

Perlukah Mempertahankan Keunggulan Kompetitif oleh UMKM? (Studi Kasus UMKM Semarang)

Jaluanto Sunu Punjul Tyoso

Caecilia Sri Haryanti

Akuntansi, Universitas 17 Agustus 1945 Semarang, Indonesia

Korespondensi penulis: bestjalu@gmail.com

Abstract. *This study is to find out and analyze how Small and Medium Enterprises (SMEs) maintain their competitive advantage so that they can survive or even develop from the time they have been established until now. For achieving the goal, this research used a qualitative approach. It is intended to explore the managerial actions of SMEs in maintaining a competitive advantage. The results of the study show that a competitive advantage can be owned through SOAR (Strength, Opportunity, Aspiration, Result). The strength consists of skilled workers, loyal customers, products according to consumer tastes, product and production process innovations, and adequate business land. The opportunity consists of the quality of the production process, broadening the marketing reach from domestic to foreign, and managerial capabilities supported by International Standard for Organization (ISO) 9000-2000 quality management systems that have an impact on increasing consumer confidence. But not many SMEs have been able to implement a quality management system. The aspiration is to work with several souvenir sellers around them and with export brokers. The result is expected to increase sales by participating in online exhibitions and promotions and improving the production process so that the products tend to be near to zero defect rate.*

Keywords: *Business strategy; Competitive advantage; Corporate value; SMEs; SOAR.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana UMKM mempertahankan keunggulan kompetitifnya sehingga mereka dapat bertahan atau bahkan berkembang dari sejak berdiri sampai sekarang. Untuk pencapaian tujuan ini, perangkat metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Hal ini dimaksudkan untuk mendalami tindakan manajerial UMKM dalam mempertahankan keunggulan kompetitif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui kekuatan (*Strength*) yang terdiri dari tenaga kerja yang terampil, pelanggan yang setia, produk sesuai selera konsumen, inovasi produk dan proses produksi, serta lahan usaha yang memadai. Peluang (*Opportunity*) terdiri atas mutu proses produksi, memperluas jangkauan pemasaran dari dalam negeri sampai luar negeri, dan kemampuan manajerial yang ditunjang ISO 9000-2000 sistem manajemen mutu yang berdampak pada kepercayaan masyarakat konsumen meningkat. Namun, belum banyak UMKM mampu menerapkan sistem manajemen mutu. Aspirasi (*Aspiration*) UMKM

adalah bekerja sama dengan beberapa penjual oleh-oleh di sekitarnya maupun dengan para *broker* ekspor. Hasil (*Result*) diharapkan mampu meningkatkan penjualan dengan mengikuti pameran dan promosi secara *online*, serta perbaikan proses produksi agar produknya cenderung mendekati tingkat kerusakan serendah mungkin.

Kata kunci: Keunggulan kompetitif; Nilai perusahaan; Strategi bisnis; SOAR; UMKM.

Article Info:

Received: July 20, 2019

Accepted: January 22, 2020

Available Online: March 11, 2020

DOI: <http://dx.doi.org/10.30588/jmp.v9i2.496>

LATAR BELAKANG

Keunggulan Kompetitif dapat diraih melalui pengendalian kualitas. Pengendalian yang ketat, mulai dari merencanakan produk, proses produksi, hingga produk tersebut sampai ke tangan pelanggan. Hal ini dilakukan untuk mencapai kualitas yang diharapkan oleh pelanggan dan kualitas yang meningkat akan mengurangi produk rusak bahkan pada tingkat nol persen, sehingga tidak hanya meningkatkan kepuasan pelanggan, tetapi juga meningkatkan penjualan, serta kemampuan kompetisi usaha kecil menengah (Alghamdi & Bach, 2013; Hossain, Tasnim, Hasan, 2017; Singh, 2013). Menurut Wigati dan Mildawati (2014), kualitas memiliki peran penting bagi suatu perusahaan, karena kualitas produk yang baik dapat meningkatkan daya saing dan kemampuan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Tyoso dan Widyaningrum (2012), yaitu kualitas suatu produk menentukan berhasil atau tidaknya produk tersebut menembus pasar.

Lestari dan Hakim (2014) menunjukkan bahwa perencanaan, pengendalian, dan evaluasi biaya kualitas yang terdiri atas biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya kegagalan internal, dan biaya kegagalan eksternal berperan dalam menaikkan tingkat penjualan. Gantino dan Erwin (2010) menyatakan bahwa biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya kegagalan internal, dan biaya kegagalan eksternal dapat meningkatkan penjualan adalah positif. Sandag, Tinangon, dan Walandouw (2013) membuktikan bahwa biaya kualitas yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk berkualitas memiliki efek yang cukup besar terhadap peningkatan laba di masa yang akan datang. Hartini (2012) menunjukkan adanya peran inovasi dan kualitas produk untuk memperbaiki kemampuan kompetisi bisnis. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perhatian terhadap kualitas produk inovasi dapat menjadi titik tolak pengembangan usaha. Ini merupakan cara yang harus dilakukan untuk kelangsungan bisnis mereka yang dapat diwariskan kepada generasi selanjutnya. Pendekatan pengembangan usaha dapat pula ditempuh dengan metode SOAR (*Strengths, Opportunities, Aspirations, and Results*).

Perkembangan lingkungan bisnis terjadi secara dinamis mempengaruhi setiap perusahaan. Perubahan teknologi dan variasi produk yang cepat mempengaruhi perkembangan semua industri. Era perdagangan bebas akan mereduksi bea masuk antarnegara. Tantangan yang dihadapi adalah terbukanya batas wilayah dan batas persaingan, sehingga kegiatan ekonomi bergantung pada persaingan global yang bebas terbuka, hanya pelaku bisnis yang kuat yang akan menang dan tetap bertahan. Kemajuan teknologi yang cepat dan tingginya tingkat persaingan menuntut perusahaan untuk terus menerus melakukan inovasi produk yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja bisnis orga-

nisasi (Hartini, 2012). Ini berarti pula perusahaan harus mengatur strategi bisnisnya, meskipun perusahaan tergolong sebagai usaha kecil dan menengah, agar usahanya terus berkembang di kemudian hari. Pengembangan usaha kecil dan menengah menuntun kepada penyusunan strategi yang diperlukan perusahaan untuk memenuhi produk atau jasa sesuai kebutuhan dan keinginan konsumen, serta mempertahankan keunggulan kompetitif (Sugiman, Novita, & Widjaja, 2013).

Uraian latar belakang tersebut mengarahkan penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah) mempertahankan keunggulan kompetitifnya, sehingga mereka dapat bertahan dan berkembang dari sejak berdiri sampai sekarang. Pendekatan analisis keunggulan kompetitifnya menggunakan metode SOAR untuk memahami cara atau tindakan manajerialnya dengan lebih baik dan mendalam.

KAJIAN TEORITIS

Keunggulan Kompetitif Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)

Keunggulan kompetitif UMKM merupakan keunggulan bersaing yang tidak sama dengan kinerja unggul, sedangkan keunggulan kompetitif dari istilah hubungan (Ma, 2000). Keunggulan kompetitif merupakan hubungan atau rangkaian berbagai sumber daya perusahaan. Pentingnya keunggulan kompetitif di dalam organisasi tidak terbatas pada faktor eksternal. Sumber internal keunggulan kompetitif suatu perusahaan dianggap sebagai faktor penting yang tidak kalah pentingnya untuk meraih kesuksesan (Wang, Lin, & Chu, 2011). Keunggulan kompetitif bersumber dari banyak kegiatan yang mungkin dari luar perusahaan untuk membuat disain, melaksanakan produksi dan pemasaran, pasokan, dan dukungan lainnya untuk menghasilkan produk-produknya. Masing-masing kegiatan ini dapat berkontribusi pada biaya relatif pada posisi perusahaan dan sebagai sarana diferensiasi (Tilley, 2003).

Faktor Internal dan Eksternal

Model konseptual keunggulan kompetitif usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) adalah serangkaian faktor eksternal, termasuk keragaman pasar, kecanggihan teknologi, daya tarik pasar, siklus hidup produk/industri, permintaan, dan konsentrasi persaingan. Kemampuan internal perusahaan meliputi inovasi, kualitas, biaya dan penciptaan struktur, dan sistem organisasi yang fleksibel. Keunggulan kompetitif adalah salah satu penggerak agar kinerja perusahaan dapat meningkat dan dapat diukur berdasarkan sejumlah dimensi, seperti pangsa pasar, penjualan, pertumbuhan, dan biaya (Tilley, 2003). Interaksi jaringan memberikan peluang untuk pembelajaran, karena para pelaku UMKM dalam kegiatan operasionalnya menciptakan tanggapan terhadap perubahan di dalam lingkungannya. Keunggulan yang dimiliki oleh UMKM memiliki hambatan komunikasi yang lebih sedikit dibandingkan dengan fungsi berbagi pengetahuan tentang kegiatan tersebut untuk membantu operasi perubahan ke arah strategis bagi perkembangan organisasi yang lebih besar (Tobing, Fathorazzi, & Wulandari, 2018).

UMKM akan berfokus pada serangkaian inovasi berdasarkan ide dari pelanggan, pesaing, dan pemasok produk atau bahan baku, serta proses untuk meningkatkan keunggulannya. Upaya tersebut merupakan cara yang lebih efektif untuk berkompetisi secara keseluruhan (Tilley, 2003). Inovasi UMKM akan menjadi keunggulan kompetitif karena

UMKM selalu berinovasi, misalnya inovasi produk, proses, dan pasar. Contoh lain, dampak program *corporate social responsibility* (CSR) dapat meningkatkan atau memperbaiki keunggulan kompetitif UMKM (Ratnawati, 2017). Contoh tersebut merupakan cerminan bahwa peran CSR oleh pemerintah dan pihak ketiga mempunyai kontribusi besar bagi keunggulan kompetitif UMKM.

Strategi Manajemen

Manajer atau pemilik UMKM, terlepas dari siapa yang memiliki inisiatif untuk menghadapi tantangan, harus menghabiskan lebih banyak waktu dengan strategi manajemen, karena hal ini akan membantu mereka untuk memahami situasi saat ini dan membuat langkah-langkah aman ke arah masa depan. Manajer atau pemilik UMKM harus menyadari apa yang seharusnya mereka lakukan. Manajer atau pemilik UMKM perlu memahami lingkungan perusahaan didirikan. Mereka dapat melaksanakan analisis SWOT secara obyektif untuk menemukan jalan terbaik menghadapi persaingan. Berdasarkan analisis ini, mereka seharusnya dapat memutuskan pengembangan apa lagi yang harus dilakukan oleh perusahaan (Kraja & Osmani, 2013). UMKM mempunyai manajemen strategis, keunggulan kompetitif, dan rencana bisnis untuk mengetahui bagaimana melanjutkan atau memperbaiki keunggulan kompetitifnya. UMKM sering menghadapi lemahnya kepemimpinan, pendidikan, dan inisiatif, sehingga beberapa alasan tersebut membuat UMKM tidak berada dalam kondisi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif (Kraja & Osmani, 2013). Di sisi lain, sektor UMKM adalah pendorong pertumbuhan dan penyediaan lapangan pekerjaan dalam perekonomian suatu negara.

Dua strategi lain bagi UMKM untuk mendapatkan keunggulan kompetitif berbasis sumber daya perusahaan adalah kewirausahaan dan keberuntungan, yang dapat menunjukkan indikator penting bagi kerangka kerja yang sehat dan kuat untuk merumuskan keunggulan kompetitif UMKM (Ong, Ismail, & Goh, 2010). Kewirausahaan dan keberuntungan adalah faktor penting dalam menentukan keunggulan kompetitif UMKM. Kewirausahaan dan keberuntungan merupakan hasil fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi perusahaan sebagai dua sumber strategis untuk UMKM. Dimensi kewirausahaan terdiri atas kebutuhan kinerja, eksploitasi peluang, dan adaptasi sosial yang secara signifikan dapat diprediksi dengan biaya lebih rendah. Keberuntungan adalah perbedaan dalam diferensiasi dan biaya yang lebih rendah dari perusahaan lainnya (Ong *et al.*, 2010).

Kewirausahaan dapat diukur berdasarkan perspektif sifat-sifat kewirausahaan, termasuk kebutuhan kinerja, kontrol internal, ketrampilan sosial, dan kepekaan terhadap peluang. Fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi pada setiap peluang strategis UMKM dapat memiliki keunggulan kompetitif yang dicapai melalui perubahan tidak terduga dan penemuan yang tidak disengaja. Di sisi lain, keberuntungan merupakan pengetahuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi UMKM. UMKM juga didorong untuk menerapkan budaya organisasi yang lebih fleksibel dan longgar dalam pemanfaatan lingkungan dan kreatifitas dalam perusahaan (Ong *et al.*, 2010).

Persaingan terjadi pada produk lokal bermerek dari skala rumah tangga hingga industri. Pada umumnya, kelemahan UMKM adalah ketidakmampuannya memiliki bahan baku yang memadai untuk menghasilkan produk sesuai standar kualitas global. Misalnya, konsumen di pasar Eropa mempunyai preferensi produk atas dampak unsur-unsur kimia berbahaya, baik bagi tubuh manusia maupun lingkungannya (Tobing *et al.*, 2018). UMKM dapat menciptakan keunggulan kompetitif menggunakan *Strategic*

Competitive Advantage (SCA), yaitu strategi kompetisi yang sulit untuk ditiru oleh pesaing, yaitu membuat produk yang benar-benar memiliki nilai khas daerahnya dan dilaksanakan secara berkelanjutan, sehingga produk pesaing tidak memiliki kesempatan untuk menarik perhatian konsumen (Sudarmiatin & Suharto, 2016). UMKM perlu meningkatkan keunggulan kompetitifnya dan mengatasi hambatan melalui analisis manfaat agar mereka mampu memenangkan persaingan. Pada umumnya, daya saing produk UMKM sangat lemah di pasar internasional (Tobing *et al.*, 2018).

Perusahaan dapat diklasifikasikan dalam beberapa tipe, yaitu sebagai pemimpin, peserta/pengikut, dan reaktor pada setiap kelompok usaha (Munir, Lim, & Knight, 2011). Perusahaan pemimpin memperkenalkan inisiatif pengembangan kapabilitas atau *capability development initiative* (CDI), sedangkan perusahaan pengikut meniru temuan baru secara lebih efisien. Sementara itu, perusahaan reaktor tidak mempunyai strategi yang jelas. Pada umumnya, perusahaan reaktor memiliki modal terbatas untuk operasionalisasi UMKM, berteknologi rendah, dan memproduksi produk yang sama dengan klaster lokal. Berbagai strategi untuk membangun kapabilitas perusahaan dilaksanakan oleh UMKM yang sukses dengan cara mengambil bagian pada manufaktur internasional, sedangkan beberapa UMKM mengandalkan saran dari pelanggan dan beberapa lainnya secara proaktif meningkatkan kemampuan mereka sendiri (Munir *et al.*, 2011). CDI dilakukan dengan berbagai cara, di antaranya mengubah produksi melalui kolaborasi dengan pelatih dari luar perusahaan, memasang pengolahan limbah industri, mengenal aksesoris *fashion* dan produk terbaru (Munir *et al.*, 2011). Hasil penelitian mereka mengukuhkan kemampuan di bidang portofolio produk yang luas, tenaga terlatih, dan kapasitas volume yang terus bertambah. Perusahaan yang berhasil melakukan CDI menunjukkan kepemimpinan yang kuat, manajemen proyek yang baik, dan memiliki kemampuan pemindaian pasar.

Peningkatan Kualitas untuk Keunggulan Kompetitif

Gantino dan Erwin (2010) menyebutkan bahwa keefektifan peningkatan kualitas dapat dinilai dari berbagai segi. Peningkatan kualitas dikatakan efektif apabila kenaikan biaya dan biaya penilaian lebih kecil daripada penurunan biaya kegagalan, atau dalam proses produksi terdapat bebas produk cacat (*zero defect*) dan rasio biaya kualitas tidak lebih dari 2,5% atas nilai penjualan, sedangkan pendapat beberapa pakar kualitas menyatakan dua hingga empat persen dari penjualan. Standar kerusakan tidak lebih dari 2,5% dari penjualan aktual telah banyak diterima oleh pakar kualitas dan banyak perusahaan telah menerapkannya (Hansen & Mowen, 2001; Gantino & Erwin, 2010).

Hartini (2012) menunjukkan adanya peran inovasi terhadap kualitas produk dan peran kualitas produk terhadap kinerja bisnis. Rochmatin dan Priyadi (2013) menyatakan bahwa inspeksi atau pengawasan terhadap produk perusahaan dilakukan dengan sangat ketat agar sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan sebelum produk tersebut tersampaikan ke tangan pelanggan. Upaya ini dilakukan untuk meminimalkan aktivitas-aktivitas yang kurang memberikan nilai tambah dan mengoptimalkan aktivitas-aktivitas yang bernilai tambah agar pengusaha mampu menciptakan efisiensi produksi. Ruslim dan Indriyani (2015) menyebutkan bahwa berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal, formulasi strategi yang tepat bagi UMKM adalah strategi pengembangan pasar yang bertujuan untuk menjangkau *distributor* di seluruh pelosok daerah dan menetapkan standar pemasaran. Sugiman *et al.* (2013) mengatakan bahwa analisis

strategi sebaiknya menggunakan matriks SWOT sebagai alat analisis untuk mengelola dan mengembangkan usaha yang lebih baik.

Strategi Bisnis untuk Keunggulan Kompetitif

Rangkuti (2013) berpendapat bahwa strategi merupakan rencana yang komprehensif, yang digunakan perusahaan untuk mencapai semua tujuan yang ditetapkan berdasarkan misi yang ditentukan terlebih dahulu. Strategi merupakan suatu alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing dan diartikan pula sebagai suatu proses penentuan rencana perusahaan yang berfokus pada tujuan jangka panjang disertai penyusunan cara atau upaya agar tujuan tersebut dapat tercapai (Putri, Effendi, & Effendi, 2015).

Pada prinsipnya, strategi bisnis dapat dikelompokkan menjadi empat kategori (Ruslim & Indriyani, 2015). *Pertama*, strategi integrasi (*integration strategy*) merupakan strategi yang menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih ketat terhadap distributor, pemasok, dan para pesaingnya. *Kedua*, strategi intensif (*intensive strategy*), yakni strategi yang memerlukan usaha-usaha intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada. *Ketiga*, strategi diversifikasi (*diversification strategy*), yaitu strategi yang dimaksudkan untuk menambah produk-produk baru. *Keempat*, strategi bertahan (*defensive strategy*), yaitu strategi yang dilakukan untuk menyelamatkan hidup perusahaan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar, atau dengan kata lain sebagai upaya untuk menghindari kebangkrutan perusahaan.

Nilai Keunggulan Perusahaan

New forms of organization development are moving from a classical diagnostic perspective to a dialogic perspective. This move includes a focus on exploring positive states of organizing, shared aspirations, and the design of preferred futures as key outcomes of a strategic change process. Training and development that applies the elements of the strengths, opportunities, aspirations, and results (SOAR) framework allows for stakeholders to engage in a dialogue that represents the whole system, and builds trust and environmental management systems that can positively impact supplier performance (Sprangel, Stavros, & Cole, 2011, p. 39).

Penelitian mengenai pendekatan apresiatif atau *appreciative inquiry* (AI) adalah pendekatan untuk mentransformasi model SWOT ke SOAR (*strengths, opportunities, aspirations, and results* atau kekuatan, peluang, aspirasi, dan hasil). Hal ini dapat membebaskan perusahaan untuk fokus pada apa yang sesungguhnya penting, yaitu masa depan anggota/karyawan dan organisasi. Metodologi proses, strategi AI, atau perencanaan strategis untuk menyusun pertanyaan penyelidikan guna membentuk arah dari proses perencanaan strategis dan menginformasikan konten berdasarkan kekuatan dan peluang. Pendekatan ini disebut penyelidikan strategis apresiatif atau menghargai (Sprangel *et al.*, 2011).

Appreciative inquiry (AI) mengacu pada proses untuk memahami bahwa satu pertanyaan yang menarik akan melampaui penampilan dangkal dengan peningkatan kualitas kehidupan yang lebih penting dan potensi keberadaan organisasi (Cooperrider, Whitney, & Stavros, 2003). AI digunakan sebagai penyelidikan dari berbagai perspektif untuk memahami upaya organisasi untuk menciptakan visi, merealisasikan misi, menca-

pai tujuan yang diinginkan, dan merancang strategi terbaik (Srivastva & Cooperrider, 1990). Siklus kegiatan AI yang melibatkan anggota kelompok, organisasi, atau komunitas melalui empat tahapan, yaitu penemuan (*discovery*), yaitu mencari tahu saat-saat terciptanya keunggulan, nilai-nilai inti, dan praktik terbaik; mimpi (*dream*), yaitu membayangkan kemungkinan positif; disain (*design*), yakni menciptakan struktur, proses, dan hubungan yang dapat mendukung mimpi; dan tujuan (*destiny*), yakni mengembangkan rencana inspirasional efektif untuk mengimplementasikan SOAR (Sprangel *et al.*, 2011).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk melihat fenomena secara lebih luas dan mendalam sesuai dengan apa yang terjadi dan berkembang pada situasi sosial yang diteliti, yaitu tindakan manajemen UMKM dalam mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Fenomena yang ada dalam penelitian ini berkaitan dengan strategi bisnis dan kualitas produk (Sugiyono, 2016). Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara secara mendalam yang dilakukan terhadap *key informants* yang mengetahui tentang bisnis mereka secara mendalam. *Key informants* dalam penelitian ini adalah pemilik UMKM Rumah Brownies Maylisa dan UD (Usaha Dagang) Mina Makmur. Pemilihan dua obyek kajian di Kota Semarang ini dilandasi oleh pertimbangan bahwa keduanya adalah bisnis kuliner yang dimulai dari industri rumahan dan berkembang menjadi toko dan *outlet*. Bahkan, UD Mina Makmur mulai mencoba ekspor produknya ke Korea Selatan, sedangkan ekspor ke Malaysia dilakukan dalam dua tahun terakhir ini. Rumah Brownies Maylisa didirikan pada tahun 1998, sedangkan UD Mina Makmur berdiri pada tahun 1980. Sampai sekarang, keduanya masih aktif menjalankan usahanya. Hal ini mengindikasikan bahwa usaha yang mereka kelola mempunyai keunggulan kompetitif dan kualitas produknya dapat diandalkan.

Rumah Brownies Maylisa dan UD Mina Makmur merupakan bisnis keluarga yang tengah berkembang di Kota Semarang. Usaha Maylisa berawal dari pemenuhan pesanan dan penitipan produknya ke beberapa toko sejak tahun 1998. Di sisi lain, UD Mina Makmur telah berpengalaman mengelola bisnis bandeng presto selama 30an tahun. Bisnis tersebut bermula dari kegiatan ibu-ibu di sekitar lokasi usaha untuk memanfaatkan hasil panen bandeng yang berasal dari tambak di sekitar kampung tempat tinggal mereka. Pada awalnya, bandeng hanya dijual langsung ke pasar. Namun, sejak pengolahan bandeng hasil panen ini diajarkan menjadi bandeng presto, nilai jualnya menjadi lebih tinggi.

Pada penelitian ini, wawancara dilakukan di tempat usaha mereka. *Key informants* didapatkan dengan melakukan komunikasi melalui teman yang mempunyai kenalan UMKM di sektor kuliner. Kontak melalui telepon dilakukan untuk membuat *appointment* pertemuan di tempat usahanya. Setelah data hasil wawancara dikumpulkan, prosedur analisis data dilaksanakan sebagai berikut: (1) mereduksi atau merangkum data, (2) memilih data tentang hal-hal pokok, (3) fokus pada hal-hal penting, dan (4) mencari pola dan temanya. Selanjutnya, data tersebut dianalisis menggunakan SOAR. Secara sederhana, pengumpulan data dilaksanakan dengan mengeksplorasi pertanyaan-pertanyaan berikut secara mendalam:

1. Pikirkan pengalaman teristimewa atau 'titik tertinggi' dalam pekerjaan Anda atau pengalaman organisasi Anda.

2. Dalam pengalaman itu, pikirkan hal-hal yang Anda anggap paling bernilai tentang diri sendiri dan pekerjaan Anda.
3. Pikirkan faktor-faktor inti yang memberikan 'nyawa' bagi organisasi Anda, yaitu nilai-nilai yang sangat positif sebagai landasan pengembangan organisasi Anda.

Data disajikan dalam bentuk teks yang bersifat naratif. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan sesuai keadaan di lapangan (Creswell, 2016; Sugiyono, 2016).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini fokus pada UMKM di bidang makanan/kuliner, yaitu Rumah Brownies Maylisa dan UD Mina Makmur di Kota Semarang. Dalam paparan berikut ini, kedua perusahaan tersebut untuk selanjutnya disebut UMKM Semarang.

Kekuatan (*Strength*)

UMKM memiliki tenaga kerja yang trampil dan terlatih. Dari tenaga kerja yang ada di UMKM, 80% di antaranya selalu bekerja rajin dan teratur. Pemilik UMKM di Kota Semarang ini memiliki hubungan kerja yang harmonis dengan tenaga kerjanya. Selain hubungan dengan tenaga kerja, pemilik UMKM Semarang juga mempunyai hubungan kemitraan yang baik dengan pemasok bahan baku. Seperti yang diungkapkan oleh salah satu pemiliknya sebagai berikut:

“Saya selalu menjaga hubungan baik dengan pegawai. Sekitar 80% dari pegawai di tempat kami dapat bekerja tanpa adanya pengawasan kami. Mereka tetap bekerja sesuai dengan prosedur yang ada walaupun tidak ada Kepala Produksi yang mengawasi mereka. Pegawai kami juga sudah mahir dalam bidangnya. Tidak hanya dengan pegawai, saya juga menjaga hubungan baik dengan pemasok bahan baku, karena kami percaya dengan menjaga hubungan dan komunikasi dengan pemasok, bahan yang akan dikirim pun juga kualitasnya akan baik.”

Hampir setiap hari, UMKM Semarang menerima pesanan dari pelanggan dan mereka mampu memenuhi pesanan tersebut tepat waktu. Hal ini menyebabkan laba yang diperolehnya pun sesuai dengan harapan. Ada beberapa produk yang dianggap mahal, tetapi juga ada produk yang dianggap harganya sedang.

“Untuk pesanan/orderan, setiap hari kami menerimanya. Biasanya, kami dapat menyelesaikan setiap orderan sesuai dengan waktu yang ditetapkan oleh pelanggan kami. Harga produk kami relatif, ada yang mahal, ada juga yang sedang karena kami menjual berbagai variasi olahan dan ukuran.”

Produk UMKM Semarang mendapatkan pengakuan dari pelanggan nasional dan juga telah mendapatkan sertifikat halal. Peralatan yang dipakai dalam proses produksi pada UMKM Semarang dapat dikatakan modern.

“Produk kami sangat sering dibeli untuk oleh-oleh dan yang membeli pun dari berbagai daerah di Indonesia. Selain cita rasa, produk yang kami jual juga memiliki keunggulan, yaitu sudah bersertifikat halal. Banyak pelanggan kami yang menanyakan hal tersebut sebelum membeli brownies.”

Dalam hal inovasi, UMKM Semarang selalu membuat produk baru dan memperbarui proses produksinya. UMKM Semarang juga selalu mendapatkan bahan baku alternatif untuk pembuatan produknya dan selalu mencari terobosan dalam penjualan.

“Kami selalu melakukan inovasi dalam membuat produk baru, khususnya dalam hal rasa. Sekarang, kami memiliki 11 rasa untuk brownies oven dan 12 rasa untuk brownies kukus. Kami juga selalu mencari tahu cara-cara apa saja yang sedang trend untuk mengembangkan bisnis kami. Produk bandeng diolah menjadi bandeng presto, otak-otak bandeng, bandeng isi, pepes bandeng, bakso bandeng. Demikian juga dengan bahan baku, kami selalu mencari pemasok yang terbaik.”

Lahan tempat produksi yang dimiliki UMKM Semarang dapat digunakan untuk pengembangan dan mudah dijangkau menggunakan angkutan umum karena berada di pinggir jalan utama. UMKM Semarang juga mendapatkan dukungan dari pihak swasta, yaitu pinjaman dari bank untuk mengembangkan usaha.

“Pabrik dan toko kami ada di bangunan yang sama. Dan kami masih bisa memperluas bangunan kami karena masih banyak lahan kosong. Karena toko kami ada di pinggir jalan utama, maka sangat mudah untuk para pelanggan mampir. Angkutan umum pun melewati toko kami. Untuk mengembangkan usaha, kami dibantu dengan memperoleh pinjaman dari bank swasta. Kami juga mendapat dukungan material/alat dan dukungan moral dari dinas-dinas terkait. Dinas Perdagangan, Perindustrian, Kelautan, dan Perikanan, serta Koperasi dan UMKM. Kami sering mendapat undangan pameran atau promosi kuliner di dalam maupun luar negeri dari dinas-dinas tersebut.”

Strategi integrasi (Ruslim & Indriyani, 2015) menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan para pesaingnya. Rumah Brownies dan Mina Makmur Semarang selalu memperhatikan hubungan dengan pemasok bahan baku, agar bahan baku dikirimkan tepat waktu dan bahan-bahan yang dikirimkan selalu segar dengan kualitas terbaik. Bahan baku ini akan menghasilkan produk yang diinginkan atau sesuai kualitas yang diharapkan pelanggan dan mereka melakukan inovasi produk untuk menjaga pangsa pasar maupun menambah pelanggan. Hartini (2012) menyatakan bahwa inovasi sebagai sarana menjaga kualitas produk.

Peluang (*Opportunity*)

UMKM Semarang ingin mengambil kesempatan untuk memperluas perusahaannya. Mereka menyadari akan perlunya meningkatkan kualitas bahan baku, kualitas proses produksi, memperluas jangkauan pemasaran dengan suatu system, dan menambah teknik produksi, disain, serta kemampuan manajerial.

“Menurut saya, peningkatan kualitas bahan baku dan proses produksi sangat diperlukan. Bahan baku dan proses produksi adalah hal yang sangat penting. Kalau bahan baku berkualitas dan proses produksi berjalan sesuai dengan prosedur, maka hasil produknya juga akan baik dan dapat mengurangi produk gagal. Setelah produknya baik, giliran berikutnya adalah pemasaran yang perlu ditingkatkan. Disain produk seperti kemasan juga sangat penting.”

Pengembangan usaha pada UMKM Semarang, pemilik telah menyadari perlunya meningkatkan ketrampilan tenaga kerja. Selain ketrampilan, spesialisasi tenaga kerja pada UMKM Semarang dan sistem manajemen kualitas juga diperlukan untuk pengembangan usaha.

“Walaupun tenaga kerja yang kami miliki sudah bisa dikatakan mahir di bidangnya. Namun, meningkatkan ketrampilan dan spesialisasi tenaga kerja menurut saya sangat diperlukan. Dengan kemajuan jaman dan teknologi, banyak cara-cara dan alat-alat yang semakin maju, sehingga proses produksi menjadi semakin efisien. Manajemen

kualitas sangat diperlukan dan saat inipun saya sedang mempelajarinya. UD Mina Makmur telah mendapatkan sertifikat ISO 9000-2000 dari KAN (Komite Akreditasi Nasional)."

Gantino dan Erwin (2010) mengatakan bahwa peningkatan kualitas dikatakan efektif apabila kenaikan biaya dan biaya penilaian lebih kecil daripada penurunan biaya kegagalan, atau dalam proses produksi terjadi pencapaian bebas produk cacat (*zero defects*). Sistem manajemen kualitas dapat mengurangi unit cacat hingga nol, maka perusahaan akan memperoleh keunggulan biaya (Pasaribu, 2013).

Aspirasi (*Aspiration*)

UMKM Semarang memiliki cita-cita untuk menjadikan daerahnya menjadi sentra industri berkualitas. Mereka telah bekerja sama dengan beberapa penjual oleh-oleh di sekitarnya untuk menjual produk-produk olahan UMKM Semarang.

"Kami memiliki cita-cita untuk menjadikan daerah kami ini sentra industri kelas wahid ketika pada saatnya ada orang dari luar kota Semarang, mereka akan datang ke sini untuk membeli oleh-oleh. Saat ini, ada beberapa penjual di sekitar kami yang menitipkan produk jualannya di sini. Kami sangat senang apabila mereka mendapatkan peluang untuk berjualan melalui kami."

UMKM Semarang saling bertukar pengalaman dengan penjual oleh-oleh di sekitarnya. UMKM Semarang membantu memberikan masukan dalam hal rasa dan kemasan.

"Terkadang kami membicarakan tentang bisnis kami, mengenai kendala-kendala yang kami hadapi satu sama lain dalam berbisnis. Kadangkala, saya juga memberi mereka masukan dalam hal rasa dan packaging. Itu semua saya lakukan untuk membantu mereka agar lebih baik lagi."

UMKM Semarang saling bertukar pengalaman. Kegiatan tersebut merupakan tindakan pertukaran sosial yang memberikan manfaat satu sama lain. Pertukaran sosial maupun ekonomi berdasarkan pada aspek fundamental, yaitu apa yang dibutuhkan dan dihargai (misalnya, barang, jasa, dan pertemanan) hanya dapat diperoleh dari orang lain (Ritzer & Smart, 2010). UMKM Semarang saling bertukar informasi. Biasanya, mereka mempunyai jadwal tertentu untuk melakukan pertemuan dengan topik pembahasan mengenai tentang rasa produk yang dihasilkan dan *packaging* produknya.

Hasil (*Result*)

Penjualan pada UMKM Semarang setiap tahunnya mengalami kenaikan. Tingkat produk rusak atau cacat setiap tahun mengalami penurunan.

"Untuk penjualan, kami mengalami peningkatan setiap tahunnya. Dari tahun ke tahun semakin banyak orang yang membeli produk kami. Kami pun juga berusaha untuk menekan tingkat kegagalan produksi. Brownies yang rusak, baik gosong atau pun bantat pasti ada, tetapi kami coba meminimalisirnya dari tahun ke tahun."

Promosi yang ingin dilakukan oleh UMKM Semarang adalah program-program penjualan dan pemanfaatan social media. Promosi yang ingin dilakukan minimal tiga bulan sekali. Pameran-pameran tersebut diselenggarakan oleh pemerintah kota dan daerah.

"Kami melakukan promosi di media sosial seperti instagram dan website. Selain itu, kami juga mengikuti kegiatan bazar. Untuk saat ini, promosi melalui instagram dan

website masih belum gencar. Tetapi ke depannya kami ingin lebih sering lagi dalam memposting atau mengupdate produk kami di media sosial. Minimal tiga bulan sekali.” Kami berpartisipasi pula pada pameran-pameran yang diselenggarakan oleh Pemerintah Kota dan daerah lain.”

Rumah Brownies Semarang telah melaksanakan sistem *franchise* untuk memperluas pasar bagi produknya, sedangkan Mina Makmur menggunakan *broker* untuk menembus pasar ekspor, antara lain ke Malaysia dan Korea Selatan.

“Peningkatan penjualan diharapkan dapat terjadi setiap tahunnya, maka kami selalu berusaha melakukan inovasi produk. Salah satunya adalah produk dalam bentuk frozen (beku). Saat ini, peralatan frozen masih tergolong mahal. Tapi kami tetap berusaha.”

Strategi pengembangan pasar untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru (Ruslim & Indriyani 2015). Produk yang berhasil menembus pasar adalah produk yang berkualitas (Pasaribu, 2013). Biaya yang dikeluarkan dalam kaitannya dengan usaha peningkatan kualitas produk disebut biaya kualitas. Rangkuman hasil penelitian dan pembahasannya diringkas dalam matriks pada Tabel 1.

Tabel 1. Matriks SOAR UMKM Semarang

Kekuatan (<i>Strength</i>)	Peluang (<i>Opportunity</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Tenaga kerja yang trampil dan terlatih. hubungan kerja yang harmonis dengan tenaga kerjanya. • Hubungan kemitraan yang baik dengan pemasok bahan baku. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kualitas bahan baku, kualitas proses produksi. • Memperluas jangkauan pemasaran, dan menambah teknik produksi, disain, serta kemampuan manajerial.
Aspirasi (<i>Aspiration</i>)	Hasil (<i>Result</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki cita-cita untuk menjadikan daerahnya menjadi sentra industri berkualitas. • Bekerja sama dengan beberapa penjual oleh-oleh di sekitarnya. 	<ul style="list-style-type: none"> • Penjualan produk setiap tahunnya mengalami kenaikan. • Pemanfaatan media sosial. • Kemampuan menembus pasar ekspor, antara lain ke Malaysia dan Korea Selatan.

Sumber: Hasil penelitian diolah (2019).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penerapan SOAR untuk keunggulan kompetitif bagi usaha UMKM Semarang meliputi kekuatan (*strength*) yang terdiri atas tenaga kerja trampil, pelanggan setia, produk sesuai selera konsumen, produk inovatif, dan proses produksi, serta lahan usaha yang memadai. Peluang (*opportunity*) terdiri atas kualitas proses produksi, memperluas jangkauan pemasaran dari dalam hingga luar negeri, dan kemampuan manajerial yang ditunjang oleh ISO 9000-2000. Sistem manajemen kualitas berdampak pada meningkatnya kepercayaan masyarakat dan konsumen. Hal ini berarti mendukung pengembangan usaha perusahaan. Aspirasi (*aspiration*) UMKM bekerja sama dengan beberapa penjual oleh-oleh di sekitarnya maupun dengan *broker* ekspor. Hasil (*Result*) adalah peningkatan penjualan dengan mengikuti pameran dan promosi secara *online* dan perbaikan proses produksi secara terus menerus agar produk cacat atau rusak dapat ditekan hingga mendekati atau mencapai nol persen.

Strategi pengembangan usaha untuk keunggulan kompetitif yang berpeluang dilaksanakan meliputi penggunaan strategi integrasi, inovasi, dan penggunaan model produk cacat nol (*zero defect*). Pengawasan dan peningkatan kualitas, penggunaan laporan biaya kualitas, dan peningkatan biaya pengendalian merupakan langkah-langkah strategis yang dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengembangan usaha mencapai keunggulan kompetitif UMKM Semarang.

Saran

UMKM Semarang disarankan untuk membuat laporan biaya kualitas setiap tahunnya secara rutin, karena laporan biaya kualitas memiliki beberapa fungsi yang sangat penting bagi perusahaan. Salah satunya adalah membantu para manajer melihat keuntungan finansial melalui penurunan volume produk cacat. UMKM Semarang sebaiknya memiliki bagian khusus atau menambah karyawan yang bertugas dalam manajemen kualitas untuk mencatat biaya-biaya kualitas dan membuat laporan biaya kualitas secara terpisah. Penelitian mendatang disarankan untuk melaksanakan kajian dengan menambah sampel dan menggunakan metode kuantitatif agar hasil penelitian menjadi lebih komprehensif. Topik penelitian yang dapat dikembangkan pada waktu mendatang adalah pengembangan UMKM yang dapat dikaji dari berbagai sisi, seperti ilmu keperilakuan, pembelajaran organisasi, dan etika bisnis.

DAFTAR REFERENSI

- Alghamdi, H. & Bach, C. (2013). Quality as Competitive Advantage. *International Journal of Management & Information Technology*, 8(1), 1265–1272.
- Cooperrider, D., Whitney, D. K., & Stavros, J. M. (2003). Strategic Inquiry with Appreciative Intent: Inspiration to SOAR AI Practitioner. *International Journal of Appreciative Inquiry*, 5(4), 10–17.
- Creswell, J. W. (2016). *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Gantino, R. & Erwin (2010). Pengaruh Biaya Kualitas terhadap Penjualan pada PT Guardian Pharmatama. *Journal of Applied Finance and Accounting*, 2(2), 138–168.
- Hansen, D. R. & Mowen, M. M. (2001). *Manajemen Biaya*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hartini, S. (2012). Peran Inovasi: Pengembangan Kualitas Produk dan Kinerja Bisnis. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 14(1), 82–88.
- Hossain, M. Z., Tasnim, M., Hasan, M. R. (2017). Is Quality Ensuring to Get Competitive Advantages in Auto Manufacturing Industries?—A Study of Volvo Group. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7, 48–68.
- Kraja, Y. & Osmani, E. (2013). Competitive Advantage and Its Impact in Small and Medium Enterprises (SMEs) (Case of Albania). *European Scientific Journal*, 9 (16), 76–85.
- Lestari, R. M. E. & Hakim, M. M. (2014). Pengaruh Biaya Kualitas terhadap Tingkat Penjualan pada PT Mitra Sejati Mulia Industri. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi Fakultas Ekonomi (JIMAFE)*, Vol Semester II, 34–41.
- Ma, H. (2000). Competitive Advantage and Firm Performance. *Journal of Global Competitiveness*, 10(2), 15–32 .

- Munir, A., Lim, M., & Knight, L. (2011). Sustaining Competitive Advantage in SMEs. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 25, 408–412.
- Ong, J., Ismail, H., & Goh, G. (2010). The Competitive Advantage of Small and Medium Enterprises (SMEs): The Role of Entrepreneurship and Luck. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23(3), 373–391.
- Pasaribu, R. B. F. (2013). *Pengukuran dan Pengendalian Biaya Mutu dan Produktivitas*. Jakarta: Universitas Gunadarma.
- Putri, A., Effendi, U. & Effendi, M. (2015). Analisis Perencanaan Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Konsumen dengan Metode Quality Function Deployment (QFD). *Jurnal Industria*, 4(1), 41–52.
- Rangkuti, F. (2013). *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ratnawati, R. (2017). SMEs' Innovation of the Mediator of the Influence of the Implementation of CSR Program on Competitive Advantage of SMEs in Malang. *Journal of Applied Management (JAM)*, 15(2), 261–270.
- Ritzer, G. & Smart, B. (2010). *Teori Sosial Postmodern*, (Terj: Nurhadi). Yogyakarta: Kreasi Wacana.
- Rochmatin, T. S. & Priyadi, M. P. (2013). Peranan Analisis Biaya Kualitas dalam Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi pada PT IGLAS (Persero). *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 2(5), 1–16.
- Ruslim, F. A. & Indriyani, R. (2015). Strategi Pengembangan Bisnis PT ABC. *Agora*, 3(2), 439–446.
- Sandag, N. E., Tinangon, J., & Walandouw, S. K. (2014). Analisis Biaya Kualitas dalam Meningkatkan Profitabilitas Perusahaan pada CV Ake Abadi Manado. *Jurnal EMBA*, 2(2), 1327–1337.
- Singh, M. (2013). Product Quality for Competitive Advantage in Marketing. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(6), 05–08.
- Sprangel, J., Stavros, J., & Cole, M. (2011). Creating Sustainable Relationships using the Strengths, Opportunities, Aspirations, and Results Framework, Trust, and Environmentalism: A Research-based Case Study. *International Journal of Training and Development: Special Issue on Organization Development*, 15(1), 39–57.
- Srivastva, S. & Cooperrider, D. (1990). *Appreciative Management and Leadership: The Power of Positive Thought and Action in Organizations*. Cleveland, OH: Lakeshore Communications.
- Sudarmiatin, S. & Suharto, S. (2016). Sustainable Competitive Advantage on SMEs: Bringing Local Product toward Global Market. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(7), 46–53.
- Sugiman, F., Novita, P., & Widjaja, D. C. (2013). Pengembangan Bisnis Dilihat dari Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan pada Homestay Dhanesvara di Surabaya. *Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia*, 362–375.
- Sugiyono (2016). *Metodologi Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Tilley, O. J. (2003). Competitive Advantage in SMEs, Towards a Conceptual Framework. In Jones, O. *Competitive Advantage in SMEs Organizing for Innovation and Entrepreneurship*, 1–39.

- Tobing, D., Fathorazzi, M., & Wulandari, G. (2018). Mapping the Competitive Advantage of SMEs in East Java, Indonesia. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 9(1), 23–32.
- Tyoso, J. S. P. & Widyaningrum (2012). Analisis Kualitas Produk, Biaya Kualitas, dan Volume Penjualan. *Serat Acitya Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, 1(1), 1–10.
- Wang, W.-C., Lin, C.-H., & Chu, Y.-C. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 100–104.
- Wigati, R. W., & Mildawati, T. (2014). Pemanfaatan Laporan Biaya Kualitas sebagai Pengendalian Biaya pada Pabrik Gula Watoetoelis. *Jurnal STESIA*, 3(7): 1–15.