

Pengembangan Produk Industri Kecil Menengah Melalui Analisis Lingkungan Pasar

Novita Wahyu Setyawati ^{1,*}

¹ Manajemen; Universitas Bhayangkara Jakarta Raya;
Jl. Raya Perjuangan, Marga Mulya, Bekasi Utara, Jawa Barat 17121, Telepon (021) 8895 5882;
e-mail: fara_kitty@yahoo.com

* Korespondensi: e-mail: fara_kitty@yahoo.com

Diterima: 1 April 2018 ; Review: 23 April 2018; Disetujui: 26 Juni 2018.

Cara sitasi: Setyawati NV. 2018. Pengembangan Produk Industri Kecil Menengah Melalui Analisis Lingkungan Pasar. Jurnal Administrasi Kantor. 6 (1): 93-102.

Abstrak: Perubahan dan persaingan yang dinamis dalam suatu industri dapat menemukan peluang yang disesuaikan dengan kemampuan perusahaan. Peluang tersebut dapat dilakukan dengan menganalisis lingkungan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Analisis lingkungan internal memperlihatkan apa yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan, sedangkan analisis lingkungan eksternal dapat membantu pengusaha menentukan kebutuhan dan keinginan pasar. Sebaliknya. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh lingkungan internal dan eksternal terhadap keunggulan bersaing. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey, yakni deskriptif dan eksplanatori survey. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 130 pengusaha IKM di Bekasi, 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 smart PLS 2.0 dan SPSS versi window. Hasil penelitian menunjukkan lingkungan internal dan eksternal berpengaruh terhadap keunggulan bersaing IKM secara simultan

Kata Kunci: Lingkungan Internal dan Eksternal, Keunggulan Bersaing.

***Abstract:** Change and dynamic competition in an industry can find opportunities that are tailored to the company's capabilities. This opportunity can be done by analyzing the environment both internal and external environment. Internal environmental analysis shows what the company should do, while external environmental analysis can help entrepreneurs determine market needs and wants. On the contrary. The purpose of this research is to analyze and find out the influence of internal and external environment on competitive advantage. The research method used is a survey method, namely descriptive and explanatory surveys. The number of respondents in this study as many as 130 SME entrepreneurs in Bekasi, West Java, which is determined by the sample technique is proportional cluster random sampling. To test the research hypothesis, multivariate statistics were used with Partial Least Square (PLS) test equipment. While for data processing using smart program PLS 2.0 and SPSS window version. The results of the study show that the internal and external environment influences the competitive advantage of IKM simultaneously.*

***Keywords:** Internal and External Environment, Competitive Advantage.*

1. Pendahuluan

Terbukanya daya saing di pasar dunia 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, sudah selayaknya menjadi perhatian

berbagai kalangan, bukan saja bagi para IKM itu sendiri tetapi juga bagi kalangan aparat birokrasi, berbagai organisasi dan anggota masyarakat yang merupakan lingkungan kerja dari IKM tersebut. Era perdagangan bebas dan liberalisasi perdagangan internasional, meningkatkan persaingan internasional di pasar domestik akan berdampak buruk terhadap IKM yang tidak efisien dan IKM yang memiliki daya saing yang rendah.

IKM di negara maju maupun negara yang sedang berkembang memegang peranan penting dalam perekonomian nasional. 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.

Pentingnya IKM di Indonesia terkait dengan posisinya yang strategis dalam berbagai aspek. 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. Dimana sebagian 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, seperti : seni 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.

Perkembangan IKM di Indonesia 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 [Urata, 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. Dengan demikian adanya relevansi pengembangan IKM dalam pembangunan ekonomi tersebut untuk tujuan mengatasi kemiskinan, ketimpangan dan pengangguran.

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.

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. 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 internal adalah lingkungan perusahaan yang berada dalam perusahaan dan secara normal memiliki implikasi langsung dan khusus pada perusahaan [Hubeis, 2008]. Analisa 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. Kinerja sektor usaha kecil dipengaruhi oleh dua faktor utama yakni faktor-faktor yang ada pada lingkungan eksternal dan faktor-faktor lingkungan internal [Munizu, 2010]. 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 [Maupa, 2004].

Lingkungan eksternal ini terdiri dari lingkungan makro dan mikro yang mana kedua duanya berpengaruh besar terhadap kinerja perusahaan. Lingkungan mikro meliputi faktor-faktor 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 menganalisis lingkungan perusahaan agar dapat bersaing secara efektif.

Dalam era globalisasi, 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. Aspek dari keunggulan bersaing yaitu peningkatan kualitas, persaingan harga, penggunaan desain kemasan produk yang menarik dan pelayanan penjualan yang memuaskan.

Rumusan masalah dalam penelitian ini antara lain: 1). Bagaimana lingkungan internal, lingkungan eksternal, dan keunggulan bersaing IKM di Bekasi, Jawa Barat. 2). Sejauhmana pengaruh lingkungan internal dan lingkungan eksternal terhadap keunggulan bersaing IKM di Bekasi, Jawa Barat.

A. Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan perusahaan yang berada dalam organisasi dan secara normal memiliki implikasi langsung dan khusus pada perusahaan [Hubeis dan Najib, 2008]. 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 menganalisa lingkungan internalnya. 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 [Pearce dan Robinson, 2009] dan [Hitt dkk, 2003].

B. Lingkungan Eksternal

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 diinginkan konsumen semakin bervariasi. Lingkungan eksternal dibagi menjadi dua yaitu lingkungan sosial (*Sociaetal environment*), dan lingkungan kerja (*Task environment*) [Wheelen dan Hunger, 2009:73]. 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.

C. Lingkungan Makro

Lingkungan Makro (macro environment) berhubungan dengan faktor-faktor yang menunjukkan perubahan dalam sosial budaya, demografi, ekonomi, politik, serta teknologi [Gomez., et al, 2007]. Pemilik atau pengelola IKM perlu memperhatikan interaksi antara kelima unsur tersebut, karena dapat memberikan peluang atau ancaman bagi perusahaan. (A) Faktor Demografi. 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 dkk, 2003]. (2) Pertumbuhan penduduk, secara ekonomis membesarnya pasar barang dan jasa. (B) Faktor Sosial Budaya. 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 [Pearce dan Robinson, 2008]. Ketika sikap sosial berubah, permintaan untuk berbagai produk dan aktivitas juga turut mengalami perubahan [Hubeis dan Najib, 2008:33]. (C) Faktor Ekonomi. Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah perekonomian dimana suatu perusahaan beroperasi [Pearce dan Robinson; 2008]. 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. (D) Faktor Politik. 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. (E) Faktor Teknologi. Untuk menghindari keusangan dan meningkatkan inovasi, suatu perusahaan harus menyadari perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi industrinya [Pearce dan Robinson, 2008]. 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 [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]. 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.

D. Lingkungan Mikro

Lingkungan mikro adalah lingkungan eksternal perusahaan yang menghasilkan komponen-komponen yang secara normal memiliki implikasi yang relatif lebih spesifik dan langsung terhadap operasionalisasi perusahaan [Hubeis dan Najib, 2008]. (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]. Masalah pemasok sangat mempengaruhi perusahaan. Pemilik atau 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. (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]. Pelaku bisnis berkewajiban untuk memahami konsumen, mengetahui apa yang dibutuhkannya, apa selernya, dan bagaimana mengambil keputusan. Hasil yang paling rentan dari menganalisa 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, 2008]. (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]. (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 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]. 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]. (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 mempengaruhi 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].

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 A's berikut: *alter, ally, avoid, accede*.

E. Keunggulan Bersaing

Suatu perusahaan memiliki keunggulan bersaing ketika ia mampu menciptakan nilai ekonomi (*Economic value*) yang lebih dari pada pesaingnya [Barney, 2010]. 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. Keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh sebuah perusahaan untuk pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya [Porter, 2004]. 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. mengatakan bahwa keunggulan bersaing memiliki dasar berupa layanan yang unik, harga/nilai, produk yang baik, pengalaman konsumen, dan kemudahan konsumen [Longenecker dkk, 2003]. Sistem informasi strategis digunakan untuk menghadapi tekanan kompetitif yang membentuk struktur persaingan dalam perusahaan agar meraih keunggulan kompetitif dengan menciptakan rantai nilai (*value chain*). [Winarno, 2017].

2. Metode 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 Bekasi, Jawa Barat.

Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memperoleh gambaran atau deskripsi tentang pertimbangan pengusaha IKM terhadap kekuatan lingkungan internal, lingkungan eksternal 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 Bekasi, 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*. 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 dalam penelitian ini adalah IKM di Kota Bekasi, 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 Bekasi, 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 130 IKM.

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 atau 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. Hasil dan Pembahasan

3.1 Lingkungan Internal IKM

Lingkungan Internal IKM terdiri atas: (1) Pemasaran. Lingkungan internal pada aspek pemasaran, ternyata kemampuan memberikan pelayanan/*service* kepada konsumen dinilai sangat kuat dengan indek sebesar 3.80, dimana 0,73% 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. Berdasarkan hasil pengolahan data di lapangan, lingkungan internal terhadap aspek produksi, ternyata kemampuan dalam memproduksi secara efisien dinilai sangat kuat dengan indek 3.60, dimana 1,44% menyatakan sangat lemah, 3,77% 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. (3) 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. (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 3.77, dimana 2,86 % menyatakan belum baik, 45,91% 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 3.20, dimana 1,45 % menyatakan sangat tidak tersedia,

13,57% menyatakan tidak tersedia, 52,86% menyatakan cukup tersedia, 30% menyatakan mampu tersedia, dan 2,14% menyatakan sangat tersedia. (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 3.70, dimana 1,43 % menyatakan sangat jarang, 18% 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. (6) Sistem Informasi. Berdasarkan hasil pengolahan data di lapangan, ternyata tingkat ketersediaan informasi bahan baku dinilai paling kuat dengan indek 3.64, dimana 2,24% 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 4.11, dimana 22,24% 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. Dari hasil pembahasan tersebut, secara umum responden menjawab kejujuran yang dimiliki oleh pegawainya sudah jujur, namun ada beberapa responden yang menjawab cukup jujur, hal ini dikarenakan masih adanya pegawai yang tidak memberitahukan kepada pemilik usaha, jika mereka telah melakukan kesalahan.

3.2 Lingkungan Eksternal IKM

Lingkungan eksternal IKM terdiri atas: (1) 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 pembelian pada 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 atau meningkatnya daya beli masyarakat akan suatu produk. Selain itu, situasi pasar yang kondusif juga turut mendukung peningkatan optimisme pengusaha IKM untuk meningkatkan dan melakukan pengembangan 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 yang didapat 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 atau sesuai dengan style saat ini. (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 atau secara konvensional / *mouth to mouth*. (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. (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 sehingga barang tersebut dapat mengena dengan pasar. (8) Agen Penjual. Pernyataan pengusaha IKM mengenai tingkat perhatiannya/pertimbangannya terhadap Agen penjual/penjual perantara, dengan lancarnya pembayaran utang dari agen penjual, pengusaha IKM maka dapat memutar kembali uang tersebut untuk pengembangan usahanya sesuai dengan apa yang akan dikembangkannya. (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 tetapi tetap menjaga kualitas pakaian tersebut. (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 dan hanya sekedar wacana saja. (11) Ketersediaan Tenaga Kerja. Pernyataan pengusaha IKM mengenai pertimbangannya terhadap tenaga kerja dikarenakan sulitnya untuk mendapatkan tenaga kerja yang terampil dan memiliki *skill* sehingga menghasilkan tenaga kerja yang berkualitas (12) 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.

3.3. Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing terdiri atas: (1) Keunikan layanan. Berdasarkan hasil pengolahan data di lapangan, ternyata tingkat keunikan layanan dari pengusaha dan pegawainya dinilai pelanggan paling tinggi dengan indek 3.50, dimana 0,47% 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. Tingkat keunikan pelayanan yang dinilai rendah oleh konsumen IKM adalah Frekuensi dan keunikan pemberian bonus yang diberikan oleh pengusaha IKM dengan nilai indek sebesar 2.71, dimana 8,91% 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 2.30, dimana 0,5% 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. (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 indek 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, yaitu prosedur mudahnya 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

Perubahan lingkungan eksternal menjadi ancaman bagi IKM, hal ini dikarenakan kurangnya pemahaman 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 dalam berbisnis. 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. 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. 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.

Referensi

- Anatan L., Ellitan L. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Modern. Bandung (ID): Alfabeta.
- Barney JB. 2010. Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Fourth Edition. Massachusetts (ID): Addison Wesley.
- Ellitan L. 2003. Peran Sumber Daya Dalam Meningkatkan Pengaruh Tehnologi Dalam Produktivitas. Surabaya (ID): Universitas Kristen PETRA.
- Hitt MA., Ireland RD, Hoskinsson RE. 2003. Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi. Jakarta (ID): Erlangga.
- Hubeis M., Najib M. 2008. Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi. Jakarta (ID): PT. Elex Media Komputindo.
- Husnan S., Suwarsono M. 2008. Studi Kelayakan Proyek. Yogyakarta (ID): AMP YKPN.
- Kotler P., Armstrong G. 2009. Prinsip-prinsip Pemasaran, edisi 12. Jakarta (ID): Erlangga.
- Longenecker JG. 2003. Kewirausahaan: Manajemen Usaha Kecil, Jakarta (ID): Salemba Empat.
- Munizu M. 2010. Pengaruh faktor-Faktor Eksternal dan Internal Terhadap Kinerja Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Sulawesi Selatan. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol 12 (1); pp 33-41.
- Ojeda-Gomez J., Simpson M., Koh SCL., Padmore J. 2007. Achieving Competitive Advantage In The Mexican Footwear Industri. Journal Of Small Business And Enterprise. 14 (3): 289-305.
- Pearce JA., Robinson RB. 2008, Manajemen Strategis: formulasi, Implementasi dan Pengendalian. Jakarta (ID): Penerbit Salemba Empat.
- Pearce JA., Robinson RB. 2009. Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy. Eleventh Edition. MC Graww Hill Company Inc.
- Porter ME. 2004. Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing. Jakarta (ID): Erlangga.
- Republik Indonesia. 1998. PP No 32 Tahun 1998. Tentang Pembinaan dan Pengembangan Usaha Kecil.

- Winarno SH., Indriyani N., Suryadithia R. 2017. Pengelolaan Sistem Informasi Dalam Mencapai Competitive Advantage Pada Supply Chain Management. *Jurnal Administrasi Kantor Bina Insani*. 5 (2): 133-148.
- Wheelen TL., Hunger JD. 2009. *Strategic Management and Business Policy*. Edisi Kesebelas. New Jersey (US): Pearson Education, Inc.