

## KAPABILITAS DINAMIK PADA UKM SENTRA PENGOLAHAN KERUPUK IKAN DAN UDANG DI INDRAMAYU BERBASIS SUMBER DAYA

Oleh:

Trisna Ningsih<sup>1\*</sup>, Sugeng Hari Wisudo<sup>2</sup>, Martani Huseini<sup>3</sup>, Achmad Poernomo<sup>4</sup>,  
Tri Wiji Nurani<sup>2</sup>

### ABSTRAK

Keberhasilan pengembangan UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu ditentukan oleh faktor lingkungan internal dan eksternal. Berdasarkan model *resource based*, faktor internal yang berupa sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti yang menentukan keberhasilan UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu agar dapat dimanfaatkan untuk meraih keunggulan kompetitif. Tujuan penelitian yaitu untuk menganalisis faktor yang mempengaruhi pengembangan UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu. Selanjutnya dengan menggunakan metode SSM (*Soft System Methodology*) didapatkan hasil bahwa faktor yang mempengaruhi pengembangan UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu adalah (1) menentukan strategi, (2) melaksanakan produksi, (3) melaksanakan litbang dan inovasi, dan (4) melaksanakan pemasaran. Hasil analisis terhadap keempat model perilaku strategis pemilik usaha tersebut menunjukkan adanya interaksi timbal balik di antara keempat model tersebut dan tingkat interaksi ini mengindikasikan dinamika dan kompleksitas perilaku strategis pemilik usaha tersebut dalam membangun keunggulan kompetitifnya. Hal ini berarti bahwa perilaku-perilaku tersebut dapat secara efektif mendukung perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

**Kata kunci:** kapabilitas dinamik, kerupuk ikan dan udang, *Soft System Methodology*, UKM sentra pengolahan

### PENDAHULUAN

Keunggulan kompetitif yang dimiliki UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu dapat ditentukan antara lain oleh sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti. UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu memiliki sumber daya yang berwujud (*tangible resources*) dan sumber daya tidak berwujud (*intangible resources*), terdapat beberapa hal yang perlu digaris bawahi.

*Pertama*, lingkungan strategis UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu mengalami perubahan dinamis yang sangat cepat khususnya dengan kenaikan harga bahan baku ikan, udang dan tepung tapioka. Kondisi ini mengakibatkan masing-masing

---

<sup>1</sup> Kementerian Kelautan dan Perikanan

<sup>2</sup> Departemen Pemanfaatan Sumberdaya Perikanan, FPIK-IPB

<sup>3</sup> Guru Besar Universitas Indonesia

<sup>4</sup> Peneliti pada Badan Litbang Kelautan dan Perikanan, KKP

\* Korespondensi: trisnadkp@yahoo.com

UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu melakukan antara lain (1) menambah jumlah modal usaha, (2) membatasi jumlah produksi, (3) mengurangi kualitas dan mutu produk, dan lain-lain.

*Kedua*, banyaknya jenis kerupuk yang sangat bervariasi di pasaran membuat konsumen semakin mempunyai banyak pilihan, sehingga berpengaruh terhadap jumlah pelanggan atau konsumen di masing-masing UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu.

Persaingan yang cukup tinggi terjadi di antara UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu, tidak dapat dihadapi dengan meningkatkan kemampuan salah satu fungsi manajemen. Peningkatan kemampuan harus dihadapi juga masing-masing UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu, dengan mengambil keputusan dan langkah strategis untuk mengembangkan seluruh kapabilitas atau kemampuan pada tingkat organisasional yang melibatkan seluruh sumber daya dan fungsi manajemen yang dimilikinya.

Teece *et al.* (1997) mengemukakan pengembangan kapabilitas yang dilakukan secara terus menerus dan difokuskan pada usaha untuk menyesuaikan diri dengan dinamika yang terjadi di sekeliling perusahaan, agar mampu menyesuaikan posisi perusahaan tersebut dalam mengelola *resources* akan menghasilkan suatu *dynamic capabilities* atau kapabilitas dinamik.

Permasalahan yang dihadapi UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu dalam usaha untuk meningkatkan daya saing dan produktifitasnya, dan diketahuinya tingkat permintaan para pembeli atau konsumen mengenai kerupuk ikan dan udang serta dampak globalisasi yang akan dihadapi, maka diharapkan masalah yang dihadapi UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu dapat didefinisikan secara lebih jelas. Berdasarkan kondisi di atas, maka tujuan penelitian adalah menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu.

## METODE PENELITIAN

### Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian berada di wilayah Desa Kenanga Blok Dukuh, Kecamatan Sindang, Kabupaten Indramayu, Provinsi Jawa Barat. Fokus penelitian yang ditinjau adalah UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Desa Kenanga sebanyak 34 unit pengolahan ikan (UPI) yang terdiri dari 26 UPI skala kecil dan 8 UPI skala menengah.

### Analisis data

*Soft System Methodology* (SSM) merupakan metodologi untuk mengeksplorasi, menanyakan dan belajar mengenai situasi permasalahan yang tidak terstruktur (Checkland 1990). Seperti ketika melaksanakan analisis kualitatif deskripsi proses pembangunan *dynamic capabilities* pengembangan sentra, proses validasi dan reliabilisasi data pengembangan sentra juga dilaksanakan dengan metode SSM. Menurut Merriam diacu dalam Creswell (1998), proses validasi bertujuan memastikan apakah informasi yang dikumpulkan sesuai dengan kenyataan di lapangan, melalui validasi internal dan eksternal.

Proses validasi dilaksanakan melalui proses triangulasi atau mengkonfrontir data kepada sejumlah informan penelitian berbeda, baik yang terlibat dalam proses pengembangan sentra di Indramayu (*internal*) maupun yang di luar (*eksternal*), untuk menghasilkan gambaran lebih jelas dan utuh terhadap suatu fenomena di lapangan.

Merriam diacu dalam Creswell (1998) menjelaskan tujuan penelitian kualitatif adalah tidak menghasilkan generalisasi tetapi lebih dimaksudkan untuk membangun interpretasi yang

unik dari sebuah even atau kejadian. Untuk menjamin reliabilitas, maka peneliti mengatasi hal dengan cara (1) mengurangi asumsi dasar yang ada di benak peneliti terhadap objek dan subjek penelitian, dan (2) menyeleksi informan penelitian sehingga dihasilkan orang-orang yang benar-benar memiliki kaitan dan memahami dengan baik objek penelitian.

Pengolahan data melibatkan identifikasi tema-tema yang muncul dan pola-pola setelah penyortiran, klasifikasi, dan analisa data. Setelah mengkategorisasi, transkrip wawancara dikodifikasi terhadap poin-poin penting termasuk kata-kata atau kalimat-kalimat kunci. Dari kategorisasi yang sudah ada dan temuan kategori baru, jika ada, maka proses kategorisasi ulang dilakukan. Teknik kategorisasi didasarkan pada sejumlah karakteristik, yaitu penggandaan (*replicability*), bebas, keberbedaan, mengarah pada klasifikasi tersendiri, dan kuat kategorisasinya.

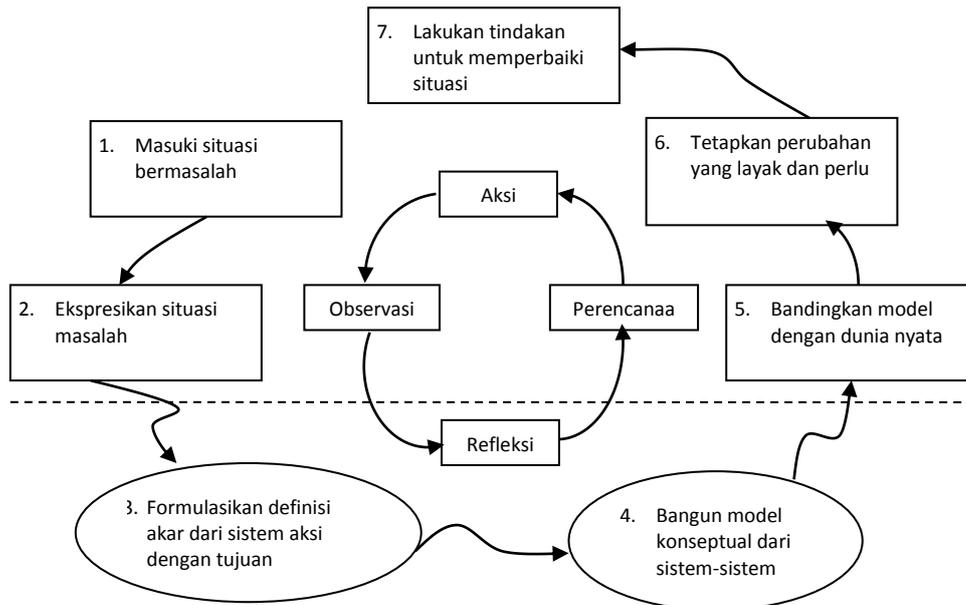
## HASIL DAN PEMBAHASAN

Masalah produktivitas UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu tidak berdiri sendiri, selain faktor-faktor yang langsung mempengaruhi produksi sendiri yakni tenaga kerja, peralatan, konstruksi dan pemasok, juga terdapat lingkungan usaha yang menunjang dan mempengaruhinya.

Lingkungan tersebut dapat dibedakan *pertama* lingkungan sektor sendiri atau lingkungan internal, dimana terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi yakni pasar dan tuntutan para pembeli, persaingan, strategi para pelaku usaha, ketersediaan sumber daya, industri pendukung, fasilitas pendanaan dan lain-lain. *Kedua* lingkungan di luar atau lingkungan eksternal yang biasa disebut PEST (politik, ekonomi, sosial dan teknologi). Mengingat begitu banyaknya faktor yang mempengaruhi produktivitas maka perlu terlebih dahulu diketahui faktor-faktor strategis yang menjadi unsur penentu produksi.

Mengingat luasnya faktor-faktor eksternal yang melingkupi suatu usaha, maka akan dibatasi pada variabel-variabel yang mempunyai relevansi yang kuat dengan faktor-faktor internal UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu dalam rangka merumuskan rencana strategis dan mengimplementasikan strategi tersebut.

Berdasarkan rincian pokok masalah di atas, maka metode yang dipilih untuk menjawab permasalahan tersebut adalah SSM. Checkland (1990) menyatakan bahwa penerapan SSM dibagi menjadi 7 (tujuh) tahapan (Gambar 1).



Gambar 1 *Soft System Methodologi (SSM) Checkland (1990)*

Penelitian dikonsentrasikan pada tahap 1 sampai 6, sementara pelaksanaan tahap 7 oleh manajer/pemilik UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu merupakan indikator tercapainya tujuan.

#### 1. Situasi lapangan

UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu merupakan usaha yang dikelola dan dirintis secara turun temurun sejak dahulu, dan saat ini telah mempunyai kekuatan produk yang menonjol. Keberhasilan ini tidak lepas dari pendahulunya, yang mampu memadukan semangat internal dengan visi bisnis. Karakteristik ini membuat mereka mempunyai keunggulan kompetitif terhadap barang sejenis, dan keunggulan komparatif karena luwes dalam operasi, mendekati bahan baku dan tenaga kerja, dan mudah menyesuaikan dengan perubahan. Untuk menghadapi persaingan, sebagian dari pemilik usaha telah menempuh pelatihan baik melalui tawaran pemerintah atau inisiatif sendiri. Berdasarkan pelatihan yang dimiliki, ditambah dengan pengalaman kerja dan berbisnis akan dapat membentuk identitas budaya (*culture identity*). Budaya disertai dengan jiwa kewirausahaan dapat mempengaruhi kemampuan usaha (Edward 1994). Kemampuan berbisnis yang dimiliki dapat membantu dalam memadukan keputusan internal (Jebarus 1997).

Beberapa pokok permasalahan yang terjadi pada UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu secara keseluruhan adalah:

- 1) Belum memiliki sistem dan prosedur kerja yang baku
- 2) Belum dapat memanfaatkan peluang-peluang yang ada di lingkungan eksternal
- 3) Komitmen pada perencanaan yang masih rendah
- 4) Kurangnya bersosialisasi dengan masyarakat sekitar serta lembaga pemerintah maupun swasta
- 5) Keterbatasan modal usaha, bahan baku, tenaga kerja yang terampil, sarana dan prasarana
- 6) Kualitas produk yang rendah
- 7) Kendala pemasaran

## 2. Ekspresi situasi masalah

UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu merupakan usaha yang dikelola dan dirintis secara turun temurun sejak dahulu, dan saat ini telah mempunyai kekuatan produk yang menonjol. Keberhasilan ini tidak lepas dari pendahulunya, yang mampu memadukan semangat internal dengan visi bisnis. Karakteristik ini membuat mereka mempunyai keunggulan kompetitif terhadap barang sejenis, dan keunggulan komparatif karena luwes dalam operasi, mendekati bahan baku dan tenaga kerja, dan mudah menyesuaikan dengan perubahan. Selanjutnya untuk menghadapi persaingan, sebagian dari pemilik usaha telah menempuh pelatihan baik melalui tawaran pemerintah atau inisiatif sendiri.

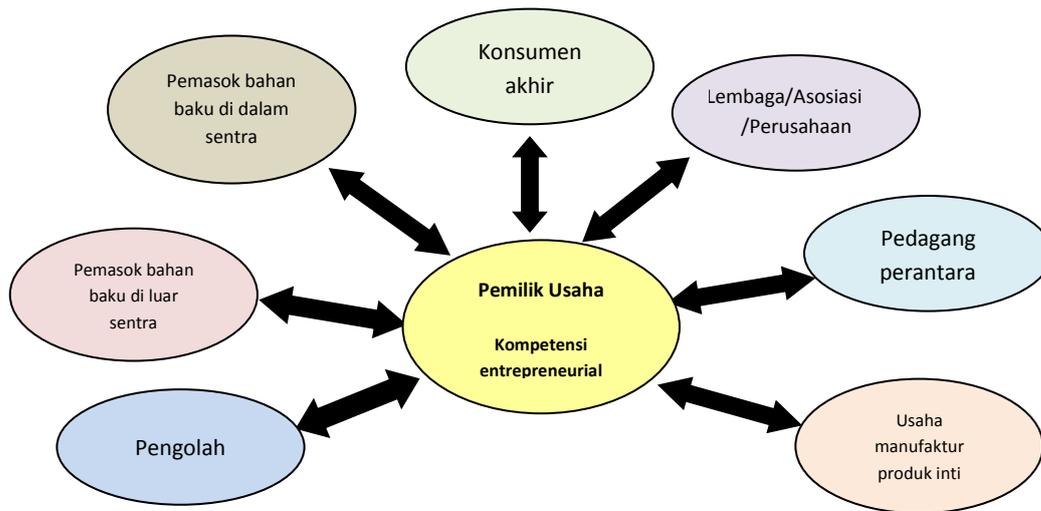
Berdasarkan pelatihan yang dimiliki, ditambah dengan pengalaman kerja dan berbisnis akan dapat membentuk identitas budaya (*culture identity*). Budaya disertai dengan jiwa kewirausahaan dapat mempengaruhi kemampuan usaha (Edward 1994). Kemampuan berbisnis yang dimiliki dapat membantu dalam memadukan keputusan internal (Jebarus 1997).

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).

Miller (1983) menyatakan bahwa 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.

UKM dikarakterisasi dengan manajemen satu orang yaitu pemiliknya, maka sumber daya atau kapabilitas yang dimiliki pemilik suatu UKM haruslah kapabilitas yang bersifat *entrepreneurial* yaitu yang disebut sebagai kapabilitas atau kompetensi *entrepreneurial*. Melalui penggunaan konsep RBV, keunggulan kompetitif di UKM dapat diciptakan jika pemilik UKM dapat mendayagunakan kompetensi *entrepreneurial* yang dimilikinya sebagai sumber daya strategis.

Pengusaha/pemilik UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu, merupakan tokoh sentra yang menentukan keberhasilan dan kegagalan dari unit usahanya. Pemilik unit usaha manufaktur inti, selain mengelola usahanya juga bersosialisasi dengan masyarakat maupun orang-orang yang tergabung dalam lembaga-lembaga baik lembaga pemerintah maupun organisasi non pemerintah. Gambaran situasi permasalahan yang mempengaruhi pemilik dalam mengelola usahanya, maka digambarkan dalam bentuk *rich picture diagram* sebagai berikut:



Gambar 2 Rich picture diagram (Miller 1983).

Gambar 2 menunjukkan bahwa manajer pemilik suatu UKM sentra pengolahan kerupuk di Indramayu selain mempunyai kompetensi *entrepreneurial*, juga berhubungan dengan berbagai pihak lain yang berpengaruh terhadap keputusan-keputusan yang dihasilkan dan juga berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif usahanya.

### 3. Memformulasikan definisi akar sistem dari situasi masalah

Aktivitas-aktivitas dari manajer/pemilik dalam mengelola usahanya dapat dibentuk menjadi 5 model aktivitas bertujuan yaitu (1) model aktivitas bertujuan perilaku menentukan strategi, (2) model aktivitas bertujuan perilaku melaksanakan produksi, (3) model aktivitas bertujuan perilaku bersosialisasi, (4) model aktivitas bertujuan perilaku melaksanakan penelitian pengembangan (litbang) dan inovasi, dan (5) model aktivitas bertujuan perilaku melaksanakan pemasaran. Model aktivitas bertujuan tersebut kemudian didefinisikan dalam bentuk *root definition* yang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1 *Root definition* dari masing-masing aktivitas

Model aktivitas		
bertujuan	Transformasi	Catwoe
Perilaku menentukan strategi	Membuat strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Customer/Client</i> : UKM sentra</li> <li>- <i>Actor</i> : manajer pemilik</li> <li>- <i>Transformation processes</i> : pembuatan strategi</li> <li>- <i>Weltanschauung</i> : untuk mempunyai keunggulan kompetitif UKM sentra harus mempunyai strategi dalam merencanakan masa depan maupun mengelola usaha</li> <li>- <i>Owner</i> : manajer pemilik</li> <li>- <i>Environment</i> : UKM sentra</li> </ul>
Perilaku melaksanakan produksi	Melaksanakan produksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Customer/Client</i> : konsumen</li> <li>- <i>Actor</i> : manajer pemilik</li> <li>- <i>Transformation processes</i> : pelaksanaan produksi</li> <li>- <i>Weltanschauung</i> : untuk mempunyai keunggulan kompetitif UKM sentra harus menciptakan produk yang unggul</li> <li>- <i>Owner</i> : manajer pemilik</li> <li>- <i>Environment</i> : UKM sentra</li> </ul>
Perilaku	Melaksanakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Customer/Client</i> : masyarakat</li> </ul>

bersosialisasi	kegiatan bersosialisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Actor</i>: manajer pemilik</li> <li>- <i>Transformation processes</i>: pelaksanaan kegiatan bersosialisasi</li> <li>- <i>Weltanschauung</i>: sebagai bagian dari UKM sentra dan masyarakat maka setiap orang harus bersosialisasi</li> <li>- <i>Owner</i>: manajer pemilik</li> <li>- <i>Environment</i>: UKM sentra dan masyarakat</li> </ul>
Perilaku melaksanakan penelitian dan pengembangan (litbang) dan inovasi	Melaksanakan litbang	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Customer/Client</i>: UKM sentra</li> <li>- <i>Actor</i>: manajer pemilik</li> <li>- <i>Transformation processes</i>: pelaksanaan kegiatan litbang</li> <li>- <i>Weltanschauung</i>: untuk mempunyai keunggulan kompetitif UKM sentra harus selalu melakukan perbaikan berkesinambungan yang dapat diperoleh jika dilakukan litbang</li> <li>- <i>Owner</i>: manajer pemilik</li> <li>- <i>Environment</i>: UKM sentra</li> </ul>
Perilaku melaksanakan pemasaran	Melaksanakan pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Customer/Client</i>: UKM sentra</li> <li>- <i>Actor</i>: manajer pemilik</li> <li>- <i>Transformation processes</i>: pelaksanaan kegiatan pemasaran</li> <li>- <i>Weltanschauung</i>: untuk mempunyai keunggulan kompetitif UKM sentra harus dapat menjual produknya</li> <li>- <i>Owner</i>: manajer pemilik</li> <li>- <i>Environment</i>: UKM sentra</li> </ul>

#### 4. Membangun model konseptual dari definisi akar sistem

Model-model aktivitas yang telah dibentuk melalui teknik PQR yaitu memperbaiki P (transformasi) melalui Q (aktivitas) agar tercapai R (tujuan sistem), disusun hubungan saling bergantung antar aktivitas dan indikator keberhasilannya.

Tabel 2 Model konseptual bagi masa depan

Model aktivitas			
bertujuan	Transformasi	Catwoe	PQR
Perilaku menentukan strategi	Membuat strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Customer/Client</i>: UKM sentra</li> <li>- <i>Actor</i>: manajer pemilik</li> <li>- <i>Transformation processes</i>: pembuatan strategi</li> <li>- <i>Weltanschauung</i>: untuk mempunyai keunggulan kompetitif UKM sentra harus mempunyai strategi dalam merencanakan masa depan maupun mengelola usaha</li> <li>- <i>Owner</i>: manajer pemilik</li> <li>- <i>Environment</i>: UKM sentra</li> </ul>	Suatu sistem yang dimiliki oleh manajer pemilik dan dilakukan oleh manajer pemilik untuk menentukan strategi UKM sentra yang dimaksudkan untuk dapat memperoleh acuan untuk yang dituju di masa depan dan acuan untuk mengelola UKM sentra
Perilaku melaksanakan produksi	Melaksanakan produksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Customer/Client</i>: konsumen</li> <li>- <i>Actor</i>: manajer pemilik</li> <li>- <i>Transformation processes</i>: pelaksanaan produksi</li> <li>- <i>Weltanschauung</i>: untuk mempunyai keunggulan kompetitif UKM sentra harus menciptakan produk yang unggul</li> <li>- <i>Owner</i>: manajer pemilik</li> <li>- <i>Environment</i>: UKM sentra</li> </ul>	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"> <li>- <i>Customer/Client</i> : masyarakat</li> <li>- <i>Actor</i>: manajer pemilik</li> <li>- <i>Transformation processes</i> : pelaksanaan kegiatan bersosialisasi</li> <li>- <i>Weltanschauung</i> : sebagai bagian dari UKM sentra dan bagian dari masyarakat maka setiap orang harus bersosialisasi</li> <li>- <i>Owner</i> : manajer pemilik</li> <li>- <i>Environment</i> : UKM sentra dan masyarakat</li> </ul>	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"> <li>- <i>Customer/Client</i> : UKM sentra</li> <li>- <i>Actor</i> : manajer pemilik</li> <li>- <i>Transformation processes</i> : pelaksanaan kegiatan litbang</li> <li>- <i>Weltanschauung</i> : untuk mempunyai keunggulan kompetitif UKM sentra harus selalu melakukan perbaikan berkesinambungan yang dapat diperoleh jika dilakukan litbang</li> <li>- <i>Owner</i> : manajer pemilik</li> <li>- <i>Environment</i> : UKM sentra</li> </ul>	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"> <li>- <i>Customer/Client</i> : UKM sentra</li> <li>- <i>Actor</i> : manajer pemilik</li> <li>- <i>Transformation processes</i> : pelaksanaan kegiatan pemasaran</li> <li>- <i>Weltanschauung</i> : untuk mempunyai keunggulan kompetitif UKM sentra harus dapat menjual produknya</li> <li>- <i>Owner</i> : manajer pemilik</li> <li>- <i>Environment</i> : UKM sentra</li> </ul>	Suatu sistem yang dimiliki oleh manajer pemilik dan dilakukan oleh manajer pemilik untuk melaksanakan kegiatan pemasaran yang dimaksudkan untuk dapat menjual produknya

### 5. Menentukan langkah-langkah perubahan yang diinginkan

Berdasarkan 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 disini digunakan uji sumber daya secara kualitatif sesuai dengan konsep RBV. Hasil dari uji kinerja dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3 Uji kinerja

Model perilaku	<i>Efficacy</i>	<i>Efficiency</i>	<i>Effectiveness</i>	Kesimpulan
Perilaku menentukan strategi	ya, transformasi ini dapat menghasilkan strategi UKM sentra	ya, transformasi ini dilaksanakan sendiri oleh manajer pemilik di dalam UKM sentra sehingga	- Bernilai : ya, transformasi ini bernilai untuk UKM sentra karena menggunakan sumber daya kapabilitas yang dapat menyebabkan UKM sentra dapat menyusun atau mengimplementasikan strategi yang dapat meningkatkan efisiensi dan	ya, transformasi ini dapat efektif untuk menunjang UKM sentra mendapatkan keunggulan kompetitif atau perilaku

		hanya memerlukan sumber daya yang minimum	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	ini merupakan perilaku strategis
Perilaku melaksanakan produksi	ya, transformasi ini dapat menghasilkan produk jadi	ya, transformasi ini dilaksanakan sendiri oleh manajer pemilik di dalam UKM sentra sehingga hanya memerlukan sumber daya yang minimum	- Bernilai : ya, transformasi ini bernilai untuk UKM sentra 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 sentra 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 UKM sentra 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	- Bernilai : tidak, transformasi ini tidak bernilai untuk UKM sentra karena tidak menggunakan sumber daya kapabilitas yang dapat menyebabkan UKM sentra dapat	tidak, transformasi ini tidak dapat efektif untuk menunjang UKM sentra

		dalam UKM sentra sehingga hanya memerlukan sumber daya yang minimum	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)	mendapatkan keunggulan kompetitif atau perilaku ini bukan perilaku strategis
Perilaku melaksanakan litbang dan Inovasi	ya, transformasi ini dapat menghasilkan perusahaan yang melaksanakan litbang	ya, transformasi ini dilaksanakan sendiri oleh manajer pemilik di dalam perusahaan-nya sehingga hanya memerlukan sumber daya yang minimum	- 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, karena aktivitasaktivitas 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	ya, transformasi ini	- Bernilai : ya, transformasi ini bernilai untuk perusahaan karena	ya, transformasi ini dapat

menghasilkan produk yang sudah terjual	dilaksanakan sendiri oleh manajer pemilik di dalam UKM sentra sehingga hanya memerlukan sumber daya yang minimum	<p>menggunakan sumber daya kapabilitas yang dapat menyebabkan UKM sentra dapat menyusun atau mengimplementasikan strategi yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya serta memenuhi kebutuhan konsumen</p> <p>- Mempunyai hambatan untuk duplikasi: ya, khususnya perilaku menjajagi saluran pemasaran baru dengan cara mengikuti kegiatan kelompok organisasi yang tidak berhubungan langsung dengan UKM sentra (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).</p> <p>- Dapat menyesuaikan diri : ya, aktivitas ini sudah dilakukan sejak lama (1997) dan masih dilakukan sampai sekarang</p>	efektif untuk menunjang UKM sentra mendapatkan keunggulan kompetitif atau perilaku ini merupakan perilaku strategis.
--	--	---	--

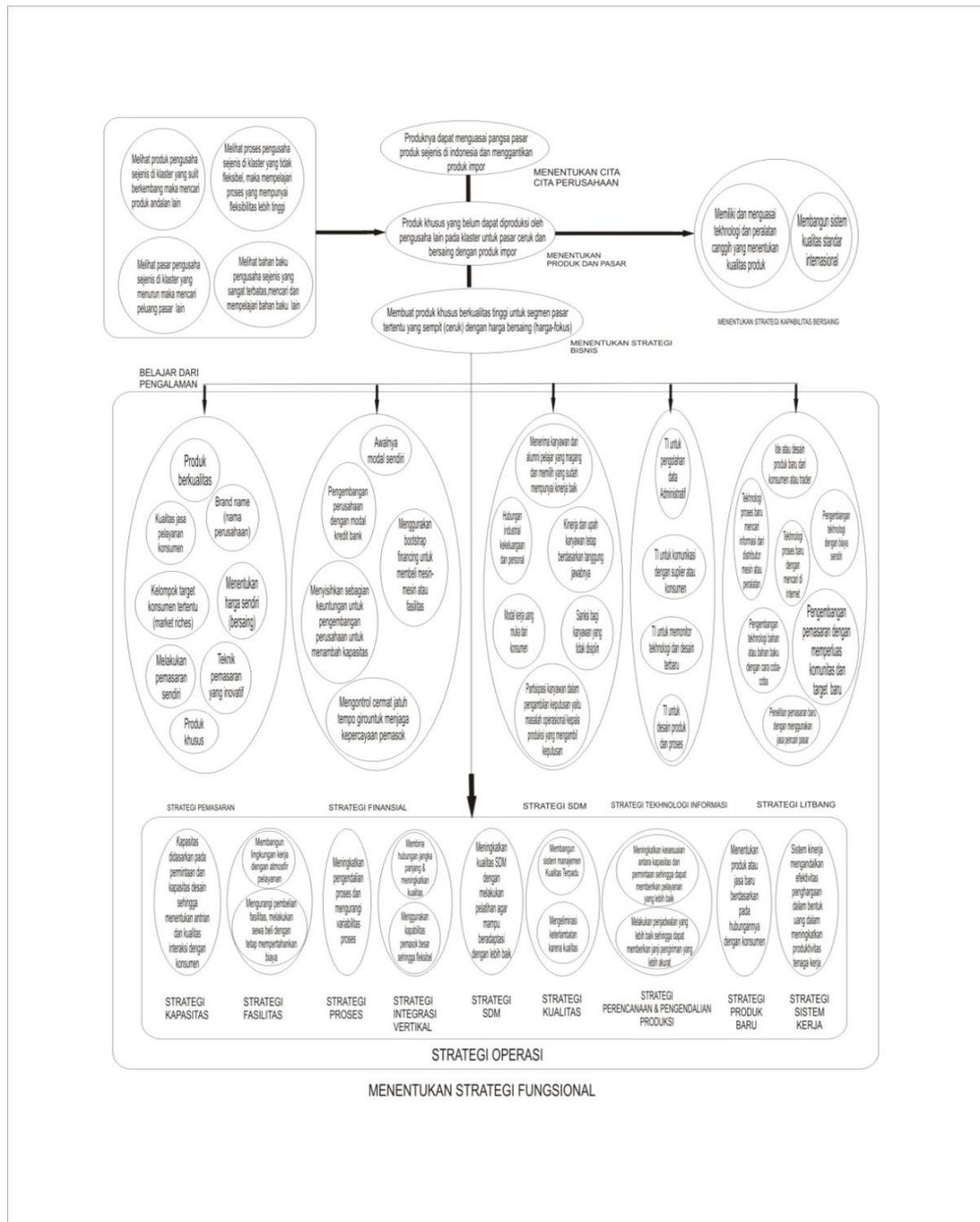
Berdasarkan kelima model perilaku tersebut, setelah diuji E123 diperoleh bahwa hanya model perilaku menentukan strategi, model perilaku melaksanakan produksi, model perilaku melaksanakan litbang dan inovasi, dan model perilaku melaksanakan pemasaran yang menggunakan sumber daya strategis atau disebut sebagai perilaku strategis. Hal ini berarti bahwa perilaku-perilaku tersebut dapat secara efektif mendukung UKM sentra untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Model-model tersebut kemudian dibandingkan dengan kondisi nyata untuk melakukan verifikasi.

Berdasarkan analisis deskriptif penelusuran perilaku pemilik 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 pemilik dari UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

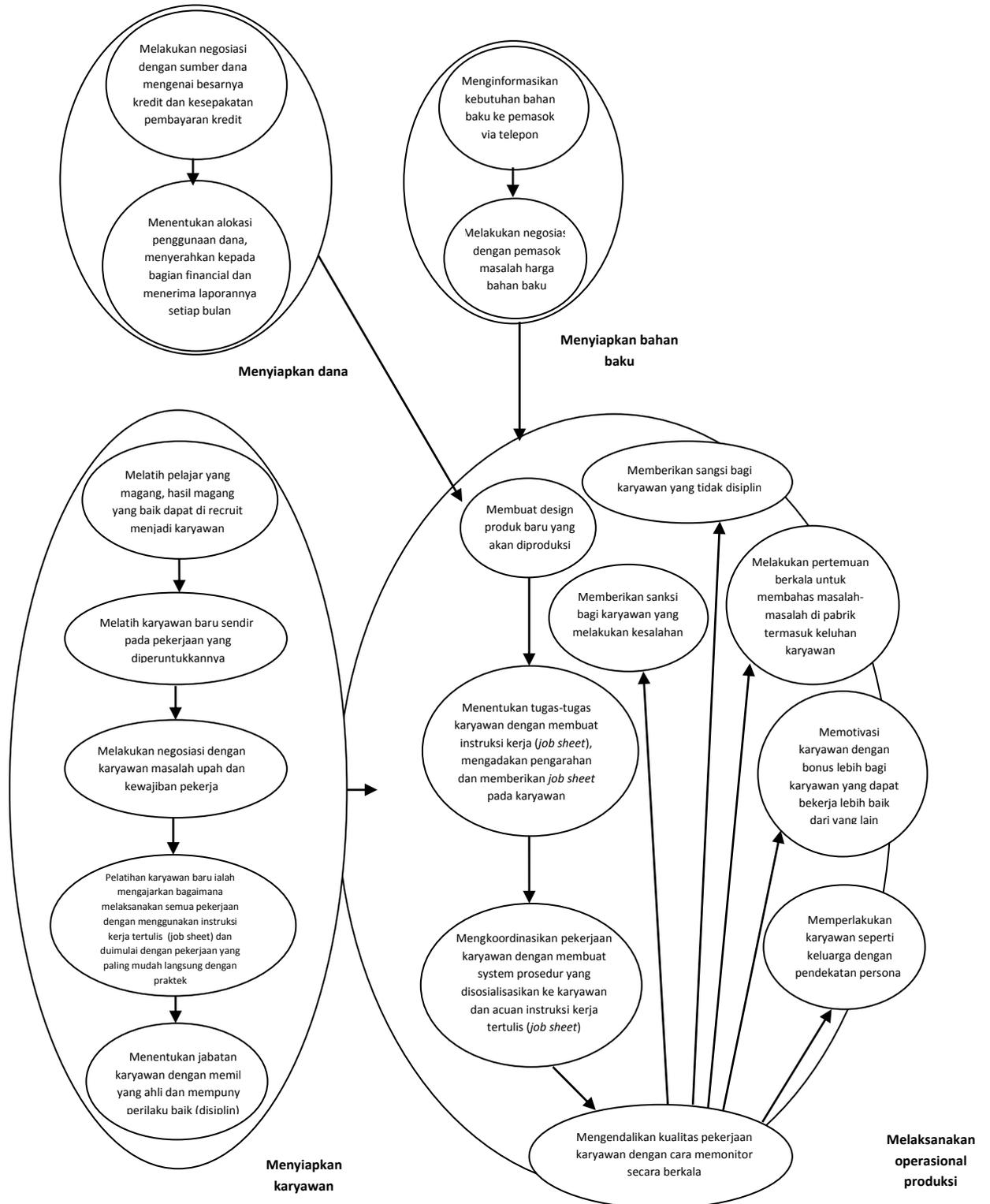
**6. Menentukan langkah-langkah perubahan yang diinginkan**

Model perilaku pemilik usaha dalam menentukan strategi (Gambar 3) 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, sistem kinerja, dan organisasi.



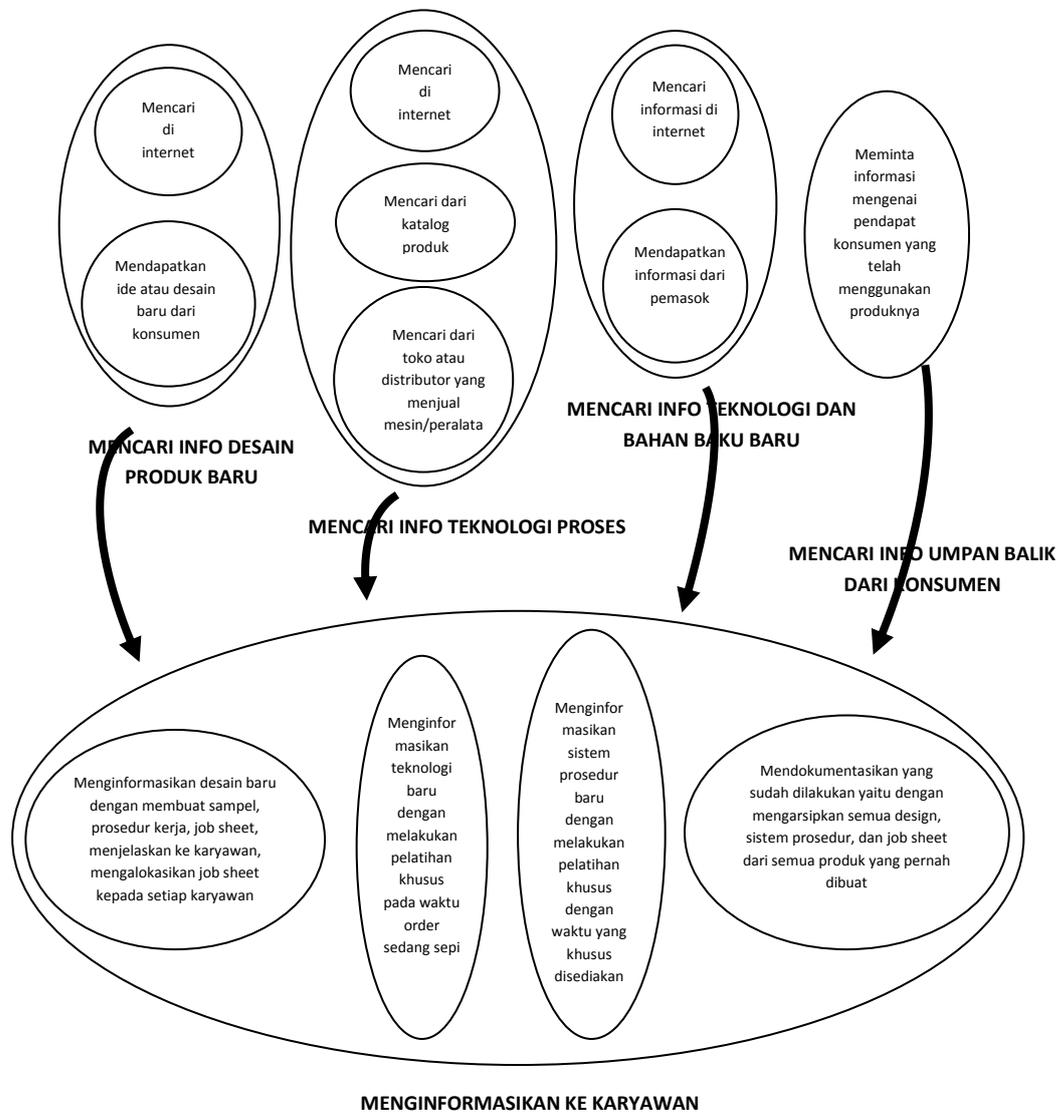
Gambar 3 Model perilaku menentukan strategi.

Model perilaku melaksanakan produksi (Gambar 4) 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.



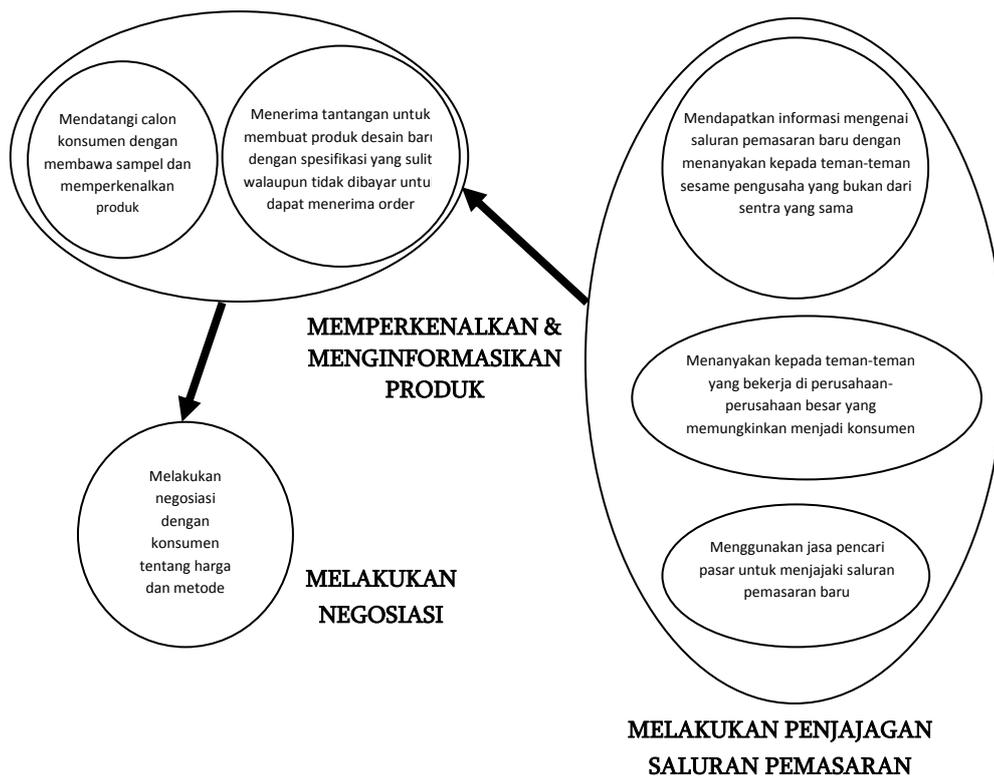
Gambar 4 Model perilaku melaksanakan produksi.

Model perilaku melaksanakan litbang dan inovasi (Gambar 5) 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.



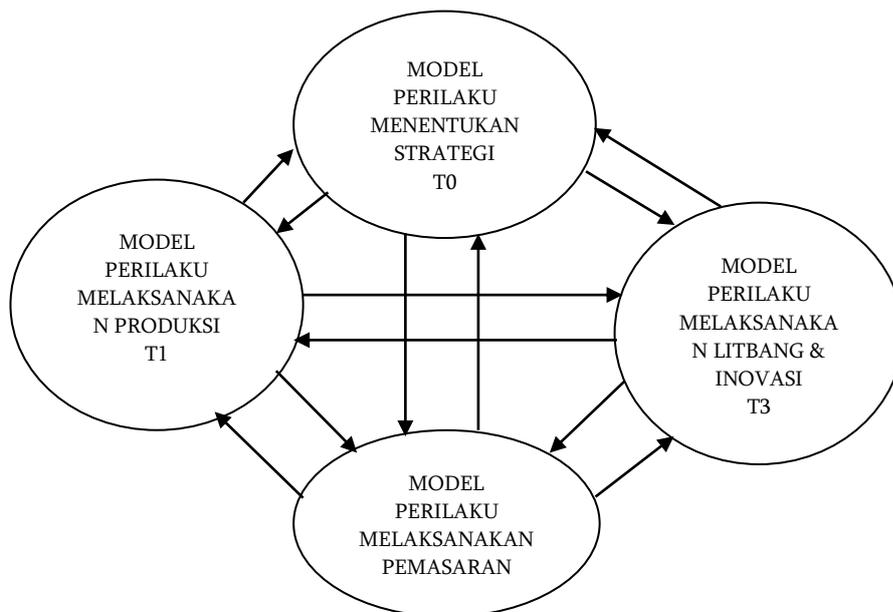
Gambar 5 Model perilaku melaksanakan litbang dan inovasi

Model perilaku melaksanakan pemasaran (Gambar 6) 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 pemilik usaha dalam melakukan negosiasi.



Gambar 6 Model perilaku melaksanakan pemasaran.

Hasil analisis terhadap keempat model perilaku strategis pemilik usaha tersebut menunjukkan adanya interaksi timbal balik di antara keempat model tersebut (Gambar 7) dan tingkat interaksi ini mengindikasikan dinamika dan kompleksitas perilaku strategis pengusaha tersebut dalam membangun keunggulan kompetitifnya.



Gambar 7 Model konseptual perilaku strategis

## KESIMPULAN

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu adalah (1) menentukan strategi, (2) melaksanakan produksi, (3) melaksanakan litbang dan inovasi, dan (4) melaksanakan pemasaran. Hasil analisis terhadap keempat model perilaku strategis pemilik usaha tersebut menunjukkan adanya interaksi timbal balik di antara keempat model tersebut dan tingkat interaksi ini mengindikasikan dinamika dan kompleksitas perilaku strategis pemilik usaha tersebut dalam membangun keunggulan kompetitifnya. Hal ini berarti bahwa perilaku-perilaku tersebut dapat secara efektif mendukung perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Checkland. 1990. *Soft System Methodology*. Singapore: John Wiley & Sons.
- Creswell JW. 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Thousand Oaks, California: Sage Publication Inc.
- Edward E. 1994. The Organization and It's Environment, *J Credit Management*. 12:2.
- Fahy J. 2000. The Resource-Based View of the Firm: Some Stumbling-Blocks on the Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage. *J of European Industrial Training*. 24(Issue 2/3/4):94-104.
- Jebarus A, Maxon J, and Sternberg RJ. 1997. Management and Entrepreneurship. *J of Management Development*. 12:12.
- Miller D. 1983. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*. 29(7):770-791.
- Teece DT, G Pisano, A Shuen. 1997. Dynamic Capability and Strategic Management. *Strategic Management J*. 18(7):509-533.