

## Pengembangan Usaha Menuju Keunggulan Bersaing Di Era Revolusi Industri 4.0 pada UMKM Pengrajin Gitar Di Kabupaten Sukoharjo

Agung Budiarmo<sup>1</sup>, Dinalestari Purbawati<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Diponegoro, Jl. Prof. Sudarto No. 13 Tembalang, Semarang, 50275, Indonesia

<sup>2</sup>Universitas Diponegoro, Jl. Prof. Sudarto No. 13 Tembalang, Semarang, 50275, Indonesia

<b>ARTICLE INFO</b>	<b>Abstract</b>
<b>Sejarah Artikel:</b> Diterima : Desember 2022 Ditetapkan : Desember 2022 Disetujui : Desember 2022	This study purposed to identify and describe the important stages in business development and the formulation of business development strategies, analyze the internal and external environment, and plan business development for MSME Guitar Craftsmen in Sukoharjo Regency Central Java. The data collection method used in this study was interviews. The data analysis method used is descriptive qualitative analysis. The results showed that the SMEs of Guitar Craftsmen in Sukoharjo Central Java already have high competitiveness. In order to maximize the development of SMEs , several strategies that can be proposed through the RBV approach are assistance by the Small and Medium Enterprises Cooperative Trade Office of Sukoharjo Regency in branding, copyright, and preparation to penetrate the export market, and strengthening capacity and cohesion with fellow members of the Amanah Cluster in determining the network and negotiating raw material prices with suppliers.
<b>Keywords:</b> Gitar; Kampung Gitar; MSMEs; Product Development;	
	<b>Abstraks</b>
<b>Kata Kunci:</b> Gitar; Kampung Gitar; Pengembangan Produk; Sukoharjo; UMKM	Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mendeskripsikan tahapan penting dalam pengembangan bisnis dan perumusan strategi pengembangan bisnis, menganalisis lingkungan internal dan eksternal, serta merencanakan pengembangan bisnis untuk UMKM Pengrajin Gitar di Sukoharjo Jawa Tengah. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UKM Pengrajin Gitar di Sukoharjo Jawa Tengah sudah memiliki daya saing yang tinggi. Dalam rangka memaksimalkan pengembangan UKM, beberapa strategi yang dapat diusulkan melalui pendekatan RBV adalah pendampingan Dinas Perdagangan Koperasi Usaha Kecil Menengah Kabupaten Sukoharjo dalam branding, hak cipta, dan persiapan penetrasi pasar ekspor, serta penguatan kapasitas dan kekompakan sesama anggota Klaster Amanah dalam menentukan jaringan dan negosiasi harga bahan baku dengan pemasok.
<b>DOI:</b> 10.21107/jsmb.v9i2.17173	
<b>Correspondence:</b> Name: Agung Budiarmo Email: renidinza@gmail.com	ISSN: 2355-9543 (Print) ISSN: 2460-3775 (Online)

Persaingan yang ketat antar produsen terutama yang memproduksi barang sejenis, mendorong perusahaan untuk bisa bersaing dengan keunggulan yang kompetitif. Terutama dalam upaya mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk, perusahaan perlu melakukan inovasi serta perbaikan yang berkesinambungan. Dilakukannya peningkatan kualitas produk diharapkan agar konsumen percaya serta loyal untuk mengkonsumsi produk-produk dari industri yang bersangkutan. Selain itu pemenuhan kebutuhan pelanggan juga merupakan variabel yang berpengaruh terhadap keuntungan perusahaan. Jika kebutuhan pelanggan tidak terpenuhi, maka perusahaan akan kehilangan laba saat ini dan laba masa yang akan datang karena kehilangan pelanggan. Permintaan oleh pelanggan yang terjadi secara fluktuatif menuntut perusahaan untuk mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk lebih baik guna meningkatkan produktivitas dan laba optimal untuk menghadapi tantangan dan hambatan dalam upaya menjalankan kegiatan usaha secara efisien dan efektif. Banyak terdapat industri rumahan (*home industry*) atau usaha kecil menengah yang kurang maksimal dalam memperoleh keuntungan (laba) karena kurang dalam memperhatikan pengembangan usaha baik dari aspek pemasaran, maupun keuangan.

UMKM Gitar Sukoharjo merupakan salah satu kluster UMKM yang berdiri di wilayah Sukoharjo. Sentra pembuatan kerajinan gitar yang berada di Desa Mancasan Kecamatan Baki Kabupaten Sukoharjo merupakan industri kreatif yang diharapkan dapat menjadi salah satu pilar pembentukan ekonomi kreatif. Jenis usaha manufaktur yang mempunyai kedudukan dan peranan yang strategis dalam mengurangi pengangguran maupun meningkatkan jumlah pendapatan daerah tersebut. Keberadaan sektor kerajinan gitar secara langsung dapat membantu penyerapan tenaga kerja, karena memerlukan tenaga kerja yang tidak sedikit jumlahnya. Sehingga dapat mengurangi pengangguran dan memanfaatkan sumber daya alam yang ada di daerah sekitar.

Pengembangan produk merupakan kegiatan yang secara terus menerus diupayakan oleh perusahaan untuk mempertahankan ataupun meningkatkan tingkat penerimaan produk oleh konsumen. Memperkenalkan produk baru dan atau produk yang telah diperbaharui merupakan suatu cara perusahaan untuk dapat *survive* dalam sebuah pasar, dimana faktor kebutuhan konsumen

akan peningkatan nilai suatu produk menjadi kunci dan arahan bagi perusahaan dalam mengembangkan produknya.

Pengembangan produk memiliki beberapa tahapan berkaitan dengan prosesnya yaitu mulai dari ide sampai dengan tahap akhir yaitu berupa pemasaran (komersialisasi) produk. Dalam setiap tahapan proses yang ada dalam pengembangan produk akan dipengaruhi oleh berbagai faktor serta tujuan awal dilakukannya pengembangan produk tergantung dari jenis produk yang akan dikembangkan. Berkaitan dengan proses pengembangan produk ini maka perusahaan harus memperhatikan secara seksama dalam setiap tahapan proses yang dilakukan sehingga akan menghasilkan produk yang inovatif dan bermutu tinggi.

UMKM merupakan sektor yang tangguh dalam menghadapi berbagai tekanan perekonomian. Dengan bahan baku dan/atau pemasarannya yang berorientasi lokal (domestik) serta para pelakunya yang memiliki jiwa entrepreneurship yang militan, maka sektor ini telah menjadi salah satu penyelamat Indonesia pada saat terjadi krisis moneter 1997 dan krisis global 2008. Pada saat Indonesia berada dalam himpitan pelambatan ekonomi dunia terutama akibat perang dagang antara AS dan Cina tahun 2019, UMKM kembali menjadi bantalan perekonomian.

Hal-hal tersebut di atas melatarbelakangi perlunya mengkaji pengembangan usaha UMKM Gitar Sukoharjo dalam meraih keunggulan bersaing agar mampu bertahan pada era industri 4.0 saat ini. Kajian ini akan mengembangkan suatu model yang mendasarkan pada RBV (*Resources Based View*) yang mengintegrasikan Kinerja Proses, Sumber Daya Fundamental, Kemampuan Peningkatan, dan Kemampuan Dinamis sebagai dasar dalam menerapkan strategi keunggulan bersaing dalam menghadapi industri 4.0.

UMKM Gitar Sukoharjo memiliki potensi yang besar untuk dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat di sekitar Solo. Dan juga untuk dapat memperkuat pelestarian budaya Indonesia, melalui blangkon solo. Namun hingga saat ini dapat dinilai bahwa perkembangan UMKM Gitar Sukoharjo sangatlah lambat. Masalah yang dihadapi antara lain terkait pengelolaan yang kurang optimal, mulai dari manajemen produksi, keuangan hingga pemasaran. Melihat fenomena dan permasalahan di atas maka *research question* yang bisa dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimanakeadaan bisnis UMKM Gitar Sukoharjo saat ini?
- b. Bagaimana potensi UMKM Gitar Sukoharjo?
- c. Bagaimana strategi pengembangan UMKM Gitar Sukoharjosesuai RBV *Theory*?

Perancangan dan pengembangan produk adalah semua proses yang berhubungan dengan keberadaan produk yang meliputi segala aktivitas mulai dari identifikasi keinginan konsumen sampai fabrikasi, penjualan dan deliveri dari produk (Widodo,2003:1). Perancangan dan pengembangan produk menjadi suatu bagian dari proses inovasi dalam dunia bisnis. Melalui perancangan dan pengembangan produk diharapkan akan dihasilkan inovasi-inovasi produk baru yang mampu memberikan keunggulan tertentu didalam mengatasi persaingan dengan produk kompetitor. Selain itu pengembangan produk dilakukan oleh suatu perusahaan bertujuan untuk mendapatkan keunggulan deferensial dalam suatu pasar yang nantinya akan digunakan oleh perusahaan sebagai alat bersaing dengan para pesaingnya di pasar. Maka dari itu untuk meraih sukses dalam melakukan pengembangan produk perlu memfokuskan pada tiga hal (Gandhamihardja, 1995:22):

1. Memusatkan perhatian kepada pelanggan
2. Memperoleh keuntungan deferensial melalui produk
3. Memasarkan produk secepat mungkin

Produk adalah pemahaman yang subjektif dari perusahaan atas sesuatu yang bisa ditawarkan sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen sesuai dengan kompetensi dan kapasitas organisasi serta daya beli pasar. Beberapa ahli mendefinisikan produk dalam artian yang berbeda seperti menurut Philip Kotler dan Kevin Lane Keller (2007:4) menyatakan bahwa produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk memuaskan keinginan atau kebutuhan konsumen.

## METODE

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan memahami fenomena dalam penelitian ini mengenai tahapan pengembangan produk UMKM Pengrajin Gitar di Kabupaten Sukoharjo. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan mendeskripsikan keadaan subjek atau objek penelitian saat ini

Dalam melakukan suatu pengembangan produk harus diperhatikan beberapa komponen yang menyusun suatu produk, dalam Widodo, (2005:3) menyebutkan bahwa komponen pembentuk produk dapat dibagi menjadi tiga bagian pokok yaitu komponen inti, komponen pengemas dan komponen pelayanan pendukung. Dalam Widodo (2005:105) produk pada dasarnya dapat dipandang dalam dua elemen yaitu:

- Elemen Fungsional, merupakan operasi-operasi dan transformasi-transformasi secara individual yang menyumbang pada performansi dari produk secara keseluruhan.
- Elemen Fisik, yaitu bagian-bagian, komponen-komponen dan *subassembly-subassembly* yang pada akhirnya meleaksanakan fungsi-fungsi produk. Elemen-elemen fisik dari suatu produk diorganisasikan dalam beberapa bangunan blok besar utama (*chunk*).

Usaha (industri) dalam lingkup kecil dan menengah sangat perlu melakukan pengembangan produk yang dilakukan untuk menjaga usahanya agar dapat bersaing dengan usaha sejenis yang sama atau lebih besar ukurannya. Menurut Kotler dan Armstrong dalam Mahmud Mochfoedz (2005:125), pengembangan produk yang dilakukan oleh suatu usaha bisnis dapat disampaikan dalam beberapa dimensi produk yaitu seperti berikut :

1. Kualitas produk
2. Bentuk produk
3. Desain produk

Pasar mengidentifikasi kategori produk baru berdasarkan kebaruan-nya (*newness*) bagi perusahaan dan bagi pasar. Maka dari itu, pengembangan produk yang dapat dilakukan oleh sebuah usaha menurut Fandy Tjiptono (1997:118-119) antara lain :

1. Produk yang benar- benar baru (baru bagi dunia)
2. Lini produk baru
3. Tambahan lini produk yang sudah ada

Penyempurnaan sebagai revisi terhadap produk yang sudah ada

berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya, yang diperoleh dari informan kunci dan orang-orang yang terlibat di dalamnya serta perilaku yang diamati.

Melalui kerangka kerja yang ada, peneliti mencoba untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi setiap tahapan pengembangan produk gitar pada UMKM Pengrajin Gitar di

Kabupaten Sukoharjo dan untuk mengetahui tahapan yang telah dilakukan dan prosedur yang dilakukan dalam pengembangan produk.

## HASIL

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi usaha UMKM Gitar Sukoharjo saat ini, mengetahui potensi UMKM Gitar Sukoharjo, dan merumuskan strategi pengembangan UMKM Gitar Sukoharjo sesuai Teori RBV.

### Aspek Keuangan

Pengelolaan usaha yang tidak dipisahkan dengan kebutuhan rumah tangga menjadi salah satu penghambat arus keuangan usaha. Kebanyakan pengrajin gitar tidak memiliki catatan keuangan ataupun pembukuan sederhana mengenai aliran uang masuk ataupun keluar yang berbeda dengan kebutuhan rumah tangga.

### Aspek Pemasaran

Produk gitar yang diproduksi oleh Klaster Gitar Amanah Kecamatan Baki Kabupaten Sukoharjo ini mempunyai pangsa pasar yang bermacam-macam. Keberlangsungan usaha yang sudah berdiri sejak dulu ini terus mengalami perbaikan kualitas dengan penyesuaian keinginan pasar serta perkembangan jaman yang menjadikan produk mudah dikenal dan tersebar luas. Produk gitar hasil klaster gitar amanah ini dipasarkan kesejumlah wilayah yaitu Solo Raya, Jawa Tengah dan sebagian Pulau Jawa, sebagian Pulau Sumatera dan Kalimantan, dan sebagian Indonesia Timur. Selain itu, produk - produk dari klaster gitar amanah juga dipasarkan ke beberapa negara tetangga seperti Timor Leste.

### Pola Jaringan Bisnis

Proses bisnis yang terjadi pada Klaster Gitar Amanah Kecamatan Baki Kabupaten Sukoharjo memiliki pola jaringan bisnis yang unik yaitu dengan melakukan kerja sama dengan para *supplier* bahan baku, pedagang besar, *reseller* atau pengecer, distributor, langsung kepada pelanggan, dan tidak jarang kerja sama antar anggota paguyuban agar mampu mencukupi permintaan yang ada.

### Kinerja Proses

Kinerja proses merupakan salah satu konstruk dalam penilaian RBV dengan indikator akuisisi pesanan, komunikasi eksternal, kohesi internal, adaptasi strategis, dan pengendalian biaya. Berdasarkan hasil wawancara, kinerja

proses UMKM Pengrajin Gitar dapat diuraikan sebagai berikut:

### Akuisisi Pesanan

Berdasarkan hasil wawancara, UMKM Pengrajin Gitar masih menerima pesanan dengan baik meskipun dalam kondisi Pandemi COVID-19. Hal ini disampaikan oleh pemilik UMKM Gema Elektik yang mengaku masih mendapat pesanan sebanyak 6-8 lusin dengan omset mencapai Rp 32.000.000,00 per bulan. Dibandingkan dengan sebelum pandemi, jumlah pesanan ini dilaporkan mengalami penurunan mencapai 90% dari 58 lusin dengan omset Rp 250.000.000,00.

### Komunikasi Eksternal

Dalam mengembangkan bisnisnya, UMKM Pengrajin Gitar di Sukoharjo secara aktif melakukan komunikasi dengan pemasok bahan baku, distributor, pengecer, dan anggota komunitas untuk memenuhi pesanan dan memperluas pasar. UMKM Gema Elektik bahkan pernah melakukan ekspor melalui kerja sama dengan rekanan (Yunani, Italia dan Somalia). Pemasaran juga sebagian besar menggunakan pemasaran langsung atau offline yaitu dengan datang ke toko-toko penyalur atau reseller, dan mulai merambah ke online baik pemesanan langsung melalui WhatsApp dan marketplace.

### Kohesi Internal

Komunikasi eksternal yang bagus juga didukung oleh kohesi internal yang bagus juga. Performa UMKM Gitar didukung oleh kekompakan karyawan dan pemilik dalam mengembangkan usaha. Penjualan yang berdasarkan pesanan menjadikan jumlah produksi tidak menentu sehingga jumlah karyawan juga tidak menentu. Untuk mengatasi hal ini, UMKM Pengrajin Gitar mendayagunakan karyawan borongan untuk memenuhi pesanan dalam jumlah besar. *Jumlah karyawan untuk setiap satu UKM Gitar rata-rata berjumlah 3 sampai dengan 40 orang. Tiap-tiap bagian terdiri atas karyawan tetap yang berada di rumah dan terdapat pula yang bersifat borongan.*

### Adaptasi Strategis

Dalam rangka meningkatkan pangsa pasar dan memenuhi permintaan pasar, UMKM Pengrajin Gitar selalu melakukan inovasi untuk meningkatkan kualitas dan keunikan produknya. Salah satu strategi adaptatif yang

dilakukan adalah memproduksi gitar sesuai dengan standar gitar yang telah memiliki merek paten. Untuk gitar elektrik, pengrajin biasanya melakukan modifikasi pada sebagian modelnya.

#### Pengendalian Biaya

Pengendalian biaya dilakukan agar profit yang didapatkan oleh UMKM Pengrajin Gitar mencapai profit yang optimal. Pengendalian biaya dilakukan melalui pencatatan keuangan, meskipun tidak dilakukan secara konsisten. Beberapa UMKM yang besar sudah terdapat karyawan yang khusus melakukan pencatatan keuangan. Pengendalian biaya juga dilakukan melalui kesepakatan harga jual gitar oleh Kelompok UMKM Gitar Amanah. Akan tetapi, pengrajin dapat menjual gitar lebih tinggi dari harga yang telah ditentukan bersama tergantung kesepakatan dengan distributor maupun *reseller*. Hal ini tergantung pada desain dan juga bahan baku yang digunakan.

#### Sumber Daya Fundamental

Sumber daya fundamental merupakan salah satu konstruk dalam penilaian RBV dengan indikator hubungan pelanggan, hubungan pemasok, pekerja terampil, dan kontrol kualitas. Sumber daya fundamental UMKM Pengrajin Gitar dapat diuraikan sebagai berikut,

##### 1. Hubungan Pelanggan

Dalam rangka menjaga komunitas pelanggan, UMKM Pengrajin Gitar di Kabupaten Sukoharjo berusaha memberikan impresi yang baik kepada pelanggan melalui rekomendasi produk. rekomendasi produk yang sesuai dengan usaha dan tingkat kemahiran pembeli diharapkan dapat memberikan dampak positif bagi UMKM Pengrajin Gitar. Impresi yang baik juga terbukti dapat meningkatkan jaringan pengecer melalui *platform* media sosial dan *marketplace*.

##### 2. Hubungan Pemasok

Klaster Gitar Amanah Kecamatan Baki Kabupaten Sukoharjo umumnya termasuk kedalam bidang usaha *home industry* yang mayoritas bahan baku pembuatan produk berasal dari pasar dalam negeri. Namun juga terdapat beberapa bahan baku yang diimpor dari negara lain. Dalam mendapatkan bahan baku, para pengrajin biasanya membeli melalui beberapa *supplier* yang sudah dipercaya menjadi mitra penyedia bahan baku oleh pengrajin.

##### 3. Pekerja Terampil

UMKM Pengrajin Gitar di Sukoharjo rata-rata memiliki karyawan sebanyak 3 sampai 40 orang. Dari jumlah tersebut, terdapat karyawan tetap dan karyawan borongan yang dipekerjakan untuk menyelesaikan pesanan yang melebihi kapasitas UMKM. terdapat kasus *turn-over* yang cukup tinggi yang dilakukan oleh karyawan UMKM Pengrajin Gitar yang berasal dari Sukoharjo. Eks karyawan ini biasanya akan membuka usaha sendiri setelah memiliki pengalaman membuat gitar sehingga menambah jumlah kompetitor UMKM Pengrajin Gitar. Untuk itulah, pemilik UMKM Pengrajin Gitar memilih karyawan dari daerah Wonogiri dan Gunung Kidul.

##### 4. Kontrol Kualitas

Kontrol kualitas dilakukan untuk meningkatkan dan mempertahankan kepuasan konsumen. Untuk itulah, kontrol kualitas dilakukan selama proses pembuatan gitar berlangsung. Waktu yang dibutuhkan untuk memproduksi gitar tergantung pada bentuk dan volume pesanan.

#### Kemampuan dalam Meningkatkan Kapasitas Kerja

Kemampuan dalam meningkatkan kapasitas kerja merupakan salah satu konstruk dalam penilaian RBV dengan peningkatan teknologi dan peningkatan fungsional. Teknologi merupakan salah satu aspek yang berperan penting dalam peningkatan efisiensi dan efektivitas produksi. Akan tetapi, untuk produk gitar, penggunaan teknologi penuh dalam proses produksi belum dapat dilakukan. Selain karena faktor biaya modal dan pelatihan, ada produk pesanan khusus (*custom*) juga menghambat penggunaan teknologi. Meskipun demikian, pelaku UMKM mengaku telah menggunakan bantuan teknologi pada beberapa tahapan proses pembuatan gitar. Selain peningkatan teknologi, peningkatan fungsional juga perlu dilakukan kaitannya dengan peningkatan volume penjualan. Salah satu bentuk peningkatan fungsional yang dilakukan adalah penggunaan media pemasaran *online* melalui sosial media dan *marketplace* seperti Tokopedia dan Shopee. Hal ini merupakan salah bentuk mitigasi terhadap pandemi Covid-19 yang membatasi kontak fisik sehingga kunjungan dan pembelian *offline* menurun.

#### Kemampuan Dinamis

Kemampuan dalam meningkatkan kapasitas kerja merupakan salah satu konstruk

dalam penilaian RBV dengan indikator *Human Resource Management* (HRM), pembelajaran organisasional, respon cepat dan kewirausahaan. UMKM Pengrajin Gitar di Sukoharjo terus melakukan berbagai pelatihan untuk meningkatkan *skill* pekerja. Pelatihan ini dikelola oleh Klaster Gitar Amanah dan memiliki sentra *workshop* di Kabupaten Sukoharjo dan Desa Ngrombo. Pembelajaran organisasional dilakukan secara turun menurun dan melalui pemilik ke pekerja. Diketahui bahwa banyak pekerja yang telah memiliki pengalaman bekerja memutuskan untuk mendirikan usaha sendiri. Kehadiran pandemi Covid-19 di Indonesia pada awal tahun 2020 tidak hanya mengguncang sektor kesehatan dan ekonomi vital, namun lebih banyak berdampak pada sektor UMKM. Omset UMKM Pengrajin Gitar di Sukoharjo bahkan dilaporkan mengalami penurunan hingga 90%. Sisi kewirausahaan, jiwa wirausaha muncul dari kondisi lingkungan yang didominasi oleh pengrajin gitar. Selain itu, kemampuan wirausaha juga diasah melalui kesempatan bekerja di usaha kerabat.

#### Kendala Pengembangan

Masalah yang seringkali dialami para pelaku UMKM ialah terbatasnya atau bahkan kekurangan modal guna mengembangkan usaha dan menambah peralatan kerja. UMKM sering mengalami kendala kesulitan memenuhi persyaratan pinjaman, serta minimnya informasi yang masuk kepada UMKM. Berbagai kendala yang dihadapi UMKM berimplikasi pada sulitnya UMKM dalam upaya melakukan peningkatan kapasitas produksi, usaha memperluas pasar menjadi sulit, serta peningkatan kualitas dan mutu produk akan sulit dilakukan.

#### PEMBAHASAN

Pembahasan hasil bersifat argumentatif mengenai relevansi hasil, teori, penelitian terdahulu dan fakta empiris yang ditemukan, serta menunjukkan kebaruan temuan.

Temuan pertama dalam penelitian ini adalah kondisi terkini UMKM Pengrajin Gitar di Sukoharjo yang tetap tangguh meskipun diterpa pandemi Covid-19. Meskipun mengalami penurunan omset hingga 90%, UMKM Pengrajin Gitar masih memiliki omset penjualan Rp 20.000.000,00 sampai Rp 30.000.000,00 per bulannya. Selain itu, kemampuan adaptative ditunjukkan melalui inisiatif pelaku usaha untuk merambah pemasaran *online* melalui media sosial

dan *marketplace*. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pemasaran *online* terbukti dapat meningkatkan penjualan hingga 30%. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hardilawati (2020) yang memetakan penggunaan pemasaran *online* melalui *marketplace* sebagai strategi bertahan di masa pandemi. Sebagai sentra pengrajin Gitar, UMKM Pengrajin Gitar di Sukoharjo juga memiliki potensi untuk dijadikan sebagai Desa Wisata Tematik (Sekti & Armayana, 2021).

Temuan kedua dalam penelitian ini adalah potensi UMKM Gitar Sukoharjo berupa kualitas produk yang tinggi berorientasi ekspor didukung oleh SDM yang berpengalaman. Sayangnya, masih terdapat beberapa kendala yang dihadapi oleh pelaku UMKM Gitar Sukoharjo diantaranya bahan baku impor, ketiadaan merek, keterbatasan modal, sulitnya menjaga kualitas produk untuk ekspor, dan hak cipta. Temuan senada juga didapatkan oleh Sekti & Armayana (2021) dalam penelitiannya yang mengungkap bahan baku impor sebagai salah satu kendala usaha.

Temuan ketiga dalam penelitian ini adalah merumuskan strategi pengembangan UMKM Gitar Sukoharjo sesuai RBV *Theory*. Dalam penelitian ini, analisis RBV dilakukan melalui 4 konstruk, yaitu kinerja proses, sumber daya fundamental, kemampuan dinamis, dan kemampuan meningkatkan kapasitas kerja. Berdasarkan hasil penelitian, kinerja proses UMKM Gitar di Sukoharjo tergolong baik di mana akuisisi pesanan dilakukan dengan proses yang cepat, jalinan komunikasi dengan pihak eksternal (pemasok, *reseller*, pelanggan) yang tergaja, kohesi internal yang baik melalui bisnis yang bersifat kekeluargaan, kemampuan adaptasi strategis melalui penyesuaian permintaan pasar, dan pengendalian biaya yang baik melalui pencatatan keuangan meskipun tidak dilakukan secara konsisten (Sekti & Armayana, 2021).

Pada konstruk sumber daya fundamental, hubungan dengan pelanggan terjalin dengan baik melalui peran aktif UMKM Pengrajin Gitar dalam merekomendasikan produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Hubungan dengan pemasok juga terjalin dengan baik karena 25% bahan baku pembuatan gitar merupakan barang impor yang tidak dapat dibeli langsung oleh UMKM Pengrajin Gitar (Sekti & Armayana, 2021). Selain itu, UMKM Pengrajin Gitar juga memiliki pekerja terampil yang selalu mengikuti pelatihan-pelatihan agar dapat mengikuti permintaan pasar dan melakukan kontrol kualitas sepanjang proses pembuatan gitar.

Pada konstruk kemampuan dalam

meningkatkan kapasitas kerja, UMKM Pengrajin Gitar telah melakukan peningkatan teknologi dan peningkatan fungsional. Peningkatan teknologi dilakukan melalui penggunaan beberapa alat yang mempermudah proses pembuatan gitar seperti pada proses pemotongan, penempelan *part*, dan pengeringan. Selain itu, peningkatan fungsional juga telah dilakukan melalui pemasaran *online*. Hal ini merupakan peningkatan dari penelitian yang telah dilakukan oleh Sekti & Armayana (2021) yang mengungkapkan bahwa pemasaran yang dilakukan belum merambah pasar *online*.

Pada konstruk kemampuan dinamis, pengelolaan SDM dan pembelajaran organisasional dilakukan melalui pelatihan yang diadakan sesuai dengan perkembangan permintaan pasar. Respon cepat juga ditunjukkan dengan adanya manuver ke pasar *online* untuk memperluas pasar dan meningkatkan penjualan. Selain itu, pengelolaan UMKM juga didukung oleh jiwa wirausaha dengan kemampuan yang mumpuni. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemunculan jiwa wirausaha dipengaruhi oleh faktor eksternal berupa lingkungan yang didominasi oleh pengrajin gitar dan faktor internal berupa dorongan untuk dapat menciptakan lapangan pekerjaan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa UMKM Pengrajin Gitar di Sukoharjo telah memiliki daya saing yang tinggi. Untuk dapat memaksimalkan pengembangan UMKM, maka beberapa strategi yang dapat diusulkan melalui pendekatan RBV adalah a) pendampingan oleh Dinas Perdagangan Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Sukoharjo dalam pembuatan merek, hak cipta, dan persiapan menembus pasar ekspor, dan b) penguatan kapasitas dan kohesi dengan sesama anggota Klaster Amanah dalam penentuan jaringan dan negosiasi harga bahan baku dengan pemasok.

## REFERENSI

Ambiyar, & Muhandika. (2019). *Metodologi Penelitian Evaluasi Program*. Alfabeta.

Gema Elektrik. (2022). *Wawancara dengan UMKM Pengrajin Gitar Sukoharjo* [Komunikasi pribadi].

Hardani, Andriani, H., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Istiqomah, R. R., Fardani, R. A., Sukmana, D. J., & Auliya, N. H. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. CV Pustaka Ilmu.

Hardilawati, W. L. (2020). The Survival Strategy Of Smes During The Covid-19 Pandemic. *Jurnal Akuntansi & Ekonomika*, 1(1).

Sekti, W. B., & Armayana, R. (2021). Analisis SWOT Terhadap Strategi Pemasaran Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Sentra Industri Gitar dalam Menghadapi Covid-19. *Literasi : Jurnal Kajian Keislaman Multi-Perspektif*, 1(1), 49-70. <https://doi.org/10.22515/literasi.v1i1.3257>

Barney, J.B. & Hestely W.S., 2012, *Strategic Management and Competitive Advantage, Concepts and Cases*, Fourth edition, New York: Pearson

Creswell, John W. 2010. *Research Design, Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta

David, R. Fred. (2011). *“Strategic Management : Concept and Cases”* 13ed. Pearson Education Inc., Publishing as Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey, 07458, USA.

Murdifin Haming dan Mahfud Nurnajamuddin. 2014. *Manajemen Produksi Modern, Operasi Manufaktur dan Jasa*, Buku Kesatu, PT. Bumi Aksara, Jakarta

Rumelt R, et al., (1994), *Fundamental Issues in Strategy*, Boston: Harvard Business School Press

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah

Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171-174. <http://doi.org/10.1002/smj.4250160303>