

BISMA

JURNAL BISNIS DAN MANAJEMEN

Jurnal Bisnis dan Manajemen (BISMA) adalah jurnal yang diterbitkan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya (Unesa) dan diterbitkan 2 (dua) kali dalam setahun. Jurnal ini diharapkan sebagai wahana komunikasi dan media bagi para akademisi dan praktisi dalam menuangkan ide-ide dalam bentuk kajian, pengamatan, pengalaman praktis, dan hasil penelitian empiris, di bidang bisnis dan manajemen

SUSUNAN REDAKSI

Penanggung Jawab : Ketua Jurusan
Ketua Penyunting : Dwiarko Nugrohoseno, S.Psi. MM
Penyunting Pelaksana : Widyastuti, S.Si., M.Si
Nindria Untarini. SE., M.Si
Yessy Artanti, SE, M.Si

Alamat Redaksi:
JURUSAN MANAJEMEN FE UNESA
Kampus Ketintang Surabaya, 60231
Telp. (031) 8299945, 8280009 PS.107 Fax. 8299946
Email : wied75@yahoo.com

BISMA

Jurnal Bisnis dan Manajemen
Volume 4 No. 2 Februari 2012

DAFTAR ISI

1. Analisis Strategi Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*) Sektor Usaha Kecil Menengah di Kota Gorontalo (Studi Industri Meubel di Kota Gorontalo)
Idris Yanto Niode **91-101**
2. Pengaruh Mekanisme *Corporate Governance*, Ukuran Perusahaan, dan *Leverage* terhadap Praktik Manajemen Laba pada Perusahaan Sektor Industri Manufaktur di Bursa Efek Indonesia Periode 2005-2008
Yuyun Isbanah **102-118**
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Dan Motivasi Kerja Karyawan PT. Berau Karya Indah Surabaya
Hafid Kholidi Hadi **119-127**
4. Pengaruh Orientasi Fashion, *Money Attitude* dan *Self-Esteem* terhadap Perilaku Pembelian Kompulsif pada Remaja (Studi Pada Konsumen Produk Telepon Selular di Surabaya)
Anik Lestari A. & Damar Kristiyanto **128-144**
5. Mencegah Gejolak Keuangan dengan Manajemen Risiko *Likuiditas* Perbankan
Ika Permatasari **145-153**
6. Pengaruh *Return On Equity* (ROE), *Debt To Equity Ratio* (DER), *Investment Opportunity Set* (IOS), dan Inflasi Terhadap *Dividend Payout Ratio* (DPR) (Studi : Pada Perusahaan *Property And Real Estate* yang *Listed* di BEI Tahun 2006-2009)
Achmad Kautsar **154-166**
7. Pengaruh Keramahan dan Ketrbukaan Pengalaman terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh *Knowledge Sharing* Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Dan Jasa Kediri
Sofia Suryariani **167-184**
8. Pengaruh Elemen-elemen *Brand Equity* terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Produk Eiger
Mochammad Mahmudi Rosid & Widyastuti **185-201**

ANALISIS STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING (*COMPETITIVE ADVANTAGE*) SEKTOR USAHA KECIL MENENGAH DI KOTA GORONTALO (STUDI INDUSTRI MEUBEL DI KOTA GORONTALO)

IDRIS YANTO NIODE¹
Email: idris_niode@yahoo.co.id

Abstract

This research aims to: (1) Identified and analyzed the factors that would influences external and internal environment of SME's in order to maintain their competitive advantages; (2) to found and analyzed what kind of effort that SME's and government does in order to maintain and supporting the competitive advantage of SME's at Gorontalo; (3) to analyzed the competitive advantage strategy of SME's to winning the competition.

The method used in this research is a survey method by doing data collection from interviewing, observation, and questionnaire spread up. Analysis doing by identified current external and internal environment, until move to the particular circumstances of competitive advantage strategy in the future. In order to formulating the competitive advantage strategy, researcher used SWOT analysis.

The result shown, to achieve competitive advantage between competitors, SME's must use "aggressive" Strategy which is by decreasing a cost, create new product, quality improvement, market expansion. In addition another strategy based on SWOT matrix that could used to achieve competitive advantage are: create a fresh business plan; get more credit to have more capital; fixing and improving product quality; labor insurance (work safety); enter and conquer the market; service quality improvement; and promotion intensity.

Key Word: Strategy, Competitive advantage.

PENDAHULUAN

Di Indonesia, usaha kecil dan menengah mempunyai kedudukan, potensi dan peranan yang sangat penting dan strategis dalam rangka mewujudkan tujuan pembangunan nasional pada umumnya dan tujuan pembangunan ekonomi pada khususnya. Peran ini dapat dilihat dalam hal penyediaan kesempatan usaha, lapangan kerja dan peningkatan ekspor. Dapat dilihat bahwa usaha kecil dan menengah lebih mampu untuk bertahan lebih lama dari krisis ekonomi, karena mempunyai karakteristik yang lebih fleksibel dan lebih memanfaatkan sumber daya lokal sehingga bisa diandalkan untuk mendukung ketahanan ekonomi (Asmarani, 2006).

Seperti halnya dengan industri kecil pada umumnya, perkembangan industri Meubel di Indonesia didominasi oleh usaha kecil, bukan oleh usaha skala besar. Oleh karena itu, peran usaha kecil terutama mikro dalam industri Meubel sangatlah penting. Namun, semakin berkembangnya industri meubel mengakibatkan meningkatnya persaingan sehingga mempersempit pangsa pasar, hal ini disinyalir karena produsen dengan jumlah yang banyak dan harga jual yang

sama atau mendekati harga pokok produksi. Menyikapi hal tersebut perusahaan dalam hal ini sektor UKM industri meubel perlu melakukan serta menentukan strategi bersaing untuk mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*) perusahaan mereka

Permasalahan dalam menciptakan keunggulan bersaing usaha mikro menarik untuk diterapkan pada industri meubel di Kota Gorontalo. Industri meubel yang semakin menjamur di Kota Gorontalo merupakan wujud perhatian dari para pengusaha kecil/wirusaha, maupun pemerintah. Namun, sejalan dengan meningkatnya pertumbuhan dan perkembangan industri meubel di Kota Gorontalo mengakibatkan persaingan bisnis semakin meningkat pada industri yang sama juga pada industri lainnya yang memproduksi produk/barang substitusi yang dapat menggantikan posisi produk yang diproduksi oleh industri meubel yang ada di Kota Gorontalo. Sehingga untuk dapat berkompetisi, usaha mikro khususnya industri meubel yang ada di kota Gorontalo memerlukan strategi bersaing sehingga dapat menciptakan

¹ Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Gorontalo

keunggulan bersaing perusahaan (industri meubel).

Berdasarkan latar belakang sebelumnya maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut "Bagaimana strategi keunggulan bersaing yang dapat dilakukan setiap UKM industri meubel yang ada di kota Gorontalo dalam memenangkan persaingan?". Dengan mengacu pada masalah tersebut, maka demikian penelitian ini berusaha mencari penjelasan tentang faktor-faktor lingkungan yang terdiri dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang nantinya dapat merumuskan strategi bersaing perusahaan (industri meubel) dalam merebut keunggulan bersaing usaha mikro industri meubel di Kota Gorontalo.

Konsep Strategi

Pengertian strategi sendiri ada beberapa macam sebagaimana dikemukakan oleh para ahli dalam buku karya mereka masing-masing. Menurut Stephanie K. Marrus, seperti yang dikutip Sukristono (Umar, 2008), strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana pada pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Hamel dan Prahalad (umar, 2008) yang mengangkat kompetensi inti sebagai hal yang penting. Mereka berdua mendefinisikan strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari "apa yang dapat terjadi", bukan dimulai dari "apa yang terjadi". Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Menurut Tripomodan Udan (2005) mendefinisikan strategi merupakan kerangka atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan (*goals*), kebijakan – kebijakan (*policies*) dan tindakan/ program (*program*) organisasi. Selanjutnya Bateman (Tripomo dan Udan, 2005) mengungkapkan bahwa strategi adalah pola tindakan dan alokasi sumberdaya yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi

Strategi Bersaing dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing

Menurut David (2006) Keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*) merupakan

segala sesuatu yang dilakukan dengan sangat baik oleh sebuah perusahaan dibanding dengan pesaingnya. Ketika sebuah perusahaan dapat melakukan sesuatu dan perusahaan lainnya tidak dapat, atau memiliki sesuatu yang diinginkan pesaingnya, hal tersebut menggambarkan keunggulan kompetitif. Memiliki dan menjaga keunggulan kompetitif sangat penting untuk keberhasilan jangka panjang dari suatu organisasi. Umumnya, sebuah perusahaan mampu untuk mempertahankan keunggulan kompetitif hanya untuk periode tertentu karena ditiru pesaing dan melemahnya keunggulan tersebut.

Disamping itu strategi bersaing sendiri adalah kombinasi antara akhir (tujuan) yang diperjuangkan oleh perusahaan dengan kebijaksanaan di mana perusahaan berusaha sampai kepada tujuan (Porter, 1980). Mengembangkan strategi bersaing adalah mengembangkan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang seharusnya menjadi tujuan dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam merumuskan strategi perusahaan harus mempertimbangkan empat faktor utama yang menentukan batasan-batasan yang dapat dicapai oleh perusahaan dengan baik, yaitu (Porter, 1980):

1. Kekuatan dan kelemahan perusahaan merupakan profil dari kekayaan dan ketrampilannya relatif terhadap pesaing, meliputi sumberdaya keuangan, teknologi, identifikasi merek dan lain-lain.
2. Nilai-nilai pribadi dari organisasi merupakan motivasi dan kebutuhan para eksekutif kunci dan personil lain yang harus menerapkan strategi yang sudah dipilih.
3. Kekuatan dan kelemahan yang dikombinasikan dengan nilai-nilai tersebut menentukan batas intern terhadap strategi bersaing yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk berhasil.
4. Batas-batas ekstern ditentukan oleh industri dan lingkungannya yang lebih luas. Peluang dan ancaman industri menentukan lingkungan persaingan, dengan resiko serta imbalan potensial yang menyertainya. Dalam hal ini batas-batas ekstern sebagai contoh kebijakan pemerintah, kepentingan sosial, adat istiadat yang berkembang, dll.

Menurut Porter (David: 2006) strategi memungkinkan organisasi untuk mendapat keunggulan kompetitif dari tiga dasar: kepemimpinan harga, diferensiasi dan fokus. Porter menyebutkan dasar ini strategi generik (*generic strategies*). **Kepemimpinan harga** (*cost leadership*) memproduksi barang standar pada biaya per unit yang sangat rendah untuk

konsumen yang sensitif terhadap harga. **Diferensiasi** (*differentiation*) adalah strategi yang bertujuan memproduksi barang dan jasa yang dianggap oleh industri dan ditujukan kepada pelanggan yang tidak sensitif terhadap harga. **Fokus** (*focus*) berarti memproduksi barang dan jasa dapat memenuhi kebutuhan sekelompok kecil pelanggan.

Analisis Lingkungan Internal

Wheelen dan Hunger (2004) menyebutkan bahwa lingkungan meliputi faktor-faktor di luar perusahaan yang dapat menimbulkan peluang atau ancaman bagi perusahaan. Analisis lingkungan diartikan sebagai proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan. Perlunya analisis lingkungan, karena faktor lingkungan merupakan pengaruh utama terhadap perubahan strategi. Analisis lingkungan memberikan kesempatan bagi perencana strategi untuk mengantisipasi peluang dan membuat rencana untuk melakukan tanggapan pilihan terhadap peluang ini.

Lingkungan internal adalah pengertian mengenai pemikiran pencocokan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dengan peluang dan ancaman yang ada di lingkungan (Wheelen dan Hunger, 2004). Menurut David (2003) memberikan pengertian bahwa analisis lingkungan internal merupakan proses dengan mana perencana strategi mengkaji pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan serta faktor-faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan dimana perusahaan mempunyai kemampuan yang penting, sehingga perusahaan memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman di dalam lingkungan

Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal perlu dilakukan untuk memformulasi strategi perusahaan. Identifikasi peluang dan ancaman dilakukan melalui analisis lingkungan eksternal. Wheelen dan Hunger (2004) menyatakan bahwa lingkungan eksternal suatu perusahaan terdiri dari dua kelompok faktor yang saling terkait satu dengan lainnya yang memainkan peranan penting dalam penentuan peluang, tantangan dan penghalang yang dihadapi perusahaan. Pertama, adalah *societal environment* yang terdiri dari variabel-variabel yang berasal dari luar dan biasanya tidak memandang situasi operasional

sebuah perusahaan, yaitu faktor ekonomi, sosial budaya, politik, dan teknologi. Kedua, adalah variabel yang lebih secara langsung mempengaruhi prospek yang berasal dari lingkungan industri itu sendiri, termasuk di dalamnya adalah pemerintah, komunitas, pemasok, pesaing, konsumen, kelompok yang berminat.

Kekuatan dan Kelemahan Usaha Kecil

Usaha kecil, dengan karakteristik skalanya yang serba terbatas ternyata memiliki sejumlah kekuatan. Kekuatan dimaksud terletak pada kemampuan melakukan fleksibilitas dalam menghadapi berbagai tantangan lingkungan. Diantara sejumlah kekuatan yang ada pada usaha kecil adalah, fleksibilitas untuk berkreasi, kemampuan untuk melakukan inovasi dan kemampuan melakukan tindakan yang tidak mungkin dilakukan oleh pengusaha besar. Setiap kegiatan usaha yang secara ekonomis tidak mungkin dilakukan oleh usaha skala besar pada dasarnya menjadi kekuatan usaha kecil.

Kekuatan Usaha Kecil

Telah diutarakan diatas bahwa kegiatan usaha yang menurut perhitungan skala ekonomis tidak mungkin dilakukan oleh perusahaan besar pada dasarnya menjadi kekuatan perusahaan kecil. Menurut (Nitisusastro: 2010) diantara sekian banyak kekuatan dimaksud meliputi, antara lain:

1. **Mengembangkan usaha baru.** Kreativitas tidak selalu dilakukan dengan menampilkan sesuatu produk yang secara murni baru, namun dilakukan dengan cara meniru produk yang telah beredar dipasar.
2. **Melakukan inovasi.** Lazimnya dimasa sulit seseorang selalu berusaha menemukan solusi untuk mengatasi masalah yang dihadapi dengan cara yang berbeda.
3. **Ketergantungan usaha besar terhadap usaha kecil.** Pada umumnya produk yang dihasilkan perusahaan besar tidak selalu atau boleh dikatakan agak sulit untuk menjangkau para pembeli kecil ditempat terpencil. Selain daerah terpencil sulit dijangkau juga daya beli pembeli didaerah terpencil pada umumnya juga rendah.
4. **Daya tahan usaha kecil pasca tahun 1989.** Fakta membuktikan bahwa krisis ekonomi yang berlanjut kepada krisis kepercayaan yang terjadi pada tahun 1989, tidak berpengaruh banyak terhadap eksistensi usaha kecil. Beberapa peneliti bidang ekonomi bahkan menyatakan tidak lumpuhnya sama sekali perekonomian indonesia berkat jasa pelaku usaha kecil.

Kelemahan Usaha Kecil

Sebaliknya dari sejumlah kekuatan ternyata usaha kecil juga tidak luput dari faktor kelemahan. Faktor kelemahan juga disebabkan oleh karakteristik ukurannya yang kecil. Diantara kelemahan – kelemahan yang melekat kepada usaha kecil antara lain terbatasnya penguasaan kompetensi bidang usaha, lemahnya ketrampilan manajemen, tingkat kegagalan yang tinggi, dan terbatasnya sumber daya yang dimiliki. Lebih lanjut dapat dijelaskan dalam uraian berikut, (Nitisusastro: 2010):

1. **Lemahnya ketrampilan manajemen.** Pelaku usaha kecil seringkali berwirausaha dengan bekal sumber daya seadanya. Ketidaksiapan tersebut bukannya hanya dalam modal dana dan atau peralatan lainnya, tetapi juga ketidaksiapan dalam penguasaan kompetensi bidang usaha maupun kecilnya ketrampilan manajemen.
2. **Tingkat kegagalan dan penyebabnya.** Menurut Siropolis (Nitisusastro, 2010) tingkat kegagalan usaha kecil sebesar 44% disebabkan oleh kurangnya kompetensi dalam dunia usaha. Yang dimaksud dengan kurangnya kompetensi disini meliputi kurangnya penguasaan tentang bidang usaha yang dijalankan dan kemampuan dalam mengelola kegiatan usaha baik secara fisik. Penyebab kegagalan kedua adalah adalah akibat lemahnya kemampuan manajemen yang menempati prosentase 17%. Sumber kegagalan yang ketiga disebabkan oleh ketidak seimbangan pengalaman.
3. **Keterbatasan sumber daya.** Keterbatasan sumber daya bagi pelaku usaha kecil telah merupakan hal yang sangat umum. Keterbatasan tersebut bukan semata-mata dalam hal dana, peralatan fisik namun juga dalam hal informasi. Termasuk keterbatasan dalam informasi disini adalah kurangnya wawasan yang dimiliki guna membekali gambaran tentang kegiatan usaha yang akan dilakukan.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang ingin dicapai yaitu untuk mengetahui permasalahan apa saja yang dihadapi oleh usaha kecil menengah

(UKM) khusus dalam hal memperoleh keunggulan bersaing. Untuk menganalisis faktor-faktor tersebut dalam rangka merumuskan strategi keunggulan bersaing UKM khususnya industri meubel maka dilakukan dengan pendekatan Analisis SWOT. Analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*) (Freddy Rangkuti 2005).

Untuk mengetahui keunggulan bersaing daripada setiap UMKM yang ada di Kota Gorontalo maka dapat menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah singkatan dari *Strength* atau kekuatan, *Weakness* atau kelemahan, *Opportunity* atau peluang, dan *Treath* atau ancaman. Analisis ini dapat didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman, (Rangkuti, 2005).

Objek Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di kota Gorontalo dengan fokus obyek penelitian pada sektor usaha kecil dan menengah khususnya usaha industri Meubel yang ada di Kota Gorontalo.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil penelitian yang dilakukan di wilayah Kota Gorontalo khususnya yang berhubungan dengan analisis strategi keunggulan bersaing sektor UKM yang didukung dengan wawancara kepada seluruh *Stake Holder* yang berhubungan dengan obyek penelitian diantaranya pelaku usaha sektor UKM khususnya industri Meubel yang ada di kota Gorontalo yang meliputi (pemilik usaha, karyawan, konsumen). Kemudian melalui alat analisis SWOT akan digambarkan analisis kondisi lingkungan internal dan eksternal, yang merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi strategi keunggulan bersaing dari sektor UKM.

Berikut adalah hasil wawancara dan observasi terkait dengan faktor – faktor lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) yang dapat dilihat pada table 1 sebagai berikut:

Tabel 1
Identifikasi Faktor – Faktor Lingkungan Internal dan Lingkungan Eksternal

Uraian	Hasil Identifikasi SWOT
Lingkungan Internal dan (Kekuatan dan Kelemahan)	• Lokasi usaha berada di daerah yang memiliki bahan baku yang banyak (S)
	• Memiliki pangsa pasar yang luas (S)
	• Mutu/ kualitas produk yang dihasilkan selalu dijaga agar dapat memuaskan konsumen (S)
	• Kepuasan konsumen merupakan hal terpenting yang selalu dipelihara/ dijaga (S)
	• Memiliki sumber daya mesin produksi yang memadai (S)
	• Memiliki pegawai/ pekerja yang terampil (S)
	• Kepemilikan atas izin usaha (S)
	• Adanya pengembangan (inovasi) desain produk. (S)
	• Reputasi kualitas pelayanan yang diberikan dapat memuaskan konsumen (W)
	• Efektifitas promosi yang dilakukan pelaku usaha (W)
	• Ketepatan waktu dalam memproduksi (memenuhi pesanan konsumen) (W)
	• Tidak memiliki perencanaan jangka panjang (W)
Lingkungan Eksternal dan (Peluang dan Ancaman)	• Dukungan kebijakan pemerintah Daerah (dukungan perizinan, dukungan pemasaran) (O)
	• Tenaga kerja mudah didapat (O)
	• Akses permodalan yang terbuka luas (O)
	• Kondisi sosial masyarakat terkait dengan gaya hidup yang menginginkan produk yang mewah (berkualitas) (O)
	• Banyaknya ancaman masuk pendatang baru/ produk yang sama (T)
	• Adanya usaha / barang substitusi yang dapat menggantikan usaha /produk (T)
	• Persaingan sesama perusahaan dalam industry (T)
	• Harga bahan baku yang semakin meningkat (T)
	• Belum adanya jaminan asuransi terhadap karyawan (T)
	• Adanya kekuatan tawar – menawar pembeli (<i>Buyers</i>) (T)

Sumber: Hasil wawancara & Observasi diolah. 2011

Matrix Evaluasi Internal Faktor

Berikut analisis faktor lingkungan internal sektor UKM (Usaha Meubel kayu dan Rotan) dapat dilihat pada tabel 2. Berdasarkan IFAS matrix pada tabel 2 di atas terlihat bahwa posisi sektor UKM (industri meubel kayu dan rotan) menyangkut pengembangan usahanya, berada pada posisi relatif cukup baik dalam menghadapi lingkungan internalnya dengan total nilai **2,518**, dengan demikian sektor UKM (industri meubel kayu dan rotan) dalam hal strategi pengembangan

telah mencoba seoptimal mungkin untuk memanfaatkan kekuatan untuk mengurangi kelemahan.

Selanjutnya tabel 2 dapat dijelaskan total skor kekuatan lebih besar daripada total skor kelemahan ($x > 0$) dengan selisih total skor kekuatan – kelemahan sebesar 0,823. Data diperoleh berdasarkan hasil wawancara dan hasil kuisisioner, bahwa faktor kekuatan lebih dominan daripada kelemahan.

Tabel 2
IFAS (Internal Factors Analisis Summary)
Strategis Keunggulan Bersaing Sektor UKM (Usaha Meubel Kayu & Rotan)

Faktor Strategis Internal	Bobot	Peringkat	Skor Terbobot
Kekuatan:			
❖ Lokasi usaha berada di daerah yang memiliki bahan baku	0,084	2	0,169
❖ Memiliki pangsa pasar yang luas	0,088	3	0,265
❖ Mutu/ kualitas produk	0,100	4	0,401
❖ Mengutamakan kepuasan konsumen	0,080	2	0,160
	0,080	2	0,160
❖ Memiliki sumberdaya mesin yang memadai	0,084	2	0,168
❖ Pegawai/ pekerja yang terampil	0,092	3	0,277
❖ Kepemilikan atas izin usaha	0,068	1	0,068
❖ Adanya pengembangan (inovasi) desain produk			
Total Skor Kekuatan	0,678		1,670
Kelemahan:			
❖ Kualitas pelayanan yang kurang memuaskan	0,096	2	0,192
❖ Efektifitas promosi	0,076	3	0,228
❖ Ketepatan waktu dalam berproduksi	0,084	2	0,168
	0,064	4	0,257
❖ Tidak memiliki perencanaan jangka panjang			
Total Skor Kelemahan	0,321		0,847
Jumlah	1		2,518
Selisih Kekuatan – Kelemahan			0,823

Sumber: Data wawancara & Kuesioner diolah, 2011

Matrix Evaluasi Eksternal Faktor

Berikut analisis faktor lingkungan eksternal sektor UKM (industri Meubel kayu dan Rotan) dapat dilihat pada tabel di 3. Berdasarkan EFAS matrix pada tabel 3 di atas terlihat bahwa posisi sektor UKM (industri meubel kayu dan rotan) menyangkut pengembangan usahanya, berada pada posisi relatif cukup baik dalam menghadapi lingkungan eksternalnya dengan total

nilai **2,54**, dengan demikian sektor UKM (industri meubel kayu dan rotan) dalam hal strategi pengembangan telah mencoba seoptimal mungkin untuk memanfaatkan peluang untuk menghindari ancaman.

Berdasarkan tabel 3 dapat dilihat selisih total skor peluang dan ancaman sebesar 0,107. Hal ini berarti skor peluang lebih besar daripada ancaman ($y > 0$).

Tabel 3
EFAS (Eksternal Factors Analisis Summary)
Strategis Keunggulan Bersaing Sektor UKM (Industri Meubel Kayu & Rotan)

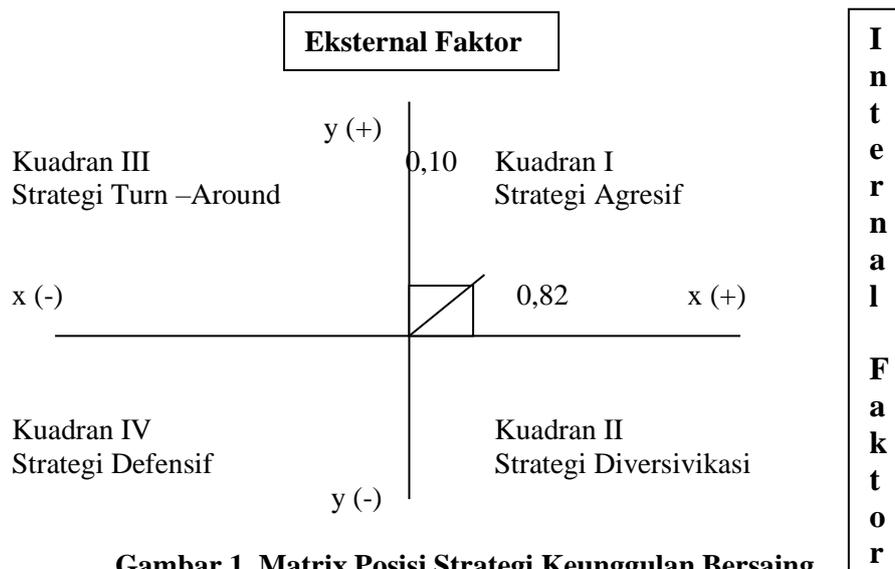
Faktor Strategis Internal	Bobot	Peringkat	Skor Terbobot	Ket
Peluang:				
❖ Dukungan kebijakan Pemerintah Daerah	0,131	4	0,526	
	0,107	2	0,215	
❖ Akses permodalan yang terbuka luas	0,125	3	0,377	
❖ Tenaga kerja mudah didapat	0,101	2	0,203	
❖ Kondisi sosial masyarakat				
Total Skor Kekuatan	0,467		1,323	
Ancaman				
❖ Banyaknya ancaman masuk pendatang baru	0,083	3	0,251	
	0,047	4	0,191	
❖ Adanya usaha/ barang substitusi	0,101	2	0,203	
❖ Persaingan sesama perusahaan dalam industri	0,083	3	0,251	
❖ Harga bahan baku yang semakin meningkat	0,101	2	0,203	
❖ Belum adanya jaminan asuransi terhadap pekerja/ karyawan	0,113	1	0,113	
❖ Adanya kekuatan tawar – menawar pembeli (<i>Buyers</i>)				
Total Skor Ancaman	0,532		1,215	
Jumlah			2,538	
Selisih Skor Peluang – Ancaman			0,107	

Sumber: Data wawancara & Kuesioner diolah, 2011

Matrix Posisi Perusahaan.

Berdasarkan matrix evaluasi faktor internal dan eksternal di atas dapat dibuat matrix posisi, untuk melihat dimana posisi strategi

keunggulan bersaing industry meubel yang ada di Kota Gorontalo. Berdasarkan Tabel 2 diperoleh nilai $X > 0$ dan table 3 diperoleh nilai $Y > 0$.



Gambar 1. Matrix Posisi Strategi Keunggulan Bersaing Industri Meubel di Kota Gorontalo

Sumber: Data diolah

Penentuan Alternatif Strategi

Strategi – strategi keunggulan bersaing usaha industri meubel kayu dan rotan yang ada di Kota Gorontalo dapat juga dilakukan dengan beberapa alternatif. Penentuan alternative strategi yang dapat dikembangkan terkait dengan pengembangan usaha dan keunggulan bersaing sektor UKM usaha industry meubel di kota Gorontalo dapat dilakukan dengan cara membuat

analisis/ matrix SWOT. Matrix SWOT ini dibangun berdasarkan hasil analisis faktor – faktor strategis baik eksternal maupun internal yang terdiri dari faktor peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan, sebagaimana (Rangkuti: 2005)

Berdasarkan semua analisis tersebut di atas, dapat disusun berbagai alternative strategi keunggulan bersaing sektor UKM usaha industri di Kota Gorontalo, sebagai berikut:

Tabel 4
Matrix SWOT Strategi Alternatif Keunggulan Bersaing
Sektor UKM usaha Industri Meubel

Internal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi usaha dekat bahan baku 2. Pangsa pasar yang luas 3. Mutu/ kualitas produk yang baik 4. Mengutamakan kepuasan konsumen 5. Sumberdaya mesin yang memadai 6. Memiliki pekerja terampil 7. Kepemilikan izin usaha 8. Pengembangan (inovasi) desain produk 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas pelayan kurang memuaskan 2. Kurangnya promosi usaha 3. Pesanan konsumen tidak tepat waktu 4. Tidak memiliki perencanaan jangka panjang.
Eksternal		
Peluang (O)	Strategi S – O	Strategi W – O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan kebijakan PEMDA 2. Akses permodalan yang terbuka luas 3. Tenaga kerja mudah didapat 4. Kondisi sosial (gaya hidup) 	<ul style="list-style-type: none"> • Membuka usaha lain yang mendukung usaha sebelumnya (S₁, S₂, S₄, S₅, O₁, O₂, O₃) • Memperluas jalur pemasaran(S₂, S₃, S₅, S₆, S₈, O₁, O₂, O₄). 	<ul style="list-style-type: none"> • Merancang perencanaan bisnis (<i>Business Plan</i>) (W₁, W₂, W₄, O₁, O₃) • Inisiatif kredit untuk menambah modal (W₂, W₃, O₁, O₂, O₃, O₄)
Ancaman (T)	Strategi S - T	Strategi W – T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ancaman pendatang baru 2. Adanya barang substitusi 3. Persaingan sesama perusahaan dalam industry 4. Harga bahan baku yang meningkat 5. Belum adanya jaminan asuransi terhadap karyawan 6. Adanya kekuatan tawar – menawar pembeli 	<ul style="list-style-type: none"> • Memperbaiki dan meningkatkan kualitas produk (S₃, S₅, S₆, S₈, T₁, T₂, T₆) • Memberikan jaminan keselamatan kerja kepada pekerja (S₆, T₅) • Memasuki dan menguasai daerah pemasaran (S₂, S₃, S₅, S₆, S₈, T₁, T₂, T₃) 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen (W₁, W₃, T₁, T₂, T₃) • Intensitas melakukan promosi usaha (W₂, T₁, T₂, T₃)

Sumber: Data wawancara diolah. 2011

Pembahasan

Berdasarkan Gambar 1 (Matrix Posisi Strategi Keunggulan Bersaing Industri Meubel di Kota Gorontalo) yang dihasilkan dapat disimpulkan bahwa strategi keunggulan bersaing UKM industri meubel berada pada posisi kuadran

I. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented stretegy*).

Menurut rangkuti (2005) kebijakan pertumbuhan yang agresif ini didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan,

asset, profit atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk dan meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas.

Disamping itu strategi pertumbuhan dapat dilakukan dengan mempetakan menjadi dua cara, yakni:

1. Horizontal. Dari sisi internal, hendaknya segmen pasar diperluas untuk mengurangi potensi persaingan, sehingga skala ekonomi menjadi lebih besar. Dari sisi eksternal, perusahaan dapat melakukan akuisisi atau *joint – venture* dengan perusahaan lain pada industri yang sama.
2. Vertikal. Strategi ini dapat dilakukan dengan cara mengambil alih fungsi yang sebelumnya disediakan oleh pemasok atau distributor . dengan kata lain, terdapat satu atau lebih bisnis yang selama ini disediakan oleh perusahaan lain. Pada kedua strategi itu dapat dilakukan pendekatan internal dan eksternal. Pendekatan internal dapat dilakukan adalah dengan cara mengembangkan anak perusahaan yang baru (membuka usaha baru) atau dengan melakoni usaha keduanya yakni sebagai perusahaan yang memproduksi sekaligus untuk memasok bahan baku untuk keperluan/ kebutuhan produksi barang dalam hal ini industri meubel dan rotan. Pendekatan eksternal adalah dengan cara membeli perusahaan baru baik dengan cara akuisisi, merger, ataupun *Join – venture* yang bertujuan memasok kebutuhan barang bisnis pelanggan mereka.

Disamping strategi yang diuraikan diatas untuk dapat meraih keunggulan bersaing juga dapat dilakukan beberapa strategi alternatif berdasarkan analisis SWOT yakni sebagai berikut:

Strategi S –O

Strategi meraih keunggulan bersaing industri meubel (kayu dan rotan) di kota Gorontalo dengan menggunakan seluruh kekuatan dan peluang yang ada, yaitu:

1. Membuka usaha lain yang mendukung usaha sebelumnya (S₁, S₂, S₄, S₅, O₁, O₂, O₃). Usaha ini dapat dilakukan dengan membuka usaha lain, dimana usaha tersebut merupakan usaha yang dapat mendukung usaha yang sudah ada. Usaha yang dapat dilakukan diantaranya dengan membuka usaha penjualan bahan baku (kayu) yang nantinya hal tersebut berguna mengantisipasi kelangkaan bahan baku dipasaran. Dengan ketersediaan bahan baku maka harganya selalu stabil dan biaya produksi

dapat ditekan sehingga keuntungan semakin meningkat.

2. Memperluas jalur pemasaran(S₂, S₃, S₅, S₆, S₈, O₁, O₂, O₄).

Hal ini dilakukan agar hasil produksi industri meubel (Kayu dan rotan) tidak hanya dijual di Kota Gorontalo saja, akan tetapi dapat dipasarkan ke kota lain yang ada di dalam negeri bahkan jika perlu dapat dijadikan produk unggulan ekspor keluar negeri mengingat kualitas produk dari industry meubel (rotan) memiliki kualitas dan desain yang tidak kalah bersaing.

Strategi W –O

Strategi meraih keunggulan bersaing industri meubel (kayu dan rotan) di kota Gorontalo dengan meminimalkan seluruh kelemahan untuk memanfaatkan peluang yang ada, yaitu:

1. Merancang perencanaan bisnis (*Business Plain*) (W₁, W₂, W₄, O₁, O₃)

Rencana bisnis ini biasanya dapat digunakan oleh wiraswastaan (pengusaha industri meubel) untuk mencari calon investor yang dapat membantu sisi permodalan untuk kelangsungan usaha. Disamping itu perencanaan bisnis yang disusun dapat mengetahui apa, bagaimana, siapa, kapan dan mengapa bisnis dijalankan.

2. Inisiatif kredit untuk menambah modal (W₂, W₃, O₁, O₂, O₃, O₄)

Modal merupakan hal terpenting dalam setiap kelangsungan usaha. Skala usaha yang besar tentunya memerlukan modal yang besar pula. Modal tersebut dapat dipergunakan untuk memperoleh bahan baku maupun bahan penunjang yang lebih banyak dalam meningkatkan hasil produksi industri meubel (kayu dan rotan)

Strategi S –T

Strategi meraih keunggulan bersaing industri meubel (kayu dan rotan) di kota Gorontalo dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk mengatasi ancaman yang ada, yaitu:

1. Memperbaiki dan meningkatkan kualitas produk (S₃, S₅, S₆, S₈, T₁, T₂, T₆)

Memperbaiki dan meningkatkan kualitas produk merupakan hal terpenting yang harus dilakukan oleh setiap industri meubel yang ada di Kota Gorontalo, hal ini dilakukan untuk mengantisipasi segala macam ancaman yang dapat mengganggu kelangsungan produksi industri meubel tersebut. Peningkatan kualitas produk dapat dilakukan diantara dengan melakukan strategi diferensiasi terhadap produk tersebut yakni menciptakan/

merancang produk dengan membedakan tawaran perusahaan (industri meubel) dengan tawaran pesaing.

2. Memberikan jaminan keselamatan kerja kepada pekerja (S₆, T₅)

Masalah keselamatan diri taupun jaminan lainnya seperti kesehatan merupakan salah satu kebutuhan dan merupakan hak dari setiap karyawan yang harus dipenuhi oleh setiap pemilik usaha. Hal ini dilakukan agar supaya setiap karyawan yang bekerja pada tempat usaha tersebut merasa terlindungi dan nyaman dalam menjalankan aktivitasnya. Disamping itu hal ini dilakukan untuk mengantisipasi keluarnya para pekerja/ karyawan yang ada oleh karena tidak adanya perlindungan terhadap keselamatan kerja mereka.

3. Memasuki dan menguasai daerah pemasaran (S₂, S₃, S₅, S₆, S₈, T₁, T₂, T₃)

Memasuki dan menguasai pasar dengan baik merupakan strategi yang dapat digunakan dalam rangka mengantisipasi datangnya pesaing baru dan pesaing dari perusahaan industri yang sama yang senantiasa mengancam kelangsungan perusahaan (industri meubel)

Strategi W – T

Strategi meraih keunggulan bersaing industri meubel (kayu dan rotan) di kota Gorontalo dengan menggunakan dan meminalkan kelemahan dan menghindari ancaman yang ada, yaitu:

1. Meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen (W₁, W₃, T₁, T₂, T₃)

Peningkatan kualitas pelayanan juga sangat dibutuhkan dalam memberikan kenyamanan kepada pembeli dan calon pembeli. Hal ini dapat diukur melalui indikator sebagai berikut: Tangibel/ bukti fisik (Lokasi usaha mudah dijangkau, desain produk yang ditawarkan, dll), reliability/ kehandalan (kemampuan mewujudkan janji yang telah ditawarkan), Responsiveness/ daya tanggap (memberikan layanan secara cepat kepada setaip calon pembeli/ pembeli), assurance/ jaminan (pengetahuan dan kemampuan yang dilakukan oleh pekerja dalam menghasilkan produk yang berkualitas), emphaty/ empaty (sikap ramah yang dimiliki para pekerja dan pemilik usaha dalam melayani konsumen)

2. Intensitas melakukan promosi usaha (W₂, T₁, T₂, T₃)

Promosi hendaklah dilakukan secara berencana dan kontinyu agar efektif sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai. Hal ini perlu diingat bahwa konsumen potensial agar mau melakukan *action* pembelian perlu

mendapatkan informasi, sedangkan konsumen yang telah melakukan pembelian perlu terus dibina agar melakukan pembelian ulang.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Strategi meraih keunggulan bersaing industri meubel yang ada dikota Gorontalo dimasa yang akan datang dapat dilakukan dengan strategi *Agresif* yaitu dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk dan meningkatkan akses kepasar yang lebih luas.
2. Disamping strategi utama di atas, juga ada beberapa strategi alternatif berdasarkan matrix SWOT yang dapat digunakan yakni: membuka usaha lain yang mendukung usaha sebelumnya; memperluas jalur pemasaran; merancang perencanaan bisnis; Inisiatif kredit untuk menambah modal; Memperbaiki dan meningkatkan kualitas produk; Memberikan jaminan keselamatan kerja kepada pekerja; Memasuki dan menguasai daerah pemasaran; Meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen; Intensitas melakukan promosi usaha:

DAFTAR ACUAN

- Benedicta P. Dwi Riyanti. 2003. *Kewirausahaan dari Sudut Pandang Psikologi*, Grasindo, Jakarta.
- Bennett, Robert J. dan Colin Smith. 2002. *Competitive, Conditions, Competitive Advantage And The Location of SME's*. Journal of Small Business and Enterprise Development Vol 9:1. MCB University Press. pp. 73-86
- Bishop, Paul dan Phil Megicks. 2002. *Competitive Strategy And Firm Size In The Estate Agency Industry*. Journal of Small Business and Enterprise Development Vol 9:2. MCB University Press. pp. 150-161
- David, Fred R. 2003. *Strategic Management Concepts and Cases*. Pearson Education International. Prentice Hall, Inc.
- David, Fred R. 2006. *Strategic Management*. Ichsan Setiyo Budi (Penterjemah). Manajemen Strategi. Salemba Empat. Jakarta.
- Dhany E Prasetyo. 2003. Analisis Faktor-faktor Lingkungan Terhadap keberhasilan Industri Kripik Tempe Di Sanan Kota Malang. *Tesis Fakultas Ekonomi Pasca Sarjana*. Universitas Brawijaya. Malang

- Kotler, Phillip. 2000. *Marketing Manajemen*. The Millenium Edition. Thenth Edition. New York : Prentice-Hall.
- Lian Dwi Gerhana. 2006. Pengaruh Strategi *Resource –Based* dan Inovasi Terhadap Pencapaian Keunggulan Daya Saing Industri Kecil Bubut Kayu Jati di Kecamatan Kasiman Kabupaten Bojonegoro. *Tesis Fakultas Ekonomi Pascasarjana*. Universitas Brawijaya Malang
- Nitisusastro, Mulyadi. 2009. *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil*. Alfabeta. Bandung
- Nurhajati. 2003. Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja dan Keunggulan Bersaing Usaha Kecil Yang Berorientasi Ekspor di Jawa Timur. *Disertasi Fakultas Ekonomi Pascasarjana*. Universitas Brawijaya
- Porter, Michael. E. 1980. *Competitive Strategy*. Agus Maulana (penterjemah). 1996. Strategi Bersaing. Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Porter, Michael E. *Competitive Advantage*. 1993. Tim Binarupa Aksara (penterjemah). Keunggulan Bersaing. 1994. Binarupa Aksara, Jakarta.
- Pono, Maat. 2008. Pengaruh Dinamika Lingkungan, Strategi Bersaing, dan Strategi Operasi Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada industri manufaktur di Sulawesi Selatan). *Disertasi Fakultas Ekonomi Pasca Sarjana*. Universitas Brawijaya Malang.
- Pramiyanti, Alila. 2008. *Studi Kelayakan Bisnis Untuk UKM*. Medpress. Yogyakarta
- Rangkuti, Freddy. 2005. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Suryana. 2003. *Kewirausahaan, Pedoman Praktis, Kiat dan Proses Menuju Sukses*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Suseno, Djoko. 2009. Pengaruh Strategi Keunggulan Bersaing, Sumber Daya Perusahaan dan Implementasi Strategi Jenerik Terhadap Kinerja Usaha Dengan Lingkungan Operasi Sebagai Variabel Mederating. *Disertasi Fakultas Ekonomi Pasca Sarjana*. Universitas Brawijaya. Malang.
- Tripomo, Tedjo dan Udan. 2005. *Manajemen Strategi*. Rekayasa Sains. Bandung.
- Umar, Husein. 2008. *Strategic Management In Action*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Wheelen, Thomas dan Hunger, David. 2004. *Strategic Management and Business Policy. Ninth Edition*. . Pearson Prentice Hall, Inc.
- Zimmerer, Thomas W., Scarborough, Norman W. 2005. *Essentials of Entrepreneurship And Small Business Management*. Forth Edition. Pearson Prentice Hall, Inc.