

**PENGARUH LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN LINGKUNGAN INTERNAL TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING PADA INDUSTRI KECIL DAN MENENGAH DI BANDUNG, JAWA BARAT****Novita Wahyu Setyowati**

Email : fara\_kitty@yahoo.co.id

**Abstract.** *Influences Of External and Internal Environment Against Competitive Advantage In Small and Medium Industries in Bandung, West Java.* IKM entrepreneurs need to make the understanding of the external environment. The existence of dynamic change and competition in an industry can find opportunities that are adjusted to the capabilities of the company. Besides analyzing the external environment can help the entrepreneurs determine the needs and desires of the market. Instead internal environment analysis shows what should be done by the company. The purpose of this study is to analyze and determine the influence of external and internal environment on competitive advantage. The method used is a survey method, descriptive and explanatory survey. The number of respondents in this study were 140 IKM entrepreneurs in Bandung, West Java, which is determined by the sampling technique that is proportional cluster random sampling. To test the hypothesis of the study used statistical multivariate testing tool Partial Least Square (PLS). As for the use of data processing programs and SPSS version 2.0 smart PLS window. The results showed the external environment and internal environment affects the competitive advantage of IKM simultaneously

**Keywords :** *External and internal environment, Competitive Advantage of IKM.*

**Abstrak.** *Pengaruh Lingkungan Eksternal dan Lingkungan Internal Terhadap Keunggulan Bersaing Pada Industri Kecil dan Menengah di Bandung, Jawa Barat.* Pengusaha IKM perlu melakukan pemahaman terhadap lingkungan eksternal. Adanya perubahan dan persaingan yang dinamis dalam suatu industri dapat menemukan peluang yang disesuaikan dengan kemampuan perusahaan. Selain itu analisa lingkungan eksternal dapat membantu pengusaha menentukan kebutuhan dan keinginan pasar. Sebaliknya analisa lingkungan internal memperlihatkan apa yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh lingkungan eksternal dan internal terhadap keunggulan bersaing. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey, yakni deskriptif dan eksplanatori survey. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 140 pengusaha IKM di Bandung, Jawa Barat, yang ditentukan dengan teknik sampel yaitu proporsional cluster random sampling. Untuk menguji hipotesis penelitian digunakan statistika multivariate dengan alat uji Partial Least Square (PLS). Sedangkan untuk pengolahan data menggunakan program smartPLS 2.0 dan SPSS versi window. Hasil penelitian menunjukkan lingkungan eksternal dan lingkungan internal berpengaruh terhadap keunggulan bersaing IKM secara simultan

**Kata Kunci:** *lingkungan eksternal dan internal, keunggulan bersaing IKM.*

## 1. PENDAHULUAN

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.

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 mengeliminasi 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. Urata (2000) yang telah mengamati perkembangan IKM di Indonesia menegaskan bahwa IKM memainkan peran penting di Indonesia. Beberapa perannya yaitu: (1) IKM merupakan pemain utama dalam kegiatan ekonomi di Indonesia; (2) Penyedia kesempatan kerja; (3) pemain penting dalam pengembangan ekonomi lokal dan pengembangan masyarakat; (4) pencipta pasar dan inovasi melalui fleksibilitas dan sensitivitasnya serta keterkaitan dinamis antar kegiatan perusahaan; (5) Memberikan kontribusi terhadap peningkatan ekspor non migas. Sementara itu Tambunan (2009) menyebutkan bahwa IKM juga mampu mereduksi ketimpangan pendapatan terutama di negara-negara berkembang.

Urata (2000) yang telah mengamati perkembangan IKM di Indonesia menegaskan bahwa IKM memainkan peran penting di Indonesia. Beberapa perannya yaitu: (1) IKM merupakan pemain utama dalam kegiatan ekonomi di Indonesia; (2) Penyedia kesempatan kerja; (3) pemain penting dalam pengembangan ekonomi lokal dan pengembangan masyarakat; (4) pencipta pasar dan inovasi melalui fleksibilitas dan sensitivitasnya serta keterkaitan dinamis antar kegiatan perusahaan; (5) Memberikan kontribusi terhadap peningkatan ekspor non migas.

Sebagaimana yang dikutip Udjijanto (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 Tambunan (2000). 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 Sandee (2000).

Berdasarkan hasil penelitian Dyah Ratih (2004), terlihat bahwa propinsi-propinsi di Pulau Jawa memberikan kontribusi yang besar terhadap penyerapan tenaga kerja pada IKM. Banyak hal yang menyebabkan suatu perusahaan gagal, baik karena faktor internal seperti buruknya pengelolaan, ketersediaan modal yang terbatas, kurangnya daya inovasi, dan lain sebagainya maupun faktor eksternal seperti situasi persaingan yang sangat tinggi yang tidak mampu dihadapi, perubahan-perubahan dalam lingkungan bisnis yang tidak dapat diantisipasi dan lain sebagainya.

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.

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.

## **2. METODOLOGI**

### **2.1 Lokasi dan Waktu 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. Unit analisis dalam penelitian ini adalah IKM sektor pakaian yang ada di kota Bandung, Jawa Barat.

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*).

## 2.2 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.

## 2.3 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.

## 3. PEMBAHASAN

### 3.1. 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, suplier, konsumen, pesaing, distributor, institusi pemerintah, tenaga kerja, dan kreditor (Ulieta Ojeda-Gomez., et al, 2007).

### **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.

### **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.

### **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.

### **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.

## **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.

## **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).

## **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.

### **Agen Penjual**

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.

### **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.

### **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.

### **Ketersediaan Tenaga Kerja**

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.

### **Kreditor**

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.

### 3.2. 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.

#### **Pemasaran**

Berdasarkan hasil pengolahan data di lapangan, Lingkungan internal pada aspek pemasaran, ternyata kemampuan memberikan pelayanan/service kepada konsumen dinilai sangat kuat dengan indek 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.

#### **Produksi**

Berdasarkan hasil pengolahan data di lapangan, lingkungan internal terhadap aspek produksi, ternyata kemampuan dalam memproduksi secara efisien dinilai sangat kuat dengan indek 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 indek sebesar 2.88. dimana lebih dari 50% responden menjawab masih lemah dalam penggunaan teknologi canggih seperti menggunakan mesin komputer.

**SDM**

Dari hasil pengolahan data di lapangan, lingkungan internal pada aspek SDM IKM, ternyata jiwa kewirausahaan yang dimiliki oleh pengusaha IKM dinilai sangat kuat dengan indek 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).

**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.

**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.

### **Sistem Informasi**

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.

### **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.

### **3.3. Keunggulan Bersaing IKM**

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.

#### **Keunikan layanan**

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.

#### **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.

### **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

### **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.

## **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 kerapian 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.

## **4. KESIMPULAN**

### **Kesimpulan**

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.

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

5. 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.

## REFERENSI

- Adrian Noverly, 2007, Upaya Mengangkat Produk Berbasis Budaya ke Pasar global, <http://www.suarakarya-online.com/news.html>, accesses on februari 2010.
- Amelia Hayati, 2007, Studi Terhadap Pemberdayaan Perempuan Dalam Pengembangan Usaha Kecil Menengah (UKM) di Kabupaten Garut, Seminar Membangun Garut Melalui Sumber daya Lokal Berpotensi Global, Kerjasama Pemerintah Daerah Kab Garut dan Lembaga Pemerintah Unpad.
- Buchari Alma, 2009, Kewirausahaan: untuk Mahasiswa dan Umum, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Camison, Caesar, and Ana Vilar-Lopez, 2010, *Effect of SMEs' Internasional 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.
- Fahmi Idris, 2009, Industri Kreatif Diharapkan Berbasis Budaya Lokal, <http://www.jpnn.com/indek.php>, accesses on maret 2010.
- Hendrawan Supratikno, Anton Wachidin Widjadja, dan Darmadi Duriyanto, 2006, Manajemen Kinerja untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- 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.
- Wayan Dipta, 2008, Strategi Penguatan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Melalui Kerjasama Kemitraan Pola CSR, Majalah Infokop Vol. 16 pp 62-75.
- Kotler, Philip, and Gary Armstrong, 2009, Prinsip-prinsip Pemasaran, edisi 12, Penerbit Erlangga, Jakarta. 395
- Ma, Hao, 2004, Toward Global Competitive advantage : Creation, Competition, Cooperation, and Co-option, *Journal of Management Decision*, Vol.42 No 7, pp.907-924.
- Marcus, A. Alfred, 2005, Management Strategy Achieving Sustained Competitive Advantage, McGraw –Hill Company, America
- 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
- Muhammad Jafar Hafsa, 1999, Tinjauan Umum Tentang Kemitraan Usaha, <http://www.damandiri.or.id/file/arirahmathakimundipbab2a.pdf>, accesses on desember 2009.
- 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.
- Peter, J.Paul, and Olson Jerry C, 1999, *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, Singapore, The Mc. Grow-Hill Companies,Inc.

- 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.smeccda.com/deputi7/file\\_infokop/](http://www.smeccda.com/deputi7/file_infokop/), acceses on 4 april 2010.
- Tulus Tambunan, 2009, UMKM di Indonesia, Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor.
- , 2006, Kajian faktor-faktor yang Mempengaruhi Perkembangan Usaha UKM di Propinsi Sumatra Utara, *Jurnal Pengkajian Koperasi dan UKM* No.1 Thn 2006.
- Ujang Sumarwan, 2003, Perilaku Konsumen : Teori dan Penerapannya Dalam Pemasaran, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- UU NO 9 Tahun 1995 Tentang Usaha Kecil
- UU No 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah.