Pengaruh Kadar Air Kayu Olahan Terhadap Mutu Kayu
Oleh: I Made Tapa Yasa dan I Ketut Sutapa

Mengembangkan Keunggulan Bersaing Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Dalam Era Global
Oleh: I Ketut R. Sudiarditha

Strategi Perusahaan Dalam Menentukan Arena Persaingan Bisnis
Oleh: Ni Ketut Masih dan Ni Ketut Sukasih

Mendalami Pemikiran Demokrasi Ekonomi Bung Hatta Dalam Pariwisata Kerakyatan Berkelanjutan
Oleh: I Made Wardana

Pengaruh Compaction Ratio Terhadap Sifat Papan Lantai Partikel Kayu Jati dan Sengon
Oleh: I Gusti Lanang Bagus Eratodi

Ungensi Kualitas Jasa Dalam Meningkatkan Kepuasan Pelanggan
Oleh: Ni Ketut Suciani

Communication Gap Between Man And Women
Oleh: Paulus Subiyanto dan I Wayan Purwanta Suta

Konfiks Ma-an Dalam Bahasa Bali
Oleh: I. W. Saryana

Kualifikasi Manajemen Dan Penerapan SIA Pada Perusahaan Dagang Di Kota Denpasar
Oleh: Made Ayu Sutini

Pompa Air Tanpa Motor Teknologi Tepat Guna Yang Anti Polusi
Oleh: I Gede Nyoman Suta Watsnawa dan I Made Aryan

Karacteristik Pantai Dan Antisipasi Perubahan Iklim Global Terhadap Pantai Di Bali
Oleh: I Gusti Agung Putu Eryan

Makna Ulung “Jatuh” Dalam Bahasa Bali Sebuah Kajian MSA
Oleh: I Made Sumartana
<table>
<thead>
<tr>
<th>Daftar Isi</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Pengantar Redaksi</td>
<td>i</td>
</tr>
<tr>
<td>Daftar Isi</td>
<td>ii</td>
</tr>
<tr>
<td>Pengaruh Kadar Air Kayu Olahan Terhadap Mutu Kayu</td>
<td>01</td>
</tr>
<tr>
<td><em>Oleh: I Made Tapa Yasa dan I Ketut Sutapa</em></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Mengembangkan Keunggulan Bersaing Usaha Kecil dan Menengah (UKM)</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>Dalam Era Global</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><em>Oleh: I Ketut R. Sudiarditha</em></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Strategi Perusahaan Dalam Menentukan Arena Persaingan Bisnis</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td><em>Oleh: Ni Ketut Masih dan Ni Ketut Sukasih</em></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Mendalami Pemikiran Demokراسi Ekonomi Bung Hatta Dalam Pariwisata</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>Kerakyatan Berkelanjutan</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><em>Oleh: I Made Wardana</em></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Pengaruh <em>Compaction Ratio</em> Terhadap Sifat Papan Lentai Partikel Kayu</td>
<td>35</td>
</tr>
<tr>
<td>Jati dan Sengon</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><em>Oleh: I Gusti Lanang Bagus Eratodi</em></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Urgensi Kualitas Jasa Dalam Meningkatkan Kepuasan Pelanggan</td>
<td>43</td>
</tr>
<tr>
<td><em>Oleh: Ni Ketut Suciani</em></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Communication Gap Between Man And Women</td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td><em>Oleh: Paulus Subiyanto dan I Wayan Purwomta Suta</em></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Konfiks <em>Macan</em> Dalam Bahasa Bali</td>
<td>53</td>
</tr>
<tr>
<td><em>Oleh: I. W. Suryana</em></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kualifikasi Marajemen Dan Penerapan SIA Pada Perusahaan Dagang Di</td>
<td>60</td>
</tr>
<tr>
<td>Kota Denpasar</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><em>Oleh: Made Ayu Sutini</em></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Pompa Air Tanpa Motor Teknologi Tepat Guna Yang Anti Polusi</td>
<td>66</td>
</tr>
<tr>
<td><em>Oleh: I Gede Nyoman Suta Waisnawa dan I Made Aryana</em></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Karakteristik Pantai Dan Antisipasi Perubahan Iklim Global Terhadap</td>
<td>72</td>
</tr>
<tr>
<td>Pantai Di Bali</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><em>Oleh: I Gusti Agung Putu Eryani</em></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Makna Ulung “Jatuh” Dalam Bahasa Bali Sebuah Kajian MSA</td>
<td>77</td>
</tr>
<tr>
<td><em>Oleh: I Made Sumartana</em></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
MENGEMBANGKAN KEUNGGULAN BERSAING USAHA KECIL DAN MENENGAH (UKM) DALAM ERA GLOBAL

I Ketut R. Sudiarditha

ABSTRACT

Approach of management of strategik in studying and solving problem of competitiveness him, creating excellence compete to reach strong market position and maintain the continuity of growth of small and medium industry with approach integrated, applying combination market-based model and resource-based model.

Keywords: market-based, resource-based, medium industry

I. PENDAHULUAN
1.1. Latar Belakang

Perkembangan sektor industri yang berbasis industri besar di Indonesia kenyataannya sebagian besar telah kehilangan momentum dan perannya berarti dalam menyokong keberhasilan program-program pembangunan ekonomi yang diarahkannya oleh pemerintah. Hal ini dapat dilihat dari ketidak mampuannya sektor industri besar untuk sekaligus bertahan dari terpaan krisis moneter yang kemudian meluas menjadi krisis ekonomi secara menyeluruh. Bahkan dapat dikatakan bahwa kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh industri-industri besar besar-besarnya rakisasa tersebut ikut menjadi penyebab utama krisis ekonomi yang terjadi, misalnya high cost economic, ketergantungan terhadap fasilitas-fasilitas dari pemerintah, efisiensi dan efektivitas yang rendah serta kualitas yang sangat parah dan berlapis-lapis antar pengusaha dan birokrat terkait dalam proses-proses implementasi.

Fenomena di atas di sisi lain membuka mata bagi pelaku, pakar, maupun b rokera serta pihak-pihak terkait lainnya dalam perekonomian, untuk segera menyadari bahwa perlunya pengkajianulang akan penekanan, kebijakan, dan kegiatan ekonomi yang berlangsung selama ini serta memikirkan solusi yang paling tepat dalam rangka menyelamatkan perekonomian yang dialarni negara Indonesia saatini.

Hal inilah yang mendorong pemerintah khususnya yang paling bertanggung jawab untuk lebih bijak melihat adanya asekutan yang selama ini kurang mendapat perhatian dan dukungan, yang terdapat pada sektor ekonomi rakyat, yang diwakili oleh Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Dengan berbagai karakter- karakternya yang berbeda dengan industri besar, pengembangannya yang bersifat bottom up dapat memberikan kontribusi berarti dalam proses pemulihan perekonomian nasional.

Ketika krisis ekonomi melanda begitu berat dan sulit diatasi dengan tepat dan cepat, tidak berkelebihan bila dikatakan bahwa sektor UKM inilah yang dapat ikut menjadi harapan dalam rangka memperbaiki kondisi ekonomi, walaupun memerlukan kehati-hatian dalam penetapan kebijakan-kebijakan serta implementasinya, agar dapat memberikan kontribusi yang sesuai harapan, mengingat bahwa ini perlu mempertimbangkan dampak-demamk secara makro, walaupun dalam penerjemahannya dapat berupa program-

* I Ketut R. Sudiarditha adalah Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta, kini sedang menyelesaikan Program Doktor bidang Ilmu Ekonomi Manajemen pada Universitas Padjadjaran Bandung

program untuk meningkatkan kinerja UKM dalam muanglingkup ekonomimikronya.

Dengan berbagai karakter dan skala usaha, UKM mempunyai cakupan yang luas di berbagai daerah di Indonesia; sehingga dengan adanya usaha serius yang melibatkan berbagai pihak dalam pengembangannya tentu diharapkan akan secara menyeluruh juga peran UKM dalam memperluas kesejahteraan masyarakat di berbagai penjurul Indonesia. Dengan dasar potensi negara Indonesia yang berbasis pertanian maka tidak ada kata terlambat untuk segera menyadari peluang dari kemampuan UKM disamping sebagai penghasil produk agrobisnis, juga dapat berperan sebagai industri pengolah lanjutan dari produk-produk pertanian, penerminan maupun perikanan.

Indonesia negara yang memiliki banyak hutan unggul berbagai macam rotaan misalnya merupakan salah satu keunggulan produk pertanian yang berkualitas untuk berbagai macam kebutuhan. Sayangnya pengolahan hasil hutan beberapa dekade yang lalu terkesan ingin cepat menekuk keuntungan secepat-cepatnya tanpa memikirkan dampak lingkungan masa depan, serta nilai tambah yang berpotensi dari pengolahan lanjutan dari rotan hasil hutan. Kebijakan antikrisis kemudian dibuat untuk tidak menurun rotan, melainkan harus menjadi rotan olahan sebagai bahan setengah jadi. Tapi nilai tambah dari proses ini masih jauh dari yang diharapkan karena lebih banyak untuk memenuhi kebutuhan ekspor, yang mana negara pengeksportasi yang menikmati nilai tambah jauh lebih besar dengan mengolah bahan setengah jadi menjadi produk-produk jadi dari rotan yang memberikan tingkat keuntungan lebih tinggi daripada negara penghasil rotan itu sendiri. Untuk dapat memperoleh nilai tambah ekonomis dari agroindustri rotan, kendalanya diharapkan adanya penekanan terhadap produk-produk dari rotan yang siap pakai daripada sekedar industri rotanolah, layani rotan untung haji.

Tentu saja untuk mewujudkan kondisi ideal dalam rangka meningkatkan nilai tambah ekonomis produk agroindustri rotan ini bukan hal yang mudah. Kendala-kendalamasih banyak yang harus dihadapi dan aspek-aspeknya masih banyak yang perlu dibenahi. Krisis ekonomi yang sedang mengalami perbaikan berarti, daya beli yang menurun dari para produsen akan bahan-bahan untuk finishing yang memang masih harus diimport, bantuan modal, kurangnya akses para produser terhadap informasi-informasi tentang kebutuhan pasar internasional, perhatian peminteriah yang kurang menjangkau secara merata di tiap daerah produsen serta masalah-masalah yang menyentuh keberlangsungan dan daya saing para produsennya merupakan beberapa hal saja dari sekian banyak yang perlu dibenahi.

Sebagai pemimpin demikian, bukan berarti sama sekali tidak ada jalan atau kesempatan untuk segera memulai usaha memajukan sektor UKM bidang pengolahan hasil hutan ini. Hanya yang diperlukan adalah upaya yang lebih keras untuk terus menerus melakukan pemecahan-pemecahan yang inovatif, kreatif, efisien dan efektif hingga sektor ini dapat menjadi sektor UKM yang tangguh dan dapat diandalkan. Tidak jadi sulit bagi surutut pandang manaprosesinidak dapat dimulai, yang terpenting adalah kerjasama dari berbagai pihak terkait, serta komitmen untuk melakukan fungsiya sebaik mungkin. Pemerintah dengan instansi-instansi terkaitnya serta wewenangnya dapat menetapkan kebijakan-kebijakan yang relevan, lembaga-
lembaga pengembang UKM yang terus menerus mengkaji konsep-konsep pengembangan yang paling cocok, kesediaan dari lembaga-lembaga keuangan untuk memberikan bantuan, serta yangtentusajadikemauanadapengembangan diri pengusaha serta pembentuhan-pembenahan dalam perusahaanannya.

1. DASAR PEMIKIRAN


Basis usaha kecil dan menengah sendiri dan ekonomi rakyat secara umum ternyata sangat lemah dari aspek ini, sikap wirausaha dan manajemen bisnis yang paling mendasar. Walauupun sebenarnya cukup dapat bertahan dalam menghadapi krisis ekonomi yang masih belum dapat teratasi sampai sekarang. Ekstensi usaha kecil diakui masih belum bisa tolepas dari beberapa permasalahan klasik yang menyertainya. Terutama masalah akses modal dan kemampuan mendapatkan peluang usaha, di samping masalah produksi, pemasaran, jaringan kerja dan teknologi. Perusahaan kecil dengan segala kekuatan dan kelemahannya, memiliki peran yang penting dalam menopang kehidupan dan kekuatan ekonomi nasional. Keyakinan ini didasari oleh kenyataan bahwa: (a) perusahaan kecil terdapat di setiap sudut Indonesia yang jumlahnya diperkirakan 40,14 juta perusahaan (BPS:2001); (b) perusahaan kecil bergerak di banyak sektor yang memproduksi kebutuhan rakyat; (c) perusahaan kecil menyediakan lapangan kerja untuk berjuta-juta rakyat Indonesia; (d) perusahaan kecil merupakan tujung tombak perindustrian nasional; (d) perusahaan kecil ikut membayar pajak.

Berdasarkan kenyataan tersebut, pada saat ini perusahaan kecil memerlukan perhatian serius dari pemerintah yang sedang


Sehubungan dengan cirri-ciri UKM yang lebih dekat kepada model resource-based, maka menggunakan pendekatan model ini lebih cocok. Hanya saja, mengingat UKM pada umumnya sulit mempertahankan sustainability-nya, maka pendekatan kedua bisa dipakai, terutama dalam hal manajemen strategi pemasarannya. Sebab pada umumnya usaha kecil yang berbasis resource-based hanya mampu berproduksi, tetapi lemah dalam pemasaran. Akihatnya akan tercipta buyer's market; dalam hal ini pada distributorlah yang lebih banyak diuntungkan.

Sejalan dengan pandangan ini, Yuyun Wirasasmita dalam Maman Suratman (2002:189-190) menawarkan konsep pendekatan kembali (reinventing) kaidah usaha kecil yang bertumpu pada efisiensi (biaya rendah) dan keunikan produk melalui delapan butir alternatif: kibijakan restrukturisasi; empat di antaranya yang relevan dengan masalah ini yaitu: (1) mendorong usaha kecil dengan core business yang layak; sebab single purpose dengan multicommodity sebagai upaya untuk meningurangi biaya rendah; (2) mendorong merger agar tercapai minimum efficient size; (3) kriteria anggota sebagai pemilik dan pelanggan dengan konteks hubungan...
kontraktual sehingga dapat mengurangi ketidak pastian yang pada gilirannya dapat menekan biaya-biaya organisasi dan produksi; (4) mendorong kemitraan atau aliansi strategi.


2. KEUNGGULAN BERSAING DAN KEUKUTAN POSISI PASAR: MODEL STRATEGI


Dalam kerangka manajen-en strategik terdapat dua model penyusun strategi perusahaan dalam mencapai tujuannya, yaitu model industrial organization atau model market based dan model resources based (Hitt, dkk., 1999:6). Masing-masing model menjelaskan kondisi yang harus dipelajari setiap perusahaan untuk memperoleh input yang digunakan untuk memilih strategi dalam mencapai tujuannya. Model market-based menyatakan bahwa kondisi dan karakteristik lingkungan eksternal merupakan input utama dan penentu strategi perusahaan. Menurut model ini, pencapaian tujuan perusahaan lebih ditentukan oleh karakteristik lingkungan eksternal daripada oleh sumber daya internal perusahaan. Industrial organization model suggest that the external environment should be the primary determinant of a firm's strategic actions. The key to this model is locating and competing successfully in an attractive industry (Hitt, dkk., 1999:6). Sedangkan model resource-based menyatakan bahwa sumber daya internal merupakan input utama dan penentu strategi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Dalam hal ini sumber daya internal perusahaan lebih penting dalam penyusunan strategi perusahaan daripada lingkungan eksternalnya. Resources-based model suggest that a firm's unique resources and capabilities are the critical link to strategy: competitiveness (Hitt, dkk., 1999:6).


Model market-based mengasumsikan bahwa perusahaan tertanggung untuk menentukan industri yang paling menarik untuk bersaing. Pada umumnya perusahaan memiliki sumber daya yang relatif sama dan mudah berpinata atau dipertukarkan, sehingga daya saing perusahaan umumnya dapat ditingkatkan dengan menentukan keuntungan potensial yang tinggi dan mempelajari bagaimana
menggunakan sumber daya itu untuk menyusun dan menerapkan strategi yang diperlukan sesuai dengan karakteristik suatu industri.

Michael E. Porter (1994:4) mengidentifikasi lima kekuatan persaingan dalam suatu industri yaitu: (1) masuknya pesaing baru, (2) ancaman dari produk substitusi, (3) kekuatan tawar-menawar pembeli, (4) kekuatan tawar-menawar pemasok, dan (5) persaingan antara perusahaan yang beroperasi dalam industri itu. Kelima kekuatan persaingan industri tersebut merupakan peralatan analisis yang dapat digunakan perusahaan dalam mengukur daya tarik suatu industri. Daya tarik industri merupakan fungsi dari interaksi antara kelima kekuatan itu. Kekuatan persaingan industri relatif dinamis seiring dengan dimanfaatkan dan perubahan lingkungan industri yang bersangkutan. Dalam hal ini usaha kecil dan menengah harus memahami bagaimana peluang dan ancaman baru yang muncul akibat perubahan lingkungan industri serta menyusun strategi yang tepat untuk meresponnya. Seringkali perusahaan dalam suatu industri berbeda dalam merespon perubahan lingkungan industri yang bersangkutan karena kemampuan dalam memahami itu dan faktor eksternalnya berbeda.

Secara deduktif langkah-langkah penyusunan dan penerapan strategi usaha kecil dan menengah dengan model market-based dalam rangka mengembangkan daya saing dan keunggulan posisi dapat diidentifikasi sebagai berikut: (1) mempelajari peluang dan ancaman lingkungan eksternal, (2) mengidentifikasi industri yang memiliki potensi profitabilitas yang tinggi, (3) menetapkan strategi yang cocok, (4) mengembangkan sumber daya dan keahlian yang dibutuhkan untuk menerapkan strategi, dan (5) melaksanakan strategi dengan menggunakan sumber daya dan keahlian itu. Langkah-langkah ini akan menghasilkan nilai konsumen yang superior (superior customer-value) sehingga profitabilitas tinggi.

Berbeda dengan model market-based, model resource-based mengasumsikan bahwa perusahaan dalam suatu industri mengendalikan sumber daya internal yang berbeda dan sumber daya tersebut tidak dapat dipindah antar perusahaan secara sempurna. Melalui pilihan dan langkah yang tepat, sumber daya internal perusahaan dapat dikembangkan ke dalam kemampuan inti. Dalam model ini kemampuan inti merupakan dasar dalam menyusun strategi untuk mencapai tujuan perusahaan berupa superior customer-value dan profitabilitas yang tinggi.

Pada umumnya sumber daya perusahaan terdiri dari asset tangible, asset intangible dan kapebilities organisasi (Hill dan Jones, 1998:123 serta Collis dan Montgomery, 1998:27-28). Tidak semua sumber daya yang dimiliki perusahaan merupakan kemampuan perusahaan inti (distinctive competence) perusahaan yang bersangkutan. Suatu sumber daya dapat dikategorikan sebagai kemampuan...

Kemampuan inti (distinctive competence) yang dimiliki suatu perusahaan merupakan sumber keunggulan perusahaan yang bersangkutan. Strategi yang dipilihusahaan kecil dan menengah harus memungkinkan menggunakan kompetensi intinya dalam merespons peluang lingkungan eksternal dan menetralisir ancamannya. Kemampuan inti atau sumber keunggulan perusahaan merupakan kekuatan unit yang memungkinkan perusahaan mencapai keunggulan dalam aspek efisiensi, kualitas, inovasi dan kemampuan merespons pasar sehingga menjadi keunggulan bersaing dalam menciptakan superior costomer value (Hill dan Jones, 1998:123).

Daya saing perusahaan relatif sulit dihasilkan oleh hanya satu sumber daya tanpa melibatkan dan berinteraksi dengan sumber daya lain. Pembelajaran sumber daya bertumpu pada interaksi sinergis seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan gua mencapai keunggulan bersaing yang ditujukan oleh kemampuan dalam menciptakan superior costomer value.

Langkah-langkah yang dapat ditempuh usaha kecil dan menengah dengan model resource-based dalam mengembangkan keunggulan bersaing dan posisi pasar yang kuat serta berkelanjutan dapat diidentifikasi sebagai berikut: (1) mengidentifikasi sumber daya internal perusahaan, serta mempelajari kekuatan dan kelemahannya, (2) menentukan kemampuan inti, (3) menginventarisasi potensi sumber daya dan kemampuan organisasi, dan (4) menentapak strategi yang tepat untuk mengorganisasikan sumber daya dan kemampuan organisasi dalam merespons peluang eksternal.

Kedua model strategi yang telah dibahas, model market-based dan model resource-based menunjukkan bahwa membangun keunggulan bersaing perusahaan untuk mencapai posisi pasar yang kuat mensyaratkan perusahaan untuk memahami lingkungan eksternal dan sumber daya internalnya. Kedua model itu harus dikembangkan dalam suatu model terintegrasi. Penyusunan dan penerapan strategi perusahaan tidak cukup hanya berlandaskan input yang bersumber dari lingkungan eksternal saja atau sumber daya internal saja. Strategi perusahaan yang hanya didasarkan pada sumber daya internal saja tidak cukup efektif menjadi keunggulan bersaing untuk mencapai posisi pasar yang kuat tanpa diarahkan atau disesuaikan dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal. Setakiknya data tersebut ini akan diarahkan dan perusahaan segera memanfaatkan kompetensi inti yang dimiliki untuk memenuhi kebutuhan konsumen di segmen pasar tersebut.

3. KELANGSUNGAN HIDUP PERUSAHAAN SEBAGAI UPAYA SISTEMATIK

model market-based dan model resource-based merupakan keputusan strategik untuk mengembangkan keunggulan bersaing perusahaan dan mencapai posisi pasar yang kuat serta memelihara secara terus menerus sehingga menjamin kelangsungan perkembangan perusahaan.


Umumnya daya saing usaha kecil dan menengah relatif rendah dalam menciptakan nilai konsumen yang superior; hal ini ditunjukkan oleh biaya yang relatif tinggi mencakup: monetary, time, energy dan psychological serta manfaat yang rendah mencakup: manfaat fungsional dan manfaat emosional. Dalam hal ini strategi perusahaan harus dapat meningkatkan daya saing untuk menciptakan nilai konsumen yang superior yang ditunjukkan oleh manfaat yang tinggi dan biaya yang relatif rendah seperti nampak pada Gambar 2 berikut.

![Gambar 2 Matrix Customer Value](image)

**BIAYA RELATIF**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tinggi</th>
<th>Rendah</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Superior</td>
<td>Inferior</td>
</tr>
<tr>
<td>Customer Value</td>
<td>Customer Value</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Salah satu kinerja perusahaan dalam bentuk keuntungan atau profit, sebagian harus diinvestasikan untuk memelihara dan mengembangkan sumber daya internal sehingga daya saing dan kelangsungan hidup perusahaan dapat dijamin dan dikembangkan. Hubungan antara sumber daya yang superior, posisi pasar yang kuat dan kinerja perusahaan tersebut membentuk suatu siklus keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Jadi fokus untuk memelihara dan mengembangkan kelangsungan perkembangan perusahaan harus didasarkan pada pengembangan sumber daya internal untuk menciptakan posisi pasar yang kuat serta peningkatan kinerja secara simultan dan terus menerus.

**II. KESIMPULAN**

Dalam penyusunan strategi perusahaan didasarkan pada analisis dan diagnosis sumber daya internal dan lingkungan eksternalnya. Model market-based kondisi dan karakteristik lingkungan eksternal merupakan input utama dan penentu strategi perusahaan; model ini pencapaian tujuan perusahaan lebih ditentukan oleh karakteristik lingkungan eksternal daripada oleh sumber daya internal perusahaan. Sedangkan model resource-based sumber daya internal merupakan input utama dan penentu strategi perusahaan untuk mencapai tujuannya; dalam hal ini sumber daya internal perusahaan lebih penting dalam penyusunan strategi perusahaan daripada lingkungan eksternalnya.

Kedua model strategi yaitu model market-based dan model resource-based menunjukkan bahwa membangun keunggulan bersaing perusahaan untuk mencapai posisi pasar yang kuat mensyaratkan perusahaan untuk memahami lingkungan eksternal dan sumber daya internalnya; kedua model tersebut harus dikembangkan dalam suatu model terintegrasi.

**DAFTARPUSTAKA**


