



**STRATEGI BERSAING USAHA KECIL PERALATAN DAPUR
STAINLESS STEEL PADA USAHA DAGANG INOVA 21
DI KABUPATEN TULUNGAGUNG**

*The Competitive Strategy on Small Business of Stainless Steel Kitchen Appliances
at Trading Business Inova 21 in Tulungagung Regency*

SKRIPSI

Oleh:

**Rio Ahmadi
140910202008**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2018**



**STRATEGI BERSAING USAHA KECIL PERALATAN DAPUR
STAINLESS STEEL PADA USAHA DAGANG INOVA 21
DI KABUPATEN TULUNGAGUNG**

SKRIPSI

diajukan sebagai syarat untuk menyelesaikan Program Studi Ilmu Administrasi
Bisnis dan memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis

Oleh:

**Rio Ahmadi
140910202008**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2018**

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Ayahanda Jumani dan Ibunda Partini tercinta, terimakasih atas kasih sayang dan beribu-ribu doa yang selalu mengiringi langkah dan keberhasilan saya;
2. Adikku tersayang, terimakasih untuk doa, kasih sayang, serta motivasi yang diberikan untuk saya;
3. Dosen Pembimbing Utama Dr. Edy Wahudi, S.Sos, M. M dan Dosen Pembimbing Anggota Dra. Sri Wahyuni, M. Si, terimakasih atas bimbingan, kesabaran dan ilmu yang diberikan dalam penyusunan skripsi saya;
4. Guru-guru saya TK, SD, SMP, SMA, serta Perguruan Tinggi terhormat, terimakasih telah memberikan ilmu dan membimbing dengan penuh kesabaran;
5. Bapak Ilyas selaku pemilik Usaha Dagang Inova 21, terimakasih atas bantuan, doa serta motivasi yang telah diberikan dalam penyusunan skripsi saya;
6. Teman-teman Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember tahun angkatan 2014, terimakasih atas kebersamaan, kekompakan, dukungan, doa dan partisipasi yang telah diberikan.
7. Almamater Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;

MOTTO

“Tidak ada kesuksesan yang bisa dicapai seperti membalikkan telapak tangan. Tidak ada keberhasilan tanpa kerja keras, keuletan, kegigihan, dan kedisiplinan”

(Chairul Tanjung)

“Wirausahawan adalah mereka yang memahami tipisnya perbedaan antara peluang dan hambatan serta mampu mengelolanya menjadi keuntungan”

(Niccolo Machiavelli)

“Saya tidak pernah tidak bekerja, kalau orang pernah tanya ke saya”Pak bi kok bisa begitu, mental apa itu” saya mentalitas sepeda, kalau anda naik sepeda anda berhenti maka anda akan jatuh, jadi kalau saya berhenti bekerja, maka saya mati”

(BJ. Habibie)

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rio Ahmadi

NIM : 140910202008

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Strategi Bersaing Usaha Kacil Peralatan Dapur *Stainless Steel* Pada Usaha Dagang Inova 21 di Kabupaten Tulungagung” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi manapun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 7 Juni 2018

Yang menyatakan,

Rio Ahmadi
NIM. 140910202009

SKRIPSI

**STRATEGI BERSAING USAHA KECIL PERALATAN DAPUR
STAINLESS STEEL PADA USAHA DAGANG INOVA 21 DI
KABUPATEN TULUNGAGUNG**

Oleh:
Rio Ahmadi
140910202008

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Edy Wahyudi, S.Sos, M. M
NIP. 197508252002121002
Dosen Pembimbing Anggota : Dra. Sri Wahyuni, M. Si
NIP. 195604091987022001

PENGESAHAN

Skripsi berjudul “Strategi Bersaing Usaha Kecil Peralatan Dapur *Stainless Steel* pada Usaha Dagang Inova 21 di Kabupaten Tulungagung” telah diuji dan disahkan oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember pada:

Hari/tanggal : Kamis, 19 Juli 2018
Tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jam : 08.00 WIB

Tim Penguji,
Ketua

Drs. Didik Eko Julianto, M. AB
NIP. 196107221989021001

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. Edy Wahyudi, S. Sos, M.M
NIP. 197508252002121002

Dra. Sri Wahjuni, M.Si
NIP. 195604091987022001

Penguji Anggota,

Penguji Anggota,

Dr. Akhmad Toha, M. Si
NIP. 195712271987021002

Drs. Suhartono, M.P
NIP. 196002141988031002

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember

Dr. Ardiyanto, M.Si
NIP. 195808101987021002

RINGKASAN

Strategi Bersaing Usaha Kecil Peralatan Dapur Stainless Steel Pada Usaha Dagang Inova 21 di Kabupaten Tulungagung; Rio Ahmadi; 140910202008; 2018; 100 halaman; Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis; Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.

Usaha Dagang Inova 21 merupakan salah satu usaha kecil peralatan dapur yang ada di Kecamatan Ngunut, Kabupaten Tulungagung. Usaha ini berdiri sejak tahun 2007 sampai sekarang. UD Inova 21 ini tidak hanya melayani konsumen yang ada di daerah Tulungagung saja namun juga telah merambah ke luar daerah seperti Surabaya, Sragen, Bali, Manokwari, Ternate, Ambon, Kupang, Pulau Kalimantan dan Sumatra. Unit usaha ini merupakan usaha tunggal karena dalam proses produksinya UD. Inova 21 menggunakan sumber daya sendiri dan menjadi *supplier* kepada para pedagang besar yang ada di daerah Tulungagung ataupun luar daerah.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi bersaing usaha kecil peralatan dapur *stainless steel* pada UD. Inova 21 di Kabupaten Tulungagung. Jenis penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif kualitatif dengan metode analisis data domain taksonomi. Peneliti dalam melakukan uji keabsahan data dengan melakukan wawancara dari berbagai sumber yang telah menguasai topik yang akan dibahas, diantaranya para *customer* dan pemasok atau pedagang. Selain itu dalam menguji apakah data yang diperoleh sudah objektif juga akan dilakukan dokumentasi dan observasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa produk yang dihasilkan oleh UD. Inova 21 tidak terlalu istimewa, namun dengan adanya strategi fokus kepada persaingan harga, maka UD Inova 21 mampu menyaingi para kompetitor yang ada di pasaran. Konsumen lebih menyukai produk dengan harga yang murah dalam hal itu UD Inova 21 membidik target pasar dengan segmen menengah ke bawah. Produk yang dihasilkan adalah dengan kualitas yang standart namun mampu

memenuhi permintaan pasar yang cukup tinggi. Tanpa adanya harga yang bersaing maka produk UD Inova 21 tidak mampu bersaing dengan produk lain.



PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT, atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Strategi Bersaing Usaha Kacil Peralatan Dapur *Stainless Steel* Pada Usaha Dagang Inova 21 di Kabupaten Tulungagung”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dr. Ardiyanto, M. Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
2. Dr. Akhmad Toha, M. Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Universitas Jember.
3. Drs. Didik Eko Julianto, M. AB selaku ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis dan selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan nasihat dan masukan yang positif selama masa studi.
4. Dr. Edy Wahudi, S.Sos, M. M selaku Dosen Pembimbing Utama, Dra. Sri Wahyuni, M. Si selaku Dosen Pembimbing Anggota dan yang telah banyak memberikan saran dan masukan yang positif terhadap skripsi ini.
5. Seluruh staf pengajar dan staf administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
6. Ayahanda Jumani, Ibunda Partini, dan Adik tercinta Agustin Ramadhani yang senantiasa memberikan kasih sayang, motivasi dan beribu-ribu doa hingga terselesaikannya skripsi ini.
7. Bapak Ilyas, serta segenap keluarga besar UD. Inova 21 yang telah banyak membantu dan mendukung terselesaikannya skripsi ini.
8. Teman-teman Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember tahun angkatan 2014, terimakasih atas

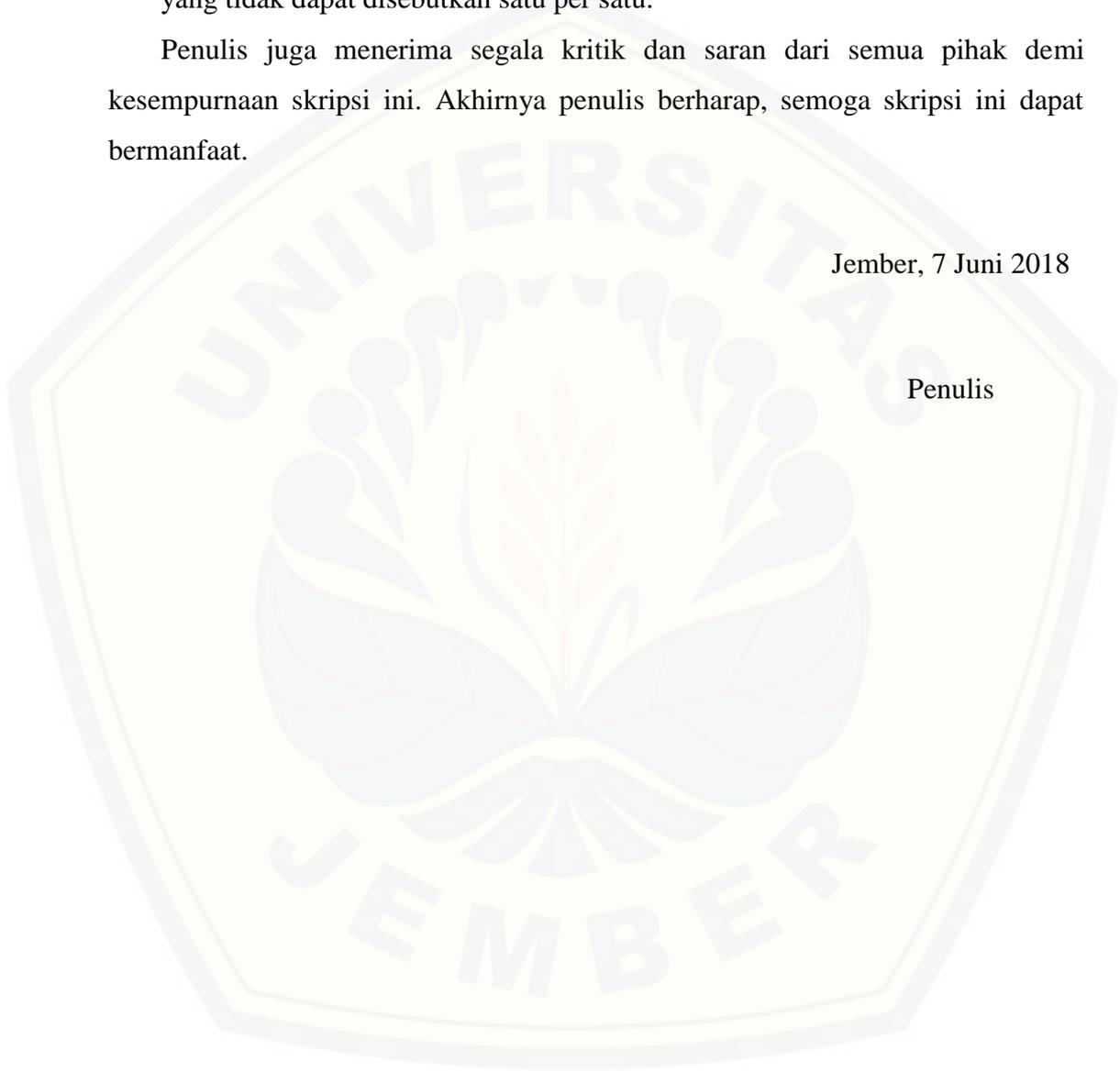
kebersamaan, kekompakan, dukungan, doa dan partisipasi yang telah diberikan.

9. Semua pihak yang telah membantu terselesaikannya penulisan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis juga menerima segala kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

Jember, 7 Juni 2018

Penulis

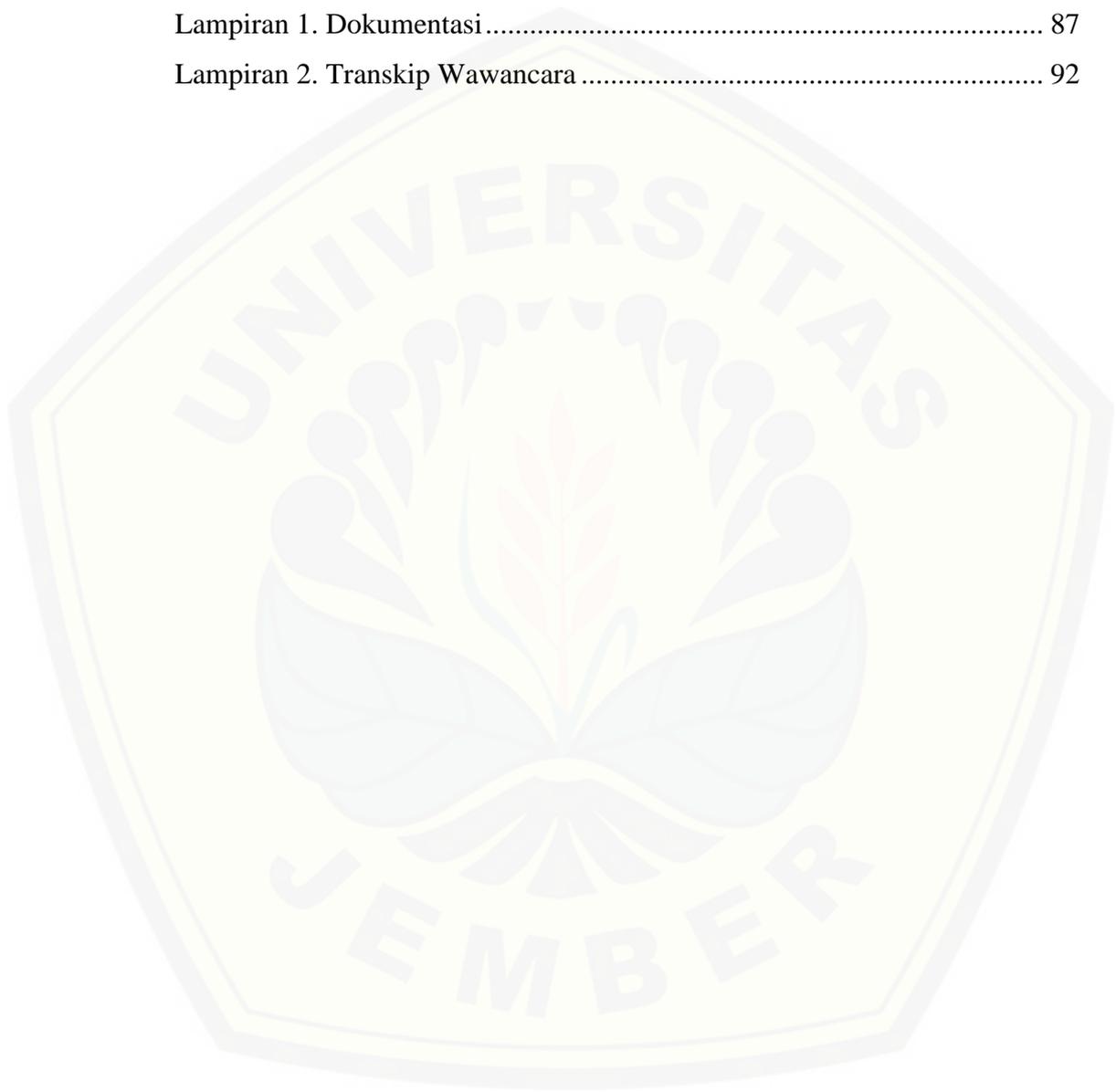


DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
PERSEMBAHAN.....	ii
MOTTO	iii
PERNYATAAN.....	iv
SKRIPSI.....	v
PENGESAHAN	vi
RINGKASAN	vii
PRAKATA	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Permasalahan	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1 Manajemen Strategis.....	11
2.1.2 Pengertian Strategi	14
2.1.3 Strategi Bersaing	21
2.1.4 Usaha Kecil	24
2.2 Kerangka Pemikiran.....	28
2.3 Penelitian Terdahulu	30

BAB 3. METODE PENELITIAN	33
3.1 Tipe Penelitian	33
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	33
3.3 Penentuan Informan	34
3.4 Metode dan Alat Pengumpulan Data	36
3.5 Metode Analisis Data.....	39
3.5.1 Analisis Domain.....	39
3.5.2 Analisis Taksonomi.....	40
3.6 Uji Keabsahan Data.....	42
3.7 Tahap Penarikan Kesimpulan	43
3.8 Alur <i>Roadmap</i> Penelitian	44
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	45
4.1 Gambaran Umum dan Sejarah Perusahaan	45
4.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	45
4.2.1 Visi Perusahaan.....	45
4.3 Organisasi Perusahaan	46
4.3.1 Struktur Organisasi	46
4.3.2 Tugas dan Wewenang	47
4.3.3 Jumlah Tenaga Kerja.....	48
4.3.4 Hari dan Jam Kerja.....	49
4.3.5 Bahan Produksi	49
4.3.6 Daya Saing UD. Inova 21	53
4.4 Deskripsi Hasil Penelitian	54
4.4.1 <i>Distinctive Competence</i>	54
4.4.2 <i>Competitive Advantage</i>	58
BAB 5. PENUTUP	81
5.1 Kesimpulan	81

5.2 Saran.....	82
DAFTAR PUSTAKA.....	83
LAMPIRAN.....	86
Lampiran 1. Dokumentasi.....	87
Lampiran 2. Transkrip Wawancara.....	92



DAFTAR TABEL

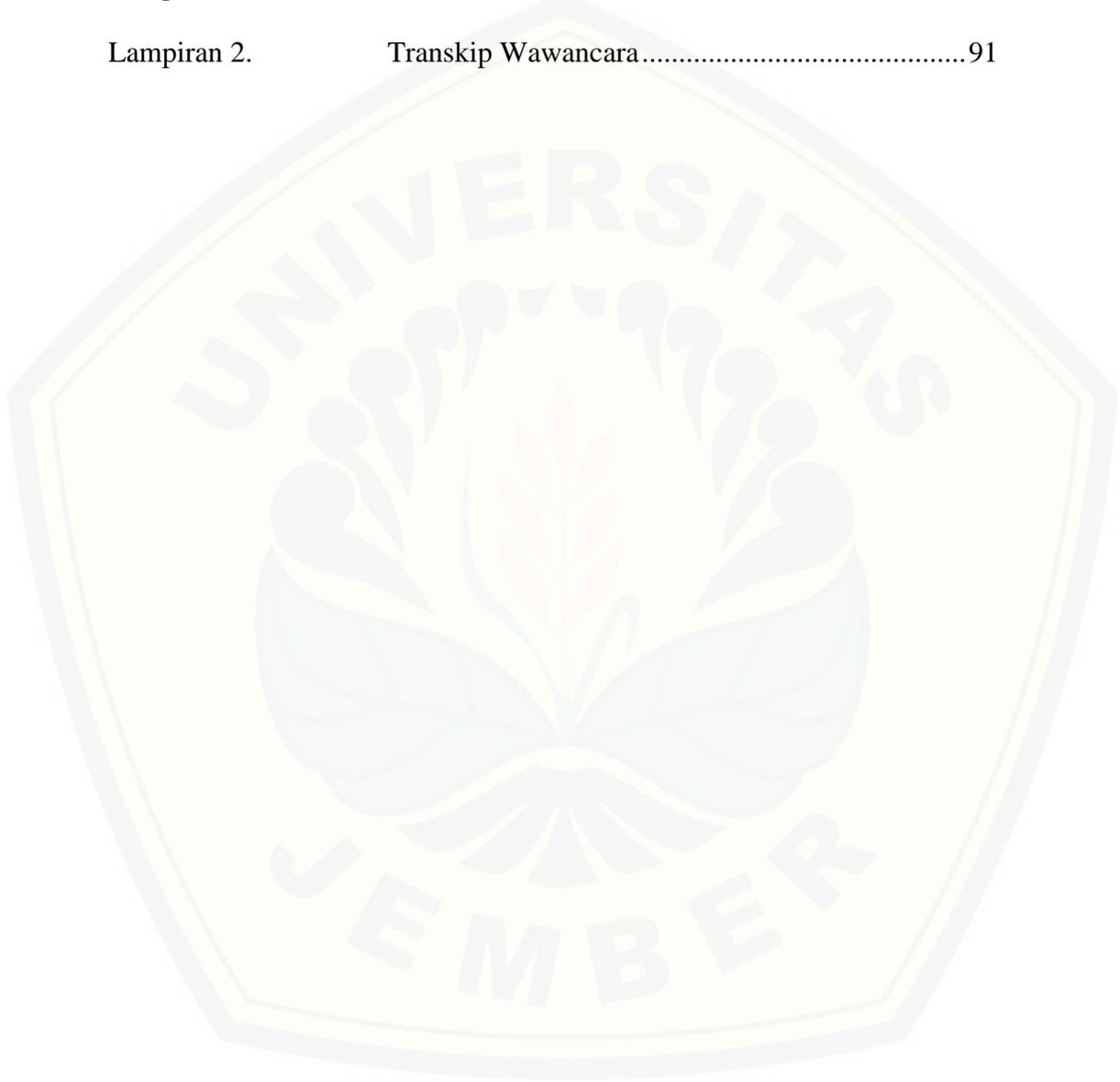
No.	Judul Tabel	Halaman
Tabel 1.1	Potensi Sentra Industri Kecil Menengah Kabupaten Tulungagung Tahun 2015-2017	4
Tabel 1.2	Industri Kecil/Kerajinan Rumah Tangga Menurut Kecamatan di Kabupaten Tulungagung Tahun 2017	5
Tabel 1.2	Beberapa Usaha Kecil Peralatan Dapur Stainless Steel Di Kabupaten Tulungagung	6
Tabel 2.1	Persyaratan Lain Dari Strategi Generik.....	20
Tabel 2.2	Penelitian Terdahulu.....	31
Tabel 3.1	Daftar Informan	35
Tabel 3.2	Model Analisis Domain.....	39
Tabel 3.3	Model Analisis Taksonomi.....	41
Tabel 4.1	Matrik Strategi Bersaing UD. Inova 21	73
Tabel 4.2	Wilayah Pemasaran.	76
Tabel 4.3	Strategi Bersaing UD. Inova 21.....	77

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul Gambar	Halaman
Gambar 2.1	Model Manajemen Strategis.....	14
Gambar 2.2	Tiga Strategi Generik	18
Gambar 2.3	Kerangka Pemikiran.....	30
Gambar 3.1	Triangulasi Sumber Dalam Pengumpulan Data Penelitian Kualitatif.....	41
Gambar 3.2	Triangulasi Teknik Dalam Pengumpulan Data Penelitian Kualitatif.....	43
Gambar 3.3	Alur Roadmap Penelitian	44
Gambar 4.1	Struktur Organisasi UD. Inova 21	46
Gambar 4.2	Tenaga Kerja UD. Inova 21	49
Gambar 4.3	Proses Produksi Peralatan Dapur UD. Inova 21 Tulungagung.....	51
Gambar 4.4	Mesin dan Alat UD. Inova 21	58
Gambar 4.5	Bahan Baku Peralatan Dapur UD. Inova 21	62
Gambar 4.6	Produk Peralatan Dapur UD. Inova 21	69
Gambar 4.7	Strategi Bersaing UD. Inova 21	79

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul Lampiran	Halaman
Lampiran 1.	Dokumentasi.....	86
Lampiran 2.	Transkrip Wawancara.....	91



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Perekonomian adalah salah satu indikator kemajuan suatu negara. Setiap negara bersaing ketat untuk meningkatkan produktivitas perekonomiannya. Perekonomian Indonesia saat ini menempati peringkat 13 di Asia. Salah satu hal yang mempengaruhi pertumbuhan tersebut adalah peran dari Usaha Kecil Menengah. Sektor Usaha Kecil Menengah memegang peranan yang sangat penting terutama bila dikaitkan dengan jumlah tenaga kerja yang mampu diserap. Peran penting Usaha Kecil Menengah selain merupakan wahana utama dalam penyerapan tenaga kerja, juga sebagai penggerak roda ekonomi masyarakat mengingat Usaha Kecil Menengah tidak mudah terpengaruh terhadap krisis ekonomi karena dijalankan dengan ketergantungan yang rendah terhadap pendanaan sektor moneter serta keberadaannya tersebar di seluruh pelosok negeri sehingga merupakan jalur distribusi yang efektif untuk menjangkau sebagian besar masyarakat.

Berbicara mengenai dunia usaha utamanya Usaha Kecil Menengah terdapat persaingan yang kuat antar pelaku usaha. Rivalitas di kalangan pesaing yang ada berupa perlombaan untuk mendapatkan posisi utama di pasar. Faktor-faktor yang menentukan intensitas persaingan dapat dan memang akan berubah. Contoh yang lazim adalah perubahan dalam pertumbuhan industri yang diakibatkan oleh kedewasaan industri. Bila suatu industri beranjak dewasa, maka tingkat pertumbuhannya menurun, sehingga mengakibatkan persaingan yang meningkat, penurunan laba dan (seringkali) terjadinya kegoncangan pasar. Maka dari itu para pengusaha perlu untuk dapat menganalisis kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam industri serta sebab-sebab pokoknya. Dari analisis tersebut maka akan dapat diketahui strategi bersaing yang cocok untuk diterapkan didalam perusahaan tersebut. Hal ini dipertegas oleh Porter (1992), bahwa strategi bersaing yang efektif meliputi tindakan-tindakan ofensif ataupun

defensif guna menciptakan posisi yang aman (*defendable position*) terhadap kekuatan persaingan.

Pendekatan strategis perusahaan sangat diperlukan agar dapat menciptakan posisi yang aman di dalam persaingan. Menurut Porter (1992) ada tiga pendekatan strategi generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli para pesaing yaitu keunggulan biaya menyeluruh, diferensiasi, dan fokus. Keunggulan biaya menyeluruh yaitu perusahaan yang memilih untuk melayani pasar masal dengan menawarkan produk yang bersifat standar ke pasar. Pendekatan strategis yang kedua adalah diferensiasi, artinya perusahaan yang memilih untuk melayani pasar masal, tetapi dengan menawarkan produk yang bersifat unik (*differentiated*). Strategi bersaing yang terakhir fokus adalah perusahaan yang memilih untuk melayani pasar secara spesifik dengan menawarkan produk yang unik sesuai dengan kebutuhan pasar spesifik tersebut. Strategi pilihan diantara ketiga strategi generik tersebut harus dianut secara konsisten, jangka panjang, dan tidak dapat diubah setiap saat karena menyangkut masalah sumber daya dan investasi.

Usaha kecil merupakan salah satu kegiatan ekonomi produktif dalam pengolahan bahan baku mentah menjadi bahan jadi atau setengah jadi untuk menghasilkan produk yang memiliki nilai ekonomis tinggi. Sekarang ini usaha kecil masih banyak yang bergerak secara fluktuatif. Alasannya karena tingkat persaingan pasar yang semakin tinggi. Industri yang dijalankan oleh para pesaing tersebut semakin berkembang dan semakin bervariasi produknya. Industri-industri sejenis mulai mengikuti kesuksesan yang telah diraih oleh para *pioneer* yang lebih dulu memasuki pasar. Hal tersebut mengakibatkan persaingan di antara usaha-usaha kecil tersebut berbanding lurus dengan berkembangnya variasi produk yang bisa dihasilkan, mengingat kreatifitas, inisiatif dan inovasi para pelaku usaha yang semakin berkembang. Maka dari itu para pelaku usaha harus dapat menentukan strategi untuk dapat memenangkan persaingan. Strategi bersaing yang tepat dapat dirumuskan jika para pelaku usaha mampu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Usaha kecil selain memiliki arti strategis bagi pembangunan seperti yang telah dijelaskan diatas, juga sebagai upaya untuk pemeratakan hasil-hasil pembangunan yang telah dicapai. Usaha kecil dapat dijadikan sumber pendapatan yang besar jika dikelola dengan baik. Pengelolaan dari semua divisi dapat dilakukan dengan mempertimbangkan faktor lingkungan internal maupun lingkungan eksternal perusahaan dengan memilih strategi bersaing yang efektif. Salah satu perusahaan yang ada di sektor kerajinan yang memiliki peluang untuk dikelola secara maksimal kedepannya yaitu kerajinan logam.

Membuat barang kerajinan dari logam bukan hal baru bagi masyarakat Indonesia, industri kerajinan logam sudah banyak berkembang di berbagai wilayah di Indonesia. Beberapa barang kerajinan logam yang sudah ada sejak zaman kerajaan antara lain berbagai perlalatan perang (mulai dari keris, pedang, golok, tombak, tameng dan lain-lain), perhiasan dan aksesoris kerajaan, alat kesenian (gamelan seperti saron, boning, gong), dan lain-lain. Seiring dengan perkembangan zaman barang kerajinan logam sekarang beralih fungsi menjadi barang kebutuhan yang lebih mengutamakan nilai fungsinya seperti peralatan dapur. Kerajinan logam merupakan salah satu dari hasil usaha kecil yang paling diandalkan untuk keperluan dalam negeri. Kebanyakan kerajinan dipengaruhi oleh warisan budaya dari masyarakat setempat. Meskipun semua daerah memiliki kerajinan kriya logam masing-masing, namun antara kriya logam suatu daerah dengan daerah lain memiliki kerajinan kriya logam yang berbeda-beda.

Kabupaten Tulungagung terletak di Jawa Timur yang memiliki banyak usaha kecil. Salah satu usaha kecil yang paling terkenal adalah usaha logam *stainless steel* yang berada di Kecamatan Ngunut, Kabupaten Tulungagung. Logam *stainless steel* tersebut dibuat menjadi berbagai macam peralatan dapur diantaranya garpu, sendok, sutil, tutup gelas dan lain-lain. Pada tahun 2017 kapasitas produksi logam peralatan dapur di Kabupaten Tulungagung mencapai 895.289 dusin. Dengan jumlah tersebut sangat memungkinkan untuk dilakukan peningkatan kapasitas produksi melalui strategi yang tepat. Berikut ditampilkan

data jumlah industri kecil kerajinan rumah tangga, di Kabupaten Tulungagung tahun 2015-2017.

Tabel 1.1 Potensi Sentra Industri Kecil Menengah Kabupaten Tulungagung Tahun 2015-2017.

Tahun	Jumlah Perusahaan (unit)	Kapasitas Produksi (dusin)
2015	654	800.000
2016	667	895.289
2017	679	895.289

Sumber: BPS Kab. Tulungagung (2015-2017).

Berdasarkan tabel 1.1 diketahui bahwa pada tahun 2015 ke tahun 2016 terjadi peningkatan jumlah kapasitas produksi peralatan dapur di Kabupaten Tulungagung. Selanjutnya pada tahun 2016 ke tahun 2017 jumlah kapasitas produksinya mengalami konstan. Jumlah kapasitas produksi peralatan dapur pada tahun 2015 sebesar 800.000 dusin mengalami peningkatan ditahun 2016 sebesar 895.000 dusin dan dan mengalami konstan pada tahun 2017 sebesar 895.000 dusin. Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Tulungagung (2017), menyatakan peningkatan jumlah kapasitas produksi tersebut dikarenakan peluang usaha logam yang besar dengan semakin mudahnya para pelaku usaha mendapatkan bahan baku serta beralihnya para petani ke usaha industri dan perdagangan karena semakin berkurangnya luas lahan persawahan. Namun pada tahun 2017 jumlah kapasitas produksi mengalami konstan dengan berbanding jumlah perusahaan mengalami kenaikan. Menurut Bapak Malik, staf bagian perindustrian di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Tulungagung hal tersebut karena menurunnya tingkat produktivitas karyawan dalam memproduksi peralatan dapur. Hal itulah yang melatarbelakangi adanya fluktuasi usaha logam di Kabupaten Tulungagung setiap tahun.

Usaha logam dari bahan *stainless steel* menjadi salah satu usaha dibidang pengolahan logam untuk produk peralatan dapur. Peluang usaha yang besar dikarenakan tingkat kebutuhan peralatan dapur tiap tahunnya semakin meningkat. Kabupaten Tulungagung khususnya Kecamatan Ngunut sudah terkenal sejak tahun 1970-an akan kerajinan logamnya yang memiliki prospek baik dan

berorientasi pada pesaing yang semakin luas. Didukung dengan permintaan akan kebutuhan peralatan dapur yang semakin kompleks dan daya tawar yang baik dapat menjadi peluang usaha yang cukup besar.

Tabel 1.2 Industri Kecil/Kerajinan Rumah Tangga Menurut Kecamatan di Kabupaten Tulungagung Tahun 2017.

Kecamatan	Jumlah Perusahaan (unit)	Jumlah Tenaga Kerja (orang)
Gondang	267	933
Ngunut	137	1549
Tulungagung	57	216
Kedungwaru	51	127
Boyolangu	41	54
Karangrejo	40	202
Bandung	15	55
Sumbergempol	11	55
Pakel	10	26
Campurdarat	8	22
Ngantru	7	32
Sendang	7	22
Kauman	6	81
Kalidawir	5	15
Pucanglaban	5	13
Rejotangan	5	23
Besuki	4	12
Pagerwojo	3	13
Tanggunggunung	0	0
Jumlah	679	1450

Sumber: BPS Kab. Tulungagung (2017).

Berdasarkan data diatas diketahui bahwa Kecamatan Ngunut merupakan salah satu kecamatan di Kabupaten Tulungagung yang memiliki cukup banyak pengusaha logam. Kecamatan Gondang merupakan kecamatan dengan jumlah usaha logam yang sangat banyak yaitu 267 unit karena Kecamatan Gondang merupakan sentra peralatan pertanian yang berbahan logam. Usaha logam yang ada di Kecamatan Ngunut ini cukup besar dibandingkan dengan kecamatan lain yang ada di Kabupaten Tulungagung meskipun menempati posisi ke 2. Jumlah perusahaan yang banyak ini dapat meningkatkan persaingan pasar dan dapat menurunkan jumlah penjualan jika ada perusahaan yang kalah saing dengan perusahaan sejenis. Selain itu dengan adanya jumlah perusahaan logam yang

memproduksi peralatan dapur maka semakin banyak pula produk alternatif yang tersedia di pasar yang dapat mempengaruhi produk-produk yang kurang sesuai dengan permintaan pasar. Eksistensi Kecamatan Ngunut sebagai sentra usaha logam peralatan dapur merupakan salah satu faktor yang menyebabkan usaha logam yang ada di kecamatan tersebut mampu bertahan dengan jumlah usaha sejenis yang juga semakin meningkat setiap tahunnya.

Tabel 1.3 Beberapa Usaha Kecil Peralatan Dapur *Stainless Steel* di Kabupaten Tulungagung

No	Nama Usaha	Pemilik	Alamat	Jumlah Tenaga Kerja	Kapasitas Produksi (dusin)
1	UD. Inova 21	Ilyas	Dusun Umbut Sewu, RT 01 RW 02, Kaliwungu, Kec. Ngunut	43	4.200
2	UD. Logam Asir	Zaini	Jl. Blitar 106-107, Ngunut, Kec. Ngunut	58	3.270
3	Fujiyama	Narto	RT 03 RW 03, Gilang, Ngunut	30	2.730
4	Muda Logam	Solikhin	Dusun Kaliwungu RT 01 RW 03, Kaliwungu, Kec. Ngunut	20	2.700
5	UD. Logam Jaya	Rahmad	Pulosari, Kec. Ngunut	29	2.400
6	Tri Ara Sentosa	Rudy Hartatik	Jl. Pulosari, Dusun Karang Tengah RT 02 RW 04, Pulosari, Ngunut	36	2.365
7	Tri Jaya	Arie Sujatmi ko	RT 01 rw 04, Kalangan, Ngunut	27	2.125
8	Tiger Brand	Suradi Yesaya	Desa Ngunut, Kec. Ngunut	14	1.700
9	Agem	Djoko	Desa Kaliwungu, Kec. Ngunut	12	1.200
10	777 Steel	Mutiana Dewi	Dusun Umbut Sewu, RT 02 RW 01, Kaliwungu, Kec. Ngunut	10	1.000

Sumber: Dinas Perindustrian dan Perdagangan Tulungagung 2017

Pada tabel 1.3 adalah beberapa usaha kecil peralatan dapur yang ada di Kabupaten Tulungagung. Beberapa usaha peralatan dapur tersebut memiliki tenaga kerja yang banyak seperti pada UD. Logam Asir yang memiliki tenaga kerja sebesar 58. Strategi bersaing yang dilakukan oleh UD. Logam Asir kurang berhasil karena hanya mampu memproduksi produk dengan kapasitas produksi 3270 dusin sedangkan UD. Inova 21 dengan tenaga kerja 43 mampu memproduksi dengan kapasitas 4200 dusin. Maka dari itu UD. Inova 21 berada pada peringkat 1 dengan kapasitas produksi terbanyak setelah UD. Logam Asir. Efektifitas dan efisiensi tenaga kerja adalah kunci untuk dapat menyaingi para competitor sehingga menjadi salah satu hal yang diperhitungkan untuk merencanakan strategi dan implementasi sesuai dengan kemampuan sumber daya perusahaan dan kapasitas perusahaan. UD. Inova 21 menghasilkan berbagai macam produk yang tidak semua pengusaha mampu menghasilkan produk yang jarang dipasaran. UD. Inova 21 sendiri memiliki lokasi yang strategis yaitu berada di pusat perdagangan di daerah tersebut yaitu dekat dengan pasar.

Usaha kecil yang memproduksi peralatan dapur dari bahan *stainless steel* di Kecamatan Ngunut yaitu UD. Inova 21. Usaha tersebut berdiri sejak tahun 2007 sehingga dapat dikatakan bahwa usaha tersebut sudah berdiri cukup lama dengan mempekerjakan tenaga kerja yang cukup banyak yaitu 43 pekerja. Usaha kecil UD. Inova 21 ini merupakan salah satu usaha dari sekitar 679 usaha logam di Kabupaten Tulungagung yang membuat berbagai macam produk peralatan dapur. Usaha yang telah dijalankan selama 11 tahun ini memproduksi berbagai macam produk peralatan dapur yang memiliki tingkat daya saing tinggi dipasaran. Bahan baku yang digunakan berbeda dengan produk peralatan dapur yang ada dipasaran atau dari produk China yang berbahan dasar besi plat, produk peralatan *stainless steel* UD. Inova 21 ini tidak mudah berkarat dan tidak mudah rusak serta memiliki kualitas yang lebih bagus dibandingkan dengan produk peralatan dapur yang berbahan besi plat. Produk yang dihasilkan juga memiliki variasi sekitar 30 macam. Keunggulan bahan baku dan juga variasi produk tersebut bukan tidak mungkin usaha tersebut akan berpeluang untuk dapat

meningkatkan kepercayaan kepada para pelanggan atau calon konsumen. Selain itu UD. Inova 21 dalam menjalankan operasionalnya masih menggunakan teknologi yang sederhana, namun produk yang dihasilkan tetap memiliki kualitas yang konsisten. Memiliki tim khusus dalam memodifikasi alat dan teknologi yang terdiri dari 3 orang, UD. Inova 21 dapat memodifikasi dan memperbaiki alat-alat yang rusak dengan memanfaatkan sumber daya manusia sendiri. UD. Inova 21 terus melakukan pengembangan dan terus melakukan inovasi produk, pemasaran, produksi, harga dan menciptakan alat dan teknologi yang semakin efektif dan efisien. UD. Inova 21 memiliki kelebihan dalam kapabilitas teknologinya yang tidak bisa ditiru oleh usaha logam di tempat lain.

Usaha kecil peralatan dapur *stainless steel* UD. Inova 21 di Kecamatan Ngunut saat ini masih untuk memenuhi permintaan pasar lokal saja. UD. Inova 21 saat ini masih terus berinovasi untuk dapat menjawab tantangan pasar dan bersaing dengan pesaing lain ataupun produk dari China. UD. Inova 21 memproduksi sekitar 400.000 produk setiap harinya untuk dipasarkan ke daerah di Jawa Timur dan Jawa Tengah. Pemasaran produk saat ini sudah sampai Surabaya, Sragen, Bali melalui pemesanan menggunakan telepon.

Salah satu kunci strategi yang digunakan UD. Inova 21 untuk menarik konsumen adalah dengan melakukan inovasi. Strategi tersebut terdiri dari beberapa aspek yang dibuat dan direncanakan sebelumnya agar proses inovasi nantinya berhasil dengan baik. Pada umumnya setiap perusahaan akan melakukan beberapa strategi guna menguasai pasar dan menarik konsumen agar tertarik dan beralih ke produknya. Namun dalam produknya UD. Inova tidak mengandalkan merek sebagai identitas produknya karena para konsumen sudah mengetahui produknya melalui bentuk fisiknya standarisasi produk untuk membedakan dengan produk-produk lain. Sekitar 50% peralatan dapur yang diproduksi tanpa menggunakan merek. Selain itu metode pembayaran yang dilakukan oleh UD. Inova dalam menjual produk ke para pedagang besar yang bervariasi. Hal tersebut dilakukan karena prosedur para pedagang berbeda beda. Metode pembayaran tersebut dikhususkan untuk pedagang besar. Hal tersebut dilakukan untuk

memberikan pelayanan terbaik bagi pedagang besar dengan prosedur metode pembayaran yang mudah.

Pada penelitian terdahulu (Adhitya, 2013) yang berjudul Identifikasi Kapabilitas Inovasi dan Strategi Bersaing sentra Usaha Kecil Logam Winongan di Kabupaten Pasuruan, menjelaskan bahwa setiap UKM mempunyai cara dan strateginya masing-masing, diantaranya: 1. Bersaing dengan strategi meminimalisir biaya pegawai dan bahan baku; 2. Bersaing dengan pengoptimalan kualitas produk, selain itu juga mengembangkan proses *explicit knowledge* untuk bersaing, dan; 3. Bersaing dengan mengedepankan proses inovasi produk dan menjaga relasional dengan konsumen yang optimal. Selain itu juga menunjukkan bahwa mereka mempunyai fokus masing-masing yang mampu membuat mereka bersaing dengan usaha serupa di berbagai wilayah Pasuruan. Masing-masing pelaku usaha mampu mengidentifikasi kapabilitas dan pasarnya. Penerapan konsep-konsep inovasi mampu membuat UKM bertahan dan berkembang di tengah persaingan.

Strategi bersaing dalam mengembangkan usaha merupakan kegiatan yang dilakukan guna meningkatkan dan memajukan serta mempertahankan usaha yang telah dibuat dan juga agar kelih unggul dari para kompetitor. Slaha satu strategi efektif adalah adanya inovasi dan pengembangan produk, tenaga kerja, sarana produksi dan pasar agar usaha yang dibuat dapat bersaing dengan produk lainnya. UD. Inova 21 sebagai usaha logam dengan produk yang dihasilkan berupa produk yang esensial untuk konsumen ibu rumah tangga, maka dibutuhkan strategi bersaing yang efektif kedepannya agar mampu bersaing di pasaran. Produk UD. Inova 21 yang mulai dilirik oleh konsumen dengan harga jual yang murah dibandingkan produk dari kompetitor lain adalah suatu keunggulan yang dapat meningkatkan perluasan pasar. Didukung dengan sumber bahan baku yang semakin mudah didapatkan serta jumlah permintaan pasar yang semakin tinggi, strategi inovasi dan pengembangan produk sangat diperlukan untuk memenuhi permintaan dan memberikan kepuasan kepada konsumen.

Berdasarkan fenomena tersebut peneliti ingin mengetahui dan mendeskripsikan *Strategi Bersaing Usaha Kecil Peralatan Dapur Stainless Steel pada Usaha Dagang Inova 21 di Kabupaten Tulungagung*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana strategi bersaing usaha kecil peralatan dapur *stainless steel* pada Usaha Dagang Inova 21 di Kabupaten Tulungagung?”

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan strategi bersaing usaha kecil peralatan dapur *stainless steel* pada Usaha Dagang Inova 21 di Kabupaten Tulungagung.

1.4 Manfaat Penelitian

- a. Bagi pemerintah sebagai bahan dalam mengambil kebijakan dan mengembangkan usaha peralatan dapur *stainless steel* di Kabupaten Tulungagung.
- b. Bagi pelaku usaha kerajinan logam sebagai salah satu sumber pertimbangan dalam memilih alternative terbaik strategi bersaing kerajinan logam khususnya peralatan dapur dari *stainless steel* di Kabupaten Tulungagung.
- c. Bagi peneliti sebagai sumber wawasan bagi siapapun yang akan melakukan penelitian selanjutnya.
- d. Bagi akademisi diharapkan menjadi bahan referensi bagi penelitian selanjutnya terkait dengan strategi bersaing yang dilakukan oleh suatu perusahaan.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Strategis

a. Pengertian Manajemen Strategis

Menurut Wheelen (2003), manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategis dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sedangkan menurut Pearce dan Robinson (2013), manajemen strategis adalah suatu rangkaian tindakan dan keputusan yang menghasilkan implementasi dan formulasi rencana dalam mencapai tujuan perusahaan.

Konsep dan teknik yang berhubungan dengan perencanaan jangka panjang dan manajemen strategis telah berhasil dikembangkan dan digunakan untuk bisnis perusahaan. Peningkatan risiko kesalahan, biaya kesalahan, dan memburuknya ekonomi adalah satu alasan para manajer profesional melakukan manajemen strategis secara serius agar perusahaan tetap memiliki kemampuan bersaing dalam lingkungan yang terus berubah.

b. Manfaat Manajemen Strategis

Pelaksanaan manajemen strategic mendatangkan manfaat yang tidak sedikit bagi organisasi. Maka dari itu semakin konsisten organisasi menerapkan manajemen strategis yang baik maka arah dan tujuan organisasi atau perusahaan akan mudah tercapai.

Menurut Pearce dan Robinson (dalam Yoshida, 2006) menjelaskan manfaat yang diberikan ketika organisasi menjalankan manajemen strategis adalah:

1. Manajemen strategis digunakan sebagai cara untuk mengantisipasi peluang dan ancaman dari perubahan lingkungan pada masa mendatang.
2. Manajemen strategis memberikan gambaran pada anggota organisasi di masa mendatang.

3. Manajemen strategis memonitor apa yang terjadi dalam organisasi sehingga apabila organisasi tersebut menghadapi masalah, dapat dengan segera diketahui akar permasalahannya yang akan memudahkan untuk mencari solusinya.

Banyak manfaat lain yang perusahaan dapatkan ketika manajemen strategis dilaksanakan dalam suatu organisasi, manajemen strategis membuat organisasi lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depannya, manajemen strategis membuat organisasi dapat mulai mempengaruhi (bukan hanya menanggapi) berbagai kegiatan dengan demikian perusahaan dapat mengendalikan nasibnya sendiri.

Manfaat utama dari manajemen strategis dari historisnya adalah membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional untuk menentukan pilihan strategi, tetapi perumusan strategi-strategi tersebut harus diimplementasikan secara efektif.

c. Tingkatan dalam Manajemen Strategi

Meskipun strategi merupakan suatu konsep yang komprehensif, tetapi strategi dapat diformulasikan serta diterapkan pada berbagai macam tingkatan dalam organisasi dan aktivitas perusahaan. Dengan sifatnya yang fleksibel tersebut, maka Wahyudi (1996) membagi manajemen strategi menjadi beberapa tingkatan, yaitu :

1. Strategi Korporat

Dalam penyusunan strategi korporat, oleh para pimpinan puncak, akan didefinisikan industri di mana perusahaan akan bersaing dan juga dikembangkan suatu rencana jangka panjang dari organisasi. Strategi ini berhubungan dengan pengalokasian dan pengelolaan sumber-sumber daya untuk mencapai misi dan tujuan organisasi dengan menyatukan unit-unit bisnis yang berbeda menjadi suatu strategi organisasi yang menyeluruh.

2. Strategi Bisnis

Strategi bisnis lebih menitikberatkan pada pembuatan keputusan-keputusan strategik yang melibatkan posisi bersaing dari sebuah produk atau pangsa pasar tertentu pada sebuah divisi. Jika perusahaan ingin menang atau sekadar bertahan hidup dalam suatu industri maka ia harus mengadopsi sebuah strategi bisnis yang dapat menciptakan keunggulan bersaing atas para pesaing sehingga strategi bisnis sering disebut dengan strategi bersaing.

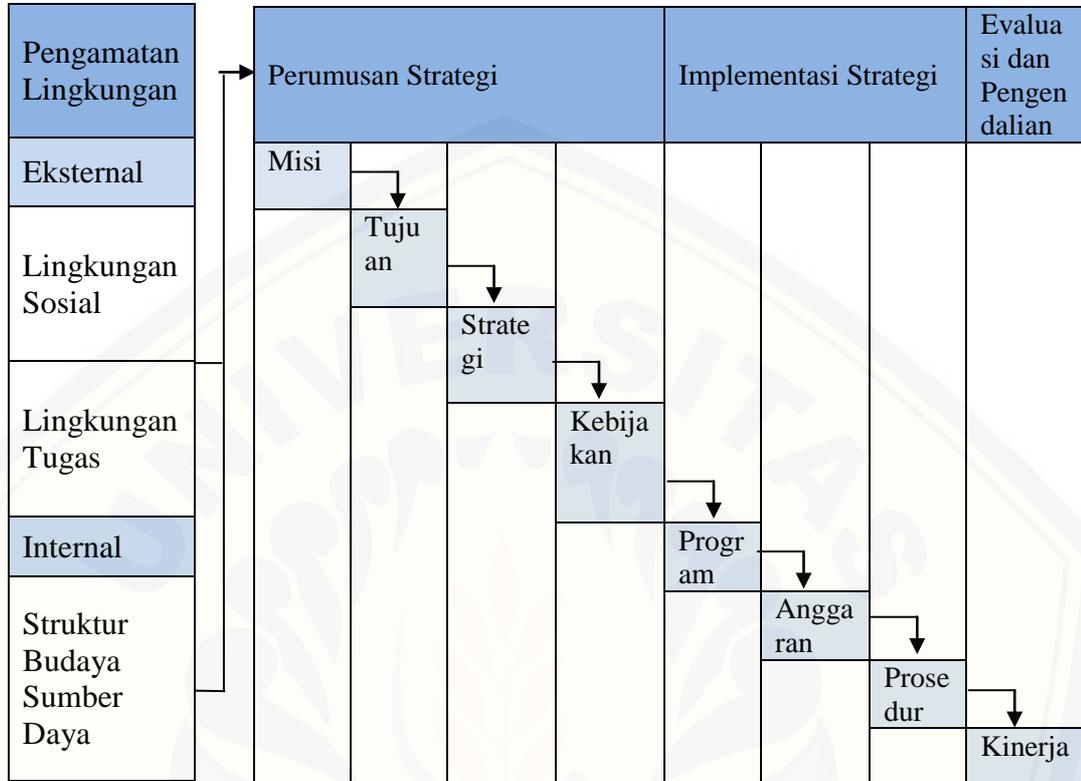
3. Strategi Fungsional

Strategi ini berhubungan langsung dengan pembuatan keputusan-keputusan yang menyangkut divisi-divisi pendukung dalam rangka memproduksi dan memasarkan produk hingga sampai ditangan pelanggan. Strategi ini lebih bersifat operasional karena akan langsung diimplementasikan oleh fungsi-fungsi manajemen yang ada di bawah tanggung jawabnya, seperti fungsi manajemen produksi, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia.

d. Model Manajemen Strategis

Menurut David (2014), model manajemen strategis menggambarkan suatu proses yang mewakili pendekatan praktis dan jelas untuk merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi strategi suatu organisasi. Selanjutnya menurut Whellen (2003), proses manajemen strategis meliputi empat elemen dasar: (1) pengamatan lingkungan, (2) perumusan strategi, (3) implementasi strategi, dan (4) evaluasi dan pengendalian. Sedangkan proses manajemen strategis merupakan proses yang dinamis dan berkesinambungan, sehingga apabila terjadi suatu perubahan pada salah satu dari komponen atau bagian utama dari model tersebut dapat menyebabkan perubahan pada salah satu atau semua unsur yang lain.

Gambar 2.1 Model Manajemen Strategis



Sumber: Wheelen, T. L. 2003

2.1.2 Pengertian Strategi

Ketika hubungan antara manusia berkembang menjadi semakin kompleks, alternatif yang harus dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan juga semakin banyak. Hal ini juga terjadi dalam dunia bisnis yang pada mulanya berawal dari sebuah proses transaksi perdagangan sederhana dengan menggunakan metode pertukaran barter sampai ditemukannya uang sebagai alat tukar, dan kemudian memunculkan perusahaan-perusahaan untuk pertukaran barang dalam jumlah besar, baik yang berhubungan langsung antara mereka maupun dengan konsumen akhir, sehingga kita sekarang mengenal yang namanya perdagangan internasional atau pun perusahaan multinasional. Implikasi dari semuanya itu adalah tetap kembali kesifat generik bahwa di dalam setiap proses pengambilan keputusan secara normal atau naluri akan mengacu pada suatu pola pikir strategik. Seorang CEO dalam pengambilan keputusan akan

memperhitungkan faktor-faktor tertentu yang kemudian akan menjadi dasar bagi penetapan strategi untuk memberikan *out put* terbaik bagi perusahaannya.

Menurut Bryson (2001) mendefinisikan strategi sebagai upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi, apa yang dikerjakan organisasi, mengapa organisasi mengerjakan hal itu. Strategi terbaik mensyaratkan pengumpulan informasi secara luas, eksplorasi alternatif, dan menekankan implikasi masa depan keputusan sekarang.

Selanjutnya dikatakan oleh Dirgantoro (2002) strategi adalah hal sehubungan dengan menetapkan arah bagi perusahaan dalam arti sumber daya yang ada dalam perusahaan serta bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan di pasar. Strategi akan meliputi tujuan jangka panjang serta sumber keunggulan yang merupakan pengembangan pemahanan yang tentang pemilihan pasar dan pelanggan atau *customer* oleh perusahaan yang juga menunjukkan kepada cara terbaik untuk berkompetisi dengan pesaing di dalam pasar. Secara ringkas, strategi adalah sebuah kombinasi akhir yang ingin dicapai perusahaan serta bagaimana mencapai tujuan akhir. Menurut David (2004) strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan *joint venture*.

Strategi merupakan perluasan misi guna menjembatani organisasi dan lingkungannya. Strategi biasanya dikembangkan untuk mencapai sasaran, atau jika pendekatan visi keberhasilan yang diambil, strategi akan dikembangkan untuk mencapai visi itu. Definisi strategi ini disengaja sangat luas. Kiranya penting mengetahui pola yang banyak melintasi kebijakan, keputusan, alokasi sumber daya, dan tingkat organisasi. Strategi umum akan gagal bila langkah khusus untuk mengimplementasikannya tidak ada. kemudian, strategi cenderung gagal bila organisasi tidak memiliki konsistensi antara apa yang dikatakan, apa yang diusahakan dan apa yang dilakukannya. Definisi strategi yang ditawarkan disini membutuhkan perhatian terhadap pentingnya konsistensi ini.

Menurut Quinn (dalam Bryson, 2001) strategi juga bisa bervariasi sesuai kerangka tingkat dan waktu. Empat tingkat dasar meliputi :

1. Strategi besar bagi organisasi secara keseluruhan.
2. Strategi unit perencanaan *public* strategis atau unit perencanaan nirlaba strategis.
3. Strategi program atau pelayanan.
4. Strategi fungsional (seperti keuangan, penempatan karyawan, fasilitas, dan usaha pendapatan).

Strategi bisa juga jangka panjang atau jangka pendek. Strategi berbeda dengan taktik. Taktik adalah tindakan dan reaksi jangka pendek dan adaptif yang digunakan untuk menyempurnakan sasaran terbatas. Strategi menyediakan landasan berkelanjutan untuk mengurutkan adaptasi ini menuju tujuan yang dipahami secara luas.

Menurut Porter (1980), pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep untuk penyusunan strategi diantaranya:

1. *Distinctive competence* merupakan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing dipandang sebagai perusahaan yang memiliki *distinctive competence*. *Distinctive competence* menjelaskan kemampuan spesifik suatu organisasi perusahaan. Menurut Day dan Wensley (1988), identifikasi *distinctive competence* dalam suatu organisasi meliputi:
 - a. Keahlian tenaga kerja
 - b. Kemampuan sumber daya

Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan ini dapat lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keahlian sumber daya manusia yang tinggi muncul dari kemampuan membentuk fungsi khusus yang lebih efektif dibanding dengan pesaing. Misalnya, menghasilkan produk yang kualitasnya lebih baik dibandingkan dengan produk pesaing dengan cara memahami

secara detail keinginan konsumen, serta membuat program pemasaran yang lebih baik daripada program pesaing.

Dengan memiliki kemampuan melakukan riset pemasaran yang lebih baik, perusahaan dapat mengetahui secara tepat semua keinginan konsumen sehingga dapat menyusun strategi-strategi pemasaran yang lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Semua kekuatan tersebut dapat diciptakan melalui penggunaan seluruh potensi sumber daya yang dimiliki perusahaan, seperti peralatan dan proses produksi yang canggih, penggunaan jaringan saluran distribusi cukup luas, penggunaan sumber bahan baku yang tinggi kualitasnya, dan penciptaan *brand image* yang positif serta sistem reservasi yang terkomputerisasi. Semua itu merupakan keunggulan-keunggulan yang dapat diciptakan untuk memperoleh keuntungan dari pasar dan mengalahkan pesaing.

2. *Competitive advantage* merupakan kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi bersaing yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Menurut Porter (1992), ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing atau bisa disebut sebagai strategi bersaing generik.

Strategi bersaing generik adalah strategi bersaing yang dikemukakan oleh Porter. Menurut Porter (1992) strategi ini disebut generik karena perusahaan dengan jenis dan ukuran apapun, bahkan organisasi nonprofit dapat menggunakannya. Dalam menanggulangi kekuatan persaingan, ada tiga pendekatan strategi generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri:

1. Keunggulan biaya menyeluruh
2. Diferensiasi
3. Fokus

Strategi generik adalah pendekatan untuk mengungguli persaingan dalam industri; dalam struktur industri tertentu ini berarti bahwa semua

perusahaan dapat memperoleh hasil laba yang tinggi, sedangkan di industri yang lain, keberhasilan dengan salah satu strategi generik mungkin diperlukan sekedar untuk mendapatkan hasil laba yang layak dalam artian absolut.

Gambar 2.2 Tiga Strategi Generik

KEUNGGULAN STRATEGIS

		Kekhasasan yang Dirasakan Pelanggan	Posisi Biaya Rendah
TINGKAT STRATEGIS	Seluruh Industri	Diferensiasi	Keunggulan Biaya Menyeluruh
	Hanya Segmen Tertentu	Fokus	

Sumber: Michael E. Porter (1992)

1. Keunggulan Biaya Menyeluruh

Keunggulan biaya menyeluruh adalah strategi bersaing biaya rendah yang ditujukan untuk pasar luas dan mengharuskan “membangun secara agresif fasilitas skala efisien, pengurangan harga yang gencar, pengendalian biaya dan ongkos yang ketat, penghindaran pelanggan-pelanggan marjinal, dan minimalisasi biaya seperti *research and development*, pelayanan, tenaga penjual, iklan dan sebagainya. Karena biaya rendahnya itu, keunggulan biaya mampu memberikan harga yang lebih rendah bagi produknya dibanding para pesaingnya, dengan mendapatkan laba yang cukup memuaskan. Memiliki posisi biaya rendah memungkinkan perusahaan untuk tetap mendapatkan laba pada masa-masa persaingan ketat. Pangsa pasarnya yang tinggi memberikan kekuatan penawaran yang menguntungkan terhadap pemasoknya karena perusahaan membeli dalam jumlah besar. Harga yang murah berfungsi sebagai hambatan pesaing untuk

masuk ke dalam industri, dan hanya sedikit yang dapat menandingi keunggulan biaya menyeluruh.

2. Diferensiasi

Strategi yang kedua adalah mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik, yang membuat perusahaan harus menetapkan harga premium. Kekhususan ini dapat dihubungkan dengan citra rancangan atau merek, teknologi, keistimewaan/cirri khas, jaringan kerja penyalur, atau layanan konsumen. Diferensiasi adalah strategi aktif untuk mendapatkan hasil diatas rata-rata dalam sebuah bisnis tertentu karena loyalitas merek akan membuat sensitivitas konsumen terhadap harga menjadi lebih rendah. Naiknya biaya biasanya dapat dialihkan kepada pembeli. Loyalitas pembeli juga sebagai panghalang masuknya industri, perusahaan-perusahaan baru harus mengembangkan kompetensi tersendiri mereka untuk membedakan produk mereka melalui cara-cara tertentu agar dapat bersaing dengan sukses.

3. Fokus

Strategi generik terakhir adalah memusatkan (fokus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu; seperti halnya diferensiasi, fokus dapat bermacam-macam bentuknya. Dalam hal ini perusahaan atau unit bisnis mencari keunggulan biaya pada segmen sasarannya. Strategi fokus didasarkan pada keyakinan bahwa perusahaan atau unit bisnis yang mengkonsentrasikan upaya-upayanya dapat melayani target strategis yang sempit dengan lebih efisien dibandingkan para pesaingnya. Sebagai akibatnya, perusahaan akan mencapai diferensiasi karena mampu memenuhi kebutuhan target tertentu dengan baik, atau mencapai biaya yang lebih rendah dalam melayani target ini, atau bahkan mencapai kedua-duanya. Meskipun strategi fokus tidak mencapai biaya rendah atau diferensiasi dari segi pandang pasar sebagai keseluruhan, strategi ini sesungguhnya mencapai salah satu atau kedua posisi tersebut di target pasarnya yang lebih sempit.

Menurut Porter (1992) menerapkan salah satu di antaranya dengan berhasil menuntut sumber daya dan ketrampilan yang berbeda. Strategi generik juga membutuhkan penataan organisasi, prosedur pengendalian dan sistem insentif yang berbeda. Sebagai akibatnya, komitmen yang teguh terhadap salah satu strategi tersebut sebagai target utama biasanya diperlukan untuk mencapai sukses. Beberapa implikasi yang lazim dari strategi generik dalam bidang-bidang ini adalah sebagai berikut.

Tabel 2.1 Persyaratan Lain Dari Strategi Generik

Strategi Generik	Ketrampilan dan Sumber Daya yang Umum di Perlukan	Persyaratan Organisasi yang Lazim
Keunggulan Biaya Menyeluruh	<ul style="list-style-type: none"> a. Investasi modal terus menerus dan kemudahan mendapatkan modal b. Ketrampilan Rekayasa proses c. Pengawasan yang ketat terhadap tenaga kerja d. Produk dirancang agar mudah dibuat e. Sistem distribusi biaya rendah 	<ul style="list-style-type: none"> a. Pengendalian biaya yang ketat b. Laporan pengendalian yang terinci dan sering c. Organisasi dan tanggung jawab yang terstruktur d. Insentif didasarkan atas pemenuhan target kuantitatif yang ditentukan secara ketat
Diferensiasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Kemampuan pemasaran yang kuat b. Rekayasa produk c. Kemampuan kreatif d. Kemampuan yang kuat dalam riset dasar e. Reputasi perusahaan dalam hal kepeloporan mutu atau teknologi f. Tradisi yang panjang dalam industri atau kombinasi yang khas dari ketrampilan-ketrampilan yang diperoleh dari bisnis-bisnis lain g. Kerjasama erat dengan saluran distribusi 	<ul style="list-style-type: none"> a. Koordinasi yang kuat diantara fungsi-fungsi pada Litbang, pengembangan produk dan pemasaran b. Pengukuran dan insentif subjektif sebagai ganti pengukuran kuantitatif c. Fasilitas untuk menarik tenaga kerja yang sangat trampil, ilmuwan atau orang yang kreatif

Fokus	a. Kombinasi dari kebijakan-kebijakan di atas yang ditujukan kepada target strategis tertentu	a. Kombinasi dari kebijakan-kebijakan di atas yang ditujukan kepada target strategis tertentu
-------	---	---

Sumber: Michael E. Porter (1992)

2.1.3 Strategi Bersaing

Ada beberapa pendapat para ahli tentang strategi bersaing dalam dunia pemasaran, diantaranya seperti yang dikemukakan oleh Kotler (2001) yaitu strategi yang secara kuat menempatkan perusahaan terhadap pesaing dan yang memberi perusahaan keunggulan bersaing yang sekuat mungkin. Selanjutnya menurut Hariadi (2005) strategi bersaing adalah langkah-langkah strategis yang terencana maupun tidak terencana untuk dapat memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat menarik perhatian konsumen, memperkuat posisi dalam pasar, dan bertahan terhadap tekanan persaingan. Tujuan strategi bersaing untuk unit usaha yang ada di dalam industri adalah menemukan posisi dalam industry tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan (gaya) persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa strategi bersaing akan berjalan dengan baik apabila perusahaan mampu menjelaskan keunggulan bersaing yang merupakan suatu nilai lebih dibandingkan pesaing. Keunggulan bersaing ini akan memudahkan perusahaan untuk meraih keuntungan lebih besar dibandingkan pesaing dan memberikan kesempatan hidup lebih lama dalam persaingan. Satu pendekatan yang luas adalah dengan menggunakan keunggulan sumber daya dan kemampuan untuk memaksa agar hasilnya sesuai dengan kepentingan perusahaan, mengatasi dan bertahan terus dalam perang persaingan, kita dapat menyebut ini sebagai pendekatan kekuatan yang brutal. Pendekatan macam ini hanya mungkin jika perusahaan mempunyai keunggulan yang nyata, dan ini akan stabil hanya selama perusahaan mempertahankan keunggulannya dan selama pesaing tidak salah menafsirkan serta secara tidak tepat berusaha mengubah posisi mereka.

Beberapa perusahaan tampaknya memandang gerakan bersaing semata-

mata sebagai permainan kekuatan yang brutal : sumber daya yang berlimpah dikerahkan untuk menyerang pesaing. Tentu saja, kekuatan dan kelemahan perusahaan membantu menetapkan peluang dan ancaman yang dihadapinya. Tetapi sumber daya yang berlimpah saja seringkali tidak cukup untuk menjamin hasil yang memuaskan jika para pesaing akan keras (atau putus asa atau terlihat tidak rasional) dalam reaksinya atau jika pesaing sedang mengejar sasaran yang jauh berbeda. Apalagi memiliki keunggulan yang nyata tidak selalu secara realistis tersedia bagi setiap perusahaan yang sedang berusaha memperbaiki posisi strateginya. Akhirnya, meskipun dengan keunggulan yang nyata, perang habis-habisan sangat mahal bagi pihak yang menang maupun bagi pihak yang kalah dan karena itu sebaiknya dihindari.

Menurut Porter (Gunawan, 2008) gerakan bersaing juga merupakan permainan siasat. Permainan dapat diselenggarakan dan gerakan dapat dipilih serta dilaksanakan dengan cara- cara tertentu sehingga memaksimalkan hasilnya tanpa memandang apa sumber daya yang tersedia bagi perusahaan. Idealnya, perang persaingan jangan sampai terjadi. Gerakan-gerakan yang tidak mengancam tujuan pesaing merupakan tempat untuk memulai dalam mencari cara memperbaiki posisi. Berdasarkan analisis yang mendalam mengenai tujuan dan asumsi pesaing dengan menggunakan kerangka kerja mungkin akan dijumpai gerakan-gerakan yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan labanya (atau bahkan juga bagian pasarnya) tanpa terlalu mengurangi prestasi pesaing utamanya atau mengancam tujuan mereka. Gerakan ini dapat dikelompokkan dalam tiga macam, yakni :

- a. Gerakan yang memperbaiki posisi perusahaan dan memperbaiki posisi pesaing meskipun jika pesaing tidak melakukan perlawanan. Melibatkan resiko paling kecil jika gerakan yang demikian dapat dikenali. Salah satu kemungkinan adalah perusahaan dapat terlibat dalam praktek yang tidak hanya menurunkan prestasinya tetapi juga melimpah menurunkan prestasi para pesaingnya, misalnya kampanye iklan yang tidak tepat atau struktur penetapan harga yang buruk tidak sesuai dengan industri.

- b. Gerakan yang memperbaiki posisi perusahaan dan memperbaiki posisi pesaing hanya jika ada gerakan tertentu yang sesuai dengan mereka. Pada kebanyakan industri, ada gerakan yang akan memperbaiki situasi setiap pihak jika semua perusahaan mengikutinya. Sebagai contoh, perubahan biaya yang membutuhkan penyesuaian harga. Kesulitan dengan gerakan seperti ini adalah bahwa semua perusahaan mungkin tidak akan mengikutinya, karena gerakan ini, meskipun secara absolute akan memperbaiki posisi mereka, namun tidak optimal bagi mereka.
- c. Gerakan yang akan memperbaiki posisi perusahaan karena pesaing tidak akan menandinginya. Merupakan gerakan yang tidak mengancam yaitu gerakan yang tidak diikuti pesaing tergantung pada pemahaman yang seksama akan peluang yang diberikan oleh tujuan dan asumsi tertentu pesaing. Ini meliputi usaha mencari gerakan yang tidak akan ditanggapi oleh pesaing karena mereka tidak merasa perlu melakukannya.

Menurut Hariadi (2005:37) dalam menghadapi tekanan persaingan yang semakin ketat dewasa ini, perusahaan perlu menyusun strategi bisnis yang merupakan rencana strategi untuk membangun dan memperkuat posisi pesaing produk dan jasa dalam pasar yang dilayani oleh perusahaan. Menurutnya, ada tiga tahap yang perlu dijalankan perusahaan dalam menyusun strategi, yaitu :

1. Memutuskan dimana perusahaan memiliki peluang terbaik untuk memenangkan persaingan.
2. Mengembangkan atribut produk dan jasa yang memiliki daya tarik yang kuat terhadap konsumen.
3. Menetralisasi gerakan persaingan dari lawan (para pesaing).

Kuncoro (2006:90) menjelaskan ada dua faktor yang diperhitungkan perusahaan dalam menciptakan strategi bersaing yang tepat. Pertama didasarkan pada keunggulan kompetitif perusahaan (biaya rendah dan diferensiasi) dan kedua didasarkan pada cakupan persaingan perusahaan dalam pasar yang luas maupun sempit.

Strategi bersaing bergantung pada besar dan posisi masing-masing perusahaan dalam pasar. Perusahaan besar mampu menerapkan strategi tertentu, yang jelas tidak bisa dilakukan oleh perusahaan kecil. Tetapi hanya dengan skala besar saja tidaklah cukup, karena ada beberapa strategi bagi perusahaan besar yang mampu menjamin keberhasilannya, akan tetapi ada juga strategi yang dapat merugikan dirinya sendiri. Dan bukanlah merupakan sesuatu hal yang jarang terjadi bahwa perusahaan kecil dengan strateginya sendiri mampu menghasilkan tingkat keuntungan yang sama atau bahkan lebih baik daripada yang diperoleh perusahaan besar. Sehubungan dengan besarnya usaha, maka dapat dibedakan menjadi empat kelompok usaha, yaitu:

1. *Market leader* atau pemimpin pasar, menguasai 40% pasar.
2. *Market challenger* atau penantang pasar, menguasai 30% pasar.
3. *Market follower* atau pengikut pasar, menguasai 20% pasar.
4. *Market nicher* atau penceruk pasar, menguasai 10% pasar.

Kotler dan Keller (2007) mengemukakan bahwa *clasification of strategic competitiv advantage based on companys role or market targeting is leader strategy, challenger strategy, follower strategy, and nicher strategy*. Artinya keunggulan kompetitif diklasifikasikan berdasarkan peran perusahaan dalam pasar sasaran yaitu strategi pemimpin, strategi penantang, strategi pengikut dan strategi penceruk.

2.1.4 Usaha Kecil

a. Pengertian Usaha Kecil

Usaha kecil merupakan usaha yang mempunyai jumlah tenaga kerja kurang dari 50 orang, atau berdasarkan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1995 kategori usaha kecil adalah yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 200.000.000,00 (tidak termasuk tanah dan bangunan), penjualan paling banyak Rp. 1.000.000.000,00, milik Warga Negara Indonesia, bukan afiliasi badan usaha lain (berdiri sendiri), dan berbentuk usaha perorangan, badan usaha, atau koperasi.

Sedangkan berdasarkan UU No.9/1995 tentang Usaha Kecil yang

dimaksud dengan usaha kecil adalah kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dalam memenuhi kriteria kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan seperti kepemilikan sebagaimana diatur dalam Undang-undang ini. Usaha kecil yang dimaksud adalah meliputi juga usaha kecil informal dan usaha kecil tradisional. Adapun usaha kecil informal adalah berbagai usaha yang belum terdaftar, belum tercatat, dan belum berbadan hukum, antara lain petani penggarap, industri rumah tangga, pedagang asongan, pedagang keliling, pedagang kaki lima, dan pemulung. Sedangkan usaha kecil tradisional adalah usaha yang menggunakan alat produksi sederhana yang telah digunakan secara turun temurun, dan atau berkaitan dengan seni dan budaya.

b. Karakteristik Usaha Kecil

Menurut hasil studi Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, menunjukkan bahwa di Indonesia kriteria usaha kecil itu sangat berbeda-beda, tergantung pada fokus permasalahan yang dituju dan instansi yang berkaitan dengan sektor ini. Sedangkan di Negara-negara lain kriteria yang ada akhirnya turut menentukan ciri sektor usaha kecil, yang antara lain ditentukan oleh karyawan yang dimiliki perusahaan yang bersangkutan.

Secara umum sektor usaha kecil memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Sistem pembukuan yang relative sederhana dan cenderung tidak mengikuti kaidah administrasi pembukuan standar. Terkadang pembukuan tidak di-*up to date*, sehingga sulit untuk menilai kinerja usahanya.
- 2) Margin usaha yang cenderung tipis mengingat persaingan yang sangat tinggi.
- 3) Modal terbatas.
- 4) Pengalaman manajerial dalam mengelola perusahaan masih sangat terbatas.
- 5) Skala ekonomi yang terlalu kecil, sehingga sulit mengharapkan untuk menekan biaya mencapai titik efisiensi jangka panjang.
- 6) Kemampuan pemasaran dan negosiasi serta diversifikasi pasar sangat terbatas.
- 7) Kemampuan untuk memperoleh sumber dana dari pasar modal rendah, mengingat keterbatasan dalam system administrasinya. Untuk mendapatkan

dana di pasara modal, sebuah perusahaan harus mengikuti system administrasi standar dan harus transparan.

c. Keunggulan dan Kelemahan Usaha Kecil

Setiap usaha bisnis mengandung potensi benefit dan biaya. Bagi banyak orang, benefit yang penting adalah kepuasan pribadi yang diperoleh dari mengoperasikan bisnis kepemilikan sendiri. Pemilik bisnis dapat menggunkan seluruh talentanya dan dapat menggunakannya dengan bebas, juga dapat memperoleh kekuasaan melalui pengoperasian bisnis miliknya sendiri. Benefit yang diperoleh adalah keuntungan financial.

Dibandingkan dengan usaha besar, usaha kecil memiliki beberapa potensi dan keunggulan komparatif, yaitu:

- 1) Usaha kecil beroperasi menyebar di seluruh pelosok dengan berbagai ragam bidang usaha. Hal ini karena kebanyakan usaha kecil timbul untuk memenuhi permintaan (*agregate demand*) yang terjadi di daerah regionalnya. Bisa jadi orientasi produksi usaha kecil tidak terbatas pada orientasi produk melainkan sudah mencapai taraf orientasi konsumen atau pelanggan.
- 2) Usaha kecil beroperasi dengan investasi modal untuk aktiva tetap pada tingkat yang rendah. Sebagian besar modal terserap pada kebutuhan modal kerja. Karena yang dipertaruhkan kecil, implikasinya usaha kecil memiliki kebebasan yang tinggi untuk masuk atau keluar dari pasar. Dengan demikian, kegiatan produksi dapat dihentikan sewaktu-waktu, jika kondisi perekonomian yang dihadapi kurang menguntungkan . konsekuensi lain dari rendahnya nilai aktiva tetap adalah mudah meng-*up to date*-kan produknya. Sebagai akibatnya akan memiliki derajat imunitas yang tinggi terhadap gejala perekonomian internasional.
- 3) Sebagian besar usaha kecil dapat dikatakan padat karya (*labor intensive*) yang disebabkan penggunaan teknologi sederhana. Persentase distribusi nilai tambah pada tenaga kerja relative besar. Dengan demikian, distribusi pendapatan bisa lebih tercapai. Selain itu keunggulan usaha kecil terdapat pada hubungan yang erat antara pemilik dengan karyawan menyebabkan

sulitnya terjadi Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Keadaan ini menunjukkan betapa usaha kecil memiliki fungsi social ekonomi.

Sedangkan kelemahan usaha kecil adalah investasi awal dapat saja mengalami kerugian. Beberapa resiko di luar kendali wiraswastawan, seperti perubahan mode, peraturan pemerintah, persaingan, dan masalah tenaga kerja yang dapat menghambat bisnis.

d. Modal Usaha Kecil

Bagi pengembangan usaha kecil, masalah modal merupakan kendala terbesar. Ada beberapa alternatif yang dapat dilakukan usaha kecil untuk mendapatkan pembiayaan untuk modal dasar maupun untuk langkah-langkah pengembang usahanya, yaitu: melalui kredit perbankan, pinjaman lembaga keuangan bukan bank, modal ventura, pinjaman dari dana penyesuaian sebagian laba Badan Usaha Milik Negara (BUMN), hibah, dan jenis-jenis pembiayaan lainnya.

e. Upaya-upaya Pengembangan Usaha Kecil

Dalam pasal 14 UU No. 9 /1995 tentang Usaha Kecil dirumuskan bahwa “Pemerintah, dunia usaha, dan masyarakat melakukan pembinaan dan pengembangan usaha kecil dalam bidang: a. produksi dan pengolahan; b. pemasaran; c. sumber daya manusia; dan d. teknologi”.

Disebutkan lebih lanjut dalam pasal 15 dan 16 UU tentang Usaha Kecil, bahwa “Pemerintah, dunia usaha, dan masyarakat melakukan pembinaan dan pengembangan dalam bidang produksi dan pengolahan dengan:

- 1) meningkatkan kemampuan manajemen serta teknik produksi dan pengolahan;
- 2) memberikan kemudahan dalam pengadaan sarana dan prasarana produksi dan pengolahan, bahan baku, bahan penolong, dan kemasan”.

Demikian juga dibidang pemasaran dirumuskan langkah pembinaan dan pengembangan, baik di dalam maupun di luar negeri. Langkah tersebut dicapai lewat pelaksanaan penelitian dan pengkajian pemasaran, peningkatan kemampuan manajemen dan teknik pemasaran serta menyediakan sarana serta dukungan promosi dan uji pasar bagi usaha kecil. Selain itu juga dimaksudkan untuk

mengembangkan lembaga pemasaran dan jaringan distribusi, serta memasarkan produk usaha kecil.

f. Pola Kemitraan Usaha Kecil

Kemitraan merupakan suatu bentuk jalinan kerjasama dari dua atau lebih pelaku usaha yang saling menguntungkan. Terjadinya kemitraan adalah bila ada keinginan yang sama untuk saling mendukung dan melengkapi dalam upaya mencapai tujuan bersama (Anoraga, 2002).

Konsep Kemitraan merupakan terjemahan dari *partnership* atau bagian dari tanggung jawab social perusahaan terhadap lingkungannya sesuai dengan konsep manajemen berdasarkan sasaran atau partisipatif, perusahaan besar harus juga bertanggungjawab mengembangkan usaha kecil dan masyarakat serta pelanggannya, karena pada akhirnya hanya konsep kemitraan ini akan dapat menjamin eksistensi perusahaan besar, terutama untuk jangka panjang.

Dalam UU tentang Usaha Kecil, konsep kemitraan dirumuskan dalam pasal 26 sebagai berikut:

- 1) Usaha Menengah dan Usaha Besar melaksanakan hubungan kemitraan dengan Usaha Kecil, baik yang memiliki maupun yang tidak memiliki keterkaitan usaha.
- 2) Pelaksanaan hubungan kemitraan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) Diupayakan kearah terwujudnya keterkaitan usaha.
- 3) Kemitraan dilaksanakan dengan disertai pembinaan dan pengembangan dalam salah satu atau lebih bidang produksi dan pengolahan, pemasaran, permodalan, sumber daya manusia, dan teknologi.
- 4) Dalam melaksanakan hubungan ke dua belah pihak mempunyai kedudukan hukum yang sama.

2.2 Kerangka Pemikiran

Didalam usaha kecil, persaingan pasar adalah hal yang wajar. Usaha kecil peralatan dapur *stainless steel* adalah salah satu contoh jenis usaha yang sekarang menjamur di daerah Tulungagung utamanya Kecamatan Ngunut yang sangat

tinggi tingkat persaingan pasarnya. Perlu adanya strategi yang sesuai dengan tujuan suatu usaha. Maka dari itu perlu adanya proses analisis industri agar strategi yang dijalankan berjalan efektif. Salah satu usaha kecil yang menjalankan industri logam tersebut adalah UD. Inova 21.

Di dalam strategi bersaing perlu adanya tindakan ofensif atau defensif untuk menciptakan posisi yang aman (*defendable*) dalam persaingan usaha, untuk mengatasi dengan sukses kekuatan persaingan dan oleh karenanya mendapatkan hasil laba yang tinggi bagi pemilik usaha (Porter, 1992). Secara luas, ini mencakup sejumlah pendekatan diantaranya:

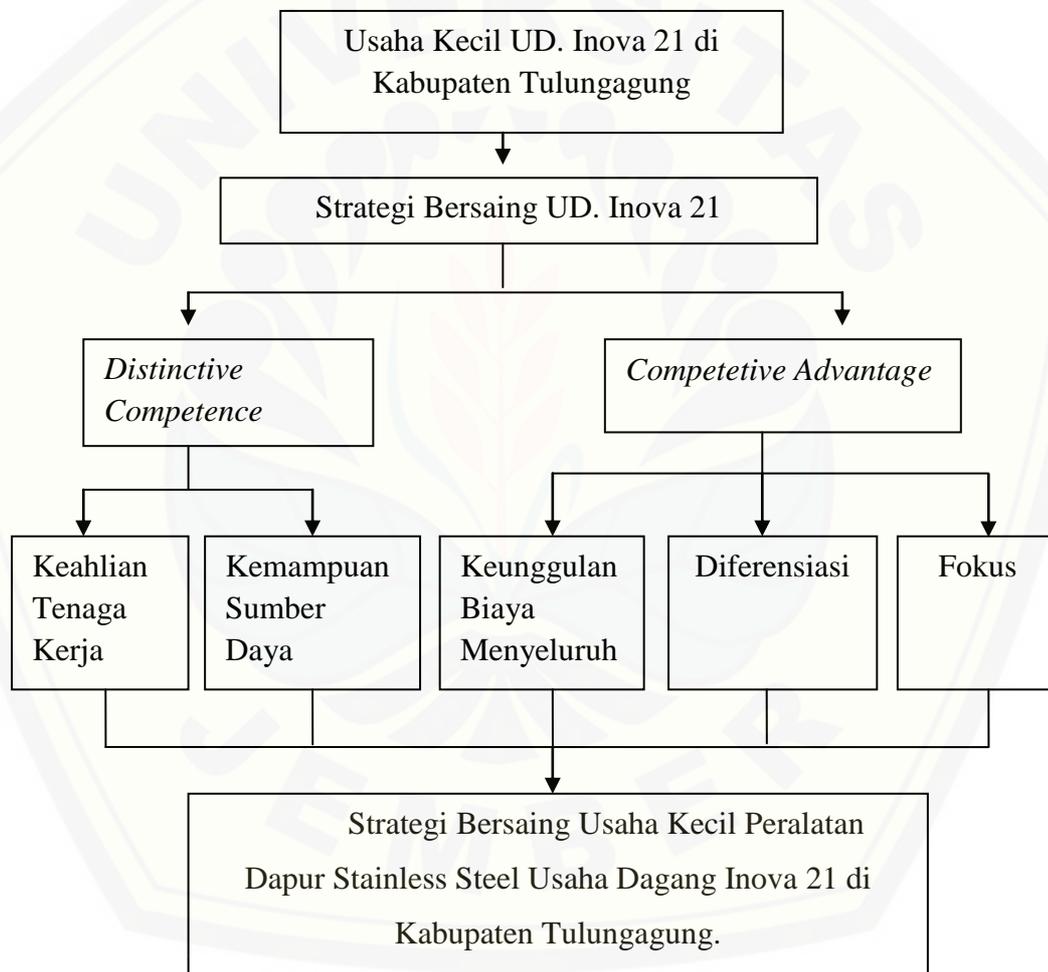
- a. Menempatkan perusahaan dalam posisi sedemikian hingga kemampuannya memberikan pertahanan yang terbaik untuk menghadapi rangkaian kekuatan persaingan yang ada;
- b. Mempengaruhi keseimbangan kekuatan melalui gerakan strategis, dan karenanya memperbaiki posisi relatif perusahaan;
- c. Mengantisipasi pergeseran pada faktor-faktor yang menjadi penyebab kekuatan persaingan dan menanggapi, sehingga karenanya memanfaatkan perubahan dengan memilih strategi yang cocok dengan keseimbangan persaingan yang baru sebelum lawan menyadarinya.

Para pendiri usaha yang telah menemukan berbagai pendekatan kepada tujuan ini, dan strategi terbaik untuk menjalankan usaha akhirnya akan menjadi konstruksi yang khas yang mencerminkan situasinya sendiri. Tetapi, pada tingkat yang paling luas juga dapat mengidentifikasi tiga strategi generik yang konsisten secara intern (yang dapat digunakan sendiri-sendiri atau kombinasi) guna menciptakan posisi yang aman dalam jangka panjang dan mengungguli para pesaing dalam usaha kecil.

Kunci dari strategi tersebut adalah dengan melakukan tindakan *distinctive competence* dan *competitive advantage*. UD. Inova 21 harus memiliki kemampuan fisik dan pilihan strategi bersaing yang tepat untuk dapat merebut pasar dari para pesaing. Salah satu hal yang perlu dikembangkan adalah mengenai keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya. Dari kedua faktor

tersebut yang dapat mempengaruhi keberhasilan dalam melakukan perumusan strategi bersaing juga perlu adanya strategi yang tidak kalah penting dalam mengungguli dari para pesaing yang ada yaitu strategi keunggulan biaya menyeluruh, diferensiasi dan fokus. Dari stetegyi tersebut selanjutnya dapat diterjemahkan stategi generik yang umum ini menjadi strategi yang lebih spesifik dalam situasi industri tertentu.

Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran



2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya untuk mempermudah dalam pengumpulan data, metode analisis yang digunakan dan pengolahan data yang dilakukan peneliti-peneliti tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Tipe Peneliti	Metode Analisis	Hasil Penelitian
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
1	Madziatul Churiyah (2013)	Strategi Bersaing dan Core Capability pada Usaha Konveksi dan Bordir	Kualitatif	Domain Taksonomi	Hasil penelitian menjelaskan bahwa strategi bersaing yang diterapkan adalah optimalisasi modal intelektual serta mempunyai beberapa kemampuan inti (<i>core capability</i>) yang terus dikembangkan.
2	Novia Wahyu Arianto (2014)	Keunggulan Bersaing Usaha Mikro Hasil Olahan Belimbing Usaha Dagang Cemara Sari Berbasis Inovasi Produk di Kota Blitar	Kualitatif	Domain Taksonomi	Pengembangan produk yang dilakukan oleh UD. Cemara Sari menjawab strategi bersaing yang dilakukan oleh perusahaan sebagai usaha untuk menjadi unggul dari pesaing. Hasil riset menunjukkan bahwa strategi generik dari Porter bisa diimplementasikan pada sektor usaha mikro, seperti UD. Cemara Sari, bukan hanya diimplementasikan pada perusahaan dengan skala besar. Strategi bersaing dengan konsep diferensiasi dilakukan dengan pengembangan produk atau menciptakan inovasi produk. Perusahaan mampu menjadi yang berbeda dengan pesaing usaha industri sejenis dengan menciptakan produk baru yang lebih bervariasi dan inovatif, sehingga konsep diferensiasi menjadi relevan sebagai salah satu bentuk strategi bersaing perusahaan.

(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
3	Sandrya s Alief Kurnias anti (2014)	Analisis dan Model Strategi Peningkatan Daya Saing Produk Edamame Beku	Campur an(Kua nilitatif dan kualitas if)	Analisis SWOT (strength s, opportu nities, weaknes ses, threats).	Hasil dari analisis penelitian menunjukkan bahwa prioritas alternatif strategi peningkatan daya saing produk edamame beku PT MT 27 secara berurutan meliputi : (1) diversifikasi pasar, (2) diversifikasi produk, (3) meningkatkan kerjasama luar negeri, (4) pengembangan divisi research and development, (5) mengembangkan program Corporate Social Responsibility, (6) pengelolaan keuangan secara baik dan benar, serta (7) mengembangkan areal pertanian yang berbasis rumah kaca untuk menghindari cuaca buruk karena beriklim tropis. Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah mengembangkan pasar yang sudah ada, dan mengembangkan jenis produk yang diproduksi untuk memenuhi selera pasar ekspor dan juga penghematan biaya produksi.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah pendekatan kualitatif (*qualitative research*). Menurut Moleong (2007) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang dialaminya dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Penelitian kualitatif secara umum dapat digunakan untuk penelitian tentang kehidupan masyarakat, sejarah, tingkah laku, fungsionalisasi organisasi, aktivitas sosial, dan lain-lain. Salah satu alasan peneliti menggunakan pendekatan kualitatif adalah pengalaman para peneliti dimana metode ini dapat digunakan untuk menemukan dan memahami apa yang tersembunyi dibalik fenomena yang kadangkala merupakan sesuatu yang sulit untuk dipahami secara memuaskan.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Menurut Wibowo (2011), metode deskriptif dalam penelitian kualitatif merupakan penggambaran secara kualitatif fakta, data, atau objek material yang bukan berupa rangkaian angka, melainkan berupa ungkapan bahasa melalui interpretasi yang tepat dan sistematis. Metode deskriptif bertujuan membuat deskripsi atau pencanderaan atau gambaran mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan dari fenomena yang diteliti pada suatu objek tertentu secara sistematis, faktual, dan akurat serta untuk mendapatkan kebenaran dari permasalahan yang diperoleh. Metode deskriptif tersebut membuat gambaran terkait dengan strategi bersaing yang dilakukan Usaha Dagang Inova 21 di Kabupaten Tulungagung.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penentuan daerah penelitian atau tempat penelitian ini dilakukan dengan metode secara sengaja (*purposive method*). Menurut Noor (2014), *purposive method* merupakan suatu cara dalam penentuan lokasi yang dilakukan secara

sengaja, hal tersebut disebabkan karena metode tersebut memiliki alasan-alasan yang dapat diketahui dari sifat-sifat lokasi yang akan diteliti. Lokasi penelitian yang dipilih adalah di Usaha Dagang Inova 21 Desa Kaliwungu, Kecamatan Ngunut, Kabupaten Tulungagung. Pertimbangan pemilihan lokasi tersebut bahwa UD. Inova 21 memiliki potensi dalam pengembangan usaha logam peralatan dapur dengan teknologi yang dimiliki lebih maju dibandingkan dengan usaha lain yang ada di Kecamatan Ngunut. Pertimbangan lainnya yaitu dari distribusi pemasarannya yang luas hingga ke daerah Jawa Tengah dan Bali serta dari faktor lain yaitu didasarkan pada produksi peralatan dapur *stainless steel* di UD. Inova 21 yang tinggi jika dibandingkan dengan produksi peralatan dapur *stainless steel* pada usaha lain yang berada di Kecamatan Ngunut. Alamat UD. Inova 21 berada di Dusun Umbut Sewu, RT. 01, RW. 02, Desa Kaliwungu, Kecamatan Ngunut, Kabupaten Tulungagung, Jawa Timur. Alamat tersebut merupakan lokasi rumah Bapak Ilyas yaitu pemilik usaha dan sekaligus menjadi lokasi kantor tunggal dari UD. Inova 21.

Pelaksanaan penelitian awal di lakukan dalam waktu satu hari yaitu pada tanggal 14 Oktober 2017. Pertimbangan dari penelitian awal yang dilaksanakan satu hari yaitu untuk meminta izin kepada pemilik usaha sebelum melakukan peneliti di usaha tersebut. Selain itu peneliti juga membutuhkan informasi berupa gambaran umum dari UD. Inova 21 secara jelas dan objektif.

3.3 Penentuan Informan

Menurut Moloeng (2012) informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Kegunaan informan bagi peneliti ialah membantu agar secepatnya dan tetap seteliti mungkin dapat membenamkan diri dalam konteks setempat terutama bagi peneliti yang belum mengalami latihan etnografi. Pemanfaatan informan bagi peneliti adalah agar dalam waktu yang relatif singkat banyak informan yang terjaring, karena informan dimanfaatkan untuk berbicara, bertukar pikiran, atau membandingkan suatu kejadian yang ditemukan dari subjek lainnya.

Penentuan informan atau subjek pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *snowball sampling*. Sesuai dengan namanya metode *snowball sampling* informasi diperoleh dari informan dengan proses bergulir dari satu informan ke informan lainnya. Pada pelaksanaannya, teknik *snowball sampling* adalah suatu teknik multistahap, didasarkan pada analogi bola salju, yang dimulai dengan bola salju yang kecil kemudian membesar secara bertahap karena ada penambahan salju ketika digulingkan dalam hamparan salju. Proses ini dimulai dengan beberapa orang atau kasus, kemudian meluas berdasarkan hubungan-hubungan terhadap informan.

Proses pertama untuk *snowball sampling* adalah identifikasi awal dimulai dari seseorang atau kasus yang masuk dalam kriteria penelitian yaitu Pak Ilyas sebagai pemilik UD Inova 21 dijadikan sebagai *key informan*. Pertimbangan tersebut didasarkan pada informan yang dianggap sebagai *key informan* sehingga akan memudahkan peneliti untuk menjelajahi objek yang diteliti. Informan sebaiknya memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Informan yang menguasai atau memahami objek melalui proses enkulturasi, sehingga objek tersebut tidak sekedar diketahui, akan tetapi juga dihayati.
2. Informan yang tergolong masih terlibat pada kegiatan yang telah diteliti.
3. Informan yang mempunyai waktu yang memadai untuk dimintai informasi.
4. Informan yang merupakan pakar dan mengetahui dengan detail kegiatan yang menjadi obyek penelitian.

Tabel 3.1 Daftar Informan

Nama	Jenis Kelamin	Status	Status Informan	Topik
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
Ilyas	Laki-laki	Pemilik Usaha Dagang Inova 21	<i>Key Informan</i>	Berkaitan dengan deskripsi perusahaan dan strategi bersaing UD. Inova 21 di Kabupaten Tulungagung
Sueb	Laki-laki	Modifikator alat dan teknologi UD. Inova 21	Informan tambahan	Berkaitan dengan strategi dan inovasi yang dilakukan oleh UD. Inova 21

(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
Bandi	Laki-laki	Karyawan bagian produksi dan <i>finishing</i>	Informan tambahan	Berkaitan dengan keunggulan produk
Anwar	Laki-laki	Pedagang besar peralatan dapur di Balung, Jember	Triangulasi	Berkaitan dengan keunggulan dan kelemahan produk UD. Inova 21
Supiyah	Perempuan	Konsumen di Tulungagung	Triangulasi	Berkaitan dengan keunggulan dan kelemahan produk UD. Inova 21

Kemudian berdasarkan hubungan keterkaitan langsung maupun tidak langsung dalam suatu jaringan, dapat ditemukan informan berikutnya yaitu Pak Sueb dan Pak Bandi sebagai karyawan UD. Inova 21 yaitu informan tambahan. dan juga sebagai triangulasi data. Peneliti menggunakan triangulasi agar data yang diperoleh dapat teruji kebenarannya. Melalui konsumen dan para pedagang besar akan diperoleh berbagai macam data dan informasi yang dapat menguatkan hasil dari wawancara. Maksud dari triangulasi sendiri adalah agar data yang diperoleh lebih konsisten, kredibel, tuntas dan pasti tidak akan bias. Demikian seterusnya proses tersebut berjalan sampai didapatkan informasi yang cukup agar informasi tersebut dapat dianalisis guna menarik kesimpulan penelitian.

3.4 Metode dan Alat Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain observasi nonpartisipan, wawancara mendalam dan kajian dokumen. Metode pengumpulan data dengan berbagai teknik tersebut termasuk dalam uji keabsahan data yaitu triangulasi teknik. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Observasi Nonpartisipan

Menurut Yaumi dan Damopuli (2014), observasi nonpartisipan menghendaki bahwa peneliti tidak secara langsung terlibat dalam situasi yang diamati. Peneliti mengamati dan merekam perilaku tetapi tidak berinteraksi atau berpartisipasi dengan komunitas yang diteliti. Observasi nonpartisipan juga

dipandang sebagai suatu teknik penelitian dimana peneliti mencermati, mengamati, dan melihat subjek yang diteliti dengan pengetahuan, tetapi tanpa mengambil bagian secara aktif dalam suatu kegiatan dan hanya melakukan pengawasan terhadap situasi. Oleh sebab itu pada penelitian ini, peneliti akan melakukan kegiatan observasi secara langsung di lapangan dengan mengamati dan mencatat apa yang dilihat, didengar, dan dirasakan mengenai subjek yang diamati yaitu mengenai aktivitas bisnis yang berhubungan dengan strategi bersaing usaha kecil peralatan dapur *stainless steel* pada UD. Inova 21 di Kabupaten Tulungagung.

2. Wawancara Mendalam

Menurut Rahmat (2009), wawancara mendalam atau *in-dept interview* adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara. Wawancara mendalam ini akan dilakukan kepada pemilik Usaha Dagang Inova 21, karyawan, pemasok dan konsumen. Informasi yang diinginkan peneliti menggunakan metode wawancara mendalam yang terkait dengan strategi bersaing usaha kecil peralatan dapur *stainless steel* pada UD. Inova 21 di Kabupaten Tulungagung tersebut terkait dengan strategi yang digunakan untuk mendapatkan posisi pasar yang tepat, bagaimana untuk menarik dan mempertahankan pelanggan terhadap produk yang mereka jual, strategi yang digunakan untuk mendapatkan pangsa pasar baru dan memaksimalkan penjualan serta untuk menciptakan kinerja bisnis yang efektif.

3. Kajian Dokumen

Menurut Djaelani (2013), kajian dokumen dilakukan dengan cara menyelidiki data yang didapat dari dokumen, catatan, file, dan hal-hal lain yang sudah didokumentasikan. Metode ini relative mudah dilaksanakan dan apabila ada kekeliruan akan mudah diganti karena sumber datanya tetap. Kajian dokumen yang digunakan pada penelitian ini berupa catatan harian, laporan, foto kegiatan dan arsip lainnya.

Alat penelitian yang digunakan ialah catatan lapangan. Catatan lapangan tidak lain adalah catatan yang dibuat oleh peneliti sewaktu mengadakan pengamatan, wawancara, atau menyaksikan suatu kejadian tertentu (Moloeng, 2012:144). Biasanya catatan lapangan dibuat dalam bentuk kata-kata kunci, sigkatan, pokok-pokok utama saja, kemudian dilengkapi dan disempurnakan apabila sudah pulang ke tempat tinggal.

Pada dasarnya peneliti tidak dapat melakukan dua pekerjaan sekaligus. Peneliti tidak dapat melakukan pengamatan sambil mengadakan wawancara secara mendalam dengan seseorang. Alat perekam suara atau video dari *handphone* akan digunakan untuk alat pengumpulan data melalui izin terlebih dahulu terhadap subjek yang akan diwawancarai.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis menurut Hamdi (2014) yaitu meliputi:

1. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden yaitu pemilik Usaha Dagang Inova 21, karyawan, pemasok dan konsumen produk peralatan dapur UD. Inova 21. Data tersebut dapat diperoleh dengan cara melakukan observasi dan wawancara mendalam kepada informan. Wawancara yang dilakukan berdasarkan pertanyaan yang telah disusun dan ditetapkan. Data yang diperoleh dari hasil wawancara tersebut terkait dengan strategi bersaing yang dilakukan Usaha Dagang Inova 21 di Kabupaten Tulungagung untuk mampu tumbuh dan berkembang serta mempertahankan usahanya didalam tingkat persaingan yang semakin ketat.
2. Data sekunder merupakan data yang sudah terdapat dalam pustaka, atau data resmi yang dikumpulkan dari berbagai instansi berupa data utama. Data sekunder diperoleh dari instansi yang terkait dengan penelitian. Instansi tersebut yaitu BPS (Badan Pusat Statistik), Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Dinas Koperasi dan UMKM yaitu data produksi peralatan dapur *stainless steel* menurut Kabupaten Tulungagung pada setiap kecamatan. Data yang diperoleh dari Tulungagung Dalam Angka yaitu produksi peralatan dapur *stainless steel* dan jumlah usaha yang ada di Kecamatan Ngunut. Studi kepustakaan yang dilakukan oleh peneliti yaitu berusaha mengumpulkan

informasi mengenai teori-teori yang berkaitan dengan penelitian yaitu dengan membaca literature atau buku yang tersedia.

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Analisis Domain

Analisis domain dalam penjelasan Sugiyono (2012) dilakukan untuk memperoleh gambaran yang umum dan menyeluruh tentang situasi sosial yang diteliti atau objek penelitian. Data diperoleh dari *grand tour* dan *minitour questions*. Hasilnya adalah gambaran umum tentang objek yang diteliti, yang sebelumnya belum pernah diketahui. Dalam analisis ini informasi yang diperoleh belum mendalam, masih di permukaan, namun sudah menemukan domain-domain atau kategori dari situasi sosial yang diteliti.

Tabel 3.2 Model Analisis Domain

Domain	Hubungan Semantik	Pertanyaan Struktural
Gambaran umum perusahaan	Gambaran umum perusahaan meliputi sejarah perusahaan, struktur organisasi, produk yang dihasilkan, data jumlah karyawan	Bagaimana keadaan secara umum Usaha Dagang Inova 21?
Strategi bersaing perusahaan	Analisis konsep strategi meliputi <i>distinctive competence</i> dan <i>competitive advantage</i>	Bagaimana implementasi strategi bersaing yang dilakukan oleh UD. Inovasi?

Dalam permulaan penelitian, peneliti mengumpulkan data apa saja yang diperlukan untuk mendapatkan gambaran umum persaingan usaha logam peralatan dapur *stainless steel* yang ada di Kabupaten Tulungagung dan secara khusus untuk mengetahui profil dari Usaha Dagang Inova 21 di Kabupaten Tulungagung dengan berbagai macam strategi yang telah dijalkannya. Gambaran umum ini mencakup sejarah perusahaan, lokasi, struktur organisasi, visi dan misi, tenaga kerja, sumber daya perusahaan, proses produksi dan wilayah

pemasaran. Semua kemungkinan data yang bisa digunakan dalam penelitian dikumpulkan satu per satu yang berfokus pada strategi bersaing UD. Inova 21. Peneliti melakukan wawancara untuk mendapatkan informasi yang berhubungan dengan gambaran umum dan macam strategi yang digunakan mulai dari perusahaan belum melakukan strategi bersaing, perusahaan melakukan perencanaan hingga pada implementasi strategi bersaing UD. Inova 21. Kemudian data yang berhasil dipisah-pisahkan berdasarkan kebutuhan peneliti dan dilakukan pengamatan terhadap data tersebut, sehingga peneliti dapat membuat kesimpulan awal. Setelah didapatkan gambaran secara umum, peneliti mulai menyusun pedoman wawancara yang berisi pertanyaan yang masih bersifat umum, guna mendapatkan konfirmasi dari kesimpulan awal.

3.5.2 Analisis Taksonomi

Analisis taksonomi dalam penjelasan Sugiyono (2012) adalah kelanjutan dari analisis domain. Domain-domain yang dipilih oleh peneliti, perlu diperdalam lagi melalui pengumpulan data di lapangan. Pengumpulan data dilakukan secara terus menerus melalui pengamatan, wawancara mendalam dan dokumentasi sehingga data yang terkumpul menjadi banyak. Dengan demikian domain-domain yang telah ditetapkan menjadi *cover term* oleh peneliti dapat diurai secara lebih rinci dan mendalam.

Peneliti mulai melakukan pengamatan lebih mendalam terhadap data yang telah disusun berdasarkan kategori. Pengamatan lebih terfokus kepada masing-masing kategori, sehingga mendapatkan gambaran lebih terperinci dari data masing-masing data yang telah terkumpul. Apabila data yang terkumpul dianggap kurang, peneliti akan melakukan pengumpulan data kembali dengan kriteria data yang lebih spesifik.

Dalam hal ini, peneliti melakukannya dengan mereka-reka data dengan rasio-rasio yang digunakan dan hal-hal lain. Setelah ditemukan gambaran yang jelas, atau pola-pola tertentu dari data, selanjutnya peneliti melanjutkan pembuatan pedoman wawancara dengan menambahkan beberapa pertanyaan yang mampu mengkonfirmasi temuan peneliti dalam analisis taksonomi.

Tabel 3.3 Model Analisis Taksonomi

Bidang	Bentuk	Deskripsi
Strategi bersaing UD. Inova 21 di Kabupaten Tulungagung	<i>Distinctive Competence</i>	Perusahaan melakukan strategi bersaing dengan kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan lain
	<i>Competitive Advantage</i>	Perusahaan melakukan strategi bersaing dengan kegiatan spesifik dan khas agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya

Distinctive competence merupakan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing dipandang sebagai perusahaan yang memiliki *distinctive competence*. *Distinctive competence* menjelaskan kemampuan spesifik suatu organisasi perusahaan yang meliputi:

- a. Keahlian tenaga kerja
- b. Kemampuan sumber daya

Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan ini dapat lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keahlian sumber daya manusia yang tinggi muncul dari kemampuan membentuk fungsi khusus yang lebih efektif dibanding dengan pesaing. Misalnya, menghasilkan produk yang kualitasnya lebih baik dibandingkan dengan produk pesaing dengan cara memahami secara detail keinginan konsumen, serta membuat program pemasaran yang lebih baik daripada program pesaing.

Dengan memiliki kemampuan melakukan riset pemasaran yang lebih baik, perusahaan dapat mengetahui secara tepat semua keinginan konsumen sehingga dapat menyusun strategi-strategi pemasaran yang lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Semua kekuatan tersebut dapat diciptakan melalui penggunaan seluruh potensi sumber daya yang dimiliki perusahaan, seperti peralatan dan proses produksi yang canggih, penggunaan jaringan saluran distribusi cukup luas, penggunaan sumber bahan baku yang tinggi kualitasnya, dan penciptaan *brand*

image yang positif serta sistem reservasi yang terkomputerisasi. Semua itu merupakan keunggulan-keunggulan yang dapat diciptakan untuk memperoleh keuntungan dari pasar dan mengalahkan pesaing.

Competitive advantage merupakan kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi bersaing yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing atau bisa disebut sebagai strategi bersaing generic yaitu:

- 1.Keunggulan biaya menyeluruh
- 2.Diferensiasi
- 3.Fokus

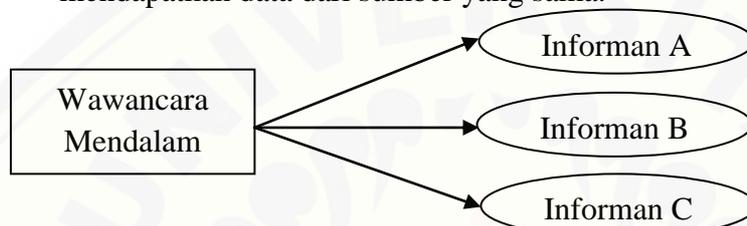
Strategi generik adalah pendekatan untuk mengungguli persaingan dalam industri; dalam struktur industri tertentu ini berarti bahwa semua perusahaan dapat memperoleh hasil laba yang tinggi, sedangkan di industri yang lain, keberhasilan dengan salah satu strategi generik mungkin diperlukan sekedar untuk mendapatkan hasil laba yang layak dalam artian absolut.

3.6 Uji Keabsahan Data

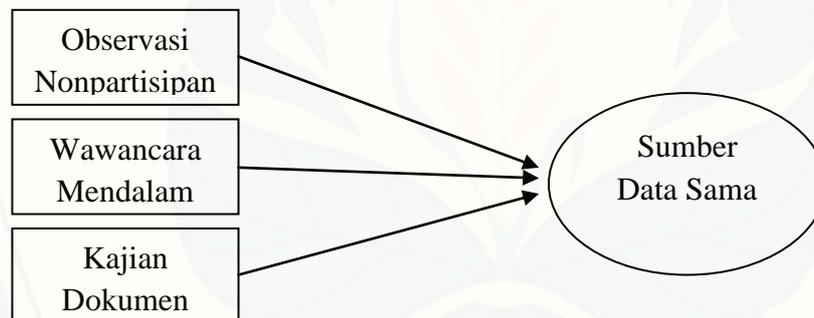
Keabsahan data merupakan bagian penting dalam penelitian kualitatif. Uji keabsahan data dapat dilakukan dengan teknik yang berbeda-beda. Pada penelitian ini uji keabsahan data dilakukan dengan triangulasi. Menurut Kadji (2016), triangulasi sebagai salah satu teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang sudah ditetapkan seperti wawancara, dokumentasi, dan observasi. Peneliti dalam melakukan uji keabsahan data dengan melakukan wawancara dari berbagai sumber yang telah menguasai topik yang akan dibahas, diantaranya para *customer* dan pedagang besar. Selain itu dalam menguji apakah data yang diperoleh sudah objektif juga akan dilakukan dokumentasi dan observasi. Melalui triangulasi teknik tersebut akan diperoleh data yang telah teruji kebenarannya. Teknik triangulasi sebenarnya disamping peneliti melakukan pengumpulan data,

juga sekaligus melakukan uji kredibilitas data, karena menggabungkan berbagai teknik tersebut. Penegasannya bahwa penggunaan teknik triangulasi dimaksudkan untuk mengetahui dan memperoleh data yang lebih konsisten, kredibel, tuntas dan pasti atau tidak bias. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber dan teknik.

Menurut Sugiyono (2014), triangulasi sumber berarti untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama, sedangkan triangulasi teknik berarti peneliti menggunakan teknik berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama.



Gambar 3.1 Triangulasi Sumber Dalam Pengumpulan Data Penelitian Kualitatif



Gambar 3.2 Triangulasi Teknik Dalam Pengumpulan Data Penelitian Kualitatif

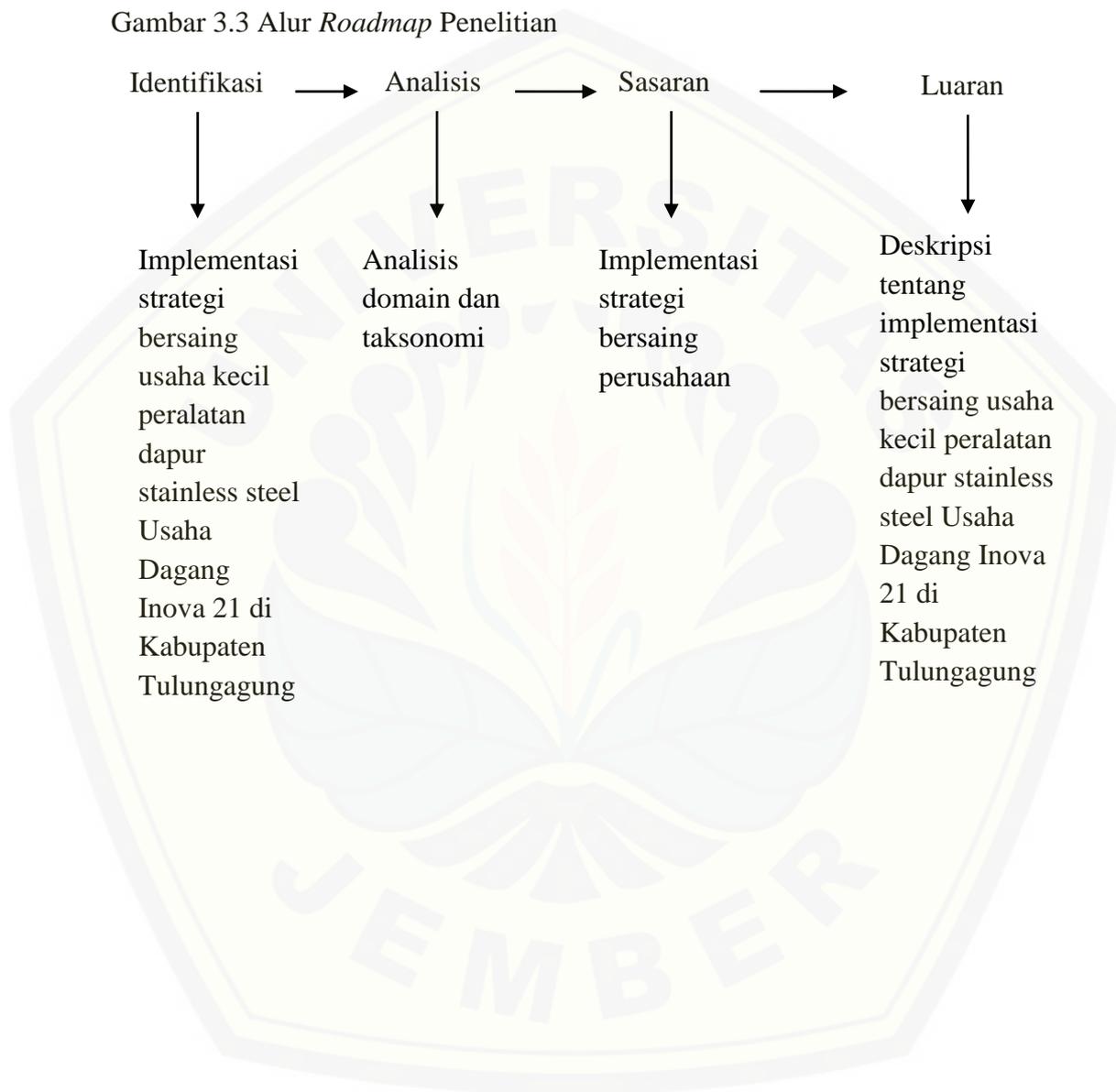
3.7 Tahap Penarikan Kesimpulan

Rita (2012) penarikan kesimpulan pada suatu penelitian didasarkan pada data dan informasi yang diperoleh dalam suatu penelitian untuk selanjutnya dianalisis sehingga dapat ditemukan jawaban dari permasalahan. Penarikan kesimpulan penelitian ini dilakukan secara induktif, yaitu penarikan kesimpulan dengan penjelasan yang bersifat khusus menuju ke dalam hal-hal bersifat umum tentang strategi bersaing usaha kecil peralatan dapur *stainless steel* pada Usaha Dagang Inova 21 di Kabupaten Tulungagung.

3.8 Alur *Roadmap* Penelitian

Alur *roadmap* penelitian pada Strategi Bersaing Usaha Kecil Peralatan Dapur *Stainless Steel* pada Usaha Dagang Inova 21 di Kabupaten Tulungagung dapat dilihat pada Gambar 3.3.

Gambar 3.3 Alur *Roadmap* Penelitian



BAB 5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang berjudul Strategi Bersaing Usaha Kecil Peralatan Dapur *Stainless Steel* Pada Usaha Dagang Inova 21 di Kabupaten Tulungagung maka dapat disimpulkan bahwa penerapan strategi bersaing yang dilakukan UD. Inova 21 efektif dilihat dari hasil penjualan dari tahun ke tahun yang mengalami peningkatan. Strategi yang digunakan oleh UD. Inova 21 yaitu melalui *distinctive competence* dan *competitive advantage*.

1. Strategi efisiensi bahan baku dengan menggunakan bahan baku limbah.
2. Fleksibilitas tenaga kerja dengan menggunakan dua sistem tenaga kerja yaitu borongan dan harian.
3. Menggunakan teknologi tepat guna dengan rancangan dari perusahaan sendiri untuk menekan biaya pembelian alat dan mesin yang mahal.
4. Mempromosikan produk awal dengan harga yang murah karena pedagang memiliki sensitifitas harga yang kuat.
5. Respon dalam mengestimasi harga dan jumlah persediaan produk yang cepat sehingga konsumen puas terhadap pelayanan yang diberikan.
6. Pembayaran menggunakan dua sistem yaitu *cash* dan *down payment*.
7. Melakukan proses produksi dengan estimasi waktu paling cepat dibanding dengan para pengusaha peralatan dapur lainnya karena untuk memenuhi permintaan pasar yang cepat.

Implementasi strategi bersaing yang dilakukan oleh UD. Inova 21 menjawab permasalahan yang dialami oleh usaha kecil khususnya peralatan dapur *stainless steel* dalam menyaingi *competitor* yang ada sebagai usaha untuk menjadi unggul dari para pesaing. Implementasi strategi bersaing yang efektif dari UD. Inova 21 mampu meningkatkan keuntungan yang besar dan mampu untuk menjaga loyalitas konsumen dan konsumen terus meningkat.

5.2 Saran

Implementasi strategi bersaing UD. Inova 21 harus terus dikembangkan karena berpengaruh pada eksistensi dalam keberlangsungan usaha suatu perusahaan. Dalam menjalankan usaha perlu adanya ciri khusus yang dapat membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain dari segi bahan baku, tenaga kerja, teknologi, pemasaran, *service*, metode pembayaran dan proses produksi. Efektifitas dan efisiensi tenaga kerja perlu untuk ditingkatkan agar margin yang diperoleh semakin meningkat. Selanjutnya untuk sistem keuangan perlu adanya tenaga yang ahli dibidangnya agar dapat mengelola keuangan supaya perusahaan dapat terus berkembang melalui pencatatan sistem keuangan yang jelas. Keunggulan yang diperoleh perlu untuk dipertahankan dan ditingkatkan agar perusahaan mampu eksis di pasaran yang terus berkembang dengan permintaan yang semakin kompleks dan usaha kecil akan semakin berkembang walaupun dalam keadaan pasar yang fluktuatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, P. dan Sudantoko, D. 2002. *Koperasi, Kewirausahaan, dan Usaha Kecil*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Arianto, N. W. 2014. Keunggulan Bersaing Usaha Mikro Hasil Olahan Belimbing Usaha Dagang Cemara Sari Berbasis Inovasi Produk di Kota Blitar. *Jurnal e-SOSPOL*, Vol. 1 (1): 25-37.
- Assauri, S. 2007. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- BPS. 2015. Kabupaten Tulungagung dalam Angka 2015. Bandung: CV Azka Putra Pratama.
- _____. 2016. Kabupaten Tulungagung dalam Angka 2016. Bandung: CV Azka Putra Pratama.
- _____. 2017. Kabupaten Tulungagung dalam Angka 2017. Bandung: CV Azka Putra Pratama.
- Churiyah, M. 2013. Strategi Bersaing dan Core Capability pada Usaha Konveksi dan Bordir. *Jurnal Modernisasi*, Vol. 9 (3): 249-257.
- David, Fred R. 2006. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dimiyanti, M. 2010. *Strategi Pemasaran*. Jember: Diktat Perkuliahan.
- Dirgantoro, C. 2002. *Keunggulan Bersaing Melalui Proses Bisnis*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Foster, D. W. 1981. *Manajemen Produk dan Pasar: Manajemen yang Sukses di Negara Berkembang*. Jakarta: Erlangga.
- Hendrati, KW Ika dan Sishadiyati. 2014. Menakar Prospek Kelayakan Investasi Industri Peralatan Rumah Tangga Berbahan Baku Aluminium. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, Vol. 1 (2):151-158.
- Kasali, R. 1998. *Membidik Pasar Indonesia: Segmentasi, Targeting, Positioning*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kotler, P. dan Amstrong, G. 2001. *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Kurniasanti, S.A. 2014. Analisis dan Model Strategi Peningkatan Daya Saing Produk Edamame Beku. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, Vol. 11 (3): 154-163.
- Limakrisna, N. dan Susilo, W. H. 2012. *Manajemen Pemasaran: Teori dan Aplikasi dalam Bisnis*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

- Manurung, A. H. 2005. *Wirausaha: Bisnis UKM*. Jakarta: Buku Kompas.
- Meliala, Matondang, dan Sari. 2014. Strategi Peningkatan Daya Saing Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Berbasis Kaizen. *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, Vol. 13 (2): 641-664.
- Nangoi, R. 1997. *Marketing Dalam Era Globalisasi*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Nu'man, A. H. 2005. Kebijakan Pengembangan Industri Kecil dan Menengah Sebagai Upaya Untuk Menghadapi Era Perdagangan Bebas. *Jurnal Mimbar*, Vol. 21 (3):388-415.
- Porter, M. E. 1992. *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta: Erlangga.
- Prasetyo Whedi. 2008. Strategi Resource-based dan Inovasi dengan Pendekatan Biaya Daur Hidup Produk Untuk Mencapai Keunggulan Daya Saing. *Jurnal Siasat Bisnis*, Vol 12 (3): 241-260.
- Purwanto, Iwan. 2012. *Manajemen Strategi*. Bandung: CV. Yrama Widya.
- Rahmat, P. S. 2009. Penelitian Kualitatif. *Jurnal Equilibrium*, Vol 5 (9): 1-8.
- Rangkuti, F. 1997. *Riset Pemasaran*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F. 2015. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Robinson, Pearce. 2013. *Manajemen Strategis. Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rusno. 2014. Analisis Posisi Bersaing Untuk Menentukan Strategi Pemasaran Industri Kripik Tempe di Kota Malang. *Jurnal Modernisasi*, Vol. 10 (3):189-200.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarwan, Ujang. 2015. *Pemasaran Strategik*. Bogor: IPB Press.
- Tirtarani, D.A. dan Suprajang, S.E. 2015. Peralatan Rumah Tangga UD. Aulia Stainless Steel Rejotangan Tulungagung. *Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi*, Vol. 2 (3):301-323.
- Tussifah, H. 2017. Strategi Bersaing dengan *Agile Manufacturing*. *Jurnal Al Tijarah*, Vol. 3 (1):15-28.
- Umar, Husein. 1997. *Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Wahyudi. 1996. *Manajemen Strategik; Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.

Wheelen, T. L. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.

Yulisetiari, Diah. 2014. *Intisari Marketing*. Jember: Cahaya Ilmu.



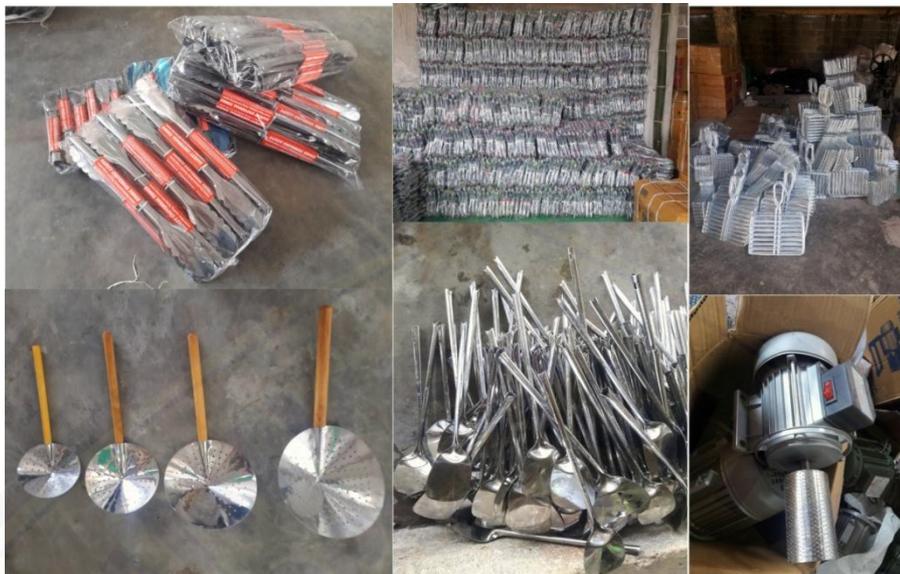
LAMPIRAN

Lampiran 1. DOKUMENTASI

Lampiran 2. TRANSKIP WAWANCARA



Lampiran 1. Dokumentasi



Gambar 1. Produk UD. Inova 21



Gambar 2. Mesin untuk memproduksi peralatan dapur UD. Inova 21



Gambar 3. Alat Pelurus Kawat UD. Inova 21



Gambar 4. Bahan baku utama peralatan dapur UD Inova 21



Gambar 5. Tenaga kerja UD. Inova 21



Gambar 6. Wawancara dengan pemilik UD. Inova 21


PEMERINTAH KABUPATEN TULUNGAGUNG
BADAN PELAYANAN PERIJINAN DAN PENANAMAN MODAL
 Jl. Jayeng Kusuma Nomor 17 Telp. (0355) 332313
 TULUNGAGUNG Kode Pos 66251

SURAT IJIN USAHA PERDAGANGAN KECIL (SIUP - K)
NOMOR : 503.1/3324/601/2015

1. NAMA PERUSAHAAN	: INOVA 21
2. MEREK (Milik Sendiri / Lisensi)	: MILIK SENDIRI
3. STATUS PERUSAHAAN	: KANTOR TUNGGAL
4. ALAMAT KANTOR PERUSAHAAN	: DSN UMBUT SEWU RT. 01 RW. 02 DS KALIWUNGU KEC. NGUNUT KAB TULUNGAGUNG JAWA TIMUR HP : 081 335 511 710 FAX : -
5. NAMA PEMILIK / PENANGGUNG JAWAB	: ILYAS
6. ALAMAT PEMILIK / PENANGGUNG JAWAB	: DSN UMBUT SEWU RT. 01 RW. 02 DS KALIWUNGU KEC. NGUNUT KAB TULUNGAGUNG JAWA TIMUR HP : 081 335 511 710 FAX : -
7. NOMOR POKOK WAJIB PAJAK (NPWP)	: -
8. NILAI MODAL DAN KEKAYAAN BERSIH PERUSAHAAN SELURUH NYA TIDAK TERMASUK TANAH DAN BANGUNAN	: Rp. 100.000.000,-
9. KEGIATAN USAHA	: PERDAGANGAN BARANG
10. KELEMBAGAAN	: PEDAGANG PENGECEK SKALA KECIL
11. BIDANG USAHA (KBLI : 475)	: PERDAGANGAN ECERAN KHUSUS PERLENGKAPAN RUMAH TANGGA LAINNYA DITOKO
12. JENIS BARANG / JASA DAGANGAN UTAMA	: ALAT DAPUR

KETENTUAN DAN KEWAJIBAN PEMEGANG IJIN :

IJIN INI BERLAKU UNTUK MELAKUKAN KEGIATAN USAHA PERDAGANGAN DI SELURUH WILAYAH REPUBLIK INDONESIA, SELAMA PERUSAHAAN MASIH MENJALANKAN USAHANYA, DAN WAJIB DI DAFTAR ULANG SETIAP 5 (LIMA) TAHUN SEKALI.

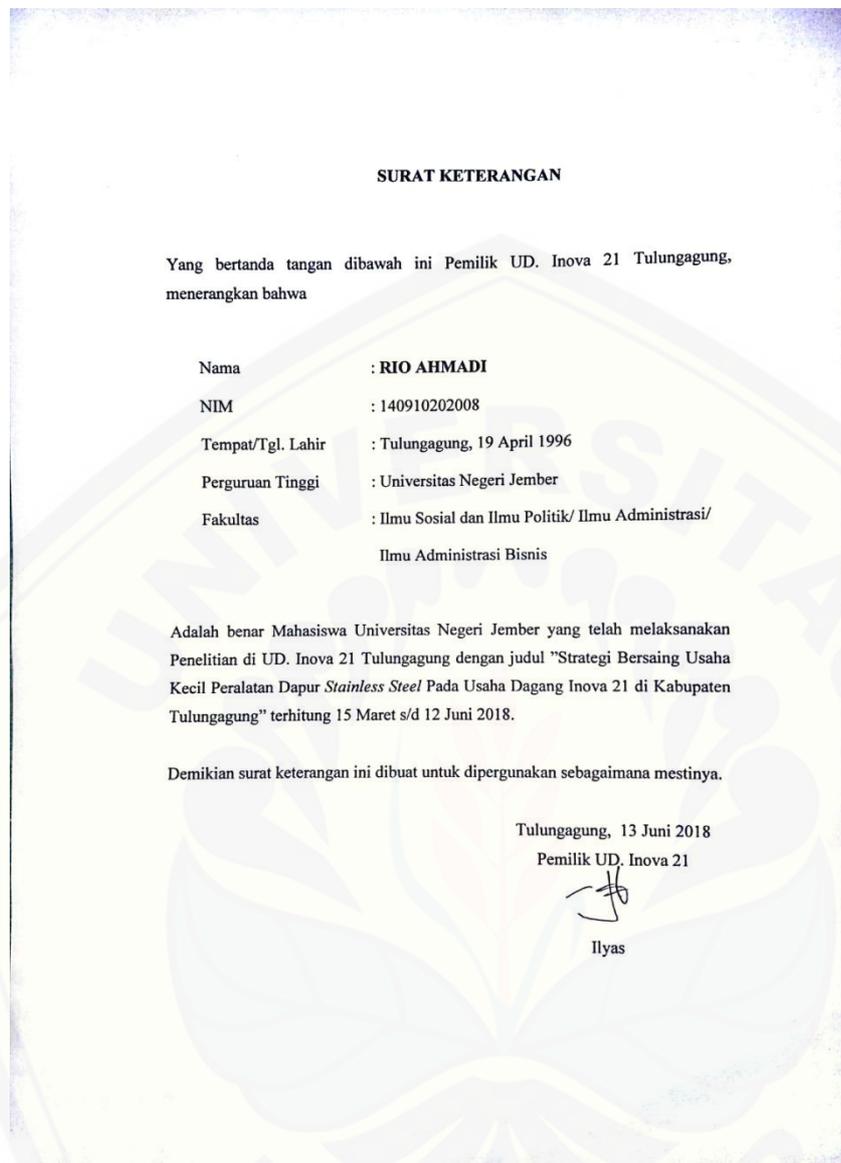
Ditetapkan di : Tulungagung
 Pada Tanggal : 15 Juni 2015



An. BUPATI TULUNGAGUNG
KEPALA BADAN PELAYANAN PERIJINAN
DAN PENANAMAN MODAL
KABUPATEN TULUNGAGUNG

Drs. SANTOSO, M.Si
 Pembina Tingkat I
 HP. 19651008 198603 1 013

Gambar 7. Surat Usaha Perdagangan Kecil UD. Inova 21



Gambar 8. Surat Keterangan telah melakukan penelitian di UD. Inova 21

Lampiran 2. Transkrip Wawancara

A: Assalamualaikum Pak Ilyas?

B: Waalaikum salam wr. Wb

A: Saya Rio pak. Mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Jember. Saya ingin mewawancarai bapak perihal strategi bersaing yang dilakukan UD. Inova 21 untuk dapat bersaing dipasaran.

B: Iya.

A: Apa nama dari usaha Pak Ilyas ini?

B: Iya usaha kami dalam bentuk Usaha Dagang, yang kami namai UD. Inova 21. Jadi pusat kerajinan usaha logam yaitu berada disini di Desa Kaliwungu. Banyak usaha serupa disini. Banyak usaha yang ada di Kecamatan Ngunt sekitar 40 usaha besar. Namun untuk sentranya sendiri pusatnya ada di Desa Kaliwungu. Pertama kali buat ya orang Kaliwungu, akhirnya desa-desa sebelah mengikuti usaha tersebut.

A: Berapakah pesanan minimal untuk produk?

B: Tidak ada pesanan minimal, kalau pedagang cuma lokalan misalnya dari Kediri, Tulungagung atau mungkin dari Blitar itu ambilnya tidak terlalu banyak, missal per item 10 dusin tinggal kebutuhan. Tapi kalau pembeli yang sudah keluar dari karesidenan itu ngambilnya ukurannya karung. Satu karung jumlahnya bermacam macam tinggal besar kecilnya barang. Kalau semakin kecil ya semakin banyak. Satu karung bisa seratus dusin/ sekitar 200 biji. Kalau ukuran barangnya besar bisa cuma 15 dusin/ sekitar 108 biji. Jadi biasanya pesanan ukurannya dusin bukan lagi ecer.

A: Kemudian untuk bahannya sendiri mengapa lebih memilih stainless?

B: Kalau stainless kan punya beberapa keunggulan diantaranya anti karat, dari sisi kualitas juga bagus.

A: Bagaimana untuk jenis bahan baku sendiri?

B: Untuk bahan baku sendiri kita menggunakan stainless steel murni, berbeda dengan produk China yang menggunakan bahan plat yang harganya murah tetapi kualitas yang rendah. Produk China tersebut punya teknologi yang canggih sehingga mereka menggunakan chrome agar dari segi fisik luarnya

terlihat menarik dan bagus, tetapi kelemahannya kalau kena benturan cromenya akan mengelupas atau misalnya terkena garam atau dipanasnya lama kelamaan akan berubah warna. Produk kita memiliki kualitas yang unggul, misal saya jemur itu 6 tahun kualitasnya tidak akan berubah, tetap kinclong. Itu bedanya bahan stainless dengan bahan yang lain. Jadi untuk kualitas bahan baku kerajinan kita yang menang dibandingkan dengan produk China atau pesaing lain. Ini kalau kita tidak bisa bersaing dengan competitor lain tidak mungkin kita mampu bertahan selama 11 tahun sampai sekarang. Seakan akan produk kita masih tetap punya tempat di hati para konsumen.

A: Apakah ada criteria tertentu untuk penentuan bahan baku?

B: Kita memiliki standard kualitas dari bahan baku sendiri, yaitu kualitas bagus sesuai dengan tingkat ketebalan dan juga yang memiliki kandungan *stainless steel* yang dominan dengan kualitas 4.10 sampai 4.30. Terus untuk ketebalan bahan baku misal untuk produksi cubit kue dengan ketebalan 0,4, sotil 0,5 sampai 0,7, serok 0,3. Jadi untuk ketebalan yang hampir mendikati angka tersebut kita ambil misal 0,34 dihitung 0,4 dan 0,45 sampai 0,54 dihitung 0,5. Ketika kita memproduksi sotil tidak mungkin kita memproduksi dengan tingkat ketebalan 0,5 persis soalnya biaya produksinya lebih tinggi dengan bahan baku yang lebih berat dibandingkan dengan kita memproduksi dengan bahan baku yang memiliki tingkat ketebalan yang 0,47 pasti hasil akhir biaya produksinya lebih murah yang 0,47 dan lebih menguntungkan yang 0,47 Cuma apabila dibedakan waktu dipasaran perbedaannya tidak terlalu mencolok.

A: Ada berapa macam produk dari UD Inova 21 sendiri pak?

B: Dari macamnya sendiri kita punya kira-kira 40 item. Misal untuk serok sendiri sudah 4 item yang berbeda dari ukurannya, itu kalau dikembangkan lagi bisa sampai 6 item. Japit kue ada 16 item, sotel itu ada 30 item. Itu dari masing-masing produk tersebut bisa menggunakan 3 macam bahan baku yang berbeda. Jadi pengaruh dari varian produkyang banyak itu missal orang minta bikinkan yang tipis, saya bikinkan yang 0,4 mm, saya bikinkan yang 0,5, saya bikinkan yang 0,6. Ada pedagang yang butuh yang 0,4 sekian karung, yang

0,6 sekian karung dalam 1 item. Terus juga ada sotel yang bentuk terusan (gagang dari stainless steel) ada juga yang dari kayu. Jadi konsumen tinggal bilang langsung kita layani. Dengan adanya item yang banyak tersebut kita semakin diuntungkan dengan peluang pasar semakin besar. Enaknya dari variasi produk yang banyak itu berarti peluang pasar semakin besar. Logikanya pasar sudah jenuh dengan ketebalan sekian, maka kita akan memberikan solusi sesuai dengan kebutuhan pasar yang berubah-ubah. Inti dari usaha kita adalah terus berinovasi terus. Misalnya ada produk baru China masuk, kita coba pergi ke pasar kita amati, tiru dan modifikasi atau bahanya kita tembak. Kemudian kami juga menerima tantangan dari para konsumen untuk disuruh membuat produk baru misal seperti produk China kita menyanggupinya. Sebetulnya produk kita ini ada yang meniru produk China, kita buat sendiri, akhirnya kita punya pangsa pasar sendiri

A: Bagaimana proses distribusi dari produk UD. Inova 21 ini pak?

B: Jadi di lingkungan saya ini sekitar 15 pengrajin ada, paling yang berbenturan hanya 1 atau 2 pengrajin karena masing-masing sudah memiliki pelanggan sendiri. Untuk pelanggan terbesar kami itu ada di Sragen, Sekitar 60% pasarnya ada di Sragen. Selanjutnya setelah produk tersebut sampai di Sragen, dari Sragen kemudian menyebar ke seluruh nusantara. Para agen-agen tersebut ada yang langsung mengambil langsung ke sini, atau mereka mengambil dari Sragen. Jadi saya katakan bahwa produk kami 60% larinya ke Sragen.

A: Apakah semua pedagang besar melakukan pembelian di rumah pak Ilyas?

B: Para pedagang besar tersebut ada yang mengambil dari rumah saya dan juga dari Sragen karena tidak semua agen tersebut tahu produksinya dimana, yang kedua barangkali karena kekurangan modal lebih baik ambil dari Sragen karena di Sragen jumlah minimal pembelian bisa lebih sedikit.

A: Untuk bahan baku sendiri UD. Inova 21 mengambil dari mana?

B: *Supplier* bahan baku tersebut dari banyak pabrik seperti dari PT Pratama Steel yang ada di Surabaya. Untuk bahan limbah dari kita ambil dari para pengepul yang ada di Ngunut. Jadi para pengepul yang ada di Ngunut mengambil bahan

baku stainless steel yang ada di Jakarta yang kemudian dijual ke para pengusaha peralatan dapur yang ada di Ngunut.

A: Untuk dapat menyaingi competitor apakah ada strategi tertentu untuk bahan baku sendiri?

B: Kita menggunakan bahan baku limbah juga mas. Bahan baku dari limbah itu untuk produksi barang-barang tertentu. Yang kedua kembali ke ketatnya persaingan, apabila kita beli bahan baku limbah harganya lebih murah. Kalau untuk menyaingi produk dari China, China dengan harga murah apabila semua bahan bakunya murni yang kita beli dari pabrik maka secara otomatis harga produk kita akan lebih mahal. Dengan adanya kombinasi bahan baku murni dan limbah maka kita akan bisa menyaingi competitor dari segi harga. Bahan baku murni dan limbah memiliki kualitas yang sama-sama bagus. Soalnya limbah tersebut juga dari pabrik Rinai, Quantum, Maspion yang sudah tidak diragukan lagi kualitasnya. Ketika produk peralatan dapur sudah jadi para konsumen tidak mengetahui bahwa bahan baku yang digunakan adalah kombinasi dan juga memiliki kualitas yang bersaing di pasaran.

A: Apakah semua produk disini menggunakan merek pak?

B: Kami disini ada yang menggunakan merek ada pula yang tidak menggunakan merek. Semua tergantung pada permintaan konsumen dan agen. tanpa menggunakan merek para konsumen tahu bahwa produk yang dibelinya adalah dari UD. Inova 21 yang dilihat dari bentuk fisiknya. Dengan adanya merek malah akan memperbesar biaya produksi, waktu, dan tenaga. Saya mematok harga sama untuk yang memiliki merek dan tidak serta tidak akan mempengaruhi jumlah permintaan, maka dari itu kebanyakan kita tidak memberi merek pada produk kita. Paling kita akan menyablon kemasaran plastiknya. Jadi intinya bisa menekan biaya. Kalau dahulu konsumen tidak mau kalau produknya tidak diberi merek, tetapi lambat laun konsumen mau membeli tanpa merek karena mereka butuh barang tersebut karena nilai gunanya.

A: Bagaimana untuk kualitas produk UD. Inova 21 sendiri?

B: Jadi produk saya itu biasa tidak terlalu istimewa, karena kita fokus ke persaingan harga. Jadi misalnya produk itu ada yang dikerjakan halusan, cuma saya itu segmennya bukan segmen halusan, segmennya itu menengah kebawah karena lebih banyak peminatnya. Jadi pedagang itu biasanya yang dicari barang murah, kualitas standart. Jadi pedagang itu tidak ingin barangnya itu bagus dengan harga mahal. Soalnya pembeli segmen menengah ke bawah di Indonesia itu sangat banyak sekali dan tidak perlu masuk ke supermarket Di supermarket malahan pasarnya kecil mungkin 1 bulan menghabiskan 10 lusin itu sudah bagus, tetapi kalau pedagang kecil-kecil mainnya karungan tidak lusinan. Selain pedagang-pedagang kecil, yang menjadi ujung tombak pasar kita justru yang keliling-keliling bawa mobil itu.

A: Berapa kali untuk para agen mengambil produk UD. Inova 21?

B: Rata-rata para agen mengambil produk dari UD Inova 21 sekali angkut adalah satu mobil bak terbuka penuh dengan rentang biasanya 2 minggu sekali. Kalau pasar di Jember sendiri itu banyak mulai dari Wilangun, Jember, Balung. Jember itu sebenarnya pedagangnya banyak sekali, tetapi paling besar ada di Balung.

A: Apa strategi yang dilakukan untuk tenaga kerja sendiri?

B: Kita disini memakai dua sistem tenaga kerja, yaitu borongan sama harian. Dulu itu awal kita berdiri hanya memakai sistem harian, tetapi ada kelemahan dari sistem harian itu sendiri diantaranya para karyawan seandainya sendiri yang penting kerja sehari tanpa memikirkan produk yang dihasilkan itu sesuai apa yang sudah ditargetkan atau belum. Sekarang ditambah dengan sistem borongan. Kelemahan sistem harian produktivitasnya apabila tidak bisa dipacu akan lambat. Kalau sistem borongan kelemahannya apabila kualitasnya tidak dikontrol dengan ketat proses kerja karyawan seandainya sendiri, karena mereka mengejar target. Cuma yang dipilih oleh pengrajin yang paling nyaman adalah borongan. Untuk pekerja borongan yang ada di UD Inova 21 ada 30 orang, dan yang harian 10 orang. Jadi yang bekerja harian itu hanya yang bagian pengemasan yang dikerjakan oleh pekerja yang usianya sudah tidak lagi produktif yaitu ibu-ibu yang sudah tidak memungkinkan untuk

bekerja dibagian produksi, pengoperasian alat dan mesin. Jadi kita disini menganggap pekerja harian adalah pembantu umum dan lainnya adalah borongan. Jam kerja untuk system kerja harian dan borongan adalah sama, Cuma hasilnya saja yang beda dan juga upah yang berbeda pula.

A: Bagaimana untuk keahlian tenaga sendiri? Apakah ada criteria khusus untuk masuk kesini?

B: Dari setiap item produk mempunyai tenaga kerja yang mempunyai keahlian dan keterampilan yang berbeda. Misalnya yang bagian jipit pindah ke serok itu tidak bisa karena setiap item produk butuh keterampilan sendiri. Selain itu apabila dilakukan pemindahan tenaga kerja juga akan mempengaruhi jumlah barang yang dihasilkan. Misal yang sudah ahli dan terampil mampu menghasilkan 20 dusin perhari setiap keryawan dan apabila ditukar posisi karwayan tersebut menghasilkan 5 dusin perhari sudah bagus. Kecuali dengan berjalannya waktu misal 1 sampai 2 bulan mungkin produktifitas tenaga kerja tersebut meningkat dengan mampu menghasilkan 12 sampai 13 dusin perhari. Dan tenaga kerja yang mampu menghasilkan barang yang banyak adalah mereka yang tidak pernah pindah posisi cukup dibagian yang sudah dikuasainya. Jadi pekerjaan-pekerjaan tertentu memang butuh ketrampilan khusus yang orang lain masuk belum tentu bisa. Cuma ada pekerjaan borongan yang baru seminggu sudah bisa, 1 bulan ada yang langsung menyesuaikan ada. Misal pekerja borongan yang bagian panggangan dipindah ke bagian soutil itu seminggu sudah bisa menghasilkan produk dengan jumlah maksimal. Tetapi apabila bagian soutil dipindah ke panggangan tidak bisa, 2 bulan saja belum tentu bisa mengimbangi para pekerja lain paling tidak 6 bulan baru bisa. Jadi keahlian itu didapat dari saya, dari awal berdiri sayalah yang mengajari mereka, tetapi sekarang merekalah yang lebih terampil dibandingkan saya hanya saja teorinya saya paham karena saya sudah tidak pernah terjun langsung ke lapang saya sekarang hanya bagian desain produk control kualitas dan pengawasan.

A: Kemudian untuk strategi dalam proses produksi apa saja yang sudah UD. Inova 21 lakukan?

B: Untuk efisiensi produksi kita lebih mengedepankan hasil pengamatan, peniruan dan modifikasi dari produk lain dipasaran seperti produk China agar lebih unggul dibandingkan produk lain. Misal dari produk gantungan baju produk China menggunakan crome sedangkan produk kami menggunakan kotting. Dari segi keunggulan lapisan cat tersebut lebih unggul dengan mengkotting yaitu tahan karat, tahan gores seperti lapisan kulkas itu. Untuk pengeluaran lebih mahal kotting tetapi dengan permintaan yang tinggi. Crome lebih memiliki harga jual yang lebih tinggi dibandingkan kotting, jadi biaya produksi lebih mahal kotting dibanding crome. Prinsip kami adalah penting mendapatkan untung, sama-sama lakunya. Jadi apabila kita jual produk tersebut mendapat untung, laku dan konsumen menginginkan produk tersebut kenapa kita tidak lakukan itu. Produk gantungan baju sendiri memiliki banyak variasi, ada 6 variasi dari bermacam-macam jumlah mata gantungan dan diameter kawat. Ada mata 4, 6, 8, 10 dan 2 macam diameter kawat. Dengan itu maka konsumen semakin dimanjakan. Kita menerapkan harga jual untuk mengenalkan produk dengan harga yang murah agak pembeli tertarik. Kadang kita juga memaklumi biaya produksi tinggi untungnya sedikit, biasa produksi rendah untungnya banyak, sudah biasa itu terjadi. Tidak harus biaya produksi rendah untungnya sedikit, biaya produksi tinggi untungnya banyak, belum tentu seperti itu. Misal kita memproduksi gantungan baju dengan biaya produksi tinggi namun dengan untung yang sedikit, kita tetap memproduksi barang tersebut. Kemudian saat biaya produksi rendah tapi harga produk dapat kita naikkan, kita naikkan setinggi tingginya. Ketika kita memproduksi barang dengan harga pasar yang sudah dipatok, kita tetap produksi, hal tersebut tidak menjadi masalah, yang penting kita tetap ada untung dan terus adanya pengembangan, jadi item barang kita terus semakin meningkat.

A: Apakah semua proses produksi murni dilakukan didalam lingkup UD. Inova 21?

B: Sebagian dari proses pembuatna kita memanfaatkan jasa dari luar, soalnya apabila semua proses kita tangani sendiri sementara kita belum mampu dari sisi teknologi. Misalkan dari proses pengecatan kotting dan juga pegangan

sotil dari kayu itu kami menggunakan jasa orang luar. Tidak mungkin kita memproduksi pegangan sotil sendiri, justru apabila kita memproduksi sendiri seperti barokahnya kurang. Untuk kayu kita mengambil dari Tulungagung kota.

A: Dengan siapa UD. Inova 21 bekerjasama?

B: Untuk pegangan kayu kita bekerjasama dengan pengrajin kayu yang ada di Ngunut. Jadi pegangan kayu tersebut adalah hasil limbah dari sisa-sisa limbah kerajinan kayu yang tidak terpakai yang kemudian dijadikan pegangan kayu yang biasanya oleh para produsen peralatan dapur digunakan untuk pegangan sotil dan serok. Jenis kayu yang digunakan adalah kayu mahoni dengan bahan baku yang berlimpah. Saya lebih memilih kayu mahoni dibandingkan kayu waru karena harganya lebih murah dengan harga hitungannya adalah per biji. Pengrajin lain biasanya menggunakan kayu waru sebagai bahan pegangan sotil dan serok. Namun dengan adanya inisiatif dari saya untuk beralih dari waru ke mahoni mayoritas pengrajin mengikuti apa yang telah saya lakukan. Hal tersebut tidak masalah bagi saya, jadi saya menganggap mereka sebagai kompetitor bahkan saya salut dengan beberapa pengrajin dengan usaha-usaha yang telah dilakukan sehingga saya pun termotivasi. Jadi antara pengrajin satu dengan yang lain itu seperti teman. Meskipun kita tidak saling kenal tetapi kita saling memantau untuk perkembangan usaha. Saya dan pengrajin lain sudah memiliki pasar sendiri-sendiri.

A: Apakah alat yang digunakan di UD. Inova 21 kurang mendukung?

B: Sebenarnya semua alat sudah dapat membantu pekerjaan kita, namun untuk lebih menghemat waktu kita bekerjasama dengan pihak luar. Selanjutnya untuk masalah desain alat kita melakukannya sendiri. Sekarang kita mempunyai mekanik, mekanik tersebut membuat desain yang kemudian hasil akhirnya akan ditunjukkan ke saya.

A: Apa yang dilakukan UD. Inova 21 untuk melakukan efisiensi bahan baku?

B: Untuk efisiensi bahan baku, kita mengambil bahan baku dari Surabaya. Kita melakukannya juga tidak menentu, kadang seminggu sekali, kadang ketika kita memperoleh omset penjualan yang banyak kita juga belanja banyak. Kemudian juga ketika barang sampai, tetapi tidak sesuai dengan keinginan,

ibaratnya apabila kita produksi barang dari bahan baku tersebut tidak menguntungkan kita tidak ambil, kita masih pilih-pilih. Kalau bahan baku dari limbah yang dari Jakarta jumlah berapapun kita terima, soalnya bahannya murah karena bahan sudah menjadi limbah namun limbah tersebut memiliki kualitas yang bagus karena dari pabrik seperti Kuantum, Rinai karena disana statusnya limbah dijual kesini harganya menjadi murah. Kita memiliki standard kualitas dari bahan baku sendiri, yaitu kualitas bagus sesuai dengan tingkat ketebalan dan juga yang memiliki kandungan *stainless steel* yang dominan.

A: Kenapa Anda lebih berani bersaing dari segi harga?

B: Jadi kualitas produk kita itu bukan kualitas yang super. Sebenarnya kita bisa membuat barang dengan kualitas bagus tetapi biasanya harga jual tidak sesuai dengan harga produksi. Jadi ada pengrajin yang orientasinya pada kualitas yang super. Cuma untuk wilayah seperti Sragen, Jember minat produk lebih memilih kualitas yang standart dengan harga yang terjangkau. Jadi kita menyesuaikan juga dengan target pasar agar dapat dijangkau oleh semua kalangan. Kita memproduksi barang yang menjadi permintaan pasar. Pasar menginginkan harga yang murah dengan kualitas standart. Apabila kita mengerjakan produk yang bagus tetapi minat sedikit maka produk kita akan sulit untuk berkembang.

A: Selanjutnya apakah ada efisiensi untuk proses produksi pak?

B: Untuk efisiensi produksi kita melakukan proses produksi yang kita estimasi paling cepat karena siklus permintaan pasar yang luar biasa cepat. Misal pengrajin lain melakukan pemolesan tepian barang seperti sotel dan serok agar tidak tajam dengan 5 kali pemolesan tetapi kita melakukannya hanya 3 kali pemolesan. Hal tersebut akan mempercepat proses *finishing*. Artinya kita selangkah lebih cepat dibanding dengan para pesaing. Dengan hal tersebut tidak terlalu berpengaruh dengan kualitas produk. Selama pasar belum banyak yang mengkomplain atau mengkomplain hanya kerusakan-kerusakan kecil kita tidak terlalu memperhatikan. Berbeda dengan pedagang besar yang banyak mengklompain, baru kita tangani. Soalnya semua itu kembali ke

harga, semakin kita memproduksi barang dengan kualitas bagus, maka biaya produksi semakin tinggi, tetapi apakah harga juga dapat dinaikkan, soalnya semua pedagang, pedagang besar sudah tahu mengenai harga pasaran produk peralatan dapur. Apalagi di Jember para konsumen menginginkan barang-barang dengan harga yang paling murah seperti di daerah Balung.

A: Dari segi pemasaran apa saja yang sudah dilakukan UD. Inova 21 untuk menarik para konsumen dalam membeli produk Anda?

B: Sebenarnya kita berangkat katakanlah 10 tahun yang lalu yang belum mempunyai pedagang tetapi kita produksi aktif terus bisa melayani kebutuhan pedagang dengan ketepatan waktu dan sesuai permintaan yang diinginkan dan dengan sendirinya para pedagang tersebut merasa diuntungkan. Ketika para pedagang merasa diuntungkan mereka akan terus membeli produk kita yang secara otomatis barang kita dipasaran akan semakin banyak dan menyebar. Para pedagang lain yang ada di pasaran juga akan menyurvei pasar. Mereka akan tahu bahwa barang mana yang memiliki harga paling murah dari mereka. Pedaganglah yang mencari produk kita bukan kita yang memasarkan produk kepada pedagang. Maka dengan adanya persaingan dipasar kita akan diuntungkan dengan harga yang murah dengan kualitas yang sedikit rendah tetapi berbeda sedikit dengan produk lain dipasaran. Jadi kita tidak pernah melakukan promosi melalui media sosial, atau dengan *worth of mouth* atau dalam bahasa keseharian dinamakan getok tular. Biasanya para pedagang yang baru tahu produk saya langsung datang kesini karena juga persediaan barang jadi selalu ada, cari berapapun bisa. Para pedagang tersebut tahu dari survey pasar yang mereka lakukan dan akhirnya tanya-tanya ke pedagang lain.

A: Bagaimana system keuangan disini?

B: Disini ada pembayaran *cash* dan ada yang pakai system uang muka. Kita mencatatnya dengan menggunakan nota. Jadi tidak ada pengrajin yang hanya menggunakan system *cash*. Dalam usaha ini kita tidak pernah menghitung pendapatan secara berkala. Namun untuk dapat mengetahui apakah usaha kita mengalami peningkatan keuntungan atau penjualan dengan melihat jumlah

penjualan dan jumlah item produk yang dihasilkan dari tiap bulan yang semakin banyak, penambahan luas lahan usaha, pembangunan dan peningkatan lingkungan usaha. Jadi kita dapat melakukan semua hal tersebut dari keuntungan yang kita peroleh. Semua yang berhubungan keuangan masih tradisional, tidak semua tercatat dalam laporan keuangan. Jadi untuk masalah keuangan kita berbeda dengan perusahaan-perusahaan skala besar yang prosesnya menggunakan catatan akuntansi.

A: Apakah disini juga memanfaatkan teknologi tepat guna? Seperti apakah itu?

B: Teknologi tepat guna kita juga memanfaatkan, contohnya alat tarikan kawat itu merupakan teknologi tepat guna bukan lagi alat kelas pabrik. Sederhana tetapi hasilnya sama. Jadi seperti alat-alat pertanian yang memiliki teknologi tepat guna yang banyak. Seharusnya untuk alat-alat seperti tarikan kawat itu menggunakan alat pabrikan mungkin lebih cepat tetapi dengan alat-alat teknologi tepat guna tersebut sudah cukup untuk dapat memproduksi barang-barang yang sesuai dengan permintaan pasar. Ada juga alat-alat yang hasil bongkaran pabrik yang masih kita perbaiki untuk dimodifikasi menjadi teknologi tepat guna, yang memodifikasi adalah mekanik yang ada disini. Tidak semua hasil bongkaran pabrik tersebut bisa digunakan, perlu adanya perbaikan dan modifikasi terlebih dahulu.

A: Dari teknologi tepat guna tersebut pasti ada mekaniknya, bagaimanakah system kerja dari para mekanik tersebut dan apa sajakah keuntungan menggunakan mekanik sendiri bukan dari luar?

B: Saya disini mempekerjakan 2 mekanik untuk masalah modifikasi alat. Kenapa kita tidak menggunakan tenaga dari luar saja, karena mekanik dari luar itu lebih mahal biayanya hingga 5 kali lipat. Misal mekanik dari luar untuk memperbaiki satu alat mengeluarkan biaya 3,5 juta sedangkan untuk mekanik kita sendiri hanya mengeluarkan biaya 1 juta. Dengan pengalaman yang dimiliki mereka terbiasa untuk membuat alat yang mampu memproduksi peralatan dapur dengan tepat. Mekanik tersebut kita pekerjakan setiap hari dengan memproduksi alat secara terus menerus dan membuat cetakan setok, sotil dan peralatan dapur lainnya. Dari satu alat dengan alat lainnya hampir

sama cuma bentuk cetakan yang berbeda. Bahan baku untuk membuat alat dan alat bantu sama. Kita untuk mesin bubut menggunakan jasa luar dengan bekerjasama dengan bengkel karena kita tidak mempunyai alat dan orang yang ahli dibidangnya. Mengapa kita tidak mempunyai mesin bubut karena orang yang ahli dibidang bubut itu hanya sedikit, tidak sembarang orang dapat melakukannya. Di wilayah Tulungagung ada sekitar 20 tempat untuk jasa bubut, namun yang mampu melayani untuk membuat peralatan dapur hanya sekitar 2 saja. Ada bengkel yang mampu membuat barang dengan detail yang luar biasa karena keahlian tinggi.

A: Apakah ada proses penyimpanan dalam produk Anda?

B: Untuk penyimpanan persediaan barang jadi kami menyimpannya di gudang khusus agar kualitas produk tidak menurun. Karena alat dapur memiliki siklus dalam penjualannya.

A: Bagaimana siklus penjualan dari produk UD. Inova 21?

B: Jadi bulan Ramadhan, Syawal sampai bulan Desember alat dapur seperti serok, sotil laku keras. Setelah itu untuk bulan Agustus, September laku tetapi tidak seberapa banyak. Kita memproduksi dengan jumlah yang konsisten dengan pekerja yang tetap. Untuk permintaan pangangan ikan paling rame ketika menjelang tahun baru yaitu Bulan Desember sampai Januari. Ketika Bulan Oktober, Nopember, Desember, Januari alat dapur seperti serok, jipit kue, dan sotil mengalami penurunan permintaan dan berganti untuk yang mengalami peningkatan adalah hanger. Ketika hanger laku keras itu dapat menarik produk lain untuk dijual seperti serok, jipit kue, dan sotil namun dengan jumlah yang sedikit. Tujuan dari produksi jumlah yang tetap tersebut adalah untuk mengatur keuangan. Dengan jumlah 100 ribu dusin hanger ketika musim permintaan hanger meningkat dalam waktu 1 bulan jumlah tersebut akan habis bahkan ada pedagang yang menginginkan untuk membeli dengan jumlah tersebut untuk sekali belakukan pembelian.