

Guna Sewaka: Jurnal Manajemen
 Vol. 3 No. 1 Februari 2024
<http://e-journal.iahn-gdepudja.ac.id/index.php/GSJ>

Strategi Positioning Merek Sebagai Pengembangan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah: Literature Review

Nyoman Oka Sunetra¹, I Gede Bayu Wijaya²

¹Praktisi Kewirausahaan

okasunetra@gmail.com

²Institut Agama Hindu Negeri Gde Pudja Mataram

bayuwijaya@iahn-gdepudja.ac.id

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
Histori Artikel: Tanggal Masuk Tanggal Diterima Tersedia <i>Online</i>	Aspek fundamental dari penentuan posisi sangat penting untuk pendekatan dan pencapaian perusahaan dalam pasar. Terlepas dari meningkatnya jumlah literatur mengenai penentuan posisi, penelitian saat ini terutama berkonsentrasi pada perusahaan besar dan merek terkenal. Tujuan artikel ini adalah untuk menerapkan konsep penentuan posisi untuk usaha kecil dan menengah (UKM) untuk menyelidiki bagaimana pengusaha UKM memahami dan mendekati posisi perusahaan mereka, serta untuk mengidentifikasi perbedaan apa pun dibandingkan dengan perusahaan dan merek yang lebih besar. UKM pada dasarnya adalah perusahaan yang adaptif, diikuti oleh perusahaan narsisis: banyak UKM memusatkan perhatian mereka pada SRP internal. Penentuan posisi strategis UKM tidak terlalu menentukan orientasi strategis mereka dibandingkan dengan karakteristik mereka (sektor, ukuran dan usia). Hasilnya menunjukkan bahwa spesialisasi produk, satu-satunya perbedaan antara UKM adaptif dan UKM narsisis dan amorf, tidak terlihat pada kinerja mereka.
Kata Kunci: Positioning, Strategi, UKM	

1. Pendahuluan

Para peneliti dan praktisi berbagi konsensus bahwa penentuan posisi secara luas dianggap sebagai konsep pemasaran mendasar (Aaker, 1996). Melalui penentuan posisi yang efektif, perusahaan bertujuan untuk meningkatkan daya saing mereka di pasar dengan membedakan diri dari pesaing dan mencapai persepsi yang menguntungkan di antara pelanggan. Sesuai dengan definisi Urde dan Koch (berasal dari pemeriksaan komprehensif mereka terhadap literatur terkait), penentuan posisi dianggap sebagai “proses manajemen yang bertujuan untuk menetapkan posisi pasar baru dan mempertahankan atau memodifikasi (memperkuat atau mengubah) posisi yang ada”(Fluhrer & Brahm, 2023)

Gagasan penentuan posisi memiliki relevansi yang signifikan dalam lanskap pasar yang semakin kompetitif dan jenuh, serta dalam “masyarakat yang berkomunikasi berlebihan” yang dicirikan oleh individu dengan rentang perhatian rendah (Ries dan Trout, 2001, hlm. 6) (Fluhrer & Brahm, 2023). Mengingat bahwa penentuan posisi mencakup elemen strategi, pemasaran,

Guna Sewaka: Jurnal Manajemen
Vol. 3 No. 1 Februari 2024
<http://e-journal.iahn-gdepudja.ac.id/index.php/GSJ>

dan branding, itu disertai dengan berbagai definisi dan pendekatan teoritis (Urde & Koch, 2014). Terlepas dari adanya kumpulan literatur yang berkembang tentang masalah ini (Saqib, 2020) penelitian tentang penentuan posisi terutama berfokus pada perusahaan besar dan merek-merek terkenal. Tinjauan sistematis literatur pemasaran yang berkaitan dengan usaha kecil dan menengah (UKM), menyoroti kelangkaan kontribusi pada strategi segmentasi dan posisi (Bocconcelli et al., 2018) (hal. 243), dengan demikian menekankan perlunya penelitian lebih lanjut tentang UKM karena sifatnya yang khas.

Tantangan bagi usaha kecil dengan sumber daya dan anggaran terbatas terletak pada penentuan posisi dan membangun merek mereka (Kotler & Keller, 2016) diperburuk oleh kurangnya tenaga kerja dan keahlian pemasaran. Literatur pemasaran menyajikan segmentasi, penargetan, dan penentuan posisi sebagai metodologi yang terkadang cukup canggih (Hooley et al., 2020, hal. 198), namun gagal mengatasi keterbatasan yang dihadapi oleh UKM secara memadai. Terutama ketika sumber daya langka, pengusaha harus memusatkan upaya mereka dan mengeksplorasi pendekatan baru untuk pemasaran, seperti yang diartikulasikan oleh Kotler dan Keller (2016). Meskipun mereka menawarkan beberapa rekomendasi untuk branding UKM, mereka tidak dapat melakukan analisis empiris mendalam tentang masalah penentuan posisi di UKM (Kotler dan Keller, 2016, hlm. 315).

Pemasaran telah menghadapi kritik luas karena aktivitas bisnis yang tidak etis (Murphy et al., 2007). Mengingat bahwa pemasaran memerlukan interaksi yang lebih berpusat pada konsumen dibandingkan dengan area fungsional lainnya, itu tetap menjadi titik fokus untuk praktik yang tidak etis. Manajer pemasaran telah menunjukkan peningkatan sensitivitas etika dan mengakui kepercayaan sebagai harapan pelanggan utama (Sagar et al., 2011), menegaskan bahwa pengembangan kepercayaan adalah tugas utama bagi manajer pemasaran, selaras dengan pernyataan teori pemasaran bahwa kepercayaan membentuk dasar dari semua pertukaran (Kotler & Keller, 2016) berpendapat bahwa kekurangan etika pada pembeli dan penjual dapat menyebabkan konflik. Konflik semacam itu dalam proses pertukaran menghasilkan disonansi dalam pemasaran (Morgan dan Hunt, 1994) dalam (Sagar et al., 2011).

Etika pemasaran mencakup berbagai norma yang dianggap dapat diterima atau tidak dapat diterima, tergantung pada konteks sosial, budaya, dan demografis di mana kejadian itu terjadi. Ini mencakup berbagai aspek pemasaran, termasuk klaim dan keamanan produk, penetapan harga yang menipu, periklanan, dan diskriminasi dalam distribusi, yang semuanya merupakan komponen bauran pemasaran (Smith dan Quelch, 1993; Brinkmann, 2002). Sarjana seperti Smith dan Quelch (1993), Brenkert (2008), Davidson (2002), Murphy dan Lacznia

Guna Sewaka: Jurnal Manajemen
Vol. 3 No. 1 Februari 2024
<http://e-journal.iahn-gdepudja.ac.id/index.php/GSJ>

(2006), dan Murphy et al. (2004) telah memberikan kontribusi penting untuk bidang studi ini dalam (Sagar et al., 2011).

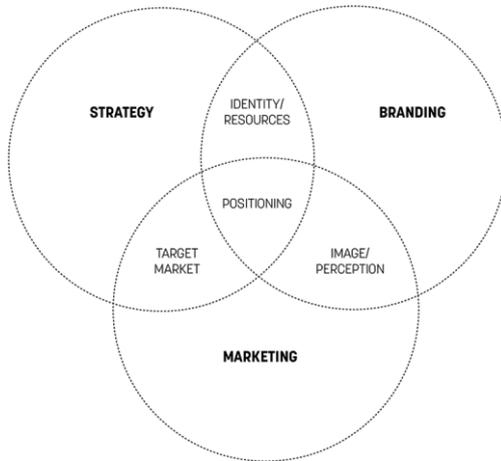
Kesesuaian etis merupakan prasyarat utama bagi kepercayaan (Ahmed et al., 2003) Perilaku pemasar merek dipengaruhi oleh tren masyarakat umum yang mencakup pergeseran nilai, budaya, atau ideologi. Identitas merek dan komunikasi kepada sebagian besar masyarakat telah lama dianggap sebagai aktivitas penting. Identitas yang dikomunikasikan dengan baik akan membantu membangun posisi merek, melindungi merek dari persaingan, dan karenanya meningkatkan kinerja pasar merek tersebut, sedangkan identitas merek yang negatif dapat berdampak buruk pada ekuitas mereknya.

Banyak penelitian telah dilakukan di berbagai bidang seperti meningkatkan pemahaman kita tentang nilai-nilai pemasar, proses pengambilan keputusan etis pemasar, dan isu-isu terkait lintas budaya (Nill & Schibrowsky, 2007). Mengingat pentingnya etika bisnis yang tidak dapat disangkal dan sering disebutkan dalam jurnal pemasaran, kurangnya penelitian yang berfokus pada saling ketergantungan pengambilan keputusan etis dan positioning merek menghadirkan tantangan dan peluang bagi peneliti pemasaran. Etika telah dipelajari dari berbagai aspek aktivitas bisnis namun tetap tidak tersentuh dari perspektif branding (Fan, 2005)

Isu-isu kemasyarakatan dan pertanyaan-pertanyaan normatif dasar kurang menarik minat para peneliti. Faktanya, peran etika dalam positioning merek sama sekali diabaikan dalam literatur. Hal ini mengakibatkan terwujudnya kesenjangan penelitian yaitu tidak tersedianya kerangka acuan mengenai permasalahan etika dalam brand positioning dan belum adanya penelitian yang memetakan merek pada berbagai elemen brand positioning dengan mengacu pada aspek etika. Oleh karena itu, penelitian kami berfokus pada pengembangan Indeks Posisi Etis (EPI) dan menilai perusahaan berdasarkan perilaku etis yang dirasakan konsumen. Kami sangat yakin bahwa memasukkan etika ke dalam positioning merek akan memainkan langkah penting dalam membangun merek yang unik dan berbeda.

2. Tinjauan Pustaka

Gagasan penentuan posisi merupakan komponen penting dari pendekatan perusahaan ke pasar tertentu dan kemenangannya di pasar tersebut. Literatur yang berlaku mengidentifikasi tiga sudut pandang berbeda tentang penentuan posisi (Urde & Koch, 2014): perspektif manajemen strategis, perspektif manajemen pemasaran, dan perspektif manajemen merek, seperti yang diilustrasikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Konsep positioning: perspektif dan elemen

Dari sudut pandang manajemen strategis, penentuan posisi menyangkut pencapaian keunggulan kompetitif dengan berkonsentrasi pada peluang pasar dan kekuatan dan sumber daya perusahaan. Sebagai ilustrasi, matriks kompetitif Porter yang terkenal menguraikan tiga strategi penentuan posisi potensial: kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus (strategi khusus) (Porter, 1985). “Posisi kompetitif perusahaan adalah deklarasi target pasar (di mana perusahaan akan bersaing) dan keunggulan diferensial (bagaimana perusahaan akan bersaing)” (Hooley et al., 2020, hlm. 44) dalam (Fluhrer & Brahm, 2023).

Urde dan Koch (2014) membedakan antara dua pendekatan penentuan posisi yang berbeda, yang mencerminkan dua logika berbeda yang dapat diadopsi perusahaan: berorientasi pasar dan berorientasi merek (2014, hlm. 481). Orientasi pasar, ditandai dengan pendekatan luar-ke dalam, menekankan kebutuhan dan tuntutan pasar sasaran. Di sisi lain, orientasi merek adalah pendekatan dari dalam ke luar yang berfokus pada identitas merek, khususnya visi dan nilai merek, sebagai dasar dan titik referensi untuk mengembangkan citra merek. Dikotomi pendekatan penentuan posisi ini sebanding dengan tantangan manajemen strategis untuk menentukan “siapa yang harus dicocokkan dengan siapa” (de Wit dan Meyer, 2004, hlm. 249). Dengan kata lain, ini melibatkan memutuskan apakah perusahaan harus mendasarkan pengambilan keputusan strategisnya pada kondisi lingkungan dan pasar, menyesuaikan sumber dayanya (luar-masuk), atau memanfaatkan sumber daya dan kekuatannya untuk memilih lingkungan dan pasar yang paling sesuai (luar-masuk).

Meskipun ada karya ilmiah yang mempertimbangkan orientasi pasar dan orientasi merek sebagai pendekatan dinamis dan hibrida (Urde et al., 2013), kedua perspektif tersebut menggemakan pembahasan mendasar dalam penelitian kewirausahaan mengenai sifat wirausaha sebagai seseorang yang menciptakan peluang bisnis baru dari dalam (pandangan

Guna Sewaka: Jurnal Manajemen
Vol. 3 No. 1 Februari 2024
<http://e-journal.iahn-gdepudja.ac.id/index.php/GSJ>

Schumpeter) atau menemukan peluang baru dalam ketidakseimbangan pasar (pandangan Kirzner) (Fueglistaller et al., 2019) Dengan latar belakang ini, perbedaan antara orientasi pasar (luar ke dalam) dan orientasi merek (dalam ke luar) dapat membantu menjelaskan proses positioning UKM. Apakah wirausahawan mengambil pendekatan positioning yang lebih berorientasi pada pasar atau merek atau bahkan gabungan?

Penelitian terhadap UKM yang sedang berkembang menunjukkan bahwa mereka cenderung mengadopsi orientasi pasar dan merek yang lebih eksplisit dibandingkan UKM yang stabil atau menurun (Reijonen et al. , 2012) Mereka berinvestasi lebih banyak pada kemampuan pemasaran mereka (Joensuu-Salo et al. , 2022) dan menargetkan pasar dengan lebih tepat dibandingkan UKM yang pertumbuhannya lambat dan “mencoba menjadi 'segalanya bagi semua orang’” (Tan Swee Lin dan Smyrnios, 2007 ,P. 69). UKM dengan orientasi kompetitif yang lebih kuat lebih inovatif di pasar (Lefebvre dan Lefebvre, 1993) dan mengembangkan keunggulan kompetitif yang lebih besar (Renton et al. , 2015).

Namun, Reijonen dkk. (2012) juga menemukan bahwa orientasi pesaing sebagai elemen orientasi pasar secara umum cukup rendah di kalangan UKM meskipun “dianggap sebagai faktor penting ketika memposisikan perusahaan di pasar” (Reijonen et al. , 2012 ,P. 713). Demikian pula María García-Pérez dkk. (2014). Singkatnya, kurangnya orientasi pesaing di UKM sebagai bagian dari orientasi pasar mereka mungkin menjadi perbedaan mendasar antara pendekatan positioning UKM dan perusahaan besar, yang mungkin disebabkan oleh kurangnya sumber daya keuangan dan tenaga pemasaran di UKM; Kotler dan Keller, 2016; (Joensuu-Salo et al., 2022) untuk melakukan riset pasar serta kurangnya pengetahuan dan keterampilan pemasaran dari banyak pengusaha UKM.

1.1. **Elemen Positioning Merek**

- a) **Identitas Merek (*Brand Identity*)**: Ini mencakup elemen-elemen seperti logo, warna, font, dan elemen desain lainnya yang secara konsisten mengidentifikasi merek Anda dan membedakannya dari pesaing.
- b) **Proposisi Nilai (*Value Proposition*)**: Ini adalah janji utama yang Anda tawarkan kepada pelanggan tentang manfaat unik atau nilai tambah yang mereka dapatkan dengan menggunakan produk atau layanan Anda.
- c) **Tujuan Merek (*Brand Purpose*)**: Ini mencakup misi dan nilai-nilai inti yang mendasari merek Anda, dan mengapa Anda melakukan apa yang Anda lakukan di luar sekadar mendapatkan keuntungan.

- d) **Target Audiens (*Target Audience*):** Ini adalah segmen pasar yang Anda targetkan, termasuk karakteristik demografis, psikografis, dan perilaku yang mempengaruhi cara Anda berkomunikasi dan berinteraksi dengan mereka.
- e) **Posisi Pasar (*Market Position*):** Ini adalah tempat yang Anda inginkan merek Anda di benak pelanggan dalam hubungannya dengan pesaing. Ini dapat berupa pembeda berdasarkan kualitas, harga, keunggulan produk, atau faktor lainnya.
- f) **Cerita Merek (*Brand Story*):** Ini adalah narasi yang menggambarkan sejarah, nilai, dan tujuan merek Anda secara menarik dan meyakinkan, membantu menciptakan ikatan emosional dengan pelanggan.
- g) **Komunikasi dan Visualisasi Merek (*Brand Communication and Visualization*):** Ini mencakup cara Anda mengkomunikasikan pesan merek Anda kepada pelanggan melalui berbagai saluran, serta cara merek Anda dipresentasikan visual melalui kemasan produk, materi pemasaran, dan platform lainnya.
- h) **Reputasi Merek (*Brand Reputation*):** Ini adalah persepsi keseluruhan yang dimiliki pelanggan terhadap merek Anda berdasarkan pengalaman mereka, ulasan, dan interaksi dengan merek tersebut.

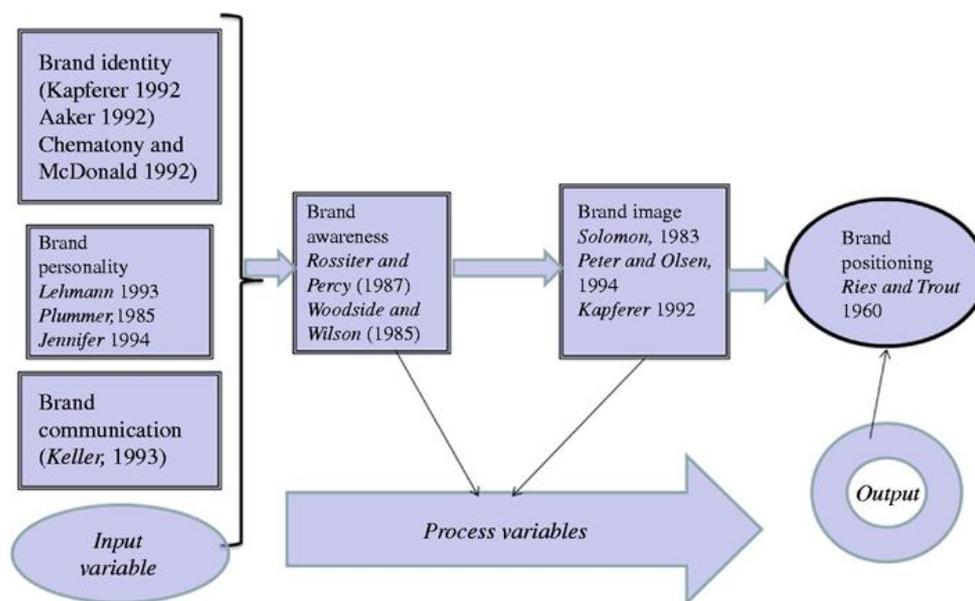
Sagar dkk. (2006) menemukan lima komponen mendasar dari penentuan posisi merek, khususnya kesadaran merek, identitas merek, citra merek, kepribadian merek, dan komunikasi merek. Di antara mereka, tiga elemen yang dikendalikan oleh perusahaan adalah identitas merek, kepribadian merek, dan komunikasi merek, yang merupakan lima alat dasar penentuan posisi merek. Identitas merek (Kapferer, 1992; Aaker, 1992, 1996a, b) berfungsi sebagai tahap awal dalam kerangka penentuan posisi merek. Ini sangat penting dalam membangun merek yang kuat dan memberikan panduan, tujuan, dan signifikansi bagi merek. Oleh karena itu, ia memainkan peran penting dalam visi strategis merek. Selanjutnya, kepribadian merek (Aaker, 1997) mewujudkan identitas merek, menggabungkan atribut psikologis manusia ke dalam atribut terkait merek. Ini menghasilkan penciptaan simbol, metafora, atau suara yang membangun dan meningkatkan hubungan dengan pelanggan. Personifikasi identitas mengharuskan identifikasi individu, hewan, representasi visual, dan warna yang selaras dengan identitas perusahaan (Wijaya et al., 2022)

Hasil dari proses ini juga merupakan manifestasi citra merek. Ini didefinisikan sebagai “kumpulan keyakinan yang diungkapkan tentang merek tertentu” (Kotler, 1988) atau “kumpulan asosiasi, sering diatur dengan cara yang bermakna” (Aaker, 1992). Merek sering dianggap berbeda dari produk fungsional, dan iklan digunakan untuk membangun merek, sehingga

Guna Sewaka: Jurnal Manajemen
 Vol. 3 No. 1 Februari 2024
<http://e-journal.iahn-gdepudja.ac.id/index.php/GSJ>

mencapai transformasi produk fungsional menjadi merek yang bertahan lama. Citra merek mencakup persepsi internal konsumen tentang merek dan mencerminkan harapan, keyakinan, dan sikap mereka terhadap merek. Pemasar berusaha untuk menciptakan citra merek yang selaras dengan citra diri konsumen target (Aaker dan Biehl, 1993; Kapferer, 1992).

Variabel proses selanjutnya menghasilkan hasil dari proses branding, yaitu penentuan posisi merek. Penentuan posisi merek (Ries dan Trout, 1982) mengacu pada persepsi dan citra konsumen tentang suatu merek, dan itu berada di luar kendali perusahaan. Identitas merek, ketika disampaikan melalui kepribadian merek melalui komunikasi merek, menumbuhkan kesadaran merek dan citra merek dalam pikiran konsumen, sehingga membantu pelanggan dalam membuat keputusan pembelian. Oleh karena itu, kerangka kerja yang menggabungkan elemen penentuan posisi merek telah digambarkan secara konseptual pada Gambar 2.



Gambar 2. Elemen Positioning Merek

3. Metodologi Penelitian

Metodologi yang digunakan dalam artikel ini yakni merupakan literatur review. Literature adalah semua karya tulis yang bisa dijadikan sebagai bahan rujukan atau referensi dalam melakukan berbagai macam bidang penelitian atau karya tulis ilmiah. Dalam bahasa Indonesia, literature lebih dikenal dengan sebutan literatur. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia,

Guna Sewaka: Jurnal Manajemen
Vol. 3 No. 1 Februari 2024
<http://e-journal.iahn-gdepudja.ac.id/index.php/GSJ>

(KBBI), literatur adalah bahan bacaan yang digunakan dalam berbagai aktivitas, baik secara intelektual maupun rekreasi. Literature dijadikan sebagai referensi dikarenakan dianggap bahwa dalam literature terdapat banyak sekali data-data yang valid. Selain itu, literatur juga dianggap mempunyai banyak sekali manfaat yang sifatnya abadi. Dengan kata lain, literature tidak akan pernah mati dan akan terus ada dan akan terus berkembang.

Dalam hal ini, berbagai macam karya tertulis tercakup dalam bagian literatur, asalkan tetap relevan dengan materi pelajaran yang sedang dibahas, yang selanjutnya akan digunakan dalam perumusan tulisan ilmiah. Terlepas dari potensi pemanfaatannya sebagai titik acuan dalam pembuatan karya ilmiah, informasi yang terkandung dalam literatur memerlukan pemeriksaan awal untuk memastikan validitasnya. Selanjutnya, pemeriksaan pencipta literatur, editor yang terlibat, dan bahkan entitas yang bertanggung jawab atas publikasi juga dapat berfungsi sebagai alat verifikasi. Literatur review pada artikel ini berfokus pada materi yang berkaitan dengan positioning merek yang berfungsi sebagai alat dalam pengembangan sebuah usaha yang dalam hal ini adalah usaha mikro kecil dan menengah. Berbagai sumber digunakan dalam memperkaya materi yang digunakan seperti jurnal-jurnal bereputasi dan sumber buku yang telah diterbitkan oleh penulis yang memiliki keahlian dalam bidang pemasaran dan tertuang dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

4. Analisis dan Pembahasan

Positioning dalam usaha kecil dan menengah secara luas dianggap sangat dinamis. Di masing-masing dari tiga kelompok fokus, penentuan posisi tidak dianggap sebagai keputusan satu kali, melainkan sebagai proses berkelanjutan yang memiliki signifikansi berkelanjutan sepanjang seluruh sejarah perusahaan, mulai dari awal hingga hari ini (dengan beberapa kasus mencakup periode 20 tahun). Misalnya, munculnya persaingan yang meningkat dari waktu ke waktu, perubahan dalam strategi bisnis (seperti diversifikasi), atau pertumbuhan pribadi para pendiri disebutkan sebagai faktor potensial yang memicu kebutuhan untuk (kembali) penentuan posisi.

Pentingnya posisi yang dirasakan dalam usaha kecil dan menengah terbukti di antara semua peserta. Mereka memiliki pemahaman awal tentang konsep dan mampu merenungkan implikasinya, menerapkannya pada perusahaan mereka sendiri, memberikan contoh, dan menawarkan rekomendasi kepada pendiri lainnya. Sementara konsensus dicapai tentang relevansi penentuan posisi dalam berbagai aspek diskusi, beberapa perbedaan juga diamati. Melalui proses pengkodean induktif, kategori utama yang muncul dalam hal signifikansi yang

Guna Sewaka: Jurnal Manajemen
Vol. 3 No. 1 Februari 2024
<http://e-journal.iahn-gdepudja.ac.id/index.php/GSJ>

dirasakan diklasifikasikan menjadi empat subkategori: terkait waktu, terkait pasar, terkait merek, dan terkait industri

Logis bahwa usaha kecil dan menengah (UKM) di industri ritel menempatkan signifikansi yang lebih besar pada referensi eksternal. Hal ini disebabkan sifat ritel, yang berfokus pada pasar dan melayani pelanggan dengan preferensi yang selalu berubah. Selain itu, keterbatasan keberadaan UKM industri dalam kelompok perusahaan tertentu membuat kami mempertimbangkan bahwa UKM cenderung berkinerja lebih baik di sektor ritel atau jasa lainnya. Selain itu, sektor industri dalam ekonomi Canaria, dengan pengecualian subsektor energi, dicirikan oleh skala kecil dan kontribusi minimal terhadap nilai tambah bruto pulau-pulau. Temuan untuk sektor industri ini selaras dengan temuan Kumar et al. (2012). Perlu dicatat bahwa studi mereka hanya mencakup perusahaan industri yang reaktif dan defensif, dan menunjukkan orientasi internal yang lebih kuat.

Untuk memeriksa apakah kepemilikan jenis perusahaan tertentu tercermin dalam pilihan strategisnya berdasarkan posisi strategisnya (narsistik, adaptif, rabun, atau amorf), posisi strategis perusahaan terkait dengan tipe strategis yang diusulkan oleh Miles dan Snow (1978). Untuk mencapai hal ini, metodologi Rasch (1960/1980) menggunakan analisis diferensial item (DIF). DIF mengidentifikasi contoh di mana satu kelompok responden mendapat skor lebih tinggi daripada kelompok individu lain pada item tertentu (Linacre, 2006). Hipotesis yang kontras menentukan signifikansi perbedaan ukuran item dalam setiap kelompok individu (tingkat signifikansi 0,05). Tujuannya di sini adalah untuk secara statistik mengidentifikasi perbedaan potensial dalam pilihan strategis sekelompok perusahaan berdasarkan apakah mereka diklasifikasikan sebagai perusahaan adaptif atau sebagai salah satu dari dua kelompok lainnya, di mana perusahaan hanya menekankan satu dari dua referensi.

5. Kesimpulan, Keterbatasan, dan Saran

Kesimpulan utama yang dapat diturunkan dari penelitian ini adalah bahwa penekanan yang lebih besar ditempatkan pada faktor internal daripada faktor eksternal (khususnya, narsistik dan adaptif) oleh mayoritas usaha kecil dan menengah (UKM). Perlu dicatat bahwa hanya UKM adaptif yang menampilkan perbedaan strategis dari UKM lain (yaitu amorf dan narsistik) dengan memprioritaskan spesialisasi produk, strategi yang juga diadopsi oleh perusahaan defensif. Posisi strategis dan perencanaan sumber daya strategis (SRP) UKM tidak secara signifikan menentukan orientasi perusahaan, melainkan karakteristik deskriptifnya seperti ukuran, usia, dan sektor. Selain itu, hasil keuangan yang dicapai UKM tidak ditentukan oleh posisi strategis mereka. Ini menyiratkan bahwa kehadiran spesialisasi produk, satu-

Guna Sewaka: Jurnal Manajemen
Vol. 3 No. 1 Februari 2024
<http://e-journal.iahn-gdepudja.ac.id/index.php/GSJ>

satunya perbedaan yang diamati antara pilihan strategis perusahaan adaptif dan perusahaan narsistik atau amorf, belum menghasilkan keunggulan kompetitif, sebagaimana dibuktikan oleh kinerja perusahaan-perusahaan ini.

Salah satu interpretasi yang masuk akal dari temuan ini adalah ketidakdewasaan proses strategis dan, akibatnya, dinamika penyesuaian atau kesesuaian organisasi-organisasi ini yang lemah. Usaha kecil dan menengah ini mungkin memerlukan tingkat profesionalisme dan kematangan yang lebih besar dalam pengembangan strategi mereka dan, akibatnya, tingkat konsistensi yang lebih tinggi di antara dimensi fundamental tipologi strategis Miles and Snow (1978), yaitu "kewirausahaan," "administrasi," dan "rekayasa," serta titik referensi para pembuat keputusan. Tidak adanya kematangan dan konsistensi dalam proses strategis dapat dikaitkan dengan pendirian perusahaan yang baru dibentuk dan skala terbatas perusahaan yang sedang diperiksa. Tampaknya hanya usaha kecil dan menengah yang memusatkan titik referensi mereka pada faktor internal dan eksternal (UKM adaptif) mulai memilih strategi yang berbeda dari yang lain, seperti spesialisasi produk, meskipun mereka belum mencapai hasil yang beragam. Ini mungkin menunjukkan inisiasi kemajuan menuju kematangan dan koherensi dalam proses pengambilan keputusan strategis di UKM tersebut.

Studi ini merupakan fase awal mengeksplorasi pentingnya posisi strategis UKM dalam pengembangan strategi mereka pada tingkat yang lebih dalam. Temuan ini telah memberi kami kesempatan untuk mengusulkan berbagai bidang untuk penyelidikan lebih lanjut. Pertama, penelitian masa depan dapat meningkatkan penelitian yang ada dengan mempertimbangkan indikator tambahan untuk menilai kinerja perusahaan, menyempurnakan operasionalisasi tipologi strategis Miles and Snow (1978), dan memperkenalkan dimensi temporal pada pendekatan SRP.

Pemeriksaan kelompok yang lebih rinci dapat memeriksa sumber daya strategis dan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing kelompok, bersama dengan persepsi mereka tentang lingkungan secara keseluruhan dan tugas-tugas yang mereka lakukan. Eksplorasi ini dapat menjelaskan mengapa tidak ada perbedaan signifikan yang diamati dalam hal hasil eksploitasi dan berpotensi mengungkap sumber heterogenitas potensial, sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh DeSarbo et al. (2005, 2006).

Pada akhirnya, penelitian ini juga dibatasi hanya berfokus pada dimensi strategis dari proses positioning. Kami belum membahas permasalahan komunikasi dan penerapan strategi positioning, karena hal ini berada di luar cakupan makalah ini. Investigasi terhadap masalah ini

Guna Sewaka: Jurnal Manajemen

Vol. 3 No. 1 Februari 2024

<http://e-journal.iahn-gdepudja.ac.id/index.php/GSJ>

kemungkinan besar akan memberikan kontribusi lebih lanjut terhadap literatur UKM, khususnya dalam konteks pembangunan merek UKM dan penelitian yang sudah ada mengenai topik ini. Terlepas dari keterbatasan ini, tipologi positioning baru memberikan kontribusi konseptual untuk penelitian lebih lanjut dan kontribusi praktis untuk manajemen usaha kecil. Secara keseluruhan, temuan ini berkontribusi pada pemahaman yang lebih baik tentang strategi positioning pengusaha UKM sebagai landasan penting bagi kesuksesan pasar dan merek.

Daftar Pustaka

- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3).
- Ahmed, M. M., Chung, K. Y., & Eichenseher, J. W. (2003). Business students' perception of ethics and moral judgment: A cross-cultural study. *Journal of Business Ethics*, 43, 89–102.
- Bocconcelli, R., Cioppi, M., Fortezza, F., Francioni, B., Pagano, A., Savelli, E., & Splendiani, S. (2018). SMEs and marketing: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 227–254.
- Fan, Y. (2005). Ethical branding and corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 341–350.
- Fluhrer, P., & Brahm, T. (2023). Positioning in SMEs: Entrepreneurs' perceptions and strategies. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 25(3), 431–454. <https://doi.org/10.1108/JRME-09-2021-0120>
- Fueglistaller, U., Fust, A., Müller, C., Müller, S., Zellweger, T., Zellweger, T., Fueglistaller, U., Fust, A., Müller, C., & Müller, S. (2019). Unternehmerische Gelegenheiten. *Entrepreneurship: Modelle–Umsetzung–Perspektiven Mit Fallbeispielen Aus Deutschland, Österreich Und Der Schweiz*, 39–63.
- Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., & Kangas, E. (2022). Marketing first? The role of marketing capability in SME growth. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 25(2), 185–202.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *A framework for marketing management*. Prentice Hall.
- Murphy, P. E., Laczniak, G. R., & Wood, G. (2007). An ethical basis for relationship marketing: A virtue ethics perspective. *European Journal of Marketing*, 41(1/2), 37–57. <https://doi.org/10.1108/03090560710718102>
- Nill, A., & Schibrowsky, J. A. (2007). Research on marketing ethics: A systematic review of the literature. *Journal of Macromarketing*, 27(3), 256–273.
- Sagar, M., Khandelwal, R., Mittal, A., & Singh, D. (2011). Ethical Positioning Index (EPI): An innovative tool for differential brand positioning. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 124–138. <https://doi.org/10.1108/13563281111141651>
- Saqib, N. (2020). Positioning—a literature review. *PSU Research Review*, 5(2), 141–169.
- Urde, M., & Koch, C. (2014). Market and brand-oriented schools of positioning. *Journal of Product & Brand Management*, 23(7), 478–490.
- Wijaya, I. G. B., Mahardika, I. M. N. O., Aryawati, N. P. A., Negara, I. S. K., & Yanti, N. N. S. A. (2022). Pengembangan Usaha Kerajinan Ingke Melalui Pelatihan Pemasaran Modern (E-Marketing) dan Pembentukan Kelompok Usaha. *Wikrama Parahita: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 6(2), 125–130.