

Keunggulan Kompetitif Spesial sebagai Strategi Keberlanjutan UKM di Era New Normal

Aramia Fahriyah¹, Rochland Yoseph²

Institut Ilmu Sosial dan Manajemen Indonesia STIAM I

E-mail korespondensi: ¹ Aramia.stiami@gmail.com, ² rochland.y@gmail.com

Abstrak. Pada era pandemik saat ini tantangan semakin berat. Masyarakat diarahkan untuk hidup berdampingan dengan pandemik, yaitu menjalani kehidupan New Normal. Perlu diantisipasi dan disiasati, untuk mencegah agar bisnis tidak mengalami penurunan bahkan perlu memperkuat pondasi bisnis. Bisnis UKM memiliki peran yang sangat strategis dalam perekonomian Indonesia. Di mana saat perekonomian nasional meredup, para pelaku UKM justru punya peluang sebagai penyelamat keterpurukan perekonomian nasional. Keterbatasan masih dimiliki oleh para pelaku UKM, seperti kualitas produk, keterbatasan permodalan, jaringan pemasaran, dan sebagainya. Salah satu solusi adalah memperkuat keunggulan kompetitif yang spesial. Keunggulan kompetitif adalah memberikan nilai lebih kepada pelanggan dan menghasilkan keuntungan di atas rata-rata. Perlu lingkungan yang kondusif bagi UKM, memastikan kolaborasi yang optimal dengan para pemangku kepentingan di pemerintahan, entitas bisnis yang beragam, serta dunia pendidikan. Kolaborasi diarahkan untuk berpikir strategis dalam menciptakan keunggulan bersaing yaitu bagaimana berkompetisi untuk menjadi terbaik, berkompetisi untuk punya keunikan. UKM juga harus fokus pada tingkat integritas unit bisnisnya. Semua keunggulan kompetitif berada dalam rantai nilai dioptimalkan melalui penerapan supply chain manajemen yang bernilai excellent. Jadi UKM bisa diarahkan agar memiliki performance yang superior melalui penerapan prinsip operasional supply chain manajemen yang efektif serta strategic positioning yang tepat pada rantai nilainya agar memiliki keunggulan kompetitif spesial agar bisa bertahan dan bahkan memimpin di kondisi krisis pandemik ini.

Kata Kunci : keunggulan kompetitif, strategi, value chain, new normal, supply chain manajemen

***Abstract.** In the current pandemic era, the challenges are increasingly heavier. The community is directed to live side by side with a pandemic, which is leading a New Normal life. It needs to be anticipated and dealt with, to prevent the business from going down even need to strengthen the business foundation. The SME business has a very strategic role in the Indonesian economy. Where when the national economy fades, SMEs do have the opportunity to save the deterioration of the national economy. The limitations are still owned by the SMEs, such as product quality, limited capital, network marketing, and so on. One solution is to strengthen special competitive advantages. Competitive advantage is to provide more value to customers and produce profits above the average. A conducive environment for SMEs is needed, ensuring optimal collaboration with stakeholders in government, diverse business entities, and the world of education. Collaboration is directed to think strategically in creating competitive advantage, namely how to compete to be the best, to compete for uniqueness. SMEs must also focus on the level of integrity of their business units. All competitive advantages are in the optimized value chain through the application of excellent value chain management. So SMEs can be directed to have superior performance through the application of the principles of effective supply chain management operations and appropriate strategic positioning in the value chain in order to have special competitive advantages in order to survive and even lead in these pandemic crisis conditions.*

Keywords: competitive advantage, strategy value chain, new normal, supply chain management

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Indonesia dan seluruh negara di dunia sedang menghadapi pandemik virus Covid-19 yang memberikan implikasi sangat

besar bagi perekonomian, sosial dan politik. Wabah Covid-19 telah memaksa perubahan semua aspek kehidupan hanya dalam waktu singkat. Tentu saja awalnya sarat dengan penolakan (*denial*), kemudian diikuti dengan

resistensi (*resistence*) terhadap adanya wabah ini yang sangat mendadak dan mencoba bertahan dan berusaha melawan. Tetapi karena dipaksa menerima kondisi pandemic ini dan adanya cukup banyak korban nyawa bagi manusia, dituntut untuk mencoba, bereksperimen, mempelajari cara-cara penularannya dan bereksplorasi (*exploration*). Akhirnya terbentuk komitmen (*commitment*) untuk melakukan perubahan perilaku dan membentuk kebiasaan baru. Proses *denial-resistence-exploration-commitment* tersebut terjadi hanya dalam waktu 2-3 bulan. Segenap lapisan masyarakat, bahkan masyarakat dunia berkomitmen untuk hidup dengan kebiasaan-kebiasaan baru untuk kehidupan New Normal di masa yang akan datang.

Dalam dunia bisnis, pandemic Covid-19 harus diperhatikan karena kondisi ini pun berpengaruh terhadap sikap konsumen dalam berkegiatan. Pebisnis perlu memperhatikan adanya perubahan perekonomian secara umum, sikap pemerintah dalam menangani pandemic Covid-19 ini agar tidak menular ke banyak orang, serta adanya pergeseran perilaku konsumen melihat kondisi tersebut.

Yuswohadi, salah satu praktisi pemasaran di Indonesia, menulis artikel yang menjelaskan bahwa di era pandemic Covid-19 ada empat (4) mega peralihan perilaku konsumen di era Covid-19, antara lain :

1. Gaya hidup baru *stay at home* dengan adanya kebijakan perusahaan-perusahaan dan dunia pendidikan untuk melakukan Work From Home karena adanya peraturan pemerintah tentang adanya aturan PSBB (Pedoman Pembatasan Sosial Berskala Besar) yang merupakan Peraturan Pemerintah atau PP nomor 21 Tahun 2020 dalam Rangka Percepatan Penanganan Covid-19
2. Banyaknya korban nyawa akibat Covid-19, melahirkan masyarakat yang empati dan sarat solidaritas sosial.
3. Karena aturan PSBB tersebut, konsumen menghindari kontak fisik dan beralih ke media digital.
4. Dari teori Abraham Mashlow, konsumen bergeser dari puncak piramida

(aktualisasi diri dan kehormatan) ke dasar, yaitu kebutuhan terhadap makanan, keamanan jiwa raga.

Perubahan alam pikiran konsumen merupakan dampak dari perubahan lingkungan sosial dan lingkungan teknologi. Perubahan lingkungan dapat menentukan pemikiran konsumen tentang apa yang akan dibeli, kapan membeli, bagaimana dan dimana membeli (Oghojafor *et al.*, 2012). Selain itu konsumen merupakan seseorang yang mengidentifikasi kebutuhan atau keinginannya untuk membuat keputusan pembelian dan menentukan produk selama proses mengkonsumsi (Solomon *et al.* 2006). Tindakan konsumen untuk memenuhi kebutuhan tersebut merupakan perilaku konsumen yang perlu dikaji dan dipahami, karena memahami perilaku konsumen bagi pemasar dapat dilakukan dengan mengimplementasikan strategi pemasaran sesuai dengan karakteristik konsumennya. Pengkajian perilaku konsumen merupakan studi terhadap proses keputusan pembelian yang harus dilalui oleh individu konsumen, dan ini menjadi bagian penting dari studi pemasaran (Solomon *et al.*, 2006).

Dalam artikel yang diterbitkan McKinsey, salah satu perusahaan konsultan manajemen multinasional, menyampaikan bahwa konsumen saat terjadi pandemi akan cenderung mengabaikan harga dan lebih memperhatikan nilai. Ada empat (4) perubahan perilaku konsumen yang terjadi di masa pandemic Covid-19 ini, yakni :

1. Konsumsi akan lebih berfokus pada nilai
2. Konsumen akan membangun kembali awareness
3. Konsumen online kini bukan hanya generasi millennial
4. Bangkitnya tren group buying

Indonesia memiliki jutaan pelaku usaha di sektor ekonomi kecil (UKM). Para pengusaha UKM juga perlu bertahan di masa krisis ini agar juga memberikan dampak positif untuk perekonomian nasional. Terlepas dari perannya sebagai penyerap tenaga kerja dan peningkatan kesejahteraan ekonomi masyarakat, ternyata UKM masih menghadapi berbagai permasalahan. Tambunan

(2002) menyebutkan bahwa UKM di Indonesia masih menghadapi rendahnya produktivitas, yang berkaitan dengan : 1), Rendahnya kualitas sumber daya manusia khususnya dalam hal manajemen, organisasi, teknologi, dan pemasaran, 2). Lemahnya kompetensi kewirausahaan pemilik, 3). Rendahnya tingkat orientasi pasar, 4). Rendahnya kreativitas dalam menciptakan inovasi-inovasi baru, 5). Terbatasnya kapasitas UKM untuk mengakses permodalan, teknologi informasi, pasar dan factor produksi lainnya.

Kondisi pandemic Covid-19 saat ini bagi usaha-usaha UKM di Indonesia pasti menghadapi dampak dari situasi perekonomian Indonesia yang secara umum menurun, menambah permasalahan baru bagi UKM Indonesia. UKM di Indonesia harus bertahan dengan memperhatikan adanya peralihan perilaku konsumen dan fenomena-fenomena yang terjadi di era pandemic Covid-19 ini, maka memasuki masa New Normal perlu melakukan analisa dan evaluasi terhadap usahanya agar dapat tetap bertahan di era New Normal. Keunggulan bersaing perlu dipertimbangkan agar konsumen tetap dapat mempertahankan bisnisnya dan menjadi pilihan konsumen dalam keputusan pembeliannya.

Rumusan Masalah

- a. Apa strategi UKM untuk bisa bertahan di masa New Normal yang banyak keterbatasan ?
- b. Bagaimana keunggulan kompetitif akan menjadikan UKM bukan saja bertahan tapi bisa meningkat bisnisnya di Era New Normal ?
- c. Hal spesial apa yang bisa menguatkan keunggulan kompetitif UKM serta memperkuat rantai nilainya ?

Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan Penelitian :

- a. Untuk mengetahui strategi yang bisa dipakai UKM untuk bisa bertahan di era New Normal
- b. Untuk mengetahui dan memahami bagaimana Keunggulan Kompetitif yang spesial menjadi strategi keberlanjutan yang efektif di era new normal.

- c. Untuk mengetahui tentang Value Chain Analysis sebagai strategi untuk mewujudkan Keunggulan Kompetitif spesial

Manfaat Penelitian :

- a. Penelitian ini bermanfaat untuk memberdayakan UKM di era new normal agar bisa bertahan dengan keunggulan kompetitif.
- b. Untuk mengetahui pentingnya menciptakan dan meningkatkan value chain yang akan memperkuat keunggulan kompetitif spesial sehingga bisa mempertahankan dan bahkan meningkatkan bisnis mereka di era new normal
- c. Penelitian ini bermanfaat untuk masyarakat pada umumnya dan para peneliti pada khususnya, agar para peneliti dapat menggunakannya sebagai bahan penelitian berikutnya dan juga bagi para pengusaha UKM dalam menjalankan bisnisnya terkait optimalisasi Supply Chain Manajemen dalam mewujudkan Value Chain yang efektif sehingga tercipta keunggulan bersaing sehingga bisa bertahan di era new normal

TEORI PUSTAKA

Pengertian Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif adalah penyampaian suatu nilai yang superior ke konsumen sehingga perusahaan dan stakeholders mendapatkan keuntungan di atas rata-rata (John Mc Gee, July 2015). Pemilihan strategi yang tepat akan berhubungan dengan potensi diperolehnya keuntungan bisnis yang besar. Strategi yang dipilih adalah keputusan terhadap alokasi sumberdaya yang mengaktifkan bisnis untuk menciptakan aset dan kemampuan spesial yang juga merupakan kompetensi utama pebisnis.

Operasional bisnis berdasarkan keunggulan kompetitif mempersyaratkan adanya perbedaan yang kokoh dari para pesaing sehingga pelanggan bisa tetap bertahan bahkan dengan harga beli yang tinggi. Pencarian konsumen terhadap keunggulan bersaing adalah pencarian terhadap adanya perbedaan dari pesaing dan pembelian yang berdasarkan pada value.

Keunggulan bersaing (termasuk strategi bisnisnya) adalah berdasar pada aktifitas yang terintegrasi di dalam value chain. Di mana karena berjalannya bisnis ektor UKM yang bagus adalah terdiri dari jaringan yang saling terkait dan kemampuannya untuk saling melakukan koordinasi adalah sangat penting untuk tercapainya keunggulan bersaing. Tingkat keuntungan suatu perusahaan adalah fungsi dari struktur industri yang kokoh dan posisi strategis perusahaan di dalam industri.

Keunggulan kompetitif adalah pernyataan positioning di pasar dan terdiri dari :

1. Pernyataan atas penekanan kompetitif
2. Bukti nyata fisik dari suatu manfaat kepada konsumen
3. Kombinasi dari : penempatan biaya yang tersampaikan secara superior, produk yang berbeda dan ceruk yang terproteksi
4. Bukti manfaat langsung yang dirasakan grup besar konsumen, konsumen ini bersedia membayar lebih, serta tidak mudah diperoleh dengan mudah di tempat lain

Pengertian Rantai Nilai (Value Chain)

Rantai nilai adalah jalan dalam mengkonseptualkan aktifitas yang diperlukan dalam menciptakan nilai dari produk atau servis.

Porter menyarankan bahwa analisa value chain akan bisa sangat bermanfaat sebagai pendekatan dalam mengembangkan strategi. Analisa value chain bisa digunakan untuk merumuskan strategi bersaing, memahami sumber dari keunggulan bersaing, serta mengetahui dan mengembangkan hubungan antara aktivitas bisnis dengan upaya penciptaan nilai.

Keunggulan kompetitif berdasarkan pada bagaimana nilai diciptakan bersamaan dengan dijalankannya strategi yang bisa kompetitif. Nilai ditopang oleh kombinasi yang unik dari atribut (pada suatu produk atau servis) yang merupakan hal penting bagi konsumen. Contoh dalam hal produk kecantikan, nilai dari produk Martha Tilaar adalah produk kecantikan yang secara terus menerus bisa mempertahankan kualitas

produknya dengan bahan dan inspirasi resep warisan nusantara.

Adanya jaringan rantai nilai yang baik akan bisa diatur dengan mudah untuk mencapai keunggulan kompetitif. Analisa jaringan nilai adalah alat yang sangat berguna untuk mencari dan mencapai keunggulan kompetitif.

METODE PENELITIAN

Metode pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode pendekatan kualitatif deskriptif. Penarikan kesimpulan dari hasil penelitian yang sudah dikumpulkan dilakukan dengan metode analisis normatif kualitatif. Normatif yaitu mempergunakan sumber-sumber data sekunder saja yaitu teori-teori dan pendapat-pendapat para sarjana dan para ahli terkemuka. Kualitatif karena merupakan proses analisis data tanpa menggunakan rumus dan angka-angka yang berasal dari informasi-informasi hasil studi kepustakaan yaitu data yang diambil dari instansi-instansi terkait maupun hasil pengamatan dalam penelitian yang dilakukan dengan masalah yang dibahas tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Situasi bisnis UKM di tengah wabah Covid19 beserta implikasinya

Pandemi Covid19 juga memberikan dampak kepada para pengusaha kecil UKM serta berimplikasi terhadap ancaman krisis ekonomi lebih besar yang antara lain ditandai dengan terhentinya aktivitas produksi di banyak Negara, jatuhnya tingkat konsumsi masyarakat, hilangnya sebagian kepercayaan konsumen yang bisa mengarah pada ketidakpastian.

2. Keunggulan bersaing dan rantai nilai (Value Chain)

Pada era globalisasi saat ini ditambah dengan situasi pandemik maka perusahaan dihadapkan pada lingkungan persaingan yang semakin berat dan ketat. Pengusaha perlu memastikan keputusan yang dibuat adalah memberikan efek pada posisinya dalam kompetisi pasar dan keuntungan yang dihasilkan. Porter menyarankan bahwa analisa terhadap rantai nilai akan sangat bermanfaat

dalam mengembangkan strategi bisnis. Analisa dapat dilakukan dengan baik antara lain dengan menetapkan pondasi atas aspek Supply Chain Manajemen seperti menetapkan standard operation prosedur, Key Performance Indikator serta melakukan kontrol danantisipasi dalam menjaga dan mencapai performance kerja yang baik.

Pengusaha perlu untuk berpikir secara strategis, termasuk komitmen untuk selalu berkompetisi untuk menjadi yang terbaik, srta berkompetisi untuk memiliki keunikan. Andai pun ada kesalahan dalam memilih strategi, setidaknya masih berada dalam dimensi yang sama dengan kompetitor.

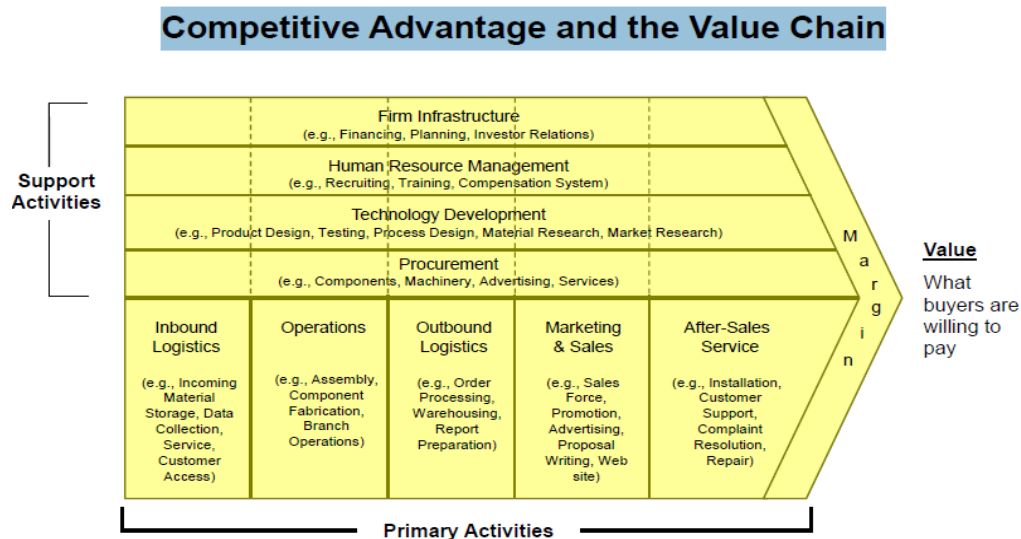


Diagram di atas menunjukkan bagaimana aktivitas dalam suatu Supply Chain Management yang terdiri dari aktivitas utama maupun penunjang harus bekerja sama satu sama lain agar tercapai tujuan perusahaan, sehingga akan memberikan value kepada pelanggan, dan akhirnya pelanggan akan bersedia membayar lebih atas nilai tersebut. Seluruh keunggulan kompetitif adalah berada di dalam rantai nilai.

Untuk mencapai pencapaian yang superior pengusaha perlu menciptakan operasional yang efektif dan penempatan strategi (strategic positioning) yang baik. Operasional yang efektif dilakukan dengan menyisipkan, mencapai serta mempertahankan cara bekerja yang terbaik. Penempatan strategi yang baik antara lain dengan cara menciptakan keunikan produk atau jasa dan mempertahankan terus posisi yang kompetitif.

Beberapa hal yang bisa dijalankan agar strategi untuk kompetisi berhasil antara lain sebagai berikut :

1. Pelajari, ciptakan dan bandingkan dengan pengusaha lain posisi keunikan nilai produk atau jasa kita

2. Pelaksanaan operasional dari rantai nilai ditanamkan pada preposisi nilai kita tadi
3. Membuat trade-off yang jelas, antara lain termasuk hal-hal apa yang bisa dihindari
4. Memilih di antara rantai nilai yang ada yang bisa dipakai dengan tepat secara bersama dan diperkuat satu sama lain
5. Keberlanjutan strategi terus dijaga dengan perbaikan secara terus menerus dalam mewujudkan strategi.

Secara manajemen ada beberapa pendekatan yang sistematis untuk bisa mencapai aspek-aspek keunggulan kompetitif special ini, yaitu dijalankannya Supply Chain Management yang dijalankan secara handal (operational with high reliability). Saat ini kita memasuki era Kompetisi Antar Rantai Pasok, di mana organisasi perlu menciptakan nilai yang superior untuk konsumen dengan mengatur proses-proses inti agar lebih baik dari competitor. Dasar dari era baru kompetisi saat ini adalah :

$$\text{Competitive advantage} = \text{product excellence} \times \text{Process Excellence}$$

Sehubungan dengan perubahan yang semakin cepat dalam konteks supply chain management perlu mengoptimalkan "4R" :

- Responsiveness. Hari ini kemampuan merespon konsumen secara cepat bahkan live menjadi kebutuhan yang sangat penting
- Reliability, tingkat kehandalan sangat diperlukan sehubungan dengan ketidakpastian yang semakin besar, yaitu melalui re-engineering terhadap proses yang berdampak pada peningkatan performance
- Resilience. Situasi pasar yang saat ini sering turbulen dan berfluktuasi, maka pebisnis harus memiliki ketahanan yang baik, antara lain dengan cara menyiapkan langkah antisipasi seperti buffer stock inventory dan manajemen resiko lainnya.
- Relationship. Dalam operasional SCM di dalam value chain diperlukan hubungan kerja yang baik agar koordinasi bisa berjalan dengan optimal dan baik.

Pelaksanaannya di lapangan atas strategi tersebut di atas adalah disesuaikan dengan area kerja serta lingkungan masing-masing, di mana untuk Kementerian Koperasi & UMKM RI diwujudkan dalam strategi :

- Mengenali konsumen di era new normal
- Utilisasi kapasitas melalui diferensiasi produk/jasa
- Mengomunikasikan keunggulan, kekhasan, keunikan
- Digitalisasi proses bisnis atau menggunakan platform digital

Pada masa krisis ekonomi pada tahun 1998 banyak perusahaan seperti banyak anak perusahaan di bawah Astra International yang melakukan optimalisasi pelaksanaan prinsip-prinsip Supply Chain Manajemen di atas, dan dengan itu maka diraih tingkat efisiensi yang semakin baik sekaligus kualitas produk yang baik sehingga mereka terbukti bisa melewati masa krisis tersebut dengan baik dan tetap menjadi pemimpin pasar hingga saat ini.

Penerapan prinsip Supply Chain Manajemen adalah disesuaikan dengan tantangan di masing-masing UKM. Untuk itu pada proses awalnya, antara lain adalah memastikan pondasinya tepat, khususnya

dalam proses standarisasi yang bisa menggunakan beberapa metode salah satunya adalah dijabarkan dalam standard Supply Chain Operational Reference (SCOR). SCOR merupakan kerangka proses yang difasilitasi oleh organisasi independent non profit yaitu Supply Chain Council. Di mana kerangka proses yang disediakan meliputi konsep : re-engineering proses bisnis, benchmarking, serta standard praktek kerja terbaik yang sudah menjadi standard industri. Setelah standarisasi berjalan selanjutnya adalah melakukan upaya perbaikan berkelanjutan sesuai temuan dan gap yang ada, dengan menggunakan opsi-opsi metode pendekatan di Supply Chain Manajemen yang sesuai dengan yang diperlukan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini adalah di masa pandemik ini UKM perlu memperkuat keunggulan bersaingnya dengan cara memperhatikan dan memaksimalkan chain valuenya. UKM bisa diarahkan untuk memiliki performance yang lebih superior melalui penerapan prinsip operasional supply chain manajemen yang efektif serta strategic positioning yang tepat.

Saran

Agar UKM bisa bertahan di masa pandemik maka perlu untuk memiliki keunggulan bersaing yang spesial melalui penerapan prinsip operasional supply chain manajemen yang efektif serta strategic positioning yang tepat. Karena akan mendorong bisnis menjadi optimal di mana value chain akan memastikan UKM bertahan dan bahkan mendapatkan keuntungan yang lebih optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Porter, Michael E., 1996, *What is Strategy ?*, Harvard Business Review, Cambridge.
- Porter, M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, NY: Free Press 1985.

Prescott C. Ensign, 2001, Value Chain Analysis and Competitive Advantage, *Journal of General Management*

Martin Christopher, 2011, Logistics & Supply Chain Management, Prentice Hall

<https://www.jurnal.id/id/blog/perubahan-perilaku-konsumen-saat-pandemi-corona/> diakses 25 Juni 2020.

<https://www.yuswohady.com/2020/04/23/perilaku-konsumen-di-new-normal/> diakses 25 Juni 2020.