

# Kapabilitas Relasional UMKM: Suatu Tuntutan Daya Saing

Rochiyati Murniningsih<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Manajemen, Universitas Muhammadiyah Magelang

\*Email: [rochiyati.murni@umgl.ac.id](mailto:rochiyati.murni@umgl.ac.id)

---

## Abstrak

**Keywords:**  
Kapabilitas  
relasional; UMKM;  
jejaring usaha,  
kearifan lokal

*Pembangunan kapabilitas relasional menjadi konsep sangat menarik, karena menjadi salah satu faktor potensial untuk peningkatan daya saing usaha mikro kecil dan menengah (UMKM). Meski demikian, tidak ada definisi universal mengenai kapabilitas relasional antar UMKM mengingat banyak aspek yang mempengaruhi munculnya relasi atau jejaring antar usaha. Konsep ini makin menarik, dikarenakan karakteristik pelaku UMKM, jenis usaha, selera pelanggan dan kearifan lokal (local genuine) menjadi faktor penting dalam pengembangan relasi UMKM. Makalah ini mengklarifikasi konsep kapabilitas relasional beserta pola pengembangannya pada UMKM di Indonesia.*

---

## 1. PENDAHULUAN

Tujuan dari artikel ini - pertama, untuk menganalisis konsep kapabilitas relasional, dan kedua, untuk mengidentifikasi implikasinya bagi pengembangan daya saing UMKM di Indonesia. Konsep kapabilitas relasional UMKM menjadi sangat kompleks dan saling terkait dengan berbagai faktor. Hal ini memunculkan konsep-konsep kapabilitas relasional baru yang bisa dikembangkan dari fenomena UMKM yang bergerak dalam pasar lokal maupun internasional. Oleh karenanya, konsep kapabilitas relasional UMKM ini sangat penting dan menarik banyak peneliti yang *concern* pada jejaring UMKM.

Kajian untuk peningkatan daya saing UMKM menjadi sangat relevan dikarenakan peran strategis UMKM pada pertumbuhan ekonomi negara sedang berkembang maupun negara maju. UMKM di Indonesia merupakan unit bisnis terbanyak (99% perusahaan di Indonesia) dan memberikan kontribusi terhadap GDP (Produk Domestik Bruto/PDB) sebesar 59% serta kontribusi terhadap

lapangan pekerjaan sebesar 97% (Kompas, 1 Oktober 2016). UMKM di Indonesia tumbuh secara signifikan, tahun 2013-2016 UMKM tumbuh 2,41% dari total lebih dari 55 juta unit. UMKM juga memberikan kontribusi signifikan terhadap PDB Indonesia. Antara lain pada tahun 2015, UKM menciptakan 97,24% pekerjaan atau setara dengan 101 juta orang, dan berkontribusi sebesar 57,94% dari PDB Indonesia. Sementara itu, pada tahun 2015 kontribusi UKM terhadap lapangan pekerjaan meningkat sebesar 9,16% atau setara dengan 107 juta orang, dan berkontribusi 59,08% dari PDB Nasional

Meski demikian, lingkungan yang bergejolak (*turbulent*) berakibat pada makin kompleksnya tantangan yang harus dihadapi UMKM. Tantangan-tantangan baru, misalnya tuntutan fleksibilitas, perubahan permintaan pelanggan, perkembangan produk-produk inovatif serta harus mampu mencari peluang-peluang baru menjadi tuntutan bagi UMKM. Oleh karenanya, pembahasan dengan fokus kapabilitas membangun relasi ini sangat

relevan sebagai bagian upaya pembangunan daya saing UMKM.

## 2. PENGERTIAN KAPABILITAS RELASIONAL

Agenda pemberdayaan UMKM harus ditujukan pada peningkatan kemampuan UMKM agar mampu *survive*, tumbuh dan bersaing baik skala domestik maupun skala internasional. UMKM harus belajar untuk mengkombinasikan berbagai kapabilitas yang mereka miliki dengan perusahaan lain dalam rangka untuk mengoptimalkan kinerja usahanya. Konsekuensi tersebut menuntut perlunya arah dan sasaran pengembangan UMKM yang ditujukan untuk membangun kerjasama dan jejaring bisnis strategik. McGovern, Philip (2006) menyatakan bahwa lingkungan bisnis yang makin kompleks menuntut UMKM harus lebih fokus pada pembelajaran mengenai jejaring organisasional sebagai penentu pembentukan kapabilitas (*capability building*).

Kolaborasi antar perusahaan tersebut memungkinkan kapabilitas relasional memberikan solusi terhadap masalah-masalah UMKM, memperoleh pengetahuan untuk mencapai skala ekonomis, penerapan teknologi yang lebih efisien serta mampu mengkombinasikan sumberdaya yang dimiliki dan memperluas pasar. Selanjutnya, UMKM juga harus bisa menghadapi sifat persaingan yang terjadi saat ini, dimana persaingan bergeser antara perusahaan secara individu kepada persaingan antar jejaring bisnis (Smirnova *et al.*, 2011:). Oleh karenanya, pengembangan relasi menjadi sangat relevan bagi organisasi untuk meningkatkan sumberdayanya dan membangkitkan nilai ekonomik bagi UMKM.

Konsep relasional dinyatakan sebagai sesuatu yang diatur, diarahkan menuju terciptanya hubungan, berkembangnya hubungan dan terjaganya hubungan baik antar pemangku kepentingan dalam perusahaan. Lehmann *et al* (2013). Dalam aspek

pemasaran, konsep relasi dianalisis sebagai konsep pemasaran yang diarahkan untuk mengenali, menjalin hubungan baik, memelihara dan mempertahankan jalinan interaksi dengan pelanggan dan seluruh pemangku kepentingan untuk mencapai keuntungan dan sasaran dari seluruh pihak yang terlibat dan menepati kesepakatan hubungan timbal balik tersebut

Disisi lain, Toon *et al* (2012) menyatakan bahwa hubungan antar perusahaan diarahkan untuk mengidentifikasi, membangun dan memelihara faktor utama yang mempengaruhi relasional serta memberikan pemahaman terhadap hubungan sebab akibat yang terjadi. Brettel *et al* (2012) juga menyatakan bahwa konsep relasional adalah sesuatu yang diatur, diarahkan menuju terciptanya hubungan, berkembangnya hubungan dan terjaganya hubungan baik antar pemangku kepentingan dalam perusahaan.

Sumberdaya perusahaan mencakup semua asset, kompetensi, proses organisasi, atribut-atribut perusahaan, informasi, pengetahuan dan lain sebagainya. Semua itu dikontrol oleh perusahaan sehingga perusahaan dapat melaksanakan strategi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas (Kaleka, 2012). Individu-individu dan anggota kelompok memainkan peran penting dalam pengembangan rutinitas organisasi atau perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kompetensi perusahaan. Manajemen puncak dapat menentukan fokus strategik dalam penggunaan sumberdaya dan kompetensi inti yang dimiliki perusahaan. Asumsi yang digunakan dalam pandangan berbasis sumberdaya dan kondisi-kondisi yang mendasari kinerja perusahaan adalah bahwa setiap organisasi merupakan sekumpulan sumberdaya dan kompetensi unik yang menjadi dasar bagi penentuan strategi perusahaan dan merupakan sumber utama pendapatan perusahaan (Hitt *et al*, 2004). Pandangan ini didasarkan pada perspektif bahwa lingkungan internal perusahaan (terkait

dengan sumberdaya dan kompetensi yang dikembangkan) merupakan faktor krusial dalam penentuan tindakan-tindakan strategik dibandingkan dengan faktor lingkungan eksternal untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Perkembangan pemikiran kapabilitas relasional disajikan dalam Tabel 1 berikut:

**Tabel 1.** Point Penting dalam Kapabilitas Relasional

Tahun	Penulis	Temuan Konsep
1989	Jarillo	Kapabilitas relasional mengacu pada kemampuan untuk memanfaatkan sumberdaya eksternal melalui hubungan sosial sebagai kemampuan jaringan organisasi
2002	Day and Van de Bulte	Kapabilitas relasional merupakan kemampuan perusahaan mengembangkan kemampuan berkomunikasi, bersinergi dan mengatur kemitraan bisnis yang saling menguntungkan
2005	Walter et al	Kapabilitas relasional perusahaan sebagai kemampuan untuk memulai, memelihara dan memanfaatkan hubungan dengan berbagai pihak eksternal
2010	Ngugi et al	Kapabilitas relasional berperan dalam melakukan inovasi dan penciptaan nilai pelanggan. Harmonisasi kemitraan dengan berbagai <i>stakeholders</i> memberi dampak positif bagi perusahaan. Kemitraan ini memudahkan perusahaan meningkatkan akses pad sumberdaya unggul untuk menunjang kinerja perusahaan

2013	Lehmann et al	Kemampuan relasional yaitu pengembangan kemampuan perusahaan untuk berkolaborasi dan mengatur hubungan bisnis yang saling menguntungkan
------	---------------	---

### 3. KAPABILITAS RELASIONAL & KEMAMPUAN MEMBANGUN JEJARING BISNIS

Dari pengertian sebelumnya, dinyatakan bahwa kapabilitas relasional merupakan kemampuan perusahaan dalam berinteraksi dengan mitra bisnis, dan mampu memahami informasi spesifik yang berhubungan dengan jejaring untuk memperoleh keuntungan . Dengan demikian, ada fitur lain dalam kemampuan relasional yaitu pengembangan kemampuan perusahaan untuk berkolaborasi dan mengatur hubungan bisnis yang saling menguntungkan Lehmann et al (2013).

Elemen umum kemampuan interaksi tersebut terletak pada kecepatan akses informasi dan mendukung ide-ide baru sebagai keunggulan kompetitif dan prestasi. Artinya, kunci keberhasilan perusahaan memenangkan persaingan terletak pada kemampuan relasional dalam berkomunikasi . Kemampuan ini berperan kunci dalam meningkatkan volume penjualan, ekspansi pasar dan keberhasilan inovasi (Brettel et al ,2012). Dengan relasi, perusahaan dapat memperoleh keuntungan terutama yang terkait dengan peningkatan kualitas layanan, efisiensi biaya atau pendapatan, membangun kompetensi baru dan pembagian resiko.

Kapabilitas relasional juga bisa dianalisis sebagai “kompetensi relasional” yaitu kompetensi komunikasi, interaksi, penyelesaian masalah dan pengembangan hubungan. Hal ini menekankan pada kemampuan memanfaatkan sumberdaya eksternal melalui hubungan sosial sebagai kemampuan jaringan organisasi. Kemampuan ini merupakan kemampuan untuk memulai,

memlihara dan memanfaatkan hubungan dengan berbagai mitra eksternal.

Meski beda terminologi, kapabilitas relasional dan kemampuan jaringan pada dasarnya sama yaitu kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan mengelola hubungan dengan mitra bisnisnya. Kemampuan atau kompetensi jaringan tersebut merupakan kapabilitas relasional perusahaan untuk menciptakan, mengembangkan dan memanfaatkan hubungan dengan mitra bisnisnya.

Adapun kapabilitas akses melalui jaringan (*network access capability*) berarti organisasi mampu mengakses sumber-sumber kompetensi eksternal dengan biaya murah dan tepat waktu. Cakupan jejaring tersebut bisa para pemasok, perantara dalam pemasaran, pelanggan bahkan pesaing (Baba dan Elumalai, 2013). Jejaring (*network*) berhubungan dengan aktivitas bisnis berlangsung, saling menjalin, saling tergantung sebagai konsekuensi adanya hubungan sehingga tersebar secara alami. Jaringan bisnis meliputi semua hubungan yang dilakukan perusahaan, baik yang tersembunyi maupun hubungan yang aktif, secara individu atau kelompok, dengan kesadaran maupun di luar kesadaran untuk merefleksikan kebutuhannya.

Tabel berikut menyajikan beberapa pemikiran terkait kapabilitas jejaring:

**Tabel 2.** Point Penting dalam Kapabilitas Jejaring

Tahun	Penulis	Temuan Konsep
1999	Lorenzoni dan Ipparini	Kemampuan jaringan didasarkan kontribusi untuk kemampuan aliansi dengan mitra bisnis
2002	Ritter, Wilkinson & Johnson	Kapabilitas jejaring sebagai kemampuan perusahaan membangun, mengelola dan mengembangkan pemahaman terhadap mitra

		bisnis dalam jaringan yang tak terpisahkan dari perusahaan itu sendiri
2007	Dant & Grewal	Kapabilitas jejaring terdiri dari tiga jenis tugas hubungan khusus (inisiasi hubungan, pertukaran produk dan jasa, serta mengkoordinasikan hubungan) dilengkapi dengan adaptasi
2016	Papasta matelo u et al	Kapabilitas jejaring memiliki karakteristik trust, kapabilitas relasional dan keunggulan bisnis

Hubungan kemitraan antar UMKM mengindikasikan bahwa jejaring bisnis antar UMKM dilakukan untuk mencapai tujuan bisnis sebagai refleksi atas kebutuhan keberlanjutan usaha yang dilakukan dengan cara menjalin hubungan dalam industri terkait baik secara vertikal maupun horisontal. Pada umumnya UMKM mengembangkan jejaring bisnis guna mencapai berbagai tujuan antara lain:

- Sarana meningkatkan pengetahuan.** Melalui jejaring antar pelaku usaha bisa saling berbagi pengetahuan dan pengalaman. Dengan sharing pengetahuan ini diperoleh informasi-informasi penting yang bisa memperbaiki pola pengelolaan bisnis. Berbagi pengalaman satu sama lain, baik kisah sukses atau gagal yang bisa menjadi inspirasi dalam menjalankan bisnis.
- Sarana sharing informasi.** Sharing informasi satu dengan lain yang memiliki relevansi terhadap usaha yang dijalankan. Bahkan, melalui jejaring bisa diperoleh informasi tentang peluang, ancaman, kecenderungan (*trend*) bisnis yang dijalankan atau bisnis lainnya.
- Sarana promosi.** Berjejaring merupakan media strategis untuk mempromosikan usaha yang dijalankan. Lewat jejaring

sangat di memungkinkan satu sama lain saling mengenalkan usaha ke jaringan lainnya, sebab hampir setiap pelaku usaha juga memiliki jaringan-jaringan yang sudah terbangun sebelumnya.

- d. **Sarana awal pembentukan kemitraan mutualisme.** Berjejaring juga berfungsi untuk saling mengenal satu sama lain. Pada intensitas komunikasi tertentu berpeluang melahirkan kemitraan saling menguntungkan dan saling memperkuat.
- e. **Meningkatkan daya dukung.** Hubungan yang baik dengan pelaku bisnis lainnya akan mendatangkan keberpihakan atau daya dukung atas apa yang dikerjakan. Hal ini tidak saja berperan dalam mengamankan usaha yang dijalankan, tetapi juga meminimalisir potensi gangguan dan ancaman yang berat jika dihadapi sendiri.

Dengan demikian kemampuan membangun jejaring adalah kemampuan membangun dan meningkatkan hubungan dengan semua pihak. Kemampuan ini memungkinkan UMKM meningkatkan keunggulan bersaing karena perusahaan memiliki akses luas akan sumberdaya unggul, konsumen, pesaing dan informasi.

#### 4. KESIMPULAN

Sifat persaingan yang dihadapi UMKM pada saat ini bergeser antara perusahaan secara individu kepada persaingan antar jejaring bisnis. Oleh karenanya, pengembangan relasi menjadi sangat relevan. Kapabilitas relasional memberikan solusi terhadap masalah-masalah UMKM, memperoleh pengetahuan untuk mencapai skala ekonomis, penerapan teknologi yang lebih efisien serta mampu mengkombinasikan sumberdaya yang dimiliki dan memperluas pasar. Kajian dan penelitian lebih lanjut terkait kapabilitas relasional menjadi hal yang sangat relevan sebagai upaya membangun daya saing UMKM.

#### REFERENSI

- Day, G. S and Van de Bulte (2002) "The Capabilities of Market Driven Organizations", *Journal of Marketing* Vol 58, pp.37-51
- Dant, Rajiv P & Dhruv Grewa , Robert W. Palmatier, Mark B. Houston, Relationship Velocity: Toward A Theory of Relationship Dynamics, *Journal of Marketing* , 2007 ,Vol 77 : 13-30
- Hitt, M. A., Ireland R D., Sirmon D. G., &Trahms, C. A. , Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society. *Academy of Management Perspectives*, 2011, May: 57-75
- Jarillo, J. C. , Entrepreneurship and growth: The strategic use of external resources. *Journal of Business Venturing*, 1989, 4: 133-147.
- Kaleka, , Studying resource and capability effects on export venture performance. *Journal of World Business*, 2012, 47, 93–105.
- Lorenzoni, G. and Lipparini, A. , The leveraging of interorganizational relationships as distinctive organizational capability: a longitudinal study, *Strategic Management Journal*, 1999, Vol. 20, No. 4, pp.317–338.
- Mc Grath, H, and T Otoole , Enablers and Inhibitors of The development of Network Capability in Entrepreneurial Firm: A Study of The Irish Micro Brewing Network, *Industrial marketing Management* , 2013, 42 (7): 1141-1153
- Ngugi, I. K., Johnsen, R. E., &Erdelyi, P. 2010. Relational capabilities for value co-creation and innovation in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(2): 260-278.
- Papastamatelou Julie, Rainer Busch, Begum Otken, Elif Y Okan, Karim Gasemmi, Effects of Network Capabilities on Firm

- Performance across Cultures, *International Journal of Management and Economics*, 2016: 49 (1)
- Smirnova, M. P. Naude, S.C. Henneberg, S. Mouzas and S.P. Koutchtch, The Impact of Market Orientation on The Development of Relational Capabilities and Performance Outcomes: The Case of Russian Industrial Firms, *Industrial Marketing Management*, 2011 40 (1): 97-11
- Toon, M., Robson, M. J., & Morgan, R. E., A value-in-process analysis of relationship interactions in non-equity alliances. *Industrial Marketing Management*, 2012, 41(1), 186-196
- Welter, F. & Smallbone, D., Institutional perspectives on entrepreneurial behavior in challenging environments. *Journal of Small Business Management*, 2011, 49(1)107-125
- Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. 2006. The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 2006, 21(4): 541-567.