

# ANALISIS LINGKUNGAN TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING PADA IKM DI BANDUNG, JAWA BARAT

Novita Wahyu S. SE., M.M

Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI

Email: Fara\_kitty@yahoo.com

---

## ARTICLE INFO

## ABSTRACT

### Keywords:

*external and internal environments, Small and Medium Industry competing excellence.*

*Small and Medium Industry entrepreneurs need to make an understanding of the external environment. Dynamic changes and competition in an industry can find opportunities tailored to the company's capabilities. In addition, external environmental analysis can help entrepreneurs determine the needs and wants of the market. Instead internal environmental analysis shows what the company should do. The purpose of this research is to analyze and know the influence of external environment and internal to competitive advantage.*

*The research method used is survey method, that is descriptive and explanatory survey. The number of respondents in this study were 140 Small and Medium Industry entrepreneurs in Bandung, West Java.*

*Based on the results of research indicate that the external environment and internal environment have an effect on the competitiveness of Small and Medium Industry simultaneously*

---

## LPENDAHULUAN

Masalah daya saing dalam pasar dunia yang semakin terbuka merupakan isu kunci dan tantangan yang tidak ringan bagi industri, termasuk industri kecil (IKM). Tanpa dibekali kemampuan dan keunggulan bersaing yang tinggi niscaya produk-produk dalam negeri tidak akan mampu menembus pasar internasional. Bahkan masuknya produk impor dapat mengancam posisi pasar domestik. Oleh karena itu, upaya meningkatkan daya saing dan membangun keunggulan kompetitif bagi produk-produk IKM tidak dapat ditunda-tunda lagi dan sudah selayaknya menjadi perhatian berbagai kalangan, bukan saja bagi para IKM itu sendiri tetapi juga bagi aparat birokrasi, berbagai organisasi dan anggota masyarakat yang merupakan lingkungan kerja dari IKM. Globalisasi yang didorong oleh era perdagangan bebas dan liberalisasi perdagangan internasional yang meningkatkan persaingan internasional di pasar domestik akan berdampak buruk terhadap IKM yang tidak efisien

dan IKM yang memiliki daya saing yang rendah, sementara itu akan menguntungkan IKM yang efisien dan memiliki daya saing yang tinggi.

IKM di negara maju maupun negara yang sedang berkembang memegang peranan penting dalam perekonomian nasional. Di Negara maju dan negara industri baru, IKM

memberikan kontribusi terhadap peningkatan ekspor dan sebagai subkontrak yang menyediakan berbagai input bagi industri berskala besar sekaligus sumber inovasi. Agak berbeda dengan di negara maju, pentingnya IKM di negara sedang berkembang sering kali lebih dikaitkan dengan upaya pemerintah untuk mengatasi berbagai masalah ekonomi maupun sosial yaitu: mengurangi pengangguran, pemberantasan kemiskinan, dan pemerataan pendapatan. Disamping itu, keberadaan IKM di negara berkembang seperti di Indonesia adalah untuk mengeleminasi ketimpangan yang diakibatkan oleh proses pembangunan yang tidak merata, terutama karena terjadinya bias pembangunan perkotaan yang menyebabkan daerah pedesaan menjadi jauh tertinggal di bandingkan dengan daerah perkotaan. Sementara itu **Tambunan** (2009) menyebutkan bahwa IKM juga mampu mereduksi ketimpangan pendapatan terutama di negara-negara berkembang.

Sebagaimana yang dikutip **Udjianto** (2003) dari penelitian yang dilakukan oleh kementerian koperasi dan UKM, pada tahun 2000 bahwa, *share* IKM/UKM dalam perolehan PDB Indonesia sebesar 63,5%, dan menyerap tenaga kerja sekitar 73,6 juta. Selain argumen-argumen di atas, pentingnya IKM di Indonesia terkait dengan posisinya yang strategis dalam berbagai aspek. Setidaknya ada empat alasan yang menjelaskan posisi strategis IKM di Indonesia, yaitu: (1) Aspek permodalan, IKM tidak memerlukan modal yang besar sehingga pembentukan usaha ini tidak sesulit perusahaan besar; (2) Aspek tenaga kerja, tenaga kerja yang diperlukan oleh industri kecil tidak menuntut pendidikan formal/tinggi tertentu. Sebahagian besar tenaga kerja yang diperlukan oleh industri kecil didasarkan atas pengalaman (*learning by doing*) yang terkait dengan faktor historis. Hal ini sering ditemui pada industri kerajinan, ukir, dan batik; (3) Aspek lokasi, sebahagian besar industri kecil berlokasi di pedesaan dan tidak memerlukan infrastruktur sebagaimana perusahaan besar; (4) Aspek pertahanan, peranan industri kecil ini telah terbukti bahwa industri kecil memiliki ketahanan yang kuat ketika Indonesia dilanda krisis ekonomi (**Tambunan**, 2000).

Dalam rangka pengembangan ekonomi daerah yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, maka penggalan potensi daerah menuju spesialisasi regional penting mendapat perhatian. Dengan diberlakukannya otonomi daerah, IKM di daerah tersebut tentunya sangat diperlukan untuk menciptakan iklim berusaha atau bersaing di daerah. Era Otonomi Daerah memberikan implikasi yaitu daerah merencanakan sendiri pembangunan di daerahnya dengan dukungan sumberdaya lokal. Hal ini menjadikan posisi IKM sangat penting untuk mewujudkan pengembangan perekonomian daerah dan pemberdayaan masyarakat. Relevansi pengembangan IKM dalam pembangunan ekonomi tersebut makin relevan dengan tujuan untuk mengatasi kemiskinan, ketimpangan dan pengangguran.

Kompetisi bisnis dimasa mendatang akan diwarnai dengan perubahan kompleks dari berbagai kombinasi faktor politik, ekonomi, teknologi, sosial dan budaya, disamping pengaruh dari faktor pelaku bisnis yang bersangkutan. Bila tidak disadari, cepat atau lambat hal ini akan membuat pelaku bisnis termasuk IKM di tingkat lokal ataupun global diberbagai sektor ekonomi tersudut dibanfingkan pesaingnya dalam memperebutkan konsumen yang tersegmentasi. Sebagai ilustrasi, untuk memenangkan persaingan bisnis pada kondisi pasar yang semakin tersegmentasi kecil, para pelaku bisnis dituntut untuk melakukan berbagai upaya, baik melalui penanganan produk secara nyata (perbaikan dan peningkatan mutu, layanan informasi, kerjasama dengan pihak terkait, diversifikasi pasar, promosi dan lain-lain) maupun penerapan pola pikir strategik.

Lingkungan eksternal ini terdiri dari lingkungan makro dan mikro yang mana kedua duanya berpengaruh besar terhadap kinerja perusahaan. Lingkungan mikro meliputi aktor-aktor yang berhubungan langsung dan berdampak langsung terhadap perusahaan diantaranya pemasok, konsumen, agen perantara, institusi pemerintah, pesaing dan lain sebagainya. Sedangkan lingkungan makro berhubungan dengan faktor-faktor yang menunjukkan perubahan dalam sosial budaya, politik, ekonomi, demografi dan teknologi. Pengusaha IKM dituntut untuk merespons dan beradaptasi pada lingkungan ekonomi, teknologi, politik dan informasi yang terus berubah sehingga pengusaha IKM tidak tertinggal dalam memanfaatkan peluang ekonomi yang ada. Hal ini dapat dilakukan dengan seberapa baik IKM menganalisis lingkungan perusahaan, dengan demikian IKM akan dapat mewaspadai dan memahami implikasi-implikasi perubahan untuk kemudian dapat bersaing secara efektif. Tugas utama yang paling penting bagi pengusaha atau pengelola IKM adalah memastikan bahwa pengaruh lingkungan tersebut dapat disalurkan melalui arah yang positif dan dapat memberikan kontribusi optimal terhadap keberhasilan dan pencapaian keunggulan bersaing IKM secara keseluruhan. Adapun tujuan perusahaan melakukan analisis lingkungan adalah untuk menilai lingkungan eksternal perusahaan secara keseluruhan, dengan demikian pengusaha IKM diharapkan dapat memberikan reaksi yang sesuai dan proporsional untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkesinambungan yang nantinya berimplikasi pada peningkatan kinerja IKM.

Setelah perusahaan melakukan analisis lingkungan eksternal, untuk mengetahui peluang dan ancaman yang akan dihadapi perusahaan tersebut, perusahaan juga perlu melakukan analisis terhadap lingkungan internal. Dimana lingkungan internal adalah lingkungan perusahaan yang berada dalam perusahaan dan secara normal memiliki implikasi langsung dan khusus pada perusahaan oleh **Musa Hubeis** (2008). Analisis terhadap lingkungan internal perusahaan dalam rangka menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap aspek SDM (pemilik, pengelola dan pekerja); aspek keuangan, aspek produksi; dan aspek pemasaran. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh **Musran munizu** (2010) bahwa kinerja sektor usaha kecil dipengaruhi oleh dua faktor utama yakni faktor-faktor yang ada pada lingkungan eksternal dan faktor-faktor lingkungan internal. Faktor internal meliputi aspek SDM (pemilik, manajer, dan karyawan), aspek keuangan, aspek teknik produksi, dan aspek pemasaran. Sedangkan faktor eksternal terdiri dari kebijakan pemerintah, aspek

sosial budaya dan ekonomi, serta peranan lembaga terkait pemerintah, perguruan tinggi, swasta dan LSM (Haris Maupa, 2004).

Di dalam era globalisasi ini dimana persaingan bisnis sangat ketat baik di pasar internasional atau global maupun di pasar domestik atau nasional, penguasaan keunggulan bersaing sangat diperlukan, sebab kalau tidak, perusahaan akan susah berkembang bahkan untuk mempertahankan hidup saja sulit. Berbagai aspek dari keunggulan bersaing yaitu peningkatan kualitas, persaingan harga, penggunaan desain kemasan produk yang menarik dan pelayanan penjualan yang memuaskan.

## II. PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka dapat dirumuskan beberapa masalah yang akan dicari solusinya dalam penelitian ini antara lain:

- 1) Bagaimana lingkungan eksternal, lingkungan internal, dan keunggulan bersaing IKM di Bandung, Jawa Barat.
- 2) Sejauhmana pengaruh lingkungan eksternal dan lingkungan internal terhadap keunggulan bersaing IKM di Bandung, Jawa Barat.

## III. LANDASAN TEORI

### 3.1. Lingkungan Eksternal IKM

Lingkungan eksternal adalah semua kejadian di luar perusahaan yang memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan (Chuck Williams, 2001:51). Sebagaimana diuraikan dalam latar belakang penelitian, kondisi lingkungan yang dihadapi perusahaan khususnya pada industri kecil dan menengah (IKM) saat ini berbeda dengan kondisi di masa lalu. Banyak perusahaan kini bersaing dalam pasar global, bukan lagi dalam pasar domestik. Perubahan teknologi dan peningkatan kemampuan untuk memperoleh serta mengolah informasi menuntut pelaksanaan dan tanggapan bersaing yang lebih tepat waktu dan efektif. Perubahan sosiologis yang pesat yang terjadi di banyak negara mempengaruhi ketenagakerjaan, disamping sifat produk yang diingini konsumen semakin bervariasi. **Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger** (2009:73), membagi lingkungan eksternal menjadi dua yaitu **lingkungan sosial** (*Societal environment*), dan **lingkungan kerja** (*Task environment*). **Lingkungan sosial** termasuk kekuatan umum yang secara tidak langsung berhubungan dengan aktifitas-aktivitas organisasi jangka pendek tetapi dapat dan sering kali dapat mempengaruhi keputusan jangka panjang, ini meliputi : (1) Kekuatan ekonomi yang mengatur pertukaran material, uang, energi, dan informasi; (2) Kekuatan teknologi, yang menghasilkan penemuan pemecahan masalah; (3) Kekuatan Hukum-Politik, yang mengalokasikan kekuasaan dan menyediakan pemaksaan dan perlindungan hukum dan aturan-aturan; (4) Kekuatan Sosiokultural yang mengatur nilai-nilai, adapt istiadat dan kebiasaan lingkungan. **Lingkungan kerja**, termasuk elemen-elemen atau kelompok yang berpengaruh langsung

dan pada gilirannya akan dipengaruhi oleh perusahaan. Kelompok ini terdiri dari pemerintah, komunitas lokal, pemasok, pesaing, pelanggan, kreditur, tenaga kerja, kelompok kepentingan khusus dan asosiasi perdagangan.

Pemilik/pengelola industri kecil dan menengah (IKM) memonitor lingkungan makro maupun lingkungan mikro untuk mendeteksi faktor-faktor strategis yang berpengaruh terhadap keberhasilan dan kegagalan perusahaan.

### 3.1.1. Lingkungan Makro

Lingkungan Makro (*macro environment*) berhubungan dengan faktor-faktor yang menunjukkan perubahan dalam sosial budaya, demografi, ekonomi, politik, serta teknologi (**Julieta Ojeda-Gomez, et al**, 2007). Lingkungan makro ini termasuk kekuatan umum yang secara tidak langsung berhubungan dengan aktivitas-aktivitas perusahaan jangka pendek tetapi dapat dan sering kali mempengaruhi keputusan jangka panjang. Pemilik/pengelola IKM perlu memperhatikan interaksi antara kelima unsur tersebut, karena dapat memberikan peluang atau ancaman bagi perusahaan.

#### (1) Faktor Demografi

Faktor demografi berhubungan dengan besarnya populasi, struktur usia, distribusi geografis, komposisi etnis, dan distribusi pendapatan menurut **Hitt, Ireland, dan Hoskisson** (2003:45). Lingkungan demografis merupakan hal penting bagi pemilik/pengelola IKM karena meliputi masyarakat dan masyarakatlah yang membuat pasar. (Kotler & Armstrong, 2008:82).

Faktor-faktor demografi yang perlu diperhatikan dalam penelitian ini diantaranya (1) **Distribusi pendapatan**, dimana dengan mengertinya IKM terhadap pola distribusi pendapatan (pendapatan rata-rata masing-masing keluarga dan individu) dalam populasi, perusahaan dapat mengetahui besarnya daya beli masyarakat terhadap produk yang mereka jual (Hitt, Ireland, dan Hoskisson; 2003:47). (2) **Pertumbuhan penduduk**, secara ekonomis membesarnya pasar barang dan jasa

#### (2) Faktor Sosial Budaya

Faktor sosial budaya berhubungan dengan perilaku sosial dan nilai budaya dari masyarakat yang berbeda (**Hitt, Ireland, dan Hoskisson**, 2003). Karena perilaku dan nilai merupakan inti dari suatu masyarakat, maka perilaku dan nilai tersebut seringkali mendorong perubahan demografi, ekonomi, politis/hukum, dan teknologi. Menurut **Pearce dan Robinson** (2008:113), faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan meliputi kepercayaan, nilai, sikap, opini dan gaya hidup masyarakat dalam lingkungan eksternal perusahaan, yang berkembang dari kondisi budaya, ekologi, demografi, agama dan pendidikan. Ketika sikap sosial berubah, permintaan untuk berbagai produk dan aktivitas juga turut mengalami perubahan (Musa Hubeis dan Mukhamad Najib; 2008: 33).

#### (3) Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah perekonomian dimana suatu perusahaan beroperasi (**Pearce dan Robinson**; 2008: 112). Karena pola konsumsi dipengaruhi oleh kemakmuran relatif dari berbagai segmen pasar, maka setiap perusahaan harus mempertimbangkan tren ekonomi pada segmen

yang mempengaruhi industrinya. Baik pada tingkatan nasional maupun internasional, pemilik/pengelola IKM harus mempertimbangkan ketersediaan kredit, tingkat pendapatan bersih sesudah pajak, dan kecenderungan konsumsi.

#### **(4) Faktor Politik**

Faktor politik adalah arena dimana organisasi dan kelompok yang berkepentingan bersaing untuk memperoleh perhatian dan sumber daya serta badan hukum yang mengarahkan interaksi tersebut (Hitt, Ireland, dan Hoskisson; 2003:48). Faktor ini mencerminkan bagaimana perusahaan dan organisasi lainnya mencoba untuk mempengaruhi pemerintah, dan bagaimana badan-badan pemerintah mempengaruhi mereka. Karenanya, perusahaan harus menganalisis dengan cermat filosofi dan kebijakan yang berhubungan dengan bisnis. Peraturan *anti trust*, peraturan perpajakan, industri yang akan dideregulasi, peraturan pelatihan tenaga kerja dan tingkat komitmen pada lembaga pendidikan merupakan bidang dimana kebijakan administrasi dapat mempengaruhi operasi dan profitabilitas industri dan perusahaan.

#### **(5) Faktor Teknologi**

Secara umum teknologi diartikan sebagai suatu proses, teknik atau metodologi yang menyatu dalam suatu desain produk, proses manufaktur atau jasa yang mentransformasikan input tenaga kerja, kapital, informasi, material, dan energi menjadi output yang mempunyai nilai yang lebih tinggi (Ellitan dan Anatan, 2009). Perubahan teknologi berdampak pada sebagian besar masyarakat, efek ini timbul terutama melalui produk, proses, dan bahan baku baru.

Menurut Pearce dan Robinson (2008:118), untuk menghindari keusangan dan meningkatkan inovasi, suatu perusahaan harus menyadari perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi industrinya. Adaptasi teknologi yang kreatif dapat menciptakan kemungkinan akan produk baru atau akan perbaikan pada produk yang sudah ada atau pada teknik manufaktur dan pemasaran. Teknologi berperan penting dalam meningkatkan kinerja operasional seperti kecepatan waktu proses produksi, penurunan produk cacat, kemampuan penghantaran tepat waktu dan peningkatan produktifitas (Ellitan, 2003). Teknologi tidak hanya berperan penting di perusahaan dengan skala besar namun juga memiliki arti penting bagi perusahaan skala menengah dan kecil (Julieta Ojeda-Gomez., et al : 2007). Penggunaan teknologi dalam IKM merupakan wujud tindakan perusahaan untuk merespons perkembangan lingkungan bisnis yang makin kompetitif sehingga menuntut perusahaan untuk mampu meningkatkan daya saingnya tidak hanya melalui pencapaian keunggulan biaya maupun diferensiasi produk melainkan juga mampu memberikan pelayanan yang cepat dan memuaskan bagi konsumen (Anatan dan Ellitan, 2009:7). Disamping itu IKM perlu beradaptasi terhadap teknologi informasi sebagai alat pemasaran bagi produk-produk IKM serta sebagai alat dalam membantu membuat laporan keuangan yang tepat dan cepat.

### **3.1.2. Lingkungan Mikro**

Lingkungan mikro merupakan aktor-aktor yang terlibat langsung dengan perusahaan dan juga mempengaruhi perusahaan, terdiri dari suplier, konsumen, distributor, institusi pemerintah, pesaing (Julia Ojeda-Gomez., et al, 2007). sedangkan menurut **Musa Hubeis dan Mukhamad Najib** (2008: 34), lingkungan mikro adalah lingkungan eksternal perusahaan yang menghasilkan komponen-komponen yang secara normal memiliki implikasi yang relatif lebih spesifik dan langsung terhadap operasionalisasi perusahaan.

**(1)Pemasok.** Pemasok membentuk hubungan penting dalam keseluruhan sistem penghantaran nilai perusahaan. Mereka menyediakan sumber daya yang diperlukan oleh perusahaan untuk menghasilkan barang atau jasa (Kotler dan Armstrong, 2008:80). Masalah pemasok sangat mempengaruhi perusahaan. Pemilik/pengelola perusahaan harus mengawasi ketersediaan pasokan- kelangkaan atau penundaan pasokan, dan kejadian lain yang dapat merugikan penjualan dalam jangka pendek dan merusak kepuasan pelanggan dalam jangka panjang. Pengelola perusahaan juga memantau tren harga dari bahan baku utama mereka. Peningkatan biaya pasokan bisa mendorong peningkatan harga dan akhirnya dapat merusak volume penjualan perusahaan. Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli (Pearce dan Robinson; 2008:128).

**(2)Konsumen.** Perusahaan harus mempelajari konsumen secara lebih dekat. Pasar konsumen terdiri dari perorangan dan keluarga yang membeli barang dan jasa untuk konsumsi pribadi (Kotler dan Armstrong, 2008: 81). Pelaku bisnis berkewajiban untuk memahami konsumen, mengetahui apa yang dibutuhkannya, apa selernya, dan bagaimana mengambil keputusan. Hasil yang paling rentan dari menganalisis lingkungan mikro adalah pemahaman mengenai konsumen perusahaan. Mengembangkan profil konsumen dan calon konsumen perusahaan, memperbaiki kemampuan pimpinan perusahaan untuk merencanakan operasi strategis, mengantisipasi perubahan dalam ukuran pasar, dan mengalokasikan kembali sumber daya sehingga dapat mendukung pergeseran prediksi dalam pola permintaan (Pearce dan Robinson : 140).

**(3) Pesaing.** Konsep pemasaran menyatakan bahwa agar berhasil, perusahaan harus menyediakan nilai dan kepuasan pelanggan yang lebih besar daripada pesaingnya. Oleh karena itu perusahaan harus melakukan lebih dari sekedar menyesuaikan diri dengan kebutuhan konsumen sarannya. Mereka juga harus meraih manfaat strategis dengan menempatkan penawaran mereka secara kuat menghadapi penawaran pesaing dalam pikiran konsumen (Kotler dan Armstrong, 2008:81).

**(4) Kreditor.** Menurut Undang-undang Republik Indonesia **No. 7 tahun 1992 pasal 1** tentang perbankan, sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang No, 10 tahun 1998, pengertian kreditor adalah sebagai berikut :

” Kreditor adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam meminjam antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi utangnya setelah jangka waktu tertentu dengan pemberian bunga ”.

Maka dapat disimpulkan bahwa kreditor adalah suatu badan atau individu yang melakukan pemberian kredit pada seseorang/lembaga yang membutuhkannya. Melihat dari latar belakang penelitian, bahwa industri kecil dan menengah (IKM) memiliki akses yang rendah terhadap sumber pembiayaan (Kreditor), antara lain meliputi informasi skim kredit, dan tingginya tingkat bunga.

**(5) Agen Penjual.** Agen penjual membantu perusahaan mempromosikan, menjual, dan mendistribusikan produknya ke pembeli akhir. Penjual perantara ini meliputi pedagang grosir dan pengecer, yang membeli dan menjual kembali barang dagangan (Kotler dan Armstrong, 2008:80). Seperti halnya pemasok, agen perantara merupakan komponen penting dalam keseluruhan sistem penghantaran nilai perusahaan. Dalam usahanya menciptakan hubungan pelanggan yang memuaskan, perusahaan harus bertindak lebih dari sekedar mengoptimalkan kinerja mereka sendiri. Perusahaan harus bermitra secara efektif dengan agen perantara untuk mengoptimalkan kinerja keseluruhan sistem.

**(6) Ketersediaan Tenaga Kerja.** Kemampuan suatu perusahaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang andal adalah sangat penting bagi keberhasilannya. Tetapi, alternative rekrutment dan seleksi karyawan suatu perusahaan sering kali dipengaruhi oleh sifat lingkungan operasinya. Akses suatu perusahaan kepada karyawan yang diperlukan terutama dipengaruhi oleh empat faktor yaitu : reputasi perusahaan sebagai pemberi kerja, tingkat pengangguran setempat, ketersediaan tenaga kerja dengan keahlian yang diperlukan, dan hubungan perusahaan dengan serikat pekerja (Pearce dan Robinson; 2008:143).

**(7) Institusi Pemerintah.** Pemerintah di banyak negara sedang berkembang (NSB) termasuk Indonesia, memiliki kedudukan yang kuat secara ekonomis dan politis. Pemerintah merupakan pasar besar, kalau bukan terbesar dan sekaligus merupakan sumber dana yang lebih dari sekedar cukup. Pemerintah juga memiliki kewenangan memengaruhi tinggi rendahnya halangan memasuki pasar, misalnya dengan penentuan skala prioritas pembangunan, daftar negatif investasi, dan undang-undang. Tinggi rendahnya bunga bank, deposito maupun pinjaman, tak sepenuhnya terlepas dari kendali pemerintah. Tak kalah pentingnya adalah peranan pemerintah dalam menentukan mitra kerja (Suwarsono, 2008:88).

Bagi perusahaan kecil dan menengah hendaknya membangun hubungan yang harmonis dan saling menguntungkan dengan pemerintah. Untuk keperluan itu, pengusaha IKM perlu membangun komunikasi bisnis yang efektif dan berjangka panjang. Perusahaan seyogyanya membuat dan selalu memperbaharui *political map* yang ada dan di saat yang sama berusaha mengidentifikasi kebutuhannya. Dengan memperhatikan posisi tawar menawar perusahaan di mata pemerintah dan sekaligus isu yang dihadapi bersama, pengusaha IKM dapat mempertimbangkan untuk memilih salah satu dari empat model penggalangan hubungan bisnis 4 As berikut: *alter, ally, avoid, accede*.

### 3.2. Lingkungan Internal IKM



Lingkungan internal menurut **Musa Hubeis dan Mukhamad Najib** (2008: 32) adalah lingkungan perusahaan yang berada dalam organisasi dan secara normal memiliki implikasi langsung dan khusus pada perusahaan. Pemilik/pengelola perusahaan harus melihat ke dalam perusahaan untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis internal, yaitu kekuatan dan kelemahan yang juga akan menentukan apakah perusahaan mampu mengambil keuntungan dari peluang-peluang yang ada sambil menghindari ancaman.

Ada banyak pendapat mengenai cara suatu perusahaan dalam menganalisis lingkungan internalnya. Menurut (Pearce dan Robinson, 2009; Hitt Ireland & Hoskinson: 2003; Jay B Barney., et al: 2010; Thomson & Strickland: 2010), analisis lingkungan internal perusahaan mencakup mengenai sumber daya, kapabilitas dan kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan, hal ini dikenal dengan pendekatan *Resource Based View* (RBV). Pada Pendekatan RBV berpendapat bahwa sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan jauh lebih penting dari pada struktur industri dalam memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

### 3.3. Keunggulan Bersaing IKM

**Barney** (2010:10) mengatakan bahwa suatu perusahaan memiliki keunggulan bersaing ketika ia mampu menciptakan nilai ekonomi (*Economic value*) yang lebih dari pada pesaingnya. Dalam hal ini, nilai ekonomi (*Economic value*) adalah selisih antara manfaat yang diterima oleh *customer* dengan biaya yang akan dikeluarkannya untuk mendapatkan/membeli suatu produk atau jasa. Sedangkan menurut **Porter** (2004:3) keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh sebuah perusahaan untuk pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya. Nilai adalah apa yang pembeli bersedia bayar, dan nilai yang unggul berasal dari tawaran harga yang lebih rendah daripada pesaing untuk manfaat yang sepadan atau memberikan manfaat yang unik yang lebih daripada sekedar mengimbangi harga yang lebih tinggi. **Longenecker, Moore, dan Petty** (2003:31) mengatakan bahwa keunggulan bersaing memiliki dasar berupa layanan yang unik, harga/nilai, produk yang baik, pengalaman konsumen, dan kemudahan konsumen.

## IV. METODOLOGI PENELITIAN

### Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan terhadap pengusaha IKM dan pelanggan IKM, baik pelanggan yang menggunakan langsung maupun pelanggan yang menjual kembali produk yang telah dibeli (Agen Penjual) untuk setiap IKM pada sektor pakaian yang dijadikan sampel di wilayah Bandung, Jawa Barat.

Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memperoleh gambaran atau deskripsi tentang pertimbangan pengusaha IKM terhadap kekuatan lingkungan eksternal, lingkungan

internal perusahaan, dan keunggulan bersaing IKM berdasarkan persepsi pengusaha IKM dan pelanggan IKM; dan penelitian verivikatif untuk mengetahui hubungan antar variabel melalui suatu pengujian hipotesis berdasarkan data di lapangan. Mengacu pada batasan tersebut dan sesuai dengan tujuan penelitian yang dirumuskan, penelitian ini menggunakan metode survey penjelasan (*explanatory survey method*) dan metode deskriptif (*descriptive survey method*).

Unit analisis dalam penelitian ini adalah IKM sektor pakaian yang ada di kota Bandung, Jawa Barat. Unit pengamatan dalam penelitian ini adalah pengusaha IKM dan pelanggan dari tiap-tiap IKM. Pelanggan dalam penelitian ini difokuskan pada pelanggan yang telah melakukan pembelian produk IKM lebih dari tiga kali, baik pelanggan si pemakai produk, maupun pelanggan yang akan menjual kembali atas produk yang dibeli (Agen penjual). Pada penelitian ini menggunakan cakupan waktu (*time horizon*) bersifat *one shoot* dengan tipe data *cross-section data*. Pengujian hipotesis deskriptif dengan menggunakan teknik penentuan skor rata-rata. Pada penelitian verivikatif dengan pendekatan dalam pemodelan serta teknik solusi yang akan dipergunakan sebagai alat analisis (*tool analysis*) adalah metode *structural equation modeling* (SEM) berbasis varian atau komponen, yaitu PLS (*partial Least Square*).

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah IKM di kota Bandung, Jawa Barat. Sedangkan populasi sasaran adalah IKM pada sektor pakaian.

Dalam penelitian ini metode pengambilan sampel akan dilakukan dengan teknik *proporsional cluster random sampling* melalui dua tahap (*two stage cluster sampling*), yaitu melakukan **random tahap pertama** yaitu dengan cara menghitung jumlah IKM pada sektor pakaian di kota Bandung, Jawa Barat. Selanjutnya melakukan **random tahap kedua** untuk menentukan jumlah pelanggan yang menjadi responden pada masing-masing IKM yang terpilih. Masing-masing IKM yang terpilih sebagai sampel, akan dinilai kepuasan pelanggannya dan keunggulan bersaing oleh 5 pelanggan IKM tersebut.

Jumlah seluruh populasi dalam penelitian ini sebanyak 230 IKM pakaian dan jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 138 IKM.

### Jenis & Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan **data primer** dilakukan untuk mengumpulkan keterangan yang lengkap tentang persepsi pengusaha IKM dan persepsi konsumen IKM beserta fenomenanya yang sedang terjadi dilakukan melalui kegiatan survei. Pengumpulan data primer pada penelitian deskriptif dan verivikatif dilakukan bersamaan dengan responden yang sama dengan teknik observasi, wawancara dan kuesioner. Sedangkan pengumpulan **data sekunder** dilakukan dengan cara mengumpulkan data-data yang tersedia, baik dalam bentuk publikasi, data internal IKM, data instansi/lembaga yang berkaitan

dengan IKM, serta data yang berkaitan dengan data umum yang dikumpulkan dari berbagai sumber dalam bentuk cetak, buku, laporan ataupun elektronik termasuk website.

## **V.PENGUJIAN HASIL DATA**

### **5.1. Lingkungan Eksternal IKM**

Banyak faktor yang mempengaruhi prestasi industri kecil diantaranya pengaruh faktor internal dan eksternal (Herri, 2002:2). Keberhasilan ini tergantung dari kemampuan dalam mengelola kedua faktor ini melalui analisis faktor lingkungan serta pembentukan dan pelaksanaan strategi usaha. Faktor eksternal meliputi lingkungan makro dan mikro yang terdiri dari demografi, politik, teknologi, ekonomi, sosial budaya, supplier, konsumen, pesaing, distributor, institusi pemerintah, tenaga kerja, dan kreditor (ulieta Ojeda-Gomez., et al, 2007).

#### **(1) Demografi**

Demografi (*demography*) adalah studi kependudukan manusia menyangkut ukuran, kepadatan, lokasi, usia, jenis kelamin, ras, lapangan kerja, dan data statistik lainnya (Kotler dan Gary Armstrong, 2008:82). Lingkungan demografis menjadi minat utama bagi usaha IKM karena lingkungan demografis menyangkut masyarakat, dan masyarakat membentuk pasar. Pernyataan pengusaha IKM mengenai tingkat pertimbangannya terhadap lingkungan demografi.

Berdasarkan hasil pengolahan data di lapangan pada, pertimbangan pengusaha IKM terhadap lingkungan demografi, ternyata perubahan jumlah pendapatan dinilai paling dipertimbangkan. Karena mereka menganggap dengan meningkatnya jumlah pendapatan dari masyarakat, maka akan mempengaruhi daya beli dari masyarakat akan produk IKM tersebut.

#### **(2) Ekonomi**

Berdasarkan hasil pengolahan data di lapangan, bahwa pertimbangan pengusaha IKM terhadap kondisi Ekonomi, ternyata kondisi perdagangan dinilai paling dipertimbangkan. Hal ini dikarenakan bahwa pengusaha IKM menganggap semakin membaiknya kondisi ekonomi dan tingkat konsumsi masyarakat mendorong terciptanya kondisi perdagangan yang lebih baik, yaitu banyaknya daya beli masyarakat akan suatu produk. Selain itu, situasi pasar yang kondusif juga turut mendukung peningkatan optimisme pengusaha IKM untuk meningkatkan usahanya.

#### **(3) Politik**

Berdasarkan hasil pengolahan data di lapangan, pertimbangan pengusaha IKM terhadap lingkungan politik, ternyata kebijakan harga yang diberlakukan oleh pemerintah dinilai sangat dipertimbangkan. Salah satu bentuk kebijakan harga yang diberlakukan oleh pemerintah yaitu kenaikan harga BBM, kenaikan tarif listrik, dan harga bahan pokok seperti benang emas, dan kain. Kenaikan harga akan menimbulkan biaya produksi meningkat, sehingga mempengaruhi tingkat keuntungan dari pengusaha IKM.

#### **(4) Sosial Budaya**

Berdasarkan hasil pengolahan data di lapangan, pertimbangan pengusaha IKM terhadap lingkungan sosial budaya, ternyata keyakinan/kepercayaan masyarakat dan Perubahan perilaku masyarakat dinilai sangat besar dipertimbangkan. Hal ini dikarenakan produk yang dihasilkan oleh IKM adalah produk yang merupakan style atau gaya konsumen.

#### **(5) Teknologi**

Berdasarkan hasil pengolahan data di lapangan, pertimbangan pengusaha IKM terhadap lingkungan teknologi. Penggunaan teknologi mesin seperti mesin komputer dapat menciptakan proses produksi yang lebih singkat, dimana yang dahulunya membutuhkan waktu yang lama untuk membuat suatu produk, tetapi sejak menggunakan mesin komputer dapat dilakukan dengan lebih cepat bahkan lebih banyak, namun tidak semua pengerjaan pembuatan produk dapat menggunakan mesin berteknologi canggih. Hal ini dikarenakan kebanyakan pengusaha IKM belum memiliki pengetahuan akan manfaat teknologi internet, dan biasanya mereka memasarkan produk ke agen-agen penjual yang sudah dikenal.

#### **(6) Pemasok**

Berdasarkan hasil pengolahan data di lapangan, pertimbangan pengusaha IKM terhadap pemasok, ternyata kualitas barang pemasok yang dinilai paling besar. Hal ini dikarenakan pengusaha lebih memperhatikan kualitas produknya, dengan cara memperhatikan kualitas bahan yang dibutuhkan, seperti benang, dan kain yang diberikan oleh Pemasok. Walaupun proses pengerjaan suatu produk dilakukan dengan cara baik, tetapi kualitas bahan tidak bagus, maka menghasilkan produk yang tidak bagus pula.

Hal ini mengindikasikan bahwa pengusaha IKM tidak terlalu mementingkan pelayanan yang diberikan oleh supplier/pemasok dalam hal seperti pengantaran barang, dan kemudahan dalam sistem pembayaran (piutang).

#### **(7) Konsumen**

Berdasarkan hasil pengolahan data di lapangan, pertimbangan pengusaha IKM terhadap konsumen, ternyata perilaku konsumen yang dinilai paling besar pertimbangannya. Dengan mengetahui perilaku konsumen, seperti barang apa saja yang biasa di beli oleh konsumen, kapan mereka membeli dan dimana mereka membelinya, maka pengusaha IKM dapat membuat keputusan dalam hal membuat produk yang sesuai dengan keinginan dan mengetahui lebih mendalam dalam hal dimana sebaiknya mereka memasarkan produknya. Dalam hal ini, biasanya pengusaha IKM mengetahui perilaku konsumennya lewat pesanan barang, dimana konsumennya menjelaskan kriteria barang yang ingin dibuat oleh para IKM.

#### **(8) Agen Penjual**

Perantara pemasaran membantu perusahaan mempromosikan, menjual, dan mendistribusikan produk ke pembeli akhir (Kotler dan Armstrong, 2008:80). Perantara pemasaran ini meliputi penjual perantara, perusahaan distribusi, dan agen jasa pemasaran. Penjual perantara/agen penjual adalah

perusahaan saluran distribusi yang membantu perusahaan menemukan pelanggan atau melakukan penjualan untuk mereka. Penjual perantara ini meliputi pedagang grosir dan pengecer, yang membeli dan menjual kembali barang dagangan. Pernyataan pengusaha IKM mengenai tingkat perhatiannya/pertimbangannya terhadap Agen penjual/penjual perantara. Hal ini dikarenakan dengan lancarnya pembayaran utang dari agen penjual, pengusaha IKM dapat memutar kembali uang tersebut untuk pengembangan usahanya.

#### **(9) Pesaing**

Berdasarkan hasil pengolahan data di lapangan, pertimbangan pengusaha IKM terhadap pesaing, dikarenakan banyaknya pesaing yang bermain dalam industri pakaian yang memiliki harga yang kompetitif, maka tidak heran bahwa pengusaha IKM di Bandung, Jawa Barat memandang penting terhadap jumlah pesaing yang ada.

#### **(10) Institusi Pemerintah**

Berdasarkan hasil pengolahan data di lapangan, pertimbangan pengusaha IKM terhadap pemerintah dikarenakan ketidakpercayaan pengusaha IKM akan janji-janji pemerintah dalam membantu pengembangan usaha mereka. Selama ini mereka bergerak secara sendiri-sendiri dalam memajukan usahanya.

#### **(11) Ketersediaan Tenaga Kerja**

Kemampuan suatu perusahaan untuk menarik dan mempertahankan pegawai/tenaga kerja yang andal adalah sangat penting bagi keberhasilannya. Akses suatu perusahaan kepada pegawai/tenaga kerja yang diperlukan terutama dipengaruhi oleh empat faktor yaitu : Reputasi perusahaan sebagai pemberi kerja, tingkat pengangguran setempat, ketersediaan tenaga kerja dengan keahlian yang diperlukan, dan hubungan perusahaan dengan serikat pekerja.

Pernyataan pengusaha IKM mengenai pertimbangannya terhadap tenaga kerja dikarenakan sulitnya untuk mendapatkan tenaga kerja yang terampil dan memiliki skill.

#### **(12) Kreditor**

Menurut penelitian **T.Tambunan** (2009), bahwa sumber pendanaan (kreditor) bagi IKM untuk mendapatkan modal keuangan selain dari bank komersial, IKM juga mendapatkan kredit dari lembaga-lembaga non Bank atau keuangan mikro (LKM) yang hingga saat ini sudah cukup banyak, diantaranya koperasi simpan pinjam (KSP), unit simpan pinjam (USP), lembaga dana kredit pedesaan (LKDP), baitul mal wattanwil (BMT), lembaga swadaya. Pertimbangan pengusaha IKM terhadap kreditor, dikarenakan kebanyakan pengusaha IKM dalam hal peminjaman kredit terbentur dengan hal prosedur peminjaman kredit, diantaranya pembuatan laporan usaha, adanya jaminan untuk melakukan peminjaman, yang semua itu sukar untuk dipenuhi oleh para pengusaha IKM dikarenakan tingkat pendidikan yang kebanyakan adalah lulusan SLTA.

## **5.2. Lingkungan Internal IKM**

Lingkungan internal menurut **Musa Hubeis dan Mukhamad Najib** (2008: 32) adalah lingkungan organisasi yang berada dalam organisasi dan secara normal memiliki implikasi langsung dan khusus pada perusahaan.

### **(1) Pemasaran**

Menurut **Kotler** (2009) mendefinisikan pemasaran dipandang sebagai tugas untuk menciptakan, memperkenalkan dan menyerahkan barang dan jasa kepada konsumen dan perusahaan lain. Berdasarkan hasil pengolahan data di lapangan, Lingkungan internal pada aspek pemasaran, ternyata kemampuan memberikan pelayanan/service kepada konsumen dinilai sangat kuat dengan indeks sebesar 3.78, dimana 0,71% menyatakan sangat tidak memuaskan, 0,71% menyatakan tidak memuaskan, 32,1% menyatakan cukup memuaskan, 52,86% menyatakan memuaskan, dan 13,57% menyatakan sangat memuaskan. Hal ini mengindikasikan bahwa pengusaha IKM telah memberikan pelayanan/service yang memuaskan kepada konsumennya, ini terlihat dari hasil perhitungan tingkat kepuasan konsumen terhadap pelayanan yang diberikan oleh IKM pada saat membeli produknya, menyatakan puas dan sangat puas. Adapun bentuk pelayanan yang diberikan oleh para IKM diantaranya pengiriman produk, perbaikan produk jika ada kesalahan/cacat, dan keramahan dalam melayani pelanggan.

### **(2) Produksi**

Fungsi produksi/operasi dari suatu bisnis terdiri atas semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang dan jasa (Fred R David, 2006:191).

Berdasarkan hasil pengolahan data di lapangan, lingkungan internal terhadap aspek produksi, ternyata kemampuan dalam memproduksi secara efisien dinilai sangat kuat dengan indeks 3.39, dimana 1,43% menyatakan sangat lemah, 3,57% menyatakan lemah, 55,71% menyatakan cukup kuat, 32,86% menyatakan kuat, dan 6,43% menyatakan sangat kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa secara keseluruhan pengusaha IKM telah menerapkan efisiensi/penghematan terlihat dari lebih 50% responden menjawab baik. Efisien dalam hal ini adalah efisien pemakaian waktu pengerjaan produk, dimana pengusaha IKM mengerjakan produk sesuai dengan waktu yang telah disepakati oleh konsumennya. Aspek produksi IKM yang masih lemah adalah penggunaan teknologi yang canggih dengan nilai indeks sebesar 2.88. dimana lebih dari 50% responden menjawab masih lemah dalam penggunaan teknologi canggih seperti menggunakan mesin komputer

### **(3) SDM**

Salah satu faktor internal perusahaan yang paling penting yaitu SDM (pekerja dan pengusaha/pemilik) sesuai dengan pendapat (T.Tambunan, 2009:97), karena dengan memiliki para pekerja dan pengusaha/pemilik dengan keahlian/pendidikan tinggi maka menyebabkan perusahaan memiliki daya saing yang tinggi.

Dari hasil pengolahan data di lapangan, lingkungan internal pada aspek SDM IKM, ternyata jiwa kewirausahaan yang dimiliki oleh pengusaha IKM dinilai sangat kuat dengan indeks 3.91, ini terlihat

dari lebih 50% responden menyatakan memiliki jiwa kewirausahaan. Jiwa kewirausahaan yang dimiliki oleh pemilik IKM merupakan modal utama untuk memajukan usaha (Musram Munizu,2006). Selain itu jiwa kewirausahaan sangat penting artinya bagi pengembangan keunggulan bersaing melalui nilai yang diciptakannya (Hendrawan S.,et all, 2006:54).

#### **(4) Keuangan**

Berdasarkan hasil pengolahan data di lapangan, pada aspek keuangan dari IKM, ternyata kemampuan dalam mengelola keuangan dalam hal pengalokasian keuntungan sebagai tambahan modal dinilai sudah sangat kuat dengan indek 3.57, dimana 2,86 % menyatakan belum baik, 45,71% menyatakan cukup baik, 42,86% menyatakan baik, 8,57% menyatakan sangat baik dalam melakukan pengelolaan keuangan. Hal ini dikarenakan kebanyakan pengusaha IKM adalah wanita, dimana kita ketahui wanita lebih teliti, hemat dan pandai dalam mengelola keuangan. Aspek keuangan yang dinilai masih lemah adalah ketersediaan modal yang cukup untuk pengembangan usaha dengan nilai indek sebesar 3.18, dimana 1,43 % menyatakan sangat tidak tersedia, 13,57% menyatakan tidak tersedia, 52,86% menyatakan cukup tersedia, 30% menyatakan mampu tersedia, dan 2,14% menyatakan sangat tersedia. Hal ini dikarenakan kebanyakan pengusaha IKM adalah wanita, dimana dalam hal memperoleh pinjaman perbankan agak sulit bila dibandingkan dengan kaum pria. Disamping itu kurangnya pengetahuan dalam hal memperoleh dana, dan memenuhi syarat-syarat yang dibutuhkan oleh Perbankan. Ini disebabkan juga pendidikan pengusaha IKM yang kebanyakan lulusan SLTA.

#### **(5) R & D**

Berdasarkan hasil pengolahan data di lapangan, dalam aspek R&D dari IKM, ternyata Frekuensi melakukan Riset dan pengembangan produk, baik itu peningkatan kualitas maupun desain dinilai paling kuat dengan indek 3.62, dimana 1,43 % menyatakan sangat jarang, 10% menyatakan jarang, 32,86% menyatakan cukup jarang, 36,43% menyatakan sering, dan 19,29% menyatakan sangat sering melakukan riset

Kemampuan R&D yang dinilai masih lemah adalah ketersediaan teknologi baru untuk melakukan riset dan pengembangan produk dengan indek sebesar 2.92, dimana 6,43 % menyatakan sangat tidak tersedia, 31,43% menyatakan tidak tersedia, 31,43% menyatakan cukup tersedia, 25% menyatakan tersedia, dan 5,71% menyatakan sangat tersedia. Hal ini dikarenakan ketidakmampuan dalam menggunakan teknologi tersebut, bahkan biaya untuk membeli teknologi tersebut cukup mahal, sehingga kebanyakan para IKM menggunakan teknologi biasa.

#### **(6) Sistem Informasi**

Informasi tidak saja dapat membantu dalam pengamatan lingkungan dan pengendalian berbagai kegiatan perusahaan, tetapi juga dapat berfungsi sebagai senjata strategis dalam upaya mendapatkan keunggulan kompetitif (Wheelen & Hunger, 2009:128).

Berdasarkan hasil pengolahan data di lapangan, ternyata tingkat ketersediaan informasi bahan baku dinilai paling kuat dengan indek 3.54, dimana 2,14% menyatakan sangat tidak tersedia, 5% menyatakan tidak tersedia, 39,29% menyatakan cukup tersedia, 44,29% menyatakan tersedia, dan

9,29% menyatakan sangat tersedia. Hal ini terlihat dari jawaban responden lebih setengahnya yang menyatakan tersedianya informasi mengenai bahan baku, baik itu informasi kualitas bahan baku, dan keberadaannya. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik/pengelola IKM, dimana IKM lebih sering mencari informasi mengenai ketersediaan bahan baku yang berkualitas dan harga yang terjangkau.

#### **(7) Budaya Perusahaan**

Berdasarkan hasil pengolahan data di lapangan, Aspek Budaya Perusahaan dari para IKM, ternyata komunikasi antara pegawai dengan pemilik dinilai sangat baik dengan nilai indek 4.01, dimana 22,14% menyatakan cukup baik, 55% menyatakan baik, dan 22,86% menyatakan sangat baik. Hal ini mengindikasikan bahwa, diperlukan pengontrolan oleh pihak pemilik/pengelola usaha tersebut, sehingga terdapatnya komunikasi dua arah antara si pemilik dengan karyawannya. Tingkat keadaan budaya perusahaan IKM yang dinilai masih lemah adalah kejujuran yang dimiliki oleh pegawainya dengan indek sebesar 3.69, dimana 1,43% menyatakan tidak jujur pegawainya, 37,14% menyatakan cukup jujur, 52,86% menyatakan jujur, dan 8,57% menyatakan sangat jujur. Secara umum responden menjawab kejujuran yang dimiliki oleh pegawainya sudah jujur, namun ada beberapa responden yang menjawab cukup jujur, dikarenakan masih adanya pegawai yang tidak memberitahukan kepada pemilik usaha, jika mereka melakukan kesalahan.

### **5.3. Keunggulan Bersaing IKM**

Menurut **Longenecker, Moore dan Petty** (2003:5), keunggulan bersaing memiliki dasar berupa: layanan yang unik, harga/nilai, produk yang baik pengalaman konsumen, dan kemudahan konsumen. Dalam penelitian ini, Responden yang menilai variabel keunggulan bersaing adalah pelanggan dari tiap-tiap IKM yang berjumlah 700 pelanggan/konsumen. Dengan demikian, masing-masing IKM dinilai oleh 5 orang pelanggannya.

#### **(1) Keunikan layanan**

Untuk menciptakan keunggulan bersaing suatu perusahaan IKM perlu menciptakan keunikan layanan/service dalam pasar sasarannya. Berdasarkan hasil pengolahan data di lapangan, ternyata tingkat keunikan layanan dari pengusaha dan pegawainya dinilai pelanggan paling tinggi dengan indek 3.46, dimana 0,43% menyatakan sangat tidak unik, 3,71% menyatakan tidak unik, 50,71% menyatakan cukup unik, 39,86% menyatakan unik, dan 5,29% menyatakan sangat unik. Menurut hasil wawancara dengan pelanggan IKM, menyatakan bahwa fasilitas layanan yang diberikan oleh pengusaha dan pegawainya terasa unik baik itu dalam hal keramahan dalam melayani pelanggan, serta mengantarkan barang ke pelanggan. Pelayanan merupakan bagian dari proses menghantarkan produk ke konsumen melalui keramahan dari petugas/pegawai bahkan dari pemilik sendiri, pelayanan yang cepat, bersih, rapi dan tepat waktu sehingga konsumen bisa menjadi puas. Maka dari itu pimpinan



perusahaan perlu memberikan pengarahan, pelatihan kepada pegawai, agar dapat melayani konsumen sebaik-baiknya (Buchari Alma, 2009: 206).

Tingkat keunikan pelayanan yang dinilai rendah oleh konsumen IKM adalah Frekuensi dan keunikan pemberian bonus yang diberikan oleh pengusaha IKM dengan nilai indek sebesar 2.51, dimana 8,71% menyatakan sangat jarang, 45,29% menyatakan jarang, 33,29% menyatakan cukup sering, 11,71% menyatakan sering, dan 1% menyatakan sangat sering. Berdasarkan wawancara dengan pelanggan IKM, dimana para IKM jarang memberikan bonus, berupa hadiah. Kebanyakan responden menjawab bahwa para IKM biasanya memberikan potongan harga jika membeli dalam jumlah yang banyak.

## **(2) Harga**

Berdasarkan hasil pengolahan data di lapangan, ternyata biaya (uang) yang dikeluarkan oleh pelanggan IKM dinilai paling besar, dengan indek 2.93, dimana 0,43% menyatakan sangat kecil, 23,71% menyatakan kecil, 59,57% menyatakan cukup besar, 15,43% menyatakan besar, dan 0,86% menyatakan sangat besar pengorbanannya. Walaupun ada beberapa IKM yang menawarkan produk dengan harga yang murah, tetapi dari segi kualitasnya masih kurang.

Tingkat besarnya korbanan yang dinilai oleh pelanggan paling rendah adalah korbanan tenaga/energi yang dikeluarkan oleh pelanggan pada waktu berbelanja di IKM tersebut, dengan nilai indek sebesar 2.41, dimana 4,71% menyatakan sangat kecil, 53,14% menyatakan kecil, 39% menyatakan cukup besar, 3% menyatakan besar, dan 0,14% menyatakan sangat besar pengorbanannya. Berdasarkan hasil wawancara dengan pelanggan IKM, kebanyakan dari mereka membeli produk IKM di pasar-pasar/pusat pertokoan yang berada di daerah mereka sendiri. Sedangkan bagi pelanggan/konsumen agen penjual IKM, mereka mendapatkan produk IKM berdasarkan pesanan lewat telfon, kemudian diantar sendiri oleh pengusaha/pegawai IKM tersebut. Sehingga biaya tenaga yang dikeluarkan oleh pelanggan tidaklah besar. Namun ada beberapa pelanggan yang datang langsung ke tempat IKM tersebut untuk membeli produk yang mereka inginkan, karena mereka ingin mendapatkan jenis pilihan produk lainnya.

## **(3) Kualitas Produk**

Berdasarkan hasil pengolahan data di lapangan, ternyata tingkat kualitas bahan produk yang diberikan oleh IKM kepada konsumennya dinilai sangat tinggi oleh pelanggannya dengan indek 3.77, lebih dari setengah responden menyatakan bahwa kualitas bahan dari produk IKM adalah bagus. Hal ini dapat dilihat pada saat melakukan survey ke lapangan, penulis melihat sendiri dan wawancara langsung dengan pengusaha IKM, dimana mereka lebih memfokuskan kualitas produknya mulai dari bahan, sampai kepada kerapian jahitan, dan kebersihan produk

## **(4) Pengalaman Pelanggan**

Berdasarkan hasil pengolahan data di lapangan, ternyata frekuensi mendapatkan pengalaman yang menyenangkan ketika berbelanja di IKM dinilai cukup baik oleh pelanggannya, dengan nilai indek sebesar 3.15. Walaupun ada beberapa dari responden yang menyatakan jarang, dan sangat jarang mendapatkan pengalaman yang menyenangkan pada saat berbelanja di IKM.

### **(5) Kemudahan Konsumen**

Berdasarkan hasil pengolahan data di lapangan, ternyata kenyamanan yang diberikan oleh IKM kepada konsumennya dinilai sangat tinggi oleh pelanggan/konsumen, dengan nilai indeks 3.66, lebih dari setengahnya responden menyatakan nyaman pada saat berbelanja di IKM. Berdasarkan hasil wawancara dengan pelanggan, mereka merasa nyaman berbelanja di IKM tersebut, karena pelayanan yang diberikan berupa keramahan, kebersihan tempat, dan kerapihan serta memperbolehkan pelanggan untuk melihat-lihat, bahkan mencoba walaupun kadang-kadang tidak membeli.

Sedangkan tingkat kemudahan dalam berbelanja yang diberikan oleh IKM dinilai cukup tinggi oleh pelanggannya, dengan nilai indeks sebesar 3.6. Kebanyakan jawaban dari responden menyatakan mudah dalam hal mudahnya prosedur memperoleh barang, pemesanan barang ataupun adanya layanan antar barang ke tempat pelanggan, namun kemudahan untuk melakukan pembayaran dirasakan kurang karena banyak diantara pengusaha IKM yang tidak melakukan layanan pembayaran dengan ATM.

## **VI.SIMPULAN DAN SARAN**

### **6.1. Simpulan**

1) Perubahan lingkungan eksternal menjadi ancaman bagi IKM tersebut. Hal ini dikarenakan kurangnya pengetahuan dari pengusaha IKM terhadap faktor-faktor lingkungan eksternal terutama lingkungan makro, mengingat mayoritas pengusaha IKM memiliki pendidikan formal yang rendah (lulusan SLTA), kurangnya pengetahuan dalam penggunaan teknologi (teknologi informasi), serta kurangnya wawasan bisnis. Hal ini berdampak pada kurangnya inovasi produk baik dalam hal desain/model, keanekaragaman warna, dan keanekaragaman jenis produk yang dihasilkan serta kurang tanggap terhadap kebutuhan dan keinginan pasar sehingga lingkungan internal IKM tidak menjadikan sumber keunggulan bersaing.

2) Lingkungan eksternal dan lingkungan internal berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Kontribusi pengaruh terbesar berasal dari lingkungan internal. Hal ini dikarenakan perubahan lingkungan eksternal kurang direspons dengan baik bahkan dijadikan ancaman sehingga dalam menentukan keunggulan bersaing. Mengingat terbatasnya pengetahuan dan wawasan bisnis dari pengusaha IKM. Hal ini terlihat dari produk yang dibuat oleh IKM belum menyentuh selera konsumen baik dari segi desain/model, warna produk, dan keanekaragaman produk. Disamping itu pengusaha IKM jarang yang memanfaatkan kemajuan teknologi informasi (internet) dalam memasarkan produknya.

3) Lingkungan eksternal dan lingkungan internal berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing IKM tersebut secara simultan. Hal ini dikarenakan selama ini belum bisa mengatasi kelemahan dan hambatan IKM, yaitu meningkatnya kemampuan, wawasan, skill dan pengetahuan IKM terhadap bisnis dan lingkungan bisnis. Hal ini terlihat dari masih lemahnya kemampuan berinovasi, lemahnya pengetahuan penggunaan teknologi informasi, dan terbatasnya saluran pemasaran.

## 6.2 Saran

1) Sebagai pengembangan ilmu manajemen usaha kecil khususnya pada lingkungan internal IKM, maka peneliti lanjutan diharapkan meneliti aspek karakteristik individu pengusaha IKM, dan karakteristik perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja IKM yang dapat memberikan kontribusi terhadap keuntungan jangka panjang IKM tersebut.

2) Melakukan perubahan cara pandang terhadap usaha peningkatan dan pengembangan IKM khususnya IKM bordir, sulaman dan tenun yaitu lebih ditekankan pada “peningkatan kapasitas dan keunggulan bersaing” yang berorientasi bisnis dari pada sebagai alat “mengurangi kemiskinan dan peningkatan lapangan kerja” atau berorientasi sosial.

2) Pemerintah setempat diharapkan melakukan penelitian lebih dalam mengenai karakteristik pengusaha IKM agar dapat membuat metode yang efektif dan tepat sasaran dalam melakukan pengembangan dan peningkatan IKM.

3) Perlunya mengkaji secara mendalam terhadap kebijakan dan regulasi yang dibuat untuk meningkatkan dan pengembangan IKM.

4) Bagi dinas Koperindag, diharapkan membuat dan menyusun program-program pengembangan IKM yang mengarah pada peningkatan kemampuan, pengetahuan, skill dan wawasan bisnis dari pengusaha IKM, serta berkomitmen dalam menjalankannya.

## DAFTAR RUJUKAN

- Buchari Alma, 2009, *Kewirausahaan: untuk Mahasiswa dan Umum*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Camison, Caesar, and Ana Vilar-Lopez, 2010, Effect of SMEs' Internaciona Experience on Foreign Intensity and Economic Performance The Mediating Role of Internationally Exploitable Assets and Competitive Strategy, *Journal of Small Business Management*, Apr 2010, Vol.48 No 2, pp 116-151. 393

- Cravens, David W, and Nigel F Piercy, 2009, *Strategic Marketing*, Ninth Edition, McGraw-Hill Companies Inc
- Endang Hariningsih, dan Rintar Agus Simatupang, 2008, *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Usaha Pedagang Eceran Studi Kasus: Pedagang Kaki Lima Di Kota Yogyakarta. Jurnal Bisnis dan Manajemen* ,Vol.4 No.3.
- Hitt, Michael. A, R.Duane Ireland, and Robert E Hoskinsson, 2003, *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Imam Ghozali, 2007, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Imam Ghozali, 2006, *Structural Equation Modeling: Metode alternatif Dengan Partial Least Square*, Penerbit UNDIP, Semarang.
- Ina Primiana, 2009, *Menggerakkan Sektor Rill UKM dan Industri*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Julieta, and Mike Simpson, Ojeda-Gomez, 2007, *Achieving Competitive Advantage in The Mexican Footwear industry*, an International Journal, Vol. 14, No. 3, pp 289-305.
- Kotler, Philip, and Gary Armstrong, 2009, *Prinsip-prinsip Pemasaran*, edisi 12, Penerbit Erlangga, Jakarta. 395
- Media Informasi dan Promosi Industri Kecil Menengah, 2007, *Rakor Penyusunan Program Untuk Kemajuan IKM*, Majalah Gema Industri Kecil. Edisi XVII/Maret 2007.
- Mudrajad Kuncoro, 2006, *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Musa Hubeis, dan Mukhamad Najib, 2008, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, Penerbit Pt. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Musran Munizu, 2010, *Pengaruh faktor-Faktor Eksternal dan Internal Terhadap Kinerja Usaha Mikro dan Kecil (UMK) si Sulawesi Selatan*, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Maret 2010, Vol.12 .,No.1 Hal 33-41.
- Pearce, John A, and Richard. B Robinson, 2008, *Manajemen Strategis: formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Pearce, John A, and Richard B Robinson, ,2009, *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*, Eleventh Edition, MC Graww Hill Company , Inc
- PP No 32 Tahun 1998 Tentang Pembinaan dan Pengembangan Usaha Kecil
- Tulus Tambunan, 2007, *Gobalisasi Ekonomi dan Eskpor Usaha Kecil dan Menengah Indonesia*, [http:// www.smecca.com/deputi7/file\\_infokop/](http://www.smecca.com/deputi7/file_infokop/), accesses on 4 april 2010.
- Tulus Tambunan, 2009, *UMKM di Indonesia*, Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor.