

# Strategi Fleksibiliti dan Performansi Perusahaan UMKM Suatu Kajian Konseptual

Oleh : Thamrin, S.Pd., MM  
(Staf Pengajar Program Studi Manajemen FE UNP)

## 1. Abstrak

*Today knowledge age firms operate in more turbulent business and market dynamic environments, managers need to take proactive in creating to combating strategies for such environments and to adapt to such external turbulent environments. Incorporation of 'Flexibility' in strategic of any organization becomes very important in all the perspectives of the business organization.*

*Although in the current market dynamic environment, firms looking for sustainable growth in their business performance need to be strategic flexible in their business operations. This paper few conceptual studies have examined the coorelation of strategic flexibility on business performance Small Medium Entreprises (SME). This paper presents the result of a study that was designed to identify if strategic flexibility will be related to business performance SMEs in Sumatera Barat. This paper also emphasizes on how flexibility has evolved as a concept and taken a shape of strategic driver to improve firm performance.*

**Keywords:** strategic flexibility, firm performance

## 2. Pendahuluan

Kekuatan perusahaan terutama Usaha Mikro Kecil dan Menengah UMKM tidak terlepas dari kekuatan sumberdaya ekonomi yang dimiliki di Indonesia. Pendapat ini diperkuat dengan fakta bahawa UMKM sebagai pelaku usaha terbesar di Indonesia umumnya menggunakan sumberdaya lokal (seperti : sumberdaya manusia, bahan baku, peralatan/mesin, dan pasar) sehingga sebagian besar keperluan untuk memproduksi barang dan jasa boleh dipenuhi dari sumber lokal. Pasar sasaran produk UMKM juga sebahagian besar untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pasaran dalam negeri dan tanpa perlu bergantung pada pasaran luar negara. Namun pada masa yang sama, dengan telah terbukanya C-AFTA, pasaran dalam negara Indonesia dipenuhi oleh produk impor buatan negara China dan negara Asean lainnya, bahkan produk dari berbagai negara lainnya seperti Korea lebih dulu memenuhi pasaran Indonesia. Semua ini sudah tentu dengan sendirinya akan menjadi persaingan di dalam pasar produk UMKM itu sendiri.

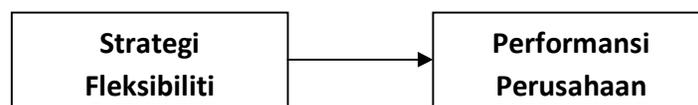
Setelah berlakunya C-AFTA 1 Januari 2010, produk-produk luar secara bebas mamasuki pasaran lokal sehingga produk lokal harus bersaing dengan pasar lokal dan juga pasar luar. Dalam

aspek yang lain UMKM perlu meningkatkan kemampuan bersaing produk mereka dengan produk luaran. Perubahan persaingan lingkungan yang dinamik tersebut bagi UMKM dapat dipahami sebagai peluang dan sekaligus ancaman bagi perusahaan. Menurut Jakob Oetama (2010) bahwa perilaku konsumen saat ini sangat dinamis dalam cara memperoleh produk, semestinya mendorong perusahaan untuk meningkatkan kemampuan internal perusahaan dalam menyediakan produk terbaik bagi konsumen dan pada masa yang sama dapat memberikan prestasi bagi perusahaan. Dalam konteks persaingan ini semestinya perusahaan UMKM memahami peluang dan ancaman tersebut dengan paradigma orientasi strategik (Zhongfeng Su et al., 2009).

Berbagai tantangan muncul dalam lingkungan persaingan yang semakin dinamik, oleh karena itu perusahaan perlu memiliki dan mengamalkan suatu strategi yang dapat menyokong kecepatan bertindak dan membuat keputusan. Diantara kecepatan bertindak tersebut iaitu kemampuan perusahaan untuk fleksibel. Pemikiran dan perilaku fleksibilitas inilah yang menjadi kunci didalam keberhasilan seorang wirausaha dalam menjalankan aktivitas bisnis UMKM sehingga memiliki kemampuan bersaing dan prestasi yang cemerlang. Hatta Rajasa, Menteri Koordinator Perekonomian Republik Inonesia (2011).

Secara empirikal, keberhasilan dan kesuksesan UMKM sangat bergantung kepada kemampuan pemilik perusahaan dalam mengelola perusahaan. Disamping sebagai pemilik usaha seringkali juga bertindak sebagai pengelola dan juga sebagai pemimpin. Keputusan dan tanggung jawab untuk mengelola segala fungsi bisnis terletak di bawah kemampuan seorang pemimpin tunggal. Beberapa aktivitas yang termasuk di dalamnya adalah pembuatan produk, pembiayaan, pemasaran, karyawan, bahkan pembelian keperluan alat-alat kantor (Berthon, Ewing & Napoli, 2008). Pada masa yang sama UMKM juga menghadapi permasalahan terbatasnya sumberdaya keuangan maupun bukan keuangan. Hal ini membuat UMKM perlu memiliki kemampuan bersaing dengan melakukan fleksibiliti dalam usaha.

Dari pemikiran tersebut, dalam kajian ini penulis merumuskan masalah kajian secara konseptual apakah ada hubungan antara strategi fleksibiliti dengan performansi perusahaan, yang dikonseptualisasikan berdasarkan gambar berikut.



Gambar 1. Konseptual Model Kajian

### 3. Kajian Teori

#### a. Performansi Perusahaan

Secara konseptual dan makna, performansi disebut juga prestasi. Prestasi perusahaan bermula dari teori organisasi oleh Goodman et al., (1977) dalam Hendri (2004) bahawa prestasi organisasi merujuk kepada keberhasilan organisasi melahirkan hasil daripada aktivitas organisasi tersebut. Prestasi sangat penting bagi sesuatu perusahaan atau organisasi, baik secara empirikal maupun teori telah menjadi kajian mendalam daripada beberapa sarjana bisnis. Tambahan pula, topik prestasi perusahaan adalah luas dan sangat kompleks kerana menggunakan banyak perspektif disiplin (Venkatraman & Ramanujam, 1986).

Dari beberapa hasil penelitian, ukuran prestasi perniagaan boleh diukur daripada beberapa pendekatan antaranya serapan tenaga kerja, produktivitas tenaga kerja, jumlah penjualan, penguasaan pasaran, pertumbuhan, kepuasan konsumen, dan sebagainya. Namun pengukuran prestasi tersebut tergantung kepada tujuan dan sasaran perusahaan dalam situasi tertentu, artinya prestasi perusahaan sangat situasional. Namun begitu, pengukuran dapat dilihat dari orientasi keberhasilan, menarik modal dari lingkungan eksternal, manajemen perusahaan secara keseluruhan dan meningkatkan kemampuan reaksi dengan cepat (Gomes et al., 2004).

Prestasi ialah hasil yang telah diperoleh daripada hal-hal yang telah dilakukan oleh manajemen dalam menjalankan aktivitas bisnis. Prestasi usaha dapat diukur melalui penggabungan pengukuran dari berbagai fungsi iaitu fungsi produksi, pemasaran dan keuangan (Cleveland et al., 1988). Prestasi operasi dan produksi diukur dengan biaya, kualitas, produktivitas, dan efisiensi. Prestasi pemasaran diukur dengan kepuasan konsumen dan peningkatan pertumbuhan penjualan. Prestasi keuangan diukur dengan pendekatan pengembalian aset (ROA), pengembalian investasi (ROI) dan jumlah aset. Prestasi bisnis dapat diukur dengan biaya dan kualiti (Stonebaker & Leong, 1994).

Akhir-akhir ini apabila mendiskusikan tentang konsep prestasi (*performance*) bisnis, tidak akan terlepas dari konsep keberlanjutan aktivitas sesebuah organisasi baik organisasi privat maupun organisasi publik. Organisasi yang baik dan maju adalah organisasi yang mempunyai prestasi yang cemerlang dan berkelanjutan. Hal ini boleh diwujudkan dengan memiliki keunggulan bersaing dengan mencipta nilai, jumlah keseluruhan produk dan jumlah keseluruhan kepuasan (Reiney, 2006).

Perusahaan yang menunjukkan prestasi atau performansi yang cemerlang adalah perusahaan yang menghasilkan produk berkualitas yang dapat diterima konsumen, memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan. Tentunya persoalan inilah yang menjadi harapan bagi setiap perusahaan terutamanya UMKM Indonesia. Menurut Lee (2004) dalam kajiannya tentang UMKM di China, prestasi UMKM dapat dilihat dari prestasi keuangan dan bukan keuangan. Prestasi bukan keuangan dapat diukur melalui prestasi produk, penurunan biaya dan peningkatan penjualan. Pada masa yang sama, prestasi operasi adalah salah satu tujuan dalam mewujudkan keunggulan bersaing (Anatan, 2008) yaitu dengan biaya yang rendah, peningkatan kualitas, fleksibilitas dan penghantaran yang cepat. Sementara itu, Kaplan & Norton (1996) menyatakan bahwa prestasi perusahaan dilihat dari: a) pertumbuhan, b) pengukuran dimensi; 1) pendekatan pemegang syer; 2) pendekatan nilai sekarang (*present value*); 3) pendekatan konsumen (kepuasan dan kesetiaan); 4) proses bisnis secara internal dan 5) pembelajaran. Sedangkan Olalekan Asikhia (2010) menyatakan bahwa dimensi pengukuran prestasi bisnis adalah melalui pertumbuhan, keuntungan, kesetiaan konsumen dan keunggulan bersaing secara berterusan. Jadi dari beberapa konseptual beserta indikator prestasi atau performansi perusahaan diatas dapat dilihat dari sisi prestasi keuangan, prestasi pemasaran, prestasi produk dan kemampuan bersaing berkelanjutan. Keempat prestasi perusahaan ini sangat penting bagi perusahaan, juga bagi perusahaan usaha mikro kecil dan menengah di Indonesia.

#### **b. Strategi Fleksibiliti**

Fleksibiliti adalah kemampuan perusahaan untuk bertindak dan bergerak secara cepat terhadap perubahan lingkungan pasar yang dinamis (Mousumi Bhattacharya et al., 2005). Fleksibiliti sering diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk bertindak secara berkesan bagi mengubah keadaan lingkungan (Fernando F. Suarez et al., 1991). Fleksibiliti juga dimaknai sebagai kemampuan perusahaan yang proaktif dan reaktif dalam merangkul perubahan lingkungan secara cepat dan tepat (Marite Kirikova, 2006).

Strategi fleksibiliti diperlukan perusahaan dalam mengimplementasikan ide-ide kreatif dan inovasi untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen yang beragam. Strategi fleksibiliti menekankan kepada perusahaan untuk pemanfaatan sumberdaya yang fleksibel. Strategi fleksibiliti menggambarkan salah satu bentuk kemampuan dinamis perusahaan yang menjadikan perusahaan memiliki keunggulan bersaing didalam lingkungan pasar yang dinamis

(Kevin Zheng Zhou & Fang Wu, 2010). Strategi fleksibilitas berfungsi sebagai spirit pemasaran untuk menyelaraskan berbagai sumberdaya yang dimiliki terhadap fungsi bisnis yang ada (Zander & Kogut, 1995).

Mandla Adonis (2003) mendapatkan bahwa perusahaan didalam lingkungan yang sangat kompleks dan dinamis memerlukan sistem disain yang fleksibel karena tingginya frekuensi perubahan yang terjadi didalam lingkungan pasar dinamis. Oleh karena itu, lingkungan bisnis yang semakin dinamis, perusahaan perlu mencari cara untuk meningkatkan fleksibilitas mereka supaya dapat merespon dengan cepat dan tepat terhadap perubahan kondisi lingkungan dinamis tersebut (Reef & Blundson, 1998).

Dalam menghadapi lingkungan pasaran dinamik, perusahaan perlu menyesuaikan diri dengan lingkungan pasaran dinamik untuk mencapai tujuan bisnis yang ditetapkan dengan menggunakan sumberdaya-sumberdaya dan kemampuan yang dimiliki supaya dapat merumuskan dan mengamalkan strategi yang mampu diadaptasi daripada perubahan lingkungan dinamis sehingga dapat menyokong prestasi atau performansi secara berkelanjutan. Oleh itu, agar tetap fokus kepada pasar, strategi fleksibilitas merupakan suatu strategi pemasaran bagi perusahaan dalam menghadapi lingkungan pasar yang dinamis (Olalekan Asikhia, 2010). Fleksibilitas juga diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menanggapi perubahan lingkungan dinamis yang penuh dengan ketidakpastian (Charles C. Han, 2000). Oleh karena itu, diperlukan penekanan keatas strategi pemasaran dimana perusahaan dapat mengkaji dan menganalisis serta memberi masukan dengan cepat berbagai bentuk idea-idea dan gagasan kedalam bentuk operasi dan produksi (Zahra & George, 2002). Kemudian, Dreyer & Gronlaug (2004) dalam kajiannya juga membahas bahwa strategi fleksibilitas adalah kemampuan syarikat untuk menangani perubahan-perubahan didalam lingkungan secara cepat dan tepat dengan memperhitungkan kekuatan-kekuatan pesaing didalam lingkungan yang dinamis.

Fleksibilitas telah banyak digunakan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan untuk merespon lingkungan pasar yang dinamis (Ling-ye Li & Ogunmokum, 2000). Dalam kajian ini perlu lebih difokuskan pengamatan dan analisis kearah fleksibilitas operasi yang diwakili oleh kemampuan perusahaan untuk menangani kekurangan dalam persediaan, respon perusahaan terhadap perubahan permintaan konsumen dalam masa jangka pendek atau masalah yang berlaku kepada produk akibat perubahan produk (Cusumano & Fine, 1995). Sementara itu, fleksibilitas operasi boleh dicermati bagaimana sistem operasi dan produksi harian perusahaan

dan bagaimana respon perusahaan terhadap gangguan dalam sistem operasi/produksi. Memahami aspek-aspek respon perusahaan terhadap perubahan lingkungan telah menjadi keutamaan bagi perusahaan didalam sistem operasi dan produksi harian (Daugherty, Stank & Rogers, 1996).

Seperti hasil kajian terdahulu yang telah menunjukkan bahawa strategi fleksibiliti dalam bidang fungsi bisnis perusahaan seperti fleksibiliti operasi, fleksibiliti produk dan fleksibiliti sumberdaya adalah berhubungkait dengan peningkatan prestasi perusahaan itu sendiri (Mousumi Bhattacharya et al., 2005). Strategi fleksibiliti dapat dikelompokkan kepada tiga dimensi pengukuran iaitu fleksibiliti sumberdaya, fleksibiliti produk *range* dan *mobility* (Kevin Zheng Zhou & Fangwu, 2010 dan Zhongfeng Su et al., 2009) dan fleksibiliti operasional perusahaan (Rudolf et al, 2004).

Perubahan dalam lingkungan bisnis bukan saja dalam bentuk persaingan produk dan pelayanan akan tetapi juga memberi perubahan teknologi dan ketidakpastian permintaan. Olalekan Asikhia (2010) menyatakan bahawa strategi fleksibiliti merupakan salah satu paradigma pemasaran pada masa ini. Kemampuan perusahaan yang proaktif dan reaktif untuk memenuhi keperluan dan keinginan konsumen dengan konsisten dan terus menerus dengan mengkonfigurasi kemampuan dan sumberdaya yang dimiliki perusahaan sehingga mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan dinamis.

#### **4. Hubungan Strategi Fleksibiliti dan Performasi Perusahaan**

Dalam meningkatkan keunggulan bersaing dalam persaingan dinamis penting adanya fleksibiliti sumberdaya. Sumber keunggulan dapat ditemukan dari kemampuan manajemen dalam mengkonsolidasikan kompetensi bidang fungsional perusahaan (Anatan, L., 2008). Keunggulan bersaing dapat dicapai dengan memberdayakan unit-unit bisnis individual dan fungsi-fungsi perusahaan untuk beradaptasi secara cepat dengan perubahan lingkungan. Keunggulan bersaing mencakup superioritas sumberdaya, superioritas skill, dan hasil-hasil prestasi superior perusahaan (Anatan, L., 2008).

Roth dan Amano dalam Anatan, L (2008) mengemukakan bahawa perusahaan yang memiliki kemampuan fleksibiliti dapat mendorong kesuksesan perusahaan dalam menciptakan keunggulan bersaing antara lain : kualitas yang konsisten, produk berkinerja tinggi, pengiriman yang cepat, harga rendah, distribusi luas, periklanan efektif, dan pelayanan setelah penjualan.

Rajshekhar G. Falvalgi et al, (2005) strategi fleksibilitas dapat juga membuat struktur dan sistem kerja organisasi yang tepat sehingga dapat menyokong kelangsungan hidup perusahaan untuk jangka panjang.

Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kemampuan untuk pembelajaran organisasi yang fleksibel dan adaptabilitas, menghasilkan kebebasan untuk pengembangan potensi kreatifitas sumberdaya manusia dalam organisasi. Untuk menghasilkan ide-ide kreatif yang secara terus menerus dikembangkan yang pada gilirannya dapat diterjemahkan kedalam proses atau produk/pelayanan yang baru dan hal ini diakui sebagai potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan (Ferdinand, 2003). Upaya perusahaan untuk mengembangkan fleksibilitas akan dapat meningkatkan prestasi perusahaan itu sendiri. Dalam kajian Rajshekhar G. Falvalgi et al., (2005) memperlihatkan adanya hubungan nyata antara fleksibilitas kepada kemampuan bersaing berterusan dan prestasi perniagaan.

Kajian fleksibilitas ini sangat menarik didalam keilmuan pemasaran, sebab fleksibilitas secara empirikal akan eksis bila berhadapan dengan pasar, maknanya fleksibilitas akan eksis dengan pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen seperti yang didampaikan oleh Rajshekhar Falvalgi G. et al, (2005) bahwa strategi fleksibilitas menjadi faktor pendorong dari orientasi pemasaran. Artinya, *market orientation* atau orientasi pemasaran mampu mendorong terjadinya fleksibilitas dalam perusahaan. Kajian Kumar, Scheer, dan Kotler (2000) dalam Olalekan Asikhia (2006) market-driving akan mendorong perusahaan memiliki kemampuan fleksibilitas dan inovasi untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Singh (2003) dalam Olalekan Asikhia, (2006) juga membuktikan secara empiris bahawa terdapat korelasi positif antara proaktif fleksibilitas produk dan performansi perusahaan yang cemerlang. Kajian yang dilakukan oleh Gatignon & Xuereb (1997) dan Schmizu & Hitt (2004) juga mendapatkan bahawa terdapat hubungan positif antara strategi fleksibilitas dan prestasi perusahaan. Kemudian Gatignon & Xuereb (1997) dan Schmizu & Hitt (2004) mendapatkan dalam kajiannya bahawa adanya hubungan positif antara strategi fleksibilitas dan prestasi perusahaan.

## 5. Simpulan dan Saran

Dari temuan diatas dapat disimpulkan bahawa strategi fleksibilitas merupakan suatu strategi pemasaran dalam memperebutkan dan mempertahankan pasar. Oleh sebab itu strategi fleksibilitas menjadi salahsatu faktor yang perlu dipertimbangkan perusahaan dalam menghadapi persaingan

yang sangat dinamis seperti masa-masa sekarang ini karena dengan fleksibiliti inilah performasi perusahaan dapat tercapai secara berkelanjutan.

Secara empirikal dan eksis sudah berlaku persaingan yang sangat dinamis terutama pasar Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Indonesia, tidak ada satupun poduk yang bebas dari persaingan saat ini. Untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen yang beragam dan dinamis, peruaahaan perlu memili kemampuan dinamis yaitu kemampuan strategi fleksibiliti. Strategi fleksibiliti yang dimiliki diharapkan mampu dengan cepat merespon kebutuhan dan keinginan konsumen yang cepat berubah. Strategi fleksibiliti ini dapat diimplementasikan dalam aktivitas perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen melalui pembuatan produk yang fleksibel, proses produksi yang fleksibel, dan pencarian dan pemanfaatan sumberdaya yang fleksibel.

#### **Daftar Pustaka**

- Anatan., Lina. (2008). *Service Excellence. Competing Through Competitiveness*. Alfabeta Bandung
- Asikhia, Olalekan. (2010). Strategic Marketing Orientation and Performance : A Case for Synergistic Merger Effects of Nigerian Banks. *European Journal of Scientific Reseach*, Vol. 42, No. 2 (2010), pp. 268-289
- Hendri, J.-F. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness : Bridging the gap, *managerial finance*, 36 (6), 93-123
- Kevin Zheng Zhou and Fangwu (2010). Technological Capability, Strategic Flexibility, and Product Innovation. *Strategic Management Journal*, 31: 547-561 (2010)
- Lee, C.Y. (2004). Perception and development of total quality management in small manufacturers: an exploratory study in China. *Journal of Small Business Management*, 42, (1), 102-15
- Li, Yuan., Su, Zhongfeng., Liu, Yi., & Li, Mingfang. (2011). Fast adaptation, strategic flexibility and entrepreneurial roles. *Chinese Management Studies* Vol. 5 No. 3, 2011 pp. 256-271
- Ogunmokun, Gabriel O & Li, Ling-yee (2012). The effect of manufacturing flexibility on export performance in China. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 6; [Special Issue -March 2012]
- Rajshekhhar (Raj) G. Javalgi, Thomas W. Whipple and Amit K. Ghosh; Robert B. Young. (2005). Market orientation, strategic flexibility, and performance: implications for services providers. *Journal of Services Marketing*, 19/4 (2005) 212-221
- Rudolf R.Sinkovics dan Anthony S. Roath (2004) Strategic Orientation, Capabilities, and Performance in Manufacturing - 3PL Relationships. *Journal of Business Logistics*, Vol. 25. No. 2.20
- Zahra, S., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension. *Academy of Management Review*, 27, (2), 213-240