

STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING UNTUK MENINGKATKAN KINERJA UMKM BERBASISKAN INTELLECTUAL CAPITAL

**Yeni Absah
Yasmin Chairunisa Muchtar
Inneke Qamariah**

USU Press

Art Design, Publishing & Printing

Gedung F, Pusat Sistem Informasi (PSI) Kampus USU
Jl. Universitas No. 9 Medan 20155, Indonesia

Telp. 061-8213737; Fax 061-8213737

usupress.usu.ac.id

© USU Press 2018

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang; dilarang memperbanyak menyalin, merekam sebagian atau seluruh bagian buku ini dalam bahasa atau bentuk apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

ISBN 978-602-465-.....

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Strategi Keunggulan Bersaing untuk Meningkatkan
Kinerja UMKM Berbasis Intellectual Capital /
Budiman Ginting [et.al] -- Medan: USU Press 2018.

xviii 209 p.; illus.: 24 cm

Bibliografi

ISBN: 978-602-465-.....

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT atas Rahmat dan Hidayah-Nya kami peneliti TALENTA USU 2018 dapat menyelesaikan Buku Ajar ini dengan judul “STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING UNTUK MENINGKATKAN KINERJA UMKM BERBASISKAN INTELLECTUAL CAPITAL”. Strategi Keunggulan Bersaing sangat diperlukan guna meningkatkan Kinerja UMKM yang diharapkan dapat meningkatkan tujuan usaha. *Intellectual Capital* merupakan salah satu komponen penting untuk dapat bertahan dan menciptakan strategi keunggulan bersaing di dalam menjalankan suatu usaha, khususnya UMKM.

Dalam penyelesaian Buku Ajar ini kami sangat berterima kasih kepada berbagai pihak terutama Universitas Sumatera Utara (USU) yang telah mendanai penelitian TALENTA 2018. Buku ajar ini merupakan salah satu *output* dari penelitian kami. Kami juga mengucapkan terima kasih kepada pihak Lembaga Penelitian USU yang telah memfasilitasi pembuatan buku ini, para pelaku UMKM Distro dan Butik di Kota Medan yang telah banyak memberikan informasi dan data dalam pembuatan buku ajar ini.

Kami menyadari masih banyak terdapat kekurangan didalam pembuatan Buku Ajar ini, untuk itu kami sangat mengharapkan saran dan kritik dari berbagai pihak. Akhirnya kami berharap Buku Ajar ini dapat bermanfaat bagi pembacanya.

Medan, 06 Juli 2018

Hormat Kami
Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
Bab I. Perencanaan Strategi Usaha	1
A. Visi dan Misi	1
B. Analisis Faktor Internal Usaha	4
C. Analisis Faktor Eksternal Usaha.....	6
D. Kunci Sukses Dalam Menciptakan Strategi Usaha.....	12
E. Tujuan Usaha.....	21
F. Formulasi Strategi Usaha.....	27
G. Implementasi Strategi Usaha	33
Bab II. Keunggulan Bersaing	38
A. Strategi Keunggulan Bersaing Menurut Michael Porter	38
B. <i>Resource-Based View</i> (RBV) dan Analisis Vrio (<i>Valuable, Rare, Imitate to Cost and Organized</i>)	45
C. Keunggulan Bersaing Global.....	50
Bab III. Kinerja Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)	52
A. Penilaian Kinerja UMKM Kualitatif	53
B. Penilaian Kinerja UMKM Kuantitatif (Roi, Roe, Keuangan).....	53
Bab IV. Urgensi Intellectual Capital	58
A. Metode Penelitian	58
B. Sampel Penelitian	58
C. Metode Pengumpulan Data.....	59
D. Definisi Operasionalisasi Variabel	59
E. Teknik Analisis Data	60

F.	Hasil Uji Penelitian.....	61
G.	Pembahasan	63
Bab IV. Industri Fashion UMKM		65
A.	Ulos Sianipar	65
B.	Gendhis Bag	67
C.	Kaos Ckt (Cok Ko Tengok)	68
D.	Lidya Collection	69
E.	Sepatu Nakerschu	70
F.	Jula Huba Tenun.....	71
G.	Griya Batik Notohadinegoro – Batik Motif Tembakau Khas Jember	72
H.	Reystore Medan	73
I.	Brodo Indonesia.....	74
J.	Hijup	75
K.	Matoa	77
L.	Bagteria.....	79
M.	Eva Fashion (Toko Pakaian dan Perlengkapan Keluarga)	80
N.	Ers Store Medan	81
Daftar Pustaka		82

BAB I

PERENCANAAN

STRATEGI USAHA

H. VISI DAN MISI

Menurut Wibisono (2006), visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Dalam visi suatu organisasi terdapat juga nilai-nilai, aspirasi serta kebutuhan organisasi di masa depan seperti yang diungkapkan oleh Kotler yang dikutip oleh Nawawi (2000), visi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan. Visi merupakan gambaran tentang masa depan (*future*) yang realistis dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Visi adalah pernyataan yang diucapkan atau ditulis hari ini, yang merupakan proses manajemen saat ini yang menjangkau masa yang akan datang (Akdon, 2006).

Visi adalah suatu pandangan jauh tentang perusahaan, tujuan - tujuan perusahaan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut pada masa yang akan datang. Visi itu tidak dapat dituliskan secara lebih jelas menerangkan detail gambaran sistem yang ditujunya, dikarenakan perubahan ilmu serta situasi yang sulit diprediksi selama masa yang panjang tersebut.

Visi yang jelas membantu sebuah perusahaan dalam tiga hal:

1. Visi memberikan arahan. Pengusaha yang menguraikan visinya dalam perusahaan berguna memfokuskan kepada seluruh orang (karyawan) agar berorientasi ke masa depan dan menentukan kebijakan bisnis yang akan diambil.
2. Visi menentukan keputusan. Visi mempengaruhi keputusan, apakah positif atau negatif, tergantung pada seberapa jelas visi tersebut.
3. Visi memotivasi orang. Visi yang jelas dapat menggairahkan dan memicu orang untuk bertindak. Karyawan dapat bekerja untuk perusahaan dengan totalitas dan dengan pandangan yang tinggi.

Menurut Prasetyo dan Benedicta (2004) di dalam misi produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, pasar yang dilayani dan teknologi yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dalam pasar tersebut. Menurut Drucker (2000) pada dasarnya misi merupakan alasan mendasar eksistensi suatu organisasi. Perumusan misi merupakan realisasi yang akan menjadikan suatu organisasi mampu menghasilkan produk dan jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggannya (Prasetyo dan Benedicta, 2004). Menurut Wheelen sebagaimana dikutip oleh Wibisono (2006) misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa.

Misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahanya mewujudkan visi. Misi perusahaan adalah tujuan dan alasan mengapa perusahaan itu ada. Misi juga akan memberikan arah sekaligus batasan proses pencapaian tujuan.

Pernyataan misi yang baik memiliki lima karakter utama, yaitu:

1. Memfokuskan diri pada jumlah tujuan yang terbatas, yaitu dengan tidak mengklaim terlalu banyak tujuan.

2. Pernyataan misi menekankan kebijakan dan nilai utama perusahaan. Pernyataan misi mempersempit kisaran penilaian pribadi sehingga karyawan bertindak secara konsisten terhadap masalah-masalah penting.
3. Pernyataan misi mendefinisikan bidang kompetitif utama tempat perusahaan akan beroperasi.
4. Pernyataan misi mengambil pandangan jangka panjang. Pernyataan misi harus dapat bertahan selama mungkin. Manajemen hanya dapat mengubah misi ketika misi itu sudah tidak relevan lagi.
5. Pernyataan misi yang baik adalah pernyataan misi yang pendek, mudah diingat,, dan mempunyai arti.

Visi dan misi mempunyai fungsi yang sangat penting dalam perencanaan, yaitu untuk melakukan sesuatu di masa yang akan datang. Sehingga kegiatan-kegiatan dapat mencapai tujuan secara maksimal dan optimal. Beberapa ahli manajemen dan perencanaan mengemukakan bahwa pernyataan visi dan misi itu sangat penting bagi suatu organisasi atau institusi. Dikarenakan visi dan misi merupakan sarana komunikasi yang efektif bagi perorangan ataupun kelompok yang berkepentingan keluar dan ke dalam bagi organisasi atau institusi tersebut. Antara visi dan misi tidak dapat dipisahkan sebagai pernyataan yang ringkas namun prinsipil untuk menegaskan tujuan yang ingin dicapai.

Morrissey (1997) mengatakan visi adalah bagian dari pernyataan misi. Keduanya saling terkait tetapi mempunyai fungsi yang berbeda. Pernyataan misi dirancang untuk memberikan inspirasi dan memotivasi pihak-pihak yang mempunyai kepentingan terhadap masa depan organisasi. Dalam banyak kasus, visi merupakan adaptasi ringkas dari sebagian pernyataan misi.

I. ANALISIS FAKTOR INTERNAL USAHA

Lawrence dan William (1998) mendefinisikan lingkungan internal perusahaan sebagai suatu proses dengan mana perencanaan strategi mengkaji pemasaran, dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan dimana perusahaan mempunyai kekuatan dan kelemahan yang penting sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman di dalam lingkungan.

Lingkungan internal dapat dibagi ke dalam tiga kategori (Nilasari, 2014):

1. Kompetensi

Kompetensi atau biasa disebut sebagai kemampuan merupakan hal-hal yang bisa dilakukan perusahaan. Kompetensi ini meliputi:

- a. Adakah posisi khusus yang dimiliki perusahaan dalam sebuah industri.
- b. Mengembangkan sumber daya meliputi skill, teknologi atau cara produksi.
- c. Apakah perlu untuk bertahan dalam sebuah industri.
- d. Memiliki kompetensi untuk dikembangkan menjadi kompetensi inti.

2. Kompetensi Inti

Merupakan kompetensi khusus yang dimiliki oleh perusahaan. Menurut Prahalad dan Hamel dalam Nilasari (2014) kompetensi inti merupakan perkembangan superior dari kompetensi umum. Kompetensi inti perusahaan bisa juga diartikan dengan kemampuan perusahaan dalam mengembangkan kompetensi dan sumber daya yang lebih efektif dibandingkan dengan para kompetitor.

3. Sumber Daya

Sumber daya merupakan input yang dipekerjakan dalam aktivitas organisasi. Sumber daya yang dimiliki perusahaan sangat beragam.

Strength (Kekuatan) dan *Weakness* (Kelemahan) terkait dengan lingkungan internal perusahaan, sedangkan *Opportunities* (Peluang) dan *Threats* (Ancaman) terkait dengan lingkungan eksternal perusahaan. Kekuatan adalah kondisi internal yang menjadi pendorong keberhasilan meraih posisi unggul menghadapi persaingan. Kelemahan adalah kondisi internal yang menghambat keberhasilan mencapai tujuan perusahaan.

Strength (Kekuatan) dan *Weakness* (Kelemahan) adalah faktor manajemen yang sepenuhnya dalam kendali manajemen. Kekuatan adalah faktor-faktor yang selama ini berhasil dikendalikan sehingga memberikan dampak positif bagi organisasi. Sedangkan, kelemahan adalah faktor yang tidak berhasil dikelola sehingga memberikan dampak yang negatif bagi perusahaan.

Analisis lingkungan internal perlu dilakukan guna mengetahui apa yang menjadi kekuatan (*Strength*) dan apa yang menjadi kelemahan (*Weakness*) dari perusahaan. Dengan demikian perusahaan selalu dapat beradaptasi dengan lingkungan sehingga upaya untuk mencapai tujuan perusahaan senantiasa akan dapat dicapai.

Untuk dapat mengembangkan strategi terkait dengan *strength*, *weakness*, *opportunities*, dan *threats*, maka perusahaan dapat menggunakan bantuan analisis SWOT. Menurut Blocher et al., (2007) analisis SWOT merupakan prosedur sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor penentu kesuksesan yang dimiliki oleh perusahaan yakni kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal. Sedangkan menurut Wanti et.al., (2014) analisis SWOT adalah suatu alat perencanaan stratejik yang penting untuk membantu perencanaan untuk membandingkan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan

dengan peluang dan ancaman dari eksternal. Analisis SWOT didasarkan pada kesesuaian antara sumber daya internal perusahaan dengan situasi eksternalnya. Kesesuaian yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan serta meminimalisir kelemahan dan ancaman. Analisa SWOT tersebut nantinya dikumpulkan dan dipaparkan dalam matriks SWOT guna membantu pengembangan strategi yang akan dilakukan perusahaan.

Tujuan analisis lingkungan internal usaha adalah untuk dapat mengerti dan memahami lingkungan internal suatu organisasi sehingga manajemen akan dapat melakukan reaksi secara tepat terhadap setiap perubahan, selain itu agar manajemen mempunyai kemampuan merespon berbagai isu kritis mengenai lingkungan internal usaha yang mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap perusahaan. Analisa lingkungan internal dilakukan untuk mengetahui tingkat daya saing perusahaan berdasarkan kondisi internal perusahaan berdasarkan kondisi internal perusahaan. Faktor internal perusahaan sepenuhnya dapat dikendalikan sehingga kelemahan yang diketahuinya dapat diperbaiki.

J. ANALISIS FAKTOR EKSTERNAL USAHA

Lingkungan eksternal adalah semua kejadian di luar perusahaan yang memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan (Williams, 2001). Lingkungan eksternal terdiri dari unsur-unsur di luar perusahaan yang sebagian besar tak dapat dikendalikan dan berpengaruh dalam pembuatan keputusan oleh manajer (Handoko, 1999). Lingkungan eksternal terdiri atas unsur-unsur yang berada di luar suatu organisasi, yang relevan pada kegiatan organisasi itu (Stoner, 1996).

Analisis lingkungan eksternal mencakup pemahaman berbagai faktor di luar perusahaan yang mengarah pada munculnya kesempatan bisnis atau bahkan ancaman bagi

perusahaan. Bagi pengembangan strategi, analisis ini dibutuhkan tidak hanya terbatas pada rincian analisis kesempatan dan ancaman saja tetapi juga untuk menentukan dari mana dan untuk apa hasil analisis itu di pergunakan. Oleh karena itu manajer puncak membutuhkan diagnosis lebih lanjut atas hasil analisis lingkungan eksternal.

Analisis eksternal perusahaan berfokus pada upaya identifikasi dan evaluasi tren serta kejadian yang berada di luar kendali suatu perusahaan. Analisis eksternal usaha mengungkap peluang-peluang dan ancaman-ancaman besar yang dihadapi suatu perusahaan atau organisasi sehingga manajer dapat merumuskan strategi guna mengambil keuntungan dari berbagai peluang tersebut dan menghindar atau meminimalkan dampak dari ancaman yang muncul.

Menurut Nilasari (2014), secara garis besar lingkungan eksternal perusahaan dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Lingkungan Makro

Lingkungan makro merupakan lingkungan umum yang memiliki kekuatan secara luas sehingga dapat mempengaruhi seluruh industri secara umum. Yang termasuk lingkungan makro adalah:

- a. Politik

Politik merupakan cara dalam membagi dan mendapatkan kekuasaan. Tingkatan faktor politik ada tiga yaitu internasional, nasional dan daerah atau lokal. Peran pemerintah dalam ranah politik biasanya karena kebijakan dan peraturan yang mereka tetapkan.

- b. Ekonomi

Faktor ekonomi sebuah negara tentu akan berdampak pada perusahaan. Ogundele (2005) mengatakan bahwa ekonomi menjadi faktor vital yang harus mendapatkan perhatian perusahaan. Ekonomi pasar yang sedang lemah akan menurunkan konsumsi sehingga pendapatan perusahaan dapat berkurang.

c. Sosial

Faktor sosial tersebut antara lain adalah:

1. Sikap, nilai dan kepercayaan. Faktor sosial biasanya langsung berhubungan dengan konsumen atau pelanggan perusahaan. Produk atau jasa perusahaan dapat diterima dengan baik jika tidak melanggar nilai dan kepercayaan yang dimiliki oleh masyarakat.
2. Kebudayaan. Kebudayaan yang dimaksud seperti sikap dalam bekerja, menabung, menginvestasi, dan lain-lain.
3. Demografi. Beberapa hal yang termasuk dalam faktor demografi antara lain besarnya populasi, usia, etnis, dan distribusi pendapatan.

d. Teknologi

Saat ini perkembangan teknologi sangat berpengaruh terhadap daya saing perusahaan. Perkembangan teknologi yang terjadi sebaiknya terus mendapatkan perhatian sehingga perusahaan juga tidak ketinggalan dengan perusahaan lainnya.

2. Lingkungan Mikro

Lingkungan mikro sering juga disebut sebagai lingkungan industri atau lingkungan kompetitif. Jika lingkungan makro bersifat global maka lingkungan mikro lebih dekat dengan perusahaan. Jarak yang dekat tersebut dapat memberikan efek langsung pada perusahaan dibandingkan dengan lingkungan makro. Porter (1979) membagi lingkungan mikro menjadi lima kekuatan. Kelima kekuatan tersebut antara lain adalah:

1. Rintangan untuk masuk.
2. Perusahaan pesaing.
3. Kekuatan *supplier* atau pemasok.
4. Kekuatan pembeli.
5. Ancaman dari substitusi

a. Jenis-jenis Lingkungan Eksternal

1. Lingkungan Umum (*General Environment*)

Lingkungan Umum adalah suatu lingkungan dalam lingkungan eksternal organisasi yang menyusun faktor-faktor yang memiliki ruang lingkup luas. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah:

- a. Faktor Ekonomi: Berpengaruh terhadap penentuan jumlah permintaan produk dan besarnya biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk perusahaan.
- b. Faktor Sosial: Mempengaruhi suatu perusahaan mencakup keyakinan, nilai, sikap, opini yang berkembang, dan gaya hidup dari orang-orang di lingkungan di mana perusahaan beroperasi.
- c. Faktor Politik dan Hukum: Faktor politik dan hukum mendefinisikan parameter-parameter hukum dan bagaimana pengaturan perusahaan harus beroperasi.
- d. Faktor Teknologi: Adanya perubahan teknologi dapat mendorong munculnya kesempatan bisnis dan perbaikan upaya pencapaian tujuan organisasi, tapi dapat juga sebagai ancaman bagi kelangsungan produk yang sudah ada.
- e. Faktor Pemerintah: Peran pemerintah dalam mekanisme penyampaian produk dari produsen ke konsumen sangat besar. Alat kendali pemerintah melalui berbagai paket kebijakan fiskal dan moneter ternyata cukup efektif untuk mempengaruhi dinamika bisnis.

- f. Faktor Demografi: Faktor demografi ini diantaranya adalah ukuran populasi, struktur umum, distribusi geografis percampuran etnis serta distribusi pendapatan.

2. Lingkungan Industri

Lingkungan industri adalah tingkatan dari lingkungan eksternal organisasi yang menghasilkan komponen-komponen yang secara normal memiliki implikasi yang relatif lebih spesifik dan langsung terhadap operasionalisasi perusahaan. Analisis lingkungan industri jauh lebih penting dan lebih menentukan aturan persaingan dibandingkan dengan analisis lingkungan umum, karena kekuatan lingkungan umum dalam mempengaruhi persaingan sifatnya sangat relatif. Adanya pendatang baru dapat memaksa perusahaan yang sudah ada untuk lebih efektif dan efisien serta belajar untuk bersaing dalam dimensi baru.

b. Analisis dan Diagnosis Lingkungan Eksternal

Terdapat 3 cara dalam melakukan analisis terhadap lingkungan eksternal perusahaan yaitu:

1. Pengumpulan Informasi Verbal dan Tertulis dari Berbagai Sumber

Informasi verbal dapat dikumpulkan dengan pendekatan formal maupun informal. Sumber data bagi pengumpulan informasi verbal mencakup penggunaan media elektronik, karyawan, pelanggan, perantara, pesaing, konsultan, dan juru bicara pemerintah yang di tunjuk. Sementara informasi tertulis yaitu segala sesuatu yang dapat di baca dari sumber informasi yang telah di persiapkan oleh pihak lain untuk tujuan yang beragam. Informasi

semacam ini bersumber dari surat kabar, jurnal dan beberapa publikasi lain yang bersedia.

2. Merancang Sistem Informasi Manajemen dalam Organisasi

Pengertian sistem informasi manajemen di arahkan pada penciptaan dua kelompok utama yaitu sistem pendukung keputusan (*Decision Support System*) dan sistem informasi strategik (*Strategic Information System*). DDS adalah sistem informasi yang dirancang untuk membantu pihak manajemen dalam pengambilan keputusan dalam kondisi yang unik dan data tidak terstruktur. Sedangkan sistem informasi strategik adalah suatu sistem informasi yang dirancang untuk membantu manajemen puncak dalam mendapatkan dan menggunakan informasi yang diperlukan bagi kepentingan organisasi.

3. Melakukan Perkiraan Secara Formal

Pada umumnya perkiraan ini banyak dilakukan oleh konsultan tertentu atas permintaan pihak manajemen. Pada akhir-akhir ini juga berkembang konsultan yang bergabung untuk membuat berbagai kajian dan prospek atau bahkan meramal kegiatan bisnis dimasa yang akan datang.

c. Proses Diagnosis Lingkungan Eksternal

Proses diagnosis lingkungan eksternal pada prinsipnya merupakan kelanjutan dari proses analisis. Dalam arti luas proses diagnosis memberi penilaian yang signifikan terhadap berbagai kesempatan dan ancaman yang ditemukan selama proses analisis lingkungan. Elemen kunci diagnosis adalah kemampuan manager puncak untuk menentukan informasi yang dapat diabaikan

kemudian mengevaluasi jenis informasi yang dipandang relevan dengan kepentingan organisasi.

d. Identifikasi Peluang dan Ancaman

Analisis peluang mengidentifikasi kesenjangan antara tuntutan pasar dan apa yang saat ini tersedia. Hal ini juga dapat dipakai untuk menganalisis potensi perubahan pasar yang dapat meningkatkan prospek untuk layanan atau produk. Salah satu cara untuk mengidentifikasi peluang yang ada adalah mengikuti trend baru dan perubahan dari lingkungan.

Analisis ancaman merupakan upaya untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang tidak menguntungkan yang mungkin merugikan bisnis. Seperti peluang, ancaman diidentifikasi dengan memantau lingkungan untuk trend yang relevan dan perubahan pasar.

Porter menyarankan bahwa peluang dan ancaman dapat diidentifikasi dengan lima karakteristik dasar.

1. Persaingan antar perusahaan saingan.
2. Potensi masuknya pesaing baru.
3. Potensi pengembangan produk-produk pengganti.
4. Daya tawar pemasok.
5. Daya tawar konsumen

K. KUNCI SUKSES DALAM MENCIPTAKAN STRATEGI USAHA

Seseorang yang sedang menjalankan sebuah bisnis atau sebuah organisasi harus memiliki strategi bisnis yang baik, agar bisnis yang dijalankan bisa menghasilkan lebih banyak materi dan uang dalam jangka panjang. Dalam sebuah jejaring bisnis,

terutama yang berkaitan dengan dunia di luar, tidak ada satu pun perusahaan yang sanggup hidup sendiri. Sebuah perusahaan akan selalu membutuhkan perusahaan lain dalam mata rantai jejaring perusahaan. Oleh karena itu, strategi bisnis dibutuhkan agar setiap perusahaan mampu bertahan dari krisis eksternal, agar efeknya tidak merambat ke perusahaan lain di dalam jejaring yang sama.

Ada 8 komponen penting dalam menyusun rencana dan strategi bisnis:

1. Miliki Deskripsi Usaha Yang Jelas

Deskripsi bisnis atau gambaran yang menjelaskan bentuk usaha, produk yang dijual atau jasa yang ditawarkan, untung dan rugi produk/jasa yang dijual, harga, biaya operasional perusahaan, target bisnis, hingga sistem kerja yang diberlakukan. Apapun usaha yang akan dibentuk/dijalankan harus mempunyai deskripsi yang jelas dan mudah dipahami.

2. Ukur Potensi Bisnis

Dalam memulai suatu usaha pelaku bisnis harus dapat mengukur potensi dari bisnis yang akan dimulainya sampai jangka panjang. Jangan memulai usaha hanya karena produk/jasa tersebut sedang marak diperjual-belikan. Karena, produk yang seperti itu bersifat “musiman” sehingga tidak terlalu terjamin untuk waktu jangka panjang.

3. Ciptakan Produk Yang Menarik Namun Masuk Akal

Masyarakat era modern sekarang ini lebih menyukai suatu produk/jasa yang menarik, tidak ada salahnya membuat usaha dengan produk/jasa yang menarik tetapi masih masuk di akal agar produk/jasa yang dijual dapat diingat dan menarik minat masyarakat. Namun, kembali lagi pada poin ke 2, jangan memilih usaha yang “musiman” karena hal tersebut tidak akan bertahan dalam waktu jangka panjang.

4. **Lakukan Analisa Dari Pesaing**
Melakukan analisa sederhana dari pesaing bisa menjadi cara yang tepat untuk menciptakan strategi bisnis yang lebih baik. Lakukan pengamatan dan analisa sederhana untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan pesaing. Belajarlah dari pengalaman sukses dan gagal orang lain, dengan begitu akan bisa menciptakan rumus sukses dan strategi bisnis versi sendiri.
5. **Pemilihan Lokasi Bisnis Yang Tepat**
Dalam memulai suatu bisnis pelaku bisnis harus memikirkan potensi dari lokasi yang dipilihnya. Akan lebih baik lagi jika memilih lokasi sesuai dengan sasaran pemasaran terhadap produk/jasa yang akan dijual. Pelaku bisnis harus bisa memikirkan dan menempatkan pemasaran di titik yang sesuai dengan usaha yang akan dijalankan agar dapat tepat sasaran.
6. **Strategi Pemasaran Tepat Sasaran**
Strategi pemasaran mencerminkan seberapa besar potensi bisnis untuk sukses dipasarkan. Strategi ini harus direncanakan dengan lengkap, mulai dari promosi produk, biaya, tempat, waktu, target produk hingga media promosi yang akan dipilih.
7. **Memiliki Laporang Keuangan Yang Teratur Dan Tertata Baik**
Dalam membangun usaha, keuangan menjadi hal penting dan tidak boleh disepelekan. Pelajari cara sederhana untuk melakukan pembukuan keuangan usaha dengan rapi. Unsur penting dalam membuat rencana bisnis adalah pengelolaan keuangan. Pelaku bisnis harus memiliki cara mengelola anggaran agar tetap efisien dan berjalan lancar. Dengan memiliki laporan keuangan yang

teratur dengan rapi dan baik, ini bisa menjadi modal pelaku bisnis kelak jika membutuhkan modal tambahan dari lembaga keuangan.

8. **Menjaga Kualitas Produk/Jasa**

Agar bisnis yang dilakukan berkembang dengan pesat, memiliki untung yang besar dan banyak memiliki pelanggan, sudah wajib hukumnya agar menjaga dan memprioritaskan kualitas. Jika sudah memiliki pelanggan, pelaku bisnis harus bisa membuat kesan yang baik sehingga pelanggan dapat mengingat produk/jasa yang ditawarkan dengan baik dan dia dapat memberi tahu kerabat dekatnya atau orang disekitarnya yang akan menjadi pelanggan yang selanjutnya. Jika usaha sudah sukses jangan sekalipun mengesampingkan tentang kualitas produk/jasa dan berpikir bahwa konsumen akan selalu loyal apapun keadaannya.

a. **Konsep Strategi Bisnis**

Ada beberapa macam konsep yang harus diketahui terkait dengan strategi bisnis, yaitu:

1. **Produk**

Produk yang baik adalah benda yang inovatif dan berguna. Selain itu, produk yang bagus juga harus mampu memenuhi kebutuhan pelanggan tertentu, sekaligus memuaskan hasrat mereka.

2. **Promosi**

Kegiatan promosi perlu dilakukan oleh penjual barang, tujuannya untuk meningkatkan kesadaran pengguna terhadap produk yang dijual. Ini menjadi elemen kunci paling penting di dalam setiap strategi bisnis.

3. Lokasi
Strategi ini terkait dengan bagaimana mendistribusikan produk sekaligus memperluas pemasok serta citra yang bisa diandalkan. Promosi yang baik akan memudahkan pelanggan untuk menggunakan produk yang diinginkan.
4. Harga
Kualitas produk harus sesuai dengan harganya, dan sebaliknya, harga sebuah produk harus menyesuaikan dengan kualitasnya. Pelanggan akan mencari produk lain yang sama, bila harganya ternyata lebih murah ketika dijual di toko lain.

b. Teknik Pemasaran

Teknik pemasaran merupakan langkah atau cara dalam memasarkan suatu barang maupun jasa yang dilakukan oleh seorang pelaku bisnis agar dapat mencapai target penjualannya. Teknik pemasaran juga dapat diartikan sebagai cara yang dilakukan oleh seorang penjual dalam mempengaruhi calon pembeli atau pelanggannya. Dapat disimpulkan bahwa teknik pemasaran merupakan langkah maupun cara seseorang atau bahkan lembaga perusahaan dalam menjual dagangannya baik berupa produk barang maupun jasa.

Hal-hal yang dapat dilakukan agar berhasil atau sukses dalam melakukan teknik pemasaran diantaranya, yaitu:

- a. Membangun Jaringan
Dalam membangun jaringan yang baik, diperlukan kerjasama dengan badan atau lembaga terkait, bisa dalam bentuk perorangan maupun badan usaha besar lainnya. Hal tersebut dilakukan agar pemasaran hasil produksi barang maupun jasa dapat langsung ke distributor dari perusahaan yang memproduksi. Dalam melakukan proses pemasaran tersebut,

perusahaan produksi juga dapat memanfaatkan saluran distribusi yang telah dikelola oleh bagian pemasaran perusahaannya maupun departemen yang ditunjuk.

b. Penjualan Langsung

Proses penjualan langsung biasanya dilakukan oleh perusahaan-perusahaan jasa misalnya perusahaan asuransi. Pada penjualan langsung, proses dan atau teknik pemasaran dapat dilakukan secara langsung melalui bagian-bagian teknik pemasaran yang dilakukan supaya hasil dari produksi perusahaan tersebut dapat dimanfaatkan oleh para pengguna jasa produk.

c. Menyuplai Barang

Kegiatan menyuplai barang biasanya dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang menggunakan teknik pemasaran produk secara langsung.

d. Menyusun Teknik Pemasaran untuk Usaha Kecil

Dalam menjalankan sebuah usaha, konsep *marketing* merupakan salah satu hal yang sangat penting. Membahas mengenai konsep *marketing* sama halnya membahas suatu teknik pemasaran dalam memasarkan produk yang ingin di jual. Baik untuk perusahaan baru ataupun yang telah lama dirintis, baik usaha kecil maupun usaha yang telah berkembang. Dalam mengembangkan usahanya pasti memerlukan suatu konsep *marketing*.

Dengan keterbatasan anggaran *marketing* yang dimiliki oleh badan usaha kecil bukanlah suatu alasan bahwa usaha kecil akan kalah dengan usaha berskala besar. Pelaku bisnis harus bisa lebih kreatif dalam anggaran biaya yang terbatas agar dapat

menghasilkan teknik pemasaran yang tepat. Berikut ini merupakan beberapa strategi dalam mengoptimalkan teknik pemasaran dengan anggaran yang terbatas:

- a. Melakukan kerjasama dengan rekan Anda atau pengusaha lain untuk melakukan pemasangan iklan.
- b. Cobalah kirimkan penawaran produk kepada konsumen dengan menyertakan potongan harga atau diskon apabila mereka membeli paket tertentu.
- c. Perkenalkan produk dan usaha Anda melalui media gratis. Hal tersebut sangat membantu dalam mendapatkan konsumen untuk produk yang ditawarkan.
- d. Biarlah lingkungan di sekitar bisnis Anda mengambil alih dalam salah satu kegiatan yang dilaksanakan oleh usaha Anda. Hal tersebut dapat Anda manfaatkan sebagai salah satu cara publikasi gratis kepada masyarakat yang ada di sekitar.

Selain hal-hal yang sudah disebutkan diatas, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menyusun teknik pemasaran pada usaha kecil, yaitu:

- a. Konsistensi
Konsistensi yang dilakukan di seluruh area *marketing* dapat membantu bisnis Anda dalam mengurangi biaya marketing dan meningkatkan efektivitas penciptaan suatu *brand* atau merk.

- b. **Perencanaan**
Banyak pelanggan yang diperoleh sangat dipengaruhi oleh perencanaan konsep marketing yang akan dijalankan. Maka dari itu cobalah luangkan waktu untuk melakukan perencanaan strategi *marketing*, anggaran *marketing*, serta konsep penting lainnya yang erat hubungannya dengan pemasaran.
- c. **Strategi atau Teknik**
Hal ini merupakan kunci dasar dalam melanjutkan kegiatan *marketing* yang telah di rencanakan sebelumnya. Misalnya saja siapa target pasar dari bisnis Anda, bagaimana cara usaha kecil membidik para pelanggannya dan menjaga pelanggannya agar tetap setia terhadap produk Anda.
- d. **Anggaran**
Dalam menghitung suatu anggaran marketing merupakan suatu hal yang tergolong berat karena membutuhkan keakuratan hasil hitungan. Berdasarkan anggaran yang telah dibuat, cobalah persiapkan dana yang akan dibutuhkan oleh perusahaan. Pada usaha kecil biasanya pembuatan anggaran tidak terlalu akurat sehingga hal tersebut sering mengakibatkan pemborosan.
- e. ***Marketing Mix***
Pada umumnya *marketing mix* diartikan sebagai produk, harga, tempat dan promosi. Pada usaha kecil, diperlukan suatu keputusan yang spesifik mengenai produk atau jasa yang ditawarkan, harga yang sesuai, bagaimana dan dimana Anda

akan melakukan distribusi produk Anda serta bagaimana orang lain dapat mengetahui tentang produk yang Anda tawarkan.

f. *Website*

Saat ini, *website* sudah menjadi salah satu kebutuhan bisnis baik untuk usaha berskala kecil maupun berskala besar, hal ini disebabkan oleh konsumen yang datang melalui informasi di internet hampir sekitar 60%. Maka dari itu informasi mengenai produk yang ditawarkan melalui *website* sangatlah berpengaruh dalam peningkatan jumlah pelanggan yang terkait dengan produk Anda.

g. *Branding*

Branding merupakan hasil tanggapan konsumen dalam menerima produk atau perusahaan yang membuat produk tersebut. Terkadang usaha-usaha berskala kecil sering melupakan kebutuhan brand atau pengenalan gambar, logo, bahkan produk yang telah dihasilkan.

h. Promosi dan Iklan

Promosi serta iklan adalah salah satu konsep *marketing* yang sangat penting untuk diertimbangkan di berbagai usaha bisnis termasuk pada usaha bisnis berskala kecil. Pengakuan *brand* yang efektif dihasilkan dari promosi dan iklan yang baik sehingga dapat meningkatkan penjualan.

i. *Customer Relationship Management*

Dalam pengelolaan hubungan yang tepat dengan para pelanggan menjadi salah satu hal penting

dalam menciptakan konsumen yang loyal dan konsisten kepada produk Anda.

L. TUJUAN USAHA

Secara sistematis keseluruhan kegiatan usaha harus berorientasi pada tujuan. Ini berarti bahwa tujuan usaha harus dijadikan pedoman untuk dalam pembagian kerja, penentuan bahan tugas, banyaknya tenaga yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu harus dipertimbangkan dengan berorientasi pada tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, keseluruhan pekerjaan pengelolaan dan operasional harus diatur dan direncanakan berdasarkan strategi untuk mencapai tujuan yang telah digariskan dengan cara efektif dan efisien.

Tujuan usaha merupakan sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan oleh perusahaan yang bersangkutan. Tujuan usaha adalah target yang bersifat kuantitatif dan pencapaian target tersebut merupakan ukuran keberhasilan kinerja perusahaan. Tujuan usaha pada dasarnya untuk jangka panjang, dengan tugas yang harus diselesaikan selama waktu itu, dan akan mengarahkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan dengan misi, *objective* (tujuan spesifik) merupakan hasil akhir yang ingin dicapai perusahaan dengan jangka panjang waktu tertentu dan dinyatakan secara kuantitatif (lebih menunjukkan *the measure of things*). Menurut Dess, Lumpkin dan Taylor (2004), *objective* yang baik memiliki kriteria – kriteria sebagai berikut:

1. *Measurable*

Objective harus dapat diukur. Untuk dapat mengukur ketercapaian *objective*, sekurang-sekurangnya terdapat satu indikator yang dapat dijadikan rujukan untuk melihat kemajuan pencapaian tujuan.

2. *Specific*

Objective secara spesifik harus menjelaskan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan. Apakah perusahaan ingin diperoleh peningkatan penjualan, peningkatan bagian pasar, atau *objective* lainnya.

3. *Appropriate*

Objective yang ingin dicapai perusahaan harus sesuai dengan visi dan misi yang dimiliki oleh perusahaan, artinya *objective* yang ingin dicapai masih berada dalam lingkup misi perusahaan.

4. *Realistic*

Objective yang dibuat oleh perusahaan harus dapat dicapai (*achievable*) dengan menggunakan sumber daya organisasi yang dimiliki perusahaan. Singkatnya, *objective* yang dibuat perusahaan harus menantang (*challenging*) tapi bisa dilaksanakan.

5. *Timely*

Perusahaan harus menetapkan secara spesifik berapa lama jangka waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai *objective* yang telah ditetapkan. Bila jangka waktu untuk pencapaian *objective* tidak ditetapkan secara spesifik, perusahaan tidak akan memiliki kerangka waktu yang jelas bagi pencapaian *objective* tersebut sehingga pencapaian menjadi kabur.

Seorang wirausahawan harus dapat memecah tujuan utama perusahaannya, menjadi tujuan-tujuan yang lebih kecil yang disebut sasaran. Seorang wirausahawan harus dapat mewujudkan tujuan perusahaannya, sedikit demi sedikit, dan tetap mempunyai fokus pada tujuan utama. Secara lebih rinci, seorang wirausahawan menetapkan tujuan perusahaan di dalam perencanaan usahanya sebagai berikut:

1. Untuk mencapai keberhasilan di dalam usaha mengatur dan membentuk kerja sama dengan perusahaan lain.
2. Berguna untuk melakukan merger dengan perusahaan lain.
3. Mengundang orang-orang yang mempunyai keahlian untuk kerja sama.
4. Menjamin adanya fokus tujuan dari berbagai personil yang ada di dalam perusahaan.

Kesimpulannya, tujuan perusahaan merupakan penjabaran visi misi, dan tujuan perusahaan yang tidak realistis, sangat sulit atau bahkan tidak mungkin dapat dicapai.

a. Sasaran Usaha

Untuk merealisasikan ide usaha atau perencanaan perusahaan, diperlukan konsep usaha dan sasaran-sasaran usaha yang akan dicapai. Penentuan sasaran dan strategi yang dilakukan seorang wirausahawan selalu memperhatikan kebutuhan fungsional, kemampuan, kesempatan, dan sebagainya. Secara konvensional, sasaran perusahaan harus didahului oleh adanya analisis mengenai kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) yang dihadapinya. Sedangkan yang dimaksud dengan sasaran perusahaan adalah penjabaran dari tujuan, yaitu sesuatu yang akan dihasilkan oleh perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Agar sasaran dapat dicapai dengan efektif dan efisien maka sasaran perusahaan harus dibuat secara spesifik, terukur, jelas kriterianya, dan disertai indikator-indikator yang lebih rinci. Sasaran perusahaan mungkin dapat dirumuskan untuk mencapai pertumbuhan pelan-pelan ataukah pertumbuhan yang cepat untuk keuntungan sesaat. Untuk memudahkan dalam menentukan sasaran usaha, sebaiknya perusahaan memilih hal-hal sebagai berikut:

1. Kemampuan Menghasilkan Laba
Laba bersih yang akan dicapai setelah biaya-biaya dan pajak, harus tumbuh melebihi indeks biaya hidup. Kalau tidak demikian, maka wirausahawan akan ketinggalan dalam usahanya.
2. Kedudukan Pasar
Yang diinginkan perusahaan mengenai kedudukan dipasar adalah perusahaan ingin menjadi salah satu perusahaan yang besar atau perusahaan ingin menjadi pengikut saja dengan pangsa pasar minoritas.
3. Pengembangan Usaha
Seorang wirausahawan yang mengelola usahanya, perlu meningkatkan:
 - a. Penjualan
 - b. Penetrasi Pasar
 - c. Laba
 - d. Aset
 - e. Unit Usaha
4. Sumber Daya Keuangan
Tingkat efisiensi mana yang akan dicapai. Margin bersih berapa yang diinginkan. Laba investasi berapa yang diharapkan atau berapa dana yang dibutuhkan dalam investasi. Berapa dana yang dibutuhkan dalam operasi usaha.
5. Sarana Kerja
Sarana kerja, semakin lama dipakai akan semakin rusak dan usang. Dalam hal ini, apakah sarana harus diganti, ataupun sarana perlu diperbaiki.

6. Tanggung Jawab Sosial
Apakah berwirausaha itu semata-mata demi mencari keuntungan. Apakah seorang wirausahawan ingin diterima oleh masyarakat sekitarnya.

b. Fungsi Dasar Bisnis

Fungsi dasar bisnis terdiri dari beberapa bagian yaitu:

1. *Acquiring raw materials* (Mencari bahan mentah).
2. *Manufacturing raw materials into product* (Merubah bahan mentah menjadi produk).
3. *Distributing products to consumers* (Menyalurkan barang ke tangan konsumen).

Pandangan lain menyatakan bahwa bisnis dibagi atas dua bagian, yaitu:

1. *Production*

Berhubungan dengan mencari bahan mentah dan memproses bahan mentah menjadi hasil.

2. *Marketing*

Mendistribusikan atau memindahkan barang dari satu tempat ke tempat yang lain yang menimbulkan kegunaan waktu dan pemilikan.

c. Tantangan-Tantangan yang Dihadapi Bisnis

Tantangan–tantangan yang dihadapi dalam dunia bisnis adalah :

1. Tantangan Produktivitas

Dunia bisnis harus meningkatkan produktivitasnya, karena mereka akan menghadapi pasar luas yang makin berkembang. Usaha meningkatkan produktivitas ini dapat dilakukan dengan cara:

- a. Memperbaharui mesin-mesin dengan mesin modern, canggih agar hasil produksinya tidak ketinggalan zaman dan efisien dalam melakukan produksi.

- b. Kembangkan kegiatan *Research and Development*. Sediakan dana untuk itu agar desain, mutu, dan pasar baru dari produk yang dihasilkan bisa berkembang.
 - c. Kembangkan manajemen personalia agar karyawan dapat dimotivasi dalam meningkatkan produksi dan moralnya lebih baik.
 - d. Libatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.
2. Tantangan Kualitas
Konsumen merasa tidak senang membeli produk yang cepat rusak dan seringkali diperbaiki. Konsumen pun tidak senang dengan perusahaan jasa yang tidak mau memperbaiki servisnya.
 3. Tantangan Pasar Global
Persaingan global makin lama makin meningkat. Oleh sebab itu, produktivitas dan kualitas produk harus ditingkatkan agar dapat menghadapi persaingan global tersebut.
 4. *Demographic and Cultural Challenge*
Hal ini menyangkut pertambahan penduduk dan struktur usia penduduk saat ini dan masa yang akan datang. Dunia bisnis harus mempertimbangkan masalah ini, harus dilakukan antisipasi secermat mungkin, terutama bagi perusahaan yang produknya berhubungan langsung dengan gejala perubahan penduduk tersebut. Demikian pula halnya kebudayaan yang dianut generasi muda mulai berbeda dengan budaya generasi tua.

5. *Environmental Challenge*

Tantangan lingkungan terutama menyangkut masalah polusi, air, udara dan suara yang memiliki efek terhadap penyakit. Begitu banyak dana terbuang untuk mencegah dan mengobati penyakit akibat polusi. Demikian pula karyawan perusahaan tidak masuk karena sakit, semua ini mengeluarkan biaya yang tidak sedikit. Ada kecenderungan perusahaan yang tidak menjaga pelestarian lingkungan tidak disenangi dan akan ditinggalkan oleh konsumennya.

6. *Social Responsibility and Ethics Challenge*

Dunia bisnis dihadapkan pada tanggung jawab terhadap masyarakat. Pertama proses produksi harus menjaga kelestarian lingkungan. Kemudian produk yang dihasilkan harus bermanfaat bagi konsumen, jangan sampai membahayakan konsumen.

7. *Technology Challenge*

Teknologi adalah hasil perkembangan ilmu pengetahuan, yang membuat proses produksi makin lama makin canggih. Dunia bisnis mengeluarkan banyak biaya untuk melakukan penelitian terhadap kemungkinan perkembangan teknologi baru dan dampak sebuah teknologi baru yang ada sekarang ini.

M.FORMULASI STRATEGI USAHA

Pengertian strategi secara umum dan khusus sebagai berikut:

1. Pengertian strategi secara umum adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

2. Pengertian strategi secara khusus adalah tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Menurut Cameron dan Quinn (1999) strategi merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan, urutan-urutan aksi ke dalam keseluruhan yang terkait. Selanjutnya Hence (1985) mendefinisikan strategi sebagai konsentrasi dari sumber-sumber pada peluang-peluang bagi keunggulan kompetitif.

Dari dua definisi itu dapat dipahami bahwa strategi adalah cara untuk mencapai tujuan dengan melibatkan semua faktor andalan dalam organisasi secara strategik. Sedangkan formulasi adalah bentuk penyederhanaan situasi nyata menjadi bentuk matematis.

Formulasi strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik.

Formulasi strategi melibatkan penetapan serangkaian tindakan yang tepat guna mencapai tujuan perusahaan. Formulasi strategi ini meliputi pengembangan misi bisnis, analisa SWOT, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal serta mengukur dan menetapkan kelemahan dan kekuatan internal dan menetapkan tujuan jangka panjang.

Morton mengatakan bahwa ada keterkaitan yang saling menunjang antara Struktur Organisasi & Budaya Perusahaan, Teknologi, Peran Individu, Struktur Organisasi dan Proses Manajemen yang dipengaruhi oleh Lingkungan Sosio-Ekonomis Eksternal dan Lingkungan Teknologi Eksternal dalam metodologi pembentukan strategi.

Untuk itu, ada beberapa langkah yang perlu dilakukan perusahaan sebagai berikut:

1. Identifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan pada masa depan. Tentukan misi perusahaan untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut.
2. Lakukan analisis lingkungan intern dan ekstern untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi perusahaan dalam menjalani misi dan meraih keunggulan bersaing (*competitive advantage*).
3. Rumuskan faktor-faktor penting ukuran keberhasilan (*key succes factors*) sesuai dengan perubahan lingkungan yang dihadapi.

Ciri-ciri perencanaan strategis diantaranya yaitu:

1. Memfokuskan pada pengidentifikasian dan pemecahan isu-isu strategis.
2. Menekankan penilaian terhadap lingkungan, baik eksternal dan internal.
3. Memperkirakan hal-hal baru, diskontinuitas, penuh kejutan (Ansoff, 1984).
4. Berorientasi pada tindakan, bersifat partisipatif, lebih empati terhadap kelemahan, kekuatan, hambatan, peluang suatu komunitas (Kaufman & Jacobs, 1987).
5. Efektif sebagai penghubung antara kebijakan yang kaku dengan tindakan nyata (Kraemer, 1973).
6. Melibatkan peran-peran penting pembuat kebijakan.
7. Mensyaratkan visi yang komprehensif.

8. Menjawab pertanyaan dasar.
9. Memberikan kerangka kerja untuk perencanaan yang lebih terinci dan untuk keputusan harian.
10. Melibatkan kurun waktu yang lebih lama dari pada jenis perencanaan lainnya.
11. Membantu memfokuskan energi dan sumber daya perusahaan pada kegiatan dengan prioritas utama.

a. Tingkatan Formulasi Strategi

Secara sederhana, formulasi strategi perusahaan itu terdiri dari tiga tingkatan pengambilan keputusan, yaitu:

1. Formulasi Strategi Korporat

Strategi korporat tidak lain adalah pedoman umum manajerial yang dipergunakan bagi organisasi multi bisnis yang merupakan rencana manajerial bagi satu bisnis saja, maka strategi korporat merupakan payung utama bagi seluruh bisnis yang dimiliki oleh perusahaan. Biasanya terdiri dari para direksi dan CEO. Tugas utama mereka adalah, memikirkan masa depan perusahaan secara komprehensif.

Setidaknya ada empat area yang menjadi perhatian utama dalam memformulasi strategi korporasi bagi organisasi multi bisnis, yaitu:

- a. Menciptakan kombinasi multi bisnis.
- b. Mengelola dan mendorong kinerja multi bisnis.
- c. Mencari bentuk kombinasi portofolio bisnis untuk membentuk sinergi.
- d. Menentukan skala prioritas dan alokasi sumber daya produktif.

2. Formulasi Strategi Unit Bisnis

Formulasi strategi pada tingkat unit bisnis atau tingkat divisi harus sejalan dengan formulasi strategi bisnis secara keseluruhan dari perusahaan. Formulasi

strategi pada tingkat unit bisnis dilakukan dengan melibatkan para pengambil keputusan pada unit bisnis. Formulasi strategi pada tingkat unit bisnis dilakukan dengan melibatkan para pengambil keputusan pada unit bisnis. Biasanya terdiri dari manajer-manajer tingkat divisi dari suatu perusahaan. Manajer-manajer ini harus menerjemahkan pernyataan-pernyataan dan maksud yang diinginkan dalam tingkat korporat ke dalam tujuan-tujuan yang riil di dalam divisinya masing-masing.

Salah satu pendekatan yang cukup mudah dan banyak dikenal dalam memformulasikan strategi pada tingkat unit bisnis adalah dengan menggunakan strategi *generic* yang dikemukakan oleh Michael Porter yaitu pendekatan untuk mengungguli pesaing dalam industri, berarti semua kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri, yaitu ancaman pesaing baru, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli, ancaman produk pengganti, dan persaingan antar perusahaan yang sudah ada dalam industri.

Pilihan perusahaan mengenai strategi atau kelompok strategi untuk bersaing adalah didasarkan pada proses menganalisis semua faktor-faktor seperti masuknya pendatang baru, kekuatan tawar-menawar pembeli dan pemasok, ancaman produk pengganti dan persaingan antara perusahaan yang ada. Dengan kata lain, merumuskan strategi persaingan dalam suatu lingkungan industri dapat dipandang sebagai pilihan mengenai kelompok strategis mana yang bersaing di dalamnya. Untuk kepentingan inilah

Michael Porter kemudian menyarankan tiga strategi yang harus di pertimbangkan oleh perusahaan, yaitu:

1. Strategi Keunggulan Biaya
2. Diferensiasi
3. Fokus

3. Formulasi Strategi Fungsional

Formulasi strategi fungsional dilakukan untuk tiap-tiap fungsi dari suatu perusahaan. Bidang fungsional di berbagai perusahaan sangat bervariasi. Akan tetapi biasanya bidang utamanya meliputi strategi pemasaran, sumber daya manusia, operasional, riset, dan penembangan, serta strategi keuangan, strategi tersebut akan menghasilkan tugas-tugas khusus yang di bentuk sebagai realisasi strategi bisnis.

b. Tahapan Formulasi Strategi

Formulasi strategi mempunyai tahapan implementasi sebagai berikut:

1. Tahap I: Pengumpulan dan Analisis Keterangan Strategis

Adalah tugas para eksekutif organisasi untuk dapat menilai kecenderungan-kecenderungan yang terjadi pada saat ini dan yang akan datang baik dari segi eksternalnya (pasar, persaingan, teknologi, regulasi, dan keadaan ekonomi) maupun segi internalnya (nilai organisasi, keunggulan dan kemampuan, hasil produk dan pasar,dan kebijakan strategis yang lalu).

2. Tahap II: Formulasi Strategi

Tim ini pulalah harus memeriksa beberapa masa depan alternatif dan menyeleksinya serta menciptakan profil atau visi strategis yang berfokus pada ke sembilan pertanyaan tersebut. Kekuatan formulasi sangat tergantung pada kekuatan

proses yang dilalui atau yang dialami oleh tim dalam membuat keputusan.

3. Tahap III: Perencanaan Proyek Induk Strategis
Dengan menggunakan metode *management* proyek yang cangguh dan benar dimana rencana disusun, dijelaskan, diprioritaskan, ditahap-tahapkan, dijadwalkan, disumberdayakan dan diimplementasikan serta dipantau (diawasi), maka proyek-proyek tersebut dapat dioptimalkan dalam suatu portofolio.
4. Tahap IV: Implementasi Strategi
Tahap ini adalah tahap pelaksanaan (implementasi) yang mana kualitas suatu proyek sangat diharuskan. Untuk itu dibutuhkan suatu sistem komunikasi yang handal, cepat dan akurat yang dimulai dari tingkat rendah (*lower management*) hingga ke tingkat yang tinggi (*top management*).
5. Tahap V: Pemantauan, Peninjauan dan Pembaharuan Strategi
Di tahap ini dibutuhkan indikator internal (kemajuan di bidang tujuan dan langkah strategis, kemajuan proyek) maupun indikator eksternal (validitas asumsi dasar yang menjadi penciptaan visi). Umpan balik (*feedback*) dari berbagai sumber kegiatan baik untuk jangka pendek, menengah maupun panjang harus dioptimalkan secara terus menerus.

N. IMPLEMENTASI STRATEGI USAHA

Strategi yang telah dirumuskan akan berhasil dengan implementasi. Implementasi strategi efektif tergantung pada komitmen penuh dari seluruh manajer untuk mendukung dan

mengarahkan inisiatif strategi pada bidang tanggung jawab masing-masing. Keberhasilan implementasi strategi perlu dukungan semua sumber daya yang diperlukan strategi tersebut.

Tidak semua strategi dirumuskan dengan jelas dan dimplementasikan tahap demi tahap. Strategi mempunyai bentuk, perubahan dan pengembangan sepanjang waktu. Hall dan Quinn (1983) menyebutkan bahwa proses peningkatan logika ketika manajer perlu melakukan penyesuaian strategi berdasarkan proses belajar dan pengalaman. Dalam hal ini manajer harus mempunyai kapasitas untuk tetap fokus pada sasaran jangka panjang dan tetap fleksibel menghadapi masalah-masalah jangka pendek dan kesempatan-kesempatan yang terjadi.

Implementasi strategi adalah jumlah keseluruhan aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan perencanaan strategis. Implementasi strategis merupakan proses dimana beberapa strategi dan kebijakan diubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Implementasi strategi merupakan bagian kunci (*key part*) dari manajemen strategi keseluruhan (Wheelen dan Hunger, 2004). Walaupun implementasi biasanya baru dipertimbangkan setelah strategi dirumuskan, akan tetapi implementasi merupakan kunci suksesnya dari manajemen *strategic*. Perumusan strategi dan implementasi strategi harus dilihat seperti dua sisi mata uang.

Tahapan implementasi strategi menurut Wheelen dan Hunger (2004) terdiri dari tiga tahapan, yaitu:

1. Penetapan program
2. Penetapan anggaran
3. Penetapan prosedur

Tergantung bagaimana korporasi diorganisir, pihak yang terlibat dalam mengimplementasikan strategi mungkin akan lebih banyak dibandingkan dengan mereka yang merumuskan strategi. Pada sebahagian besar perusahaan multi industri pelaksana strategi adalah setiap orang yang ada dalam organisasi.

Banyak orang dalam organisasi yang memegang peranan penting dalam menentukan suksesnya implementasi strategi,

yang justru mungkin hanya lebih sedikit dilibatkan dalam mengembangkan strategi perusahaan. Oleh karena itu, mereka cenderung akan menolak untuk bekerja dan menyediakan data yang diperlukan dalam perumusan proses kerja sebuah perencanaan strategis. Penolakan dan keengganan untuk berpartisipasi akan makin terlihat apabila perubahan misi, tujuan, strategi dan kebijakan-kebijakan penting perusahaan tidak dikomunikasikan dengan jelas dan transparan kepada seluruh manajer operasional. Para manajer operasional berharap dapat mempengaruhi manajemen puncak untuk meninggalkan perubahan baru yang direncanakan dan mulai kembali dengan cara yang lama. Itulah sebabnya untuk menghindari terjadinya kemungkinan buruk tersebut, sangat mungkin untuk melibatkan manajer tingkat menengah dalam seluruh proses, baik dalam proses perumusan maupun implementasinya untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik.

a. Mencapai Sinergi

Salah satu tujuan yang harus dicapai dalam implementasi strategi adalah sinergi diantara berbagai fungsi dan unit bisnis yang ada. Hal ini merupakan alasan mengapa banyak perusahaan pada umumnya melakukan reorganisasi setelah melakukan akuisisi. Sinergi dikatakan ada bagi korporasi divisional jika pengembalian investasi (ROI) pada masing-masing divisi lebih besar daripada pengembalian yang diperoleh oleh divisi-divisi tersebut ketika terpisah sebagai unit bisnis yang mandiri (Vasconcellons, 1990).

b. Strategi Diimplementasikan dan Mengorganisasikan Tindakan

Sebelum perencanaan dapat menunjukkan kinerja secara actual, perusahaan harus diorganisir dengan baik, program harus melibatkan staf dengan memadai, dan aktivitas harus diarahkan untuk mencapai lingkup tujuan

yang diinginkan. Beberapa perubahan dalam strategi perusahaan nampaknya sangat memerlukan beberapa jenis perubahan dalam hal organisasi yang disusun dan berbagai jenis keterampilan yang dibutuhkan pada beberapa posisi yang khusus. Para manajer harus membahas dengan teliti cara penyusunan perusahaan mereka agar dapat memutuskan perubahan-perubahan yang harus dibuat dalam langkah kerja secara sempurna.

c. Struktur Mengikuti Strategi

Dalam studi klasik yang secara luas dilakukan oleh Alfrend Chandler pada perusahaan-perusahaan di Amerika seperti DuPont, General Motors, Sears, dan Standar Oil, telah disimpulkan bahwa struktur mengikuti strategi (*structure follows strategy*), yaitu perubahan-perubahan strategi perusahaan menunjukkan perubahan-perubahan pada struktur organisasi. Chandler menyimpulkan bahwa beberapa organisasi juga mengikuti pola pengembangan dari salah satu susunan struktur yang lainnya seperti yang telah mereka perluas atau mereka kembangkan. Menurut Chandler, perubahan-perubahan struktur ini terjadi sebagai akibat struktur yang lama terdesak terlalu jauh karena kurang efisien dan sudah mengalami banyak kendala bila dipertahankan. Sebagai akibat apa yang terjadi ini, Chandler mengusulkan hal sebagai berikut :

1. Diciptakannya sebuah strategi baru.
2. Munculnya beberapa masalah tentang administrasi baru.
3. Menurunnya kinerja ekonomi.
4. Ditemukannya struktur baru yang lebih sesuai.
5. Mengembalikan profit untuk level sebelumnya.

Chandler menemukan pada tahun-tahun awalnya, perusahaan seperti DuPont, cenderung memiliki sebuah struktur organisasi fungsional tersentralisasi yang sesuai

dengan lingkup produksi dan tingkat penjualan produk yang terbatas. Ketika perusahaan menambah lini produk baru, membeli pasokan sumber-sumber daya dan menciptakan jaringan distribusi sendiri, mereka menjadi terlalu kompleks untuk struktur yang tersentralisasi terlalu tinggi. Untuk mencapai keberhasilan, jenis organisasi ini memerlukan perubahan menuju pada struktur yang terdesentralisasi dengan beberapa divisi yang semi otonomi.

Pada umumnya penelitian telah mendukung proposisi dari Chandler yang menyatakan bahwa struktur mengikuti strategi. Sebagaimana yang disebutkan diawal, perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan cenderung mengarahkan perubahan strategi perusahaan dan pada akhirnya mengarahkan pada perubahan-perubahan struktur perusahaan. Strategi, struktur dan lingkungan harus saling berkaitan satu dengan yang lainnya, jika tidak kinerja organisasi akan hancur. Misalnya unit bisnis mengikuti sebuah strategi diferensial, memerlukan lebih banyak kebebasan dari atasan untuk mencapai keberhasilannya daripada unit bisnis lain yang mengikuti strategi biaya rendah.

BAB II

KEUNGGULAN BERSAING

D. STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING MENURUT MICHAEL PORTER

Teori keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*) atau dikenal juga dengan keunggulan bersaing ialah kemampuan yang diperoleh sebuah perusahaan melalui karakteristik dan sumber daya yang dimiliki untuk dapat memiliki kinerja lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan lain yang ada pada industri dan pasar yang sama. Teori ini dicetuskan oleh Michael Porter dalam sebuah bukunya yang berjudul *Competitive Advantage* (1985). Teori ini muncul sebagai bentuk kritik terhadap teori keunggulan komparatif dari Ricardo.

Menurut Porter (1998) keunggulan bersaing merupakan pencarian posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, sebagai arena terjadinya persaingan. Pencarian posisi bersaing yang dimaksud adalah bagaimana suatu perusahaan berupaya untuk menempatkan dirinya di dalam persaingan industri dengan memiliki nilai-nilai unggul yang berbeda atau lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Sehingga dengan nilai-nilai unggul tersebut suatu organisasi mendapatkan tempat tersendiri yang membentuk citra baik dalam benak masyarakat sasaraannya.

Michael E. Porter memaparkan lima kekuatan strategi bisnis yang sangat menjadi penentu dan menjadi daya tarik pasar. Analisis Lima Kekuatan dapat membantu perusahaan menilai daya tarik industri, bagaimana tren akan memengaruhi persaingan industri, industri mana yang harus bersaing di

perusahaan dan bagaimana perusahaan dapat memposisikan diri untuk sukses. Kelima strategi tersebut adalah:

1. Ancaman Pendatang Baru

Dalam sebuah industri, kesuksesan sebuah perusahaan tentu akan memicu timbulnya perusahaan lain yang notabene ikut-ikutan atau ingin beradu peruntungan. Kondisi ini akan bisa menjadi sebuah ancaman jika dari awal tidak dilakukan persiapan. Ancaman masuk menempatkan batasan pada potensi keuntungan dari suatu industri. Salah satu cara mengatasi hal ini adalah dengan terus meningkatkan keunggulan kompetitif yang dimiliki industri anda.

2. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok (*Bargaining Power of Supplier*)

Perusahaan di setiap industri membeli berbagai masukan dari pemasok, yang bertanggung jawab atas proporsi biaya yang berbeda. Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap pembeli dalam industri dengan cara menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat dapat menggunakan *leverage* negosiasi mereka untuk membebaskan harga yang lebih tinggi atau menuntut istilah yang lebih menguntungkan dari pesaing industri, yang menurunkan profitabilitas industri. Jika hanya ada satu atau dua pemasok produk input penting, misalnya, atau jika pemasok beralih mahal atau memakan waktu, kelompok pemasok menggunakan lebih banyak kekuatan.

3. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyer*)

Pelanggan yang kuat dapat menggunakan pengaruh mereka untuk memaksa harga turun atau menuntut lebih banyak layanan dengan harga yang ada, sehingga

mendapat nilai lebih bagi diri mereka sendiri. Kekuatan pembeli adalah yang tertinggi ketika pembeli relatif besar terhadap pesaing yang melayani mereka, produk tidak terdiferensiasi dan mewakili biaya yang signifikan bagi pembeli, dan ada beberapa biaya pengalihan untuk mengalihkan bisnis dari satu pesaing ke pesaing lainnya. Mereka dapat memainkan saingan terhadap satu sama lain terutama jika produk industri tidak berbeda, tidak mahal untuk mengalihkan loyalitas, dan harga mengalahkan kualitas. Mungkin ada beberapa segmen pembeli dalam industri tertentu dengan tingkat daya yang berbeda-beda.

4. Ancaman Produk Pengganti/Substitusi

Barang substitusi meskipun memiliki bentuk yang berbeda, namun jika memiliki fungsional yang sama dan harganya lebih murah tentu tidak menutup kemungkinan konsumen akan lebih memilih barang tersebut. Berbeda halnya jika barang yang diproduksi memiliki *competitive advantage*, maka nilai tambah dari barang tersebut akan meningkat dan memiliki daya tawar lebih tinggi.

5. Persaingan Kompetitif Diantara Anggota Industri

Sebagai sebuah perusahaan besar tentunya tidak menutup kemungkinan akan adanya pesaing dari perusahaan yang bergerak di sektor yang sejenis. Keunggulan kompetitif bukan hanya terbatas pada perbedaan brand, inovasi, dan cara pemasaran. Tetapi dari segi nilai dan kemanfaatan harus lebih dapat dirasakan pelanggan.

Keunggulan bersaing bertujuan untuk menentukan posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan (*profitable and sustainable position*) terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri. Pengertian yang dikemukakan Porter tersebut sesungguhnya memberikan arti yang luas dan

berorientasi jangka panjang. Disebut luas karena keunggulan bersaing diartikan sebagai pencarian posisi bersaing. Pencarian posisi bersaing yang dimaksud adalah bagaimana suatu organisasi atau perguruan tinggi berupaya untuk menempatkan dirinya dalam industri dengan memiliki nilai-nilai unggul yang berbeda atau lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Sehingga dengan nilai-nilai unggul tersebut suatu perguruan tinggi mendapatkan tempat tersendiri yang membentuk citra baik dalam benak masyarakat sarannya. Selain itu, pengertian berkelanjutan yang dikemukakan Porter menunjukkan keunggulan bersaing yang dimiliki suatu organisasi atau perguruan tinggi bukan ditujukan untuk sesaat atau jangka pendek, tetapi bagaimana berbagai upaya yang harus dilakukan perguruan tinggi tersebut agar keunggulan bersaing ini bersifat jangka panjang atau berkesinambungan. Dengan demikian orientasi keunggulan bersaing bukan hanya ditujukan untuk menciptakan kepuasan (*satisfaction*) bagi stakeholders, tetapi lebih dari itu menciptakan loyalitas (*loyalty*) bagi *stakeholders* dalam jangka panjang (*in the long run*).

Di pihak lain, Lamb, Hair dan McDaniel (2001) mengartikan keunggulan bersaing sebagai sekumpulan keistimewaan dari suatu perusahaan (atau dalam hal ini perguruan tinggi) yang dapat diterima oleh pasarnya sebagai suatu unsur keunggulan yang penting dalam persaingan. Sesungguhnya pengertian ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Porter, yang menekankan bahwa unsur keunggulan sangat penting dalam suatu industri persaingan, dan keunggulan yang dimaksud adalah keistimewaan yang dimiliki dibandingkan dengan pesaing.

Pentingnya keunggulan bersaing diantaranya dikemukakan secara tegas oleh Porter (1998) bahwa *competitive advantage is at the heart of a firm's performance in competitive market*. Jadi keunggulan bersaing merupakan inti dari suatu kinerja perusahaan atau organisasi dalam pasar persaingan. Ini artinya, dengan semakin tinggi dan kuatnya keunggulan bersaing

yang dimiliki suatu perusahaan atau organisasi, yakni dalam hal ini perguruan tinggi, maka akan semakin tinggi pula kinerjanya dalam persaingan. Sebaliknya dapat dinyatakan bahwa, semakin lemah keunggulan bersaing yang dimiliki suatu perguruan tinggi maka akan semakin rendah kinerjanya.

Michael A. Porter mendefinisikan 3 jenis strategi generik, yaitu:

1. Strategi Biaya Rendah (*Cost Leadership*)

Strategi Biaya Rendah (*Cost Leadership*) menekankan pada upaya memproduksi produk standar (sama dalam segala aspek) dengan biaya per unit yang sangat rendah. Produk ini (barang maupun jasa) biasanya ditujukan kepada konsumen yang relatif mudah terpengaruh oleh pergeseran harga (*price sensitive*) atau menggunakan harga sebagai faktor penentu keputusan. Dari sisi perilaku pelanggan, strategi jenis ini sangat sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang termasuk dalam kategori perilaku low-involvement, ketika konsumen tidak (terlalu) peduli terhadap perbedaan merek, (relatif) tidak membutuhkan pembedaan produk, atau jika terdapat sejumlah besar konsumen memiliki kekuatan tawar-menawar yang signifikan. Strategi ini membuat perusahaan mampu bertahan terhadap persaingan harga bahkan menjadi pemimpin pasar (*market leader*) dalam menentukan harga dan memastikan tingkat keuntungan pasar yang tinggi (di atas rata-rata) dan stabil melalui cara-cara yang agresif dalam efisiensi dan keefektifan biaya. Untuk dapat menjalankan strategi biaya rendah, sebuah perusahaan harus mampu memenuhi persyaratan di dua bidang, yaitu: sumber daya (*resources*) dan organisasi. Strategi ini hanya mungkin dijalankan jika dimiliki beberapa keunggulan di bidang sumber daya perusahaan, yaitu: kuat akan modal, trampil pada rekayasa proses (*process engineering*), pengawasan yang ketat, mudah diproduksi, serta biaya distribusi dan promosi

rendah. Sedangkan dari bidang organisasi, perusahaan harus memiliki: kemampuan mengendalikan biaya dengan ketat, informasi pengendalian yang baik, insentif berdasarkan target (alokasi insentif berbasis hasil).

2. Strategi Pembedaan Produk (*Differentiation*)

Strategi Pembedaan Produk (*Differentiation*), mendorong perusahaan untuk sanggup menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya. Keunikan produk (barang atau jasa) yang dikedepankan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya. Berbagai kemudahan pemeliharaan *features* tambahan, fleksibilitas, kenyamanan dan berbagai hal lainnya yang sulit ditiru lawan merupakan sedikit contoh dari diferensiasi. Strategi jenis ini biasa ditujukan kepada para konsumen potensial yang relatif tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya (*price insensitive*). Contoh penggunaan strategi ini secara tepat adalah pada produk barang yang bersifat tahan lama (*durable*) dan sulit ditiru oleh pesaing. Pada umumnya strategi biaya rendah dan pembedaan produk diterapkan perusahaan dalam rangka mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*) terhadap para pesaingnya pada semua pasar. Secara umum, terdapat dua bidang syarat yang harus dipenuhi untuk memutuskan memanfaatkan strategi ini, yaitu bidang sumber daya (*resources*) dan bidang organisasi. Dari sisi sumber daya perusahaan, maka untuk menerapkan strategi ini dibutuhkan kekuatan-kekuatan yang tinggi dalam hal pemasaran produk, kreativitas dan bakat, perekayasaan produk (*product engineering*), riset pasar, reputasi perusahaan, distribusi, dan ketrampilan kerja. Sedangkan dari sisi bidang organisasi, perusahaan harus kuat dan mampu untuk melakukan: koordinasi antar fungsi manajemen yang terkait, merekrut tenaga yang

berkemampuan tinggi, dan mengukur insentif yang subyektif di samping yang obyektif.

3. Strategi Fokus (*Focus*)

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Dalam pelaksanaannya, terutama pada perusahaan skala menengah dan besar, strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya yaitu strategi biaya rendah atau strategi pembedaan karakteristik produk. Strategi ini biasa digunakan oleh pemasok “*niche market*” (segmen khusus/khas dalam suatu pasar tertentu; disebut pula sebagai ceruk pasar) untuk memenuhi kebutuhan suatu produk barang dan jasa khusus. Syarat bagi penerapan strategi ini adalah adanya besaran pasar yang cukup (*market size*), terdapat potensi pertumbuhan yang baik, dan tidak terlalu diperhatikan oleh pesaing dalam rangka mencapai keberhasilannya (pesaing tidak tertarik untuk bergerak pada ceruk tersebut). Strategi ini akan menjadi lebih efektif jika konsumen membutuhkan suatu kekhasan tertentu yang tidak diminati oleh perusahaan pesaing. Biasanya perusahaan yang bergerak dengan strategi ini lebih berkonsentrasi pada suatu kelompok pasar tertentu (*niche market*), wilayah geografis tertentu, atau produk barang atau jasa tertentu dengan kemampuan memenuhi kebutuhan konsumen secara baik.

Strategi ini terbagi dalam dua jenis yaitu:

a. Strategi *Focused Low-Cost*

Strategi yang biasa diterapkan oleh perusahaan perseorangan yang memproduksi produk dengan

merek pribadi atau produk yang hanya dikenal oleh kalangan tertentu. Perusahaan tipe ini tidak perlu mengeluarkan banyak biaya untuk pengembangan produk, biaya iklan, biaya tenaga penjual atau biaya merek.

b. Strategi *Focused Differentiation*

Strategi yang biasa diterapkan oleh perusahaan yang memiliki produk masal. Biasanya perusahaan memproduksi barang untuk pasar-pasar besar tetapi juga memproduksi barang untuk pasar kecil atau ceruk pasar dengan perbedaan atau spesifikasi yang ditawarkan dalam produknya.

E. *RESOURCE-BASED VIEW (RBV) DAN ANALISIS VRIO (VALUABLE, RARE, IMITATE TO COST AND ORGANIZED)*

a. *Resource-Based View (RBV) Theory*

RBV adalah suatu konsep teori yang lahir dari penelitian para pakar ekonomi di seluruh dunia, dimana teori ini dipercaya dapat memberikan jawaban dalam menciptakan *competitive advantage* bagi suatu perusahaan. RBV memberi perhatian terhadap dinamika organisasi dan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan. RBV menganggap variasi, pemilihan, retensi dan kompetisi sebagai proses yang penting, serta pentingnya rutinitas dan peranan aspirasi dalam mencapai perubahan.

Teori RBV memandang perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. RBV difokuskan pada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan kombinasi sumber daya yang tidak dapat dimiliki atau dibangun dengan cara yang sama oleh pesaing. Perbedaan sumber daya dan

kemampuan perusahaan dengan perusahaan pesaing akan memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan.

Dalam model RBV, sumber daya diberikan peran utama dalam membantu perusahaan untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih tinggi. Ada dua jenis sumber daya, yaitu:

1. Aset Berwujud

Aset berwujud adalah benda fisik. Sumber daya fisik dapat dengan mudah dibeli di pasar sehingga mereka memberi sedikit keuntungan kepada perusahaan dalam jangka panjang karena saingan dapat segera memperoleh aset yang identik.

2. Aset Tidak Berwujud

Aset tidak berwujud adalah segala sesuatu yang tidak memiliki kehadiran fisik tetapi tetap dapat dimiliki oleh perusahaan. Reputasi merek, merek dagang, kekayaan intelektual adalah aset tidak berwujud. Dibangun dalam waktu yang lama dan merupakan sesuatu yang tidak dapat dibeli oleh perusahaan lain dari pasar. Sumber daya tak berwujud biasanya berada di dalam perusahaan dan merupakan sumber utama keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

b. Sejarah Resource-Based View

Ada empat teori yang menjadi cikal bakal lahirnya *resource-based view theory*, yaitu:.

1. *The Traditional Study Of Distinctive Competencies*

Pada teori ini beranggapan bahwa pasar merupakan pertemuan antara penawaran (*supply*) dan permintaan (*demand*), dimana *competitive advantage* suatu perusahaan akan diperoleh jika telah memiliki *distinctive competencies* (Pierson, 1959). Dan suatu perusahaan akan *outperform* jika memiliki seorang manajer yang mampu mengelola suatu perusahaan menjadi lebih baik dari perusahaan lainnya (Barney, 2001).

2. *Ricardian Economics*

Competitive advantage didapatkan apabila perusahaan memiliki cangkupan bisnis yang luas (Ricardo, 1817). Persaingan industri dapat dimenangkan oleh perusahaan yang mampu memproduksi produk lebih banyak dibandingkan perusahaan lainnya, dimana pasar hanya akan dibanjir oleh produk perusahaan tersebut sehingga pasar tidak memiliki pilihan lain selain membeli produk tersebut.

3. *Penrosian Economics*

Penrose meyakini bahwa *resource* sifatnya heterogen. Sejumlah *resource* yang produktif yang dimiliki dapat menciptakan *competitive advantage* bagi perusahaan, namun perlu diingat pula bahwa perusahaan memiliki batasan tertentu, Baik dalam *resource* yang dimilikinya maupun dari kemampuan untuk menyatukan *firm resources*.

4. *The Anti-Trust Implication of Economics*

Demsetz (1973) menyatakan suatu perusahaan dapat menikmati *performance advantage*nya dikarenakan keberuntungan atau perusahaan tersebut memenuhi kebutuhan konsumen dibandingkan perusahaan lainnya. Teori ini kemudian dikembangkan oleh Wernerfelt dimana *competitive advantage* didasari dari *resource* yang dimiliki oleh perusahaan untuk mengimplementasikan strategi pasar ke dalam produk perusahaan (Porter, 1980; Wernerfelt, 1984).

c. **Analisis VRIO (*Valuable, Rare, Imitate to Cost and Organized*)**

Analisis VRIO adalah alat yang digunakan untuk menganalisis sumber perusahaan internal dan kemampuan untuk mengetahui apakah mereka dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan. Model VRIO digunakan untuk mengidentifikasi apakah sumber daya tertentu dari

perusahaan merupakan kekuatan atau kelemahan. Kondisi internal perusahaan, seringkali dijadikan sebagai dasar pembentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Analisis lebih jauh terhadap kondisi ini akan memberikan seberapa besar sumber daya yang dimiliki perusahaan, yang bisa memberikan keunggulan lestari (*sustained advantage*), mana yang bersifat sementara (*temporary advantage*) dan mana yang justru menjadi kerugian (*disadvantage*). Barney dan Hesterly (2012) menyebutkan bahwa VRIO dapat digunakan untuk melihat perbandingan komparatif mengenai kekuatan dan kelemahan kondisi internal perusahaan. VRIO framework disusun dengan sejumlah pertanyaan mengenai aktivitas bisnis perusahaan, yaitu mengenai *values* (nilai), *rarity* (kelangkaan), *imitability* (kemungkinan peniruan), dan organisasi.

1. *Values*

Bagian *values* menjelaskan apakah sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan memungkinkan bagi perusahaan tersebut untuk merespon atas peluang dan ancaman dari lingkungan. Untuk menjadi kekuatan, harus memungkinkan perusahaan mengeksplorasi kesempatan atau meminimalisasi ancaman, demikian sebaliknya untuk kelemahan.

2. *Rarity*

Jika sumberdaya tertentu bersifat *valuable* namun juga dimiliki oleh banyak kompetitor perusahaan, maka sumberdaya tersebut bukanlah merupakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*), melainkan hanya akan memberikan kesetaraan kompetitif (*competitive parity*). Dengan kata lain, perusahaan hanya akan menikmati keuntungan rata-rata di industrinya karena banyak perusahaan pesaing juga memiliki sumberdaya yang sama.

3. *Imitability*

Sumberdaya yang berharga (*valuable*) dan jarang dimiliki (langka) oleh pesaing hanya akan menjadi sumber keunggulan kompetitif suatu perusahaan apabila perusahaan yang tidak memiliki sumberdaya tersebut mengalami *cost disadvantage* (biaya yang sangat mahal) apabila berniat memilikinya. Jika suatu perusahaan memiliki sumberdaya seperti ini dan dengan demikian memiliki keunggulan kompetitif, maka pesaingnya dapat mengantisipasi hal tersebut dengan dua pilihan strategi.

Pertama, mengabaikan keunggulan kompetitif tersebut dan menjalankan usahanya seperti biasa. Strategi ini murah dan mudah namun hanya akan memberikan keuntungan di bawah rata-rata industri. Kedua, berupaya memahami keberhasilan perusahaan tadi lalu meniru sumber daya dan strategi yang dimiliki perusahaan tersebut. Jika dalam upaya tersebut pesaing tidak mengalami *cost disadvantage*, maka strategi meniru tadi akan memberikan kesetaraan kompetitif bagi industri karena akan dilakukan oleh banyak perusahaan di dalamnya.

Ada empat penyebab terjadinya *cost disadvantage*, yaitu sejarah perusahaan yang unik sehingga ia memiliki sumber daya tadi (*unique historical conditions*), ketidakpahaman pesaing mengenai hubungan antara sumber daya dengan keunggulan kompetitif yang dimiliki (*causal ambiguity*), rumitnya kondisi sosial yang memungkinkan sumberdaya tadi menjadi faktor keunggulan kompetitif (*social complex*), serta adanya hak paten dan kepemilikan dari perusahaan atas sumber daya tadi.

4. *Organization*

Apakah perusahaan terorganisasi untuk mengeksploitasi potensi kompetisi dari sumber daya dan kapabilitasnya secara penuh? Ada banyak komponen yang relevan untuk

pertanyaan ini, antara lain struktur pelaporan formal, sistem kontrol manajemen yang eksplisit, dan kebijakan kompensasi. Komponen ini sering disebut sebagai *complementary resources and capabilities*. Karena tidak akan memunculkan keunggulan kompetitif jika berdiri sendiri tetapi jika di kombinasikan dengan sumber daya dan kapabilitas lain akan memungkinkan perusahaan menyadari potensi penuh untuk potensi keunggulan kompetitif.

F. KEUNGGULAN BERSAING GLOBAL

Globalisasi adalah penyebaran inovasi ekonomi ke seluruh dunia serta penyesuaian-penyesuaian politis dan budaya yang menyertainya. Era globalisasi didasarkan pada revolusi digital dan informasi. Informasi memiliki sejumlah sifat, dapat didiferensiasikan (dibuat tampak berbeda) tanpa batas, disesuaikan dengan kebutuhan, dan dibuat pribadi. Informasi dapat disampaikan kepada banyak orang yang berbeda pada jaringan internet dan dapat menjangkau mereka dengan kecepatan tinggi. Munculnya internet telah sangat meningkatkan kemampuan perusahaan menjalankan bisnis dengan lebih cepat, lebih akurat, mencakup kisaran waktu dan ruang yang lebih luas, dengan biaya yang lebih sedikit, dan dengan kemampuan menyesuaikan tawaran dengan kebutuhan pelanggan dan membutuhkan tawaran menjadi lebih pribadi. Oleh karena itu penting sekali bagi perusahaan-perusahaan menyusun manajemen strategik menyongsong era globalisasi.

Persaingan global merupakan suatu tahapan perkembangan fenomena budaya yang mau tak mau harus dilalui oleh perjalanan peradaban maupun sendi-sendi kehidupan manusia. Yang penting adalah bagaimana menyikapi dan mempersiapkan diri menyongsong datangnya fenomena tersebut. Strategi untuk dapat memenangkan persaingan global kuncinya

terletak pada bagaimana mengubah keunggulan komparatif menjadi keunggulan kompetitif.

Kotler (1992) mengingatkan bahwa globalisasi pasar dan kompetisi menciptakan suatu perubahan yang sangat besar. Strategi yang tepat harus diaplikasi untuk meraih keberhasilan melalui pemanfaatan peluang-peluang yang ada pada lingkungan bisnis yang bergerak cepat dan semakin kompetitif.

Strategi global total yang paling sukses adalah keseimbangan antara *overglobalizing* dan *underglobalizing*. Strategi ideal berpasangan dengan strategi globalisasi terhadap potensi globalisasi industri. Suatu bisnis disuatu industri dengan potensi globalisasi yang rendah seharusnya memiliki strategi yang tidak begitu global.

BAB III

KINERJA USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH (UMKM)

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) telah lama dipahami memiliki peran signifikan bagi pembangunan ekonomi suatu negara (Carrter dan Jones-Evans, 2006). Di Indonesia Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) telah lama dipercaya sebagai unit yang penting untuk mendukung perekonomian. Salah satu peranan UMKM dalam konteks ini adalah mengurangi tingkat kemiskinan melalui penyediaan lapangan kerja. UMKM Indonesia memiliki peranan yang sangat potensial dalam perekonomian nasional.

Pada sisi lain, secara umum UMKM juga sering mengalami keterlambatan dalam pengembangannya. Hal ini dikarenakan berbagai masalah konvensional yang tidak terselesaikan secara tuntas (*closed loop problems*), seperti masalah kapasitas SDM, kepemilikan, pembiayaan, pemasaran dan berbagai masalah lain yang berkaitan dengan pengelolaan usaha, sehingga UMKM sulit bersaing dengan perusahaan-perusahaan besar (Abor dan Quartey, 2010). Pada penelitian yang dilakukan oleh Manurung dan Barlian (2012), UMKM cenderung memiliki orientasi jangka pendek dalam pengambilan keputusan dalam bisnisnya. Hal ini terlihat dari tidak adanya konsep inovasi yang berkelanjutan dan aktivitas inti bisnis yang tidak konsisten. Pada akhirnya, pengembangan kinerja jangka panjang UMKM cenderung tidak terarah dengan baik.

Performance atau kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh perusahaan dalam satu periode tertentu yang mencerminkan

tingkat kesehatan perusahaan, dan ukuran yang paling banyak digunakan ROI (*Return on Investment*), disamping ukuran-ukuran kualitatif dan kuantitatif lainnya (Jauch dan Glueck, 1998).

C. PENILAIAN KINERJA UMKM KUALITATIF

Berbagai kebutuhan akan sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi pada aspek finansial dan non-finansial menjadi sebuah keharusan. Dengan melakukan pengukuran kinerja yang tepat sasaran, akan memaksimalkan perkembangan dan eksistensi perusahaan itu sendiri. Menurut Rai (2008), pengukuran kinerja merupakan hal yang penting dalam menilai keberhasilan suatu perusahaan menjalankan proses bisnisnya. Pentingnya pengukuran kinerja diperlukan untuk menganalisis perbedaan antara kinerja aktual (kenyataan di lapangan) dengan kinerja yang diharapkan (target perusahaan). Dengan mengetahui perbandingan tersebut, sebuah perusahaan dapat mengukur penyimpangan yang terjadi dan dapat merencanakan implementasi perbaikan.

Pengukuran kinerja menggunakan metode *Performance Prism* merupakan pendekatan manajemen kinerja yang bertujuan untuk memenuhi semua kebutuhan terhadap berbagai aspek yang terlibat didalamnya. Metode ini melakukan pendekatan dari aspek kepuasan (*satisfaction*) dan aspek kontribusi (*contribution*), sehingga pengambilan keputusan tidak berdasarkan pada keberhasilan strategi perusahaan.

D. PENILAIAN KINERJA UMKM KUANTITATIF (ROI, ROE, KEUANGAN)

Yanuarintyas dalam Lianto (2013), mengatakan bahwa perhitungan *Return Of Investment* (ROI) dan *Return Of Equity* (ROE) dapat dilakukan melalui analisis Sistem Dupont, yaitu

analisis yang menggabungkan antara rasio aktivitas dan profitabilitas. Pendekatan analisis sistem Dupont dalam mengukur ROI (*Return On Investment*) atau dengan kata lain mengukur kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan aktiva yang dimiliki untuk menghasilkan laba, dianggap sejalan dengan tujuan perusahaan yaitu untuk menghasilkan laba yang maksimal.

1. ROI (*Return On Investment*)

Return On Investment (ROI) merupakan perbandingan antara laba bersih dengan aktiva, yaitu kemampuan dari modal yang di investasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan neto. Tinggi rendahnya ROI menunjukkan efisiensi dalam penggunaan dan pengelolaan aktiva dan sukses dalam menghasilkan laba yang tinggi. ROI yang tinggi menghasilkan laba yang tinggi, sebaliknya ROI yang rendah menghasilkan laba yang menurun. Dengan pencapaian pertumbuhan laba yang tinggi itulah ketertarikan investor dalam menanamkan modalnya juga meningkat. Dengan demikian tinggi rendahnya ROI juga akan mempengaruhi tinggi rendahnya pertumbuhan laba. Semakin tinggi persentase *Return On Investment* (ROI) maka semakin baik perkembangan perusahaan dalam memanfaatkan aktiva yang dimilikinya dalam menghasilkan laba.

Pendekatan dengan Analisis Keuangan Sistem Dupont merupakan salah satu alat ukur kinerja keuangan yang relevan digunakan untuk melihat sejauh mana efektivitas perusahaan dalam pengembalian atas investasi yang dilakukan oleh perusahaan atau ROI (*Return On Investment*). Pendekatan analisis sistem Dupont memiliki kemampuan yang komprehensif dan integratif dalam mengukur kinerja keuangan berdasarkan ROI (*Return On Investment*) karena dapat menggabungkan antara rasio profitabilitas dan rasio aktivitas. Analisis sistem Dupont memberikan keuntungan terhadap penilaian kinerja keuangan perusahaan, khususnya fungsi-fungsi yang terkait langsung dengan operasional dan

penjualan. Melalui analisis Sistem Dupont ini dapat diketahui sejauh mana efektifitas dan efisiensi perusahaan dalam menggunakan aktiva dan dalam menciptakan kegiatan operasional perusahaan.

Return On Investment (ROI) atau pengembalian atas investasi merupakan kemampuan perusahaan dalam menginvestasi seluruh aktiva yang dimiliki untuk menghasilkan laba. ROI (*Return On Investment*) adalah hasil perkalian antara *Total Assets Turn Over* dan *Net Profit Margin* (NPM) artinya, bahwa untuk mencapai ROI (*Return On Investment*) perlu mengalikan antara kemampuan perusahaan dalam menghasilkan penjualan dari aktiva yang dimiliki dan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari penjualan yang dilakukan. ROI (*Return On Investment*) dapat dibandingkan dengan tingkat suku bunga deposito untuk melihat untung atau ruginya perusahaan dalam melakukan proses bisnis, tingkat suku bunga deposito merupakan nilai yang harus diberikan oleh pihak bank kepada nasabah sebagai imbalan atas simpanan nasabah yang akan dikembalikan oleh pihak bank. Semakin besar *Return On Investment* (ROI) perusahaan maka semakin baik perusahaan dalam memanfaatkan aktiva yang dimiliki perusahaan.

2. ROE (*Return On Equity*)

Return On Equity (ROE) dapat digunakan untuk mengukur profitabilitas dari perspektif pemegang saham biasa. Imbalan bagi para pemegang saham biasa adalah laba bersih perusahaan. Menurut Henry (2000), rasio ini menunjukkan seberapa banyak rupiah yang diperoleh dari laba bersih untuk setiap rupiah yang diinvestasikan oleh para pemegang saham (pemilik perusahaan). Rasio ini dapat dihitung dengan membagi laba bersih dengan modal pemegang saham.

ROE merupakan imbal hasil atau tingkat pengembalian laba atas total ekuitas, yang menjadi ukuran kinerja

perusahaan sekaligus pemegang saham. Bagi pemegang saham yang menginvestasikan dananya di perusahaan sebagai tambahan ekuitas, ROE ini juga menjadi tolak ukur seberapa besar ia akan mendapatkan imbalan atas modal yang diinvestasikan.

3. Keuangan

a. Buku Arus Kas

Arus kas berfungsi untuk mencatat keluar-masuknya uang secara *real* dalam suatu periode. Tujuan dibuatnya laposan arus kas ini untuk memberikan gambaran kegiatan manajemen dalam operasi, investasi dan pendanaan.

b. Buku Persediaan Barang

Ada dua metode dalam membuat laporan persediaan barang yaitu menggunakan metode fisik yang mengharuskan perhitungan barang yang masih ada pada tanggal penyusunan laporan keuangan dan metode perpetual (buku) di mana setiap jenis persediaan dibuatkan rekening sendiri-sendiri yang merupakan buku pembantu persediaan.

c. Buku Pembelian

Dalam buku ini Anda hanya perlu mencatat transaksi pembelian yang tidak dibayar dengan tunai. Pembukuan ini diisi secara teratur menurut tertib waktu faktur-faktur pembelian.

d. Buku Penjualan

Di dalam buku ini, Anda hanya perlu mencatat penjualan barang yang telah dilakukan dalam suatu periode tertentu. Laporan ini biasanya disertakan salinan faktur-faktur yang sudah dibuat. Ini bertujuan untuk

mencocokkan harga beserta potong yang diberikan pada masing-masing produk.

e. Buku Biaya

Pada buku ini, Anda harus mencatat biaya yang dikeluarkan selama proses produksi dan pemasaran, atau biasa disebut biaya *overhead* saat produksi, seperti membayar karyawan, biaya listrik, telepon, sewa tempat usaha, dan lainnya.

f. Buku Hutang

Pembukuan ini berisi laporan utang perusahaan yang harus dibayar pada periode tertentu kepada seseorang, lembaga, atau perusahaan lain. Pembukuan utang ini sangat diperlukan untuk mengetahui berapa nominal yang belum dibayarkan perusahaan kepada kliennya.

g. Buku Piutang

Berisi laporan pembayaran yang belum terlunasi. Dengan adanya laporan ini Anda dapat memonitor sudah berapa lama piutang tersebut tidak tertagih sehingga Anda dapat mempercepat periode penarikan piutang.

BAB IV

URGENSI *INTELLECTUAL CAPITAL*

H. METODE PENELITIAN

Analisis statistik deskriptif digunakan dalam penelitian ini untuk memberikan gambaran tentang variabel, yaitu *entrepreneurial orientation*, *business performance*, dan lingkungan eksternal bisnis. Pengujian hipotesis terdiri dari uji t (Uji Parsial), lebih lanjut, Koefisien Determinasi (R^2) juga digunakan dalam penelitian ini. Analisis Jalur dan Uji Sobel digunakan untuk menganalisis data.

I. SAMPEL PENELITIAN

Sampel dari penelitian ini adalah 76 UMKM dalam industri *fashion* yang telah beroperasi selama lebih dari dua tahun dan khususnya berada di sekitar Universitas Sumatera Utara. Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode *purposive* atau *accidental sampling* dengan sampel jenuh. Teknik pengambilan data dalam penelitian ini adalah Teknik Pengumpulan Data dengan survei yang dilakukan melalui wawancara dengan pihak-pihak yang berhubungan dan kuesioner yang diisi oleh responden.

J. METODE PENGUMPULAN DATA

Teknik pengambilan data dalam penelitian ini adalah Teknik Pengumpulan Data dengan survei yang dilakukan melalui wawancara dengan pihak-pihak yang berhubungan dan kuesioner yang diisi oleh responden.

K. DEFINISI OPERASIONALISASI VARIABEL

1. *Intellectual Capital* (X1): *Intellectual Capital* termasuk dalam aset non-fisik yang dimiliki oleh UKM. Oleh karena itu, *Intellectual Capital* menjadi focus dalam menciptakan nilai sebuah perusahaan dan menjadikan *Intellectual Capital* sebagai salah satu aset strategis yang dimiliki oleh UMKM (Brooking, 1997).
2. *Human Capital* (X2): Definisi dari *human capital* adalah kombinasi keterampilan, inovasi dalam menyelesaikan tugas termasuk nilai perusahaan, budaya, dan filosofi (Bontis, *et al.*, 2000).
3. *Technological Capital* (X3): Dalam sistem ekonomi yang berdasarkan kepada pengetahuan, peran *technological capital* sangatlah penting. Fernandez *et al.*, (2000) menyatakan bahwa komponen *technological capital* adalah inovasi produk dan teknologi produk. Bueno *et al.*, (2004) menjelaskan *technological capital* adalah aset tidak berwujud yang berdasarkan kepada inovasi dan teknik proses.
4. *Customer Capital* (X4): *Customer capital* adalah sumber daya yang menghubungkan hubungan eksternal perusahaan dengan pelanggan, pemasok, atau mitra (Starovic and Marr, 2004). Ada 4 dimensi *customer capital* berdasarkan Starovic dan Marr (2004), yaitu sebagai berikut: (1) Profil Pelanggan, (2) Durasi Pelanggan, (3) Peran Pelanggan, dan (4) Dukungan Pelanggan.

5. *Social Capital* (X5): *Social capital* termasuk hubungan, sikap, dan nilai yang mempertahankan interaksi diantara masyarakat dan berkontribusi kepada perkembangan ekonomi dan sosial masyarakat (Yazdani and Yagoubi, 2011). Menurut Fukuyama (2002), *social capital* adalah kemampuan komunitas untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan bersama dalam berbagai kelompok dan organisasi.
6. *Business Performance* (Y): Kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif dalam menjelaskan tingkat pencapaian tujuan yang ditetapkan oleh organisasi (Moeheriono, 2012). Man *et al.*, (2002) menjelaskan bahwa kinerja adalah indikator utama dalam melihat kesuksesan. Dengan kata lain, kinerja dalam suatu organisasi adalah jawaban dari kesuksesan atau kegagalan dari penetapan tujuan perusahaan.

L. TEKNIK ANALISIS DATA

a. Metode Analisis Statistik Deskriptif

Adapun analisis statistika deskriptif ini memiliki tujuan untuk memberikan gambaran (deskripsi) mengenai suatu data agar data yang tersaji menjadi mudah dipahami dan informatif bagiorang yang membacanya. Statistika deskriptif menjelaskan berbagai karakteristik data seperti rata-rata (*mean*), jumlah (*sum*) simpangan baku (*standard deviation*), varians (*variance*), rentang (*range*), nilai minimum dan maximum dan sebagainya.

b. Metode Regresi Linear Berganda

Alat uji statistik yang dipergunakan adalah Analisis Regresi Linier Berganda dengan bantuan program SPSS. Uji ini dilakukan untuk menganalisis peran *Intellectual Capital*, *Human Capital*, *Technological Capital*, *Customer Capital*, dan *Social Capital* Terhadap *Business Performance*.

M. HASIL UJI PENELITIAN

Tabel 4.1
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

No	Variabel	Koefisien	t-Values	Signifikan
1	<i>Constant</i>	-1.089	-0.483	0.631
2	<i>Human Capital</i>	0.289	3.368	0.001
3	<i>Technological Capital</i>	0.343	2.122	0.037
4	<i>Customer Capital</i>	0.146	1.294	0.200
5	<i>Social Capital</i>	0.270	2.106	0.039
6	R² = 0.865			
7	<i>Intellectual Capital</i> (<i>F-Statistic</i> = 41.565)			0.000

Sumber: Data Diolah (2018)

Tabel 4.1 menunjukkan empat variabel prediktor, masing-masing *Human Capital* (Sig. = 0.001), *Technological Capital* (Sig. = 0.037), dan *Social Capital* (Sig. = 0.039) secara signifikan mempengaruhi *Business Performance*. Di sisi lain, satu variabel yang tersisa adalah *Customer Capital* (Sig. = 0.200) memberikan kontribusi kepada *Business Performance* secara tidak signifikan. Lebih lanjut, *Intellectual Capital* adalah kontributor yang signifikan terhadap *Business Performance* dengan nilai Sig. 0.000.

Koefisien determinasi penelitian ini adalah 0.86, yang berarti *Human Capital*, *Technological Capital*, *Customer Capital*, dan *Social Capital* memberikan kontribusi sebesar 86% dalam menjelaskan *Business Performance*. Sementara 24% sisanya dijelaskan oleh variabel.

1. Variabel *Intellectual Capital* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Business Performance*. Hal ini terlihat dari nilai signifikan (0,000) lebih kecil dari 0,05.

2. Variabel *Human Capital* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Business Performance*. Hal ini terlihat dari nilai signifikan (0,001) lebih kecil dari 0,05.
3. Variabel *Technological Capital* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Business Performance*. Hal ini terlihat dari nilai signifikan (0,037) lebih besar dari 0,05.
4. Variabel *Customer Capital* berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap *Business Performance*. Hal ini terlihat dari nilai signifikan (0,200) lebih besar dari 0,05.
5. Variabel *Social Capital* berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap *Business Performance*. Hal ini terlihat dari nilai signifikan (0,039) lebih besar dari 0,05.

Tabel 4.2
Ringkasan Uji Hipotesis

Hipotesis No.	Pernyataan	Keputusan
H₁	<i>Intellectual Capital</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>Business Performance</i> .	Diterima
H_{1A}	<i>Human Capital</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>Business Performance</i> .	Diterima
H_{1B}	<i>Technological Capital</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>Business Performance</i> .	Diterima
H_{1C}	<i>Customer Capital</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>Business Performance</i> .	Tidak Diterima
H_{1D}	<i>Social Capital</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>Business Performance</i> .	Diterima

Sumber: Data Diolah (2018)

N. PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan *intellectual capital* mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan kinerja organisasi UMKM. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *intellectual capital* mempunyai peran penting dalam meningkatkan kinerja UMKM. Hasil ini mendukung hasil dari penelitian sebelumnya oleh Khalique *et al.* (2014), Supeno *et al.* (2015), Khalique and Isa (2014), dan Khalique *et al.*, (2015).

Intellectual capital telah ditetapkan sebagai variabel kontributor terhadap *business performance* dalam penelitian ini. Hal ini mengindikasikan *intellectual capital* yang lebih baik dapat menghasilkan kinerja UMKM yang lebih baik. Oleh karena itu, pemilik atau manajer harus focus dalam meningkatkan *intellectual capital* komponen sebagai aset tidak berwujud perusahaan. Seperti yang diungkapkan oleh Barney (1991) bahwa sebuah perusahaan dapat mencapai *competitive advantages* dan kinerja keuangan yang unggul dengan memanfaatkan, mengontrol, dan mengelola aset strategisnya, baik berwujud dan tidak berwujud. Dalam pengertian ini, pemilik atau manajer usaha harus meningkatkan kompetensi karyawan, inovasi produk, proses dan hubungan sosial untuk menciptakan kesuksesan usaha.

Menariknya, *customer capital* bukanlah kontributor terhadap *business performance* dalam penelitian ini. Sampai batas tertentu hasil penelitian ini bertentangan dengan temuan oleh Khalique dan Isa (2014). Khalique, dalam penelitiannya menggunakan IICM dalam UKM listrik dan elektronik yang beroperasi di sektor manufaktur Malaysia dan Pakistan, menemukan bahwa *Customer Capital* adalah kontributor yang signifikan di Malaysia, sementara dalam penelitian ini dilakukan terhadap 76 UMKM di industri *fashion*, *customer capital* adalah kontributor yang tidak signifikan

Customer capital sebuah organisasi terdiri dari nilai merk, jaringan klien yang kuat, kesetiaan pelanggan, yang

mempunyai hubungan positif dengan kinerja (Ismail, 2005; Kim dan Kumar, 2009). Fakta bahwa *customer capital* tidak signifikan terhadap *business performance* mungkin mengindikasikan bahwa pelanggan dari bisnis ini berfokus kepada aspek lain selain *customer capital*.

BAB IV

INDUSTRI FASHION

UMKM

O. ULOS SIANIPAR



Sumber: travel.kompas.com, 2018

Gambar. 1

Pertenunan Ulos Sianipar merupakan usaha yang bergerak di bidang tekstil dalam pembuatan ulos dan songket tradisional Suku Batak. Dibangun pada tanggal 28 Juni 1992 di Medan oleh Robert Sianipar, SE. Awal berdirinya pertenenan terinspirasi pada tahun 1987 dimana pada saat itu terjadi peningkatan permintaan ulos namun produksi ulos tidak mencukupi permintaan pasar.

Pada awalnya berdirinya di tahun 1993, Ulos Sianipar memiliki kapasitas pembuatan ulos rata-rata 17 lembar ulos perhari, namun belum menghasilkan songket. Jenis – jenis ulos yang dihasilkan antara lain adalah Ulos Sadum, Ulos Ragi Hotang (Meat), Ulos Ragi Hidup, dan Ulos Angkola. Lalu pada tahun 1995 produksi ulos yang dilakukan oleh Ulos Sianipar sudah mencapai rata-rata 120 lembar ulos perhari. Songket baru dihasilkan pada tahun 1997 dengan produksi rata-rata sebanyak 15 lembar songket perhari. Namun, pada tahun 2013 dengan adanya penurunan jumlah tenaga kerja, kapasitas pembuatan ulos dan songket perhari-harinya masing-masing ulos sebanyak kurang-lebih 40 lembar ulos dan songket diproduksi sebanyak kurang-lebih 1 lembar songket.

Selama berdirinya Pertenunan Ulos Sianipar sudah mendapatkan penghargaan beberapa penghargaan, diantaranya sebagai berikut:

1. Penghargaan dari Gubernur dan Walikota Medan pada tahun 1993, 1995, 1999, 2006, 2012, dan 2013.
2. Penghargaan dari Dinas Koperasi kota Medan pada tahun 2013.
3. Penghargaan dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan kota Medan pada tahun 2012 dan 2013.
4. Penghargaan dari Walikota Medan pada tahun 2013.
5. Penghargaan dari Suku Dinas Kebudayaan Jakarta Selatan pada tahun 2013.

Pertenun Ulos Sianipar ini sudah memiliki produk yang digunakan oleh negara lain seperti Amerika Serikat, Jerman, Australia, negara-negara di Asia maupun negara Eropa lainnya.

P. GENDHIS BAG



Sumber: panduanwisata.id, 2018

Gambar. 2

Eceng gondok, tanaman yang tumbuh di perairan ini sering dianggap sesuatu yang tidak berguna bahkan keberadaannya sering dianggap mengganggu perairan karena berkembang biak terlalu banyak. Namun, siapa sangka jika eceng gondok bisa menjadi bahan untuk membuat tas.

Salah satunya tas yang diproduksi oleh *home industry* yang digawangi oleh seorang dokter gigi bernama Ferry Yuliana.

Selain eceng gondok, Gendhis Bag juga terbuat dari rotan dan tanaman menthong. Lia, sapaan akrabnya sebenarnya membuka bisnis ini lantaran prihatin dengan bahan baku tas tersebut yang dijual petani dengan harga yang sangat murah. Padahal jika dikreasikan maka akan menjadi produk yang harganya lebih tinggi.

Produk yang dihasilkan dari Gendhis Bag 70% terbuat dari bahan alami dan dikerjakan dengan tangan sendiri. Selain itu para pengrajinnya yang rata-rata petani sebelum berkerja diajarkan teknik menganyam terlebih dahulu oleh Lia. Kini Gendhis Bag, sudah bisa menembus ke pasar mancanegara beberapa negara langsung memesan tas produksinya. Mulai dari Jepang hingga Amerika Serikat.

Q. KAOS CKT (COK KO TENGOK)



Sumber: cокkotengok.com, 2018

Gambar. 3

Cok Ko Tengok didirikan tahun 2014 Januari dengan mengusung konsep produk yang dapat memancing atau menimbulkan rasa cinta dan bangga masyarakat terhadap sukunya, terutama suku Batak.

Desain CKT sangat menarik dan bervariasi, ada yang mengandung pesan moral, pengetahuan tentang budaya batak, atau pun berupa humor, sehingga kaos CKT sangat diminati oleh

masyarakat banyak khususnya suku batak dan warga Sumatera Utara. Dengan kaos CKT kita menunjukkan kebanggaan kita terhadap budaya kita, *Proud To Be Batak*.

Selain menciptakan produk yang bertemakan Batak, CKT juga memproduksi produk-produk yang bermaterikan kota-kota asal suku Batak itu sendiri, seperti Medan, Siantar, dan kota-kota lainnya di Sumatera Utara, sehingga saudara kita yang ada di perantauan selalu ingat dan dapat mengobati rasa rindunya terhadap suku dan kampung halamannya.

R. LIDYA COLLECTION

Salah satu UMKM asal Medan yang cukup berhasil adalah Lidya Collection yang memproduksi berbagai produk dengan kualitas ekspor. Beragam produk tersebut mulai dari tas, dompet, sandal, sepatu, tali pinggang, aksesoris, bando dan lainnya merupakan hasil karya Lidya Gabe pemilik Lidya Collection. Dia menggunakan bahan baku kulit seperti ular, biawak, ikan pari yang didapatkan dari pemasok di kota Sumatera Utara, termasuk Medan. Selain menggunakan bahan baku kulit, Lidya juga memadukannya dengan ulos dengan kualitas terbaik.

Usaha yang beralamat di Jalan Ringroad ini awalnya dibangun dengan modal Rp 5 juta itu, memulai produksi berupa 10 unit tas beragam model yang dipasarkan dari mulut ke mulut. Begitu pun, ke depannya ditargetkan akan menjadi satu tujuan wisatawan untuk melihat produk unik di Kota Medan. Di samping juga mengandalkan re-seller di berbagai daerah seperti Kalimantan, Jakarta, Kabanjahe dan Pematang Siantar.

S. SEPATU NAKERSCHU



Sumber: Indonesia-Product.com, 2018

Gambar. 3

Pada tahun 2005, Prita Pemekar dan suaminya memberanikan diri membuka toko sepatu di Cibaduyut dengan modal awal 70 juta. Toko sepatu itu bernama Narista. Saat itu sepatu dibuat dari bahan baku kulit, tetapi pengerjaannya diserahkan kepada pengrajin sepatu sekitar Cibaduyut. Pengetahuan mereka yang minim berujung pada kacau balaunya sepatu yang diproduksi. Toko itupun hanya bertahan selama setahun. Namun, mereka membulatkan tekad untuk membuka bengkel kerja sendiri pada tahun 2006, dengan keyakinan bahwa bisnis sepatu ini harus tetap berjalan.

Mereka memberanikan diri merancang dan memproduksi pesanan pembeli, sebagian besar pelanggan berasal dari Bandung dan Jakarta. Mereka kebanyakan adalah mahasiswa yang mulai merintis bisnis *online*. Mereka menjual kembali sepatu-sepatu tersebut dengan label mereka sendiri.

Menjelang tahun 2012, Prita memberanikan diri menyodorkan *brand* sendiri. Nakerschu menjadi pilihan untuk

melabel produk mereka. Nakerschu yang merupakan perpaduan bahasa Sunda dan Jerman memiliki arti khusus, *Naker* dalam bahasa Sunda adalah imbuhan yang memperkuat kata-kata didepan atau belakangnya. Misalnya, lebih baik, lebih indah, atau bagus sekali. Sedangkan *schu* dalam bahasa Jerman artinya sepatu.

Harga sepasang sepatu dibanderol mulai Rp 200.000 sampai jutaan rupiah, bergantung pada bahan dan kerumitan desainnya. Melalui media sosial mereka mendapatkan pelanggan dari luar negeri, seperti Malaysia dan Singapura. Omset bisnis ini memiliki rentang antara 50 juta-120 juta perbulan. Meskipun usaha ini masih dilevel Usaha Mikro, Kecil Menengah (UMKM), produk ini telah mendapat sertifikat ISO (*International Organization for Standardization*).

Setelah rajin mengikuti pameran produk UMKM dan beberapa kali mengikuti ajang *fashion*, pada tahun 2015, Prita kembali mengikuti ajang *fashion*. Sepatu berbentuk ikan dan berbahan dasar kulit ikan nila ia kirim ke Guangzhou, Tiongkok dan memperoleh juara sebagai *1st Runner up*.

T. JULA HUBA TENUN

Pada tahun 2003, Welmince mulai menjajahkan kain hasil tenunannya ke kantor-kantor pemerintahan. Hingga pada tahun 2007 Welmince mampu mengumpulkan modal untuk mendapat sebuah rumah toko (ruko) sebagai *workshop* sekaligus *showroom*. Di depan ruko tersebut, dipasang papan nama Julia Huba yang berarti “berserah penuh” (bahasa Sabu). Julia Huba terletak di lokasi yang strategis, yaitu di Jl. W.J. Lalamentik Kelurahan Oebobo Kecamatan Oebobo - Kota Kupang.

Seiring dengan makin dikenalnya produk tersebut, penghargaan mulai berdatangan. Seperti penghargaan Femina (2012), Juara III Lomba Tenun. Welmince gencar menggelar

pelatihan dan secara bersamaan rajin mempromosikan tenun ikat NTT.

U. GRIYA BATIK NOTOHADINEGORO – BATIK MOTIF TEMBAKAU KHAS JEMBER



Sumber: griyabatiknotonegoro.co.id, 2018

Gambar. 4

Memadukan antara tradisional dan modern itulah yang dilakukan oleh Indi Wulandari pemilik Batik Notohadinegoro. Menurutnya setiap batik memiliki karakter kekinian dan dipastikan memiliki karakter khas Jember bukan karena nilai warisan. Setiap bulannya Indi selalu membuat desain baru dari Rumah Batik Notohadinegoro miliknya. Batiknya yang dibuatnya selalu memiliki cerita tersendiri mengenai Jember yang dikemas dengan karya kontemporeranya. Misalnya saja salah satu karyanya dia buat dengan nama Jamu Gendong yang

terinspirasi dari penjual jamu yang biasa mangkal di jembatan penyebrangan orang (JPO) Jompo.

Selain itu ada juga karyanya yang bertemakan Bathari Boemi Labako, yang bercerita tentang seorang Bupati Wanita yang dikenal dengan ketegasannya sehingga menimbulkan kontroversi. Meski setiap bulannya mendesain dengan tema yang berbeda, namun disetiap batik yang dibuatnya mengandung kekhasan sendiri karena memiliki desain daun tembakau. Karena daun tembakau merupakan komoditas terbesar yang dihasilkan oleh Jember.

V. REYSTORE MEDAN



Sumber: google.com, 2018

Gambar. 5

Reystore ini merupakan usaha *clothing* atau distro yang didirikan oleh anak muda asal Medan yang bernama Roby Rivaldo. Reystore merupakan usaha yang dia rintis dari awal yang berfokus pada *fashion* anak muda khususnya kaum remaja dengan mencoba menghadirkan *fahshion* item yang bagus dan “kekinian” yang memang sedang digandrungi oleh mereka.

Berdiri dari awal tahun 2015, toko ini awalnya mencoba merambah pasar *online* lewat Facebook dan Instagram. Hal ini ini dikarenakan dia belum bisa membangun *outlet*nya sendiri waktu itu. Namun seiring berjalanya waktu, usaha ini mampu berkembang dan hingga sampai sekarang bisa memiliki *outlet* sendiri.

W.BRODO INDONESIA



Sumber: google.com, 2018

Gambar. 5

Brodo adalah sebuah perusahaan *fashion* pria berbasis retail dan *e-commerce* yang berpusat di Bandung, Jawa Barat. Hingga tahun 2017, Brodo Indonesia menawarkan beberapa produk mulai dari sepatu, dompet, kaos, tas, dan berbagai aksesoris pria lainnya dengan sepatu kulit sebagai produk andalannya. Brodo didirikan oleh dua orang mahasiswa teknik ITB, Yukka Harlanda dan Putera Dwi Karunia, dengan nama *Brodo Footwear*. Pada tahun 2012, setelah mendapatkan dana dari seorang investor yaitu Christopher Angkasa, Brodo Footwear berganti nama menjadi Brodo Indonesia dan

mendirikan situs web. Selain melalui situs web, saat ini Brodo telah memiliki beberapa *outlet* yang tersebar di Jakarta, Bandung, Bekasi, Surabaya, dan Yogyakarta.

Kedatangan Brodo empat tahun lalu ditengah persaingan merk sepatu *branded*, berawal dari kesulitan yang dialami Muhammad Yukka Harlanda dalam mencari sepatu formal. Akhirnya Yukka mencoba memesan sendiri pada tukang sepatu. Merasa puas dengan sepatu pesanannya, iapun terpikir untuk memproduksi sepatu sendiri. Salah seorang rekannya, Putra Dwi Kurnia, tertarik untuk patungan mengembangkan bisnis. Dengan modal 7 juta, mereka mulai mencari *supplier* sepatu antara lain ke Cibaduyut yang memang dikenal sebagai salah satu sentra industri sepatu nasional. Yukka dan Putra yang berlatar belakang Fakultas Teknik ITB dapat menghasilkan 30 pasang sepatu dari modal 7 juta tersebut. Itulah produksi pertama mereka.

Brodo mendapatkan penghargaan sebagai *Indonesia Most Creative Companies* pada tahun 2015 oleh Majalah SWA dan terpilih menjadi sepatu resmi Persatuan Sepakbola Seluruh Indonesia (PSSI) pada tahun 2017.

X. HIJUP

HIJUP adalah *islamic fashion e-commerce* pertama di dunia yang berdiri pada tahun 2011. Dengan konsep *online mall*, HijUp.com menyediakan berbagai macam produk terbaik desainer *fashion* muslim Indonesia. Produk yang disediakan antara lain *modest fashion items* seperti, pakaian, hijab, jilbab, kerudung, mukena, tas, sepatu, dan aksesoris.

Sejak awal, HIJUP memposisikan dirinya sebagai perantara antara para desainer dengan calon pembeli di seluruh dunia. HIJUP berusaha membangun simbiosis mutualisme, dimana para desainer dapat meningkatkan keuntungan secara lebih efisien, sedangkan calon pembeli dapat lebih mudah

menemukan kebutuhannya. HIJUP secara konsisten mengusung misi untuk menampilkan brand lokal Indonesia ke kancan dunia.



Sumber: smartbisnis.co.id, 2018

Gambar. 6

HIJUP berdiri pada tanggal 1 Agustus 2011, atas inisiatif Diajeng Lestari yang sebelumnya berprofesi sebagai pekerja kantor. Awalnya HIJUP hanya memiliki dua orang karyawan, seorang admin komputer dan seorang admin gudang, sedangkan untuk pengerjaan *website*, Ajeng dibantu oleh tim IT perusahaan suaminya, CEO BukaLapak, Achmad Zaky.

Pertemanan dengan beberapa desainer muslim yang tergabung dalam komunitas "*Hijabers Community*" membuka jalan Diajeng untuk menggaet *tenant* berkualitas di HijUp.com. Ajeng mengunjungi beragam pameran, menemui para desainer satu per satu guna mengajak mereka bergabung sebagai *tenant*. 14 *tenant* pertama dan masih bergabung sejak awal hingga kini adalah Ria Miranda, Shabilla, Casa Elana. HijUp.com resmi meluncur pada 1 Agustus 2011 yang ditandai oleh acara media *conference* di Hotel Sultan, Jakarta. Berangkat dari kantor sederhana seluas 3×3 meter, dua orang karyawan, dan perlengkapan seadanya, HijUp.com mulai beroperasi. Ruangan

ini digunakan sebagai ruang admin di saat *weekday*, dan berubah menjadi studio foto katalog saat *weekend*.

Dengan kekuatan "*Word of Mouth*", *tenant* pun semakin bertambah hingga ratusan *brand*. Tak hanya di Indonesia, HIJUP mendapat respons positif dari mancanegara seperti Brunei Darussalam, Singapura, Kanada, dan Inggris. Bahkan di tahun pertamanya, HIJUP menerima mahasiswa magang dari sebuah perguruan tinggi asal Perancis yang tertarik mendalami seluk-beluk HIJUP.

Y. MATOA



Sumber: id.carousell.com, 2018

Gambar. 7

Lucky D. Aria, anak muda kreatif asal Bandung, menghasilkan karya unik berupa jam tangan kayu, satu-satunya di Indonesia. Berkonsep menggabungkan gaya khas Indonesia dengan urban fashion.

Di awal Lucky mulai menggarap ide dan konsep dari Matoa, ide dan konsepnya tidak berjalan semulus yang diperkirakan. Setelah menelusuri banyak pengrajin, tidak ada satu pun yang mau diajak bekerja sama untuk melakukan produksi jam tangan kayu. Produk jam tangan kayu masih terbilang aneh buat para pengrajin kayu yang terbiasa memproduksi rangkaian peralatan furnitur. Setidaknya proses mencari pengrajin berlangsung selama satu tahun.

Setelah menemukan pengrajin kayu, proses produksi Matoa pun dimulai. Setidaknya saat itu modal sekitar Rp 50 juta dikeluarkan oleh Lucky untuk keperluan riset dan pameran. Semuanya habis, tidak menyisakan anggaran untuk promosi. Satu-satunya cara untuk promosi melalui jalur *online*.

Produk jam tangan Matoa mulai dipamerkan pertama kali dalam sebuah ajang pameran di Jakarta pada tahun 2012. Melalui pameran tersebut, Lucky meyakini bahwa sebenarnya konsep Matoa diterima oleh banyak kalangan. Lucky berhasil membangun rasa percaya yang ada di benak konsumen melalui jaminan garansi.

Sekarang Matoa sudah menjadi produk lokal yang berhasil diekspor ke beberapa negara. Negara seperti Amerika Serikat, Jepang, Australia, Malaysia, dan negara-negara Eropa menjadi sasaran ekspor Matoa. Bahkan komposisi penjualan di dalam dan luar negeri sudah seimbang.

Saat ini, Matoa memiliki jumlah pegawai mencapai 70 orang yang kebanyakan adalah pengrajin kayu. Tiap bulannya Matoa memproduksi 1.500 unit jam tangan yang siap diedarkan di dalam dan luar negeri. Jumlah omzet mencapai kisaran Rp 1 miliar per bulan.

Z. BAGTERIA



Sumber: google.com, 2018
Gambar. 8

Hanya sedikit produk hasil kreasi anak bangsa yang berhasil menembus pasar dunia. Salah satunya adalah tas berlabel Bagteria buatan Nancy Go. Di bawah bendera PT Metamorfosa Abadi, produk itu menembus pasar kelas atas di tingkat dunia. Tas Bagteria hasil desain Nancy memang berbeda dan berkelas. Harga tas eksklusif dari bahan-bahan terpilih ini antara Rp 1 juta sampai puluhan juta rupiah. Kualitas produk tas tersebut lebih dikenal para selebriti dan sosialita dunia ketimbang di dalam negeri.

Pada tahun 1985, kecintaan Nancy pada dunia desain, sulam, dan jahit tersalurkan setelah masuk Susan Budiardjo Fashion College jurusan desain fashion. Pada tahun 2000, berawal dari hobi merajut dan menyulam, Nancy membuat tas

yang dia labeli merek Bagteria. Bermodalkan Rp 100 juta, bersama suaminya, Bert Ng, ia mendirikan PT Metamofosa Abadi, dan mempekerjakan lima karyawan.

Awalnya, Nancy membidik Hongkong sebagai kiblat mode Asia. Nancy pun keluar masuk toko menawarkan tas kreasinya. Hingga salah seorang pemilik took, Outpader Landtrover, suka pada desaign tas Nancy. Sang pemilik took kemudian membeli 50 buah tas. Tanpa disangka, tas-tas tersebut kemudian menjadi buah bibir di kalangan atas Hongkong.

Sukses di Hongkong, Nancy langsung merambah Milan, Italia. Setelah kesuksesan di Milan, Paris, dan negara Eropa lain, Nancy pun merambah pasar Amerika Serikat. Pada 2003, Nancy coba merambah pasar Jepang yang terkenal ketat soal kualitas barang. Setelah dua tahun, akhirnya ada importir yang mempercayai kualitas produk Nancy. Sekarang, Jepang menjadi negara Asia dengan permintaan Bagteria tertinggi. Kini, sekitar 30 negara, termasuk Emirat Arab, menjadi pasar tetap tasnya.

AA. EVA FASHION (TOKO PAKAIAN DAN PERLENGKAPAN KELUARGA)

Eva Fashion merupakan salah satu usaha bisnis *fashion* yang belum lama berkembang di Sumatera Utara. Tempat ini menyediakan berbagai jenis pakaian sehari-hari untuk semua kalangan, dari mulai anak- anak sampai orang tua. Tidak hanya itu, di tempat ini juga tersedia peralatan dapur seperti alat-alat masak dan juga peralatan rumah tangga lainnya.

Usaha ini tadinya pertama kali berdiri di kota Pertumbukan, Deli Serdang. Dan sekarang sudah berkembang cukup pesat sehingga mampu membuka cabang di beberapa tempat seperti Medan dan juga Binjai. Yang menjadi keunikan tersendiri dari tempat ini ialah harga yang ditawarkan untuk setiap produknya sangat murah dan juga sangat terjangkau dikalangan masyarakat. Hal ini yang mampu menjadi daya tarik

tersendiri dari toko ini yang membuatnya sangat dikenal di masyarakat. Bahkan biasanya, para pembeli masih bisa menjual kembali barang-barang yang telah mereka beli dari tempat ini, dikarenakan harganya yang masih sangat murah dibandingkan ditempat asal mereka.

BB. ERS STORE MEDAN

Ers Store Medan merupakan sebuah usaha bisnis *fashion* yang dimiliki oleh salah satu mahasiswa FEB USU yaitu Ersandi Dermawan. Bisnis ini merupakan bisnis yang dirintisnya dari cukup lama dan sudah berkembang baik di Medan. Di tempat ini produk yang ditawarkan merupakan produk *fashion* anak-anak muda dan juga dewasa yang memang sedang banyak diminati pasar sendiri.

Dalam penyediaan barang daganganya toko ini biasa bekerja sama dengan supplier dari Jawa dalam hal penyediaan barang daganganya. Seiring dengan perkembangan usahanya, kini pemilik coba untuk bisa memproduksi barang sendiri yang di pasarkan melalui media sosial dan juga outlet yang dimiliki, namun memang dalam produksi belum masal karena masih tergantung pada permintaan yang datang.

DAFTAR PUSTAKA

- A.F.Stoner James, DKK, 1996, Manajemen , Edisi Indonesia, Penerbit PT. Prenhallindo, Jakarta
- Abor, J., & Quartey, P. (2010). Issues in SME development in Ghana and South Africa”. International Research Journal of Finance and Economics, 39(6), 215-228.
- Agung, Gusti, Rai. 2008. Audit Kinerja Pada Sektor Publik: Konsep Praktik Studi Kasus. Penerbit: Salemba Empat.
- Akdon. 2006. Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan). Alfabeta: Bandung
- Barney, J. B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, Vol. 17, pp.99-120.
- Barney, J.B. 2001. Is the resource based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. Academy of Management Review, 26(1):41-56
- Barney, Jay B. & Hesterly, W. 2012 . Strategic Management & Competitive Advantage. Pearson Education, Prentice Hall Publishing.
- Blocher. Et. Al. 2007. Manajemen Biaya; Penekana Strategis. Salemba Empat. Jakarta.
- Bontis, N., Keow, W.C.C., and Richardson, S. 2000. Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. Journal of Intellectual Capital Vol. 1 No. 1. pp. 85-100.
- Brooking, A. 1997. *The Management Intellectual Capital. Long Range Planning*, 30 (3), pp. 364-365.
- Bueno, Eduardo, Salmador, Mari´ Paz & Rodri´guez, O´scar .2004. The Role of Social Capital in Today’s Economy Empirical Evidence and Proposal of a New Model of Intellectual Capital. Journal of Intellectual Capital, 5(4).

- Cameron, Kim S., Robert E. Quinn (1999) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley
- Carter, S., dan D. Jones-Evans, 2006, *Enterprise and Small Business*, 2 nd ed., England: Pearson Education Limited.
- Charles W. Lamb, Joseph F. Hair, Carl Mcdaniel., 2001, *Pemasaran*. Edisi Pertama, Salemba Empat, Jakarta.
- Fernandez, E., Montes, J. M., & Vasquez, C. J. 2000. Typology and strategic analysis of intangible resources. A resource-based approach. *Technovation*, 20(2), 81-92. [http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4972\(99\)00115-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4972(99)00115-7)
- Fukuyama, F. 1995. *Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity*. New York: Free Press.
- George L. Morrissey, *Manajemen dan Perencanaan*, Terjemahan Jakarta, 1997 .
- Gregory G. Dess, G. T. Lumpkin, dan Marilyn L. Taylor. 2004. *Strategic Management, Text and Cases*, Mc Graw Hill Book Co, Singapore.
- Hall, Richard D. dan Robert E. Quinn, 1983. *Organizational Theory and Public Policy*, Sage Publication, London.
- Handoko, T. Hani. 1999. *Manajemen*. BPFE Yogyakarta : Yogyakarta
- Igor, Ansoff H. 1984. *Implementing Strategic Management*. Prentice-Hall International.
- Ismail, M.B. 2005. *The Influence of Intellectual Capital on the Performance of Telekom Malaysia*. Phd Dissertation, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai.
- Jauch, Lawrence R. dan William F. Glueck, (1998), “*Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*”, Edisi ketiga, Erlangga, Jakarta.

- Jauch, Lawrence. R dan Glueck, William. 1998. Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan. Terjemahan Murad dan Henry Sitanggang. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Kaufman Jerome and Harvey M. Jacobs, 1987 “ A Public Planning Perspective on Strategic Planning “. Dalam: Campbell, Scott and Susan S. Fainstein, “ Reading in Planning Theory”, Blackwell Publisher : 323-343
- Khalique, M., dan Abu, H. B. M. I. 2014. Intellectual Capital in SMEs Operating in Boutique Sector in Kuching, Malaysia. *The IUP Journal of Management Research*, Vol. XIII, No. 2, 2014.
- Khalique, M., Nick, B., Jamal, A. B. N. B. S., and Abu, H. M. I. 2015. Intellectual Capital in Small and Medium Enterprises in Pakistan. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 16, No. 1, 2015, pp. 224-238.
- Kim, D.Y., and Kumar, V. 2009. A Framework For Prioritization of Intellectual Capital Indicators in R & D, *Journal of Intellectual Capital* , Vol. 10 No. 2, pp. 277-293.
- Kotler, 1992. Dasar-Dasar Pemasaran. Jakarta: PT Midas Surya Grafindo
- Lianto D. 2013. Penilaian Kinerja Keuangan Perusahaan Menggunakan Analisis Du Pont. *Jurnal. Universitas Ma Chung*.
- Man, T.W.Y., Lau, T. and Chan, K.F. 2002. The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, Vol. 17 N° 2, pp. 123-142.
- Manurung, E.M., dan Barlian, I. 2012. From small to significant: Innovation process in small-medium creative businesses. *International Journal of Innovation, Management and Technology*. 3(6). 788 - 792.

- Moeheriono. 2012. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Nawawi, Hadari, 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nilasari, Senja. (2014). Jago Membuat Website Gratis & Cepat Secara Otodidak. Jakarta : Dunia Komputer.
- Ogundele, O.J.K. 2009. “Management and Organisation: Theory and Behaviour”, Sabte Book Series, Lagos, Nigeria.
- P. Drucker, Management Challenges for the 21st Century, Peter Ferdinand Drucker, HarperCollins, 2000, p. 87.
- Porter, M. E. 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press
- Porter, Michael E. 1998. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press.
- Porter, Michael. 1979. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review (reprint 2008).<http://www.exed.hbs.edu/assets/documents/hbr-shape-strategy.pdf> (26 June 2018, 11.11)
- Prasetyo C, Benedicta J. 2004. Perancangan Strategy Map. Jakarta : Gramedia Pustaka.
- Ricardo, David, 1817. On The Principles of Political Economy and Taxation. London: Jhon Murray.
- Starovic, D., and Marr, B. 2004. Understanding Corporate Value: Managing and Reporting Intellectual Capital. Chartered Institute of Management Accountants.
- Supeno, H., Made, S., Siti, A., and Arsono, L. 2015. The Effects of Intellectual Capital, Strategic Flexibility, and Corporate Culture on Company Performance: A Study on Small and Micro-Scaled Enterprises (SMEs) in Gerbangkertosusila

- Region, East Java. *International Business and Management*, Vol. 11, No. 1, 2015, pp. 1-12.
- Wanti, S. Taufiqurrahman, dan D.D. Rahayu. 2014. Analisis Strategi Keunggulan bersaing dengan pendekatan Analisis SWOT pada Spartan Gym Pekanbaru. *JOM Vekon* 1(2).
- Wernerfelt. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*.
- Wibisono, Manajemen Kinerja: Konsep Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan, Jakarta: Erlangga, 2006, p. 43.
- Williams, Chuck. 2001. Manajemen (Terjemahan). Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- Yazdani, and Yaghoubi. 2011. The Relationship Between Social Capital and Organizational Justice. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Science*. ISSN 1450- 2275, Issue 30.