

KEUNGGULAN KOMPETITIF INDUSTRI KECIL DI KLASTER INDUSTRI KECIL TRADISIONAL DENGAN PENDEKATAN BERBASIS SUMBER DAYA: STUDI KASUS PENGUSAHA INDUSTRI KECIL LOGAM KIARA CONDONG, BANDUNG

Widjajani¹, Gatot Yudoko²

¹Jurusan Teknik Industri, Universitas Langlangbuana
Jl. Karapitan No.116, Bandung 40261
Email: widjajani@yahoo.com

²Sekolah Bisnis dan Manajemen, Institut Teknologi Bandung
Jl. Ganesa No. 10, Bandung
Email: gatot@sbm.itb.ac.id

ABSTRAK

Industri kecil mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pendekatan klaster industri dicanangkan oleh pemerintah sebagai alternatif kebijakan pemerintah untuk membangun keunggulan kompetitif di industri kecil. Di suatu klaster industri kecil yang terdiri dari unit usaha inti dan unit usaha penunjang, unit usaha inti merupakan gerbong penghela klaster. Oleh karena itu mengembangkan usaha inti sehingga mempunyai keunggulan kompetitif diharapkan dapat mengembangkan klaster secara keseluruhan. Penelitian ini merupakan penelitian proses strategi (*strategy process research*) yang meneliti perilaku strategis manajer pemilik industri kecil dalam mengelola usahanya untuk membangun keunggulan kompetitif dengan pendekatan berbasis sumber daya (*Resource-Based View* atau RBV) dan mengambil studi kasus pengusaha industri kecil yang berhasil di klaster Industri Kecil Tradisional Logam Kiara Condong. Paradigma penelitian yang digunakan adalah interpretatif-induktif-kualitatif dengan penggabungan antara *soft systems methodology* (SSM) dan *grounded theory*. Hasil dari penelitian ini berupa model konseptual yang menggambarkan proses Industri Kecil Logam di Industri Kecil Tradisional Logam Kiara Condong dalam membangun keunggulan kompetitifnya. Perilaku strategis yang ditemukan pada penelitian ini terdiri dari empat model, yaitu model perilaku penentuan strategi, model perilaku pelaksanaan produksi, model perilaku pelaksanaan litbang dan inovasi, serta model perilaku pelaksanaan pemasaran.

Kata kunci: industri kecil, keunggulan kompetitif, perilaku strategis, *resource based view* (RBV), *soft systems methodology* (SSM), *grounded theory*.

ABSTRACT

Small-scale industries play an important role in the betterment of society. Industrial cluster approach has been used by government as an alternative government policy to increase competitiveness of small-scale industries in Indonesia. An industry cluster consists of core enterprise(s) and related enterprises in which the core acts as a pulling agent for the other counterparts. Therefore, developing the core enterprises is expected to increase competitiveness of the whole cluster. This research is a strategy process research, aiming at identifying and modeling strategic behavior of a successful entrepreneur in a metal-making cluster industry at Kiara Condong Bandung, West Java. Based on the literature review, qualitative research methodology is used in this research by combining soft systems methodology (SSM) and grounded theory. The major findings of this research indicate four kinds of strategic behavior models, namely behavior model of strategy setting, behavior model of production operations, behavior model of research and development and innovation and behavior model of marketing operations.

Keywords: *small-scale industry, competitive advantage, strategic behavior, resource-based view (RBV), soft systems methodology (SSM), grounded theory.*

1. PENDAHULUAN

Industri kecil (IK) penting untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pendekatan klaster IK merupakan salah satu kebijakan yang diterapkan pemerintah untuk dapat memajukan IK. Klaster ialah aglomerasi dari perusahaan-perusahaan sejenis (*similar*) yang beroperasi pada desa atau daerah yang sama di perkotaan (Schmitz dan Nadvi, 1999). Hampir semua klaster IK di Indonesia merupakan klaster IK tradisional yang berbasis kerajinan (*craft base*) seperti industri tahu, anyaman, kerajinan, mebel, dan logam. Klaster seperti ini terdiri dari unit usaha inti, yaitu produsen produk utama klaster, dan usaha penunjang seperti pemasok bahan baku, subkontraktor dan pedagang perantara. Unit usaha inti di dalam klaster diharapkan akan mendapatkan banyak keuntungan dengan berada di dalam klaster karena berbagai keunggulan klaster yang mungkin ia dapatkan seperti efisiensi kolektif (Schmitz, 1995) dan efisiensi pada biaya transaksi (Williamson, 1979). Di dalam konsep klaster yang menekankan pada kerjasama antara unsur-unsur yang tergabung di dalamnya, unit usaha inti berperan sebagai gerbong penghela klaster atau pemimpin trayektori perkembangan. Mengembangkan unit usaha inti diharapkan dapat mengembangkan klaster secara keseluruhan. Oleh karena itu obyek penelitian ini ialah unit usaha inti dalam klaster IK tradisional.

Membangun keunggulan kompetitif merupakan komponen utama dari perilaku strategis (Bamberger dan Bonacker, 1994). Oleh karena IK dikarakterisasi dengan *one man one management* (Staley dan Morse, 1965) maka untuk mengidentifikasi bagaimana suatu IK di dalam Klaster IK Tradisional membangun keunggulan kompetitifnya maka yang perlu diobservasi ialah perilaku strategis manajer pemiliknya. Dengan latar belakang dan konsep-konsep yang telah dijelaskan sebelumnya maka dalam penelitian ini dirumuskan pertanyaan penelitian: “Bagaimana perilaku strategis manajer pemilik IK di dalam Klaster IK Tradisional dalam mengelola usahanya sehingga mendapatkan keunggulan kompetitif ?” Pada penelitian ini dipilih studi kasus manajer pemilik IK yang unggul di Klaster IK Tradisional Logam Kiara Condong Bandung.

2. TINJAUAN LITERATUR

Keunggulan kompetitif merupakan faktor dimana suatu perusahaan dapat lebih unggul dari pesaingnya di dalam suatu lingkungan yang kompetitif (Hayden, 1986). Keunggulan kompetitif merupakan obyek penelitian di dalam lingkup manajemen strategi. Ada 2 teori keunggulan kompetitif di dalam literatur manajemen strategi yang selama ini banyak diikuti oleh para peneliti, yaitu teori berbasis *Industrial Organization* (I/O) yang disebut sebagai *outside-in* dan teori berbasis sumber daya (*Resource-Based View* atau RBV) yang disebut sebagai *inside-out*. IK berada pada lingkungan usaha yang sangat tidak pasti, maka sangat sulit bagi IK untuk menerapkan pendekatan I/O untuk merencanakan strateginya karena akan memerlukan perencanaan strategi terus menerus mengikuti kondisi lingkungan yang tidak pasti tersebut. Sedangkan untuk mendayagunakan sumber daya yang dimilikinya (sesuai dengan pendekatan RBV) akan lebih mudah bagi IK karena yang dibutuhkan adalah kapabilitas dalam pendayagunaan sumber daya tersebut yaitu kapabilitas personal manajer pemilik. Dengan pertimbangan-pertimbangan tersebut maka secara teoritis pendekatan RBV lebih sesuai untuk diterapkan di IK. Penelitian ini menggunakan konsep RBV sebagai pendekatan teoritis keunggulan kompetitif.

Menurut pendekatan RBV, keunggulan kompetitif dapat diciptakan jika perusahaan secara efektif dapat mengidentifikasi, mengembangkan dan mendayagunakan sumber daya strategisnya untuk memaksimalkan pendapatan (Fahy, 2000). Sumber daya strategis ialah sumber daya yang

memenuhi kriteria bernilai, mempunyai hambatan untuk diduplikasi dan dapat menyesuaikan diri (Fahy, 2000). Sedangkan untuk dapat mengidentifikasi, mengembangkan dan mendayagunakan sumber daya strategisnya guna memperoleh keunggulan kompetitif, suatu perusahaan harus memiliki sifat *entrepreneurial*, yaitu kecenderungan untuk menghadapi risiko, inovasi dan sikap proaktif (Miller, 1983). Oleh karena IK dikarakterisasi dengan manajemen satu orang yaitu manajer pemiliknya maka sumber daya atau kapabilitas yang dimiliki manajer pemilik suatu IK haruslah kapabilitas yang bersifat *entrepreneurial* yaitu yang disebut sebagai kapabilitas atau kompetensi *entrepreneurial*. Di sini istilah kompetensi dan kapabilitas digunakan secara bergantian karena keduanya mengacu pada hal yang sama. Jenis-jenis kompetensi *entrepreneurial* dari studi literatur mencakup kapabilitas manajemen rantai pasok, kapabilitas hubungan, kapabilitas konseptual, kapabilitas mengorganisasikan, kapabilitas strategi dan kapabilitas komitmen (De Sarbo *et al.*, 2005; Borch, 2004; Rangone, 1999; Bird, 1995; Adam dan Chell, 1993; McClelland, 1987). Melalui menggunakan konsep RBV, keunggulan kompetitif di IK dapat diciptakan jika manajer pemilik IK dapat mendayagunakan kompetensi *entrepreneurial* yang dimilikinya sebagai sumber daya strategis.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian mengenai perilaku strategis manajer pemilik dalam membangun keunggulan kompetitif merupakan penelitian proses strategi (*strategy process research*). Penelitian proses strategi memfokuskan secara eksklusif pada bagaimana sistem administrasi perusahaan dan proses keputusan mempengaruhi posisi strategis untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan (Chakravarty dan Doz, 1992). Untuk itu penelitian proses strategi membutuhkan metodologi penelitian yang mendalam. Oleh karena itu, paradigma penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah paradigma interpretatif-induktif-kualitatif (Neuman, 2006; Creswell, 1994). Dalam penelitian ini dipilih *grounded theory* (Creswell, 1998). *Grounded theory* merupakan desain penelitian kualitatif yang memungkinkan peneliti untuk menurunkan konstruk dan membangun teori dari data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dan bukan dari teori-teori yang sudah ada (Adebayo, 2004).

Dalam penelitian dengan menggunakan *grounded theory*, data tentang perilaku strategis manajer pemilik dalam membangun keunggulan kompetitifnya dikumpulkan selengkap mungkin agar dapat menghasilkan teori yang dapat dipertanggungjawabkan. Perilaku strategis manajer pemilik IK di dalam Klaster IK Tradisional secara keseluruhan tercakup di dalam perilaku manajer pemilik sehari-hari dalam menjalankan usahanya. Seluruh perilaku manajer dalam menjalankan usahanya telah diteliti oleh Mintzberg (1975) dan dijabarkan dalam konsep Sepuluh Peran Manajer, yaitu *the figurehead role, the leader role, the liaison role, the monitor role, the disseminator role, the spokesman role, the entrepreneur role, the disturbance handler role, the resource allocator role* dan *the negotiator role* (Mintzberg, 1975). Sepuluh Peran Manajer (Mintzberg, 1975) tersebut kemudian dijadikan panduan untuk mengumpulkan data mengenai perilaku manajer pemilik IK di dalam klaster IK tradisional dalam mengelola usahanya. Pemilihan Sepuluh Peran Manajer (Mintzberg, 1975) didasarkan pada pertimbangan bahwa kesepuluh peran manajer tersebut telah mencakup seluruh aktivitas yang dilakukan oleh manajer dalam melaksanakan usahanya. Perilaku manajer pemilik tersebut kemudian harus dipilih yang bersifat strategis dengan menggunakan pengujian sumberdaya yaitu yang memenuhi kriteria sumber daya strategis sesuai dengan konsep RBV.

Proses analisis data kualitatif dengan menggunakan metode *grounded theory* mengikuti tiga tahap pengkodean, yaitu *open coding*, *axial coding* dan *selective coding* (Strauss dan Corbin, 1990). Pengkodean tersebut merupakan proses abstrak dan tergantung dari keahlian dan pengetahuan peneliti. Menurut Strauss (1987) pengkodean merupakan operasi paling sulit bagi peneliti yang kurang berpengalaman untuk dapat mengerti dan menguasainya. Hal ini terutama karena proses pengkodean tersebut hanya memberikan arahan umum dalam membentuk model konseptual yang akan digunakan dalam membangun teori. Untuk memudahkan dalam proses pengkodean, maka akan lebih banyak berarti jika data direpresentasikan dalam suatu model yang jelas dan mudah untuk difahami. Pemodelan tersebut harus disesuaikan dengan karakteristik permasalahan dan data yang diperoleh. Penelitian ini yang memfokuskan pada perilaku strategis dari manajer pemilik merupakan situasi permasalahan yang sangat kompleks dan kurang terstruktur (*ill-structured*). Situasi permasalahan seperti ini memerlukan investigasi terhadap sesuatu yang belum didefinisikan sebagai suatu permasalahan (*what*) selain unsur bagaimana (*how*) dari situasi. *Soft System Methodology* (SSM) merupakan metodologi untuk mengeksplorasi, menanyakan dan belajar mengenai situasi permasalahan yang tidak terstruktur (Checkland, 2000). Hal ini mengarah pada ide untuk memodelkan aktivitas manusia bertujuan (*purposeful human activity system*) sebagai suatu himpunan dari aktivitas-aktivitas berhubungan yang dapat menunjukkan sifat-sifat *emergent* dari tujuannya (Checkland, 2000). Sistem aktivitas manusia merupakan jenis spesifik dari *holon* yang dibentuk dari sekumpulan aktivitas yang saling berhubungan dengan adanya saling ketergantungan untuk membuat keseluruhannya bertujuan (Attefalk dan Langervik, 2001).

Penelitian ini menggunakan kombinasi *grounded theory* dan SSM. Langkah-langkah metodologi penelitian kombinasi *grounded theory* dan SSM yang digunakan pada penelitian ini dimulai dari pengumpulan data dan pembuatan model konseptual perilaku manajer pemilik IK di dalam Klaster IK Tradisional Logam Kiara Condong untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, dengan mengikuti langkah-langkah sebagai berikut.

1. Menggambarkan situasi permasalahan yang diilustrasikan dengan *Rich Picture Diagram* dan mengumpulkan data aktivitas-aktivitas manajer pemilik IK sesuai dengan panduan Sepuluh Peran Manajer Mintzberg (1975).
2. Membangun model-model aktivitas bertujuan atau model konseptual yang dilengkapi dengan definisi yang jelas dari aktivitas bertujuan (*root definition*) dan pengujian kinerja. Langkah-langkah yang dilakukan ialah:
 - a. Menentukan transformasi (T) dari masing-masing aktivitas yang diperoleh dari hasil wawancara.
 - b. Mengelompokkan data aktivitas-aktivitas tersebut berdasarkan transformasi yang sama. Aktivitas-aktivitas yang dapat dikelompokkan dalam satu *holon* atau model aktivitas bertujuan ialah aktivitas-aktivitas yang mempunyai satu tujuan keseluruhan (*a whole*) (Attefalk dan Langervik, 2001), artinya suatu aktivitas tidak dapat dipisahkan dari aktivitas lainnya untuk melaksanakan transformasi yang dinyatakan dalam T.
 - c. Menjabarkan transformasi menjadi lebih rinci dalam bentuk *root definition* yaitu CATWOE (*Customers, Actors, Transformation, Weltanschauung* atau *world view, Owners* dan *Environmental constraints*) dan formula PQR (melakukan P dengan menggunakan Q untuk dapat berkontribusi dalam mencapai R).
 - d. Menghubungkan aktivitas-aktivitas menjadi suatu model menurut ketergantungannya.
 - e. Melakukan uji kinerja atau uji 3E (*efficacy, efficiency* dan *effectiveness*) dari aktivitas bertujuan tersebut. Untuk uji *effectiveness* lakukan uji sumber daya yaitu apakah sumber daya yang digunakan (kompetensi *entrepreneurial* dari manajer pemilik) memenuhi syarat

bernilai, mempunyai hambatan untuk duplikasi dan dapat menyesuaikan diri (Fahy, 2000). Aktivitas bertujuan yang tidak lolos pengujian merupakan aktivitas yang tidak mendukung untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

- f. Menghubungkan aktivitas-aktivitas bertujuan yang telah lolos pengujian menjadi suatu model menurut ketergantungannya dan membentuk model konseptual perilaku.
3. Membandingkan model yang sudah dibuat dengan kondisi nyata (verifikasi)
4. Melakukan analisis model konseptual perilaku (*axial coding*) dan mengidentifikasi alur cerita (*selective coding*) (Cresswell, 1998).
5. Menurunkan teori perilaku untuk manajer pemilik IK pada klaster yang diteliti dalam membangun keunggulan kompetitifnya.

4. PELAKSANAAN PROSES PENELITIAN

4.1 Menggambarkan Situasi Permasalahan

Pengamatan dilakukan pada Klaster IK Tradisional Logam Kiara Condong. Di dalam Klaster IK Tradisional tersebut terdapat berbagai unit usaha yaitu unit usaha manufaktur produk inti (disebut industri kecil atau IK), yaitu unit usaha yang memproduksi produk sesuai dengan jenis produk klasternya serta unit usaha penunjang yaitu penjual bahan baku. Sedangkan konsumen dari produk yang dihasilkan oleh unit usaha manufaktur produk inti, yaitu terdiri dari pedagang perantara yang menjadi perantara antara produsen dan konsumen akhir, perusahaan atau lembaga yang membeli atau memesan produk dari produsen serta pemakai perorangan yang membeli langsung.

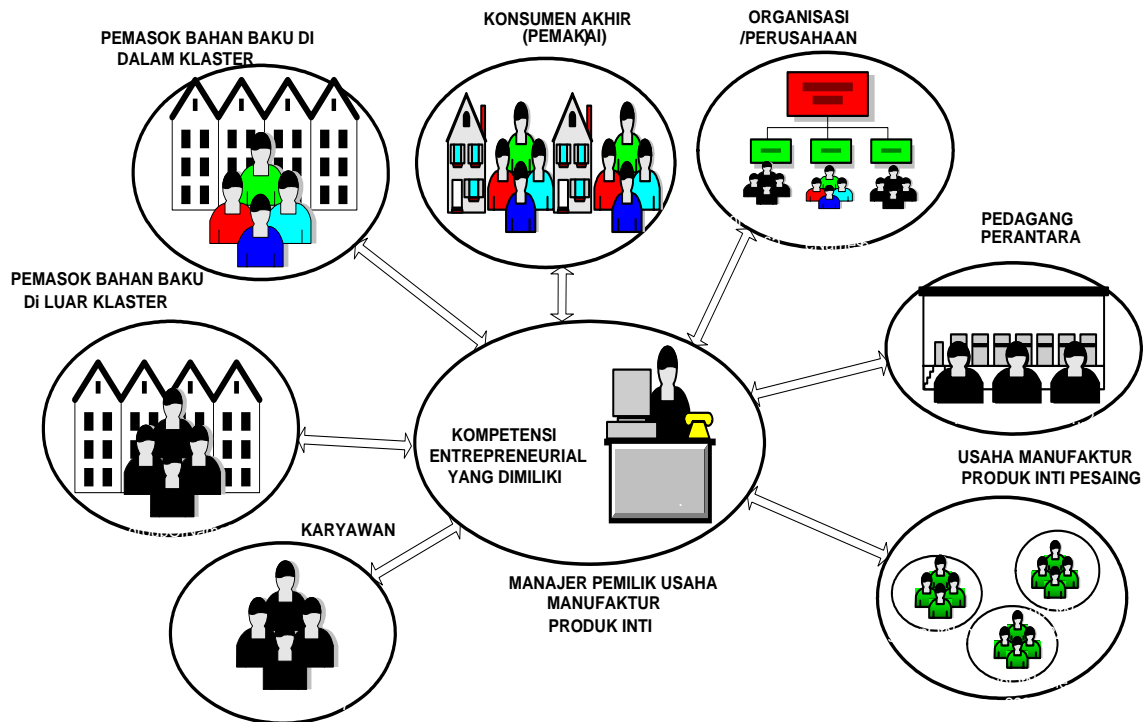
Di dalam suatu IK, manajer pemilik merupakan tokoh klaster yang menentukan keberhasilan dan kegagalan dari unit usahanya. Selain mengelola usahanya, manajer pemilik unit usaha manufaktur inti juga bersosialisasi dengan masyarakat maupun orang-orang yang tergabung dalam lembaga-lembaga baik lembaga pemerintah maupun organisasi non pemerintah. Untuk menggambarkan situasi permasalahan yang mempengaruhi manajer pemilik dalam mengelola usahanya, maka digambarkan dalam bentuk *Rich Picture Diagram* seperti yang digambarkan pada Gambar 1. *Rich Picture Diagram* tersebut menggambarkan bahwa manajer pemilik suatu IK selain mempunyai kompetensi *entrepreneurial*, ia juga berhubungan dengan berbagai pihak lain yang berpengaruh terhadap keputusan-keputusan yang dihasilkan dan juga berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif perusahaannya.

4.2 Pemilihan Responden Penelitian

Pemilihan responden penelitian dilakukan dengan melakukan studi pendahuluan untuk mengenali karakteristik klaster dan kemudian memilih responden penelitian yang sesuai. Karena pada klaster tidak ada data yang lengkap mengenai populasi dan karakteristik dari pengusaha di dalam klaster maka pengenalan karakteristik klaster dimulai dengan pengenalan lokasi, menemui tokoh-tokoh yang berpengaruh dan yang diharapkan mengerti mengenai kondisi di dalam klaster seperti Ketua Rukun Warga (RW), Ketua Rukun Tetangga (RT), Ketua Koperasi, Tokoh Pendiri Klaster atau Pengusaha yang telah lama dikenal oleh masyarakat sebagai tokoh pengusaha di dalam klaster. Dari mereka diperoleh data umum mengenai populasi klaster dan pengusaha-pengusaha yang unggul di dalam klaster.

Dari IK yang unggul di dalam klaster kemudian dilakukan pengenalan perusahaan dan manajer pemiliknya. Dari pengusaha-pengusaha yang unggul dipilih satu pengusaha yang paling

unggul dengan kriteria omzet terbesar dan digunakan sebagai responden penelitian, yaitu Bapak BG produsen produk logam presisi. Pengambilan data dilakukan dengan *in-depth interview* ke manajer pemilik perusahaan tersebut dengan menggunakan Panduan Wawancara yang dibuat berdasarkan acuan Sepuluh Peran Mintzberg (1975). Pengambilan data tidak saja dilakukan dengan *in-depth interview* tetapi juga dilakukan pengamatan di lapangan dan *cross-check* kepada orang-orang yang terkait.



Gambar 1. Rich picture diagram

4.3 Pembuatan Model Konseptual Bapak BG

Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh Bapak BG diperoleh dari hasil pengumpulan data. Pada masing-masing aktivitas kemudian ditentukan transformasi (T) yang dihasilkan oleh aktivitas tersebut. Setelah seluruh aktivitas ditentukan transformasinya, maka masing-masing aktivitas tersebut dikelompokkan berdasarkan transformasi yang sama. Jika kelompok aktivitas tersebut telah mempunyai suatu tujuan keseluruhan yang tak terpisahkan untuk melaksanakan transformasi yang dinyatakan dalam T, maka kelompok aktivitas tersebut dapat dibentuk sebagai suatu Model Aktivitas Bertujuan atau *holon*.

Aktivitas-aktivitas dari Bapak BG dalam mengelola usahanya dapat dibentuk menjadi 5 Model Aktivitas Bertujuan yaitu Model Aktivitas Bertujuan Perilaku Menentukan Strategi, Model Aktivitas Bertujuan Perilaku Melaksanakan Produksi, Model Aktivitas Bertujuan Perilaku Bersosialisasi, Model Aktivitas Bertujuan Perilaku Melaksanakan Penelitian Pengembangan (Litbang) dan Inovasi dan Model Aktivitas Bertujuan Perilaku Melaksanakan Pemasaran. Model Aktivitas Bertujuan tersebut kemudian didefinisikan dalam bentuk *root definition* yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. *Root definition* dari masing-masing aktivitas bertujuan

Model aktivitas bertujuan	Transformasi	Catwoe	PQR
Perilaku menentukan strategi	Membuat strategi	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Customer/Client</i> : perusahaan - <i>Actor</i> : manajer pemilik - <i>Transformation processes</i> : pembuatan strategi - <i>Weltanschauung</i> : untuk mempunyai keunggulan kompetitif perusahaan harus mempunyai strategi untuk merencanakan masa depan maupun untuk mengelola usaha - <i>Owner</i> : manajer pemilik - <i>Environment</i> : Klaster industri kecil tradisional 	Suatu sistem yang dimiliki oleh manajer pemilik dan dilakukan oleh manajer pemilik untuk menentukan strategi perusahaan yang dimaksudkan untuk dapat memperoleh acuan untuk yang dituju di masa depan dan acuan untuk mengelola perusahaan
Perilaku melaksanakan produksi	Melaksanakan produksi	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Customer/Client</i> : konsumen - <i>Actor</i> : manajer pemilik - <i>Transformation processes</i> : pelaksanaan produksi - <i>Weltanschauung</i> : untuk mempunyai keunggulan kompetitif perusahaan harus menciptakan produk yang unggul - <i>Owner</i> : manajer pemilik - <i>Environment</i> : Klaster industri kecil tradisional 	Suatu sistem yang dimiliki oleh manajer pemilik dan dilakukan oleh manajer pemilik untuk melaksanakan produksi yang dimaksudkan untuk dapat menghasilkan produk yang unggul di pasaran
Perilaku bersosialisasi	Melaksanakan kegiatan bersosialisasi	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Customer/Client</i> : - <i>Actor</i> : manajer pemilik - <i>Transformation processes</i> : pelaksanaan kegiatan bersosialisasi - <i>Weltanschauung</i> : sebagai bagian dari masyarakat klaster dan bagian dari masyarakat maka setiap orang harus bersosialisasi - <i>Owner</i> : manajer pemilik - <i>Environment</i> : Klaster industri kecil tradisional dan Negara Indonesia 	Suatu sistem yang dimiliki oleh manajer pemilik dan dilakukan oleh manajer pemilik untuk melaksanakan kegiatan bersosialisasi yang dimaksudkan untuk dapat menjadi bagian masyarakat
Perilaku melaksanakan penelitian dan pengembangan (litbang) dan inovasi	Melaksanakan litbang	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Customer/Client</i> : perusahaan - <i>Actor</i> : manajer pemilik - <i>Transformation processes</i> : pelaksanaan kegiatan litbang - <i>Weltanschauung</i> : untuk mempunyai keunggulan kompetitif perusahaan harus selalu melakukan perbaikan berkesinambungan yang dapat diperoleh jika dilakukan litbang - <i>Owner</i> : manajer pemilik - <i>Environment</i> : Klaster industri kecil tradisional 	Suatu sistem yang dimiliki oleh manajer pemilik dan dilakukan oleh manajer pemilik untuk melaksanakan kegiatan litbang yang dimaksudkan untuk dapat selalu menerapkan perbaikan berkesinambungan.
Perilaku melaksanakan pemasaran	Melaksanakan pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Customer/Client</i> : perusahaan - <i>Actor</i> : manajer pemilik - <i>Transformation processes</i> : pelaksanaan kegiatan pemasaran - <i>Weltanschauung</i> : untuk mempunyai keunggulan kompetitif perusahaan harus dapat menjual produknya - <i>Owner</i> : manajer pemilik - <i>Environment</i> : Klaster industri kecil tradisional 	Suatu sistem yang dimiliki oleh manajer pemilik dan dilakukan oleh manajer pemilik untuk melaksanakan kegiatan pemasaran yang dimaksudkan untuk dapat menjual produknya

4.4 Uji Kinerja Model Perilaku Bapak BG

Dari 5 model aktivitas bertujuan itu kemudian dilakukan uji kinerja yaitu uji 3E (*efficacy*, *efficiency* dan *effectiveness*). Uji *effectiveness* dimaksudkan untuk menguji efektivitas model dalam menunjang tercapainya tujuan penelitian ini yaitu terciptanya keunggulan kompetitif. Oleh karena itu di sini digunakan uji sumber daya secara kualitatif sesuai dengan konsep RBV. Hasil dari uji kinerja dapat dilihat pada Tabel 2. Dari kelima model perilaku tersebut, setelah diuji E123 diperoleh bahwa hanya Model Perilaku Menentukan Strategi, Model Perilaku Melaksanakan Produksi, Model Perilaku Melaksanakan Litbang dan Inovasi, dan Model Perilaku Melaksanakan Pemasaran yang menggunakan sumber daya strategis atau disebut sebagai perilaku strategis. Hal ini berarti bahwa perilaku-perilaku tersebut dapat secara efektif mendukung perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Model-model tersebut kemudian dibandingkan dengan kondisi nyata untuk melakukan verifikasi. Hasil dari verifikasi model dapat dilihat pada Gambar 2, 3, 4 dan 5.

Dari analisis deskriptif penelusuran perilaku Bapak BG dalam menjalankan usahanya sehingga mendapatkan keunggulan kompetitif didapatkan hubungan antara Perilaku Menentukan Strategi, Perilaku Melaksanakan Produksi, Perilaku Melaksanakan Litbang dan Inovasi serta Perilaku Melaksanakan Pemasaran. Masing-masing model kemudian dihubungkan menurut ketergantungannya untuk membentuk Model Konseptual Perilaku Bapak BG dari Klaster IK Tradisional Logam Kiara Condong untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang dapat dilihat pada Gambar 6.

5. ANALISIS MODEL KONSEPTUAL

Model perilaku Bapak BG dalam menentukan strategi (Gambar 2) berisi beberapa konsep, yaitu belajar dari pengalaman, penentuan strategi bisnis, penentuan strategi kapabilitas bersaing, dan menentukan strategi fungsional yang mencakup pemasaran, finansial, sumber daya manusia, teknologi informasi, penelitian dan pengembangan (litbang), dan operasi. Strategi operasi mencakup kapasitas, fasilitas, proses, integrasi vertikal, sumber daya manusia, kualitas, perencanaan dan pengendalian produksi, produk baru, system kinerja, dan organisasi.

Model perilaku melaksanakan produksi (Gambar 3) dapat dicirikan oleh keputusan-keputusan tentang penyiapan dana, penyiapan bahan baku, penyiapan karyawan, dan pelaksanaan operasi produksi. Perilaku pelaksanaan produksi dipengaruhi oleh ketersediaan dana, bahan baku, dan kesiapan karyawan.

Model perilaku melaksanakan litbang dan inovasi (Gambar 4) mencakup pencarian informasi tentang desain produk baru, pencarian informasi tentang teknologi proses, pencarian informasi tentang teknologi dan bahan baku baru, pencarian informasi dari konsumen sebagai umpan balik (*feedback*), dan penyampaian informasi kepada karyawan. Informasi yang disampaikan kepada karyawan mencakup informasi tentang desain produk baru, teknologi proses, teknologi dan bahan baku baru, dan umpan balik dari konsumen.

Model perilaku melaksanakan pemasaran (Gambar 5) terdiri dari pengenalan dan pemberian informasi tentang produk, pelaksanaan negosiasi, dan penjajagan saluran pemasaran. Penjajagan saluran pemasaran menjadi masukan bagi pengenalan dan pemberian informasi tentang produk dan selanjutnya pengenalan dan dan pemberian informasi tentang produk ini akan menjadi dasar bagi bapak BG dalam melakukan negosiasi.

Hasil analisis terhadap keempat model perilaku strategis bapak BG tersebut menunjukkan adanya interaksi timbal balik di antara keempat model tersebut (Gambar 6) dan tingkat interaksi

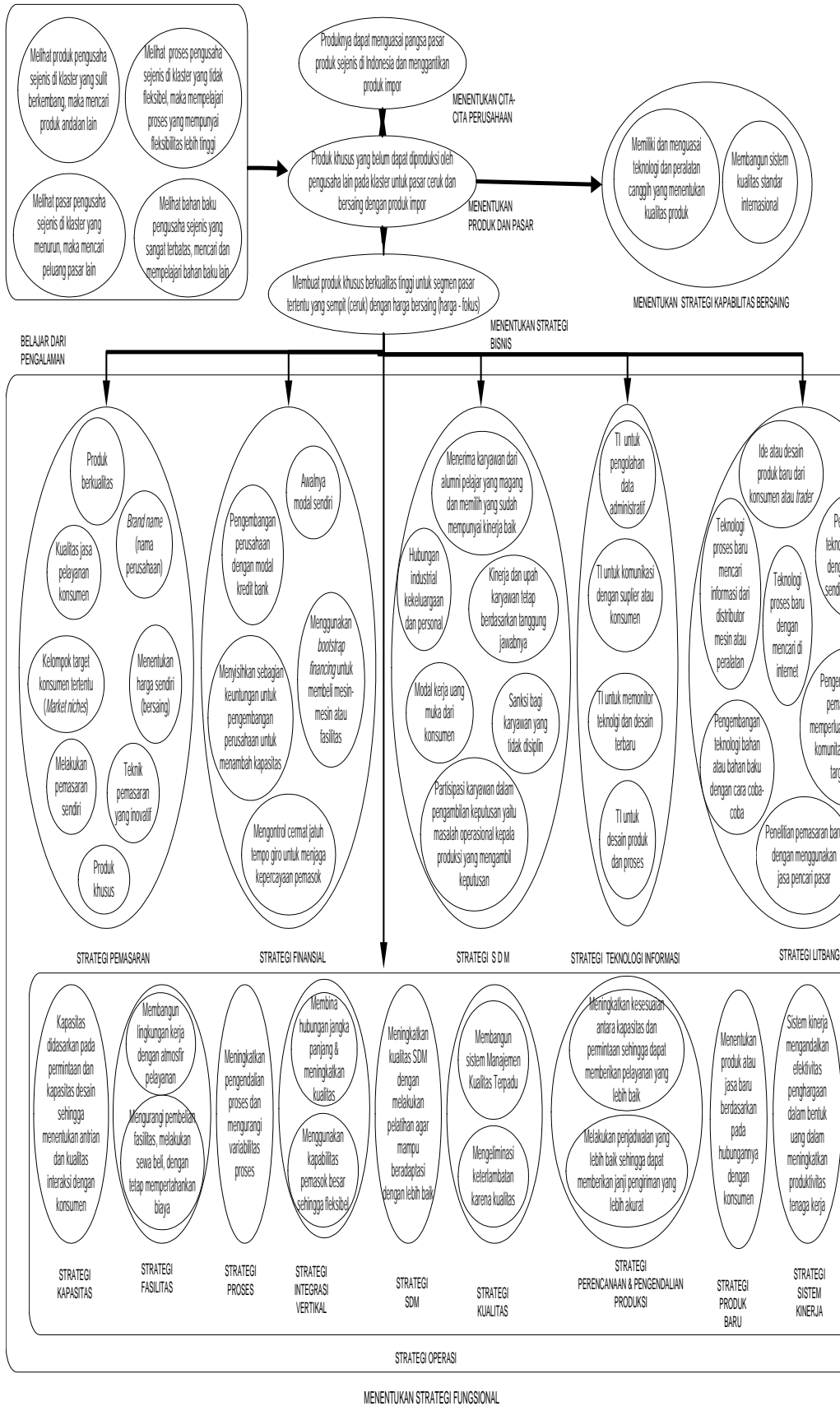
ini mengindikasikan dinamika dan kompleksitas perilaku strategis pengusaha tersebut dalam membangun keunggulan kompetitifnya.

Tabel 2. Uji kinerja

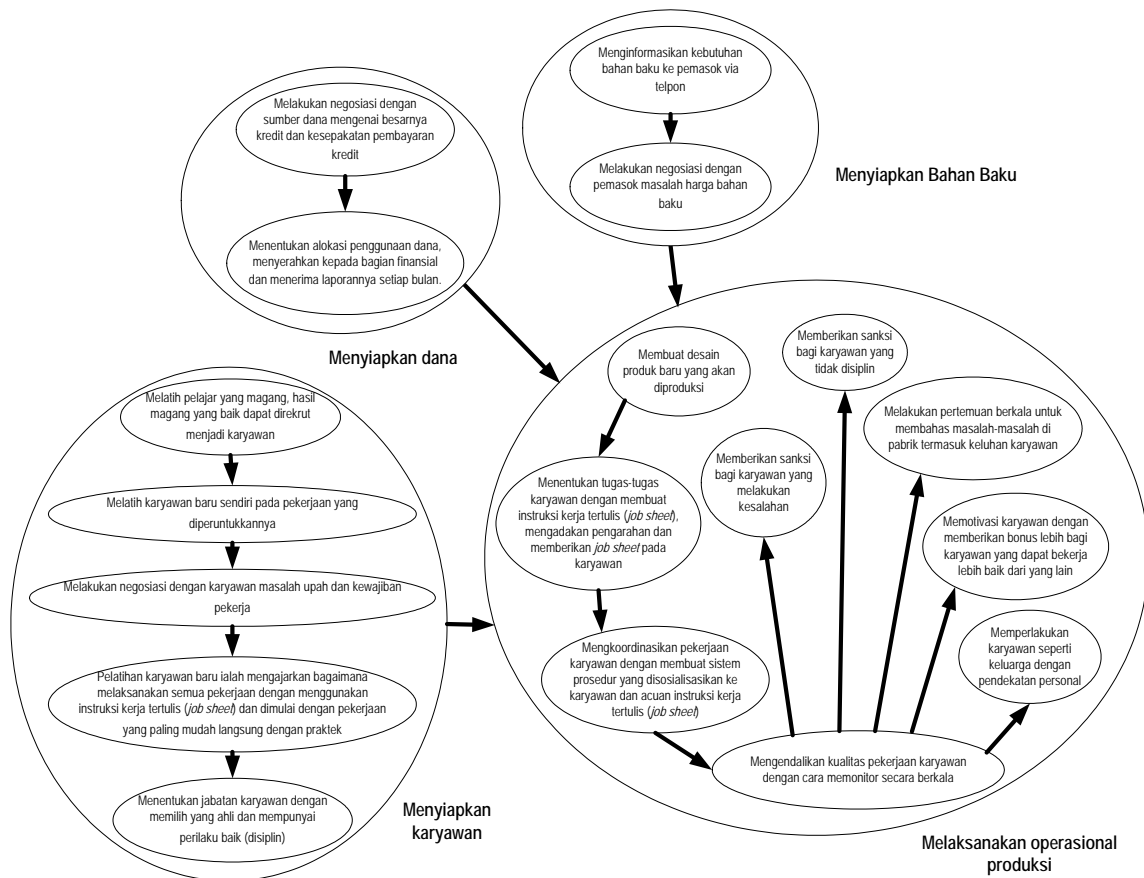
Model perilaku	<i>Efficacy</i>	<i>Efficiency</i>	<i>Effectiveness</i>	Kesimpulan
Perilaku menentukan strategi	ya, transformasi ini dapat menghasilkan strategi perusahaan	ya, transformasi ini dilaksanakan sendiri oleh manajer pemilik di dalam perusahaannya sehingga hanya memerlukan sumber daya yang minimum.	<ul style="list-style-type: none"> - Bernilai : ya, transformasi ini bernilai untuk perusahaan karena menggunakan sumber daya kapabilitas yang dapat menyebabkan perusahaan dapat menyusun atau mengimplementasikan strategi yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya serta memenuhi kebutuhan konsumen - Mempunyai hambatan untuk duplikasi : ya, transformasi ini memerlukan sumber daya kapabilitas manajer pemilik yang mempunyai pengetahuan yang bersifat jarang, <i>tacit</i>, sulit ditiru dan mempunyai perbedaan kapabilitas serta superioritas kompetitif. - Dapat menyesuaikan diri : ya, aktivitas ini sudah dilakukan sejak lama (1997) dan sampai sekarang tetap dilakukan dalam kondisi apapun 	ya, transformasi ini dapat efektif untuk menunjang perusahaan mendapatkan keunggulan kompetitif atau perilaku ini merupakan perilaku strategis.
Perilaku melaksanakan produksi	ya, transformasi ini dapat menghasilkan produk jadi	ya, transformasi ini dilaksanakan sendiri oleh manajer pemilik di dalam perusahaannya sehingga hanya memerlukan sumber daya yang minimum.	<ul style="list-style-type: none"> - Bernilai : ya, transformasi ini bernilai untuk perusahaan karena dapat menghasilkan produk jadi yang dapat memenuhi kebutuhan konsumen - Mempunyai hambatan untuk duplikasi : ya, karena aktivitas ini membutuhkan manajer pemilik yang mempunyai kapabilitas untuk memiliki pengetahuan, dibuktikan dengan sampai saat ini tidak ada manajer pemilik dalam klaster yang sama yang melaksanakan hal yang sama. - Dapat menyesuaikan diri : ya, aktivitas ini sudah dilakukan sejak lama (1997) dan sampai sekarang masih berjalan 	ya, transformasi ini dapat efektif untuk menunjang perusahaan mendapatkan keunggulan kompetitif atau perilaku ini merupakan perilaku strategis.
Perilaku bersosialisasi	ya, transformasi ini dapat menghasilkan manajer pemilik yang bersosialisasi	ya, transformasi ini dilaksanakan sendiri oleh manajer pemilik di dalam perusahaannya sehingga hanya memerlukan sumber daya yang minimum.	<ul style="list-style-type: none"> - Bernilai : tidak, transformasi ini tidak bernilai untuk perusahaan karena tidak menggunakan sumber daya kapabilitas yang dapat menyebabkan perusahaan dapat menyusun atau mengimplementasikan strategi yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya serta memenuhi kebutuhan konsumen. - Mempunyai hambatan untuk duplikasi : tidak, siapa saja dapat melakukannya - Dapat menyesuaikan diri : ya, aktivitas ini sudah dilakukan sejak lama (1997) 	tidak, transformasi ini tidak dapat efektif untuk menunjang perusahaan mendapatkan keunggulan kompetitif atau perilaku ini bukan perilaku strategis.

Lanjutan Tabel 2.

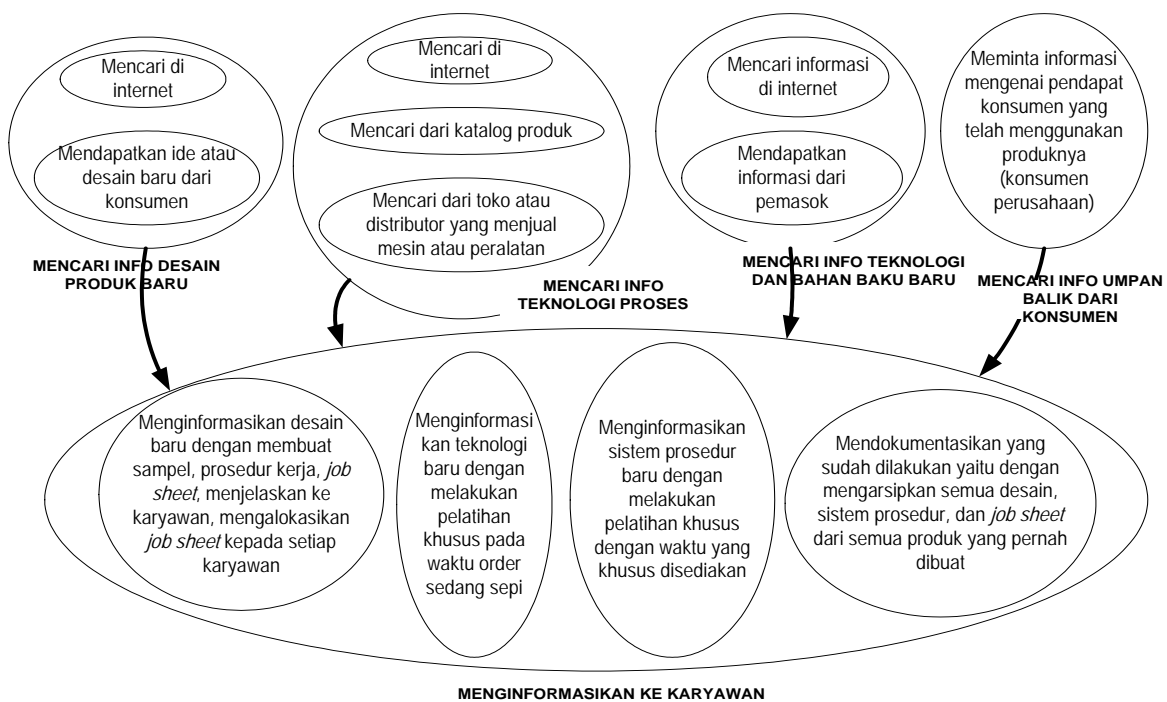
Model perilaku	<i>Efficacy</i>	<i>Efficiency</i>	<i>Effectiveness</i>	Kesimpulan
Perilaku melaksanakan litbang dan Inovasi	ya, transformasi ini dapat menghasilkan perusahaan yang melaksanakan litbang	ya, transformasi ini dilaksanakan sendiri oleh manajer pemilik di dalam perusahaannya sehingga hanya memerlukan sumber daya yang minimum.	<ul style="list-style-type: none"> - Bemilai : ya, transformasi ini bemilai untuk perusahaan karena menggunakan sumber daya kapabilitas yang dapat menyebabkan perusahaan dapat menyusun atau mengimplementasikan strategi yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya serta memenuhi kebutuhan konsumen - Mempunyai hambatan untuk duplikasi : ya, karena aktivitas-aktivitas yang dilakukan membutuhkan manajer pemilik yang mempunyai kapabilitas untuk mempelajari informasi, mengolah dan mengajarkannya yang tidak dapat dimiliki oleh setiap orang atau bersifat jarang dan mempunyai perbedaan kapabilitas. - Dapat menyesuaikan diri : ya, aktivitas ini sudah dilakukan sejak lama (1997) dan masih dilakukan sampai sekarang 	ya, transformasi ini dapat efektif untuk menunjang perusahaan mendapatkan keunggulan kompetitif atau perilaku ini merupakan perilaku strategis.
Perilaku melaksanakan pemasaran	ya, transformasi ini dapat menghasilkan produk yang sudah terjual	ya, transformasi ini dilaksanakan sendiri oleh manajer pemilik di dalam perusahaannya sehingga hanya memerlukan sumber daya yang minimum.	<ul style="list-style-type: none"> - Bemilai : ya, transformasi ini bemilai untuk perusahaan karena menggunakan sumber daya kapabilitas yang dapat menyebabkan perusahaan dapat menyusun atau mengimplementasikan strategi yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya serta memenuhi kebutuhan konsumen - Mempunyai hambatan untuk duplikasi: ya, khususnya perilaku menjajagi saluran pemasaran baru dengan cara mengikuti kegiatan kelompok organisasi yang tidak berhubungan langsung dengan perusahaan (misalnya organisasi hobby dsb.) dengan maksud memperluas pergaulan dan peluang untuk pemasaran, hal ini menggunakan sumber daya kapabilitas hubungan yang sulit untuk ditiru karena tidak mudah untuk memasuki organisasi seperti itu (sulit ditiru dan jarang). - Dapat menyesuaikan diri : ya, aktivitas ini sudah dilakukan sejak lama (1997) dan masih dilakukan sampai sekarang 	ya, transformasi ini dapat efektif untuk menunjang perusahaan mendapatkan keunggulan kompetitif atau perilaku ini merupakan perilaku strategis.



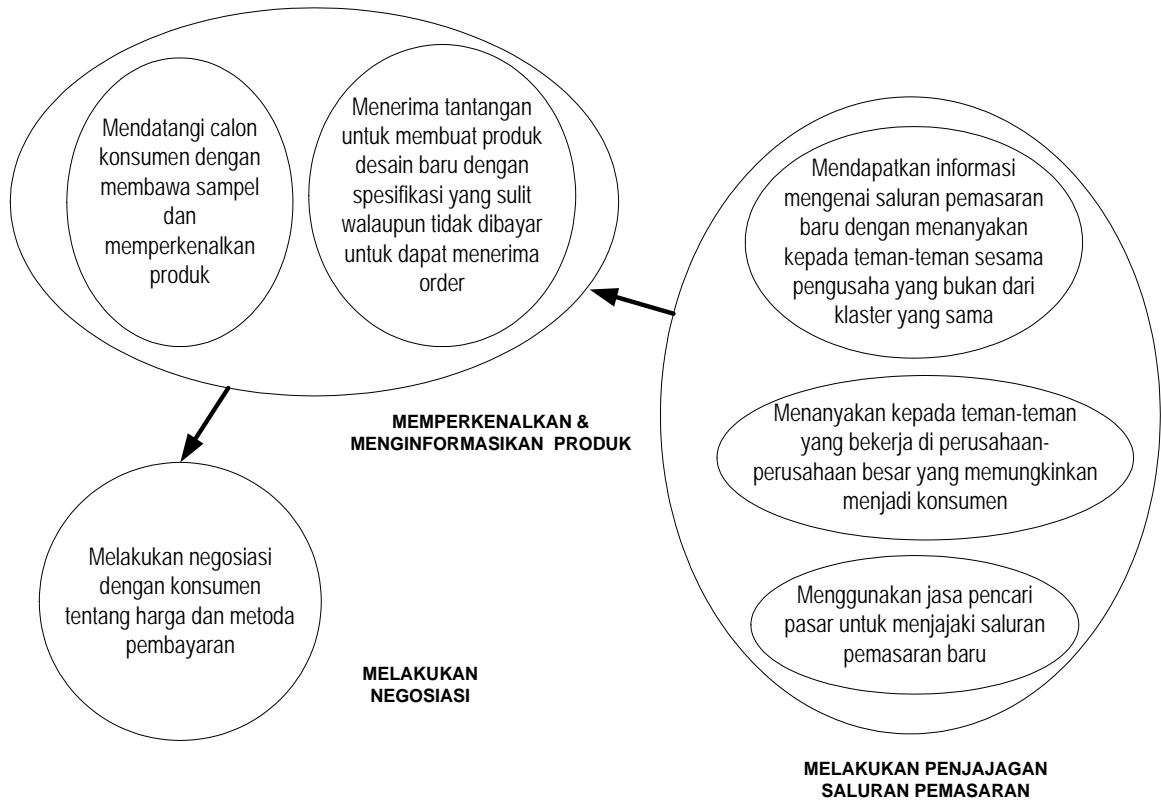
Gambar 2. Model perilaku menentukan strategi Bapak BG



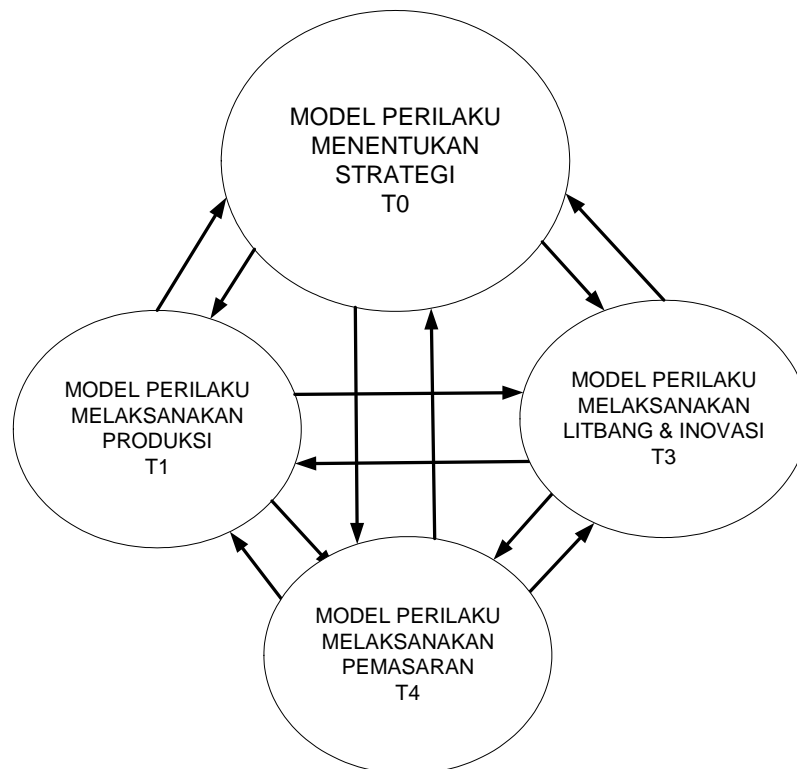
Gambar 3. Model perilaku melaksanakan produksi Bapak BG



Gambar 4. Model perilaku melaksanakan litbang dan inovasi Bapak BG



Gambar 5. Model perilaku melaksanakan pemasaran Bapak BG



Gambar 6. Model konseptual perilaku strategis Bapak BG

6. KESIMPULAN DAN ARAH PENELITIAN SELANJUTNYA

Hasil pemodelan perilaku strategis pengusaha kecil yang unggul (Bapak BG) di industri kecil logam Kiara Condong, Bandung mengungkap 4 jenis perilaku, yaitu perilaku dalam menentukan atau merumuskan strategi, perilaku dalam melaksanakan produksi, perilaku dalam melaksanakan penelitian dan pengembangan serta inovasi, dan perilaku dalam melaksanakan pemasaran. Model-model tersebut cukup komprehensif karena berhasil mengungkap berbagai variabel penelitian dan hubungan di antara variabel-variabel tersebut. Sebagai sebuah model konseptual perilaku strategis yang berhasil dieksplorasi melalui pendekatan kualitatif, maka model ini selanjutnya perlu diuji untuk melihat tingkat keumumannya (*generalizability*) pada pengusaha-pengusaha sejenis yang berhasil pada industri-industri kecil yang lain di Indonesia dengan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian dari pengujian model konseptual yang akan dilakukan akan menjadi proses konfirmasi terhadap model perilaku strategis pengusaha kecil yang lebih umum di Indonesia. Pengujian dapat dilakukan pada sebagian atau seluruh model perilaku strategis. Tetapi, pengujian keseluruhan model dalam sebuah penelitian dengan pendekatan kuantitatif akan menghadapi tantangan dari segi kesederhanaan model (*parsimony*) yang masih mewakili (*representative*) perilaku strategis yang sebenarnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, E., and Chell, E., 1993. "The Successful International Entrepreneur: A Profile." *The 23rd European Small Business Seminar*, Belfast.
- Adebayo, A.O., 2004. *Developing a Theory of Auditing Behavior in the Electronic Business Environment*, Dissertation, School of Business, Virginia Commonwealth University, Richmond, Virginia.
- Attefalk, L., and Langervik, G., 2001. *Socio Technical Soft System Methodology: A Sociotechnical Approach to Soft Systems Methodology*, Master Thesis, Department of Informatics University of Gothenburg.
- Bamberger, I., and Bonacker, R., 1994. "Strategies of Small and Medium-sized Enterprises and Their Measurement." in Bamberger, I. (Ed.), *Product/Market Strategies of Small and Medium-Sized Enterprises*, Aldershot: Avebury.
- Bird, B., 1995. "Towards a Theory of Entrepreneurial Competency: Advances in Entrepreneurship." *Firm Emergence and Growth*, Vol. 2, p. 51–72.
- Borch, O.J., 2004. "Building Dynamic Capabilities for Strategic Entrepreneurship in SMEs." NCSB 2004 Conference, *13th Nordic Conference on Small Business Research*.
- Chakravarthy, B.S., and Doz, Y., 1992. "Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal." *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 5–14.
- Checkland, P., 2000. "Soft System Methodology: A Thirty Year Retrospective." *System Research and Behavioral Science*, Vol. 17, p. S11–S58.
- Creswell, J.W., 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*, Sage Publication Inc., Thousand Oaks, California.

- Creswell, J.W., 1994. *Research Design: Qualitative dan Quantitative Approaches*, Sage Publication Inc., Thousand Oaks, California.
- De Sarbo, W.S., Di Benedetto, C.A., Song, M., and Sinha, I., 2005. "Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty and Firm Performance." *Strategic Management Journal*, Vol. 26, p. 47–74.
- Fahy, J., 2000. "The Resource-Based View of the Firm: Some Stumbling-Blocks on the Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage." *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, Issue 2/3/4, p. 94–104.
- Hayden, C.L., 1986. *The Handbook of Strategic Enterprise*, The Free Press, New York, NY.
- McClelland, D.C., 1987. "Characteristics of Successful Entrepreneurs." *Journal of Creative Behaviour*, Vol. 21, No. 1, p. 18–21.
- Miller, D., 1983. "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms." *Management Science*, Vol. 29, No. 7, p. 770–791.
- Mintzberg, H., 1975. "The Manager's Job: Folklore and Fact." *Harvard Business Review*, Juli – August.
- Neuman, W.L., 2006. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Sixth Edition, Allyn and Bacon, Nedham, Masschusetts.
- Rangone, A., 1999. "A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises." *Small Business Economics*, Vol. 12, p. 233–248.
- Schmitz, H., 1995. "Collective Efficiency: Growth Path for Small-Scale Industry." *Journal of Development Studies*, Vol 31, No. 4, p. 529–566.
- Schmitz, H., and Nadvi, K., 1999. "Clustering and Industrialization in Industrial Clusters in Developing Countries." *World Development*, Vol. 27, No. 9, Pergamon, Oxford.
- Staley, E., and Morse, R., 1965. *Modern Small Industry for Developing Countries*, McGraw Hill, New York.
- Strauss, A.L., 1987. *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge University Press, Cambridge, MA.
- Strauss, A., and Corbin, J., 1990. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage, Newbury Park, CA.
- Williamson, O.E., 1979. "Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations." *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, p. 233–261.