dan lebih efektif; lapangan kerja baru; teknologi baru; dan daerah penjualan (pasar) baru atau keunggulan daya saing. Semua ini memerlukan kreatifitas, inovasi agar dapat menciptakan optimalisasi.

Rose et al (2010) menyatakan bahwa jenis-jenis sumber daya tertentu yang dimiliki dan dikendalikan perusahaan memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing yang pada akhirnya memberikan kinerja perusahaan yang unggul. Rose et al (2010) menyimpulkan bahwa sumber daya internal perusahaan seperti pengetahuan, karyawan yang terampil, kontak dagang, mesin, prosedur yang efisien serta modal adalah dasar untuk mencapai kinerja yang unggul.

Rose et al (2010) menyatakan bahwa hubungan diantara sumber daya dan keunggulan bersaing sangat dipengaruhi oleh elemen seperti aset yang dimiliki perusahaan. Sumber daya internal perusahaan mencakup seluruh aset, kemampuan, proses-proses organisasi, informasi, pengetahuan, dan sebagainya yang dikendalikan oleh perusahaan yang memungkinkan perusahaan menerapkan strategi yang meningkatkan efisiensi dan efektifitasnya (Rose et al, 2010). Penelitian Peteraf (1993) dalam Rose et al (2010) menjelaskan dasar-dasar dari sudut pandang

perusahaan berbasis sumber daya dengan menjelaskan keunggulan bersaing dengan mengintegrasikan sumber daya perusahaan serta kinerja yang dihasilkan.

Sudut pandang perusahaan berbasis sumber daya (*Resource-Based View of Firm*) menyatakan bahwa jenis-jenis sumber daya tertentu yang dimiliki dan dikendalikan perusahaan memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing yang pada akhirnya memberikan kinerja perusahaan yang unggul (Rose et al., 2010). Wernerfelt (1984) dalam Rose et al (2010) menyimpulkan bahwa sumber daya seperti nama brand, teknologi, karyawan yang trampil, kontak dagang, mesin, prosedur yang efisien serta modal adalah dasar untuk mencapai dan melanjutkan keunggulan bersaing.

Rose et al (2010) menyatakan bahwa hubungan diantara sumber daya dan keunggulan bersaing sangat dipengaruhi oleh elemen seperti aset yang dimiliki perusahaan. Sumber daya internal perusahaan mencakup seluruh aset, kemampuan, proses-proses organisasi, informasi, pengetahuan, dan sebagainya yang dikendalikan oleh perusahaan yang memungkinkan perusahaan menerapkan strategi yang meningkatkan efisiensi dan efektifitasnya (Rose et al, 2010). Penelitian Peteraf (1993) dalam Rose et al (2010) menjelaskan dasar-dasar dari sudut pandang perusahaan berbasis sumber daya dengan menjelaskan keunggulan bersaing dengan mengintegrasikan sumber daya perusahaan serta kinerja yang dihasilkan.

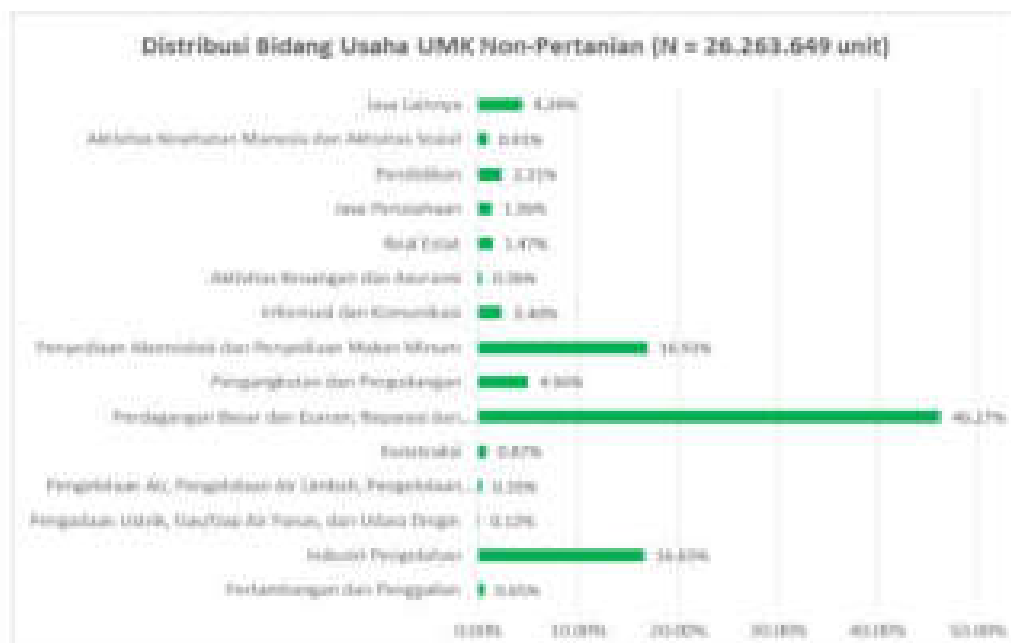
5.4 Fenomena di Indonesia

Sebagai orang Indonesia tentu pemandangan dan aktivitas kita sehari-hari tak lepas dari berbagai layanan dan barang hasil kreasi pelaku UMKM. Dimulai dengan aktivitas pagi hari ketika sarapan kita mencari bubur atau kue-kue makanan ringan yang dijual UMKM, membeli kebutuhan pokok di warung dekat rumah, sampai menitipkan anak di *playgroup* terdekat yang juga adalah UMKM. Adapun di era digital saat ini, bahkan ada pula yang tidak memiliki toko serta hanya memasarkan produknya secara *online*, dan belum memiliki perizinan usaha. Pelaku usaha dengan karakteristik tersebut dapat ditemukan disekitar kita baik itu saudara, tetangga, teman atau kita sendiri. Dari namanya UMKM memang memiliki kepanjangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), namun jangan salah si kecil ini memiliki kontribusi yang sangat besar dan krusial bagi perekonomian kita secara makro.

⁶ Jumlah UMKM sangat banyak. Jika dibandingkan dengan jumlah unit Usaha Besar yang hanya sekitar 5.000 unit, maka jumlah UMKM lebih dari 10.000 kali lebih banyak! UMKM sebanyak itu, bergerak di bidang usaha apa saja, ya? Berdasarkan paparan dari perwakilan BPS di suatu FGD yang pernah kami selenggarakan bersama Kementerian Koperasi dan UKM% (pada 31 Oktober 2018), disampaikan bahwa secara umum bidang usaha UMKM dibagi menjadi dua kelompok besar yaitu Pertanian dan Non-Pertanian. Jumlah usaha di kelompok Pertanian dihitung

melalui Sensus Pertanian 2017 (bukan survei); sementara yang non-pertanian dihitung melalui Sensus Ekonomi 2018. Kondisi ini membuat perhitungan total jumlah UMKM menjadi agak membingungkan, karena tidak bisa jumlah angka usaha pertanian (2017) ditambahkan dengan jumlah usaha non-pertanian (2018). Terlebih, pada Sensus Ekonomi 2018, BPS mengkategorikan publikasi datanya ke dalam 2 kelompok: Usaha Mikro Kecil (UMK) dan Usaha Menengah Besar (UMB); jadi kita tidak bisa mengetahui rincian per skala mikro, kecil, menengah, dan besar. Untuk melakukan ini mungkin butuh akses ke database mentah hasil Sensus Ekonomi 2018 tersebut.

Alih-alih mempermasalahkan soal data, setidaknya dari hasil Sensus Pertanian BPS 2017, kita bisa mengetahui bahwa jumlah Rumah Tangga Usaha Pertanian adalah 26.135.469 unit; diantaranya ada 0.016% atau sekitar 4200 unit yang sudah berbadan hukum. Sementara berdasarkan hasil Sensus Ekonomi BPS 2018, diketahui bahwa jumlah UMK adalah 26.263.649 unit, sementara jumlah UMB adalah 447.352 unit. Bagaimana mengenai Bidang usahanya? Berikut kami sajikan distribusi Bidang Usaha untuk UMK.



Gambar 5.2 Distribusi Bidang Usaha UMK Non-Pertanian
Sumber: Sensus Ekonomi 2018, yang diolah

8

Berdasarkan diagram di atas, berikut ini merupakan 3 bidang usaha UMK non-pertanian yang jumlah pelaku usahanya menempati urutan teratas dalam perekonomian nasional:

1. Perdagangan besar & eceran

Usaha di bidang perdagangan besar dan eceran adalah penjualan barang tanpa adanya proses merubah bentuk produk yang diperdagangkan, kecuali sebagai kegiatan penyortiran atau pengemasan ulang. Contohnya adalah pedagang buah-buahan yang membeli buah dalam skala besar (truk) untuk dijual kembali secara eceran (kiloan); atau distributor kripik yang mengumpulkan kripik yang diproduksi oleh beberapa ibu rumah tangga, untuk kemudian dikemas, diberi label, dan dijual secara eceran pula.

2. Penyediaan akomodasi & penyediaan makan minum

Usaha akomodasi dan penyediaan makan minum mencakup jenis usaha restoran, rumah makan, jasa boga (katering), pusat penjualan makanan (*food court*), kafe dll. Usaha katering yang melayani penyediaan makanan untuk acara atau kebutuhan logistik (misalnya pengadaan makanan atau snack untuk pesawat terbang, kereta api, kapal, dll) juga termasuk ke dalam kategori ini.

3. Industri pengolahan

Industri pengolahan meliputi berbagai kegiatan produksi yang mengubah bentuk bahan baku/mentah menjadi barang setengah jadi atau barang jadi yang siap digunakan atau dikonsumsi. Misalnya industri kain yang mengubah kapas menjadi kain; atau industri konveksi yang mengubah bentuk kain menjadi berbagai jenis pakaian; atau industri minuman dalam kemasan yang mengubah berbagai jenis buah menjadi minuman jus di dalam botol yang siap dikonsumsi. Adapun di kategori Industri Pengolahan ini (manufaktur), terdapat sekitar 3,4 juta pelaku UMKM (BPS, 2017), yang mayoritas bergerak di 5 bidang Industri, yaitu Makanan dan Minuman (44,9%); Kerajinan Kayu dan anyaman (19,9%); Tekstil dan pakaian jadi (14,4%); Barang galian bukan logam seperti industri tepung, mika, dll (6,9%); dan furnitur (3,5%).

Secara gabungan, skala kegiatan ekonomi UMKM memberikan kontribusi sekitar 60% terhadap total Pendapatan Domestik Bruto Indonesia. Pada 2017 lalu PDB Indonesia sekitar

Rp13.600 trilyun. Dengan demikian, artinya total pendapatan UMKM adalah sekitar Rp8.160 trilyun! Usaha Mikro menyumbang sekitar Rp5000 trilyun per tahun, Usaha Kecil Rp1300 trilyun, Usaha Menengah sekitar Rp1800 trilyun; dan Usaha Besar sekitar Rp5400 trilyun.

Jika angka di atas dibagi dengan jumlah unit UMKM, maka dapat diperkirakan besaran rata-rata omset atau pendapatan untuk Usaha Mikro, Kecil, Menengah, dan Besar, yang hasilnya adalah sebagai berikut.

Tabel 5.2 Omset UMKM Indonesia

Skala Usaha	Jumlah Unit Usaha	Persentase Unit Usaha	Total Pendapatan Usaha (revisi), Rp trilyun/ tahun	Persentase kontribusi terhadap total PDB	Rata-rata Pendapatan per unit usaha (Rupiah per tahun)
Mikro	58,9 juta	98,68%	5286,12	38,90%	85.128.875
Kecil	717 ribu	1,20%	1322,21	9,73%	1.841.852.701
Menengah	65,5 ribu	0,11%	1895,67	13,95%	28.470.713.072
Besar	5000	0,01%	5085,00	37,42%	1.071.405.041.568
Total	59.687.530	100,00%	13589		

Sumber: KemenKop UKM% & BPS, yang diolah

Tabel di atas menunjukkan bahwa produktifitas per unit usaha memang mengalami peningkatan sejalan dengan kategori skala usahanya. Usaha Mikro hanya memiliki rata-rata pendapatan usaha sekitar Rp85 juta per tahun atau Rp283 ribu per hari; Usaha Kecil Rp1,84 milyar per tahun atau Rp6,1 juta per hari; dan Usaha menengah Rp28,5 milyar per tahun atau sekitar Rp95 juta per hari. Sementara rata-rata pendapatan Usaha Besar adalah sekitar Rp1,1 trilyun per tahun atau Rp3,6 milyar per hari (asumsi 300 hari per tahun). Hal ini berarti produktifitas Usaha Besar 11.760 kali lipat lebih besar daripada Usaha Mikro, 543

kali lipat daripada Usaha Kecil, dan 38 kali lipat daripada Usaha Menengah.

Jika dibandingkan dengan batas atas kriteria omsetnya, rata-rata omset Usaha Mikro saat ini hanya sekitar 28% batas atas omset Rp300 juta; Usaha Kecil 74%, dan Usaha Menengah 57%. Hal ini seakan menyiratkan bahwa produktifitas Usaha Mikro masih jauh lebih rendah daripada Usaha Kecil maupun Menengah yang membuatnya secara umum lebih rapuh dan mungkin saja mudah tergilas oleh tekanan persaingan. Mau tidak mau memang harus ada pendampingan melekat dan terstruktur agar Usaha Mikro dapat meningkatkan efisiensi produksi, produktifitas, dan daya tahannya dalam menghadapi persaingan. Di sisi lain, pelaku Usaha Mikro juga perlu membuka diri terhadap kebaruan teknologi, khususnya dalam memanfaatkan berbagai solusi digital yang dapat memperluas pasar sekaligus menekan berbagai biaya produksi.

Jumlahnya yang sangat-sangat banyak dan besarnya perannya dalam menyediakan lapangan pekerjaan bagi wong cilik yang secara umum tidak berpendidikan tinggi, membuat peran keseluruhan UMKM - khususnya Usaha Mikro - bagi perekonomian amatlah penting! Apakah bisa kita membayangkan betapa chaosnya Indonesia jika puluhan juta pelaku Usaha Mikro tersebut tiba-tiba mogok berhenti berusaha dan mempekerjakan dirinya sendiri, dan menuntut Usaha Besar atau pemerintah memberi mereka pekerjaan? Sehatkah struktur UMKM Indonesia?

Ini adalah pertanyaan yang sering saya tanyakan ke diri sendiri juga. Apakah struktur UMKM Indonesia yang sangat didominasi oleh Usaha Mikro ini sehat? Sekitar 98.7% UMKM kita adalah Usaha Mikro, dan struktur seperti ini tidak berubah dari 10 tahun lalu, mengindikasikan bahwa Usaha Mikro kita tak kunjung naik kelas menjadi Usaha Kecil atau Menengah. Maka mari kita bandingkan dengan perkembangan UMKM di Uni Eropa yang ditunjukkan tabel 5.3 berikut :

Tabel 5.3 Omset UMKM Uni Eropa

	Micro	Small	Medium	SME	Large	Total
<i>Number of enterprises</i>						
In thousands	22,232	1,392	225	23,849	45	25,894
In % of total enterprise population	93.0 %	5.8 %	0.9 %	99.8 %	0.2 %	100.0 %
<i>Number of persons employed</i>						
In thousands	41,669	27,982	23,398	93,049	46,665	139,7141
In % of total employment	29.8 %	20.0 %	16.7 %	66.6 %	33.4 %	100.0 %
<i>Value added</i>						
In EUR Trillion	1,482	1,260	1,288	4,030	3,065	7,095
In % of total value added	20.9 %	17.8 %	18.2 %	56.8 %	43.2 %	100.0 %

Sumber: Annual Report of European SMEs 2017/2018

Dari data di atas dapat dilihat bahwa ternyata di negara maju jumlah UMKM juga mendominasi proporsi jumlah unit usaha, yaitu 99.8%. Namun jika dilihat komposisi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengahnya, ada sedikit perbedaan dengan Indonesia; karena di Uni Eropa proporsi Usaha Mikro hanya 93%; sementara di Indonesia 98.7%. Terlepas terdapat perbedaan kriteria UMKM

di Uni Eropa dengan di Indonesia, melalui tulisan ini saya berasumsi bahwa struktur UMKM di negara yang sudah lebih maju sejatinya lebih sehat daripada yang kita miliki saat ini. Terlebih karena saya sepakat dengan fenomena missing middle pada struktur UMKM Indonesia, dimana pelaku usaha terlalu didominasi oleh Usaha Mikro, dan terlalu sedikit di usaha kecil maupun menengahnya. Untuk itu saya ingin mengajak untuk berandai-andai. Jika kita ingin agar struktur UMKM Indonesia menjadi seperti di Uni Eropa, berapa jumlah UMKM yang harus dinaikkan kelasnya?

Untuk menjawab pertanyaan diatas, perlu adanya strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kecepatan roda pertumbuhan UKM di Indonesia. Salah satunya adalah mulai memaksimalkan sumber daya yang dimiliki. Departemen Perindustrian dan Perdagangan mengelompokkan permasalahan UKM ke dalam dua kategori, yaitu masalah internal dan masalah eksternal. Masalah internal adalah masalah yang dapat dipengaruhi oleh pengusaha, sedangkan masalah eksternal adalah masalah yang bagi pengusaha adalah given. Masalah internal antara lain :

- 1) Kesadaran dan kemauan pengusaha untuk menerapkan knowledge dan teknologi tepat guna di perusahaan masih sangat terbatas,
- 2) Keterbatasan modal untuk melakukan perbaikan teknologi,
- 3) Kurangnya kemampuan pengusaha untuk memanfaatkan peluang usaha, dan

- 4) Lemahnya akses dan terbatasnya informasi tentang sumber teknologi dan knowledge.

Sedangkan masalah eksternal antara lain :

- 1) Sebagian hasil penelitian dan pengembangan yang ada hingga saat ini bukan yang diperlukan UKM.
- 2) Proses alih teknologi kepada UKM belum optimal, antara lain keterbatasan tenaga pendamping di lapangan,
- 3) Publikasi hasil penelitian dan pengembangan masih terbatas dan penyebarannya belum menjangkau UKM di seluruh wilayah, dan
- 4) Skim pembiayaan untuk pengembangan knowledge dan teknologi termasuk pembelian mesin baru untuk UKM masih terbatas.

Berdasarkan fenomena diatas maka perlu adanya pemahaman terkait strategi peningkatan UKM berbasis *Resource Based View*. Keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan. Menurut Solihin (2012), sumber daya (*resources*) adalah berbagai jenis input yang dimasukkan kedalam proses operasi perusahaan. Sumber daya mencakup modal, fasilitas fisik, manusia, teknologi dan berbagai pendukung organisasi perusahaan lainnya yang memungkinkan sebuah perusahaan menciptakan nilai bagi para pelanggannya. Menurut Talaja (2012), sumber daya perusahaan terdiri dari sumber daya fisik, sumber daya manusia (SDM), sumber daya keuangan, organisasi,

intelektual, dan keuangan. Keahlian dan asset yang unik dipandang sebagai sumber dari keunggulan bersaing. Keahlian unik merupakan kemampuan perusahaan untuk menjadikan para karyawannya sebagai bagian penting dalam mencapai keunggulan bersaing (Bharadwaj et al. 1993). Reed and DeFillippi (1990) mengemukakan bahwa, agar tetap bertahan hidup (*survive*) di tengah tekanan persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus mengambil tindakan yang dapat mempertahankan dan memperkuat kompetensinya yang unik. Kompetensi unik akan menghasilkan keunggulan bersaing untuk mencapai kinerja superior (Bharadwaj et al. 1993). Pernyataan ini sesuai dengan hasil penelitian Trott et al. (2009), yang menganalisis keunggulan bersaing untuk usaha kecil ditinjau dari perspektif *resource-based view*. Mereka menemukan bahwa perusahaan berhasil melakukan diversifikasi usaha ke sektor lain dan mengalami pertumbuhan pesat selama 10 (sepuluh) tahun terakhir karena dapat menggunakan kompetensi inti yang dimiliki untuk mengidentifikasi kemampuannya sebagai dasar melakukan diversifikasi. Ferdinan (2000) menyatakan bahwa kinerja pemasaran merupakan faktor yang seringkali digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan perusahaan. Kinerja pemasaran yang baik dinyatakan dalam tiga besaran utama, yaitu nilai penjualan, pertumbuhan penjualan, dan porsi pasar (Ferdinan 2000). Menurut Talaja (2012), kinerja pemasaran diukur dari penjualan, pertumbuhan penjualan, profitabilitas dan market share. Pertumbuhan penjualan mencerminkan manifestasi

keberhasilan investasi periode masa lalu dan dapat dijadikan sebagai prediksi pertumbuhan masa yang akan datang. Pertumbuhan penjualan juga merupakan indikator permintaan dan daya saing perusahaan dalam suatu industri (Deitiana 2011). Slater dan Narver (1995) menggambarkan hasil dari penerapan strategi perusahaan di antaranya berupa kepuasan konsumen, kesuksesan produk baru, peningkatan penjualan dan profitabilitas perusahaan. Keunggulan bersaing sebuah perusahaan harus didasarkan pada sumberdaya khusus yang menjadi penghalang aktivitas peniruan ataupun ancaman produk dan jasa pengganti. Talaja (2012) menguji pengaruh sumber daya bernilai dan langka terhadap keunggulan bersaing dan kinerja, kemudian menyimpulkan bahwa sumber daya bernilai dan langka secara nyata mempengaruhi keunggulan bersaing dan kinerja ril perusahaan. Barney (1991) menyajikan stuktur yang lebih kongkret dan komprehensif untuk mengidentifikasi pentingnya kompetensi inti dalam memperoleh keunggulan bersaing berkesinambungan, yakni kompetensi untuk menyediakan sumber daya yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), tidak dapat ditiru (*inimitable*), dan tidak tergantikan (*non-substitutable*). Newbert (2007) mendukung dengan menyimpulkan bahwa sumber daya bernilai, langka, tidak dapat ditiru dan tidak dapat digantikan akan menganugerahkan keunggulan bersaing dan kinerja bagi perusahaan. Sesuai dengan kesimpulan yang dibuat oleh Bharadwaj et al. (1993) bahwa keunggulan bersaing sangat penting dalam mencapai kinerja superior.

5.5 Ringkasan

Keberadaan industri mikro, kecil, dan menengah sangat penting bagi stabilitas ekonomi suatu negara (Lennox, 2013: 84). Industri ini memiliki peranan dalam memfasilitasi perkembangan ekonomi global. Hal ini dikarenakan sektor ini dipandang sebagai kontributor penting dalam transisi ke ekonomi pasar, melalui proses kreativitas, mendorong kemajuan teknologi, inovasi organisasi dan perubahan, penciptaan lapangan kerja, peningkatan pendapatan, daya saing ekonomi, dan aspek lain dari perkembangan sosial pada umumnya, dan ekspansi industrial, pada khususnya (Zamberi, 2012: 217-218).

Industri mikro terdiri dari usaha mikro (Kelliher, 2009: 521). Menurut Devins et. al, (2005), Green Bank (2000), dan Robert and Wood (2001) belum ada definisi universal atau umum mengenai industri mikro, *There is no universal definition of a micro firm, with many writers offering various criteria including size, number and financial turn over per annum*. Industri ini biasanya juga disebut Small Medium Enterprises (SMEs). Dan berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Industri Mikro, Kecil dan Menengah disebutkan bahwa industri mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria industri mikro.

Tantangan kedepan usaha mikro kecil adalah untuk mampu bersaing di era perdagangan bebas baik di pasar domestik maupun di pasar ekspor yang sangat ditentukan oleh dua kondisi utama,

yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal harus diperbaiki berkaitan dengan yang mencakup orientasi kewirausahaan, kepemilikan dan akses sumber daya, penguasaan dan pemanfaatan teknologi informasi, sistem manajemen, kultur budaya, kekuatan modal, kemitraan dan jaringan bisnis dengan pihak di luar usaha.

Lingkungan eksternal yang harus juga kondusif antara lain yang terkait dengan kebijakan pemerintah, aspek hukum, kondisi persaingan pasar, kondisi sosial kemasyarakatan, kondisi infrastruktur dan bagaimana memberdayakan kondisi infrastruktur, tingkat pendidikan masyarakat, serta perubahan ekonomi global. Pilihan strategi dan kebijakan untuk memberdayakan usaha mikro kecil dalam memasuki era pasar global menjadi sangat penting bagi terjamin kelangsungan hidup dan perkembangan usaha mikro kecil, sebagai penyedia lapangan kerja, sumber pertumbuhan dan pemerataan pendapatan.

Demikian juga dalam hal pemanfaatan teknologi, umumnya usaha mikro kecil masih menggunakan peralatan manual ataupun teknologi yang masih sederhana atau bahkan sangat sederhana. Akhirnya menyebabkan produk yang dihasilkan usaha mikro kecil kurang berkualitas, tidak memiliki standarisasi baik dari segi ukuran maupun tampilan produk.

Di samping hal tersebut diatas usaha mikro juga masih menghadapi berbagai permasalahan yang terkait dengan iklim usaha seperti: (a) besarnya biaya transaksi, panjangnya proses perijinan dan timbulnya berbagai pungutan; dan (b) praktik

usaha yang tidak sehat. Di samping itu, otonomi daerah yang diharapkan mampu mempercepat tumbuhnya iklim usaha yang kondusif bagi usaha mikro, ternyata belum menunjukkan kemajuan yang merata. Untuk mampu bersaing di era perdagangan bebas, baik dipasar domestik maupun di pasar ekspor, sangat ditentukan oleh dua kondisi utama.

Pertama, lingkungan internal usaha mikro harus di perbaiki, yang mencakup aspek kualitas sumber daya manusia, terutama jiwa yang berorientasi kewirausahaan, akses dan kepemilikan sumber daya, penguasaan pemanfaatan teknologi dan informasi, struktur organisasi, sistem manajemen, kultur/budaya bisnis, kekuatan modal dan jaringan bisnis dengan pihak luar. Kedua, lingkungan eksternal harus juga kondusif, yang terkait dengan kebijakan pemehrintah, aspek hukum, kondisi persaingan pasar, kondisi ekonomi-sosial-kemasyarakatan, kondisi infrastruktur, tingkat pendidikan masyarakat, dan perubahan ekonomi global. Pilihan strategi dan kebijakan untuk memberdayakan usaha mikro dalam memasuki era pasar global menjadi sangat penting bagi terjamin kelangsungan hidup dan perkembangan usaha mikro kecil sebagai penyedia lapangan kerja, sumber pertumbuhan dan pemerataan pendapatan.

Secara umum peningkatan daya saing produk usaha mikro kecil yang dapat dilakukan antara lain ; mewujudkan wirausaha baru berbasis ilmu pengetahuan dan teknologi, memperluas kesempatan berusaha bagi usaha mikro dengan meningkatkan pengetahuan dan semangat kewirausahaan, memperluas akses

kepada sumber pemodalannya khususnya perbankan- non perbankan, pemanfaatan teknologi dan pemasaran serta promosi produk serta memperbaiki lingkungan usaha melalui penyerderhanaan prosedur perijinan.

Ada beberapa alasan mengapa perlunya dikembangkan usaha mikro antara lain; dapat menjadi sumber pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan kerja guna mendorong peningkatan pendapatan kelompok masyarakat berpendapatan rendah, penyedia barang dan jasa pada pasar lokal dan domestik khususnya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat banyak. Selain itu usaha mikro dapat menciptakan pondasi ekonomi yang kuat dan agar hasil pembangunan dapat dinikmati oleh semua komponen bangsa, maka seluruh lapisan masyarakat harus diberdayakan semaksimal mungkin.

Pemberdayaan ekonomi rakyat atau pemberdayaan sektor mikro kecil merupakan model pembangunan ekonomi yang menekankan pada kekuatan masyarakat sebagai pelaku utama pembangunan. Pembangunan ekonomi yang berorientasi kerakyatan merupakan upaya melibatkan rakyat dalam pembangunan ekonomi, meningkatkan produktivitas, daya beli, membuka lapangan kerja, dan menumbuhkan nilai tambah ekonomi pada sektor-sektor ekonomi yang dikelola oleh rakyat.

BAB VI.

ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN

6.1 Pendahuluan

Kewirausahaan (*entrepreneurship*) merupakan disiplin ilmu independen yang mempelajari bagaimana memaksimalkan kemampuan kreatif dan inovatif sehingga dijadikan dasar, kiat, dan sumber daya untuk mencari peluang menuju kesuksesan. Hal penting dalam kewirausahaan pada dasarnya adalah ide untuk menciptakan sesuatu yang unik, baru dan berbeda. Dimana sesuatu yang baru dan berbeda dapat menjadi nilai tambah barang dan jasa sehingga lebih unggul dalam dunia persaingan. Jadi, kewirausahaan merupakan suatu kemampuan dalam menciptakan nilai tambah di pasar melalui proses pengelolaan sumber daya dengan cara-cara baru dan berbeda. Sedangkan orang yang melakukan kegiatan kewirausahaan disebut wirausahawan.

Kewirausahaan bukanlah bakat bawaan sejak lahir melainkan dapat dipelajari baik melalui pendidikan formal, berbagai pelatihan atau workshop kewirausahaan maupun berani melakukan percobaan sendiri dengan melihat keinginan pasar dan membaca peluang dengan bijak. Di Indonesia, kewirausahaan baru dipelajari di beberapa sekolah atau perguruan tinggi tertentu saja. Untuk itu, wirausahawan perlu memiliki karakter kewirausahaan seperti percaya diri, inisiatif, memiliki jiwa kepemimpinan dan berani mengambil risiko. Wirausahawan (*entrepreneur*) juga harus berpikir dengan cara yang berbeda dari manusia pada umumnya.

mempunyai motivasi, panggilan jiwa, persepsi dan dorongan niat yang kuat dari dalam diri.

Sebagai sebuah organisasi bisnis yang bersifat mandiri, UKM mempunyai peranan yang penting dalam pertumbuhan ekonomi dan industri suatu negara (Husband dan Purnendu, 1999; Mahemba, 2003; Tambunan, 2005). Disamping itu, UKM mempunyai kontribusi terhadap penyerapan tenaga kerja (Tambunan, 2005). Studi empirik menunjukkan bahwa UKM pada skala internasional merupakan sumber penciptaan lapangan pekerjaan (Olomi, 1999; Westhead dan Cowling, 1995). Kontribusi UKM terhadap penyerapan tenaga kerja, baik di negara maju maupun negara berkembang, termasuk Indonesia, mempunyai peranan yang signifikan dalam penanggulangan masalah pengangguran.

Meskipun demikian, potensi yang dimiliki oleh UKM tidak diimbangi dengan kemampuan untuk bersaing. Tambunan (2008) mengungkapkan suatu fakta bahwa daya saing yang rendah dari UKM menyebabkan kelompok ini mengalami kesulitan dalam meningkatkan outputnya. Beberapa peneliti menjelaskan bahwa ketidakmampuan UKM dalam meningkatkan daya saing disebabkan karena UKM memiliki berbagai keterbatasan, seperti kurangnya kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan, kurang cekatan dalam peluang – peluang usaha, kurangnya kreativitas dan inovasi dalam mengantisipasi berbagai tantangan lingkungan. Disamping itu, secara internal UKM kurang

mempunyai kemampuan manajerial dan keterampilan dan kurangnya permodalan dan pasar.

Disatu sisi, kajian literatur menjelaskan bahwa terdapat tiga aspek kunci yang akan menentukan daya saing dan dapat berdampak pada kinerja perusahaan, yaitu faktor lingkungan internal perusahaan, lingkungan eksternal dan wirausaha. Hasil studi yang dilakukan oleh Hadiyati (2008) yang menyatakan bahwa faktor – faktor lingkungan yang dibedakan dalam faktor internal dan eksternal baik langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap strategi daya saing. Oleh karena itu, daya saing sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam menerapkan orientasi kewirausahaan kedalam aktivitas strategi yang akan menentukan tujuan dan penciptaan kinerja secara superior (Hui Li, et al., 2009). Ketika UKM mampu menerapkan orientasi kewirausahaan dan inovasi, maka mereka harus mampu menyusun strategi bisnis agar dapat digunakan sebagai alat untuk menghadapi persaingan. Strategi yang tepat sangat diperlukan bagi pengusaha UKM, mengingat dalam mengembangkan usahanya dituntut kemampuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan bisnisnya. Penentuan strategi bisnis yang baik akan berdampak pada pencapaian kinerja yang superior.

Beberapa hasil studi empiris menunjukkan bahwa strategi bisnis akan mampu menghasilkan kinerja bagi perusahaan (seperti, Ritter dan Gemünden, 2004; Hankinson, 2000). Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi peran dari orientasi kewirausahaan, inovasi dan strategi bisnis pada kinerja perusahaan.

Dari penjelasan sebelumnya ditunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja perusahaan. Meskipun demikian, beberapa peneliti yang lain beranggapan bahwa variabel inovasi (seperti, Baer dan Frese, 2003) dan strategi bisnis (seperti, Ritter dan Gemünden, 2004; Hankinson, 2000) dapat dimasukkan untuk menilai kinerja perusahaan.

Secara umum, peran usaha kecil dan menengah (UKM) sangat besar, tidak hanya untuk pertumbuhan ekonomi negara maju, tetapi juga seluruh negara di penjuru dunia karena UKM memberikan kontribusi yang berarti pada pertumbuhan produk domestik bruto (PDB) di setiap negara (Bamford & Bruton, 2011:11). Begitu juga dengan Indonesia sebagai negara berkembang, UKM menjadi pelaku ekonomi dominan dengan jumlah mencapai 56,54 juta unit atau mencapai 99,99% pelaku ekonomi nasional. UKM ini berkontribusi terhadap pembentukan PDB menurut harga berlaku pada tahun 2011 sebesar 58,05% dan mengalami peningkatan menjadi 59,08% pada tahun 2012 (Bank Indonesia, 2015).

Namun, kontribusi UKM yang besar secara agregat belum mencerminkan kinerja terbaik UKM Indonesia dalam persaingan pasar domestik maupun pasar mancanegara. Hal ini disebabkan oleh berbagai persoalan yang dihadapi para pelaku UKM di Indonesia. Sebagaimana laporan Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO) tahun 2012 menyebutkan bahwa pertama kemampuan kewirausahaan (*entrepreneurism*) pelaku UKM masih rendah dalam melakukan inovasi produk. Kedua, tingkat keahlian (*level of*

expertise) masih belum memadai dalam menyelesaikan persoalan organisasi dan manajemen usaha sehingga tidak mampu melakukan aktivitas usaha secara efisien, efektif dan fleksibel.

Ketiga, jejaring (*networking*) masih terbatas sehingga menghambat akses informasi, pasar dan input dibanding UKM di negara lain. Keempat, keterhubungan (*linkage*) masih minim sehingga tidak dapat mengeksplorasi dengan baik pasar nasional maupun regional. Terakhir, akses keuangan (*access of financial*) kurang berpihak pada pelaku UKM sehingga terkendala dalam pengembangan usaha ke skala yang lebih besar. Kelemahan ini tidak hanya menghambat pertumbuhan kinerja UKM, tetapi juga melemahkan daya saing UKM pada suatu provinsi (Lantu, Triady, Utami, & Ghazali, 2016).

Fenomena kinerja UKM ini dapat ditemui di setiap provinsi di Indonesia yang basis perekonomiannya digerakkan oleh sektor UKM unggulan daerah khususnya dalam bidang industri unggulan meliputi usaha kerupuk dan sejenisnya, usaha bordiran/sulaman, kue/makanan ringan, tempe/tahu, usaha perabot, percetakan, dan lain-lainnya (Bank Indonesia, 2012). Meskipun komoditas unggulan daerah, tetapi kecenderungan usaha belum menunjukkan peningkatan pendapatan usaha dari tahun ke tahun. Hal ini diduga ada kaitannya dengan karakteristik usaha yang ditekuni oleh para pelaku UKM, yang mana lebih banyak bergerak pada sektor industri rumah tangga (*home industry*) padat karya (*labour intensive*) dengan adopsi teknologi relatif rendah dibanding sektor manufaktur seperti usaha konveksi dan pengolahan bahan lainnya.

Kondisi ini tentu tidak menguntungkan bagi para pelaku UKM sektor industri rumah tangga di daerah ini, terutama menghadapi intensitas persaingan usaha, baik intensitas persaingan sesama produk lokal maupun produk dari luar daerah. Padahal, secara empiris intensitas persaingan dapat berperan dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara orientasi kewirausahaan meliputi keinovasian, keproaktifan, dan keberanian mengambil risiko dengan kinerja UKM (Brouthers, Nakos, & Dimitratos, 2015; Forbes, 2005; Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009). Dengan kata lain, intensitas persaingan merupakan salah satu variabel penting dan diduga memoderasi hubungan orientasi kewirausahaan dan kinerja UKM pada sektor industri rumah tangga. Sedangkan, pelaku UKM daerah lain maupun negara lain telah berbasis teknologi tingkat tinggi untuk menghasilkan produk bermutu melalui jaringan pemasaran ritel moderen, seperti pusat-pusat perbelanjaan (mall) atau swalayan (supermarket) dalam pasar domestik maupun internasional.

Kewirausahaan sebagai Etika Ekonomi Modern, kewirausahaan sebagai etika (akhlak, moralitas) ekonomi/bisnis (etika kewirausahaan) berkaitan dengan makna kewirausahaan sebagai resep bertindak guna menumbuh kembangkan sistem perekonomian (bisnis) yang modern. Pemaknaan seperti ini tidak saja berlaku secara tekstual, tetapi dikenal pula secara umum dalam masyarakat. Pandangan tekstual bahwa kewirausahaan terkait dengan etika ekonomi (bisnis) dapat dicermati pada pendapat Salim Siagian dan Asfahani (1995) yang menyatakan sebagai berikut:

Kewirausahaan adalah semangat, pelaku dan kemampuan untuk memberikan tanggapan yang positif terhadap peluang memperoleh keuntungan diri sendiri dan atau pelayanan yang lebih baik pada pelanggan/masyarakat, dengan selalu berusaha mencari dan melayani lebih banyak dan lebih baik, serta menciptakan dan menyediakan produk yang lebih bermanfaat dan menerapkan cara kerja yang lebih efisien, melalui keberanian mengambil risiko, kreativitas dan inovasi serta kemampuan manajemen.

Sedangkan menurut Alma (2007:5) menyatakan bahwa: Wirausahawan adalah seorang inovator, sebagai individu yang mempunyai naluri untuk melihat-lihat peluang, mempunyai semangat, kemampuan dan pikiran untuk menaklukkan cara berpikiran malas dan lamban. Seorang wirausahawan mempunyai peran untuk mencari kombinasi-kombinasi baru, yang merupakan gabungan dari lima hal, yakni: a. pengenalan barang; b. metode produksi baru; c. sumber bahan mentah baru; d. pasar-pasar baru; e. organisasi industri baru. Bertolak dari gagasan tersebut dapat disimpulkan bahwa wirausaha sangat penting, mengingat bahwa modernisasi dalam bidang ekonomi, sangat bergantung pada kuantitas dan kualitas kewirausahaannya. Karena itu tidak mengherankan jika PBB menyatakan, bahwa suatu negara akan mampu membangun, apabila memiliki wirausahawan sekitar 2% dari jumlah penduduknya. Jumlah penduduk Indonesia saat ini 200.000.000 jiwa, sehingga paling tidak harus memiliki wirausahawan sebanyak 4.000.000 orang (Alma, 2008:4). Namun kenyataannya,

Indonesia hanya memiliki wirausahawan sekitar 0,18% dari jumlah penduduk (Suruji, 2008). Wirausahawan memiliki kedudukan amat penting dalam kehidupan suatu negara. Mengingat, bahwa wirausahawan tidak saja memberikan kemanfaatan bagi dirinya sendiri-pekerjaan dan pendapatan secara mandiri, tetapi juga bagi negara dan warga masyarakat dengan penciptaan lapangan kerja. Berbagai teori pembangunan menyatakan, bahwa keberhasilan suatu negara dalam proses percepatan pembangunan ekonomi sangat bergantung pada kuantitas dan kualitas kewirausahaan yang dimiliki suatu negara.

Kewirausahaan sebagai Etika Sosial Modern, berkaitan dengan adanya kenyataan, bahwa konsep-konsep, gagasan-gagasan, ide-ide atau dalil-dalil yang tercantum di dalam kewirausahaan bisa diberlakukan sebagai resep bertindak yang bersifat universal, yakni tidak saja dalam bidang bisnis, tetapi juga dalam bidang kemasyarakatan guna mewujudkan kehidupan suatu masyarakat modern (kewirausahaan sosial). Hal ini tercermin pada pendapat McClelland (1987:86) yang menyatakan sebagai berikut:

1) Perilaku Kewiraswastaan:

- a. memikul risiko-risiko yang tidak terlalu besar sebagai suatu akibat dari keahlian dan bukan karena kebetulan;
- b. kegiatan yang penuh semangat dan/atau yang berdaya cipta;
- c. tanggung jawab pribadi;
- d. pengetahuan tentang hasilhasil keputusan, uang sebagai ukuran atas hasil.

- 2) *Minat terhadap pekerjaan kewiraswastaan sebagai suatu akibat dari martabat dan "sikap berisiko: mereka.*
- 3) *Dalam Instruksi Presiden RI No. 4 Tahun 1995, pemerintah mendefinisikan kewirausahaan sebagai berikut: Kewirausahaan adalah semangat, sikap, perilaku dan kemampuan seseorang dalam menangani usaha dan atau kegiatan yang mengarah pada upaya mencari, menciptakan, menerapkan cara kerja, teknologi dan produk baru dengan meningkatkan efisiensi dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik dan atau memperoleh keuntungan yang lebih besar.*

Jadi wirausahawan adalah orang yang mempunyai semangat, sikap, perilaku dan kemampuan kewirausahaan, atau orang yang mempunyai kemampuan melihat dan menilai kesempatan-kesempatan bisnis, mengumpulkan sumberdaya-sumberdaya yang dibutuhkan dan mengambil tindakan yang tepat guna memastikan kesuksesan. (Ier, & Brettel, 2015; Engelen, Neumann, & Schmidt, 2016).

6.2 Definisi Orientasi Kewirausahaan

Secara etimologi, kewirausahaan berasal dari kata wira dan usaha. Wira berarti :pejuang, pahlawan, manusia unggul, teladan, berbudi luhur, gagah berani dan berwatak agung. Sedangkan usaha berarti perbuatan amal, bekerja, berbuat sesuatu. Menurut Thomas W.Zimmerer, kewirausahaan merupakan hasil dari suatu disiplin,

proses sistematis penerapan kreativitas dan inovasi dalam memenuhi kebutuhan dan peluang di pasar.

Inti dari kewirausahaan adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda melalui pemikiran kreatif dan tindakan inovatif demi terciptanya peluang. Jadi, kewirausahaan dapat didefinisikan sebagai kemampuan kreatif dan inovatif untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda yang dijadikan sebagai dasar, sumber daya, tujuan, kiat, proses dan perjuangan untuk menghadapi tantangan. Orang yang melakukan kegiatan kewirausahaan disebut wirausahawan.

Miller (1983) menjelaskan orientasi kewirausahaan sebagai "salah satu yang terlibat dalam inovasi produk-pasar, melakukan sedikit usaha berisiko, dan pertama kali datang dengan 'proaktif' inovasi, serta memberikan pukulan untuk mengalahkan pesaing". Dalam pandangannya, Miller (1983) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan dapat ditentukan berdasarkan pada tiga dimensi, yaitu *proactive*, *innovative* dan *risk – taking*.

Covin dan Slevin (1991) mengemukakan suatu model yang terintegrasi dan terpadu yang menjelaskan hubungan antara perilaku kewirausahaan perusahaan dengan lingkungan, strategi, faktor internal perusahaan dan dengan kinerja perusahaan. Dalam pandangannya, Covin dan Slevin (1991) menyatakan kewirausahaan akan menunjukkan perilaku standar tertentu, tercermin dalam filosofi strategis dalam praktek manajemen yang efektif.

Model *Corporate Entrepreneurship* dikemukakan oleh Lumpkin dan Dess (2001) menyatakan bahwa ada lima dimensi *Corporate Entrepreneurship* yang mempengaruhi kinerja perusahaan, yaitu kebebasan, inovasi, berani menanggung risiko, proaktif, dan keagresifan bersaing. Model ini menunjukkan bahwa aspek perusahaan/korporasi akan mempengaruhi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan.

Porter (2008) mendefinisikan orientasi kewirausahaan sebagai strategi benefit perusahaan untuk dapat berkompetisi secara lebih efektif di dalam *market place* yang sama. Sementara itu, menurut Gosselin (2005), bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara orientasi kewirausahaan yang ditetapkan dengan kinerja perusahaan. Hasil temuan Culhane (2003) yang melakukan penelitian, menunjukkan bahwa semangat kewirausahaan secara parsial tidak menentukan kinerja perusahaan tetapi melalui interaksi proses strategi dan perubahan kondisi ekonomi di masing-masing negara, semangat kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Menurut Lumpkin dan Dess (1996) dan Wiklund dan Shepherd (2005) orientasi kewirausahaan dan budaya organisasi berhubungan erat dengan proses penyusunan strategi yang akan memberikan dasar dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan bisnis organisasi. Orientasi kewirausahaan memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja usaha (Keh et al., 2007). Sedangkan Miller dan Frieser (1982) mengungkapkan bahwa orientasi kewirausahaan menjadi suatu makna yang dapat diterima untuk

menjelaskan kinerja usaha. Orientasi kewirausahaan mengacu pada proses, praktik, dan pengambilan keputusan yang mendorong ke arah input baru dan mempunyai tiga aspek kewirausahaan, yaitu berani mengambil risiko, bertindak secara proaktif dan selalu inovatif (Lumpkin dan Dess, 1996).

Berani mengambil risiko merupakan sikap wirausahawan yang melibatkan kesediaannya untuk mengikat sumber daya dan berani menghadapi tantangan dengan melakukan eksploitasi atau terlibat dalam strategi bisnis dimana kemungkinan hasilnya penuh ketidakpastian (Keh et al. 2002). Proaktif mencerminkan kesediaan wirausaha untuk mendominasi pesaing melalui suatu kombinasi dan gerak agresif dan proaktif, seperti memperkenalkan produksi baru atau jasa di atas kompetisi dan aktivitas untuk mengantisipasi permintaan mendatang untuk menciptakan perubahan dan membentuk lingkungan.

Inovatif mengacu pada suatu sikap wirausahawan untuk terlibat secara kreatif dalam proses percobaan terhadap gagasan baru yang memungkinkan menghasilkan metode produksi baru sehingga menghasilkan produk atau jasa baru, baik untuk pasar sekarang maupun ke pasar baru. Orientasi kewirausahaan yang tinggi berhubungan erat dengan penggerak utama keuntungan sehingga seorang wirausahawan mempunyai kesempatan untuk mengambil keuntungan dan munculnya peluang-peluang tersebut, yang pada akhirnya berpengaruh positif terhadap kinerja usaha (Wiklund, 1999).

Dikemukakan oleh Covin dan Slevin (1991); Smart dan Conant (1994); Wiklund (1999), menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan yang semakin tinggi dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memasarkan produknya menuju kinerja usaha yang lebih baik. Oleh sebab itu, perusahaan yang semakin inovatif, proaktif, dan berani untuk mengambil risiko cenderung mampu untuk berkinerja usaha yang lebih baik. Selain orientasi kewirausahaan, yang dapat mempengaruhi strategi, Carson (2002) mendefinisikan orientasi kewirausahaan sebagai upaya mempelajari tentang nilai, kemampuan dan perilaku seseorang dalam upaya berkreasi dan berinovasi.

Oleh karena itu, studi tentang kewirausahaan adalah berkaitan dengan nilai-nilai dan kemampuan pribadi seseorang yang dinyatakan dalam wujud perilaku. Hal ini sejalan dengan yang dinyatakan oleh Day et al (2006) pada prinsipnya orientasi kewirausahaan merupakan sifat, ciri, dan watak yang memiliki kemampuan dalam mewujudkan gagasan yang inovatif ke dalam dunia nyata yang dilakukan secara kreatif atau secara singkat dikatakan sebagai *ability to create the new and different thing*. Orientasi Kewirausahaan sebagai proses, dengan gaya manajemen berorientasi- aksi yang menggunakan inovasi dan perubahan sebagai fokus pemikiran dan perilaku.

Sedangkan Carson (2008) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan merupakan gabungan dari kreativitas, inovasi dan keberanian dalam menghadapi risiko yang dilakukan dengan cara kerja keras guna membentuk dan memelihara usaha yang baru.

Kreativitas merupakan pola berfikir sesuatu yang baru, sedangkan inovasi adalah merupakan cara bertindak untuk melakukan sesuatu yang baru. Dengan demikian menurut etimologi, maka kewirausahaan hakikatnya adalah suatu kemampuan dalam berfikir kreatif dan berperilaku inovatif yang dijadikan dasar, sumber daya, tenaga penggerak, tujuan, siasat, kiat dalam menghadapi tantangan hidup.

Perkembangan dalam bidang manajemen strategik mengalami pergeseran pada proses kewirausahaan, yang mana metode, praktik, dan gaya pengambilan keputusan manajer menggunakan tindakan kewirausahaan (Lumpkin & Dess, 1996). Sebelumnya, Stevenson dan Jarillo (1990) menganalogikan bahwa studi orientasi kewirausahaan merupakan konsep manajemen kewirausahaan, merefleksikan proses, metode, dan gaya organisasional bertindak secara kewirausahaan. Oleh karena itu, Dess dan Lumpkin (2005) menyatakan bahwa perusahaan yang ingin meningkatkan keberhasilan kewirausahaan korporat (*corporate entrepreneurship*) harus berorientasi kewirausahaan.

Orientasi kewirausahaan merupakan karakteristik pada level perusahaan karena mencerminkan perilaku perusahaan (Covin dan Slevin, 1989; Miller, 1983). Lebih khusus Miller (1983) memperkenalkan dimensi spesifik dari orientasi kepengusahaan atas tiga dimensi yaitu, keinovasian (*innovativeness*), keproaktifan (*proactiveness*), dan keberanian mengambil risiko (*risk taking*).

Pertama, keinovasian adalah kesediaan memperkenalkan corak baru (*newness*) dan sesuatu yang baru (*novelty*) melalui proses

eksperimentasi dan kreatifitas yang ditujukan untuk pengembangan produk dan jasa baru maupun proses baru (Dess & Lumpkin, 2005). Kedua, keproaktifan adalah karakteristik prospektif yang memandang ke depan (*forwardlooking*) yang memiliki tinjauan masa depan (*foresight*) untuk mencari peluang dalam mengantisipasi permintaan mendatang (Dess & Lumpkin, 2005). Terakhir, keberanian berisiko merupakan kesediaan perusahaan memutuskan dan bertindak tanpa pengetahuan yang pasti dari kemungkinan pendapatan dan mungkin melakukan spekulasi dalam risiko personal, finansial dan bisnis (Dess & Lumpkin, 2005).

Lumpkin dan Dess, (2005) menambahkan dua dimensi lainnya, yaitu otonomi (*outonomy*) yang luas dalam pengambilan keputusan, dan memiliki keagresipan (*aggressiveness*) perusahaan untuk mengejar posisi unggul dalam persaingan bisnis. Namun, sebagian besar penelitian dalam konteks UKM kecenderungan secara dominan menggunakan tiga dimensi orientasi kewirausahaan yaitu keinovasian, keproaktifan dan keberanian berisiko (Covin & Slevin, 1989; Kreiser, Marino, & Weaver, 2002; Morris & Paul, 1987; Naman & Slevin, 1993; Tang, Tang, Marino, Zang, & Li, 2008; Wiklund, 2003). Covin dan Slevin (1989), menemukan bahwa perusahaan atau UKM berorientasi kewirausahaan cenderung berperilaku keinovasian, keberanian mengambil risiko dan proaktif.

Penelitian ini mengadopsi konsep dan pengukuran orientasi kewirausahaan yang dikemukakan oleh Miller, 1983; Covin dan Slevin, 1989; Kreiser dkk., 2002, karena relevan dengan konteks

penelitian yang akan dilakukan di UKM. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa UKM yang berorientasi kewirausahaan adalah UKM yang bersedia untuk berinovasi, proaktif dalam mencari peluang baru, serta memiliki keberanian dalam mengambil risiko bisnis.

Menurut para ahli, sebuah bisnis dapat berjalan dengan baik jika terdapat orientasi kewirausahaan. Orientasi kewirausahaan merupakan aspek penting bagi keberlangsungan perusahaan yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Orientasi kewirausahaan yang tinggi mengasah kemampuan perusahaan untuk bisa melihat peluang usaha yang tidak dilihat oleh pesaing dan menjadikannya memiliki keunggulan bersaing dalam dunia bisnis yang sangat kompetitif (Wiklund and Shepherd, 2005). Para ahli telah membuktikan bahwa pada kondisi ekonomi yang dinamis orientasi kewirausahaan dapat menjadi faktor pendorong dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Wiklund dan Shepherd, 2005; Hughes dan Morgan, 2007). Hal ini dapat terjadi karena kewirausahaan membutuhkan 1) kemandirian untuk memulai sebuah usaha (*autonomy*), 2) keinginan untuk menjadi wirausaha yang berorientasi kepada pencapaian dan berani menghadapi pesaing atau berani meningkatkan posisi usaha agar lebih baik dibandingkan dengan perusahaan lain (*competitive aggressiveness*), 3) keberanian untuk mengambil risiko dari ketidakpastian iklim usaha dengan tujuan mendapatkan keuntungan (*risk taking*), dan 4) keinginan untuk memperbaharui kualitas layanan maupun produk yang ditawarkan (*innovativeness*) (Lee dan Peterson, 2000;

Lumpkin dan Dess, 1996). Orientasi kewirausahaan dapat juga diterjemahkan sebagai sebuah mekanisme yang dapat digunakan oleh pelaku UKM untuk membantu menghadapi tantangan bisnis seperti keterbatasan akses modal keuangan dan lingkungan usaha yang sangat kompetitif serta peluang bisnis baru yang sangat jarang dijumpai (Wiklund dan Shepherd, 2005). Lumpkin dan Dess (1996) menyebutkan bahwa orientasi kewirausahaan berkaitan dengan proses, praktik dan kegiatan pengambilan keputusan yang digunakan oleh wirausahawan yang berujung pada pendirian perusahaan. Mereka telah mengidentifikasi lima dimensi orientasi kewirausahaan, yakni, *autonomy*, *innovativeness*, *risk-taking*, *proactiveness*, dan *competitive aggressiveness*. Namun, dalam penelitian ini, dimensi *proactiveness* tidak digunakan, karena dimensi ini mempunyai kemiripan dengan dimensi *competitive aggressiveness* (Lumpkin dan Dess, 2001).

6.3 Korelasi Orientasi Kewirausahaan dengan Strategi UKM

Perubahan yang terjadi dalam lingkungan usaha telah mengakibatkan industri kecil yang ada berupaya menyesuaikan strateginya. Strategi yang baik adalah strategi yang mampu untuk menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan lingkungan usaha yang terjadi untuk meraih keunggulan bersaing. Bagi Porter (2008), keunggulan bersaing hanya dapat diraih melalui upaya curah-gagas tentang desain dan strategi yang terus menerus untuk dapat mewujudkan keunggulan bersaing yang terus-menerus (*sustainable competitive advantages*).

Perencanaan strategi menyatakan bahwa strategi jangka panjang diturunkan dari usaha perusahaan untuk mencari dasar keunggulan bersaing dari strategi generik (Pearce II dan Robinson, 2007) yaitu (1) mencapai biaya rendah (*overall cost leadership*) dalam industri, (2) menciptakan produk yang unik untuk pelanggan yang bervariasi atau differensiasi (*differentiation*) dan (3) melayani permintaan khusus pada satu atau beberapa kelompok konsumen atau industri. Senada dengan penelitian tersebut, Porter (1985) memberikan gambaran strategi bisnis dari hasil penelitian yang dikembangkannya yang disebut sebagai strategi generik yaitu strategi kepemimpinan biaya, differensiasi dan fokus. Miller (1986, 1988) memodifikasi kerangka kerja dari Porter dengan mengajukan dua tipe dari differensiasi sebagai ganti dimensi fokus yang didasarkan pada pemasaran dan inovasi.

Tiga dimensi strategi menurut Miller (1986, 1988) adalah kepemimpinan biaya, differensiasi marketing dan differensiasi inovasi. Beberapa studi telah menunjukkan bahwa dimensi ini sesuai dan mempunyai hubungan erat (Kim dan Lim 1988; Lee 1989). Strategi *cost leadership* merupakan strategi orientasi internal dimana perusahaan berkonsentrasi pada efisiensi produk dan pengendalian biaya dalam upaya memperoleh biaya produksi yang paling rendah dibandingkan dengan pesaing.

Cost leadership dilakukan dengan cara efisiensi biaya yang secara spesifik dapat diperoleh dari memiliki karyawan yang berpengalaman, pengendalian biaya overhead, meminimalkan biaya penelitian dan pengembangan, service, wiraniaga, periklanan

dan lain sebagainya. Efisiensi biaya juga dapat dilakukan dengan meminimalisasi biaya inovasi dengan tujuan mempertahankan pelanggan yang rentan terhadap perubahan harga produk (Handoyo, 2001). Strategi *marketing differentiation* dapat dilakukan melalui dimensi citra rancangan atau merk, teknologi yang digunakan, karakteristik khusus, service pada pelanggan dan punya distribusi yang lebih baik.

Keunggulan dalam menggunakan diferensiasi pemasaran selain laba di atas rata-rata adalah kepekaan konsumen terhadap harga kurang, produk-produk diferensiasi menciptakan hambatan masuk yang tinggi dan posisi terhadap produk pengganti juga tinggi (Suci, 2006). Hal tersebut dipandang sangat menguntungkan bagi perusahaan. Strategi *innovative differentiation* merupakan kegiatan didalam perusahaan yang meliputi kreatifitas dalam pengembangan produk, penerapan teknologi baru dan desain kualitas, strategi usaha yang bisa memenangkan persaingan terutama yang berkaitan dengan diferensiasi produk, efisiensi atau *cost leadership* dan kemampuan adaptasi, serta keunggulan mutu.

Menurut Day et al (2006) orientasi kewirausahaan merupakan sifat, ciri, dan watak yang memiliki kemampuan dalam mewujudkan gagasan yang inovatif ke dalam dunia nyata yang dilakukan secara kreatif atau secara singkat dikatakan sebagai *ability to create the new and different thing*. Sedangkan Carson (2008) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan merupakan gabungan dari kreativitas, inovasi dan kebenaran dalam

menghadapi risiko yang dilakukan dengan cara kerja keras guna membentuk dan memelihara usaha yang baru.

Kreativitas merupakan pola berfikir sesuatu yang baru, sedangkan inovasi adalah merupakan cara bertindak untuk melakukan sesuatu yang baru. Sementara Goundlund (1977) mengatakan bahwa hasil belajar sesungguhnya memiliki tiga domain yaitu *cognitive*, *affective* dan *psychomotor* yang biasa disebut dengan *taxonomy of education objectives*. Kemampuan yang meliputi empat aspek pengetahuan, sikap, ketrampilan dan kematangan emosional akan sangat mempengaruhi kinerja pengusaha kecil yang pada gilirannya akan mempengaruhi tingkat keberhasilan perusahaan.

Studi yang dilakukan oleh Purnama dan Suyanto (2010) menunjukkan bahwa kemampuan usaha memiliki pengaruh yang signifikan atas keberhasilan usaha. Sementara studi yang dilakukan oleh Frestian (2014) menyebutkan bahwa pelaku bisnis UMKM memiliki kendala dalam hal keterbatasan modal dan keterbatasan sumber daya manusia.

Orientasi kewirausahaan memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja usaha. Miller dan Friesen (1982) mengungkapkan bahwa orientasi kewirausahaan menjadi suatu makna yang dapat diterima untuk menjelaskan kinerja usaha. Sementara itu, menurut Gosselin (2005), bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara orientasi kewirausahaan yang ditetapkan dengan kinerja perusahaan. Porter (2008) mendefinisikan orientasi

kewirausahaan sebagai strategi benefit perusahaan untuk dapat berkompetisi secara lebih efektif di dalam *market place* yang sama.

Orientasi kewirausahaan mengacu pada proses, praktik, dan pengambilan keputusan yang mendorong ke arah input baru dan mempunyai tiga aspek kewirausahaan, yaitu selalu inovatif, bertindak secara proaktif dan berani mengambil risiko (Lumpkin dan Dess, 1996). Kemampuan seseorang sesungguhnya merupakan proses belajar yang meliputi berbagai aspek seperti pengetahuan, sikap dan ketrampilan (Nadle, 1992 dan Thonthowi, 1991). Studi yang dilakukan oleh Purnama dan Suyanto (2010) menunjukkan bahwa kemampuan usaha memiliki pengaruh yang signifikan atas keberhasilan usaha.

Inovatif mengacu pada suatu sikap wirausahawan untuk terlibat secara kreatif dalam proses percobaan terhadap gagasan baru yang memungkinkan menghasilkan metode produksi baru sehingga menghasilkan produk atau jasa baru, baik untuk pasar sekarang maupun ke pasar baru. Kemampuan inovasi berhubungan dengan persepsi dan aktivitas terhadap aktivitas-aktivitas bisnis yang baru dan unik (Schumpeter dan Milton, 1989, dalam Suryanita 2006). Berani mengambil risiko merupakan sikap berani menghadapi tantangan dengan melakukan eksploitasi atau terlibat dalam strategi bisnis dimana kemungkinan hasilnya penuh ketidakpastian. Hambatan risiko merupakan faktor kunci yang membedakan perusahaan dengan jiwa wirausaha dan tidak. Fungsi utama dari tingginya orientasi kewirausahaan adalah bagaimana melibatkan pengukuran risiko dan pengambilan risiko secara

optimal (Looy et al. 2003, dalam Suryanita, 2006). Orientasi kewirausahaan yang tercermin dari sikap penuh inovasi, proaktif dan keberanian mengambil risiko diyakini mampu mendorong kinerja perusahaan.

Hal tersebut dikuatkan oleh Covin dan Slevin (1991); Wiklund (1999), yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan yang semakin tinggi dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memasarkan produknya menuju kinerja usaha yang lebih baik. Orientasi kewirausahaan dari seorang pelaku wirausaha dapat menimbulkan peningkatan kinerja usaha juga disampaikan oleh Covin dan Slevin (1991). Orientasi kewirausahaan memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja usaha (Keh et al., 2007).

Strategi yang baik adalah strategi yang mampu untuk menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan lingkungan bisnis yang terjadi untuk meraih keunggulan bersaing. Bagi Porter (2008), keunggulan bersaing hanya dapat diraih melalui upaya curah-gagas tentang desain dan strategi yang terus menerus untuk dapat mewujudkan keunggulan bersaing yang terus-menerus (*sustainable competitive advantages*). ahli perencana strategi percaya bahwa filosofi umum yang menggambarkan bisnis atau usaha perusahaan tercermin pada misi yang harus dapat diterjemahkan pada pernyataan dalam strategi bisnis yang ditetapkan (Suci, 2006).

Perencanaan strategi menyatakan bahwa strategi jangka panjang diturunkan dari usaha perusahaan untuk mencari dasar keunggulan bersaing dari strategi generik (Pearch II dan Robinson,

2007) yaitu (1) mengejar untuk mencapai biaya rendah (*overall cost leadership*) dalam industri, (2) mengejar untuk menciptakan produk yang unik untuk pelanggan yang bervariasi atau differensiasi (*differentiation*) dan (3) mengejar untuk melayani permintaan khusus pada satu atau beberapa kelompok konsumen atau industri.

Porter (1985) memberikan gambaran strategi bisnis dari hasil penelitian yang dikembangkannya yang disebut sebagai strategi generic yaitu strategi kepemimpinan biaya, differensiasi dan fokus. Miller (1986, 1988) memodifikasi kerangka kerja dari Porter dengan mengajukan dua tipe dari differensiasi sebagai ganti dimensi fokus yang didasarkan pada pemasaran dan inovasi. Tiga dimensi strategi menurut Miller (1986, 1988) adalah kepemimpinan biaya, differensiasi marketing dan differensiasi inovasi. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran (seperti volume penjualan dan tingkat pertumbuhan penjualan) yang baik dan juga kinerja keuangan yang baik.

Secara umum para peneliti setuju bahwa orientasi kewirausahaan memiliki tiga dimensi yaitu keinovasian (*innovativeness*), (2) keproaktifan (*proactiveness*), dan (3) keberanian mengambil risiko (*risk taking*) yang memengaruhi kinerja perusahaan (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989; Rauch dkk., 2009). Temuan empiris juga menunjukkan hal sama, bahwa perusahaan yang berorientasi kewirausahaan memiliki kinerja lebih baik dibandingkan tidak mengadopsi orientasi kewirausahaan (Covin & Slevin, 1989; Li, Zhao, Tan, & Liu, 2008; Wiklund &

Shepherd, 2003; Rauch dkk., 2009), terutama kinerja keuangan. Sedangkan, kinerja non-keuangan, seperti meningkatnya kepuasan pemilik perusahaan tidak berbanding lurus karena peningkatan kepuasan pemilik disebabkan dengan membaiknya kinerja keuangan, bukan langsung karena orientasi kewirausahaan (Rauch dkk., 2009).

Tang dkk.(2008) menemukan kurva U terbalik (*inverted U-shape*) tentang hubungan orientasi kewirausahaan dan kinerja UKM di Cina, karena adanya perbedaan karakteristik industri. Lebih ekstrim lagi, Covin dan Slevin (2006) tidak menemukan hubungan positif orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan dalam konteks yang berbeda. Secara sederhana dapat disimpulkan bahwa terdapatnya perbedaan temuan empiris hubungan orientasi kewirausahaan dan kinerja disebabkan oleh perbedaan konteks dan karakteristik industri.

Dalam konteks UKM, orientasi kewirausahaan menunjukkan hubungan yang kuat pada kinerja UKM (Li dkk., 2008). Hal ini dikarenakan UKM memiliki kemampuan merespon dengan cepat ancaman dan peluang bisnis (Chen & Hambrick, 1995). Kemampuan ini menjadi modal dasar UKM untuk dapat terus-menerus mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya.

McGrath dan MacMillan (2000) menyatakan perlunya pola pikir kewirausahaan (*entrepreneurial mindset*) untuk menemukan peluang baru untuk meremajakan bisnis yang sudah eksis. Pola pikir kewirausahaan ini yang melekat kuat pada UKM. Lagi pula, kecenderungannya UKM sangat kreatif mencari peluang pasar

yang ada sehingga membuat mereka dapat terus bertahan dalam berbagai kondisi. Keunggulan ini tidak dimiliki oleh perusahaan besar. Hal ini diperkuat dengan temuan Salter dan Narver (2000) bahwa orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh pada kinerja perusahaan besar.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa UKM yang mampu bertahan dalam persaingan bisnis apabila memiliki perilaku kewirausahaan seperti keproaktifan atau mampu dengan cepat merespon ancaman dan memanfaatkan peluang pasar yang tersedia. Lalu, berani mengambil risiko atas peluang bisnis. Terakhir, terus melakukan inovasi atas produk dan jasa yang diberikan bagi pelanggannya. Oleh karena itu, perilaku kewirausahaan (keproaktifan, keberanian berisiko, dan keinovasian) inilah yang memengaruhi kinerja perusahaan.

Berbagai kajian menyebutkan berbagai cara untuk mengukur kinerja perusahaan. Secara umum, kebanyakan ukuran tersebut menggunakan aspek keuangan seperti pendapatan, arus kas, tingkat pengembalian aset dan tingkat pengembalian modal (Lee dan Yu, 2004). Namun, aspek keuangan diungkapkan oleh beberapa ahli tidaklah cukup untuk menilai gambaran kinerja perusahaan secara menyeluruh (Murphy dkk, 1996; Clark, 1999; Aggarwal dan Gupta, 2006). Penelitian lainnya merekomendasikan untuk menggunakan keduanya, baik aspek keuangan maupun non-keuangan untuk menilai kinerja perusahaan secara menyeluruh (Venkataraman dan Ramanujam, 1986; Zahra, 1993; Clark, 1999; Haber dan Reichal, 2005). Kinerja non-keuangan meliputi pangsa

pasar, pertumbuhan perusahaan, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan dan ekuitas sebuah merek (Lumpkin dan Dess, 1996; Clark, 1999; Haber dan Reichal, 2005).

Sebagai tujuan akhir dari perusahaan, kinerja perusahaan yang baik sangat didambakan oleh setiap pengusaha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan tidak terlepas dari orientasi kewirausahaan. Li et al (2006) dan Dikson (2004) menemukan bahwa orientasi kewirausahaan mempengaruhi kinerja perusahaan. Hasil empiris juga menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan (Patel dan D'Souza, 2009; Frishammar, J. dan Horte, 2007 dalam Todorovic and Ma, 2008; Wiklund dan Shepherd, 2005). Model korelasi antara orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan dapat dilihat pada Gambar 6.1 di bawah ini.



Gambar 6.1 Korelasi Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Perusahaan (sumber: Sine, 2015)

Gambar 6.1 menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan yang terdiri atas dimensi *autonomy*, *competitive aggressiveness*, *risk taking*, dan *innovativeness* mempengaruhi secara langsung kinerja perusahaan (Lumpkin & Dess, 1996; 2001). Dimensi *autonomy* mempengaruhi kinerja perusahaan melalui kemandirian wirausahawan dalam menentukan arah ke mana sebuah usaha akan dikembangkan dan serta adanya kebebasan dalam menjalankan dan mencapai tujuan usaha. Pada dimensi *competitive aggressiveness*, kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh keinginan dalam mencapai hasil yang diinginkan dengan berani bersaing secara langsung dan agresif. Sementara pada dimensi *risk taking*, kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kemauan untuk menghadapi ketidakpastian demi mendapatkan keuntungan yang lebih tinggi. Dimensi terakhir dari orientasi kewirausahaan adalah *innovativeness*. Dimensi ini memiliki pengaruh pada kinerja perusahaan seperti penciptaan ide-ide baru, ataupun penciptaan dan pengembangan teknologi maupun proses yang baru untuk menciptakan nilai tambah suatu produk (Lumpkin dan Dess, 1996).

6.4 Fenomena di Indonesia

Sejak abad ke-16, kewirausahaan sudah diperkenalkan dan dipelajari di beberapa negara seperti Belanda dan Jerman yang diperkenalkan oleh Richard Castillon. Namun, di Indonesia kewirausahaan baru dikenal pada akhir abad ke 20. Kewirausahaan pun mengalami perkembangan dari bidang industri, perdagangan, kesehatan, pemerintah, organisasi kemasyarakatan hingga menjadi suatu disiplin ilmu independen yang dapat dipelajari di pendidikan

formal seperti sekolah dan perguruan tinggi maupun pelatihan atau workshop mengenai kewirausahaan.

Peran kewirausahaan diperlukan untuk pertumbuhan perekonomian di Inonesia dan menjadikan masyarakat lebih kreatif dan mandiri. Dengan adanya kewirausahaan, masyarakat dapat mempunyai kemampuan untuk menciptakan dan menyediakan produk yang memiliki nilai tambah dan inovasi baru. Jumlah wirausaha di Amerika Serikat sudah mencapai 12 persen dari jumlah penduduknya, Singapura 7 persen, Tiongkok dan Jepang 10 persen, India 7 persen, Malaysia 3 persen. Sedangkan Indonesia baru memiliki jumlah wirausaha sekitar 1,63 persen dari jumlah penduduk. Jika wirausaha di Indonesia meningkat dan kebutuhan masyarakat terpenuhi maka masyarakat Indonesia tidak perlu mengimpor lagi dari luar negeri.

Di Indonesia, perkembangan wirausaha sangat kecil, berkisar di angka 0,18% dari total jumlah penduduk. Padahal banyak sekali potensi dari sumber daya alam yang ada di Indonesia untuk dijadikan peluang menghasilkan suatu produk yang kreatif dan inovasi. Lambatnya perkembangan kewirausahaan di Indonesia juga dipengaruhi oleh seberapa minat sumber daya manusia Indonesia untuk memulai wirausaha dan seberapa besar perhatian pemerintah terhadap kegiatan-kegiatan wirausaha masyarakatnya. Wirausaha diharapkan dapat menarik investor asing untuk berinvestasi di Indonesia, sehingga akan menambah devisa negara dan mendorong meningkatnya sektor pariwisata di Indonesia.

Indonesia memiliki potensi kewirausahaan yang sangat baik. Potensi ini harus kita sadari dan mulai kita pikirkan bagaimana jalan yang kita tempuh untuk memaksimalkan potensi tersebut. Potensi kewirausahaan Indonesia akan dibagi dalam beberapa kategori sebagai berikut:

6.5 Ringkasan

Orientasi pasar mencerminkan sejauhmana perusahaan menciptakan kepuasan dengan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan sebagai prinsip pengorganisasian dalam perusahaan (Baker dan Sinkula, 2008). Orientasi pasar adalah sangat bernilai, langka, tidak dapat dipertukarkan, dan tidak dapat ditiru dengan sempurna, yang dinilai sebagai salah satu dari kemampuan internal dan sumber daya yang berpotensi dapat menciptakan keunggulan bersaing (Zhou et al., 2008).

Orientasi pasar memuat tiga dimensi yakni orientasi pelanggan (*customer orientation*) yang terdiri dari analisis pelanggan dan respon terhadap pelanggan, orientasi pesaing (*competitor orientation*) yang terdiri dari analisis pesaing dan reaksi menantang pesaing, dan koordinasi interfunksional (*inter-functional coordination*) yang terdiri dari penyebaran informasi, pengumpulan data dan pemanfaatan informasi (Taleghani, et al., 2013).

Indikator pengukuran orientasi pasar antara lain adalah fokus pada kepuasan pelanggan, fokus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan, tindakan yang sistematis untuk menciptakan kepuasan, memperhatikan layanan purna jual, berorientasi pada peningkatan

nilai bagi pelanggan dan pengurangan biaya, dan menekankan pada kualitas produk. Oetintasi pesaing diukur melalui kemampuan merespon dengan cepat terhadap aktivitas pesaing, menyebarkan informasi pesaing ke elemen perusahaan, pemberian informasi kekuatan dan strategi pesaing, dan kepemilikan keunggulan bersaing. Koordinasi inter fungsional diukur melalui kepemilikan data klien pada layanan operasional, menjawab kebutuhan klien pada inter fungsional, semua fungsi layanan berkontribusi dalam memberikan nilai yang unggul bagi pelanggan, seluruh staf menyadari pentingnya data pasar, dan staf pada bagian pemasaran dan penjualan berperan dalam pengembangan produk baru (Liu et al.,2011).

Orientasi pasar adalah kemampuan dan dasar budaya yang bersifat prinsip dari organisasi. Tujuan utama dari orientasi pasar adalah untuk mengantarkan nilai yang unggul bagi pelanggan yang didasarkan pada pengetahuan yang berasal dari analisis pelanggan dan pesaing, dimana pengetahuan ini diperoleh dan disebarkan ke seluruh elemen organisasi. Orientasi pasar mendorong budaya eksperimen dan fokus pada peningkatan terus menerus pada proses dan sistem perusahaan (Kumaret al.,2011). Orientasi pasar merupakan perspektif organisasional yang mendorong tiga aspek utama yakni:

- (1) upaya pengumpulan intelegensi pasar secara sistematis dengan sumber utama pelanggan dan pesaing,
- (2) penyebaran intelegensi pasar kepada semua unit atau departemen dalam organisasi dan

(3) Respon organisasi terkoordinasi, dan menyeluruh terhadap intelegensi pasar.

Orientasi pasar adalah strategi yang digunakan untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan berbasis pada penciptaan dan penggunaan informasi dalam organisasi dan pemilihan pasar yang akan dipuaskan (Olivares dan Lado, 2008). Bisnis berorientasi pasar menunjukkan sejauh mana komitmen perusahaan dalam memberikan respon, desiminasi intelejen pasar dan pengumpulan intelejen pasar yang dapat diberlakukan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan saat ini dan masa mendatang, strategi pesaing dan langkah-langkah yang ditempuh, dan lingkungan bisnis yang luas (Afsharghaseni, 2013).

Orientasi kewirausahaan merupakan sumber daya strategis organisasi dengan potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing. Potensi orientasi kewirausahaan dan dampaknya pada kinerja bisnis tergantung pada peran orientasi kewirausahaan sebagai penggerak atau pelopor bagi kemampuan organisasi dan inovasi (Poudel et al., 2012). Orientasi kewirausahaan merupakan kunci keberhasilan organisasi dan pencapaian profitabilitas.

Perusahaan yang mengadopsi orientasi kewirausahaan akan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan yang tidak mengadopsi (Taylor, 2013) Orientasi kewirausahaan sangat penting bagi peningkatan kinerja dan keunggulan bersaing perusahaan. Perusahaan harus berinovasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan potensial, terlibat dalam eksplorasi baru, mendukung ide baru, menguji dan mensimulasikan dengan kreatif. Kesemuanya

merupakan upaya dalam menghasilkan produk baru, jasa atau proses teknologi, dan perubahan teknologi dan praktik yang ada (Liu et al., 2011).

Orientasi kewirausahaan mencerminkan sejauhmana organisasi mampu mengidentifikasi dan mengeksploitasi kesempatan yang belum dimanfaatkan. Suatu perusahaan dikatakan memiliki suatu semangat orientasi kewirausahaan jika bisa menjadi yang pertama dalam melakukan inovasi produk baru di pasar, memiliki keberanian mengambil risiko, dan selalu proaktif terhadap perubahan tuntutan akan produk baru. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang berorientasi kewirausahaan harus memiliki tiga karakteristik utama yaitu inovasi, pengambilan risiko dan sikap proaktif (Fairoz et al., 2010; Taylor, 2013). Inovasi mencerminkan kecenderungan perusahaan untuk terlibat dalam ide-ide baru dan proses kreatif untuk menghasilkan produk baru. Proaktif mengacu pada sejauh mana perusahaan menjadi pemimpin atau pengikut dalam bersikap agresif terhadap pesaing.

Pengambil risiko adalah sejauh mana perusahaan bersedia untuk membuat komitmen yang besar dan berisiko. Orientasi kewirausahaan pada UKM dapat dikaji berdasarkan 5 (lima) dimensi yakni: inovasi, sikap proaktif, pengambilan risiko, keagresifan bersaing dan otonomi (Arshad et al., 2014). Keagresifan bersaing menunjukkan intensitas UKM untuk meningkatkan posisinya melebihi atau mengalahkan pesaing. Otonomi merupakan tindakan individual atau team dalam meyakinkan ide-ide dan konsep yang sedang dilakukan sampai

dengan selesai. Otonomi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkinerja efektif dengan independen, mandiri dan kreatif.

Strategi bersaing dapat diwujudkan melalui strategi biaya rendah dan diferensiasi (Husnah et al., 2013). Strategi biaya rendah (*low cost*) lebih memusatkan perhatian untuk merebut pasaran dengan harga murah melalui pengurangan biaya produksi. Strategi diferensiasi dilakukan dengan memanfaatkan kekhasan model atau kualitas terbaik yang tidak terdapat pada perusahaan lain sehingga menarik pembeli atau pasaran. Sebuah perusahaan dapat melakukan diferensiasi dalam berbagai cara, seperti menawarkan fitur inovatif, meluncurkan promosi yang efektif, menyediakan layanan yang unggul, mengembangkan nama merek yang kuat, dan sebagainya (Liet al.,2008).

Strategi bersaing yang menjadi perhatian bagi wirausahawan/pebisnis UKM antara lain meliputi: manajemen usaha, sumber daya manusia, pemasaran, inovasi dan orientasi global (Rosli, 2013). Strategi bersaing pada UKM dapat berupa strategi biaya rendah, diferensiasi, inovasi (Afsharghasemi et al., 2013; Chadomoyo dan Dumbu, 2012). Disamping strategi tersebut pada UKM juga dapat dikembangkan strategi bersaing yang berupa strategi aliansi (Yan, 2010). Strategi bersaing pada UKM ditunjukkan melalui inovasi, peningkatan kualitas produk, dan biaya rendah (Ge dan Ding, 2005).

BAB VII.

PENUTUP

3 Menciptakan keunggulan bersaing perusahaan merupakan hal yang penting bagi keberhasilan perusahaan, terutama mewujudkan tujuan keuangan superior. Tidak hanya perusahaan-perusahaan besar saja yang membutuhkan keunggulan bersaing ini, perusahaan kecil dan menengah (UKM) juga penting menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan setidaknya dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengkaji upaya membangun keunggulan bersaing berkelanjutan. Berbagai perspektif sumber daya-sumber daya strategis perusahaan seperti positioning pasar, *resource based view* (RBV), dan modal sosial dipercaya mampu memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan termasuk perusahaan kecil dan menengah (UKM). Keunggulan bersaing berkelanjutan juga dapat diperoleh dari dukungan pemerintah dan berbagai lembaga kepada perusahaan, clustering, branding, maupun dari pemanfaatan teknologi informasi perusahaan (situs internet).

Keberadaan dan manfaat knowledge yang digunakan oleh UKM adalah untuk mencapai keunggulan kompetitif. Tindakan perbaikan pemanfaatan knowledge UKM dengan memberikan pemahaman mengenai persepsi UKM terhadap *knowledge management* yang bermanfaat untuk pemahaman pemilik usaha mengenai *knowledge management* dan visi pemilik usaha dalam kaitannya dengan *knowledge management* UKM melalui

pengelolaan SDM dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif. Untuk mencapai keunggulan kompetitif UKM harus mengetahui *knowledge assetnya*, menentukan bagaimana mengelola SDM (MSDM) dan menggunakan aset tersebut untuk memaksimalkan return. UKM memiliki potensi besar untuk menerapkan *knowledge management* untuk mencapai keunggulan kompetitif. Pada sebagian besar UKM manajernya merangkap sebagai pemilik perusahaan, yang berimplikasi pada proses pengambilan keputusan bersifat sentral dan jenjang manajemen lebih sedikit.

Dalam UKM pemilik berperan penting dalam implementasi *knowledge management*. Struktur pada UKM yang sederhana, datar, dan kurang kompleks juga akan turut memfasilitasi inisiatif perubahan diantara organisasi yang disebabkan karena integrasi fungsional baik secara horizontal maupun vertikal akan menjadi lebih mudah untuk dicapai. Ditinjau dari sisi kultur, sejumlah SDM dalam UKM biasanya dipersatukan oleh keyakinan dan nilai yang membawa implikasi pada kemudahan untuk melakukan perubahan dan mengimplementasikan *knowledge management*.

DAFTAR PUSTAKA

- 1 A. Z. Yasin, F. ((2002)). *Petani, Usaha Kecil Dan Koperasi Berwawasan Ekonomi Kerakyatan*. Pekanbaru: Unri Press.
- 3 Abili, K. and Faraji, H. (2009). *A Comparative Study on Organizational Social Capital in Faculties of Humanities, Social and Behavioral Sciences at University of Tehran*: Tehran, Iran
- Abonyi, G. ((2005)). *'Transformation of Global Production, Trade and Investment: Global Value Chains and International Production Networks'*, paper presented to the Expert Group Meeting on SMEs' Participation in Global and Regional Supply Chains. UNESCAP: Bangkok.
- 3 Adner, R. and Zemsky, P. (2006). A Demand-based Perspective on Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 27, Pp. 215-239
- 1 Afifuddin. (2010). *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Bandung: CV Alfabeta.
- 2 Agbola, R. M. (2017). Does total quality management affect the performance of small and medium enterprises? A case of manufacturing industry in Ghana. *World Applied Sciences Journal*, 01-09(28).
- Alma, Buchari. (2007). *Kewir¹sahaan*. Bandung: Alfabeta.
- Alyas dan Rakib, M. (2017). *Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah dalam Penguatan Ekonomi Kerakyatan: Studi Kasus pada Usaha Roti Maros di Kabupaten Maros*. *Sosiohumaniora*, Vol. 19(2): 114-120.
- Amit, R. and Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), pp. 33-46.
- 3 Anamkaporn, Angkana. (2007). Branding as a Competitive Advantage for SMEs. *RU International Journal*, Vol. 1 No. 1, Pp. 25-36

- Anton, S. A., Muzakan, I., Muhammad, W. F., Syamsudin, & Sidiq, N. P. (2015). An assessment of SME Competitiveness in Indonesia. *Journal of Competitiveness*, 7(2), 60-74.
- Apindo. (2015). 37th Confederation of Employer (ACE) CEO and Board of Director Meeting. *Apindo Country Report*. In Singapura 12 Mei 2015.
- Arief, R., Yani, I., & Rienna, O. (2012). Strategi Pengembangan Usaha Kecil Menengah Sektor Industri Pengolahan. *Jurnal Teknik Industri*, Vol. 13(1): 14-21
- Ariyasajakorn, D., Gander, J. P., Ratanakomut, S., & Reynolds, S. E. (2009). ASEAN FTA, distribution of income, and globalization. *Journal of Asian Economics*, 20(3), 327-335.
- Asian Development Bank Institute (2015). *Integrating SMEs into global value chains: Challenges and policy actions in Asia*. Mandaluyong City, Philippines: Asian Development Bank.
- Asmarani, Dinda Estika. (2006). *Analisis Pengaruh Perencanaan Strategi terhadap Kinerja Perusahaan dalam Upaya Menciptakan Keunggulan Bersaing (Studi Empirik pada Industri Kecil Menengah Tenun Ikat di Troso Jepara)*. Tesis UNIP
- Aswicahyono, H. & Hill, H. (2014). Survey of Recent Developments. *Bulletin of Indonesian Economic Studies* Vol. 50, No. 3: pp. 319-346.
- Baer, Markus dan Michael Frese, (2003), Innovation Is Not Enough: Climates For Initiative And Psychological Safety, Process Innovations, And Firm Performance, *J. Organiz. Behav*, 24, 45-68
- Bamford, C. E., & Bruton, G. D. ((2011)). *Entrepreneurship a small business approach*. McGraw-Hill.
- Bank Indonesia. (2018). Profil bisnis usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). Laporan Penelitian. Kerjasama Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia dan Bank Indonesia.

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- _____, Jay B. ((2002)). Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Second Edition. Person Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Beaver, G. and Prince, C. (2004). Management, Strategy and Policy in UK Small Business Sector: a Critical Review. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11 No.3. pp. 34-49
- Bharadwaj SG, Varadarajan PR, Fahy J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research proportions. *Journal of Marketing*, 57: 83-99.
- Broughton, A. ((2011)). *SMEs in the crisis: Employment, industrial relations and local partnerships*. Dublin, Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Brouthers, K. D., Nakos, G., & Dimitratos, P. (2015). *SME entrepreneurial orientation, international performance, and the moderating role of strategic alliances*. Entrepreneurship Theory and Practice.
- Brown, Lisanne, Anne LaFond, and Kate Macintyre. (2001). *Measuring Capacity Building*. Carolina Population Center, Chapel Hill : University of North Carolina.
- Campobasso, L and D Davis, (2005). Reflection on Capacity Building. *the California Wellness Foundation Journal*, Volume 2 no. 2. California : Wellness Foundation
- Chandra, Purdi E. (2000). *Trik Sukses Menuju Sukses*. Yogyakarta: Grafika Indah.
- Collins, D. dan Montgomery, Cynthia. (2005). *Corporate Strategy: A Resource Based Approach*. McGraw-Hill Companies, Inc.
- _____, D. and Montgomery, C. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*. Vol. 73. Pp. 118-128

- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57-81.
- Dai, L., Maksimov, V., Gilbert, B. A., & Fernhaber, S. A. (2014). Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Business Venturing*, 29(4), 511- 524.
- David, F. R. (2009). *Manajemen strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____, F. R. (2006). *Manajemen Strategi; Konsep Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Salemba Empat.
- David, Fred R. (2006). *Strategic Management*. Ichnan Setiyo Budi (Penterjemah). *Manajemen Strategi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Deitiana T. (2011). Pengaruh rasio keuangan, pertumbuhan penjualan dan dividen terhadap terhadap harga saham. *Jurnal Bisnis dan Akutansi*, 13(1): 57-66.
- Dierickx I Nad Cool, K. (1989): Asset Stock Accumulation A Sustainability Of Competitive Advantage, *Managemant Science. Journal* vol. 35, 1504 – 1513.
- Diswandi, (2010). *Strategi Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia Principle*.
- Elenkov, D. S., Judge, W.E., & Wright, P. (2005). Strategic Leadership and Executive Innovation Influence : an International Multicluseter Comparative Study. *Strategic managemen journal*, 26(7), 665-682.
- Ferdinan A. (2000). *Manajemen pemasaran: sebuah pendekatan strategik*. *Research Paper Series*, 1. Semarang (ID): Uiversitas Diponegoro.
- Fiouni, F. (2007). Human Resource Management and Knowledge Management: A Road Map Toward Improving Organizational Performance. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 11(2), 124.

- Fontana Avanti (2011). *Innovate we Can, How to create Value athrough Innovation in Your Organization and Society*. Penerbit Cipta Inovasi Sejahtera, Jakarta
- Forbes D.P. (2005). Managerial determinants of decision speed in new ventures. *Strategic Management Journal*, 26(9), 355-366.
- Freddy, Rangkuti. (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep perencanaan strategic untuk menghadapi abad 21*. Jakarta:Gramedia Pustaka Utama. Cetakan kedua belas.
- Fuad, M, Christine H., (et. al), *Pengantar Bisnis*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, (2003), Cet ketiga.
- Gardiner. K. M. (2000). *Mengelolah Budaya Yang Berbeda: Studi Kasus di Ghana, Materi Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Jurusan Manajemen Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
- Gibson James, L Ivancevich, John M. Donnely, ((1999)), *Organisasi: Perilaku Struktur dan Proses" Edisi 6.54*, Semarang Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grahovac Jovan & Miller J. Douglas (2009), Competitive Advantage and Performance: the Impact of Value Creation and Costliness of Imitation, *Strategic Management Journal J*, 30: 1192–1212
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. 7th ed. John Wiley and Sons Ltd.
- Gurbuz, Gulruh., Aykol, Sinem. (2009). Entrepreneurial Mangement, Entrepreneurial orientation and Turkish small firm growth. *Management Research News*.
- Guzey, Yildiz Yilmaz and Tasseven, Ozlem. (2011). Competitive Advantages and Clustering of SMEs: An Analysis of Clustering Effect on Competition in SmallScale Enterprises in Istanbul. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, Vol. 7 No. 9. September. Pp.994-1003
- Hadiyati, Ernani. (2009). *Kajian Pendekatan Pemasaran Kewirausahaan dan Kinerja Penjualan Usaha Kecil*, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Volume 11 No 2

- 1 Hafsah, M. J. (2004). Upaya Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). *Jurnal Infokop*. Nomor 25 Tahun XX.
- Hamdy, Hady. (2001). *Ekonomi Internasional – Teori dan Kebijakan Perdagangan Internasional. Buku 1, Edisi Revisi Jakarta*, Ghalia: Indonesia.
- 3 Hameed, Imran. (2009). Sources of Business Competitive Advantage: A Review. *Journal of Business & Economics*. Pp. 222-23
- Handoyo A, (2001), "Pengaruh Orientasi Wirausaha Terhadap Kinerja Perusahaan Kecil dengan Lingkungan dan Strategi sebagai Variabel Moderat", Thesis, Universitas Diponegoro, Semarang Haniractice, Baylor University.
- Hankinson, Alan, (2000), The Key Factors In The Profiles Of Small Firm Owner Managers That Influence Business Performance; The South Coast Small Firms Survey, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 32 No. 3.
- Henderson, H. (2002). *Building A Win-Win World. Terjemahan. Membangun Suatu Dunia yang Saling Menguntungkan. p.61*. Interaksara: Jakarta.
- Hill Jimmy , (2008), *Multidimensional Study of the Key Determinants of Effective SME Marketing Activity: Part 1 Northern Ireland Centre for Entrepreneurship, University of Ulster at Jordanstown, Newtownabbey: Northern Ireland*
- Hitt A. Michael, Ireland R. Duane, Hoskisson E. Robert (2008). *Startegic Management, Competitiveness and Globalization*, South Western : US.
- Hoffman. P. N. (2000). An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future, *Academy of Marketing Science* no. 4.
- 3 Hrebiniak, L. and Joyce, W. (1985). Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 30 No. 3.pp.336-349
- Hubeis, Musa. (2004). *Prospek Usaha Kecil Dalam Wadah Inkubator Bisnis*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Hui Li, Yong, Jing-Wen Huang dan Ming-Tien Tsai, (2009). Entrepreneurial Orientation And firm Performance: The Role Of Knowledge Creation Process, *Industrial Marketing Management*, 38 pp. 440–449.
- Husband, S. dan Purnendu, M., (1999). A Conceptual Model for Quality Inetgrated Management in Small and Medium Size Enterprise, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16 No. 7, pp. 699–713.
- Irdayanti. (2012). Peran pemerintah dalam pengembangan UKM berorientasi ekspor studi kasus: Klaster kasongan dalam rantai nilai tambah global, *Jurnal Transnasional*, vol. 3 no. 2
- Ismawan, Bambang. (2002). *Ekonomi Rakyat : Sebuah Pengantar, Seminar Pendalaman Ekonomi Rakyat*, Jakarta : Financial Club.
- Jenatabadi, H. S. (2014). Situation of Innovation in the Linkage between Culture and Performance: A Mediation Analysis of Asian Food Production Industry. *Contemporary Engineering Sciences*, 7(7), 323-331.
- Keh, H. T., T. T. M. Nguyen, dan H. P. Ng. (2007). The Effects of Entrepreneurial Orientation and Marketing Information on The Performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*. Vol 1(2): 592-611.
- Kelliher Felicity & Reinl Leana (2009); A Resource -Based View Of Micro-Firm Managemant Practice, *Journal of Small Business and Enterpise Developmant* Vol.16 No.3, p 521 - 532.
- Kim, L and Y. Lim, (1988). Environment, Generic Strategies and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach, *Academy of Management Journal* . 3 (1), pp. 802- 827.
- Kuncoro, M. (2005). *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Lado, A.A. Boyd, N.G., Wright, P. (1992). A Competency Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration. *Journal of Management*. Vol 18 No. 1. Pp.7791

- Lantu, D. C., Triady, M. S., Utami, A. F., & Ghazali, A. (2016). Pengembangan Model Peningkatan Daya Saing UMKM di Indonesia: Validasi Kuantitatif Model. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 15(1), 77-93.
- Lee, Jangwo, (1989), Environmental Change, Strategy Type and Performance: Comparative Static Analysis, *Korean Management Review*, 18: 245-247.
- Li, Y., Liu, Y., and Zhao, Y. (2006). The Role of Market and Entrepreneurship Orientation and Internal Control in the New Product Development Activities of Chinese Firms, *Industrial Marketing Management*, 35: 336-347.
- _____, Y., Zhao, Y., Tan, J., & Liu, Y. (2008). Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: Evidence from Chinese Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 113- 133.
- Loudon, Kenneth C dan Loudon, Jane P. (2007). *Management Information System : Managing the Digital Firm*. Jakarta : Pearson Education
- Lumpkin, Dess. (2003). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. McGraw-Hill Companies, Inc.
- _____, G T., and Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1): 135-172
- _____, G.T. dan Gregory G. Dess, (2001), Linking Two Dimensions Of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role Of Environment And Industry Life Cycle, *Journal Of Business Venturing*. 16 : 429 – 451.
- Mahemba, C. M. (2003), *Innovation Management Practices of Small and Medium Scale Enterprises In Tanzania, PhD Dissertation*, University of Twente, Enschede.

- Margono, A. (2007). *Pengaruh Budaya Dan Lingkungan Industri Terhadap Daya Saing (Studi Pada Usaha Kecil Kerajinan Tradisional Sarung Samarinda)*. Disertasi Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang
- Menegkop dan UKM, RI. (2007). *Data Pendukung Pemberdayaan KUKM. Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia*, Jakarta.
- Miles, M. P., J. G. Covin, dan M. B. Heeley. (2000). The Relationship Between Environmental Dynamism and Small Firm Structure, Strategy, and Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice Spring*, 1 (2) : 63-74.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.
- Mulyadi. (2006). *Ekonomi Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Pembangunan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Nahapiet, J. and Ghosal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, Pp.242-266
- Newbert L. Scott. (2008) Value, Rareness, Competitive Advantage and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal* , 29: 745–768 .
- _____. SL. (2007). Empirical research on the resource – based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28: 121-146.DOI: 10.1002/smj.573.
- Nicolescu, O. (2009). Main features of SMEs organization system. *Review of International Comperative Management*, 10(3), 9.
- Nitisusastro, Mulyadi. (2009). *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil*. Alfabeta. Bandung
- OECD. (2010). *Local partnership, clusters, and SME globalization. Paper presented at the Conference for Ministers responsible for SMEs and Industry Ministers*, Bologna, Italy.

- Olivares, A. M. dan W. Lado. (2008). Market Orientation and Business Economic Performance A Mediated Model. *International Journal of Service Industry Management*.14(3): 284-309.
- Oliver. C. (1997). Sustained Competitive Advantage Combining Institutional And Resource Based Views, *Strategic Management Journal*, Vol 18. No 9. Pp 697- 713.
- Partomo. T.S. dan Soejoedono (2002) *Ekonomi Skala Kecil/Menengah dan Koperasi*. Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Pearce II, John A, Richard B. Robinson Jr. (2014). *Manajemen Strategik:Formulasi , Implementasi, dan Pengendalian*, buku 1, Jakarta: Salemba Empat, edisi 12.
- Peteraf, M. A., & Bergen, M. E. (2003). Scanning dynamic competitive landscapes: A market-based and resource-based framework. *Strategic Management Journal*, 24, 1027–1041
- Porter Michael E. (2008). *Competitive Advantage (Keunggulan Bersaing) Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Kompas Publishing Group: Tangerang.
- _____, M. (1985). *Competitive Advantage*. The Free Press, New York
- _____, M. (1980). *Competitive Strategy*. Agus Maulana (penterjemah). 1996. *Strategi Bersaing. Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Penerbit Erlangga: Jakarta.
- Primawardana, T.&Indriyani, R. (2015). Strategi Pengembangan Usaha Pada “Yulia Bakery” Sidoarjo. *AGORA*. Vol. 3, No. 2, (2015). h. 364-372.
- Rafaelita M. Aldaba. (2012). Small and Medium Enterprises' (SMEs) Access to Finance: Philippines. *Discussion Paper Series No. 2012-05. Philippine Institute for Development Studies*.
- Rahmana Arief. (2009). *Peranan teknologi informasi dalam peningkatan daya saing usaha kecil menengah*, Seminar Nasional, Aplikasi Teknologi Informasi : Yogyakarta.

- Rauch A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (5), 761- 786.
- Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, Business Processes, And Competitive Advantage: Choosing The Dependent Variable In Empirical Tests Of The Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 25, 23–37.
- Rianse Usman, Abdi. (2008). *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi (Teori dan Aplikasi). Edisi Pertama*. Alfabeta, Bandung.
- Riduwan, Kuncoro AE. (2008). *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung (ID): Penerbit ALFA-BETA.
- Ritter, Thomas dan Hans Georg Gemünden, (2004), The impact of a Company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success, *Journal of Business Research* 57 p. 548– 556.
- Rusman, Eddy. (2008). *Analisis Strategi UKM dalam membangun Keunggulan Bersaing Berkelanjutan pada Usaha Penunjang di Sektor Pertambangan Batubara (Studi Kasus pada CV Anugerah Rieski Agung di Kabupaten Tapin Kalimantan Selatan*. Tesis
- Sabirin, S. (2001). Pemanfaatan Kredit Mikro untuk Mendorong Pertumbuhan Ekonomi Rakyat di dalam Era Otonomi Daerah. *Orasi Ilmiah Lustrum IX* .Universitas Andalas, Padang, 13 September (2001).
- Sadri. G and Lees. B. (2001). Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage. *Juornal of Management Development*, Vol 20 No. 10. pp. 853-859.

- Sangen, M. (2005). *Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar dan Budaya Terhadap Kinerja Usaha Kecil Etnis Cina, Bugis, Jawa, Dan Banjar (Studi Pada Industri Pengolahan Pangan Di Kalimantan Selatan)*. Disertasi Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang.
- Sarason, Yolanda dan Tegarden, Linda F. (2003). The Erosion of the Competitive Advantage of Strategic Planning: A Configuration Theory and Resource Based View. *Journal of Business and Management*, Vol. 9, No1
- Schafer, D. S. (2004). Level of entrepreneurship and scanning source usage in very small businesses. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 15(2): 19-31.
- Solihin I. (2012). *Manajemen Strategik*. Jakarta (ID): Penerbit Erlangga.
- Sri Adiningsih,(2007). *Regulasi Dalam Revitalisasi Usaha Kecil Dan Menengah Di Indonesia*. Alfabeta : Jakarta
- Suci, R.P. (2006). "Peningkatan Kinerja Melalui Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, dan Strategi Bisnis: Studi pada Industri Menengah Bordir di Jawa Timur", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol 11, no.1: 46-58
- Sudaryanto, Ragimun, dan Rahma R. (2011). *Strategi pemberdayaan UMKM menghadapi pasar bebas ASEAN*. Universitas Negeri Jember.
- Sumarsono, Sonny. (2009). *Ekonomi Sumber Daya Manusia Teori dan Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sumawinata, Sarbini. (2004). *Politik Ekonomi Kerakyatan*. Jakarta: Gramedia Pustakan Utama.
- Supriatna, S dan Aminah, M. (2014). "Analisis Strategi Pengembangan Usaha Kopi Luwak (Studi Kasus UMKM Careuh Coffee Rancabali- Ciwidey, Bandung)". *Jurnal Manajemen dan Organisasi*.Vol V, No 2. h. 227-243.

- Suseno Y.Djoko (2010): Pengaruh Strategi Bersaing, Sumber Daya Perusahaan Dan Implementasi Strategi Jenerik Terhadap Kinerja Dengan Lingkungan Operasi Sebagai Variabel Moderating, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol 8 No.2
- Syafar, A. W. (2004). Membangun daya Saing Daerah Melalui Kompetensi Khas (Distinctive Competence) Berbasis Komoditi Unggulan. *Usahawan*, No. 3. Hal. 3-11
- Talaja A. (2012). Testing VRIN frame work & resource value and rareness as source of competitive advantage and above performance. *Management*, 17(2): 51-64.
- Tambunan T. (2012). *Usaha Makro Kecil dan Menengah di Indonesia. Isu-isu Penting*. Jakarta (ID): LP3E
- Tambunan, T. (2009). *UMKM di Indonesia*. Bogor: Ghalia.
- _____, T., & Chandra, A. C. (2014). Utilization Rate of Free Trade Agreements (FTAs) by Local Micro-, Small-, and Medium-Sized Enterprises: A Story of ASEAN. *Journal of International Business and Economics*, 2, 34.
- _____, Tulus, (2008), *Ukuran Daya Saing Koperasi Dan UKM, Study RPJM Nasional Tahun (2010)-2014 Bidang Pemberdayaan Koperasi dan UKM*, Bappenas.
- Timberlake, S. (2005). Social Capital and Gender in Workplace. *Journal of Management Development*. Vol.24, No. 1. Pp. 34-44
- Trott P, Maddocks T, Wheeler C. (2009). Core competencies for diversifying: case study of small business. *Strategic Change, Briefings in Entrepreneurial Finance*, 18(12): 27-43.DOE: 10.1002/jsc.829.
- Venkatraman, N., and Ramanujam, V. (1986). Measurement of Businement Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *The Academy of Management Review*, 11(4): 801-814.
- Wang, Y., & Lo, H. ((2003)). Customer-focused performance and the dynamic model for Competence Building and Leveraging: A resource-based view. *Journal of Management Development*, 22(6), 483–526

- Wayne Irava & Ken Moores (2010) : Resources Supporting Entrepreneurial Orientation in Multigenerational Family Firms. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2 (3/4), 222-245.
- Wernerfert, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wibowo, I. (2003). *Pertarungan Wacana Globalisasi Ekonomi. Kompas. Halaman Bentara*. Gramedia. Jakarta.
- Wibowo, I. (2003). *Pertarungan Wacana Globalisasi Ekonomi. World Economic Forum Vs World Social Forum. Kompas.. Gramedia. Jakarta.*
- 1 Wiklund, J. and Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing* , 20, 71 – 91.
- 2 Yuhua, Z., & Bayhaqi, A. (2017). *SME's participation in global production chains: APEC*.
- Yusdja, Y. (2004). Inspirasi Matematika: Inspirasi Dari Matematika:Perdagangan Dunia Dengan Paradigma Keunggulan Kooperatif. *Working Paper*. No. 62. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi. Bogor.
- Zaki Baridwan. 2016. Kurikulum. Makalah dalam Seminar Nasional, *Manajemen Pendidikan Tinggi dan Universitas di Indonesia dalam Era Otonomi dan Globalisasi*. Yogyakarta : Universitas Gadjah Mada
- 1 Zamberi Syed Ahmad (2013): *Micro Small And Medium Size Enterprises Development In The Kingdom Of Saudi Arabia; Problem And Constraint. World Journal Entrepreneurship Management And Sustainable Development .Vol.8 ISS:4 pp 217 – 232*
- 1 Zamberi Syed Ahmad (2013): *Micro Small And Medium Size Enterprises Development In The Kingdom Of Saudi Arabia; Problem And Constraint. World Journal Entrepreneurship Management And Sustainable Development .Vol.8 ISS:4 pp 217 – 232*

1
Zulkarnain. (2003). *Membangun Ekonomi Rakyat: Persepsi Tentang Pemberdayaan Ekonomi Rakyat*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.

GLOSARIUM

ASEAN (Association of South East Asian Nation)

Kumpulan negara-negara yang ada di Asia Tenggara yang terdiri dari Indonesia, Malaysia, Brunei Darusalam, Singapura, Myanmar, Thailand, Vietnam, Kamboja dan Timor Leste

Backward linkage (keterkaitan ke belakang)

Bentuk strategi dengan membangun jaringan dengan pemasok. Bisa juga merupakan keterkaitan suatu sektor terhadap sektor-sektor lain yang menyumbang *input* kepadanya.

Budaya perusahaan

Suatu pola asumsi dasar yang dimiliki oleh anggota perusahaan yang berisi nilai-nilai, norma-norma dan kebiasaan yang mempengaruhi pemikiran, pembicaraan, tingkah laku, dan cara kerja karyawan sehari-hari, sehingga akan bermuara pada kualitas kinerja perusahaan.

Clustering

Pengelompokkan usaha kecil untuk mempermudah pembinaan

Diferensiasi

Strategi yang dilakukan perusahaan dengan melakukan sesuatu yang berbeda dengan yang dilakukan oleh kompetitornya

E-Comerce (bisnis elektronik)

Bisnis yang menggunakan fasilitas teknologi informasi. E-commerce baerarti penyebaran, pembelian, penjualan, pemasaran barang dan jasa melalui sistem elektronik seperti internet atau televisi, website, atau jaringan komputer lainnya. E-commerce dapat melibatkan transfer dana elektronik, pertukaran data elektronik, sistem manajemen inventori otomatis, dan sistem pengumpulan data otomatis.

Economic of scale (skala ekonomi)

Skala ekonomis (*economies of scale*) merupakan suatu teori yang menggambarkan fenomena menurunnya biaya produksi per unit pada suatu perusahaan dibarengi dengan meningkatnya volume produksi (*output*). Semakin besar perusahaan, semakin rendah biaya produksi per unit produk yang dihasilkan.

Entrepreneurship (kewirausahaan)

Kreativitas dan inovasi menciptakan perubahan dengan memanfaatkan peluang dan sumber-sumber yang ada untuk menghasilkan nilai tambah bagi diri sendiri dan orang lain serta memenangkan persaingan.

Forward linkage (keterkaitan ke depan)

Keterkaitan suatu sektor yang menghasilkan output untuk digunakan sebagai input bagi sektor lain

FTA (Free Trade Area)

Suatu pengelompokan perdagangan negara-negara anggota yang terkait dan telah menandatangani perjanjian perdagangan bebas (FTA), yang menghilangkan segala bentuk tarif (meskipun beberapa hanya mengecilkan tarif), pembatasan kuota impor, dan preferensi (syarat-syarat) pada sebagian besar komoditas

Intellectual capital

Asset tidak berwujud berupa sumber daya informasi serta pengetahuan yang berfungsi untuk meningkatkan kemampuan bersaing serta dapat meningkatkan kinerja perusahaan

IPR (Intellectual Property Right)

Hak atas kekayaan intelektual (HAKI) merupakan hak-hak atas benda tidak berwujud yang merupakan hasil karya dan pengetahuan manusia yang diberikan oleh pemerintah, misalnya hak paten, hak cipta, hak merek.

Keunggulan komparatif

Suatu keunggulan yang dimiliki oleh suatu organisasi untuk dapat membandingkannya dengan yang lainnya. Keunggulan komparatif, adalah keunggulan-keunggulan yang dimiliki oleh organisasi seperti SDM, fasilitas, dan kekayaan lainnya, yang dimanfaatkan untuk mencapai tujuan.

Keunggulan kompetitif

Kemampuan sebuah organisasi untuk memformulasikan strategi yang menempatkannya pada suatu posisi yang menguntungkan berkaitan dengan perusahaan lainnya.

Market share (pangsa pasar)

Bagian pasar potensial yang bisa diraih oleh perusahaan

MEA (Masyarakat Ekonomi Asean)

Kumpulan negara-negara di Asean yang memiliki komitmen memajukan ekonomi di wilayah tersebut secara bersama

Orientasi kewirausahaan

Hakikat yang merujuk pada sifat, watak, dan ciri-ciri yang melekat pada seseorang yang memiliki kemauan keras untuk mewujudkan gagasan inovatif dalam dunia usaha yang nyata serta dapat mengembangkannya .

Orientasi pasar

Suatu pendekatan yang menempatkan kegiatan pemasaran pada terpenuhinya kepuasan pelanggan.

PDB (*Product Domestic Bruto*)

Nilai pasar semua barang dan jasa yang diproduksi oleh suatu negara pada periode tertentu. PDB merupakan salah satu metode untuk menghitung pendapatan nasional

RBV (Resource Based View)

Teori RBV memandang perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kapabilitas. Asumsi RBV yaitu bahwa perusahaan bersaing berdasarkan sumber daya dan kemampuan. Perbedaan sumber daya dan kemampuan perusahaan dengan perusahaan pesaing akan memberikan keuntungan kompetitif

SBU (Strategic Business Unit)

Unit bisnis independen di bawah perusahaan yang bertujuan untuk mengoptimalkan sumber daya dan memaksimalkan nilai perusahaan. SBU menyediakan produk dan pelayanan kepada pelanggan internal maupun pihak ketiga.

Sentra UKM

Kelompok usaha yang menghasilkan produk sejenis, menggunakan bahan baku sejenis, dan/atau melakukan proses produksi yang sama.

Strategi generic

Konsep strategi dari Porter yang menyatakan bahwa untuk dapat unggul dalam persaingan maka ada tiga hal yang bisa dilakukan , yaitu diferensiasi, *cost leadership* dan fokus.

UKM (Usaha Kecil dan Menengah)

Menurut Undang-Undang Nomor 20, bab IV pasal 6 tahun 2008 mengatakan ada beberapa kriteria mengenai usaha mikro, kecil dan menengah antara lain sebagai berikut:

1. Kriteria Usaha Mikro adalah sebagai berikut:
Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 300.000.000,00. (tiga ratus juta rupiah).
2. Kriteria Usaha Kecil adalah sebagai berikut:
Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai

dengan paling banyak Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

3. Kriteria Usaha Menengah adalah sebagai berikut:
Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

INDEKS

A

Adam Smith 103, 104, 105, 106, 120
Ancaman 11, 31, 42, 78, 79, 81, 82, 83,
113, 131, 133, 171, 178, 199, 200
ASEAN 17, 19, 50, 52, 53, 54, 60, 63,
212, 222, 223
Asosiasi 42, 67, 82, 90

B

Badan usaha 2, 35, 55, 172
Bank 4, 5, 8, 20, 34, 35, 37, 44, 46, 61, 88
Bank Indonesia 4, 5, 8, 179, 180, 212
Barney ..95, 122, 132, 134, 143, 147, 151,
153, 171, 213, 221
Birokrasi 50, 80, 83, 84, 90, 140
Bisnis... 4, 6, 9, 11, 14, 15, 16, 19, 25, 27,
29, 31, 42, 43, 55, 56, 59, 62, 63, 67,
68, 78, 85, 86, 87, 95, 98, 125, 130,
131, 138, 140, 141, 142, 147, 156,
157, 173, 174, 177, 178, 181, 183,
184, 186, 187, 190, 191, 193, 195,
196, 197, 198, 199, 200, 206, 212
BUMN 4, 5, 35

C

Cetak biru 52, 53, 54
Cina 19, 24, 40, 199, 222
Clustering 36, 98, 100, 209
Cost leadership 131, 193, 194, 198

D

David Ricardo 104, 107, 111, 112, 113,
117
Daya saing .. 18, 43, 49, 51, 59, 60, 62, 65,
66, 67, 68, 78, 83, 90, 102, 109, 110,

Departemen Perindustrian dan
Perdagangan 168
Diferensiasi 17, 131, 193, 194, 198, 208
Diversifikasi 28, 81

E

E-commerce 53
Efisiensi ..13, 36, 59, 63, 67, 68, 103, 117,
120, 140, 159, 160, 166, 184, 193, 194
Ekonomi kerakyatan 54, 57, 58, 136

F

Faktor internal ... 12, 78, 81, 84, 141, 178,
185
Faktor Internal 78
faktor produksi 47, 106, 109, 110, 111,
120, 155, 159
Ferdinan 138, 142, 170, 214
Focus 131

I

Income gathering 49, 55
Indonesia. 1, 2, 3, 5, 10, 11, 12, 18, 22, 26,
36, 37, 49, 51, 74, 137, 164, 168, 179,
203, 212, 216, 222, 223
Industri kecil 16, 36, 192
Inflasi 80
Investasi 6, 8, 32, 34, 48, 50, 59, 62, 69,
70, 88, 124, 171

J

Jaringan ..9, 53, 58, 59, 66, 67, 79, 82, 97,
140, 153, 173, 174, 181
Jepang 24, 85, 121, 203

Jiwa wiraswasta 158

K

Kapabilitas . 12, 94, 97, 98, 123, 124, 125, 133, 143, 147, 151

Kebijakan . 4, 7, 27, 44, 45, 53, 61, 65, 67, 129, 130, 131, 140, 141, 173, 174

Kemiskinan 2, 7, 51, 85, 89

Kemitraan . 9, 10, 34, 37, 42, 65, 100, 140, 173

Kepuasan pelanggan..... 16, 201, 204

Kuangan mikro 20, 34, 51

Keunggulan bersaing 10, 11, 13, 14, 16, 17, 19, 22, 23, 25, 31, 42, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 100, 102, 123, 125, 128, 142, 143, 144, 147, 148, 150, 151, 159, 160, 170, 191, 192, 193, 197, 204, 205, 206, 209

Keunggulan kompetitif..... 17, 26, 36, 121, 122, 123, 124, 127, 129, 131, 132, 133, 134, 135, 142, 143, 147, 149, 150, 153, 154, 209

Kinerja pemasaran 14, 15, 16, 170, 198

Knowledge management 209, 210

Kompetitor 76, 125, 127, 128

Koperasi 2, 4, 8, 55, 58, 88

L

Laba..... 4, 21, 25, 41, 46, 48, 93, 98, 132, 134, 156, 157, 194

Linkage..... 6, 7, 34, 38, 39, 65, 180, 218

Lumpkin..... 132, 133, 181, 186, 189, 190, 192, 196, 201, 202, 218, 221

M

Manajemen .. 5, 6, 9, 28, 29, 32, 37, 43, 44, 47, 56, 60, 62, 77, 79, 81, 82, 83, 84, 94, 96, 97, 114, 115, 122, 127, 129, 140, 151, 153, 173, 174, 180, 182, 185, 188, 189, 208, 210

Market place..... 186, 196

Market share 93, 98, 99, 170

Marketing mix 44

MEA 52, 53, 54

Merek 99, 100, 130, 143, 201, 208

Modal.. 6, 8, 20, 32, 34, 35, 37, 40, 46, 48, 52, 54, 55, 59, 60, 61, 63, 65, 69, 75, 76, 79, 82, 88, 89, 93, 96, 97, 106, 109, 114, 115, 124, 140, 148, 149, 150, 152, 157, 159, 160, 168, 169, 173, 174, 192, 195, 199, 200, 209

Modal kerja 34, 49, 60

Modal sosial 96

Multinasional..... 59, 64, 65, 66, 67

N

Nilai tambah .. 35, 71, 121, 126, 142, 175, 176, 202, 203, 217

O

Online 21

Orientasi kewirausahaan 10, 13, 15, 16, 140, 141, 142, 152, 173, 178, 181, 185, 186, 188, 189, 190, 191, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 206, 207

Orientasi pasar.. 13, 14, 16, 141, 142, 204, 205

P

Pasar bebas 78, 222

PDB 32, 70, 71, 85, 137, 164, 179

Pemasaran..... 6, 12, 13, 14, 15, 20, 21, 32, 37, 40, 41, 44, 49, 51, 59, 66, 79, 82, 83, 84, 88, 106, 112, 138, 140, 141, 154, 170, 175, 181, 193, 194, 198, 205, 208, 214

Pemasok 34, 64, 66, 93

Pemerintah..... 3, 7, 8, 9, 50, 51, 75, 111

Persaingan 13, 16, 114

Porter . 17, 26, 31, 94, 101, 130, 131, 152,
186, 192, 193, 195, 197, 198, 220
Produktifitas.....47, 165, 166
Promosi... 37, 44, 45, 67, 76, 81, 175, 208

R

Resource-based theory.....122, 123, 124
Resource based view.....10

S

SBU.....43
SDM... 6, 7, 13, 47, 59, 77, 79, 81, 82, 84,
141, 169, 210
Segmentasi.....44
Stakeholders.....22
Strategi . 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 21,
22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 34, 36,
41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 54, 55,
56, 59, 64, 65, 67, 73, 74, 78, 79, 81,
82, 83, 84, 93, 94, 97, 99, 100, 102,
122, 126, 127, 128, 130, 131, 132,
134, 138, 148, 150, 154, 159, 160,
168, 169, 173, 174, 178, 185, 186,
187, 188, 192, 193, 194, 196, 197,
198, 205, 206, 208
Strategi generik.....131, 193, 197
Sumber daya 6, 17, 26, 27, 29, 31, 32, 35,
37, 38, 39, 41, 43, 49, 51, 56, 59, 60,
62, 64, 65, 66, 93, 94, 95, 96, 97, 102,
103, 107, 122, 127, 131, 132, 133,
134, 135, 140, 143, 144, 147, 148,
149, 150, 151, 152, 153, 154, 156, 157

SWOT..... 31, 78, 83, 215

T

Teknologi6, 12, 13, 21, 31, 32, 37, 46, 49,
54, 55, 56, 60, 61, 62, 66, 68, 69, 75,
76, 79, 82, 94, 96, 108, 114, 115, 120,
121, 122, 127, 130, 132, 140, 148,
151, 156, 159, 160, 166, 168, 169,
172, 173, 174, 180, 181, 184, 194,
202, 207, 209, 220
Tenaga kerja... 3, 7, 19, 31, 32, 40, 46, 48,
49, 53, 65, 68, 69, 70, 72, 73, 79, 83, 84,
85, 87, 89, 106, 109, 111, 112, 113, 114,
120, 137, 177
Transaksi 5, 111, 173

U

UMKM .18, 19, 20, 21, 48, 49, 50, 51, 53,
54, 55, 57, 58, 60, 63, 64, 65, 66, 67,
68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 78, 79, 80,
81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90,
92, 136, 137, 138, 141, 161, 164, 165,
166, 167, 195, 212, 214, 216, 218,
222, 223
Usaha Kecil Menengah..... 1, 4, 137, 212

W

Wirasaha.....15, 44, 102, 152, 155, 156,
157, 174, 178, 182, 187, 191, 196,
197, 203

Resource Based View

ORIGINALITY REPORT

21 %

SIMILARITY INDEX

21 %

INTERNET SOURCES

0 %

PUBLICATIONS

7 %

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

docobook.com

Internet Source

5 %

2

www.scribd.com

Internet Source

4 %

3

jp.feb.unsoed.ac.id

Internet Source

4 %

4

core.ac.uk

Internet Source

3 %

5

lib.unnes.ac.id

Internet Source

2 %

6

akademikita.blogspot.com

Internet Source

2 %

7

eprints.undip.ac.id

Internet Source

1 %

8

www.ukmindonesia.id

Internet Source

1 %

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography Off