

# **MENGEMBANGKAN STRATEGIK KEUNGGULAN BERSAING USAHA KECIL DAN MENENGAH UNTUK MENCAIPI POSISI PASAR YANG KUAT DAN BERKELANJUTAN DALAM ERA GLOBAL**

**MARIANA RACHMAWATI**

## **ABSTRAK**

Dalam mengembangkan keunggulan bersaing usaha kecil dan menengah untuk mencapai posisi pasar yang kuat dan bertahan dalam era global, maka produk yang dihasilkan UKM sekurang-kurangnya mempunyai keunggulan komparatif, bahkan sangat diharapkan mempunyai keunggulan kompetitif. Keunggulan perusahaan tergantung pada sumber daya yang dimiliki dan strategi apa yang dipilih dalam memberdayakan sumber daya internal itu untuk merespons ancaman dan peluang eksternal. Dalam kerangka manajemen strategik terdapat dua model penyusunan strategik perusahaan dalam mencapai tujuannya, yaitu model industrial organization ( I / O ) atau model market-based dan model resourcebased . Model market-based menyatakan bahwa kondisi dan karakteristik lingkungan eksternal merupakan input utama dan penentu strategi perusahaan. Menurut model ini, pencapaian tujuan perusahaan lebih ditentukan oleh karakteristik lingkungan eksternal dari pada oleh sumber daya internal perusahaan. Sedangkan model resource-based menyatakan bahwa sumber daya internal merupakan input utama dan penentu strategi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Dalam hal meningkatkan sumber daya internal perusahaan lebih penting dalam penyusunan strategi perusahaan dari pada lingkungan eksternalnya.

Kata kunci : keunggulan bersaing, usaha kecil dan menengah, global

## **PENDAHULUAN**

Menjelang akhir tahun 2005 telah disepakati oleh negara-negara di Asia termasuk Indonesia untuk mempercepat 2 tahun perdagangan bebas di wilayah Asia. Konsekuensi logis dari komitmen tersebut adalah bahwa semua negara yang ikut serta dalam kesepakatan tersebut harus mengikuti perkembangan perdagangan bebas dengan segala ketentuan serta hukum yang berlaku. Dan hal yang terpenting adalah apakah kita sebagai usaha kecil dan menengah sudah siap untuk menghadapi kondisi tersebut? Bila sudah siap menghadapi kondisi tersebut, ada beberapa hal yang harus dibenahi pada beberapa bidang usaha pada sektor dan subsektor serta komoditi apa yang dapat diandalkan untuk mengisi kegiatan perdagangan bebas tersebut, dimana pada kegiatan usaha dengan klasifikasi serta Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah dalam Menghadapi Pasar Regional Dan Global, kualifikasi usaha seperti apa yang kemungkinan dapat ikut secara aktif dalam perdagangan bebas tersebut. Tentang komoditi yang kemungkinan berpeluang untuk dapat secara aktif diperdagangkan pada pasar regional/global yang kompetitif tersebut, tampaknya tidak ada pilihan, kecuali yang mempunyai keunggulan komparatif (comparative advantages). Komoditi tersebut terutama berasal dari sektor pertanian khususnya subsektor perkebunan dan sektor kelautan khususnya subsektor perikanan serta sektor industri khususnya subsektor industri pengolahan dan industri kecil. Kemudian kualifikasi usaha yang mempunyai peluang untuk dapat mengembangkan usahanya sekaligus menjadi motor

penggerak perekonomian Indonesia adalah kegiatan usaha yang mempunyai pengalaman/catatan (track record) yang baik terutama selama sepuluh tahun terakhir. Selanjutnya atas dasar pengalaman terutama di masa krisis tujuh tahun terakhir, pilihan untuk memprioritaskan kegiatan usaha (pengusaha) dengan skala usaha kecil dan menengah (UKM) adalah merupakan pilihan yang cukup bijaksana. Oleh karena itu, yang penting adalah bagaimana mencermati kemungkinan yang akan terjadi dalam kegiatan ekonomi dunia, regional dan di Indonesia sendiri dalam kurun lima tahun ke depan. Bagaimana peluangnya bagi UKM, untuk dapat mengembangkan kegiatan usahanya pada pasar yang kompetitif, sehingga disamping dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas usahanya juga dapat menopang secara kuat perekonomian Indonesia.

### **SEKILAS MENGENAI KONDISI PEREKONOMIAN DAN PENTINGNYA UKM**

Prospek ekonomi dunia diprakirakan membaik pada tahun 2005 dan selanjutnya melambat pada tahun 2006- 20067 Di lain pihak prospek ekonomi Indonesia tahun 2005-2007 diprakirakan terus membaik, ditandai oleh pertumbuhan ekonomi yang meningkat secara bertahap hingga sekitar 21 % pada tahun 2006. Kemudian dilihat dari kontribusi sektoral, maka sektor industri, sektor perdagangan dan sektor pertanian diprakirakan menjadi sektor utama pertumbuhan PDB tahun 2005-2007 (Miranda S.Goeltom, 2004). Walaupun terdapat kecenderungan perbaikan perekonomian Indonesia di masa mendatang sebagai dampak dari kondisi ekonomi global, regional dan adanya perbaikan sarana dan prasarana yang dapat menunjang kegiatan ekonomi domestik, tampaknya perlu diwaspadai kemungkinan adanya beberapa isu kritis yang sering menghambat pertumbuhan ekonomi suatu negara, diantaranya adalah: (1) Tingginya pengangguran, (2) rendahnya investasi, dan (3) biaya ekonomi tinggi. Isu tingginya pengangguran dan ekonomi biaya tinggi merupakan isu lama dan klasik yang selama ini belum dapat diatasi dengan baik. Kemudian isu rendahnya investasi merupakan produk dari kekurangan percayaan investor terhadap kondisi perekonomian Indonesia, termasuk di dalamnya masalah politik dan keamanan. Kemungkinan isu kritis tersebut berpengaruh terhadap aktivitas ekonomi Indonesia ke depan. Oleh karena itu, harus cepat direspon oleh semua pihak, terutama pihak pemerintah khususnya dalam menentukan kebijakan pengembangan ekonomi nasional pada tahun 2005-2009. Pengalaman Indonesia selama tiga puluh tahun kebelakang terutama pada tujuh tahun terakhir, memberikan informasi dan sekaligus pelajaran berharga bagi kita, bahwa pada masa lalu runtuhnya perekonomian Indonesia ternyata sebagai akibat dari kekurangmampuan pengambil keputusan di pemerintahan Indonesia saat itu dalam merespon berbagai isu kritis , seperti telah disebutkan di atas. Pada saat itu perekonomian Indonesia hanya bertumpu pada beberapa usaha skala besar (konglomerat). Oleh karena itu, respon yang cepat dan tepat terutama oleh pihak pemerintah terhadap isu kritis yang selalu menghantui kegiatan perekonomian tersebut, akan sangat bermanfaat bagi kemungkinan ketahanan dan sekaligus keamanan perekonomian Indonesia di masa mendatang. Dengan demikian, kebijakan pemerintah untuk memberikan kesempatan sama kepada kegiatan usaha kecil dan menengah (UKM) untuk dapat maju dan berkembang sesuai dengan kapasitas dan kapabilitasnya, merupakan sesuatu yang sangat berharga bagi ketahanan dan keamanan perekonomian Indonesia di masa mendatang. Ini artinya bahwa UKM harus dapat tumbuh dengan baik, sehingga masalah mengenai pengangguran, rendahnya minat investasi dan ekonomi biaya tinggi dapat berkurang secara nyata. Manggara Tambunan (2004) menyebutkan bahwa setelah krisis berjalan selama tujuh tahun, salah satu

pelajaran berharga yang dapat diambil adalah bahwa : (1) ekonomi Indonesia tidak dapat hanya mengandalkan peranan usaha besar, (2) Usaha kecil menengah (UKM) memiliki ketahanan yang lebih baik dibandingkan dengan usaha besar karena UKM lebih efisien dan (3) hingga sekarang belum ada kejelasan kebijakan industri dan bagaimana yang diadopsi agar lebih mampu mempercepat pertumbuhan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja bagi pengangguran dan kemiskinan.

### **ANALISIS USAHA KECIL MENENGAH**

Masalah ekonomi biaya tinggi hanya dapat diatasi dan diselesaikan dengan baik, apabila keberadaan pemerintahan yang bersih dan jujur dan bertanggung jawab (*good governance*) diupayakan secara sungguh-sungguh dan berkesinambungan. Apabila ini dapat dilaksanakan dengan baik, maka akan berdampak secara langsung terhadap penurunan terhadap ekonomi biaya tinggi, baik yang terjadi di pemerintahan maupun yang dilakukan oleh para pengusaha, termasuk pengusaha dengan skala kecil dan menengah. Paling tidak biaya untuk perijinan, restribusi dan pajak serta sejenisnya dapat mengurangi beban para pengusaha kecil dan menengah. Kemudian masalah masih tingginya pengangguran, dapat dikurangi secara nyata apabila kemudahan bagi pengembangan UKM nyata-nyata terlaksana dengan baik. Semakin banyak jumlah UKM serta semakin berkualitas dan berkembang UKM, maka akan berpeluang untuk menyerap lebih banyak tenaga kerja. Badan Pusat Statistik (2003) menyebutkan bahwa jumlah UKM tercatat 42,3 juta atau 99,90 % dari total jumlah unit usaha. UKM menyerap tenaga kerja sebanyak 79 juta atau 99,40 % dari total angkatan kerja. Kontribusi UKM dalam pembentukan PDB sebesar 56,70 %. Kemudian sumbangan UKM terhadap penerimaan devisa negara melalui kegiatan ekspor sebesar Rp 75,80 triliun atau 19,90 % dari total nilai ekspor. Dengan berbagai spesifikasi, terutama modalnya yang kecil sampai tidak terlalu besar, dapat merubah produk dalam waktu yang tidak terlalu lama dan manajemennya yang relatif sederhana serta jumlahnya yang banyak dan tersebar di wilayah nusantara, menyebabkan UKM memiliki daya tahan yang cukup baik terhadap berbagai gejolak ekonomi. Berbagai permasalahan mikro yang terdapat pada kebanyakan UKM, dapat menghambat UKM untuk dapat berkembang dengan baik, terutama dalam mengoptimalkan peluang yang ada. Kondisi tersebut memberikan isyarat bahwa UKM sepatasnya diberikan bantuan sesuai dengan kebutuhannya. Sehubungan dengan permasalahan secara umum yang dialami oleh UKM, Badan Pusat Statistik (2003) mengidentifikasikan sebagai berikut: Kurang permodalan, Persaingan usaha ketat, Kesulitan bahan baku, kurang teknis produksi dan keahlian, keterampilan manajerial, pengetahuan manajemen keuangan, iklim usaha yang kurang kondusif (perijinan, aturan/perundangan).

Bagi keperluan pengembangan usaha UKM di masa mendatang, diperlukan adanya bantuan layanan bisnis dari lembaga swasta, lembaga pemerintah dan individu sesuai dengan kekurangan masing-masing UKM. Hasil penelitian kerjasama Kementerian KUKM dengan BPS (2003) menginformasikan bahwa jenis layanan yang paling banyak diharapkan dari lembaga pelayanan bisnis (LPB) atau *business development services provider* (BDSP) adalah: fasilitasi permodalan (84,79 %), fasilitasi perluasan pemasaran (79,64 %), fasilitasi jasa informasi (76,03 %), fasilitasi pengembangan desain produk, organisasidan manajemen (58,51 %), fasilitasi penyusunan proposal pengembangan usaha

(55,93 %), fasilitasi pengembangan teknologi (54,38 %) Hasil penelitian tersebut lebih lanjut mengemukakan bahwa UKM yang mengalami kesulitan usaha 72,47 % sisanya 27,53 % tidak ada masalah. Dari 72,47 % yang mengalami kesulitan usaha tersebut, terutama meliputi kesulitan : (1) Permodalan (51,09 %), (2) Pemasaran (34,72 %), (3) Bahan baku (8,59 %), (4) Ketenagakerjaan (1,09 %), (5) Distribusi transportasi (0,22 %), dan (6) Lainnya (3,93 %) Lebih lanjut disebutkan bahwa dalam mengatasi kesulitan permodalannya diketahui sebanyak 17,50 % UKM menambah modalnya dengan meminjam ke bank, sisanya 82,50 % tidak melakukan pinjaman ke bank tetapi ke lembaga Non bank seperti Koperasi Simpan Pinjam (KSP), perorangan, keluarga, modal ventura, lainnya. Alasan utama yang dikemukakan oleh UKM kenapa mereka tidak meminjam ke bank adalah: (1) prosedur sulit (30,30 %), (2) Tidak berminat (25,34 %), (3) Tidak punya agunan (19,28 %), (4) Tidak tahu prosedur (14,33 %), (5) Suku bunga tinggi (8,82 %), dan (6) Proposal ditolak (1,93 %). Penelitian yang dilakukan Gofur Ahmad (2004) terhadap UKM yang berusaha di bidang pengrajin garmen yang berlokasi di Sentra Warung Buncit, diantaranya menyebutkan bahwa saat ini yang paling dibutuhkan oleh pengrajin adalah adanya bantuan modal berupa kredit lunak, agar mereka dapat mengembangkan usaha mereka di bidang garmen. Hal ini dapat dilihat dari 82,30 % pengrajin merasa tidak memiliki cukup modal untuk mengembangkan usahanya. Sementara untuk menanggulangi kekurangan modal tersebut, mereka mengatakan tidak tahu secara persis kepada siapa atau lembaga mana mereka harus mencari bantuan modalnya.

Di satu sisi UKM pada umumnya sangat memerlukan bantuan permodalan bagi pengembangan usahanya, tetapi di lain sisi perbankan dan mungkin juga perorangan masih kelebihan dana. Walaupun secara makro penyaluran kredit bagi UKM terus meningkat dalam lima tahun terakhir ini, ternyata peningkatan terbesar masih berada pada kredit konsumsi. Peningkatan kredit perbankan untuk UKM khususnya bagi keperluan tambahan modal kerja dan investasi masih jauh lebih kecil bila dibandingkan dengan dapat di lihat pada tabel 1. Atas dasar kondisi tersebut, tampaknya sangat mutlak diperlukan adanya bantuan UKM, yaitu: (1) layanan untuk dapat akses ke lembaga keuangan, dan (2) tersedianya lembaga jaminan kredit yang permanen bagi UKM. Maulana Ibrahim (2004) mengemukakan bahwa berdasarkan data *business plan* 13 bank umum yang menguasai sekitar 80 % total asset perbankan nasional termasuk BPR diketahui bahwa porsi penyaluran dana bagi UMKM dari kalangan perbankan direncanakan atau ditargetkan sebesar Rp 38,50 triliun. Sampai dengan akhir bulan Juni 2004 sudah terealisasi sebesar Rp 30,90 triliun atau 80,40 %. Apabila dibandingkan dengan tahun 2003, realisasi penyaluran kredit bagi UKM tahun 2004 tersebut meningkat dari Rp 27 triliun menjadi Rp 30,90 triliun, namun demikian targetnya menurun dari Rp 42,30 Triliun menjadi Rp 38,50 triliun. Perlu diketahui pula bahwa posisi Juni 2004 Non Performing Loans (NPLs) kredit UMKM sebesar 4,40 % , kondisi ini ternyata lebih kecil dari NPLs total kredit perbankan sebesar 6,20 %.

Masalah pemasaran yang terjadi pada rata-rata UKM terutama dengan skala kecil sesuai dengan penelitian Anonimous (2003) adalah sebagai akibat dari banyak faktor, yaitu: (1) Banyak pesaing (53,77 %), (2) Harga jual rendah (27,40 %), (3) Pasar jenuh (6,51 %), (4) Informasi kurang memadai (4,45 %), dan (5) Lainnya (7,88 %). Masalah lainnya yang juga berpengaruh terhadap pengembangan usaha UMKM adalah kesulitan bahan baku. Kesulitan mendapatkan bahan baku tersebut, secara rinci sebagai dampak dari: Harganya mahal (51,30 %), Langka (31,82 %), kualitas kurang baik (9,74 %), dan Lainnya (7,14 %). Atas dasar kondisi seperti dikemukakan terdahulu, dapat disebutkan

bahwa secara umum permasalahan utama yang dialami oleh UKM ada tiga hal, yaitu: Kurang permodalan (modal kerja dan investasi), Pasar yang sangat bersaing (produsen banyak dan harga jual yang sama atau mendekati harga pokok produksi, dan Sulit mendapatkan bahan baku (harganya tinggi dan sulit didapat). Kondisi tersebut akan sangat menyulitkan UKM untuk dapat berkembang dengan baik. Oleh karena itu, agar usaha UKM dapat berkembang dengan baik diperlukan adanya bantuan bimbingan atau layanan bisnis yang jenisnya disesuaikan dengan masalah yang dihadapi oleh setiap kelompok UKM yang mengusahakan produk sejenis, sehingga UKM dapat mengakses ke sumber pembiayaan, pemasaran (pasar output) dan sumber bahan baku (pasar input). Ini artinya bahwa dalam mengembangkan UKM untuk lima tahun ke depan diperlukan adanya strategi yang paradigmanya berubah dari strategi yang mungkin pernah dilakukan di masa yang lalu.

**TABEL 1**  
**PERKEMBANGAN KREDIT UMKM BERDASARKAN JENIS PENGGUNAAN**  
**(DALAM MILYAR RP)**

JENIS KREDIT PERIODE	KONSUMSI	MODAL KERJA	INVESTASI	TOTAL UMKM
Desember 1999	23,307	39,592	12,148	75,047
Desember 2000	36,215	40,561	10,432	87,199
Desember 2001	54,869	50,281	14,599	119,749
Desember 2002	76,122	68,974	16,718	161,814
Desember 2003	100,965	90,030	22,296	213,291
Juni 2004	118,032	99,349	26,408	243,790

Sumber: Bank Indonesia di dalam Maulana Ibrahim (2004)

Dari hasil data dan berbagai penelitian diatas menunjukkan bahwa Usaha Kecil dan Menengah relatif memiliki kekuatan untuk bertahan hidup dibandingkan dengan usaha besar dalam menghadapi goncangan. Dalam hal ini usaha kecil dan menengah memberikan optimisme untuk bertahan dan berkembang. Globalisasi ekonomi dunia krisis ekonomi nasional bagi sebagian perusahaan merupakan ancaman, tetapi dari sebagian lagi merupakan peluang. Perusahaan memiliki sumber daya internal yang unggul berpotensi dapat merespon ancaman dan peluang itu dengan baik, sehingga dapat bertahan dan berkembang. Sebaiknya perusahaan yang sumber daya internalnya lemah kemungkinan besar akan mengalami kesulitan dalam merespon ancaman itu, akibatnya akan mengalami kebangkrutan. Kelangsungan perusahaan tergantung pada sumber daya yang memiliki kapabilitas manajerialnya ( Barney dalam Cambell and Hitt.02 ). Agar potensi sumber daya internal perusahaan efektif dalam merespon ancaman dan peluang eksternal, maka kapabilitas manajerial sangat penting. Dengan kapabilitas manajerial yang memadai diharapkan sumber daya yang mempunyai perusahaan dapat diberdayakan

dalam merespon ancaman dan peluang eksternal. Ini sangat relevan dengan upaya membangun daya saing dan keunggulan posisi untuk mencapai tingkat probabilitas yang tinggi, sehingga kelangsungan hidup perusahaan dapat dipertahankan dan dikembangkan.

Bagi usaha kecil dan menengah, ancaman dan peluang eksternal akan menjadi sumber permasalahan mengingat sumber daya yang dimiliki dan kapabilitas manajerialnya relatif rendah. Secara struktural usaha kecil dan menengah memiliki kelemahan dalam berbagai hal, seperti manajemen, organisasi, pengendalian mutu, kemampuan mengadopsi dan menggunakan teknologi, permodalan, tenaga kerja serta pemasaran (Suryana, 2003:6). Sejumlah kelemahan yang terdapat pada usaha kecil dan menengah itu dapat menyebabkan berkurangnya kekuatan untuk bertahan hidup.

Dalam perspektif manajemen strategik, sumber daya internal yang dimiliki usaha kecil dan menengah harus dikembangkan menjadi sumber keunggulan strategik perusahaan untuk merespons peluang dan ancaman eksternal yang dinamis. Jika tidak hal ini dilakukan maka daya saing dan keunggulan posisi usaha kecil dan menengah di pasar global sulit dipertahankan dan dikembangkan, bahkan dikhawatirkan menurun yang pada akhirnya menurunkan profitabilitas, sehingga kelangsungan hidupnya terancam.

#### **KEUNGGULAN BERSAING DAN KEKUATAN POSISI PASAR (MODEL STRATEGIK)**

Keunggulan perusahaan tergantung pada sumber daya yang dimiliki dan strategi apa yang dipilih dalam memberdayakan sumber daya internal itu untuk merespons ancaman dan peluang eksternal (Barney dalam Campbell, 1997:26 dan Hitt, dkk., 1997:81). Apabila suatu perusahaan dapat mencocokkan sumber daya internalnya dengan peluang lingkungan eksternalnya atau menggunakannya untuk mengurangi dampak ancaman maka perusahaan tersebut telah mencapai kelayakan strategik (Hitt, 1997:17). Ini menunjukkan bahwa penyusunan strategi perusahaan harus didasarkan pada analisis dan diagnosis sumber daya internal dan lingkungan eksternalnya. Sumber daya internal dan lingkungan eksternal secara sinergik harus dijadikan input dalam penyusunan strategi perusahaan.

Dalam kerangka manajemen strategik terdapat dua model penyusunan strategik perusahaan dalam mencapai tujuannya, yaitu model *industrial organization (I/O)* atau model *market-based* dan model *resourcebased* (Hitt 1999:6). Masing-masing model menjelaskan kondisi yang harus dipelajari setiap perusahaan untuk memperoleh input yang digunakan untuk memilih strategi dalam mencapai tujuannya. Model *market-based* menyatakan bahwa kondisi dan karakteristik lingkungan eksternal merupakan input utama dan penentu strategi perusahaan. Menurut model ini, pencapaian tujuan perusahaan lebih ditentukan oleh karakteristik lingkungan eksternal daripada oleh sumber daya internal perusahaan. *Industrial organization model suggest that the external environment should be the primary determinant of a firm's strategic actions. The key to this model is locating and competing successfully in an attractive industry* (Hitt, 1999:6). Sedangkan model *resource-based* menyatakan bahwa sumber daya internal merupakan input utama dan penentu strategi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Dalam hal *MI* sumber daya internal perusahaan lebih penting dalam penyusunan strategi perusahaan daripada lingkungan eksternalnya. *Resource-based model suggest*

that a firm's unique resources and capabilities are the critical link to strategic competitiveness (Hitt, 1999 : 6).

Meskipun dasar yang digunakan kedua model di atas berbeda dalam penyusunan strategi tetapi arah yang ingin diecapainya sama, yaitu *winning strategies for value-creation* (Martani Huseini, 2000:3). Dasar dan arah kedua model penyusunan strategi perusahaan itu digambarkan pada gambar 1.

Market base mengasumsikan bahwa perusahaan tertantang untuk menentukan industri yang paling menarik untuk bersaing. Pada umumnya perusahaan memiliki sumber daya yang relatif sama dan mudah berpindah atau dipertukarkan, sehingga daya saing perusahaan umumnya dapat ditingkatkan dengan menentukan keuntungan potensial yang tinggi dan mempelajari bagaimana menggunakan sumber daya itu untuk menyusun dan menerapkan strategi yang diperlukan sesuai dengan karakteristik suatu industri. Michael E. Porter (1994:4) mengidentifikasi lima kekuatan persaingan dalam suatu industri; yaitu masuknya pesaing baru, ancaman dari produk substitusi, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok dan persaingan antara perusahaan yang beroperasi dalam industri itu. Kelima kekuatan persaingan industri tersebut merupakan peralatan analisis yang dapat digunakan perusahaan dalam mengukur daya tarik suatu industri. Daya tarik industri merupakan fungsi dari interaksi antara kelima kekuatan itu. Kekuatan persaingan industri relatif dinamis seiring dengan dinamika dan perubahan lingkungan industri yang bersangkutan. Dalam hal ini usaha kecil dan menengah harus memahami bagaimana peluang dan ancaman baru yang muncul akibat perubahan lingkungan industri serta menyusun strategi yang tepat untuk meresponsnya. Seringkali perusahaan dalam suatu industri berbeda dalam merespons perubahan lingkungan industri yang bersangkutan karena kemampuan dalam memahami issue dan faktor eksternalnya berbeda.

Secara deduktif langkah-langkah penyusunan dan penerapan strategi usaha kecil dan menengah dengan model *market-based* dalam rangka mengembangkan daya saing dan keunggulan posisi dapat diidentifikasi sebagai berikut: (1) mempelajari peluang dan ancaman lingkungan eksternal, (2) mengidentifikasi industri yang memiliki potensi profitabilitas yang tinggi, (3) menetapkan strategi yang cocok, (4) mengembangkan sumber daya dan keahlian yang dibutuhkan untuk menerapkan strategi, dan (5) melaksanakan strategi dengan menggunakan sumber daya dan keahlian itu. Langkah-langkah ini akan menghasilkan nilai konsumen yang superior (*superior customer-value*) sehingga profitabilitas tinggi. Berbeda dengan model *market-based*, model *resource-based* mengasumsikan bahwa perusahaan dalam suatu industri mengendalikan sumber daya internal yang berbeda dan sumber daya tersebut tidak dapat berpindah antara perusahaan secara sempurna. Melalui pilihan dan langkah yang tepat, sumber daya internal perusahaan dapat dikembangkan ke dalam kemampuan inti. Dalam model MI kemampuan inti merupakan dasar dalam menyusun strategi untuk mencapai tujuan perusahaan berupa *superior customer-value* dan profitabilitas yang tinggi.



GAMBAR 1  
 DASAR DAN ARAH MODEL RESOUCE-BASE DAN MODEL MARKET-BASE.

Pada umumnya sumber daya perusahaan terdiri dari *asset tangible*, *asset intangible* dan kapabilitas organisasi (Hill dan Jones, 1998:123 serta Collis dan Montgomery, 1998:27-28). Tidak semua sumber daya yang dimiliki perusahaan merupakan kemampuan inti (*distinctive competence*) perusahaan yang bersangkutan. Suatu sumber daya dapat dikategorikan sebagai kemampuan inti (*distinctive competence*) apabila memenuhi kriteria bernilai, langka, tidak dapat ditiru secara sempurna dan tidak dapat digantikan, serta dapat diorganisasikan (Hill dan Jones, 1998:123; Hitt, 1997:98; serta Arney dalam Wheeley dan Hunger, 2000:82).

Kemampuan inti (*distinctive competence*) yang dimiliki suatu perusahaan merupakan sumber keunggulan perusahaan yang bersangkutan. Strategi yang dipilih usaha kecil dan menengah harus memungkinkan menggunakan kompetensi intinya dalam merespons peluang lingkungan eksternal dan menetralkan ancamannya. Kemampuan inti atau sumber keunggulan perusahaan merupakan kekuatan unik yang memungkinkan perusahaan mencapai superioritas dalam aspek efisiensi, kualitas, inovasi dan kemampuan merespons pasar sehingga menjadi keunggulan bersaing dalam menciptakan *superior customer value* (Hill dan Jones, 1998:123).

Daya saing perusahaan relatif sulit dihasilkan oleh hanya satu sumber daya tanpa melibatkan dan berinteraksi dengan sumber daya lain. Pemberdayaan sumber daya bertumpu pada interaksi sinergis seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan guna mencapai keunggulan bersaing yang ditunjukkan oleh kemampuan dalam menciptakan *superior customer value*.



Langkah-langkah yang dapat ditempuh usaha kecil dan menengah dengan model *resource-based* dalam mengembangkan keunggulan bersaing dan posisi pasar yang kuat serta berkelanjutan dapat diidentifikasi sebagai berikut: mengidentifikasi sumber daya internal perusahaan, serta mempelajari kekuatan dan kelemahannya, menentukan kemampuan inti, menginventarisasi potensi sumber daya dan kemampuan organisasi, dan menetapkan strategi yang tepat untuk mengorganisasikan sumber daya dan kemampuan organisasi dalam merespon peluang eksternal.

Kedua model strategi yang telah dibahas, model *market-based* dan model *resource-based*, menunjukkan bahwa membangun keunggulan bersaing perusahaan untuk mencapai posisi pasar yang kuat mensyaratkan perusahaan untuk memahami lingkungan eksternal dan sumber daya internalnya. Kedua model itu harus dikembangkan dalam suatu model terintegrasi. Penyusunan dan penerapan strategi perusahaan tidak cukup hanya berlandaskan input yang bersumber dari lingkungan eksternal saja atau sumber daya internal saja. Strategi perusahaan yang hanya didasarkan pada sumber daya internal saja tidak cukup efektif menjadi keunggulan bersaing untuk mencapai posisi pasar yang kuat tanpa diarahkan atau disesuaikan dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal. Sebaliknya, daya tangkal lingkungan industri tidak akan efektif menjadi peluang tanpa dapat direspons oleh sumber daya internal perusahaan yang kuat.

Penyusunan strategi perusahaan untuk mengembangkan keunggulan bersaing dan posisi pasar yang kuat didasarkan pada lingkungan eksternal dan sumber daya internal, secara sistematis mengkaji tiga hal; yaitu siapa, dimana dan bagaimana. Dalam hal ini perusahaan berskala kecil dan menengah harus menentukan secara tegas segmen pasar mana yang akan dilayani, kebutuhan apa dari konsumen di segmen pasar itu yang akan dilayani dan bagaimana memanfaatkan kompetensi inti yang dimilikinya untuk memenuhi kebutuhan konsumen di segmen pasar tersebut.

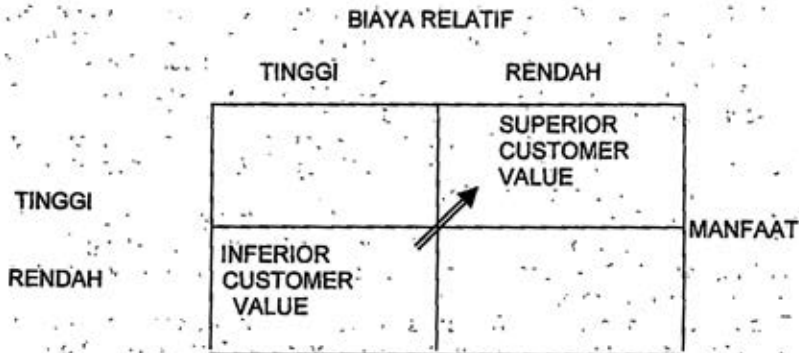
#### **KELANGSUNGAN HIDUP PERUSAHAAN (SUSTAINABILITY): (Upaya Sistematis)**

Mengembangkan keunggulan bersaing perusahaan untuk mencapai posisi pasar yang kuat bukan merupakan tindakan sesaat tetapi harus dilakukan secara sistematis dan terus menerus. Pemilihan strategi perusahaan dengan pendekatan terintegrasi, serta menerapkan kombinasi model *market-based* dan model *resource-based*, merupakan keputusan strategik untuk mengembangkan keunggulan bersaing perusahaan dan mencapai posisi pasar yang kuat, serta memeliharanya secara terus menerus sehingga menjamin kelangsungan perkembangan perusahaan.

Daya saing perusahaan ditunjukkan oleh kapabilitas manajerial dalam menciptakan *customer value* sedangkan keunggulan posisi di pasar ditunjukkan oleh *customer value* yang *superior* dibandingkan dengan pesaingnya atau rata-rata industri. Dalam pandangan Day dan Relbstain (1997:53) *superior customer value* merupakan ukuran keunggulan posisi di pasar yang menentukan kinerja perusahaan.

Umumnya daya saing usaha kecil dan menengah relatif rendah dalam menciptakan nilai konsumen yang *superior*. Ini ditunjukkan oleh biaya yang

relatif tinggi, mencakup; *monetary, time, energy* dan *psicological* serta manfaat yang rendah, mencakup; manfaat fungsional dan manfaat emosional. Dalam hal ini strategi perusahaan harus dapat meningkatkan daya saing untuk menciptakan nilai konsumen yang superior yang ditunjukkan oleh manfaat yang tinggi dan biaya yang relatif rendah.



**GAMBAR 2**  
**MATRIKS COUSTOMER VALUE**

Salah satu kinerja perusahaan dalam bentuk keuntungan atau profit, sebagian harus diinvestasikan untuk memelihara dan mengembangkan sumber daya internal sehingga daya saing dan kelangsungan hidup perusahaan dapat dijamin dan dikembangkan. Hubungan antara sumber daya yang superior, posisi pasar yang kuat dan kinerja perusahaan tersebut membentuk suatu siklus keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Jadi fokus untuk memelihara dan mengembangkan kelangsungan perkembangan perusahaan harus didasarkan pada pengembangan sumber daya internal untuk menciptakan posisi pasar yang kuat serta peningkatan kinerja secara simultan dan terus menerus

## **PENUTUP**

Pendekatan manajemen strategik dalam mengkaji dan memecahkan masalah rendahnya daya saing, menciptakan keunggulan bersaing untuk mencapai posisi pasar yang kuat dan mempertahankan kelangsungan perkembangan usaha kecil dan menengah pada era global saat ini dan di masa yang akan datang dapat dilakukan dengan pendekatan terintegrasi, menerapkan kombinasi model *market-based* dan model *resource-based*. Strategi ini merupakan keputusan strategik yang harus dilakukan secara konsisten guna menjamin kelangsungan dan perkembangan perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Best, Roger J., 2000, *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*. Prentice Hall, New Jersey Campbell, Andrew dan Kathleen Sommers Luchs, 1997, *Core Competency Based Strategy*, International Thomson Business Press, London Collis, David .I. dan Cynthia A. Montgomery, 1998, *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, Irwin McGraw-Hill. Boston
- David, Fred R., 1999, *Strategic Management*, Prentice Hall, New Jersey Day, George S. dan David J. Reibstein, 1997, *Dynamic Competitive Strategy*, John Wiley and Sons, Inc., New York
- Harrison, Jeffrey S. dan Caron H. St. John, 1998, *Strategic Management Of Organization and Stakeholders*, South-Western College Publishing, Ohio
- Hilman Hidavat, 2000, *Prospek Usaha dan Tantangan nya dalarna IWengahdapi Pasar Global*. Makalah
- Hill, Charles W.L. dan Gareth R. Jones, 1998, *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston New York
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland dan Robert E. Hoskisson, 1997, *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*, Alih Bahasa oleh Armand Adiyanto, Erlangga, Jakarta.