

Strategi UMKM Sektor Usaha Minuman Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Pada Umkm Es Teh di Kecamatan Bojong - Pekalongan)

Narendra Bayu Putra, Indarto, Paulus Wardoyo

Universitas Semarang

Abstrak

Ada berbagai aspek yang harus diperhitungkan ketika mengembangkan strategi, salah satunya menilai lingkungan eksternal usaha adalah salah satu pilar perumusan strategi yang sukses. Penelitian ini merupakan studi mengenai "Strategi UMKM Sektor Usaha Minuman Mencapai Keunggulan Bersaing". Studi dilakukan pada Usaha Es Teh di kecamatan Bojong Kabupaten Pekalongan dengan berlandaskan teori *Resource Base View* (RBV) yaitu mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki dibandingkan dengan para pesaing untuk mencapai keunggulan bersaing. Penelitian dengan pendekatan kualitatif dan teknik pengumpulann data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Teknik analisa data meliputi reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk mencapai keunggulan bersaing pelaku usaha perlu menyusun rencana melalui analisa pasar yang dilakukan sebelum melakukan usaha dan saat mengimplementasikan strategi yang telah di buat pelaku usaha perlu memperhatikan faktor-faktor kunci yang mempengaruhi antara lain sumber modal usaha, sumber daya manusia, pemasaran dan kepuasan pelanggan.

Kata Kunci: *Resource Base View, Keunggulan Bersaing, Strategi, Kewirausahaan, UMKM*

Abstract

There are various aspects that must be taken into account when developing a strategy, one of which is assessing the external environment of the business as one of the pillars of successful strategy formulation. This research is a study on "Strategies MSME on Beverage Sector to Achieve Competitive Advantage". The study was conducted on the Iced Tea Business in Bojong District, Pekalongan Regency based on the Resource Base View (RBV) theory, which is to optimize the resources owned compared to competitors to achieve competitive advantage. Research with a qualitative approach and data collection techniques was carried out through in-depth interviews, observation and documentation. Data analysis techniques include data reduction, data presentation and conclusion drawn. The results of the study show that to achieve competitive advantage, business actors need to prepare a plan through market analysis carried out before doing business and when implementing the strategies that have been made, business actors need to pay attention to key factors that affect, including business capital sources, human resources, marketing and customer satisfaction.

Keywords: *Resource Base View, Competitive Advantage, Strategy, Entrepreneurship, MSMEs*

PENDAHULUAN

Pelaku usaha harus merancang strategi untuk bertahan hidup, menjadi lebih menguntungkan, meningkatkan pangsa pasar mereka untuk mencapai keunggulan bersaing (Islami et al., 2020) dan siap menghadapi perubahan lingkungan yang cepat (Chatzoglou & Chatzoudes, 2017). Menurut Khalifa (2020), strategi adalah inti kohesif dari panduan keputusan dengan teori entitas yang berkembang untuk memenangkan tantangan berisiko tinggi melalui kekuatan yang menciptakan penggunaan sumber daya dan peluang di lingkungan yang tidak pasti. Apa yang memungkinkan pelaku usaha untuk menikmati keunggulan kinerja kompetitif sangat penting untuk penelitian strategi (Feldman, 2020). Ketika mengembangkan strategi, ada berbagai aspek yang harus diperhitungkan, salah satunya menilai lingkungan eksternal usaha adalah salah satu pilar perumusan strategi yang sukses.

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang ada di Indonesia memiliki ragam industri. Salah satu yang paling ramai adalah industri makanan dan minuman. Salah satu jenis minuman yang sangat terkenal di Indonesia adalah Es Teh. Es teh sendiri merupakan salah satu minuman yang berbahan dasar es batu dan teh. Sebelum terkenal di Indonesia, es teh pertama kali dipopulerkan di Amerika Utara sejak abad ke-19 oleh seorang komisaris teh dari India bernama Richard Blechynden. Minuman Es Teh sangat populer di Indonesia, hampir setiap tempat makan menyediakan minuman tersebut. Es teh juga baik di konsumsi bagi orang dewasa dan anak-anak. Es teh banyak diminati karena rasanya yang menyegarkan, apalagi dalam kondisi cuaca yang panas. Di Indonesia sendiri es teh sudah mulai di kemas dalam bentuk modern, baik dalam kemasan botol maupun kemasan ramah lingkungan lainnya.

Sektor usaha UMKM "Es Teh" dapat dikatakan cukup prospektif dengan respon positif oleh berbagai kalangan masyarakat. Es Teh merupakan salah satu UMKM yang memiliki *sustainable* atau keberlanjutan yang baik karena bahan baku mudah di dapat dan memiliki pangsa pasar yang heterogen yaitu dapat di terima setiap golongan. Didukung dengan sumber daya alam, kapabilitas dan kompetensi lokasi dimana di Indonesia khususnya di pulau Jawa banyak sekali perkebunan Teh yang membuat *supply* bahan baku teh dapat terjamin, sehingga sangat mendukung untuk hilirisasi produk dimana dari hulu sampai ke hilir bisa dikelola oleh pengusaha.

Berdasarkan peluang tersebut saat ini banyak muncul pelaku usaha baru yang berjualan es teh. Tingginya potensi keuntungan, saat ini bukan hanya pelaku usaha UMKM mandiri yang menjalankan usaha es teh ini, banyak juga pelaku usaha es teh pinggir jalan yang telah di kelola secara kemitraan. Sebagai salah satu contoh adalah Es Teh Indonesia, dimana *brand* tersebut menggandeng publik figur Nagita Slavina istri dari Rafi Ahmad sebagai CEO nya untuk memperkuat *brand*. *Brand* kemitraan lain yang ikut meramaikan usaha es teh ini antara lain: Es Teh Poci, Es Teh Indonesia, Es Teh Nusantara, Teh Kota, Teh Manis Jumbo, dan Teh Oplos Kasegaran. Usaha es teh kaki lima yang identik dengan UMKM, saat ini seakan memikat perusahaan besar untuk terjun meramaikan bisnis ini, kita ambil contoh Teh Poci yang merupakan grup dari Teh Sosro ikut meramaikan usaha ini dan sudah memiliki 8000 outlet kaki lima yang tersebar di seluruh Indonesia. Banyaknya pelaku usaha ini tentunya bukan tanpa alasan. Beberapa alasan kenapa usaha es teh ini sangat menarik bagi UMKM dan Perusahaan besar antara lain: 1) Usaha yang mudah di jalankan oleh siapa saja, 2) Target market heterogen, disukai hampir semua kalangan masyarakat, 3) Bukan termasuk usaha musiman yang layu seiring berjalannya waktu, 4) Bahan baku utama mudah di dapatkan, 5) Usaha es teh memiliki potensi pendapatan yang bisa dibilang cukup besar untuk usaha sekelas UMKM.

Dengan modal awal es teh adalah 15 juta per outlet di awal, maka Return of Investment (ROI) nya adalah sebagai berikut :

$$\text{ROI} = \frac{(\text{total penjualan} - \text{investasi})}{\text{Investasi}} \times 100\% = 180\% \text{ per tahun}$$

Dengan ROI 180 % per tahun membuat usaha es teh memiliki ROI yang cukup menarik jika di bandingkan dengan jenis pilihan investasi lainnya seperti :

1. ORI : ROI berkisar 5% - 6% per tahun
2. Deposito : ROI berkisar 2% - 7% per tahun
3. Bunga Tabungan Bank : ROI berkisar 2% - 4% per tahun
4. Laba Rata2 Perusahaan : ROI berkisar 12 - 20% per tahun
5. Pertumbuhan Emas : ROI berkisar 16 - 22% per tahun

Hal ini tentunya menjadi daya tarik tersendiri bagi pelaku usaha untuk mulai terjun di bisnis UMKM Es Teh.

Menurut Ilyas et al. (2022), menciptakan daya saing dan memastikan keunggulan kompetitif merupakan pusat kelangsungan hidup jangka panjang dan pertumbuhan bisnis, dan sebagai hasilnya, bidang ini juga sangat populer di kalangan peneliti. Selain itu, tidak jelas sumber daya dan kemampuan internal spesifik mana yang terkait dengan persaingan ekonomi yang harus ditangkap dan dengan metode apa. Selama beberapa dekade terakhir, kerangka kerja pandangan berbasis sumber daya (RBV) telah menjadi salah satu pendekatan yang paling berpengaruh dalam penelitian bisnis. Menurut RBV, perbedaan kinerja di antara para pelaku industri dapat dijelaskan oleh sumber daya yang heterogen dan tidak bergerak untuk memperoleh, memiliki, mengeksploitasi dan menggunakan.

Beberapa peneliti telah memeriksa faktor-faktor terpisah dari daya saing berdasarkan RBV, sementara yang lain (termasuk para peneliti dari *Global Competitiveness Project; GCP*) berpendapat untuk pembangunan indeks RBV komposit. Studi ini menangkap daya saing UMKM dengan karakteristik sumber daya dan kemampuan internal yang saling terkait: modal manusia, produk, pasar domestik, jaringan, teknologi, pengambilan keputusan, strategi, pemasaran, internasionalisasi dan kehadiran *online*. Kombinasi sumber daya dan kemampuan ini memungkinkan UMKM untuk bersaing secara efektif dengan bisnis lain dan menyediakan produk / layanan bernilai tinggi kepada konsumen.

Perspektif RBV menyatakan bahwa organisasi bisnis dapat memajukan daya saing mereka, misalnya mengenai biaya, kualitas atau elemen tambahan untuk perbedaan, asalkan mereka memperoleh dan mengoptimalkan sumber daya dan kemampuan yang dianggap berharga, langka, tak ada bandingannya dan tidak dapat diganti (Estensoro et al., 2022). Tujuan RBV adalah untuk memberikan wawasan tentang hubungan antara sumber daya yang berbeda dan sejauh mana sumber daya ini dapat diintegrasikan untuk mempertahankan kinerja dan daya saing organisasi bisnis (Holdford, 2018). Studi penelitian saat ini menganggap RBV sebagai pendekatan teoritis yang tepat untuk mengeksplorasi tingkat penerapan fokus pelanggan di UMKM dan bagaimana sumber daya yang berbeda dari fokus pelanggan, misalnya, berkaitan dengan penciptaan bersama, ikatan jaringan, wawasan pelanggan, berinteraksi untuk mencapai keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi bisnis. Menurut (Hagen et al., (2022), gagasan utama RBV adalah bahwa keunggulan kompetitif suatu organisasi bisnis bergantung pada kemampuannya untuk memperoleh, mengendalikan, dan mengonfigurasi sumber daya. Sumber daya organisasi bisnis seperti kemampuan penciptaan bersama, ikatan jaringan, kemampuan wawasan pelanggan dianggap sebagai aset organisasi penting yang membentuk strategi pemasaran seperti fokus pelanggan (Setiyaji et al., 2022).

Pendekatan RBV menggambarkan organisasi bisnis sebagai kumpulan sumber daya dan kemampuan tertentu yang dapat dimanfaatkan untuk memperoleh keunggulan kompetitif melalui implementasi strategi (Donnellan & Rutledge, 2019). Studi sebelumnya telah menetapkan bahwa tingkat keberhasilan implementasi strategi seperti fokus pelanggan hanya sekitar 10% hingga 30% (Pratiwi & Pradana, 2018). Ini agak minimal mengingat ukuran sumber daya dan pengeluaran keuangan yang ditempatkan organisasi bisnis ke dalam pengembangan strategi seperti fokus pelanggan (Estensoro et al., 2022). Oleh karena itu, tampaknya masuk akal bahwa konfigurasi internal sumber daya (misalnya *co-creation*, ikatan jaringan, wawasan dan pengetahuan pelanggan) dan strategi (misalnya fokus pelanggan)

harus diselaraskan untuk implementasi yang bermanfaat, memberikan kepercayaan pada penerapan RBV sebagai pendekatan untuk menetapkan bagaimana sumber daya organisasi bisnis akan paling tepat diselaraskan dengan strategi. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi bisnis seperti UMKM untuk mengadopsi pendekatan yang memungkinkan mereka untuk mengenali perbedaan antara kinerja yang diharapkan dan kinerja yang dicapai. Salah satu pendekatan tersebut adalah RBV, yang menekankan bahwa konfigurasi sumber daya dan kemampuan yang khas (yaitu penciptaan bersama, ikatan jaringan, wawasan atau pengetahuan pelanggan, dan AIM) adalah dasar untuk strategi organisasi bisnis (yaitu fokus pelanggan) dan kemampuannya untuk mencapai kinerja lebih dari rata-rata (Donnellan & Rutledge, 2019).

Pelaku usaha memerlukan Strategi yang tepat untuk mencapai Keunggulan Bersaing dan Mencapai keunggulan bersaing ditengah fenomena yang dihadapi yaitu sangat masif nya pelaku usaha UMKM baru yang bermunculan di industri makanan dan minumannya khususnya bidang usaha penjualan Es Teh. Hal ini perlu menjadi perhatian bagi para pelaku usaha es teh untuk membuat konsep yang optimal dalam penentuan strategi melalui pendekatan Resource Based View (RBV) sehingga pelaku usaha es teh mampu mendapatkan keuntungan yang berlimpah dari usaha ini.

Abrokwah-Larbi (2023) melakukan penelitian dampak fokus pelanggan pada kinerja usaha kecil menengah (UKM) dari perspektif pandangan berbasis sumber daya (RBV). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa fokus pelanggan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja UKM, sehingga mendukung permintaan saat ini untuk menyelidiki pengaruh yang berbeda dari fokus pelanggan terhadap kinerja UKM. Oleh karena itu, faktor penentu fokus pelanggan yang digunakan dalam penelitian ini, termasuk co-creation, ikatan jaringan, wawasan pelanggan dan pemasaran kecerdasan buatan (Artificial Intelligence Marketing ; AIM), sangat penting untuk optimalisasi kinerja UKM.

Aisyah et al., (2022) melakukan penelitian Resource Based View (RBV): strategi UMKM di Sumatra Barat untuk mencapai keunggulan kompetitif. Hasil penelitian bahwa RBV berkontribusi positif bagi UMKM dalam mendapatkan keunggulan kompetitif. Berharga, langka, imitabilitas dan organisasi adalah aset internal atau sumber daya yang dimiliki oleh UMKM berwujud dan tidak berwujud. RBV berkontribusi secara optimal pada keunggulan kompetitif jika diterapkan bersama-sama memperkuat satu sama lain.

Nana & Otoo (2023) melakukan penelitian terkait aplikasi dan komitmen optimal terhadap praktik manajemen keuangan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh praktik pengelolaan keuangan terhadap kinerja organisasi pada usaha kecil dan menengah (UMK). Hasil penelitian menunjukkan bahwa modal kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Manajemen anggaran modal secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi. Pengaruh manajemen aset yang tidak signifikan terhadap kinerja organisasi juga diamati.

Jamaludin (2022) melakukan penelitian perencanaan supply chain management (SCM) pada PT. XYZ Bandung. Hasilnya adalah komponen paling berpengaruh terhadap perencanaan SCM adalah mutu produk dari supplier, harga yang bersaing, Integritas perusahaan supplier, waktu, tempat dan biaya yang efisien.

Gutiérrez-Broncano et al., (2024) melakukan penelitian berfokus pada strategi hibrida, kombinasi simultan dari kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi. Studi ini bertujuan untuk menguji dampak strategi hibrida pada kinerja perusahaan melalui efek positif yang diantisipasi pada proses dan inovasi produk. Selain itu, kami mempelajari peran moderat kapasitas adaptif dalam hubungan langsung strategi hibrida dengan proses dan inovasi produk. Hasil penelitian menemukan bahwa strategi hibrida berhubungan positif dengan kinerja perusahaan dan proses dan inovasi produk. Perusahaan yang menerapkan strategi hybrid, inovasi proses mendorong kinerja perusahaan. Akhirnya, kapasitas adaptif memperkuat hubungan strategi hibrida dengan proses dan inovasi produk. Ini menjelaskan bagaimana dan kapan strategi hibrida paling efektif dalam mendorong kinerja UKM.

Novelty atau kebaruan penelitian ini terletak pada fokus penelitian yang lebih menekankan pada hal-hal mendasar mengenai proses manajemen strategi berupa perumusan strategi, penerapan strategi, serta evaluasi strategi dengan memperhatikan kebutuhan dasar sebelum membuka usaha yaitu kebutuhan modal, pengamatan pasar dan pengetahuan manajemen yang luas sehingga diperoleh peluang terbaik dalam menghadapi persaingan pada industri sektor minuman yang belum banyak menjadi perhatian pada penelitian-penelitian terdahulu. Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan, masalah penelitian ini adalah fenomena semakin banyaknya jumlah pelaku usaha minuman es teh sehingga akan meningkatkan persaingan antara pelaku usaha dan dampaknya dapat menjadi ancaman bagi kelangsungan usaha jika tidak memiliki strategi yang tepat untuk mencapai keunggulan bersaing. Banyak penulisan ilmiah yang terkait dengan strategi untuk memperoleh keunggulan bersaing berdasarkan kajian penelitian terdahulu. Terdapat persamaan dan perbedaan antara penelitian ini dengan topik penelitian terdahulu antara lain adalah teori yang digunakan untuk mengurai permasalahan, yaitu RBV dalam rangka untuk mendapatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Perbedaannya adalah bahwa penelitian ini dilakukan terhadap usaha UMKM di bidang industri minuman es teh yang tergolong mikro dalam hal finansial, sedangkan pada penelitian terdahulu lingkup obyek penelitiannya lebih besar. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dijelaskan, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi yang tepat untuk mencapai keunggulan bersaing. Adapun pertanyaan penelitian yg ada di penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Apa saja alasan pelaku usaha terjun dalam usaha minuman es teh; 2) Bagaimana pengusaha merumuskan strategi mencapai keunggulan bersaing; dan 3) Bagaimana implementasi strategi agar mencapai keunggulan bersaing.

METODOLOGI

Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah pembeli dan pelaku usaha UMKM industri minuman es teh yang berjualan di pinggir jalan baik pelaku usaha mandiri maupun pelaku usaha kemitraan, yang dibagi menjadi 5 kelompok dengan lokasi berbeda di sepanjang ruas jalan protokol pada Kecamatan Bojong Kabupaten Pekalongan. Peneliti mengambil sampel sebanyak total 20 informan yang mewakili kriteria sebagai berikut ini: a) Pelaku mandiri usaha Es Teh di Kecamatan Bojong Kabupaten Pekalongan, 1 perwakilan dari 5 lokasi total 5 orang, b) Pelaku kemitraan usaha Es Teh di Kecamatan Bojong Kabupaten Pekalongan, 1 perwakilan dari 5 lokasi total 5 orang, c) Pembeli Es Teh Pelaku Usaha mandiri di Kecamatan Bojong Kabupaten Pekalongan, 1 perwakilan dari 5 lokasi total 5 orang, dan d) Pembeli Es Teh Pelaku Usaha kemitraan di Kecamatan Bojong Kabupaten Pekalongan, 1 perwakilan dari 5 lokasi total 5 orang. Profil informant dijelaskan sebagai berikut:

No	Nama	Jabatan	Brand Usaha	Jenis Usaha	Lokasi Usaha
1	Silvi	Pemilik	Teh Desa	Kemitraan	Jln. Raya Bojong Wiradesa
2	Salman	Pemilik	Belum Ada	Mandiri	Jln. Raya Bojong Wiradesa
3	Diah	Pemilik	Teh Asli	Kemitraan	Jln. Raya Bojong Kajen
4	Dita	Pemilik	Teh Juara	Mandiri	Jln. Raya Bojong Kajen
5	Rini	Pemilik	Teh Kartini	Kemitraan	Jln. Raya Wiroditan
6	Bella	Pemilik	Belum Ada	Mandiri	Jln. Raya Wiroditan
7	Vira	Pemilik	Teh Joglo	Kemitraan	Jln. Raya Bojong Sragi
8	Syaeful	Pemilik	Belum Ada	Mandiri	Jln. Raya Bojong Sragi

9	Desi	Pemilik	Master Boba	Kemitraan	Jln. Raya Kalipancur
10	Yitno	Pemilik	Belum Ada	Mandiri	Jln. Raya Kalipancur

Tabel 1. Informan Utama

Sumber : Data Primer Juli 2024

Tabel 4.2 Informan Pendukung

No	Nama	Peran	Brand Pembelian	Jenis Brand	Lokasi Pembelian
1	Wawan	Pembeli	Teh Desa	Kemitraan	Jln. Raya Bojong Wiradesa
2	Ahmad	Pembeli	Belum Ada	Mandiri	Jln. Raya Bojong Wiradesa
3	Ali	Pembeli	Teh Asli	Kemitraan	Jln. Raya Bojong Kajen
4	Danang	Pembeli	Teh Juara	Mandiri	Jln. Raya Bojong Kajen
5	Nindi	Pembeli	Teh Kartini	Kemitraan	Jln. Raya Wiroditan
6	Anam	Pembeli	Belum Ada	Mandiri	Jln. Raya Wiroditan
7	Abay	Pembeli	Teh Joglo	Kemitraan	Jln. Raya Bojong Sragi
8	Rahul	Pembeli	Belum Ada	Mandiri	Jln. Raya Bojong Sragi
9	Eko	Pembeli	Master Boba	Kemitraan	Jln. Raya Kalipancur
10	Dirman	Pembeli	Belum Ada	Mandiri	Jln. Raya Kalipancur

Sumber : Data Primer Juli 2024

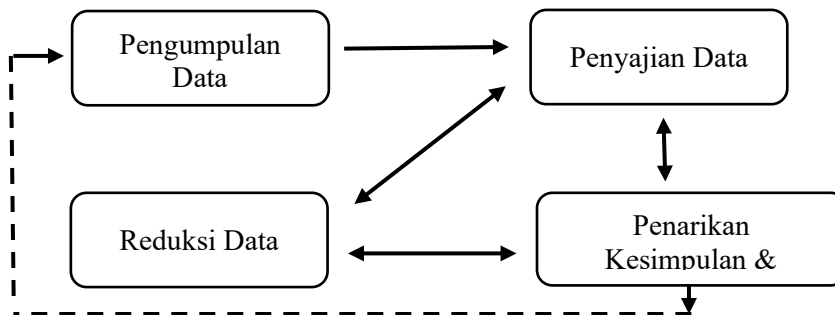
Berdasarkan penelitian yang dilakukan, penulis memperoleh data dengan cara melakukan wawancara dengan informan utama dan informan pendukung. Informan ditunjuk sebagai sumber data yang mampu memberikan informasi yang selengkap-lengkapnyanya serta relevan terhadap tujuan penelitian. Peneliti melakukan wawancara secara langsung ke pelaku usaha UMKM es teh sebagai informan utama lalu selanjutnya melakukan wawancara dengan pembeli es teh sebagai informan pendukung.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang mendasari diri pada pendekatan fenomenologis, yaitu menurut Singarimbun & Effendi (1995) adalah penelitian yang digunakan untuk mengetahui terjadinya suatu aspek fenomena sosial tertentu dan mendeskripsikan fenomena sosial tersebut. Menurut Moleong (2007) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian misalnya perilaku, peran, persepsi serta tindakan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Fenomenologi melakukan kajian terhadap pengalaman pribadi individu yang menjadi subjek penelitian, yaitu pelaku usaha Es Teh di Kecamatan Bojong Kabupaten Pekalongan, baik pengalaman pada tataran afektif, kognitif maupun pengalaman berupa perilaku yang dapat mereka maknai sehingga mencapai keunggulan bersaing. Termasuk bagaimana cara individu di dalam merancang strategi jitu guna memenangkan persaingan pasar Es Teh yang sedang berkembang pesat, serta strategi dalam menjaga hubungan sosial agar persaingan yang terjadi tidak menjadi masalah. Komunikasi dalam hal ini dilihat sebagai sebuah cara untuk berbagi pengalaman pribadi melalui dialog.

Selain itu, untuk menjamin keabsahan data/kredibilitas data, metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi yang dilakukan dengan membandingkan data dengan menggunakan beberapa teknik seperti observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi. Seperti yang di jelaskan oleh Sugiyono (2008) bahwa ada 4 (empat) macam metode pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara, dokumentasi dan gabungan atau triangulasi. Triangulasi diartikan sebagai metode yang menggabungkan antara berbagai teknik pengumpulan data di atas dengan sumber datanya sekaligus menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif yang

meliputi pengumpulan seluruh data, reduksi data (data reduction), penyajian data (display data) dan pengambilan kesimpulan atau verifikasi.



Gambar 1. Alur Analisis Data Kualitatif

Kerangka analisis di mana pengumpulan data yang bersumber data wawancara dan dokumen. Data tersebut akan direduksi, di mana dalam proses reduksi ini akan menyerderhanakan bahwa membuang data yang tidak diperlukan. Sehingga data-data yang terkumpul akan disajikan dan dilakukan analisis atau pengambilan tindakan berdasarkan pemahaman dari penyajian data yang dapat berupa uraian atau narasi yang didapat. Baru setelah penyajian data dapat ditarik kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaku usaha sebelum memulai usaha es teh berdasarkan pengumpulan data penelitian melalui wawancara dan data pengamatan langsung (observasi) untuk mendeskripsikan data hasil wawancara dan pengamatan langsung kedalam bentuk text (proses transkripsi) lalu diinterpretasi dan dikelompokkan atau disebut coding (Priharsari & Indah, 2021).

a. Pertimbangan Pelaku Usaha memulai usaha es teh

Kesimpulan secara garis besar yang bisa diambil dari pernyataan hasil wawancara adalah bahwa motivasi para pelaku usaha dalam menjalankan usaha es teh ini adalah usaha ini merupakan usaha yang bukan musiman dengan bahan baku yang mudah di dapat sehingga mudah untuk di jalankan dan juga lebih mudah untuk berkompetisi dengan para kompetitor dikarenakan banyaknya peminat es teh, selain itu untuk usaha mandiri , usaha ini dan tidak memerlukan modal yang besar sehingga merupakan pilihan usaha yang paling bisa di lakukan. Hal ini selaras dengan teori bahwa pelaku usaha harus mampu bertahan hidup, menjadi lebih menguntungkan, meningkatkan pangsa pasar mereka untuk mencapai keunggulan bersaing (Islami et al., 2020) dan siap menghadapi perubahan lingkungan yang cepat (Chatzoglou & Chatzoudes, 2017). Oleh karena itu, pelaku usaha perlu menyiapkan beberapa hal yang merupakan faktor kunci sebelum memulai bisnis es teh, sebagai berikut ini:



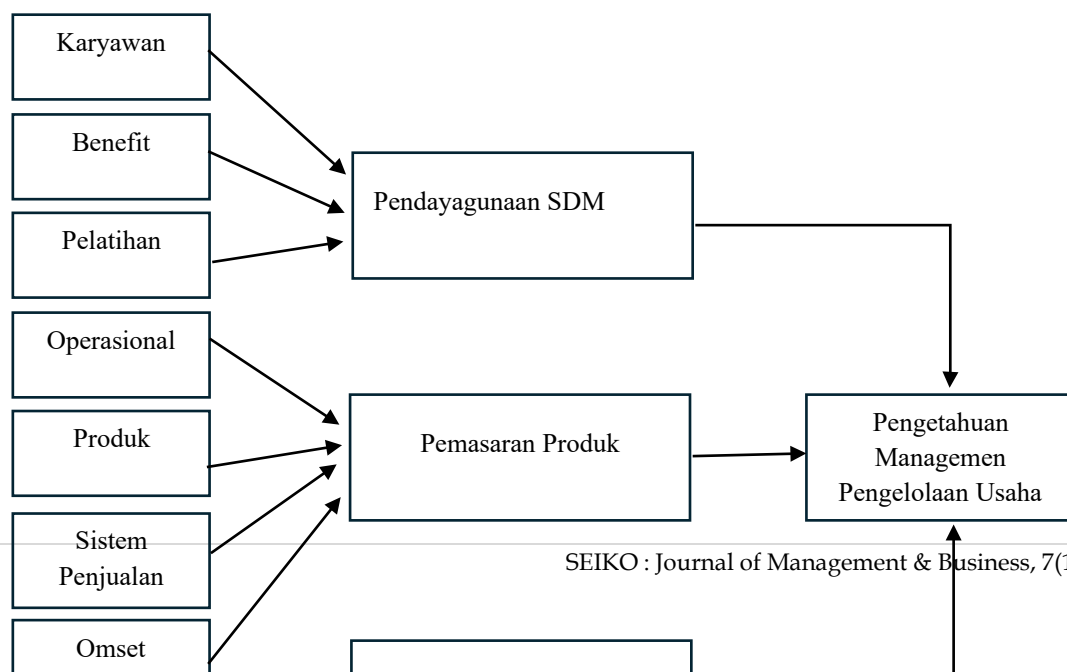
Gambar 2. Faktor Kunci Sebelum Memulai Usaha Es Teh

Faktor kunci sebelum memulai usaha es teh perlu di perhatikan secara cermat supaya dalam pelaksanaan usaha nantinya dapat mewujudkan target yang telah di tetapkan sebelumnya. Kesiapan modal kerja menjadi faktor pertama yang harus di siapkan oleh pelaku usaha, modal kerja ini selain untuk modal usaha awal juga harus di kalkulasikan untuk memenuhi kebutuhan operasional dalam jangka waktu tertentu untuk mengantisipasi kemungkinan terburuk bahwa tidak ada penjualan yang di bukukan dalam periode tertentu.

Langkah berikutnya adalah menentukan segmen pasar dimana pelaku usaha perlu menetapkan target konsumen yang akan di tuju, setelah itu pelaku usaha juga perlu melakukan studi pasar untuk dapat menentukan lokasi, merk, produk dan pelayanan seperti apa yang disukai oleh konsumen sesuai dengan segmen pasar yang di tentukan. Faktor-faktor ini selanjutnya dianalisa sehingga menghasilkan langkah-langkah yang tepat dalam memulai usaha es teh.

b. Strategi Yang Tepat Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing

Kesimpulan secara garis besar yang bisa diambil dari pernyataan hasil wawancara adalah bahwa para pelaku usaha es teh belum memiliki strategi yang spesifik dalam melakukan penjualan es teh, baik pelaku usaha kemitraan maupun mandiri. Para pelaku usaha masih menggunakan cara konvensional untuk mendapatkan pelanggan, yaitu pasif menunggu pelanggan datang. Padahal strategi itu sangat penting dalam mencapai keunggulan bersaing. Menurut Khalifa (2020), strategi diberikan sebagai inti kohesif dari panduan keputusan adalah teori entitas yang berkembang untuk memenangkan tantangan berisiko tinggi melalui kekuatan yang menciptakan penggunaan sumber daya dan peluang di lingkungan yang tidak pasti. Apa yang memungkinkan pelaku usaha untuk menikmati keunggulan kinerja kompetitif sangat penting untuk penelitian strategi (Feldman, 2020). Ketika mengembangkan strategi, ada berbagai aspek yang harus diperhitungkan, salah satunya menilai lingkungan eksternal usaha adalah salah satu pilar perumusan strategi yang sukses. Oleh karena itu, pelaku usaha dalam merumuskan strategi untuk mencapai keunggulan bersaing adalah sebagai berikut:

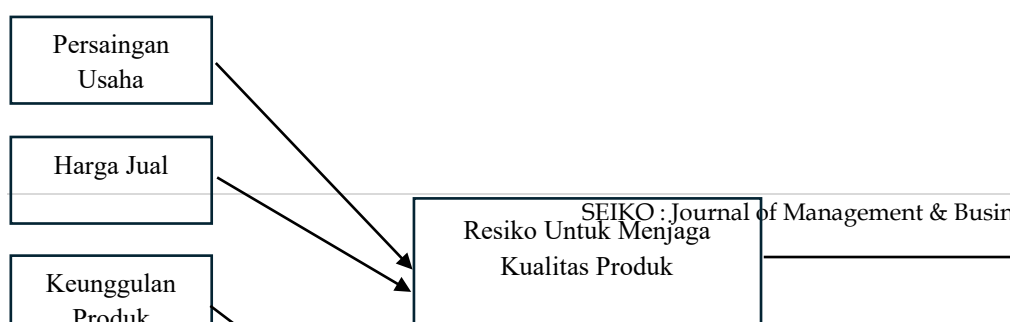


Gambar 3. Perumusan Strategi Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing

Dalam merumuskan strategi untuk mencapai keunggulan bersaing diperlukan pengetahuan dalam manajemen pengelolaan usaha yang meliputi 3 faktor utama. Pertama adalah pendayagunaan sumber daya manusia dimana kesejahteraan karyawan dan kompetensi karyawan sangat di perlukan agar strategi yang kita rumuskan dapat di implementasikan dengan baik. Kedua adalah pemasaran produk yang meliputi kegiatan operasional, jenis produk dan sistem penjualan yang tentunya akan berpengaruh terhadap omset yang akan kita dapatkan. Ketiga adalah persaingan bisnis dimana kendala dan kompetitor sejenis perlu untuk di pelajari agar perumusan strategi bisa mengakomodir kekuatan dan kelemahan kompetitor sehingga strategi yang di buat dapat mengantisipasi persaingan dalam usaha ini.

c. Implementasi Agar Mencapai Keunggulan Bersaing Ditengah Persaingan Usaha Yang Ketat

Kesimpulan secara garis besar yang bisa diambil dari pernyataan hasil wawancara adalah bahwa para pelaku usaha es teh belum menerapkan strategi yang spesifik dalam melakukan penjualan es teh, baik pelaku usaha kemitraan maupun mandiri. Para pelaku usaha masih menggunakan cara-cara *mainstream* dalam melakukan perdagangan dengan mengandalkan lokasi yang baik, keragaman menu, dan promosi dari mulut kemulut. Memang faktor faktor tersebut adalah faktor kunci utama dalam berdagang. Lokasi usaha menjadi salah satu aspek lingkungan eksternal yang menjadi key faktor untuk meningkatkan keunggulan bersaing. Menurut Aguado-Delgado et al., (2020), atribut lokasional, khususnya atribut *cluster*, merupakan inti dari perumusan dan implementasi strategi usaha. Jenis strategi, praktik organisasi, operasi, dan pada akhirnya, kinerja perusahaan dibentuk oleh atribut lokasi dan kelompok tempat mereka berpartisipasi (Aguado-Delgado et al., 2020). Pengaruh *cluster* terhadap kinerja perusahaan adalah topik yang banyak dibahas (Branco & Lopes, 2018), terutama dari perspektif inovasi (Sultan et al., 2021). Memperluas fokus penelitian untuk memasukkan "*clustermotion*" memungkinkan pemahaman yang lebih lengkap tentang implikasi pengelompokan geografis untuk strategi perusahaan (Kim & Park, 2017). Oleh karena itu, implementasi strategi agar mencapai keunggulan bersaing ditengah persaingan yang ketat dilakukan dengan cara sebagai berikut:



Gambar 4. Implementasi Strategi Agar Mencapai Keunggulan Bersaing Ditengah Persaingan Yang Ketat

Implementasi strategi agar mencapai keunggulan bersaing ditengah persaingan yang ketat, pelaku usaha akan dihadapkan pada dua hal yang memerlukan prioritas dalam penerapannya, yaitu kepuasan pelanggan dan mitigasi resiko. Seringkali untuk menjaga kepuasan pelanggan para pelaku usaha perlu mengambil keputusan yang beresiko. Adapun beberapa faktor yang perlu menjadi pertimbangan antara lain persaingan usaha, harga jual, keunggulan produk, pelayanan, kinerja karyawan dan sosialisasi terhadap produk yang di tawarkan. Dengan mitigasi resiko yang tepat kepuasan pelanggan akan meningkat sehingga akan di peroleh keunggulan bersaing yang pada akhirnya akan mendapatkan pelanggan yang loyal sehingga keuntungan usaha yang di dapat bisa tetap berlimpah di tengah ketatnya persaingan usaha.

d. Bangun Teori Strategi UMKM Sektor Usaha Minuman Mencapai Keunggulan Bersaing

Berdasarkan hasil analisis pada permasalahan pertama (gambar 2), permasalahan kedua (gambar 3) dan permasalahan ketiga (gambar 4), maka dapat dibangun teori mini untuk membangun strategi untuk mencapai keunggulan bersaing di tengah persaingan ketat agar mendapat keuntungan yang berlimpah sebagai berikut:

1. Analisa Kerja dan Modal Kerja

Faktor kunci dalam memulai usaha es teh perlu di perhatikan secara cermat supaya dalam pelaksanaan usaha nantinya dapat mewujudkan target yang telah di tetapkan sebelum nya. Kesiapan modal kerja menjadi faktor pertama yang harus di siapkan oleh pelaku usaha, modal kerja ini selain untuk modal usaha awal juga harus di kalkulasikan untuk memenuhi kebutuhan operasional dalam jangka waktu tertentu untuk mengantisipasi kemungkinan terburuk bahwa tidak ada penjualan yang di bukukan dalam periode tertentu.

Langkah berikutnya adalah menentukan segmen pasar dimana pelaku usaha perlu menetapkan target konsumen yang akan di tuju, setelah itu pelaku usaha juga perlu

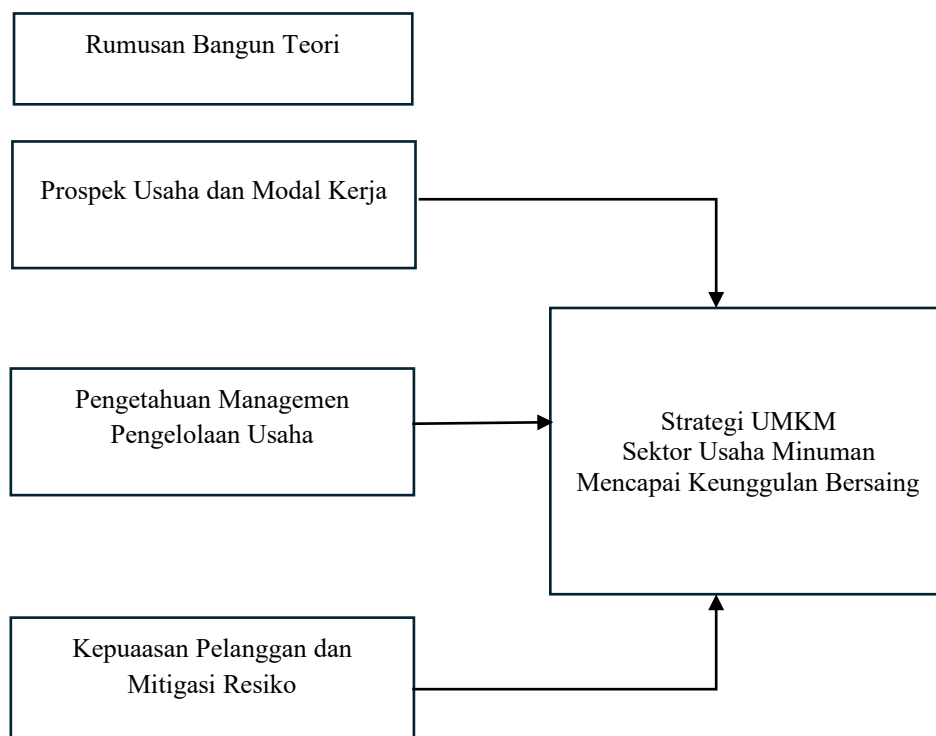
melakukan studi pasar untuk dapat menentukan lokasi, merk, produk dan pelayanan seperti apa yang disukai oleh konsumen sesuai dengan segmen pasar yang di tentukan. Faktor-faktor ini selanjutnya dianalisa sehingga menghasilkan langkah-langkah yang tepat dalam memulai usaha es teh.

2. Pengetahuan Managemen Pengelolaan Usaha

Dalam merumuskan strategi untuk mencapai keunggulan bersaing diperlukan pengetahuan dalam manajemen pengelolaan usaha yang meliputi 3 faktor utama. Pertama adalah pendayagunaan sumber daya manusia dimana kesejahteraan karyawan dan kompetensi karyawan sangat di perlukan agar strategi yang kita rumuskan dapat di implementasikan dengan baik. Kedua adalah pemasaran produk yang meliputi kegiatan operasional, jenis produk dan sistem penjualan yang tentunya akan berpengaruh terhadap omset yang akan kita dapatkan. Ketiga adalah persaingan bisnis dimana kendala dan kompetitor sejenis perlu untuk di pelajari agar perumusan strategi bisa mengakomodir kekuatan dan kelemahan kompetitor sehingga strategi yang di buat dapat mengantisipasi persaingan dalam usaha ini.

3. Kepuasan Pelanggan dan Mitigasi Resiko

Kepuasan pelanggan seringkali dijaga oleh para pelaku usaha dengan mengambil keputusan yang beresiko. Adapun beberapa faktor yang perlu menjadi pertimbangan antara lain persaingan usaha, harga jual, keunggulan produk, pelayanan, kinerja karyawan dan sosialisasi terhadap produk yang di tawarkan. Dengan mitigasi resiko yang tepat kepuasan pelanggan akan meningkat sehingga akan di peroleh keunggulan bersaing yang pada akhirnya akan mendapatkan pelanggan yang loyal sehingga keuntungan usaha yang di dapat bisa tetap berlimpah di tengah ketatnya persaingan usaha.



Gambar 5. Mini Teori: Membangun Strategi UMKM Sektor Usaha Minuman Mencapai Keunggulan Bersaing

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai Strategi UMKM Sektor Usaha Minuman Mencapai Keunggulan Bersaing khususnya pelaku usaha industri es teh di Bojong Pekalongan, maka dapat diambil kesimpulan yang dapat menjawab tujuan penelitian sebagai berikut: 1) Mengidentifikasi pertimbangan pelaku usaha memulai usaha es teh: faktor kunci alasan pelaku usaha es teh adalah modal kerja yang dibutuhkan relatif terjangkau dengan pelanggan yang heterogen sehingga memiliki potensi pasar yang bagus; 2) Menganalisis strategi yang tepat untuk mencapai keunggulan bersaing: strategi yang tepat untuk mencapai keunggulan bersaing memerlukan pengetahuan dalam manajemen pengelolaan usaha yang meliputi 3 faktor utama yang sangat diperlukan dalam melaksanakan kegiatan usaha yaitu a) Pengelolaan sumber daya manusia, b) Pemasaran produk yang meliputi kegiatan operasional, jenis produk dan sistem penjualan yang tentunya akan berpengaruh terhadap omset yang akan kita dapatkan, c) Memetakan persaingan bisnis dengan mempelajari kekuatan dan kelemahan kompetitor sejenis; 3) Bagaimana implementasi strategi pelaku usaha agar mencapai keunggulan bersaing ditengah persaingan yang ketat: implementasi Strategi tentunya harus memiliki tujuan utama yaitu menghasilkan Kepuasan pelanggan. Beberapa faktor yang perlu menjadi pertimbangan untuk mencapai tujuan ini antara lain harga jual, keunggulan produk, pelayanan, kinerja karyawan dan promosi terhadap produk yang di tawarkan. Dengan mitigasi resiko yang tepat kepuasan pelanggan akan meningkat dan mendapatkan pelanggan yang loyal sehingga tercapai keunggulan bersaing. Dari hasil penelitian dan pembahasan serta keterbatasan yang telah dikemukakan oleh peneliti, saran yang dapat direkomendasikan untuk penelitian selanjutnya untuk mendapatkan strategi mencapai keunggulan bersaing pada UMKM sektor industri yang lebih luas dan lebih memperhatikan faktor-faktor eksternal seperti kondisi politik, ekonomi, hukum dan sosial budaya, sehingga manfaatnya dapat di rasakan lebih luas.

a. Implikasi Teoritis

Menurut konsep Resource Based View (RBV), perusahaan merupakan kumpulan sumber daya strategis dan produktif yang unik, langka, kompleks, saling melengkapi dan sulit ditiru pesaing yang bisa dimanfaatkan sebagai elemen untuk mempertahankan strategi bersaingnya. Resource Based View yang bersumber dari prinsip bahwa sumber daya utama perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing berada di dalam lingkungan internal mereka (Barney, 1991). Kontribusi penelitian ini bagi bidang pendidikan adalah menambah literatur tentang bagaimana pelaku usaha memanfaatkan sumberdaya internal yang dimilikinya berupa modal kerja, sumber daya manusia dan sumber daya pengetahuan manajemen dalam pengelolaan usaha dalam melakukan perumusan dan mengimplementasikan strategi sehingga tercapai kepuasan pelanggan yang pada akhirnya menjadi faktor penentu dalam mencapai keunggulan bersaing.

b. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian pada UMKM Sektor usaha minuman khususnya minuman es teh ditemukan bahwa para pelaku usaha perlu mengimplementasikan strategi untuk mencapai keunggulan bersaing dengan langkah-langkah sebagai berikut: 1) Menyiapkan modal kerja yang cukup dan melakukan analisa segmen pasar untuk menetapkan target konsumen yang akan dituju, 2) Memiliki pengetahuan manajemen yang melingkupi pengelolaan sumber daya dan pemasaran sehingga dapat memenangkan persaingan usaha, dan 3) Meningkatkan kepuasan pelanggan dan melakukan mitigasi resiko supaya dapat mempertahankan bahkan memperluas pasarnya.

Referensi :

- Abrokwhah-Larbi, K. (2023). The impact of customer-focus on the performance of business organizations: evidence from SMEs in an emerging West African economy. *African Journal of Economic and Management Studies*, ahead-of-print.
- Aguado-Delgado, J., Gutierrez-Martinez, J.-M., Hilera, J. R., de-Marcos, L., & Otón, S. (2020). Accessibility in video games: a systematic review. *Universal Access in the Information Society*, 19, 169–193.
- Aisyah, H., Puspita, S., & Elizamiharti, E. (2022). Resource-Based View: Strategi Umkm Di Sumatera Barat Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif. *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 5(2), 109–120.
- Branco, A., & Lopes, J. C. (2018). Cluster and business performance: Historical evidence from the Portuguese cork industry. *Investigaciones de Historia Económica*, 14(1), 43–53.
- Chatzoglou, P., & Chatzoudes, D. (2017). The role of innovation in building competitive advantages: an empirical investigation. *European Journal of Innovation Management*, 21(1), 44–69.
- Donnellan, J., & Rutledge, W. L. (2019). A case for resource-based view and competitive advantage in banking. *Managerial and Decision Economics*, 40(6), 728–737.
- Estensoro, M., Larrea, M., Müller, J. M., & Sisti, E. (2022). A resource-based view on SMEs regarding the transition to more sophisticated stages of Industry 4.0. *European Management Journal*, 40(5), 778–792.
- Feldman, E. R. (2020). Corporate strategy: Past, present, and future. *Strategic Management Review*, 1(1), 179–206.
- Gutiérrez-Broncano, S., Linuesa-Langreo, J., Rubio-Andrés, M., & Sastre-Castillo, M. Á. (2024). Can hybrid strategy improve SME performance? The role of innovation and adaptive capacity. *European Journal of Innovation Management*, 27(9), 173–197.
- Hagen, I., Huggel, C., Ramajo, L., Chacón, N., Ometto, J. P., Postigo, J. C., & Castellanos, E. J. (2022). Climate change-related risks and adaptation potential in Central and South America during the 21st century. *Environmental Research Letters*, 17(3), 33002.
- Holdford, D. A. (2018). *Resource-based theory of competitive advantage – a framework for pharmacy practice innovation research*. 16(3), 1–11.
- Islami, X., Topuzovska Latkovikj, M., Drakulevski, L., & Borota Popovska, M. (2020). Does differentiation strategy model matter? Designation of organizational performance using differentiation strategy instruments—an empirical analysis. *Designation of Organizational Performance Using Differentiation Strategy Instruments—an Empirical Analysis* (February 14, 2020). Islami, X., Latkovikj, MT, Drakulevski, L., & Popovska, MB, 158–177.
- Jamaludin, M. (2022). Perencanaan Supply Chain Management (Scm) Pada Pt. Xyz Bandung Jawa Barat. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 13(2), 70–83.
- Khalifa, A. S. (2020). Strategy: restoring the lost meaning. *Journal of Strategy and Management*, 13(1), 128–143.
- Kim, W., & Park, J. (2017). Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations. *Sustainability*, 9(2), 205.
- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi penelitian kualitatif edisi revisi*.
- Muhamad Fiqih Ilyas, Zulkifli, D. (2022). *Strategi Keunggulan Bersaing Dalam Meningkatkan Reputasi Perusahaan (Studi Kasus Kimia Farma Apotek Di Kota Depok Dan Bogor)*. 2(2), 529–549.
- Nana, F., & Otoo, K. (2023). *Assessing the influence of financial management practices on organizational performance of small- and medium-scale enterprises*. <https://doi.org/10.1108/XJM-09-2023-0192>
- Pratiwi, D. O., & Pradana, B. I. (2018). Analisis Resource Based View dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif (Studi Kasus Pada Pijak Bumi Bandung). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, 6(2), 17.

- Priharsari, D., & Indah, R. (2021). Coding untuk menganalisis data pada penelitian kualitatif di bidang kesehatan. *Jurnal Kedokteran Syiah Kuala*, 21(2).
- Setiyaji, A., Alves, G., & Wijaya, L. (2022). The importance of customer focus for organizational performance: a study focus to an information and communication technology company based in Indonesia. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Istanbul, Turkey*, 7–10.
- Singarimbun, M., & Effendi, S. (1995). *Metode penelitian survei*.
- Sugiyono, M. (2008). Penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D. *Bandung: Alfabeta*.
- Sultan, P., Wong, H. Y., & Azam, M. S. (2021). How perceived communication source and food value stimulate purchase intention of organic food: An examination of the stimulus-organism-response (SOR) model. *Journal of Cleaner Production*, 312, 127807.