

KONFIGURASI SUMBER DAYA DAN STRATEGI BERKOMPETISI – STUDI KASUS PERUSAHAAN KECIL DAN MENENGAH INDONESIA

HERU SATYANUGRAHA

Universitas Trisakti

This study explores the relation between the resources of Indonesian small and medium firms, and their competitive strategy in the export market. Resource-based theory is used to model the relationship. The findings indicate that the relationship exists. Cluster analysis reveals that Indonesian small and medium firms can be classified into four different groups based on their resources configuration: business, bureaucratic, impoverished, and technological firms. There is relationship between the grouping of the firms and their competitive strategies.

PENDAHULUAN

Model dalam manajemen strategik yang menjelaskan bagaimana perusahaan seharusnya berkompetisi telah banyak dicoba diterapkan dalam kegiatan ekspor. Penentuan strategi berkompetisi merupakan salah satu keputusan paling penting untuk suksesnya bisnis. Pada umumnya, adaptasi atau orientasi ke lingkungan eksternal merupakan fokus dari riset tentang strategi bisnis.

Untuk mencapai sukses dalam kinerja, tiap strategi harus didukung oleh sumber daya yang tepat dan kompetensi yang sesuai (Snow & Hrebiniak, 1980). Unsur unsur yang paling kritis dalam membentuk kelebihan kompetitif terdapat pada konfigurasi sumber daya internal perusahaan (Amit & Schoemaker, 1993, Barney, 1991; Black & Boal, 1994). Sampai sekarang, hubungan antara aspek orientasi pasar dari strategi dan konfigurasi sumber internal dan pengelolaan perusahaan masih tetap belum tersentuh dalam riset strategi bisnis (Borch, Huse, dan Senneseth, 1999).

Permasalahan yang perlu dicarikan penyelesaiannya adalah dirumuskannya model strategi berkompetisi yang dapat menjamin keberhasilan kinerja ekspor bagi perusahaan kecil dan menengah Indonesia. Menyadari luasnya permasalahan tersebut, maka dalam penelitian ini secara spesifik permasalahan dibatasi pada perlunya dikenal bagaimana hubungan antara sumber daya perusahaan kecil dan menengah Indonesia dengan pilihan strategi kompetitif mereka dalam pasar ekspor. Tujuan penelitian ini adalah untuk

memahami bagaimana hubungan antara sumber daya perusahaan kecil dan menengah Indonesia dengan pilihan strategi berkompetisi dalam pasar ekspor.

Hal ini penting untuk dipelajari, karena akan membantu manajer perusahaan kecil dan menengah untuk memahami bagaimana mengembangkan strategi kompetitif yang didasarkan pada sumber daya yang ada. Dengan dilakukannya identifikasi dan pembedaan berbagai sumber daya dan strategi perusahaan perusahaan kecil dan menengah Indonesia yang melakukan ekspor, maka akan memungkinkan para manajer bisnis untuk mengarahkan kegiatannya pada sumber daya yang dapat diubah dan dikembangkan.

TINJAUAN TEORI

Strategi Berkompetisi dalam Ekspor

Pengembangan perspektif *strategy - structure - performance* telah memberikan kontribusi pada pemahaman bagaimana perusahaan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan (Ansoff, 1971; Ginsberg & Venkatraman, 1985; Hofer, 1975; Hofer & Schendel, 1978; Porter, 1980). Tema utama dari model model strategi tersebut adalah bagaimana menyesuaikan antara konteks pasar dan kemampuan organisasi dan strategi dari perusahaan (Ginsberg & Venkatraman, 1985; Hambrick & Lei, 1985; Mintzberg, 1988).

Walaupun demikian, kebanyakan dari studi tersebut berusaha memahami strategi dan sumber daya dari perusahaan perusahaan besar atau pada industri dengan karakteristik skala besar (Smith, Guthrie & Chen, 1989). Bagaimana perusahaan perusahaan besar berkompetisi dalam pasar internasional sering merupakan fokus dari studi tentang strategi dan sumber daya (Hambrick, 1983; Kim & Lim, 1998; Roth & Morrison, 1992). Dilain pihak, dibanyak negara dan industri, lebih banyak perusahaan perusahaan kecil dan menengah dengan kompetisi regional dari pada kompetisi global.

Diantara tipologi strategi berkompetisi yang paling sering digunakan, maka klasifikasi strategi differensiasi dan strategi *cost leadership* dari Porter (1980), serta strategi *prospector*, *analyzer*, *defender*, dan *reactor* dari Miles dan Snow (1978) yang paling populer. Miles dan Snow (1978) menggunakan dasar siklus adaptasi untuk menguraikan empat tipe strategi. *Prospectors* melakukan perubahan dalam industri dengan pengembangan produk, pengenalan teknologi baru, dsbnya. Organisasinya cenderung untuk tidak formil, dan terdesentralisasi. *Analyzers* tertarik untuk mengembangkan idea bisnis, serta mengeksploitasi produk baru dan kesempatan pasar. Sumber inovasi pada umumnya adalah imitasi. *Defenders* mencoba untuk menciptakan *domain* yang stabil. Hal ini dilakukan dengan efisiensi biaya. Tidak banyak usaha dilakukan untuk mengembangkan kesempatan bisnis baru. *Reactors* adalah tipe yang tidak terarah, dan merupakan tipe yang tidak sukses.

Porter (1980) membedakan strategi berkompetisi dalam strategi berkompetisi dan strategi kepemimpinan biaya, yang masing masing mungkin berbeda dalam fokusnya. Perusahaan perusahaan kecil pada umumnya

diperkirakan memilih strategi differensiasi, oleh karena mereka sulit memanfaatkan skala ekonomi usahanya. Segev (1989) menemukan bahwa strategi differensiasi dapat dibandingkan dengan tipe *prospectors* dari Miles dan Snow (1978), sedangkan *cost leadership* dapat dibandingkan dengan *defenders*. *Analyzers* dan *reactors* akan terletak pada suatu kontinum diantara *prospectors* dan *defenders*, dibedakan berdasarkan derajat konsistensinya.

Resource Based Theory

Konsep *Resource-based view* dari perusahaan dikenalkan oleh Penrose (1959) dan Wernerfelt (1984) dalam usaha membangun dasar yang konsisten untuk teori kebijakan perusahaan. *Resource-based view* memungkinkan pendalaman pemahaman bagaimana sumber daya digunakan dan menjelaskan ketahanan kelebihan kompetitif.

Sumber daya perusahaan didefinisikan sebagai seluruh asset, kemampuan, proses organisasi, atribut atribut perusahaan, informasi, pengetahuan, dan sebagainya yang dibawah kendali perusahaan yang memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkannya dan mengimplementasikan strategi yang menyempurnakan efisiensi dan efektifitasnya. Model *resource based view* dapat membantu manajer membedakan sumber daya yang dapat mendukung suatu kelebihan kompetitif dari sumber daya yang kurang berguna. Secara umum hal ini berarti bahwa dengan menganalisis posisi sumber daya yang dimilikinya, seorang manajer dapat memiliki pemahaman yang jelas tentang situasi yang dihadapinya apakah memenuhi kondisi yang diperlukan untuk suatu kelebihan yang berkelanjutan, dengan kata lain kinerja yang baik.

Kelebihan kompetitif, termasuk kinerja perusahaan ataupun pertumbuhannya, timbul dari penggunaan dari sumber daya baik yang nyata maupun yang tidak, yang heterogen, sulit untuk disubstitusi dan imitasi (Barney, 1986, 1991 ; Dierickx & Cool, 1989; Ginsberg, 1994; Mahoney & Pandian, 1992; Peteraf, 1993).

Berdasarkan teori *resource-based view* dari perusahaan, sumber daya, khususnya sumber daya *intangible* harusnya digunakan untuk menimbulkan beda dalam kelebihan kompetitif, yang akan berperan pada strategi perusahaan yang berkelanjutan dan sesuai dengan kompetensi perusahaan, dan pada akhirnya akan berperan dalam keberhasilan kinerja ekspor perusahaan.

Hubungan Sumber Daya dan Strategi Berkompentisi

Borch, Huse, dan Senneseth (1999) meneliti hubungan antara sumber daya perusahaan dan orientasi strategik dari perusahaan perusahaan kecil dengan menggunakan *resource-based view*. Empat dimensi orientasi strategi dikembangkan, yaitu : strategi *product*, strategi *market*, strategi *price*, dan strategi *growth*. Sumber daya diklassifikasikan sebagai : *human, social, organizational, technological, financial, dan locational*.

Borch, Huse, dan Senneseth (1999) menyimpulkan berbagai hubungan antara sumber daya perusahaan : *experience, education, network, structure, technology, finance, location* dengan strategi *product*, strategi *market*, strategi *price*, dan strategi *growth*.

Perusahaan pada umumnya memiliki lebih dari satu jenis sumber daya. Borch, Huse, dan Senneseth (1999) menggunakan *cluster analysis* untuk menyimpulkan bahwa dari segi kombinasi sumber daya, perusahaan dapat dikelompokkan sebagai : (1) *technological firms* (perusahaan yang dominan dengan sumber daya *technological*), (2) *managerial firms* (perusahaan dengan kekuatan dalam *social capital* dan *managerial resources*), (3) *impoverished firms* (perusahaan dengan sumber daya yang merata), dan (4) *traditional firms* (perusahaan dengan kekuatan *financial* dan *locational*).

Borch, Huse, dan Senneseth (1999) menyimpulkan pula bahwa perusahaan dengan kombinasi sumber daya tertentu cenderung untuk memilih strategi berkompetisi tertentu. Secara spesifik maka disimpulkan bahwa : (1) *technological firms* cenderung untuk memilih strategi *product*, (2) *managerial firms* cenderung untuk menggunakan strategi *market*., (3) *impoverished firms* tidak memiliki strategi yang konsisten, dan (4) *traditional firms* cenderung untuk menghindari penggunaan strategi *growth*.

METODOLOGI PENELITIAN

Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen penelitian berupa kuesioner yang mencakup indikator data bagi berbagai sumber daya, serta berbagai pilihan strategi. Indikator dinyatakan dalam bentuk pertanyaan dan jawaban dinyatakan dalam skala Likert, dari 1 sampai 5 agar diperoleh skala interval dari jawaban.

Sumber daya *human* dinyatakan dalam dua variabel : *education* dan *experience*. Variabel *education* diukur dengan indikator tunggal tingkat pendidikan manajer, sedangkan variabel *experience* diukur dengan indikator indikator : (1) lamanya manajer bekerja di perusahaan tersebut, dan (2) lamanya manajer bekerja dalam kegiatan ekspor.

Sumber daya *social* dinyatakan dengan variabel *network*, yaitu koneksi yang dimiliki oleh perusahaan, dan diukur dengan empat indikator, yaitu : (1) penggunaan koneksi karyawan sebagai sumber informasi, (2) penggunaan koneksi manajer sendiri, (3) penggunaan koneksi untuk mempengaruhi lingkungan eksternal, dan (4) penggunaan koneksi untuk sumber pengetahuan, informasi.

Sumber daya *organizational* dinyatakan dengan variabel *structure*, yaitu (1) sistim dan (2) administrasi formal organisasi. Variabel *structure* diukur dengan tiga indikator, yaitu : (1) pentingnya peranan komisaris perusahaan, (2) sejauh mana rencana strategis perusahaan yang tertulis dibuat, dan (3) sejauh mana keputusan usaha mengikuti struktur organisasi perusahaan.

Sumber daya *technology* diukur dengan dua indikator, yaitu : (1) seberapa

banyak teknologi yang dipatentkan, dan (2) produk atau jasa perusahaan yang dipatentkan. Sumber daya *finance* diukur dengan indikator tunggal, yaitu sejauh mana kelebihan sumber daya keuangan yang dimiliki perusahaan relatif terhadap kompetitor. Sumber daya *locational* diukur dengan indikator tunggal, yaitu sejauh mana lokasi perusahaan memberikan kelebihan dibandingkan dengan kompetitor.

Strategi *product*, yaitu strategi yang didasarkan pada orientasi perusahaan pada inovasi dan pengembangan produk, diukur dengan indikator indikator : (1) pengembangan teknologi baru untuk produksi, (2) pengembangan macam produk, (3) pengembangan produk khusus untuk tiap pasar, (4) yang pertama dalam pengembangan produk baru, (5) penyempurnaan produk.

Strategi *market*, yaitu strategi yang didasarkan pada orientasi perusahaan dalam kegiatan kegiatan pemasaran. Indikator yang digunakan : (1) aktif mencari kesempatan pasar, (2) mengembangkan idea untuk melakukan bisnis, (3) mengadaptasi idea baru untuk berkompetisi, (4) melakukan promosi yang agresif, (5) menawarkan banyak macam produk.

Strategi *price*, yaitu strategi yang didasarkan pada orientasi perusahaan pada keputusan yang mempengaruhi harga. Indikator yang digunakan : (1) pentingnya harga dalam kegiatan penjualan, (2) harga produk relatif terhadap kompetitor.

Strategi *growth*, yaitu strategi yang didasarkan pada orientasi usaha usaha untuk mengembangkan perusahaan. Indikator yang digunakan : (1) adanya usaha untuk mengembangkan perusahaan dengan cepat, (2) pengambilan resiko dalam ekspor.

Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dari perusahaan perusahaan manufaktur yang terdapat dalam buku buku : (1) Indonesian Exporter : Facts and Figures 1994, yang diterbitkan oleh PT Capricorn Indonesia Consult Inc, Indonesia, (2) Direktori Eksportir Indonesia 1999, yang diterbitkan oleh Badan Pengembangan Ekspor Nasional, dan (3) Standard Trade and Industry Directory of Indonesia 1999, yang diterbitkan oleh PT Kompasindo, Jakarta.

Perusahaan yang terpilih sebagai responden adalah yang memenuhi kriteria kriteria : perusahaan manufaktur yang mengekspor produknya, produk termasuk kelompok produk untuk konsumen industri, perusahaan memiliki jumlah karyawan yang tidak lebih dari 1000 orang, dan jumlah penjualan pertahun tidak lebih dari 50 juta dolar Amerika.

Perusahaan manufaktur dipilih untuk membatasi diri pada perusahaan perusahaan yang mengekspor produknya sendiri, dan untuk tidak mencakup perusahaan yang memberikan jasa ekspor baik administratif maupun kegiatan ekspor riil bukan hasil produk sendiri. Pilihan produk untuk konsumen industri sekaligus untuk memperoleh sampel yang lebih homogen, serta relatif bebas dari peranan faktor faktor yang dominan yang mempengaruhi pilihan strategi. Kriteria jumlah karyawan dan jumlah penjualan disesuaikan dengan

kriteria yang pada umumnya digunakan untuk definisi perusahaan kecil dan menengah di USA dan negara-negara maju lain, sehingga memungkinkan hasil penelitian ini dapat dibandingkan dengan penelitian lain di luar negeri yang menyangkut perusahaan kecil dan menengah.

Data yang diperlukan merupakan persepsi atau pengetahuan yang diperkirakan merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan tentang permasalahan ekspor. Instrumen riset terdiri dari satu surat pengantar lengkap dengan kuesioner terstruktur yang dikirim ke pimpinan perusahaan atau manajer yang menangani ekspor sesuai dengan nama dan alamat yang diperoleh dari sumber data.

Metode Analisis

Reliabilitas dari instrumen diuji dengan perhitungan korelasi indikator terhadap total serta perhitungan koefisien *alpha* dari Cronbach, yaitu dengan syarat koefisien *alpha* lebih besar dari 0.7 (Churchill 1979). Validitas diuji dengan analisa faktor untuk menunjukkan bahwa indikator yang digunakan memang menyatakan variabel yang akan diukur, atau dengan kata lain bahwa indikator-indikator tersebut memenuhi kriteria validitas.

Hubungan antara tiap sumber daya dengan pilihan strategi diuji dengan koefisien korelasi serta *multiple regression*. Hasil dari kedua metode tersebut dibandingkan untuk memperoleh hasil akhir hubungan antara sumber daya dengan pilihan strategi.

Cluster analysis dilakukan untuk memperoleh pengelompokan konfigurasi sumber daya, sedangkan hubungan antara konfigurasi sumber daya yang dinyatakan dari hasil *cluster analysis* tersebut dengan pilihan strategi, diuji dengan analisis ANOVA.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pengumpulan Data

Berdasarkan kriteria responden yang diharapkan, maka diperoleh 950 perusahaan sebagai calon responden, yang dalam konteks lingkup penelitian ini dipandang cukup memadai. Kuesioner dikirimkan melalui pos, dan diperoleh 234 jawaban yang merupakan 24.6% tingkat pengembalian, yang dapat dikatakan cukup memadai untuk riset sejenis di Indonesia, serta cukup untuk analisis lebih lanjut.

Reliabilitas dan Validitas Instrumen Pengukuran

Reliabilitas instrumen diuji terhadap ukuran variabel yang menggunakan lebih dari dua indikator, dan koefisien *alpha* untuk tiap variabel sebagai berikut: variabel *experience* = 0.8039, variabel *network* = 0.9482, variabel *structure* = 0.9685, variabel *technology* = 0.9715, variabel *strategi product* = 0.9395, variabel

strategi market = 0.9480, variabel *strategi price* = 0.9043, variabel *strategi growth* = 0.9106. Variabel yang lain, yaitu *education*, *finance*, dan *location* diukur dengan masing masing indikator tunggal. Secara keseluruhan, maka dapat disimpulkan dengan demikian bahwa instrumen yang digunakan dengan demikian dapat diyakini reliabilitasnya.

Hasil yang diperoleh dari analisis faktor dengan metode komponen utama menunjukkan terdapat 8 faktor dengan *eigenvalue* > 1.0, serta dengan pemeriksaan terhadap hasil yang dinyatakan dalam struktur matriks dari faktor dan pembebanan maka terlihat bahwa penyelesaian dapat diterima. Tidak ada indikator yang ditolak, karena seluruh pembebanan ternyata lebih besar dari 0.35 (Kerlinger & Pedhazur, 1973). Analisis komponen matriks yang dirotasi *varimax* menunjukkan bahwa seluruh indikator memang masing masing menyatakan ukuran variabel yang akan diukur. Dengan demikian disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan memenuhi kriteria validitas.

Hubungan antara Sumber Daya dengan Strategi Berkompetisi

Hubungan antara sumber daya perusahaan dengan strategi berkompetisi dianalisis dengan analisis korelasi dan analisis *multiple regression*, dengan level signifikansi .05.

1. Analisis Korelasi

Experience berhubungan positif dengan *Strategi Price*, dan berhubungan negatif dengan *Strategi Product*, *Market*, dan *Growth*, yang mengindikasikan bahwa manajer yang berpengalaman lebih suka menggunakan strategi *price* dalam ekspor ke pasar luar negeri, dan cenderung menghindari strategi *product*, *market*, dan *growth*. *Education* berhubungan positif dengan *Strategi Product*, *Market*, dan berhubungan negatif dengan *Strategi Price*, yang mengindikasikan bahwa manajer yang berpendidikan tinggi lebih menyukai penggunaan strategi *product*, *market* dan cenderung untuk menghindari penggunaan strategi *price*.

Network berhubungan negatif dengan *Strategi Product*, yang mengindikasikan bahwa koneksi perusahaan membuat perusahaan cenderung untuk tidak menggunakan strategi *product*. *Structure* berhubungan positif dengan *Strategi Product*, dan *Strategi Market*, serta berhubungan negatif dengan *Strategi Price*, yang mengindikasikan bahwa sumber daya organisasi cenderung untuk membuat perusahaan mengambil strategi *product*, dan *market*, serta menghindari penggunaan strategi *price*.

Technology berhubungan positif dengan *Strategi Product*, *Strategi Market*, dan berhubungan negatif dengan *Strategi Price*, yang mengindikasikan bahwa perusahaan yang memiliki sumber daya teknologi menggunakan strategi *product*, dan *market*, serta menghindari penggunaan strategi *price*. *Finance* berhubungan positif dengan *Strategi Product*, *Market*, dan *Growth*, serta berhubungan negatif dengan *Strategi Price*, yang menunjukkan bahwa perusahaan dengan sumber daya keuangan akan cenderung menggunakan

strategi *product*, *market*, dan *growth*, serta menghindari penggunaan strategi *price*. *Location* berhubungan positif dengan *Strategi Growth*, yang berarti bahwa perusahaan yang memiliki kelebihan dalam lokasi akan cenderung menggunakan strategi *growth*.

2. Analisis Regresi Berganda

Experience berhubungan negatif dengan *Strategi Product*, dan *Strategi Growth*, yang berarti bahwa manajer perusahaan yang berpengalaman cenderung menghindari strategi *product*, dan strategi *growth*. *Education* berhubungan positif dengan *Strategi Product*, dan berhubungan negatif dengan *Strategi Price*, yang berarti bahwa manajer yang berpengalaman cenderung menggunakan strategi *product*, dan menghindari strategi *price*.

Network berhubungan negatif dengan *Strategi Product*, yang berarti bahwa perusahaan yang memiliki sumber daya koneksi cenderung untuk menghindari strategi *product* dalam pemasaran ekspornya. *Structure* berhubungan positif dengan *Strategi Product*, dan berhubungan negatif dengan *Strategi Price*, yang berarti bahwa sumber daya organisasi berhubungan dengan penggunaan strategi *product*, dan tidak digunakannya strategi *price*.

Technology berhubungan positif dengan *Strategi Product*, yang berarti bahwa perusahaan dengan sumber daya teknologi cenderung menggunakan strategi *product*. *Finance* berhubungan positif dengan *Strategi Product*, dan *Strategi Growth*, yang berarti bahwa perusahaan dengan sumber daya keuangan akan cenderung menggunakan strategi *product*, dan strategi *growth*. *Location* berhubungan positif dengan *Strategi Product*, dan *Strategi Growth*, yang berarti bahwa perusahaan dengan kelebihan lokasi cenderung menggunakan strategi *product*, dan strategi *growth*.

3. Kesimpulan Analisis

Dari hasil analisis korelasi dan regresi berganda, maka untuk perusahaan perusahaan kecil dan menengah Indonesia yang mengeksport produknya, dapat disimpulkan hubungan tiap sumber daya perusahaan dengan strategi berkompetisi yang diambilnya. Sumber daya pengalaman tidak secara konklusif berhubungan dengan pilihan strategi berkompetisi yang ada.

Sumber daya pendidikan ternyata memberikan kecenderungan untuk mengambil strategi *product*, dan menghindari strategi *price*. Sumber daya koneksi perusahaan hanya menimbulkan kecenderungan untuk menghindari penggunaan strategi *product*.

Sumber daya organisasional memberikan kecenderungan penggunaan strategi *product*, dan menghindari penggunaan strategi *price*. Sumber daya teknologi memberikan kecenderungan untuk penggunaan strategi *product*, dan menghindari penggunaan strategi *price*.

Adanya sumber daya keuangan memberikan kecenderungan perusahaan Indonesia untuk menggunakan strategi *product*, dan strategi *growth*. Sumber daya lokasi ternyata memberikan kecenderungan bagi perusahaan perusahaan kecil dan menengah Indonesia untuk menggunakan strategi *growth* dalam berkompetisi di pasar ekspor.

Konfigurasi Sumber Daya dengan Strategi Berkompetisi

Perusahaan pada umumnya memiliki lebih dari satu sumber daya yang dapat memberikan kompetensi untuk berkompetisi. Salah satu tujuan penelitian ini adalah untuk eksplorasi hubungan konfigurasi sumber daya perusahaan dengan strategi berkompetisinya. Pengelompokan perusahaan berdasarkan sumber dayanya dilakukan dengan *cluster analysis*. Teknik *K-means cluster analysis* dari SPSS 9.0 for Windows digunakan dan telah mengidentifikasi empat kelompok perusahaan.

Kelompok 1 terdiri dari 34 perusahaan atau 15% dari total sampel, kelompok 2 terdiri dari 47 perusahaan atau 20%, kelompok 3 terdiri dari 66 perusahaan atau 28%, dan kelompok 4 terdiri dari 87 perusahaan, atau 37%.

Kelompok 1 didominasi oleh perusahaan dengan sumber daya pengalaman dan jaringan koneksi yang relatif kuat ("*business firms*"). Kelompok 2 dapat dijelaskan sebagai kelompok perusahaan yang relatif kuat dengan sumber daya pendidikan dan struktur organisasinya ("*bureaucratic firms*"). Kelompok 3 dapat dikatakan sebagai kelompok perusahaan yang relatif kekuatan sumber dayanya merata dalam jenisnya, sehingga tidak ada yang menonjol ("*impoverished firms*"). Kelompok 4 merupakan kelompok perusahaan yang kuat dalam sumber daya pendidikan dan teknologi ("*technological firms*").

Dua kelompok, yaitu kelompok "*business firms*", dan "*bureaucratic firms*" memang mencirikan karakteristik bisnis Indonesia yang berbeda dengan perusahaan perusahaan lainnya.

Jumlah perusahaan dari tiap kelompok menunjukkan bahwa paling banyak perusahaan perusahaan kecil dan menengah Indonesia adalah "*technological firms*", dan "*impoverished firms*", serta tidak banyak lagi yang dalam kategori "*business firms*" serta "*bureaucratic firms*". Perbandingan jumlah dalam tiap kelompok tersebut menunjukkan bahwa perusahaan eksportir Indonesia memang sangat tergantung pada teknologi dan banyak memanfaatkan karyawan yang memiliki pendidikan tinggi, selain banyak pula perusahaan yang tidak secara khusus memiliki kelebihan kompetitif dalam sumber daya mereka.

Analisis ANOVA digunakan untuk menganalisis hubungan dari tiap konfigurasi sumber daya dengan strategi berkompetisi. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat beda yang signifikan diantara tiap kelompok untuk strategi berkompetisi (*Strategi product*: $F=19.181$, $p=.000$; *Strategi market*: $F=7.008$, $p=.000$; *Strategi price*: $F=10.586$, $p=.000$; *Strategi growth*: $F=3.102$, $p=.027$).

Dari hasil analisis ANOVA dapat disimpulkan bahwa kelompok 1 ("*business firms*") cenderung untuk menggunakan strategi *price* dan strategi *market*, sedangkan kelompok 2 ("*bureaucratic firms*") cenderung untuk menggunakan strategi *price* dan strategi *product*, kelompok 3 ("*impoverished firms*") cenderung untuk menggunakan strategi *price*, dan kelompok 4 ("*technological firms*") cenderung untuk menggunakan strategi *product*, dan strategi *market*. Pada umumnya tidak ada kelompok yang lebih berkecenderungan untuk menggunakan strategi *growth*.

Secara umum perusahaan perusahaan Indonesia memang telah sering diperkirakan tidak melakukan kegiatan ekspor secara aktif, sehingga dapat dijelaskan mengapa pada umumnya perusahaan tidak cenderung menggunakan strategi *growth*, karena strategi ini hanya diambil oleh perusahaan yang aktif dalam melakukan bisnisnya.

Kecenderungan kelompok "*business firms*" untuk menggunakan strategi *price* dan *market* dapat dipahami, karena kegiatan bisnis yang didasarkan pada koneksi memang tidak akan menggunakan strategi *product*, tetapi menggunakan koneksi yang dimilikinya untuk berkompetisi dengan usaha dalam *price* dan *market*. Lebih kuatnya kecenderungan untuk menggunakan strategi *price* menunjukkan bahwa sumber daya koneksi tersebut tidak terlalu besar yang mampu menciptakan ikatan jaringan bisnis yang kuat, sehingga strategi *price* lebih cenderung digunakan dibandingkan strategi *market*.

Kecenderungan kelompok "*bureaucratic firms*" untuk menggunakan strategi *market* dan *product* diperkirakan karena dalam kelompok ini manajer pada umumnya berpendidikan tinggi dan mengikuti struktur organisasi dalam kegiatannya. Hasil pendidikan bisnis di Indonesia diperkirakan akan sangat berperan dalam preferensi untuk penggunaan strategi *market* dan strategi *product*, demikian pula pola organisasi akan lebih mendukung kegiatan kegiatan dalam strategi *market* dan *product*.

Kelompok "*impoverished firms*" yang tidak memiliki sumber daya yang menonjol memang wajar untuk menggunakan strategi *price* untuk pasar ekspor, karena dengan tidak adanya sumber daya yang menonjol, maka tidak mendukung penggunaan strategi yang lain. Kecenderungan penggunaan strategi *price* merupakan pilihan strategi dibandingkan dengan pilihan tidak menggunakan strategi apapun. Diperkirakan bahwa hal ini karena *country of origin effects*, yaitu bahwa produk produk dari negara maju lebih positif diterima di pasar dunia dibandingkan dengan produk produk dari negara seperti Indonesia, sehingga perusahaan perusahaan Indonesia walaupun skala kecil dan menengah harus menggunakan strategi *price* untuk dapat berkompetisi di pasar ekspor, sedangkan perusahaan perusahaan dari negara maju lebih dapat untuk tidak memilih strategi yang manapun.

Kelompok "*technological firms*" dengan manajer yang berpendidikan tinggi dan adanya teknologi yang dapat dimanfaatkan cenderung untuk memilih strategi *product* dan strategi *market*. Hal ini dapat dipahami karena kelebihan teknologi akan secara logis mengarah pada strategi *product*, sedangkan hasil pendidikan tinggi mendukung preferensi akan strategi *market*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian ternyata menunjukkan bahwa ada hubungan antara sumber daya dengan strategi perusahaan kecil dan menengah Indonesia dalam pemasaran ekspor, yang menunjukkan bahwa pendekatan teoritis *resource*

based view yang diambil memang dapat menjelaskan suatu fenomena bisnis ekspor.

Seluruh sumber daya yang ditinjau kecuali sumber daya *experience* ditunjukkan memiliki hubungan dengan strategi berkompetisi. Hubungan ini dapat disampaikan secara ringkas sebagai berikut :

1. *Experience* : tidak berhubungan dengan semua pilihan strategi
2. *Education* : hubungan positif dengan strategi *product*, dan negatif dengan strategi *price*.
3. *Network* : hubungan negatif dengan strategi *product*
4. *Structure* : hubungan positif dengan strategi *product*, dan negatif dengan strategi *price*.
5. *Technology* : hubungan positif dengan strategi *product*, dan negatif dengan strategi *price*.
6. *Finance* : hubungan positif dengan strategi *product*, dan strategi *growth*.
7. *Location* : hubungan positif dengan strategi *growth*.

Dengan *cluster analysis* diperoleh empat kelompok perusahaan berdasarkan sumber dayanya. Disimpulkan bahwa perusahaan perusahaan kecil dan menengah Indonesia yang melakukan ekspor dapat dikelompokkan dalam empat kelompok. Sesuai dengan konfigurasi sumber daya dari tiap kelompok tersebut, maka masing masing kelompok disebut :

1. "*Business firms*", yaitu perusahaan yang sumber daya terutama adalah *experience* dan *network*.
2. "*Bureaucratic firms*", yaitu kelompok perusahaan dengan sumber daya terutama adalah *education* dan *structure*.
3. "*Impoverished firms*", yaitu kelompok perusahaan yang kekuatan tiap sumber daya relatif tidak jauh berbeda.
4. "*Technological firms*", yaitu kelompok perusahaan dengan sumber daya *education* dan *technology* yang relatif kuat.

Analisis ANOVA menunjukkan adanya hubungan antara konfigurasi sumber daya yang direpresentasikan sebagai tiap kelompok perusahaan dengan strategi berkompetisi. Hubungan tersebut diuraikan secara ringkas sebagai berikut :

1. "*Business firms*" cenderung untuk menggunakan strategi *price* dan *market*.
2. "*Bureaucratic firms*" cenderung untuk menggunakan strategi *market* dan *product*.
3. "*Impoverished firms*" cenderung untuk menggunakan strategi *price*.
4. "*Technological firms*" cenderung untuk menggunakan strategi *product* dan *market*.

Implikasi Hasil Penelitian

Hubungan yang ada antara sumber daya dengan strategi berkompetisi memungkinkan manajer perusahaan kecil dan menengah Indonesia untuk mengidentifikasi dan mengenal berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaannya, dan membantu dalam mengambil keputusan untuk hal hal yang perlu diubah atau diarahkan.

Konfigurasi sumber daya mungkin dapat memberi indikasi tentang arah strategi dari suatu perusahaan sehingga memungkinkan lembaga lembaga pengembangan usaha ekspor untuk lebih tepat menyusun langkah langkah bagi pengembangan ekspor Indonesia.

Saran Saran

Hasil penelitian ini memberikan stimulasi untuk riset dimasa mendatang dalam arah yang sama dengan judul dari penelitian ini. Disarankan untuk riset yang mengarah pada pengembangan model kinerja ekspor yang diperkirakan akan menambah kegunaan dalam praktek, karena akan menunjukkan bagaimana kinerja ekspor berhubungan dengan sumber daya dan dengan strategi yang dipilih.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam pilihan sumber daya serta strategi yang dieksplorasi. Konsep konsep sumber daya yang terbaru dari *resource-based theory*, seperti *non-imitable*, *non-substitutable*, atau *intangible resources* (Barney, 1991; Peteraf, 1993) mungkin perlu dipelajari.

Penelitian yang dilakukan sangat membatasi diri dengan asumsi bahwa perusahaan kecil dan menengah Indonesia homogen, karena itu perlu diteliti variabel kontrol seperti besarnya perusahaan, jenis industri, lamanya perusahaan berdiri, kepemilikan perusahaan, serta lainnya. Penelitian dengan memperhatikan variabel kontrol tersebut akan memberikan lebih banyak pengetahuan tentang hubungan antara sumber daya dengan strategi.

Pengujian hubungan dilakukan dengan tehnik univariat, yang berasumsi bahwa pengujian dilakukan secara parsial. Disarankan untuk penelitian yang menggunakan tehnik multivariat dalam metode analisisnya.

REFERENSI

- Amit,R., & Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, 14:33-46.
- Ansoff, H.I. (1971). *Business Strategy*. Bungay: Penguin Books.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17:99-120.
- Black, J.A. & Boal, K.B. (1994). Strategic Resources : Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15(Summer): 131-149.
- Borch, O.J., Huse, M., & Senneseth, K. (1999). Resource Configuration, Competitive Strategies, and

- Corporate entrepreneurship: An Empirical Examination of Small Firms, Entrepreneurship Theory and Practice, 24 (1):49-70.
- Churchill Jr., G.A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. Journal of Marketing Research, 16 (1) : 64-73.
- Dierickx, I., & Cook, L. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. Management Science, 25 : 1504-1511.
- Ginsberg, A. (1994). Minding the Competition: From Mapping to Mastery. Strategic Management Journal, 15(Winter): 153-174.
- Ginsberg, A., & Venkatraman, N. (1985). Contingency Perspective of Organizational Strategy: A critical review of Empirical Research. Academy of Management Review, 10: 421-434.
- Hambrick, D.C. (1983). Some Tests of effectiveness and the Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types. Academy of Management Journal, 26:5-26.
- Hambrick, D.C., & Lei, D. (1985). Toward an Empirical Prioritization of Contingency Variables for Business Strategy. Academy of Management Journal, 28: 763-788.
- Hofer, C.W. (1975). Toward A Contingency Theory of Business Strategy. Academy of Management Journal, 18:784-810.
- Hofer, C.W., & Schendel, D. (1978). Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul, MN: West Publishing.
- Kim, L., & Lim, Y. (1978). Environment, Generic Strategies, and Performance in Rapidly Developing Countries: A Taxonomic Approach, Academy of Management Journal, 32: 802-827.
- Leonidou, L.C. (1995). Export Stimulation Research: Review, Evaluation, and Integration. International Business Review, 4(2): 133-156.
- Mahoney, J.T., & Pandian, J.R. (1992). The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management. Strategic Management Journal, 13 : 363-380.
- Miles, R.E., & Snow, C.C. (1978). Organizational Strategy, Structure, Process. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1988). Politics and the Political Organization. In H. Mintzberg & J.B. Quinn (Eds). The Strategy Process-Concepts, Contexts and Cases. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International.
- Penrose, E.T. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. New York: John Wiley.
- Porter, M. (1980). Competitive Strategy. New York : Free Press.
- Porter, M. (1985). Competitive Advantage. New York : Free Press.
- Roth, K., & Morrison, A.J. (1992). Business-level Competitive Strategy: A Contingency Link to Internationalization, Journal of Management, 18: 473-487.
- Segev, E. (1989). A Systematic Comparative Analysis of Two Business-level Strategic Typologies. Strategic Management Journal, 10: 487-505.
- Smith, K.G., Guthrie, J.P., Chen, M.J. (1989). Strategy, Size and Performance. Organization Studies, 10: 63-81.
- Snow, C., dan Hrebiniak, L.G. (1980). Strategy, Distinct Competence, and Organizational Performance. Administrative Science Quarterly, 25: 317-336.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm, Strategic Management Journal, 5:171-180.