



**STRATEGI BERSAING PADA INDUSTRI KECIL NURANI  
HANDICRAFT DI JEMBER**

*Competitive Strategy of Small Industry Nurani Handicraft in Jember*

**SKRIPSI**

Oleh

**Nimas Kinanti Wisudaningsih  
NIM 140910202025**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2019**



**STRATEGI BERSAING PADA INDUSTRI KECIL NURANI  
HANDICRAFT DI JEMBER**

**SKRIPSI**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis (S1) dan mencapai gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis

oleh

**Nimas Kinanti Wisudaningsih  
NIM 140910202025**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2019**

## PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Kedua orang tua tercinta, Ayah Suhartono dan Ibu Jumaati yang telah membesarkan, mendidik, dan memberi suri tauladan yang baik selama ini. Terima kasih atas doa kalian yang tak terhingga, kasih sayang yang tidak ternilai harganya serta semangat yang tiada henti sampai tugas akhir ini selesai dan mencapai gelar sarjana. Meskipun semua itu harus melalui proses dengan berbagai macam kondisi, tapi syukur alhamdulillah berkat doa dan dukungan kalian skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Semoga ilmu yang diperoleh putrimu ini senantiasa berkah sehingga bisa membawa masadepan yang lebih baik.
2. Semua guru yang telah mendedikasikan ilmunya dari SDN Kalisat 01, SMPN 02 Kalisat, SMAN 01 Kalisat, serta Bapak/Ibu dosen Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Jember.
3. Almamater kampus kebanggaan, Universitas Jember.

**MOTTO**

*“Bukan kesulitan yang membuat kita takut. Seringkali **ketakutanlah yang membuat jadi sulit. Jadi, janganlah mudah menyerah!**”*

*(Ir. Joko Widodo)*

*“**Perubahan** hanya akan muncul ketika ada **kemauan dan keberanian**”*

*(Ir. Joko Widodo)*

*“Banyak orang yang **gagal dalam kehidupan, bukan karena kurangnya kemampuan, pengetahuan atau keberanian. Namun hanya karena mereka tidak pernah mengatur energinya pada sasaran**”*

*(Elbert Hubbard)*

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nimas Kinanti Wisudaningsih

NIM : 140910202025

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Strategi Bersaing pada Industri Kecil Nurani Handicraft di Jember” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, 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 mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 27 Mei 2019

Yang menyatakan,

Nimas Kinanti W

NIM 140910202025

**SKRIPSI**

**STRATEGI BERSAING PADA INDUSTRI KECIL NURANI  
HANDICRAFT DI JEMBER**

Oleh:

Nimas Kinanti Wisudaningsih  
140910202025

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Dr.Edy Wahyudi, S.Sos, MM  
NIP. 197508252002121002

Dosen Pembimbing Anggota : Dra. Sri Wahjuni, M. Si  
NIP. 195604091987022001

**PENGESAHAN**

Skripsi berjudul “Strategi Bersaing pada Industri Kecil Nurani Handicraft di Jember” telah diuji dan disahkan oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember pada :

Hari/tanggal : Jumat / 21 Juni 2019

Tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Jam : 08.30 WIB

Tim Penguji,  
Ketua,

**Dr. Djoko Poernomo, M.Si**  
**NIP. 196002191987021001**

Pembimbing Utama,

Pembimbing Anggota,

**Dr. Edy Wahyudi, MM**  
**NIP. 197508252002121002**

**Dra. Sri Wahjuni, M.Si**  
**NIP. 195604091987022001**

Penguji Anggota,

Penguji Anggota,

**Drs. Didik Eko Julianto, MAB**  
**NIP. 19610722198021001**

**Drs. Suhartono, MP**  
**NIP. 196002141988031002**

Mengesahkan,  
Penjabat Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember

**Dr. Hadi Prayitno, M.Kes**  
**NIP. 196106081988021001**

## RINGKASAN

**Strategi Bersaing Pada Industri Kecil Nurani Handicraft di Jember;** Nimas Kinanti Wisudaningsih; 140910202025; 2019; 100 halaman; Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis; Jurusan Ilmu Administrai, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.

Industri kecil Nurani Handicraft merupakan salah satu usaha industri yang bergerak dibidang kerajinan tangan yang menghasilkan aksesoris seperti gelang, kalung, gelang kaki, bando dll. Industri ini telah berdiri sejak tahun 1988 hingga sampai saat ini. Proses produksi Nurani Handicraft bertempat di Kalisat Jember, sedangkan proses penjualannya bertempat di Pulau Bali. Konsumen yang dilayani tidak hanya konsumen lokal, akan tetapi konsumen mancanegara juga dilayaninya. Industri ini merupakan usaha tunggal karena dalam proses produksinya menggunakan sumber daya sendiri serta modal yang digunakan milik sendiri.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan strategi bersaing pada Industri Kecil Nurani Handicraft di Jember. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan metode analisis data domain taksonomi. Peneliti dalam melakukan keabsahan data dengan melakukan wawancara dari berbagai sumber yang telah menguasai topik yang dibutuhkan dalam pembahasan. Selaain itu dalam menguji apakah data yang diperoleh sudah objektif juga akan dilakukan dokumentasi dan observasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa produk yang dihasilkan oleh Nurani Handicraft beraneka ragam desain dan juga menggunakan strategi fokus persaingan harga serta melayani konsumen pedagang grosir. Maka dengan menggunakan strategi-strategi tersebut Nurani Handicraft mampu menyaingi para kompetitor lainnya yang ada dipasaran. Konsumen menyukai produk yang murah dan memiliki banyak macam desain pilihannya. Dengan begitu target pasar dengan segmen menengah kebawah merupakan sasaran dan tujuan dari Nurani Handicraft. Produk yang dihasilkan dengan kualitas standart yang masih termasuk

dalam kriteria permintaan konsumen sehingga masih mampu memenuhi permintaan pasar yang cukup tinggi.



## PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT. Atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Strategi Bersaing pada Industri Kecil Nurani Handicraft di Jember”. 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 berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terimakasih kepada :

1. Dr. Hadi Prayitno, M.Kes., selaku Penjabat Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
2. Dr. Akhmad Toha, M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember;
3. Drs. Didik Eko Julianto, M. AB., selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember
4. Dr. Edy Wahyudi, S.Sos, MM selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan waktu, nasihat, diskusi, dan banyak hal terkait penyusunan skripsi sampai selesai;
5. Dra. Sri Wahjuni, M.Si selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan waktu, nasihat, motivasi, kesabaran, serta semangat terkait penyusunan skripsi sampai selesai;
6. Seluruh Dosen, Staf Pengajar, serta karyawan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember atas ilmu dan bantuan yang telah diberikan selama ini;
7. Ibu Nurani selaku pemilik Industri Kecil Nurani Handicraft bersama seluruh tim yang telah bersedia menjadi informan serta memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian di tempat usahanya;

8. Seluruh keluargaku mulai dari Ayah Ibu, kakakku Ifatul, Masku Bagus Wahyu, Mahira, Bima, Fajri Akroman, Devi Handoyo, Ulfa Nuraini, Lilis Dwi dan seluruh teman-teman adbis 2014.
9. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Jember, 27 Mei 2019

Penulis



**DAFTAR ISI**

<b>HALAMAN SAMPUL .....</b>	<b>ii</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN.....</b>	<b>v</b>
<b>SKRIPSI.....</b>	<b>vi</b>
<b>PENGESAHAN .....</b>	<b>vii</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>viii</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xvii</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang Masalah .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Rumusan Masalah .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Tujuan .....</b>	<b>8</b>
<b>1.4 Manfaat Penelitian.....</b>	<b>8</b>
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Kajian Teori .....</b>	<b>9</b>
2.1.1. Pengertian Strategi .....	9
2.1.2. Pengertian Manajemen Strategi .....	12
2.1.3. Pengertian Strategi Bersaing .....	13
2.1.4. Analisis Lingkungan Industri .....	16
2.1.4.1 Analisis Lingkungan Internal .....	17
2.1.4.2 Analisis Lingkungan Eksternal.....	18
2.1.5. Pengertian Industri Kecil dan Menengah .....	21
2.1.5.1 Karakteristik Industri Kecil dan Menengah .....	22

2.1.6. Pengertian Handicraft .....	23
<b>2.2 Kajian Pemikiran .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3 Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>26</b>
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>29</b>
<b>3.1 Tipe Penelitian .....</b>	<b>29</b>
<b>3.2 Tahap Persiapan .....</b>	<b>30</b>
3.2.1. Studi Kepustakaan .....	30
3.2.2. Penentuan Lokasi Penelitian .....	30
3.2.3. Observasi Pendahuluan .....	31
3.2.4. Penentuan Informan .....	31
<b>3.3 Tahap Pengumpulan Data .....</b>	<b>32</b>
<b>3.4 Tahap Pemeriksaan Keabsahan Data .....</b>	<b>34</b>
<b>3.5 Tahap Analisis Data .....</b>	<b>35</b>
<b>3.6 Tahap Penarikan Kesimpulan .....</b>	<b>38</b>
<b>3.7 Peta Alur (roadmap) Penelitian .....</b>	<b>38</b>
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....</b>	<b>40</b>
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....	40
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan .....	41
4.1.3 Struktur Organisasi .....	42
4.1.4 Ketentuan Hari dan Jam Kerja .....	44
4.1.5 Sistem Pengupahan .....	44
<b>4.2 Proses Produksi .....</b>	<b>44</b>
4.2.1 Bahan Baku Utama dan Bahan Baku Pembantu .....	45
4.2.2 Peralatan Produksi .....	46
4.2.3 Proses Produksi .....	46
<b>4.3 Analisis Persaingan Industri .....</b>	<b>48</b>
4.3.1 Deskripsi Persaingan Industri .....	48
4.3.2 Identifikasi Lingkungan Pesaing Industri .....	48

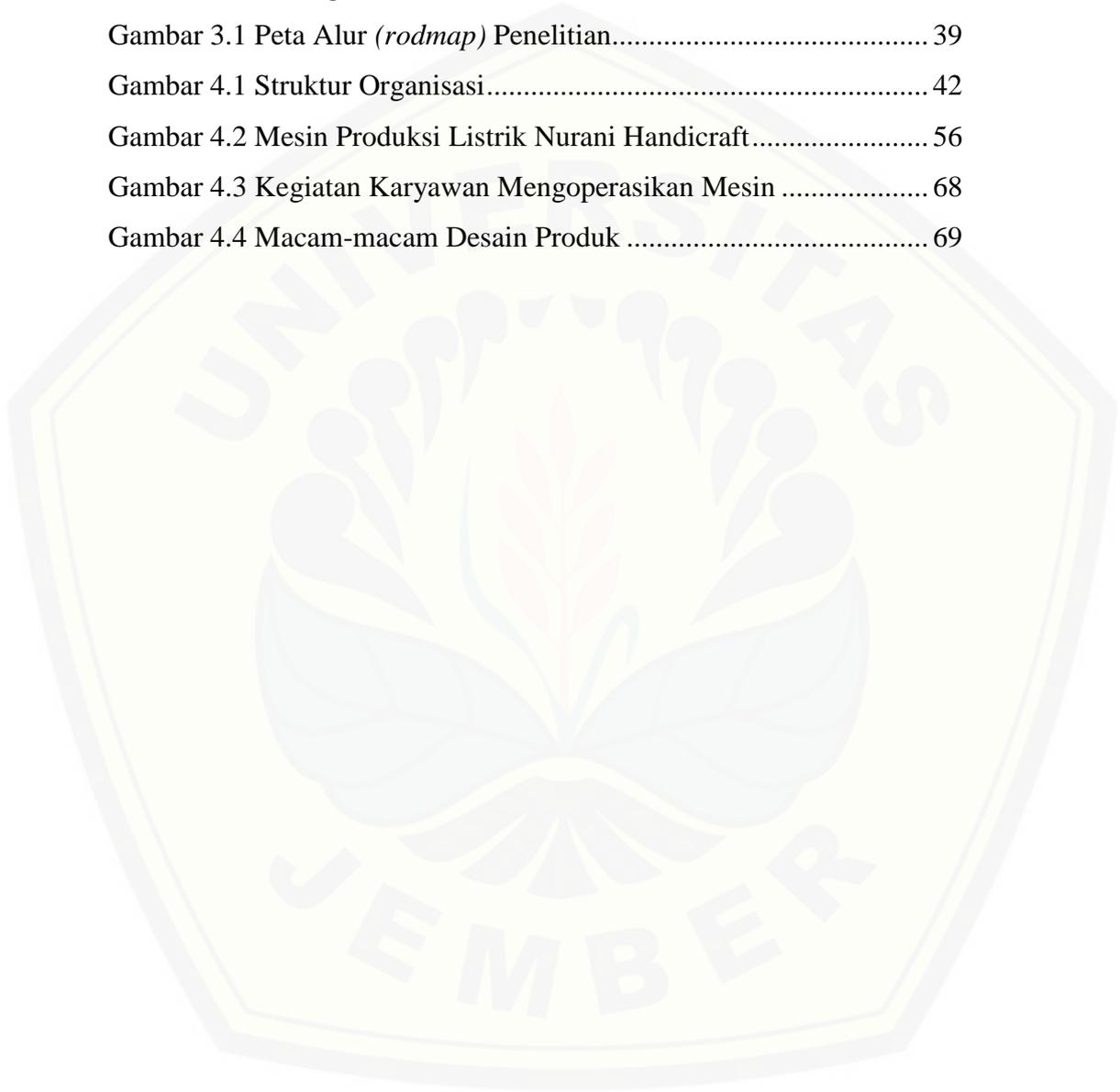
<b>4.4 Deskripsi Hasil Penelitian .....</b>	<b>54</b>
4.4.1 <i>Distinctive Competence</i> .....	54
4.4.2 <i>Competitive Advantage</i> .....	56
<b>4.5 Hasil Implementasi .....</b>	<b>64</b>
<b>4.6 Interpretasi Data .....</b>	<b>65</b>
<b>4.7 Matrix Penelitian .....</b>	<b>75</b>
<b>BAB 5. PENUTUP.....</b>	<b>78</b>
<b>5.1 Kesimpulan .....</b>	<b>78</b>
<b>5.2 Saran .....</b>	<b>79</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>80</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>83</b>
Lampiran 1. Dokumentasi.....	84
Lampiran 2. Transkrip Wawancara.....	94

**DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1 Total Produksi & pendapatan kotor Nurani Handicraft.....	5
Tabel 1.2 Data Pesaing Nurani Handicraft .....	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	27
Tabel 3.1 Model Analisis Domain .....	36
Tabel 3.2 Model Analisis Taksonomi .....	37
Tabel 4.1 Omset Penjualan Nurani Handicraft .....	65
Tabel 4.2 Matrik Strategi Bersaing berbentuk <i>Distinctive Competence</i> ...	75
Tabel 4.3 Matrik Strategi Bersaing berbentuk <i>Competitive Advantage</i> ....	76

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Tiga Strategi Generik Porter .....	14
Gambar 2.2 Porter's Five Forces Analysis .....	18
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran.....	26
Gambar 3.1 Peta Alur ( <i>roadmap</i> ) Penelitian.....	39
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	42
Gambar 4.2 Mesin Produksi Listrik Nurani Handicraft.....	56
Gambar 4.3 Kegiatan Karyawan Mengoperasikan Mesin .....	68
Gambar 4.4 Macam-macam Desain Produk .....	69



**DAFTAR LAMPIRAN**

<b>No.</b>	<b>Judul Lampiran</b>	<b>Halaman</b>
Lampiran 1.	Dokumentasi .....	84
Lampiran 2.	Transkrip Wawancara .....	94



## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan era globalisasi yang semakin pesat menjadikan para wirausahawan harus mampu mengikutinya. Seiring berkembangnya hal tersebut kebutuhan konsumen juga semakin kompleks, mulai dari kebutuhan yang paling mendasar hingga kebutuhan yang paling pokok. Hal ini disebabkan karena adanya perbaikan dalam tingkat pendidikan, pendapatan, hubungan sosial yang semakin meluas. Munculnya kebutuhan tersebut merupakan peluang bisnis bagi para wirausahawan untuk memproduksi barang-barang yang dibutuhkan oleh para konsumen, yang pada akhirnya hal tersebut memunculkan perusahaan-perusahaan yang saling bersaing untuk mendapatkan pasar. Fenomena persaingan ini semakin hari terus semakin meningkat, sehingga para wirausahawan terpacu untuk selalu berpikir kreatif dan inovatif.

Kreatif memiliki daya cipta atau memiliki kemampuan untuk menciptakan. Kemampuan untuk menciptakan tersebut merupakan suatu kreatifitas, sedangkan inovasi itu bersifat memperkenalkan atau mengembangkan hal-hal baru. Antara kreatif dan inovatif memiliki keterkaitan dan biasanya pula dimiliki oleh orang yang memiliki jiwa kewirausahaan. Oleh karena itu perlu adanya pengembangan serta pengendalian kreatifitas dan inovasi yang ada dalam diri seorang wirausahaan tersebut. Kreatif dan inovatif tidak dapat dilakukan apabila indikator utama didalamnya tidak dimiliki yaitu pengetahuan dan pengalaman. Dalam kamus besar Bahasa Indonesia (2011), pengetahuan adalah sesuatu yang diketahui berkaitan dengan proses pembelajaran. Proses belajar ini dipengaruhi berbagai faktor dari dalam seperti motivasi dan faktor dari luar berupa sarana informasi yang tersedia, serta keadaan sosial budaya. Sedangkan pengalaman itu sendiri merupakan suatu peristiwa atau kejadian yang pernah dialami sebelumnya. Dengan adanya pengetahuan dan pengalaman tersebut seseorang dapat mengembangkan jiwa kreatif dan inovatifnya dalam proses bersaing. Persaingan yang dilakukan berdasarkan dua hal tersebut maka seseorang akan lebih mampu membaca hal apa yang perlu diperhatikan lebih ketika bersaing sedang berlangsung.

Persaingan tidak dapat dihindari oleh para wirausahawan dalam pasar yang saat ini sangat kompetitif. Pasar merupakan suatu wadah atau tempat yang digunakan oleh para wirausahawan untuk mulai mengeksplor hasil produksi. Suatu produksi yang memiliki kualitas dan bermutu baik bisanya menjadi sebuah incaran bagi para konsumen. Selain dari kualitas, hal yang penting untuk diperhatikan dalam mengeksplor hasil produksinya adalah cara atau strategi yang digunakan oleh seorang produsen dalam bersaing menjual produknya.

Setiap perusahaan dalam melakukan kegiatan apapun tidak terlepas dari strategi, karena strategi merupakan cara dan langkah awal dengan tujuan jangka panjang untuk perusahaan itu sendiri. Maka dari itu perusahaan harus benar-benar merumuskan strategi secara teliti dan tepat. Menurut (Kevin, dkk 2015) Strategi juga merupakan rencana yang berskala besar, bertujuan ke masa depan untuk berinteraksi dengan kondisi persaingan demi mencapai tujuan perusahaan. Strategi membantu perusahaan untuk menyadari bagaimana, kapan, dan dimana perusahaan itu bersaing. Berdasarkan survey yang dilakukan di perusahaan Amerika, bahwa 60% dari perusahaan mereka telah memiliki strategi dan 89% dari mereka menyatakan strategi yang mereka terapkan dapat mencapai laba yang lebih baik, sukses dan efektif (Nainggolan, 2011). Tapi tidak selamanya strategi yang diterapkan pun berhasil. Ada beberapa perangkap yang membuat strategi itu gagal misalnya gagal dalam mengkomunikasikan strategi ke pekerja sehingga pekerja tersebut tidak mempunyai tujuan dan arah, top manajer tidak mendukung strategi tersebut, terlalu cepat menentukan strategi yang ingin digunakan tanpa pertimbangan yang jelas, terlalu berfokus pada strategi sehingga membuat fleksibilitas dan kreatifitas menjadi kaku (David, 2011).

Strategi bersaing itu sendiri merupakan 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, hal ini didukung dengan pendapat Hariadi (2005). Strategi bersaing sangat diperlukan juga untuk membantu perusahaan dalam mencapai sasaran dan tujuan tertentu. Jadi strategi bersaing sangatlah berperan penting dalam sebuah perusahaan, apabila strategi bersaing yang

digunakan tepat maka kesempatan hidup perusahaan dalam persaingan tersebut semakin lama.

Strategi bersaing tidak hanya dilakukan oleh perusahaan besar saja melainkan perusahaan kecil juga harus mempunyai strategi bersaing seperti industri kecil dan menengah. Indonesia merupakan negara yang memiliki keunggulan sebagai negara manufaktur yang bertumpu pada sektor industri. Salah satunya industri kecil dan menengah yang mampu mendorong pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Industri kecil dan menengah telah mendapatkan perhatian lebih karena pertumbuhannya yang semakin pesat dan kinerja Industri Kecil Menengah (IKM) sangat efisien, produktif, dan memiliki tingkat daya saing global (Tambunan, 2002). Kegiatan sektor ini mampu memberikan manfaat ekonomi bagi perkembangan domestik berupa tambahan Produk Domestik Bruto, pendapatan rumah tangga, dan kesempatan kerja. Industrialisasi juga tidak terlepas dari mutu sumber daya manusia dan kemampuannya memanfaatkan secara optimal sumber daya alam. Jadi, proses industrialisasi dan pembangunan industri salah satu jalur untuk meningkatkan kesejahteraan dalam arti meningkatkan taraf hidup yang lebih baik (Arsyad, 2004).

Perkembangan sektor industri di Indonesia cukup tinggi, contoh pada industri kerajinan. Menteri Perindustrian Saleh Husin mengatakan bahwa kerajinan merupakan salah satu subsektor ekonomi kreatif yang telah memberikan kontribusi besar terhadap pertumbuhan ekonomi nasional, mulai dari peningkatan nilai tambah, penyerapan tenaga kerja, jumlah perusahaan, hingga pasar ekspor. Kementerian Perindustrian terus mendorong pengembangan industri kreatif nasional, yang pertumbuhannya semakin meningkat sekitar 7% per tahun ([www.kemenperin.go.id](http://www.kemenperin.go.id)). Hal tersebut cukup bagus bagi perkembangan industri kerajinan di Indonesia. Industri ini pun terus mencatatkan kontribusi positif bukan hanya untuk pasar di dalam negeri melainkan juga pasar ekspor. Soegiarto selaku Sekretaris Jendral Asosiasi Eksportir & Produsen Handicraft Indonesia (Asephi) mengatakan bahwa produk kerajinan untuk pasar di luar negeri sudah memiliki langganan tetap dan cenderung stabil. Produk-produk dari industri kerajinan mempunyai nilai tukar yang lebih menguntungkan dan menciptakan nilai tambah

yang lebih tinggi. Industri kerajinan mempunyai variasi produk yang beragam dibandingkan dengan produk industri lainnya. Industri ini lebih menjanjikan dan dapat mengatasi permasalahan ekonomi seperti pengangguran.

Salah satu industri kerajinan yang saat ini memiliki peluang besar untuk meningkatkan perekonomian adalah industri handicraft aksesoris. Handicraft aksesoris itu berupa gelang, kalung, gelang kaki dll yang dihasilkan dari kreativitas tangan manusia itu sendiri. Hal tersebut turut melatar belakangi Ibu Nurani dalam membuka usaha handicraft aksesoris yang tempat produksinya di Jl Mawar Krajan Gumuksari Kalisat Jember sedangkan pemasarannya di Jl Legian No 474 Kuta Kab Badung Bali. Industri Nurani Handicraft ini mampu bersaing selama kurang lebih 30 tahun dengan kompetitor lainnya. Usaha ini bersaing dengan strategi yang mampu bertahan dan mengembangkan bisnisnya sampai jangkauan pemasaran ekspor ke Spanyol, Italia dan Jerman. Perkembangan usaha yang dimiliki oleh Ibu Nurani sangatlah menarik. Bisa dikatakan tidak pernah mengalami suatu kerugian produksi karena pembuatannya hanya dilakukan pada saat ada pesanan dari konsumen. Pemesanan yang dilakukan oleh para konsumen dapat dikatakan banyak karena bisa mencapai kurang lebih 10.000 biji bulanan biasa dan pada saat bulan natal hingga tahun baru bisa mencapai kurang lebih 300.000 biji dalam sebulan.

Berikut data Tabel mengenai total produksi pada Nurani Handicraft tahun 2017-2018 :

Tabel 1.1 Total Produksi dan Pendapatan Kotor Nurani Handicraft

No	Bulan	Total produksi (pcs)	Pendapatan Kotor (juta)
a	B	C	D
1.	Januari	250.000	125.000.000
2.	Februari	300.000	150.000.000
3.	Maret	30.000	15.000.000
4.	April	30.000	15.000.000
5.	Mei	28.000	14.000.000
6.	Juni	25.000	12.500.000
7.	Juli	20.000	10.000.000
8.	Agustus	80.000	40.000.000
9.	September	100.000	50.000.000
10.	Oktober	100.000	50.000.000
11.	November	150.000	75.000.000
12.	Desember	250.000	125.000.000

Sumber : Nurani Handicraft, 2018

Berdasarkan Tabel 1.1 total produksi nurani handicraft dapat diketahui bahwa total produksi per biji cenderung naik pada bulan Agustus, September, Oktober, November, Desember, Januari dan Februari. Hal ini dikarenakan pada bulan-bulan tersebut para Wisatawan (tamu) mancanegara banyak yang datang. Para wisatawan memutuskan untuk berwisata selama beberapa bulan tersebut di Bali karena di negara mereka sedang musim salju sehingga hal itu mengakibatkan pemesanan gelang handicraftpun juga meningkat. Berbeda halnya dengan bulan Maret, April, Mei, Juni, dan Juli yang mengalami penurunan total produksi, hal tersebut dikarenakan para wisatawan mancanegara banyak yang kembali ke negara masing-masing sehingga total produksi setiap bulannyapun kembali normal. Produksi yang dilakukan oleh Nurani Handicraft berdasarkan atas pesanan, begitupun dengan motif dan harga yang juga sesuai seperti apa yang diinginkan wisatawan asing (tamu). Motif yang dibuatnya bervariasi sesuai dengan harganya. Harga yang di bandrol mulai dari Rp.1.500 sampai dengan

Rp.8.000 tergantung dari hasil kreatifitas dalam menghasilkan gelang dan total biaya yang di gunakan untuk memproduksinya.

Dalam menjalankan usahanya Nurani Handicraft memiliki pesaing sehingga perlu adanya strategi bersaing dalam mempertahankan eksistensinya. Persaingan yang dihadapinya tidak biasa, karena setiap pesaingnya memiliki strategi dalam menarik minat konsumen. Berikut beberapa pesaing Nurani Handicraft di Jember:

Tabel 1.2 Data Pesaing Nurani Handicraft

No	Nama Pesaing	Harga Min-Max	Total Produksi / Tahun (biji)
1.	Jamal Handicraft	1500-9000	1.400.000
2.	Abu Said Handicraft	1500-5000	1.000.000
3.	Nurani Handicraft	1500-8000	1.365.000
4.	D'Roby Handicraft	1500-5000	1.000.000

Sumber: Nurani Handicraft, 2018

Berdasarkan data pada tabel 1.2 menjelaskan bahwa dari segi harga dan total produksinya Nurani Handicraft tidak jauh berbeda dengan para pesaingnya. Apabila dilihat dari Jamal Handicraft, harga maksimal selisih Rp 1.000 lebih tinggi dari Nurani Handicraft tetapi dari total produksinya lebih unggul sedikit dari pada Nurani Handicraft. Hal tersebut dikarenakan Jamal Handicraft menggunakan kecanggihan teknologi dalam memasarkan produknya. Pemilik Jamal Handicraft memanfaatkan media sosial untuk kegiatan pemasaran seperti WA, Facebook, Instagram, BBM, Website bahkan memiliki *channel* Youtube untuk mempublikasikan kegiatan produksinya. Kemudian apabila dilihat dari Abu Said Handicraft dan D'Roby Handicraft, selisih harga maksimal dengan Nurani Handicraft mencapai hingga Rp 3000. Hal ini sudah sangat jelas bahwa kedua pesaing tersebut menggunakan strategi harga dalam menarik minat konsumen, akan tetapi strategi tersebut dapat dikatakan kurang berhasil atau kurang berpengaruh terhadap Nurani Handicraft karena dilihat dari segi total produksinya masih dibawah Nurani Handicraft.

Dilihat dari pesaing-pesaing Nurani Handicraft tersebut dapat diketahui bahwa mereka mempunyai keunggulan dengan strategi masing-masing dalam memenangkan pasar. Namun hal itu tidak membuat Nurani Handicraft kalah bersaing, dapat dibuktikan masih terjaga eksistensinya sampai saat ini. Salah satu strategi yang digunakan oleh Nurani Handicraft yaitu dengan melakukan inovasi produk. Strategi tersebut terdiri dari beberapa aspek yang dibuat dan direncanakan sebelumnya agar proses inovasi nantinya berhasil dengan baik. Dari segi bahan baku Nurani Handicraft menggunakan kulit kambing asli bukan yang sintetis atau bahan imitasi, hal ini sudah dapat dirasakan perbedaannya oleh konsumen dari aroma produk yang dihasilkan. Produk yang dihasilkan juga berbagai macam variasi desain, sehingga konsumen dapat dengan mudah memilih desain yang diinginkan. Hal-hal tersebut termasuk dalam keunggulan yang dimiliki oleh Nurani Handicraft, untuk melakukan keunggulan itu Nurani memiliki strategi-strategi khusus dalam menarik kepercayaan terhadap para konsumennya. Beberapa strategi tersebut dilakukan karena pemilik ingin memberikan pelayanan terbaik kepada para konsumennya. Namun meski demikian dilihat dari segi total produksi pertahun pada tahun 2018 Nurani Handicraft masih belum paling tinggi dari segi total produksinya dibandingkan pesaing lainnya, berdasarkan fenomena tersebut maka peneliti tertarik untuk meneliti strategi yang kurang maksimal dalam pengimplementasiannya selama ini dan strategi bersaing apa saja yang digunakan oleh Nurani Handicraft dalam menarik kepercayaan konsumen untuk lebih memilih produknya daripada produk pesaing hingga mampu menjaga eksistensinya sampai saat ini.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Nurani Handicraft merupakan perusahaan yang muncul sudah sekitar kurang lebih 30 tahun, namun bisa tetap bertahan sampai saat ini dan mampu bersaing dengan kompetitor handicraft lainnya. Penelitian ini memunculkan suatu rumusan masalah yaitu “bagaimana strategi bersaing yang digunakan oleh Industri Kecil Nurani Handicraft ? ”

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian adalah untuk mendapatkan suatu rumusan hasil dari suatu penelitian dan digunakan untuk memecahkan atau menyelesaikan suatu permasalahan yang ada. Tujuan dari penelitian ini adalah mendeskripsikan strategi bersaing yang digunakan oleh Nurani Handicraft.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian merupakan dampak dari pencapaiannya tujuan. Manfaat dari penelitian ini yaitu:

1. Bagi pemilik Nurani Handicraft penelitian ini bermanfaat sebagai tolak ukur pencapaian dan perbaikan mengenai strategi bersaing yang saat ini dijalankan,
2. Bagi sivitas akademik, dapat menambah referensi bagi matakuliah pada konsentrasi pemasaran diprogram studi Ilmu Administrasi Bisnis,
3. Bagi pembaca, dapat menambah wawasan dan mengetahui strategi bersaing, dan
4. Bagi perpustakaan, sebagai tambahan serta koleksi referensi bacaan mengenai strategi bersaing.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Kajian Teori

#### 2.1.1 Pengertian Strategi

Kata strategi berasal dari kata *Strategos* dalam bahasa Yunani merupakan gabungan dari *Stratos* atau tentara dan *ego* atau pemimpin. Suatu strategi mempunyai dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang dituju. Jadi pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Hal ini didukung dengan beberapa pendapat para ahli yaitu Tedjo Tripomo (2005): Strategi adalah rencana tentang apa yang ingin dicapai atau hendak menjadi apa suatu organisasi di masa depan (arah) dan bagaimana cara mencapai keadaan yang diinginkan tersebut (rute). Menurut Chandler (2009): Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut. David (2012): Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Berdasarkan beberapa pengertian atau definisi dari beberapa para ahli tersebut maka penulis dapat menyimpulkan bahwa strategi adalah rencana bersama yang dibuat oleh manajemen puncak untuk mencapai tujuan organisasi jangka panjang dengan memanfaatkan semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut.

Goldworthy dan Ashley (2002) mengusulkan tujuh aturan dasar dalam merumuskan suatu strategi sebagai berikut:

1. Ia harus menjelaskan dan menginterpretasikan masa depan, tidak hanya masa sekarang.
2. Arah strategi harus bisa menentukan rencana dan bukan sebaliknya.
3. Strategi harus berfokus pada keunggulan kompetitif, tidak semata-mata pada pertimbangan keuangan.
4. Ia harus diaplikasikan dari atas kebawah, bukan dari bawah keatas.
5. Strategi harus mempunyai orientasi eksternal.
6. Fleksibilitas adalah sangat esensial.
7. Strategi harus berpusat pada hasil jangka panjang.

Suatu strategi hendaknya mampu memberi informasi kepada pembacanya yang sekaligus berarti mudah diperbarui oleh setiap anggota manajemen puncak dan setiap karyawan organisasi. Maka Donelly (2006) mengemukakan enam informasi yang tidak dilupakan dalam suatu strategi, yaitu:

1. Apa, apa yang akan dilaksanakan
2. Mengapa demikian, suatu uraian tentang alasan yang akan dipakai dalam menentukan apa diatas
3. Siapa yang akan bertanggung jawab untuk atau mengoperasionalkan strategi
4. Berapa banyak biaya yang harus dikeluarkan untuk mensukseskan strategi
5. Berapa lama waktu yang diperlukan untuk operasional strategi tersebut
6. Hasil apa yang akan diperoleh dari strategi tersebut

Untuk menjamin supaya strategi dapat berhasil baik dengan meyakinkan bukan saja dipercaya oleh orang lain, tetapi memang dapat dilaksanakan, Hatten (2000) memberikan beberapa petunjuknya yaitu:

1. Strategi harus konsisten dengan lingkungan, strategi dibuat mengikuti arus perkembangan masyarakat, dalam lingkungan yang memberi peluang untuk bergerak maju.
2. Setiap organisasi tidak hanya membuat satu strategi, tergantung pada ruang lingkup kegiatannya. Apabila ada banyak strategi yang dibuat maka strategi yang satu haruslah konsisten dengan strategi yang lain. Jangan bertentangan atau bertolak belakang, semua strategi senantiasa diserasikan satu dengan yang lain.
3. Strategi yang efektif hendaknya memfokuskan dan menyatukan semua sumberdaya dan tidak menceraikan beraikan satu dengan yang lain. Persaingan tidak sehat antara berbagai unit kerja dalam suatu organisasi seringkali mengklaim sumberdayanya, membiarkannya terpisah dari unit kerja lainnya sehingga kekuatan-kekuatan yang tidak menyatu itu justru merugikan posisi organisasi.
4. Strategi hendaknya memusatkan perhatian pada apa yang merupakan kekuatannya dan tidak pada titik-titik yang justru adalah kelemahannya. Selain itu hendaknya juga memanfaatkan kelemahan pesaing dan membuat langkah-langkah yang tepat untuk menempati posisi kompetitif yang lebih kuat.

5. Sumber daya adalah sesuatu yang kritis, mengingat strategi adalah sesuatu yang mungkin, hendaknya dibuat sesuatu yang memang layak dapat dilaksanakan.

6. Strategi hendaknya memperhitungkan resiko yang tidak terlalu besar. Memang setiap strategi mengandung resiko, tetapi haruslah berhati-hati, sehingga tidak menjerumuskan organisasi ke lubang yang lebih besar. Oleh karena itu strategi hendaknya selalu dapat dikontrol.

7. Strategi hendaknya disusun atas landasan keberhasilan yang telah dicapai.

8. Tanda-tanda suksesnya strategi ditampakkan dengan adanya dukungan dari pihak-pihak terkait dari para eksekutif, dari semua pimpinan unit dalam organisasi.

Sementara itu menurut Bryson (2001) menjelaskan bahwa strategi dapat dipandang sebagai pola tujuan, kebijakan, program tindakan, keputusan atau alokasi sumber daya yang mendefinisikan bagaimana organisasi itu, apa yang dilakukan dan mengapa organisasi melakukannya. Sedangkan menurut Arygris yang dikutip dalam Rangkuti (2008) menyatakan bahwa strategi merupakan respon secara terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

Berdasarkan beberapa penjelasan tersebut penulis dapat menyimpulkan bahwa dalam penyusunan strategi harus benar-benar memperhatikan tujuan dan sasaran yang akan dicapai diwaktu yang akan mendatang, selain itu perusahaan harus mampu berinteraksi dengan lingkungan dimana strategi tersebut akan dilaksanakan. Sehingga strategi tersebut berjalan searah dan sesuai kondisi lingkungan dengan melihat kemampuan internal eksternal yang meliputi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Oleh karena itu, strategi merupakan perluasan misi yang berguna untuk menjembatani perusahaan dengan lingkungan. Strategi itu sendiri biasanya dikembangkan untuk mengatasi isu strategis, dimana strategi menjelaskan respon perusahaan terhadap pilihan kebijakan pokok. Strategi secara umum akan gagal pada saat perusahaan tidak konsisten antara apa yang dikatakan dengan apa yang dilakukan.

Menurut Hunger dan Wheelen (2001) terdapat tiga tingkatan strategi dalam perusahaan, yaitu:

a. Strategi Korporat (Perusahaan)

Oleh para pimpinan puncak akan didefinisikan industri dimana 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.

b. Strategi Bisnis

Lebih menitikberatkan pada pembuatan keputusan-keputusan strategik yang melibatkan posisi bersaing dari sebuah produk atau pangsa pasar tertentu pada sebuah divisi.

c. Strategi Fungsional

Berhubungan langsung dengan pembuatan keputusan-keputusan yang menyangkut divisi-divisi pendukung dalam rangka memproduksi dan memasarkan produk hingga sampai tangan pelanggan.

### **2.1.2 Pengertian Manajemen Strategi**

Semakin besar suatu perusahaan atau organisasi maka semakin kompleks pula bentuk, jenis dan sifat interaksi yang dijalankan. Salah satu kompleksitas yang sering dihadapi oleh perusahaan yaitu mengambil proses suatu keputusan. Untuk itu manajemen strategi sangat dibutuhkan dalam hal ini dan juga ketika menghadapi apapun yang terjadi pada lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Fred R. David (2004) manajemen strategi adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

Tahapan-tahapan dalam manajemen strategi menurut Fred R. David (2004) :

1. Perumusan strategi: meliputi kegiatan untuk mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, serta memilih strategi tertentu untuk digunakan.
2. Pelaksanaan strategi: mengharuskan perusahaan untuk menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga perumusan strategi dapat dilaksanakan.
3. Pelaksanaan strategis mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya kembali, usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta menghubungkan kompensasi untuk karyawan dengan kinerja organisasi.
4. Evaluasi strategi: tahap ini merupakan tahap aktif dari manajemen strategik tiga kegiatan pokok dalam evaluasi strategi adalah: mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan sekarang ini. Kemudian mengukur kinerja, melakukan tindakan-tindakan korektif. Evaluasi strategi perlu dilakukan karena keberhasilan saat ini bukan merupakan jaminan untuk keberhasilan besok.

### **2.1.3 Pengertian Strategi Bersaing**

Salah satu tujuan dari strategi bersaing yaitu supaya perusahaan mampu bertahan atau bahkan dapat menyaingi lebih unggul dari perusahaan lain di lingkungannya. Mengembangkan strategi bersaing berarti perusahaan sudah harus mampu menentukan bagaimana tujuan yang hendak dicapai dan kebijakan apa saja yang akan diterapkan dalam mencapai tujuan tersebut. Strategi bersaing ini dilakukan supaya perusahaan dapat mengenali para pesaingnya dengan tujuan agar perusahaan mampu membaca kemampuan yang dimilikinya. Sehingga strategi bersaing dapat dirumuskan untuk memperhitungkan kemungkinan tindakan dan respon pesaing.

Hariadi (2003) meenanyakan 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. Sedangkan Menurut Lynch seperti dikutip oleh Wibisono (2006) strategi bersaing perusahaan merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan perusahaan dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat. Strategi perusahaan biasanya berkaitan dengan prinsip-prinsip secara umum untuk mencapai misi yang dicanangkan perusahaan, serta bagaimana perusahaan memilih jalur yang spesifik untuk mencapai misi tersebut. Jadi penulis menyimpulkan bahwa strategi bersaing adalah langkah-langkah terencana atau tidak terencana yang mengintegrasikan tujuan utama perusahaan sehingga dapat bertahan terhadap tekanan persaingan.

Porter (2002) menjelaskan strategi-strategi yang bisa digunakan oleh perusahaan sebagai strategi bersaing yang unggul. Strategi ini disebut dengan strategi generik seperti pada gambar 2.1 berikut:

	Kekhasan yang dirasakan Pelanggan	Posisi Biaya Rendah
Seluruh Industri	<b>DIFERENSIASI</b>	<b>KEUNGGULAN BIAYA MENYELURUH</b>
Hanya Segmen Tertentu	<b>FOKUS</b>	

Gambar 2.1 Tiga Strategi Generik Porter

a. Strategi fokus

Strategi fokus diterapkan oleh perusahaan yang ingin hanya untuk memilih bersaing pada cakupan industri yang sangat kecil dan segmen pasar yang sempit (tekanan pada ceruk pasar). Strategi fokus mempunyai dua bagian yaitu fokus biaya dan fokus diferensiasi (Porter, 2002). Fokus biaya adalah strategi bersaing

yang berfokus pada kelompok pembeli atau pasar geografis tertentu dan mencoba melayani ceruk-ceruk ini, dan mengabaikan yang lain. dalam menggunakan fokus biaya, perusahaan atau unit bisnis mencari keunggulan biaya pada segmen sasarannya. Strategi tersebut didasarkan pada keyakinan bahwa perusahaan atau unit bisnis yang mengkonsentrasikan upaya-upaya dapat melayani target strategis yang sempit dengan lebih efisien dibandingkan para pesaingnya. Fokus diferensiasi, seperti fokus biaya berkonsentrasi pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu. Amirullah (2002) menjelaskan beberapa resiko dari strategi ini, antara lain:

1. Pesaing mungkin mampu berfokus pada segmen yang lebih sempit lagi sehingga mengalahkan mereka yang melakukan fokus.
2. Suatu perusahaan yang bersaing secara industri mungkin memutuskan bahwa segmen pasar yang dilayani oleh strategi fokus menarik dan berharga untuk dikejar.
3. Terjadi perubahan selera pada segmen pasar yang dituju dan mengarah pada kecenderungan selera umum yang berlaku pada pasar secara keseluruhan.

b. Strategi Keunggulan Biaya

Menurut Dirgantoro (2001) “strategi keunggulan biaya adalah perusahaan menjadi produsen dengan biaya rendah dalam industrinya. Sumber keunggulan biaya bervariasi dengan tergantung kepada struktur industri. Sumber keunggulan itu mungkin meliputi: pengejaran *economic of sale*, atau skala ekonomis, teknologi miliki sendiri, akses ke bahan mentah dan lain-lain”.

Porter (2002) menjelaskan terdapat dua cara utama bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan biaya yaitu:

1. Mengendalikan penentu biaya, perusahaan dapat mencapai keunggulan biaya dalam kaitannya dengan biaya aktivitas nilai yang mewakili proporsi signifikan dari biaya total.
2. Mengkonfigurasi ulang rantai nilai, perusahaan dapat melakukan cara berbeda dan lebih efisien untuk mendesain, memproduksi, mendistribusikan atau memasarkan produk.

### c. Strategi Diferensiasi

Strategi Diferensiasi dilakukan apabila suatu perusahaan mampu menciptakan keunikan dibandingkan dengan para pesaingnya dalam sesuatu yang dinilai penting oleh pembeli (Amirullah, 2002). Keunikan produk (barang atau jasa) yang dikedepankan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya. Strategi jenis ini biasa ditujukan pada konsumen potensial yang relatif tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya (*price insensitive*).

Menurut Amirullah (2002) strategi diferensiasi juga memiliki beberapa resiko, yaitu:

1. Apabila pembeli tidak melihat adanya keunikan yang signifikan pada barang tersebut, maka perusahaan menjadi rentan terhadap pesaing yang mampu menawarkan kepada konsumen dengan kombinasi antara harga dan fungsi yang lebih konsisten dengan kebutuhan konsumen.
2. Apabila keunikan itu mudah ditiru atau proses imitasi berjalan begitu cepat, maka strategi diferensiasi tidak lagi menjadi efektif. Dengan demikian diferensiasi hampir selalu menuntut keunikan yang berkelanjutan.
3. Apabila perbedaan antara harga premium yang ditawarkan dengan harga barang pesaing yang menggunakan strategi keunggulan biaya terendah terlampau jauh, maka strategi diferensiasi akan menjadi sulit untuk diterapkan.

#### **2.1.4 Analisis Lingkungan Industri**

Industri dalam istilah manajemen strategik adalah kelompok perusahaan-perusahaan yang memproduksi barang atau jasa yang serupa. Didalam lingkungan industri terdapat dua langkah yang dapat dianalisis yaitu lingkungan internal dan eksternal. Berikut beberapa penjelasannya:

#### 2.1.4.1 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal berguna untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan dari perusahaan. Ada beberapa hal yang dapat dianalisa dalam lingkungan internal seperti manajemen, pemasaran, produksi / operasi, penelitian dan pengembangan, keuangan, dan sistem informasi manajemen (David, 2011). Teknik yang digunakan untuk menganalisa lingkungan internal salah satunya adalah *Resource Based View* (RBV). Pendekatan *Resource Based View* (RBV) menyakini lingkungan internal lebih penting bagi perusahaan daripada lingkungan eksternal untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan persaingannya. *Resource Based View* (RBV) adalah sebuah metode analisis dan indentifikasi keunggulan strategi perusahaan yang analisisnya berdasarkan kombinasi aset, keterampilan, kemampuan perusahaan (Pearce & Robinson, 2011). Sumber daya yang digunakan untuk menganalisa internal perusahaan (Pearce and Robinson, 2011):

##### a. Aset Berwujud (*Tangible Assets*)

Sumber daya yang termudah untuk dianalisa dan dapat ditemukan di *balance sheet* perusahaan. Sumber daya yang termasuk dalam aset berwujud adalah fasilitas produk, bahan baku, modal, teknologi, dan kepemilikan tanah.

##### b. Aset Tidak Berwujud (*Intangible Assets*)

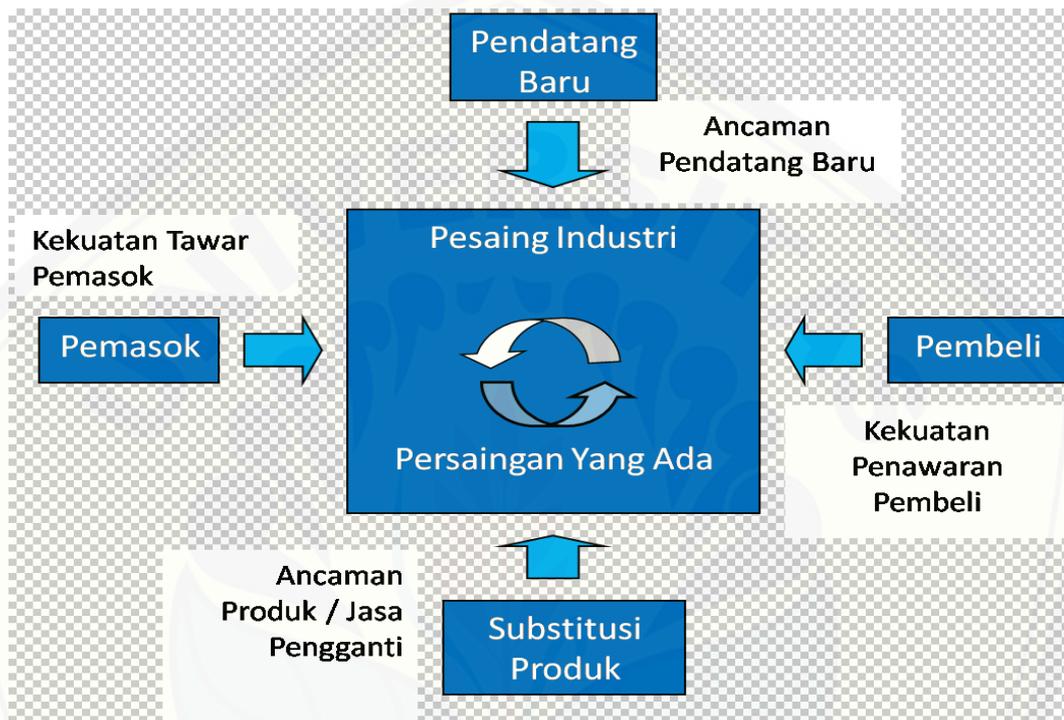
Sumber daya yang tidak dapat dilihat atau disentuh dan sangat penting dalam membuat keunggulan kompetitif perusahaan. Sumber daya aset tidak berwujud seperti nama merek, reputasi perusahaan, budaya organisasi, pengetahuan dan kemampuan, hak paten, dan merek dagang (*trademarks*).

##### c. Kemampuan organisasi (*Organization capabilities*)

Sumber daya dalam hal keterampilan seperti kemampuan dan cara menggabungkan aset, tenaga kerja, dan proses yang berguna untuk mengubah input menjadi output.

### 2.1.4.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan Eksternal adalah faktor-faktor yang berada diluar kendali perusahaan yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan dan arah, organisasi struktur, dan proses internal (Pearce dan Robinson, 2011). Penelitian lingkungan eksternal yang digunakan yaitu Porter's FiveForce Model.



Gambar 2.2 Porter's Five Forces Analysis

#### 1. Ancaman Pendatang Baru

Setiap pendatang baru yang masuk dalam suatu industri pastinya akan menyebabkan persaingan antar industri itu semakin ketat (David, 2011). Pendatang baru yang masuk ke industri tertentu akan membawa kapasitas baru, keinginan untuk mendapatkan bagian pasar, dan sering juga sumber daya utama. Kompetitor yang ingin masuk ke dalam suatu industri pastinya ada hambatan-hambatan tertentu. Ada enam hambatan utama untuk masuk ke sebuah industri (Pearce & Robinson, 2011):

##### a. Skala ekonomi

Skala ekonomi menghalangi pendatang baru masuk dengan memaksa pendatang baru untuk membuat usaha berskala besar atau menerima kekalahan

biaya. Skala ekonomi dalam produksi, penelitian, pemasaran, dan jasa merupakan kunci untuk menghalangi pendatang baru masuk kedalam persaingan. Skala ekonomi juga dapat menjadi penghalang dalam hal distribusi, pemanfaatan tenaga penjualan, keuangan, dan hampir semua bagian dalam bisnis. Skala ekonomi hasil dari sumber teknologi seperti mesin yang lebih bagus dan non teknologi seperti koordinasi manajerial fungsi produksi dan proses yang lebih baik. Skala ekonomi sangat penting untuk meningkatkan tingkat hambatan untuk masuk kedalam industri. Perusahaan bisa menurunkan harga penjualannya sementara atau seterusnya untuk memberikan tekanan kepada pendatang baru untuk masuk ke industri tersebut.

b. Diferensiasi produk

Diferensiasi produk membuat penghalang dengan memaksa pendatang baru untuk membuang biaya yang banyak agar dapat mengatasi loyalitas pembeli. Iklan, layanan pelanggan menjadi hal utama dalam bisnis, namun perbedaan produk menjadi faktor pendukung mengidentifikasi merek.

c. Kebutuhan modal

Kebutuhan modal yang sangat besar untuk bersaing menjadi hambatan bagi pendatang baru terutama modal untuk iklan dan penelitian dan pengembangan. Modal bukan hanya untuk fasilitas tetap tetapi juga untuk *customer credit, inventories, dan absorbing start-up losses*.

d. Kerugian biaya tidak berhubungan dengan ukuran perusahaan

Perusahaan awal mungkin memiliki keuntungan yang tidak dimiliki pendatang baru, tidak peduli usaha ukuran perusahaan dan skala ekonomi perusahaan. Keuntungan ini berasal dari pembelajaran, hak milik teknologi, akses sumber bahan baku terbaik, aset yang dibeli dengan harga sebelum inflasi, subsidi pemerintah, dan lokasi baik.

e. Akses saluran distribusi

Sudah seharusnya pendatang baru menjamin distribusi produk dan jasanya aman. Semakin terbatas saluran grosir atau eceran dan kompetitor yang ada semakin terikat dengan saluran distribusi tersebut, tentunya semakin susah untuk

pendatang baru masuk ke industri tersebut. Kadang halangan ini sangat kuat untuk diatasi, sehingga pendatang baru harus membuat chanel distribusinya sendiri.

f. Kebijakan pemerintah

Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup masuknya pendatang baru ke industri dengan kontrol seperti persyaratan surat ijin, akses terbatas pada bahan baku, dan pajak insentif. Pemerintah juga dapat menjadi hambatan bagi pendatang baru dengan cara mengontrol standar populasi udara dan air dan regulasi keamanan.

2. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawarnya kepada peserta industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas pembelian barang dan jasa. Pemasok yang kuat dapat menekan profitabilitas dari industri yang tidak dapat mengimbangi kenaikan harganya. Pemasok disebut kuat jika (Pearce and Robinson, 2013):

- a. Didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terfokus daripada industri dimana mereka menjual.
- b. Produknya unik atau setidaknya berbeda dengan yang lainnya.
- c. Produk pemasok merupakan input terpenting bagi bisnis
- d. Industri itu bukan merupakan pelanggan penting bagi pemasok

3. Kekuatan Tawar Menawar Konsumen

Pembeli yang terpusat atau membeli dengan jumlah yang banyak, kekuatan tawar-menawar pembeli tersebut dapat mempresentasikan kekuatan besar yang mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri. Kekuatan tawar-menawar pembeli juga besar jika produk yang dijual itu standar atau tidak berbeda dengan produk pesaingnya. Ketika dalam kasus ini, pembeli dapat melakukan negosiasi harga dan meminta garansi. Kekuatan daya tawar menawar konsumen meningkat jika (David, 2011):

- a. Konsumen membeli dalam jumlah yang banyak yang membuat pembeli tersebut penting bagi perusahaan
- b. Produknya tidak terdiferensiasi atau tidak berbeda dengan pesaing

- c. Adanya informasi mengenai produk (harga, kualitas, produk dan biaya)
  - d. Mudahnya pelanggan untuk berpindah ke pesaing lain
  - e. Perusahaan mengalami penurunan permintaan
4. Ancaman Produk Pengganti

Adanya produk pengganti yang meletakkan batas tertinggi harga yang dapat dibebankan sebelum konsumen berpindah ke produk pengganti. Batas tertinggi harga sama dengan batas tertinggi laba dan kompetisi antara pesaing lebih hebat. Tekanan persaingan meningkat dari bertambahnya produk pengganti karena harga relatif produk pengganti turun dan biaya peralihan konsumen juga turun. (David, 2011).

#### 5. Persaingan Antara Perusahaan Pesaing

Persaingan antara pesaing industri yang ada berusaha untuk merebut posisi dengan menggunakan strategi kompetisi harga, pengenalan produk, dan persaingan iklan. Persaingan yang ketat disebabkan beberapa faktor:

- a. Banyaknya kompetitor atau secara kasar kekuatan dan besar perusahaan sama.
- b. Perkembangan industri rendah yang membuat persaingan untuk merebut pasar semakin meningkat.
- c. Produk atau jasa tidak berbeda dengan yang lainnya atau tidak adanya peralihan biaya
- d. Biaya tetap tinggi atau produknya mudah hancur sehingga keinginan untuk menurunkan harga semakin besar.
- e. Penambahan kapasitas dalam jumlah yang besar
- f. Halangan berhenti tinggi.
- g. Persaingan yang beragam dalam hal strategi, keaslian, dan kepribadian perusahaan.

### 2.1.5 Pengertian Industri Kecil dan Menengah

Industri kecil secara mikro adalah kumpulan dari perusahaan-perusahaan yang menghasilkan barang homogen, atau barang-barang yang mempunyai sifat

saling mengganti yang sangat erat (Hasibuan, 2003). Sedangkan menurut Menteri Perindustrian, perusahaan industri kecil merupakan perusahaan yang melakukan kegiatan usaha dibidang industri dengan nilai investasi paling banyak Rp. 200.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan usaha dan memiliki omset kurang dari Rp. 1.000.000.000 (satu milyar) per tahun. Untuk Industri menengah sendiri merupakan perusahaan yang melakukan kegiatan usaha dibidang industri dengan nilai investasi lebih besar dari Rp. 200.000.000 sampai dengan paling banyak Rp. 10.000.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha dan memiliki omset antara 1 Milyar hingga 10 Milyar Rupiah per tahun. Berdasarkan jumlah tenaga kerja yang bekerja, industri dapat dikelompokkan menjadi empat kelompok yaitu:

1. Industri besar adalah industri yang memiliki 100 orang atau lebih pekerja
2. Industri sedang adalah industri yang memiliki 20 sampai dengan 99 orang pekerja.
3. Industri kecil adalah industri yang memiliki 5 hingga 19 orang pekerja.
4. Industri kerajinan atau rumah tangga adalah industri yang memiliki pekerja dibawah 5 orang.

#### **2.1.5.1 Karakteristik Industri Kecil**

Industri kecil pada tahap awal berbentuk industri rumah tangga (*hme industry*), tempat tinggal dan tempat kerjanya menjadi satu. Semua pekerjaan dari pimpinan, pelaksanaan produksi dan penjualan dilakukan oleh para anggota keluarga dari keluarga itu sendiri. Modal yang digunakan dalam kegiatan produksi tercampur dengan uang rumah tangga dalam membiayai kehidupan sehari-hari, untung-rugi juga susah dibedakan karena modal dimana untuk barang yang dikonsumsi selalu sama. Secara umum industri kecil memiliki karakteristik yang hampir sama (Kuncoro, 2000) yaitu:

- a. Tidak ada pembagian tugas yang jelas antara bidang administrasi, pemilik dan pengelola industri, serta memanfaatkan tenaga kerja dari keluarga dan teman dekatnya.

b. Rendahnya akses industri kecil terhadap lembaga-lembaga kredit formal, industri kecil sebagian besar menggantungkan pembiayaan usahanya dari modal sendiri atau bahkan sumber lain-lain seperti keluarga, kerabat, pedagang perantara, bahkan rentenir.

c. Sebagian besar industri kecil ditandai dengan belum dipunyai status badan hukum. Menurut catatan BPS (1994), jumlah industri kecil sebanyak 124.990 ternyata 90,6% merupakan perusahaan perseorangan yang tidak memiliki akta notaris, 4,7% tergolong perusahaan perseorangan berakta notaris dan hanya 1,7% yang sudah mempunyai badan hukum (PT, CV, Firma).

### 2.1.6 Pengertian Handicraft

Handicraft diambil dari bahas inggris yang artinya “kerajinan tangan”, juga dikenal istilah lainnya yaitu “kriya”. Dalam kamus bahasa indonesia (KBBI, 2008) disebutkan bahwa kriya adalah “pekerjaan (kerajinan) tangan”. Menurut Toekio (2003) kriya merupakan “pekerjaan yang bertautan dengan keterampilan tangan bersifat keutasan (utas: tukang, juru, ahli) dalam menghasilkan adikarya yang berguna (fungsional)”. Sedangkan menurut Prof. Dr. I made Bandem (2002) “Kriya” dalam bahasa indonesia artinya pekerjaan (keterampilan tangan). Dalam bahas inggris disebut “craft” berarti energi atau kerajinan. Maksudnya adalah bahwa seni kriya sebagai karya yang dihasilkan karena skill atau keterampilan seseorang. Kemudian menurut Enget dkk (dalam *Seni Kriya Kayu SMK Jilid I*, 2008) yaitu :

Seni kriya adalah semua hasil karya manusia yang memerlukan keahlian khusus yang berkaitan dengan tangan, sehingga seni kriya sering juga disebut kerajinan tangan. Seni kriya dihasilkan melalui keahlian manusia dalam mengolah bahan mentah. Seni kriya dapat dikelompokkan berdasar tujuan penciptaan atau penggunaannya menjadi kriya yang mempunyai fungsi praktis, estetis, dan simbolis (*religious*).

Dari beberapa uraian diatas dapat penulis simpulkan bahwa kriya adalah suatu pekerjaan (kerajinan tangan) yang dihasilkan karena skill atau keterampilan seseorang dalam mengolah bahan mentah dengan tujuan penciptaan atau

penggunaannya menjadi kriya yang mempunyai fungsi praktis, estetis, dan simbolis (*religious*).

## 2.2 Kajian Pemikiran

Didalam industri kecil persaingan pasar adalah hal yang wajar. Industri kecil seperti Industri Kecil Nurani Handicraft adalah salah satu contoh jenis industri yang sekarang menjamur di daerah Bali yang merupakan kota wisata dan sangat tinggi tingkat persaingannya. Perlu adanya strategi yang sesuai dengan tujuan satu usaha. Maka dari itu perlu adanya proses analisis industri agar strategi yang dijalankan berjalan efektif.

Didalam strategi bersaing perlu adanya tindakan ofensif atau defensif untuk menciptakan posisi yang aman (*defendable*) dalam persaingan usaha, untuk mengatasi dengan sukses persaingan dan oleh karenanya mendapatkan hasil laba yang tinggi bagi pemilik usaha (Porter, 2002). Secara luas ini mencakup sejumlah pendekatan diantaranya:

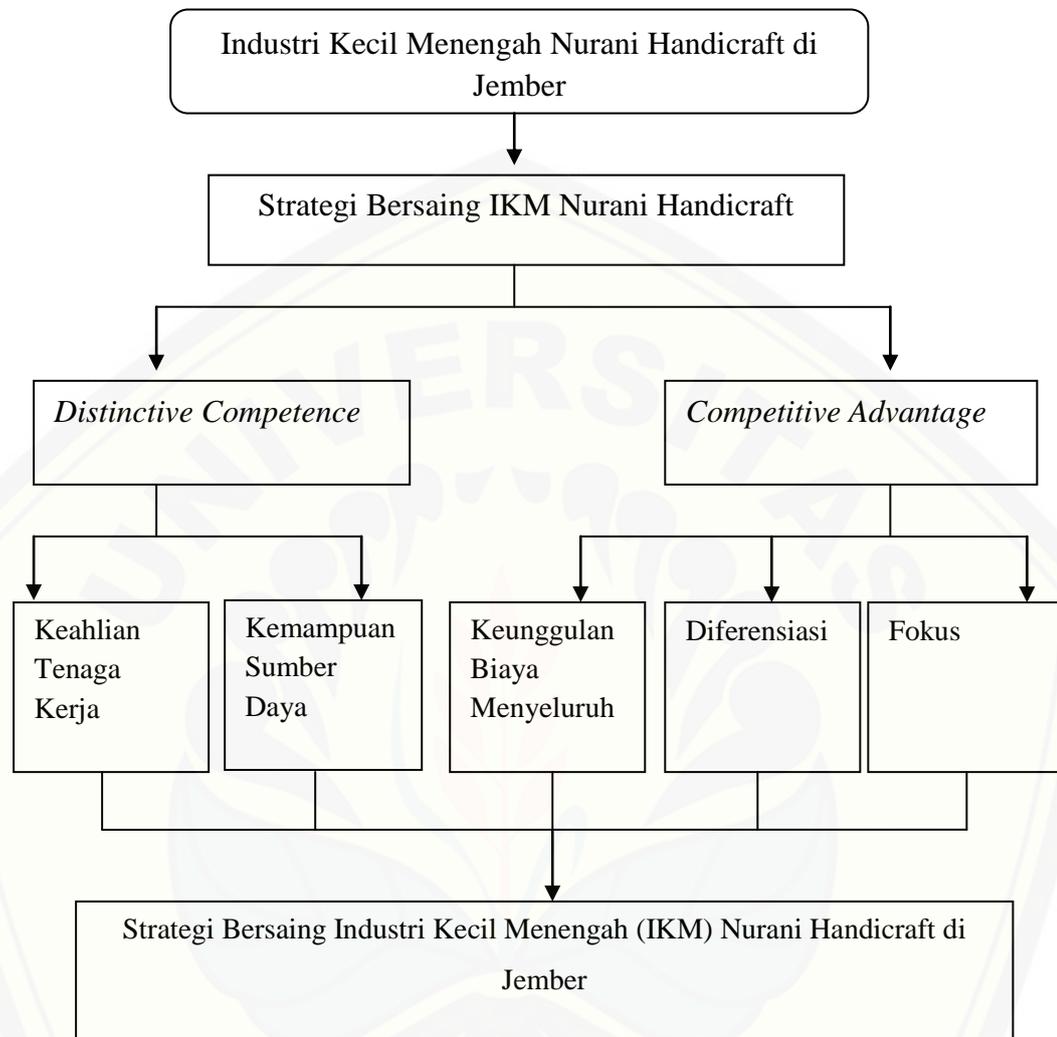
- a) Menempatkan perusahaan dalam posisi sedemikian hingga kemampuannya memberikan pertahanan yang terbaik untuk menghadapi rangkaian kekuatan persaingan yang ada;
- b) Mempengaruhi keseimbangan kekuatan melalui gerakan strategi, dan karenanya memperbaiki posisi relatif perusahaan;
- c) Mengantisipasi pergeseran pada faktor-faktor yang menjadi penyebab kekuatan persaingan dan menanggapinya, 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 mencerminkan situasinya sendiri. Tetapi pada tingkat yang paling luas juga dapat mengidentifikasi tiga strategi generik yang konsisten secara intern (yang dapat digunakan sendirisendiri atau kombinasi) guna menciptakan

posisi yang aman dalam jangka panjang dan mengungguli para pesaing dalam industri kecil.

Kunci dari strategi tersebut adalah dengan melakukan tindakan *distinctive competence* dan *competitive advantage* IKM Nurani Handicraft 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 dapat mempengaruhi keberhasilan dalam melakukan perumusan strategi juga perlu adanya strategi yang tidak kalah penting dalam mengungguli dari para pesaing yang ada yaitu strategi keunggulan biaya menyeluruh, diferensiasi dan fokus. Dari strategi tersebut selanjutnya dapat diterjemahkan strategi generik yang umum menjadi strategi yang lebih spesifik dalam situasi industri tertentu.

Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran



### 2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadikan salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Kajian mengenai hasil penelitian yang lalu merupakan aspek penting guna menjadi bahan acuan dan pembanding dengan peneliti yang dilakukan. Penelitian terdahulu membantu peneliti mengembangkan aspek-aspek peneliti sebelumnya untuk diteliti kembali. Penelitian terdahulu yang terkait dalam penelitian ini terdapat pada Tabel 2.1 berikut ini:

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tipe Penelitian	Hasil
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
1.	Ma'rufil Liliyah (2007)	Strategi Bersaing agroindustri perkebunan apel kota batu propinsi Jawa Timur	Kualitatif	Strategi bersaing untuyk komoditi sari apel mengarah pada strategi biaya rendah, sedangkan untuk komoditi kripik apel menggunakan strategi diferensiasi
2.	Agung Prayogi (2009)	Strategi bersaing pada perusahaan air minum dalam kemasan air gunung asli (PMDK AGA) cv.intan mulia Banyuwangi	Kualitatif	Strategi yang digunakan perusahaan yaitu diferensiasi
3.	Sunan Arinal Haq (2012)	Implementasi strategi bersaing usaha konveksi pada UD. Larasati Tulungagung	Kualitatif	Strategi yang digunakan UD. Larasati yaitu Strategi generik Porter diantaranya strategi diferensiasi, strategi fokus dan strategi keunggulan biaya menyeluruh

(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
4.	Ratih Octaviri Yosita; Djoko; Edy	Strategi Bersaing Kaos khas Banyuwangi “Blam Tees”	Kualitatif	Strategi yang digunakan pada perusahaan ini yaitu strategi fokus dan keunggulan biaya



## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Tipe Penelitian

Kamus Besar Bahasa Indonesia menyatakan bahwa penelitian adalah pemeriksaan yang teliti atau kegiatan pengumpulan, pengolahan, analisis dan penyajian data yang dilakukan sistematis dan obyektif untuk memecahkan suatu persoalan atau menguji suatu hipotesis untuk mengembangkan prinsip-prinsip umum (Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1997) Dalam kegiatan penelitian tidak bisa terlepas dari sebuah metode yang digunakan pada penelitian tersebut, karena metode merupakan bagian terpenting didalamnya. Menurut Furchan (2007) mengemukakan bahwa metode penelitian merupakan strategi umum yang dianut dalam pengumpulan dan analisa data yang diperlukan untuk menjawab persoalan yang dihadapi. Dengan kata lain, metode penelitian merupakan suatu cara yang harus dilakukan oleh peneliti melalui serangkaian prosedur dan tahapan dalam melaksanakan kegiatan penelitian dengan tujuan memecahkan suatu masalah. Jadi pada hakekatnya metode merupakan penerapan pendekatan ilmiah pada pengkajian suatu masalah. Berdasarkan permasalahan dan tujuan penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, peneliti menggunakan tipe penelitian deskriptif yang didasarkan pada paradigma kualitatif.

Moleong (2007) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang dialamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Menurut Sugiyono (2014) menjelaskan bahwa metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan) analisis data bersifat induktif. Jadi penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis. Hasil yang diperoleh juga akan sesuai dengan fenomena yang terjadi di lapangan.

Peneliti menggunakan deskriptif kualitatif karena tipe penelitian ini memiliki tujuan untuk menggambarkan secara sistematis sebuah fakta dan karakteristik suatu objek atau subjek yang diteliti secara tepat sehingga data dapat diperoleh secara mendalam dan alami sesuai fenomena yang ada. Sesuai berdasarkan judulnya, metode deskriptif kualitatif digunakan untuk memperoleh informasi secara mendalam mengenai strategi bersaing pada industri kecil Nurani Handicraft.

### **3.2 Tahap Persiapan**

Tahap persiapan merupakan sebuah langkah awal bagi peneliti untuk mempersiapkan penelitian. Kegiatan yang dilakukan oleh peneliti dalam tahap persiapan meliputi:

#### **3.2.1 Studi Kepustakaan**

Studi kepustakaan ini merupakan cara peneliti dalam mengumpulkan data dengan cara mempelajari beberapa literatur, laporan-laporan yang berkaitan dengan masalah yang akan dipecahkan, yaitu strategi bersaing pada Nurani Handicraft.

#### **3.2.2 Penentuan Lokasi Penelitian**

Menurut Nasution (2003) Lokasi penelitian menunjukkan pada pengertian tempat atau lokasi sosial penelitian yang dicirikan oleh adanya unsur yaitu pelaku, tempat dan kegiatan yang dapat diobservasi. Penentuan lokasi ditentukan berdasarkan melihat fenomena yang terjadi saat ini dan keinginan peneliti untuk meneliti mengenai Strategi bersaing produk kerajinan pada Nurani Handicraft. Guna memperoleh data, penelitian dilakukan di Jl Mawar Krajan Gumuksari Kalisat Jember. Lokasi penelitian ditentukan berdasarkan lokasi tersebut merupakan tempat produksi sekaligus finishing barang yang dikerjakan oleh pemilik.

### 3.2.3 Observasi Pendahuluan

Observasi pendahuluan dilakukan dengan berinteraksi melalui pertemuan langsung dengan pemilik, guna mendapatkan informasi awal yang berkaitan dengan permasalahan penelitian yaitu strategi bersaing yang dilakukan oleh Nurani Handicraft.

### 3.2.4 Penentuan Informan

Penentuan informan dilakukan dengan metode *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel secara sengaja. Yaitu peneliti tidak melakukan secara acak namun menentukan sendiri informan. Informan harus benar-benar orang yang memiliki kompetensi dan pengetahuan tentang objek peneliti yang akan diteliti. Dalam penelitian kualitatif penentuan informan sangat penting, karena informan adalah “orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar peneliti” Moleong (2008). Jadi peneliti harus memilih orang-orang yang tepat untuk dijadikan sebagai informan agar data yang diperoleh benar-benar tepat, akurat dan dapat dipertanggung jawabkan. Menurut Faisal yang mengutip pendapat Spradley (Sugiyono, 2014) mengemukakan informan yang baik yaitu :

1. Mereka yang menguasai atau memahami sesuatu melalui proses enkulturasi, sehingga bukan sekedar diketahui, tetapi juga dihayati.
2. Mereka yang tergolong masih sedang berkecimpung atau terlibat pada kegiatan yang tengah diteliti.
3. Mereka yang mempunyai waktu yang memadai untuk diminta informasi.
4. Mereka yang tidak cenderung menyampaikan informasi hasil “kemasannya” sendiri. Informasi yang dimaksud merupakan penilaian baik buruk sebuah produk sedangkan fungsi dari informan ini adalah sebagai triangulasi
5. Mereka yang pada mulanya cukup asing dengan peneliti sehingga lebih menggairahkan untuk dijadikan semacam guru atau narasumber.

Informan yang dipilih dalam penelitian adalah informan kunci (*key informan*), dimana peneliti memilih beberapa informan kunci yang dianggap mampu memberikan data-data, informasi yang detail, akurat, terpercaya yang

dapat membantu dan menjawab masalah peneliti mengenai strategi bersaing Nurani handicraft. Adapun informan yang dipilih oleh peneliti untuk mendapatkan informasi yang sesuai dengan penelitian, yaitu:

- a. Nama : Nurani  
Status : Pemilik IKM Nurani Handicraft  
Topik Wawancara : Berkaitan dengan gambaran umum IKM Nurani Handicraft dan juga strategi bersaing yang dilakukannya.
- b. Nama : Ravian Arbi  
Status : Kordinator Produksi IKM Nurani Handicraft  
Topik Wawancara : Berkaitan dengan proses produksi yang dilakukan IKM Nurani Handicraft.
- c. Nama : Rudi  
Status : Pengrajin IKM Nurani Handicraft  
Topik Wawancara : Berkaitan dengan produk yang dihasilkan IKM Nurani Handicraft.
- d. Nama : Merlin  
Status : Konsumen  
Topik Wawancara : Berkaitan dengan keunggulan dan kelemahan produk IKM Nurani Handicraft.

Penelitian ini menggunakan informan sebagai data. Peneliti tidak menggunakan populasi atau sampel karena untuk memperoleh data yang dibutuhkan secara jelas, mendetail, akurat dan terpercaya hanya bisa diperoleh melalui informan. Jumlah informan dalam penelitian kualitatif tidak dibatasi, tetapi disesuaikan dengan kebutuhan informasi yang diperlukan. Hal ini dimaksudkan memperoleh keragaman informasi yang dikumpulkan agar tetap mendapat kejelasan mengenai informasi yang dibutuhkan.

### 3.3 Tahap Pengumpulan Data

Keberhasilan penelitian ada pada teknik-teknik pengumpulan data yang digunakan. Pengumpulan data dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mendapat

suatu temuan dalam permasalahan penelitian dengan memperhatikan gejala ataupun kegiatan sasaran penelitian. Beberapa tahap yang dilakukan peneliti:

a. Pengumpulan Data Primer

Setiap penelitian yang dilakukan sudah pasti harus mempunyai sumber informasi dari data primer untuk dapat diteliti. Menurut Hasan (2002) data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukan. Sedangkan menurut Sugiyono (2016) data primer merupakan data atau informasi yang diperoleh secara langsung dengan melakukan survey lapangan dan masih bersifat asli. Jadi pengumpulan data primer adalah proses peneliti dalam mengumpulkan data dengan cara survey secara langsung di lapangan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan. Pengumpulan data primer yang dilakukan peneliti sebagai berikut:

1. Wawancara mendalam (*in-depth Interview*)

Menurut Bungin (2012) Wawancara mendalam merupakan suatu cara mengumpulkan data atau informasi dengan cara langsung bertatap muka dengan informan, dengan maksud mendapatkan gambaran lengkap tentang topik yang diteliti. Wawancara mendalam dilakukan secara intensif dan berulang-ulang. Pada penelitian kualitatif, wawancara mendalam menjadi alat utama yang dikombinasikan dengan observasi partisipasi.

2. Observasi lanjutan

Observasi lanjutan merupakan melanjutkan penelitian dengan mengumpulkan data dengan mengumpulkan data melalui pengamatan langsung pada objek penelitian untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Observasi yang dilanjutkan adalah *non-participant* yaitu peneliti tidak terlibat secara langsung terhadap aktivitas-aktivitas yang terjadi pada objek penelitian. Peneliti hanya mengamati strategi bersaing apa saja yang dilakukan kemudian mencatat, menganalisis, dan selanjutnya membuat kesimpulan mengenai strategi bersaing yang dilakukan pada Nurani Handicraft.

#### b. Pengumpulan Data Sekunder

Selain data primer yang dibutuhkan dalam penelitian, data sekunder juga tidak kalah pentingnya. Menurut Sugiyono (2008), data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpulan data, misalnya melalui orang lain atau melalui dokumen-dokumen yang ada. Sumber data sekunder pada penelitian ini adalah:

##### 1. Dokumentasi

Soewadji (2012) menjelaskan teknik pengumpulan data dengan metode dokumentasi adalah cara mencari data atau informasi dari buku-buku, catatan-catatan, transkrip, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda dan yang lainnya. Pada penelitian ini dokumentasi dilakukan dengan foto dan meminta data terkait saat proses wawancara dan observasi berlangsung, seperti: data profil perusahaan, struktur organisasi, informasi tugas karyawan dan dokumen produk (katalog).

##### 2. Studi Kepustakaan

Menurut Nazir (2003) dalam bukunya yang berjudul *Metode Penelitian* mengatakan “studi kepustakaan adalah teknik pengumpulan data dengan mengadakan studi penelaahan terhadap buku-buku, literatur-literatur, catatan-catatan dan laporan-laporan yang ada hubungannya dengan masalah yang dipecahkan”. Pada penelitian ini studi kepustakaan dilakukan dengan cara membaca buku-buku, literatur-literatur, jurnal dan skripsi-skripsi yang berkaitan dengan masalah yang akan dipecahkan yaitu strategi bersaing pada Nurani Handicraft.

### 3.4 Tahap Pemeriksaan Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data dilakukan agar data atau informasi yang diperoleh merupakan data yang *reliable* sehingga derajat kepercayaannya memadai dan hasil upaya penelitiannya benar-benar dapat dipertanggung jawabkan dari segala segi. Moleong (2007) menyatakan bahwa pemeriksaan keabsahan data dapat dilakukan dengan cara :

a. Ketekunan pengamatan dimaksudkan untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Pengamatan secara terus menerus yang dilakukan secara tekun mengenai strategi bersaing pada Nurani Handicraft.

b. Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Triangulasi merupakan cara terbaik untuk menghilangkan perbedaan-perbedaan konstruksi kenyataan yang ada dalam konteks suatu studi sewaktu mengumpulkan data tentang berbagai kejadian dan hubungan dari berbagai pandangan. Peneliti dapat *me-recheck* temuannya dengan jalan membandingkannya dengan berbagai sumber, metode, atau teori. Untuk itu peneliti melakukannya dengan jalan:

1. Mengajukan berbagai macam variasi pertanyaan,
2. Mengeceknnya dengan berbagai sumber data dan
3. Memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan kepercayaan dapat dilakukan.

c. Pemeriksaan sejawat melalui diskusi dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi dengan rekan-rekan sejawat. Teknik ini mengandung beberapa maksud sebagai salah satu teknik pemeriksaan keabsahan data, yaitu:

1. Untuk membuat peneliti tetap mempertahankan sikap terbuka dan kejujuran
2. Diskusi dengan sejawat ini memberikan suatu kesempatan awal yang baik untuk mulai menjajaki dan menguji hipotesis kerja yang muncul dari pemikiran peneliti.

### **3.5 Tahap Analisis Data**

Menurut Bodgan & Biklen (2009) tahap analisis data merupakan tahap dimana seluruh informasi atau data yang terkumpul dalam penelitian ini dianalisis secara kualitatif, dalam arti segala yang muncul diungkapkan secara terperinci dengan menggunakan deskripsi kualitatif. Bodgan & Biklen (dalam Muri, 2013) juga menyatakan analisis data merupakan suatu proses sistematis pencarian dan

peraturan transkrip wawancara, observasi, catatan lapangan, dokumen, foto, dan material lainnya untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang yang telah dikumpulkan, sehingga memungkinkan temuan penelitian dapat disajikan dan diinformasikan kepada orang lain.

McDrury (*Collaborative Group Analysis Of Data, 1999*) seperti yang dikutip Moleong (2007) tahapan analisis data kualitatif adalah sebagai berikut:

- a. Membaca / mempelajari data, menandai kata-kata kunci dan gagasan yang ada dalam data,
- b. Mempelajari kata-kata kunci itu, berupaya menemukan tema-tema yang berasal dari data,
- c. Menuliskan ‘model’ yang ditemukan,
- d. Koding yang telah dilakukan.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis domain dan taksonomi. Analisis domain dalam penjelasan Sugiyono (2012) dilakukan untuk memperoleh gambaran yang umum dan menyeluruh tentang situasi sosial yang diteliti atau obyek penelitian. Analisis domain pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.1.

Tabel 3.1 Model Analisis Domain

Domain	Hubungan Semantik	Pertanyaan Struktural
Gambaran umum perusahaan	Gambaran umum perusahaan meliputi sejarah, visi dan misi, struktur organisasi dll	Bagaimana keadaan umum pada Nurani Handicraft ?
Strategi Bersaing	Analisis konsep strategi meliputi <i>distinctive competence dan competitive advantage</i>	Bagaimana strategi bersaing beserta implementasi yang dilakukan Nurani Handicraft ?

Sumber: Diolah Penulis (2018)

Analisis Taksonomi dalam penjelasan Sugiyono (2012) adalah kelanjutan dari analisis Domain. Domain-domain yang telah 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 rinci dan mendalam. Analisis taksonomi yang telah dibuat peneliti dapat dilihat pada tabel 3.2.

Tabel 3.2 Model Analisis Taksonomi

Bidang	Bentuk	Deskripsi
Strategi Bersaing pada Nurani Handicraft	<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 pesaing lainnya

Sumber: Diolah Penulis (2018)

*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 ini dapat menyebabkan perusahaan lebih unggul daripada 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 apa yang menjadi keinginan konsumen.

*Competitive advantage* merupakan kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaing lainnya. 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 generik yaitu:

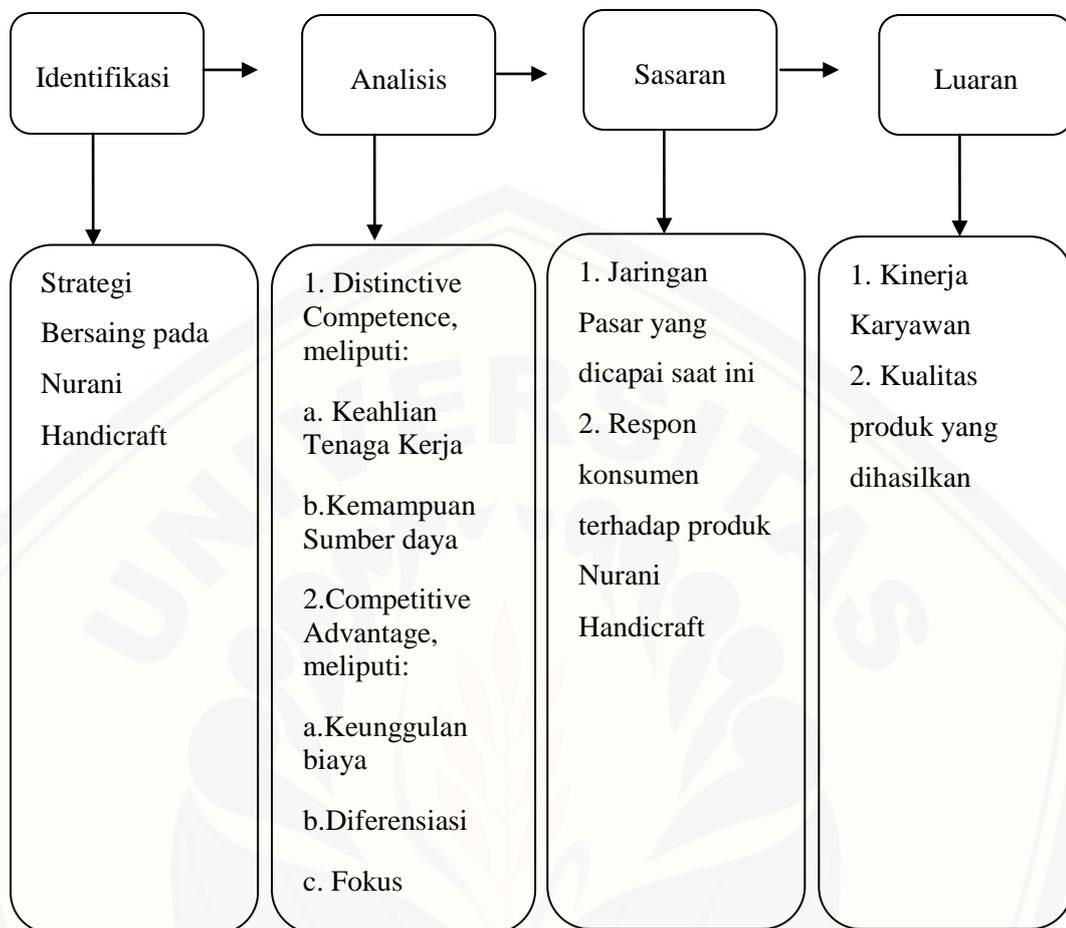
- a. Strategi keunggulan biaya menyeluruh
- b. Strategi diferensiasi
- c. Strategi fokus

### **3.6 Tahap Penarikan Kesimpulan**

Suatu penelitian dapat ditarik kesimpulan berdasarkan pada data dan informasi yang diperoleh, kemudian dianalisis sehingga dapat ditemukan jawaban dari permasalahan yang ada. Penarikan kesimpulan pada penelitian ini dilakukan secara induktif yaitu penarikan kesimpulan dengan penjabaran yang bersifat khusus ke dalam hal yang bersifat umum tentang strategi bersaing pada Nurani Handicraft.

### **3.7 Peta Alur (roadmap) Penelitian**

Peta alur atau (roadmap) penelitian merupakan kerangka berfikir peneliti dalam penelitian. Kerangka berfikir tersebut digunakan oleh peneliti sebagai dasar dalam mencari pemecahan permasalahan penelitian. Hal-hal yang terdapat dalam peta alur penelitian adalah identifikasi, analisis, sasaran dan luaran (hasil). Identifikasi dalam hal ini merupakan apa yang akan diteliti dan selanjutnya dianalisis menggunakan alat analisis yang sesuai. Sasaran dalam hal ini merupakan tujuan yang akan dicapai dalam penelitian. Luaran merupakan hasil yang dicapai dalam penelitian. Berikut gambar secara ringkas peta alur (*roadmap*) dalam penelitian ini:



Gambar 3.1 Peta Alur (rodmap) Penelitian

## BAB 5. PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penjelasan pada bab pembahasan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa strategi bersaing yang digunakan oleh Nurani Handicraft adalah strategi keunggulan biaya, strategi diferensiasi dan strategi fokus yang berpedoman pada strategi generik Porter. Proses implementasi strategi juga sudah meliputi semua bagian yang ada didalamnya serta dilakukan cukup baik walaupun dalam bentuk yang sederhana.

Implementasi strategi bersaing yaitu meliputi Strategi keunggulan biaya, Strategi diferensiasi dan Strategi fokus. Strategi keunggulan biaya Nurani Handicraft adalah harga bahan baku utama dan bahan baku pembantu lebih murah didapatkan karena telah menjalin kerjasama dengan sales yang datang langsung dilapak penjualan yang ada di Bali. Selain bahan baku yang lebih murah, penggunaan tenaga borongan juga merupakan penghematan biaya operasional perusahaan. Adanya alat produksi mesin pemotong bahan baku yang berbasis listrik milik sendiri juga membantu kecepatan proses produksi sehingga harga produk dapat terjangkau disegmen pasar menengah kebawah. Kemudian untuk kegiatan pemasaran juga tidak membutuhkan biaya khusus karena pemilik melakukan pemasaran secara langsung atau *direct selling* kepada konsumen yang datang dilapak penjualan Nurani Handicraft. Untuk strategi diferensiasi sendiri Nurani Handicraft menerapkan keragaman produk dan variasi desain. Keragaman produk disini mereka dapat memproduksi beberapa produk seperti gelang, gelang kaki, kalung, bando dengan berbagai macam variasi desain serta dapat menerima pesanan lain yang masih berbasis bahan baku yang sama. Mereka juga memberikan nuansa eksklusif disetiap produk, satu produk hanya dipasarkan kepada satu konsumen pedagang grosir saja. Hal ini bertujuan untuk memberikan pelayanan yang baik terhadap para konsumen. Strategi fokus merupakan strategi terakhir yang diterapkan oleh Nurani Handicraft. Strategi fokus yang diterapkan yaitu fokus terhadap segmen pasar menengah kebawah karena dari segi biaya tidak terlalu membutuhkan biaya yang sangat besar untuk kegiatan produksi kemudian waktu yang digunakan dalam pengerjaan juga tidak terlalu lama. Selain

itu mereka juga memfokuskan pada konsumen pedagang grosir daripada eceran karena pedagang grosir menyerap produk dalam jumlah yang besar sehingga keuntungan yang didapatkan juga akan lebih banyak dan perputaran uang untuk produk yang lainnya akan lebih cepat.

Tiga strategi bersaing tersebut dijalankan dapat menimbulkan banyak keuntungan untuk kemajuan Nurani Handicraft. Begitu juga dengan proses implementasinya ketiga strategi bersaing tersebut dapat meningkatkan keuntungan yang besar dan dapat membantu dalam keberlangsungan hidup Nurani Handicraft.

## **5.2 Saran**

Saran yang dapat diberikan yaitu implementasikan strategi bersaing tersebut lebih maksimal lagi, hal ini dikarenakan supaya usaha ini dapat terus berlangsung hidup lebih lama walau pemilik nantinya sudah tidak produktif lagi. Adanya penambahan karyawan khusus baru bagian pemasaran, agar Nurani Handicraft dapat dikenal lebih luas lagi oleh masyarakat lokal maupun mancanegara atau bahkan dapat menguasai pasar ekspor dunia sehingga usaha industri ini dapat tumbuh besar dan berkembang lebih banyak diberbagai kota serta dapat memberikan sumbangan pajak yang besar terhadap Indonesia

**DAFTAR PUSTAKA**

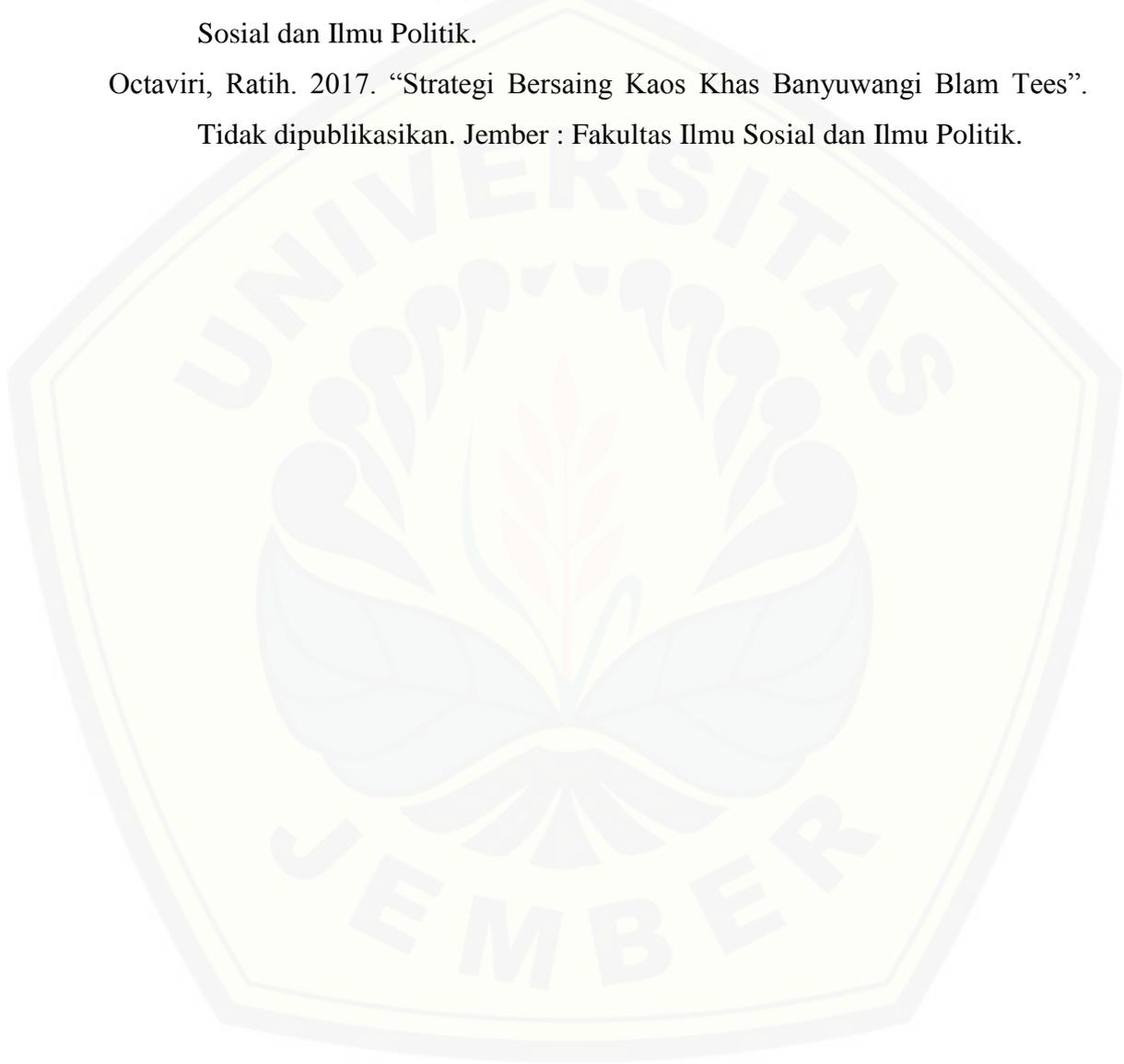
- Amirullah dan Sri Budi Cantika. 2002. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Amirullah, 2015. *Manajemen Strategi Teori Konsep Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Arsyad, Lincolin. 2004. *Ekonomi Pembangunan*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Alfred, D. Chandler, Jr. 2009. *Strategy and Structure : Chapter in The History of The industrial Enterprise*. Cambridge Mass: MIT Press
- Bryson, John M, (2001) *Perencanaan Strategi Organisasi Sosial* , Pustaka Pelajar Yogyakarta
- David Hunger dan Thomas Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: ANDI Yogyakarta.
- David, F.R. (2011). *Strategic management concept and cases* (13thed). New Jersey: Pearson Education.
- Goldworthy dan Ashley. (2002) *Manajemen Strategy*. Gadjah Mada University Press. 874 Hal.
- Hariadi, Bambang. 2003. *Strategi Manajemen*. Malang: Banyumedia
- Hunger, David, J., Thomas, L. W. 2003, *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: ANDI
- Husein Umar. 2001. *Strategic Management in Action*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Indstri Kecil dan Menengah (IKM). <http://altanwir.word>. [3 Juni 2018]
- Jember University Press. 2010. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Jember*. Jember: Jember University Press.
- Kemenperin. *Menperin Fokus Tingkatkan Daya Saing, Populasi dan Tenaga Kerja IKM*. <http://www.kemenperin.go.id/artikel/16808/Menperin-Fokus-Tingkatkan-Daya-Saing,-Populasi-dan-Tenaga-Kerja-IKM>. [11 November 2017].
- Menperin: Industri Kreatif Tumbuh 7% Per Tahun*. [www.kemenperin.go.id/artikel/12797/Menperin:-Industri-Kreatif-Tumbuh-7-Per-Tahun](http://www.kemenperin.go.id/artikel/12797/Menperin:-Industri-Kreatif-Tumbuh-7-Per-Tahun). [5 Desember 2017].

- Moleong, Lexy. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. J. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Nainggolan, P. (2011). *Pentingnya Manajemen Strategik bagi Organisasi dan Perusahaan*. Kompasiana. Retrieved April 9, 2014 from <http://ekonomi.kompasiana.com/manajemen/2011/06/29/pentingnyamanajemenstrategikbagi-organisasidan-perusahaan-377210.html>
- Nazir, M. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Porter, E Michael. 1992. *Strategi bersaing teknik menganalisis industri dan pesaing*. Jakarta: Erlangga
- Pearce, J.A. & Robinson, R.B. (2011). *Strategic Management : Formulation, Implementation, and Control* (12th ed.). New York : McGraw Hill
- Rangkuti, F. 2015. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfa Beta.
- Supriyono, R.A. 1998. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Tambunan, Tulus. 2002. *Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia*. Salemba Empat: Jakarta.
- Tripomo, Tedjo dan Udan. 2005. *Manajemen Strategi*. Bandung: Rekayasa Sains
- Universitas Jember. 2016. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Jember*. Jember: Jember University Press.

### **Skripsi**

- Liliah, Ma'rufil, 2007. "Strategi Bersaing Agroindustri Perkebunan Apel Kota Batu Propinsi Jawa Timur". Tidak dipublikasikan. Jember : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.

- Prayogi, Agung. 2009. “Strategi bersaing pada perusahaan air minum dalam kemasan air gunung asli (PMDK AGA) CV Intan Mulia Banyuwangi”. Tidak dipublikasikan. Jember : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
- Arinal Haq, Sunan. 2012. “Implementasi strategi bersaing usaha konveksi pada UD. Larasati Tulungagung”. Tidak dipublikasikan. Jember : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
- Octaviri, Ratih. 2017. “Strategi Bersaing Kaos Khas Banyuwangi Blam Tees”. Tidak dipublikasikan. Jember : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.



**LAMPIRAN**

**Lampiran 1. Dokumentasi**

**Lampran 2. Transkrip Wawancara**



**Lampiran 1. Dokumentasi**

Gambar 1. Bahan baku kulit kambing



Gambar 2. Poses pemotongan kulit kambing dengan menggunakan mesin.



Gambar 3. Proses pengecatan bahan baku kulit kambing



Gambar 4. Proses penjemuran bahan baku kulit kambing



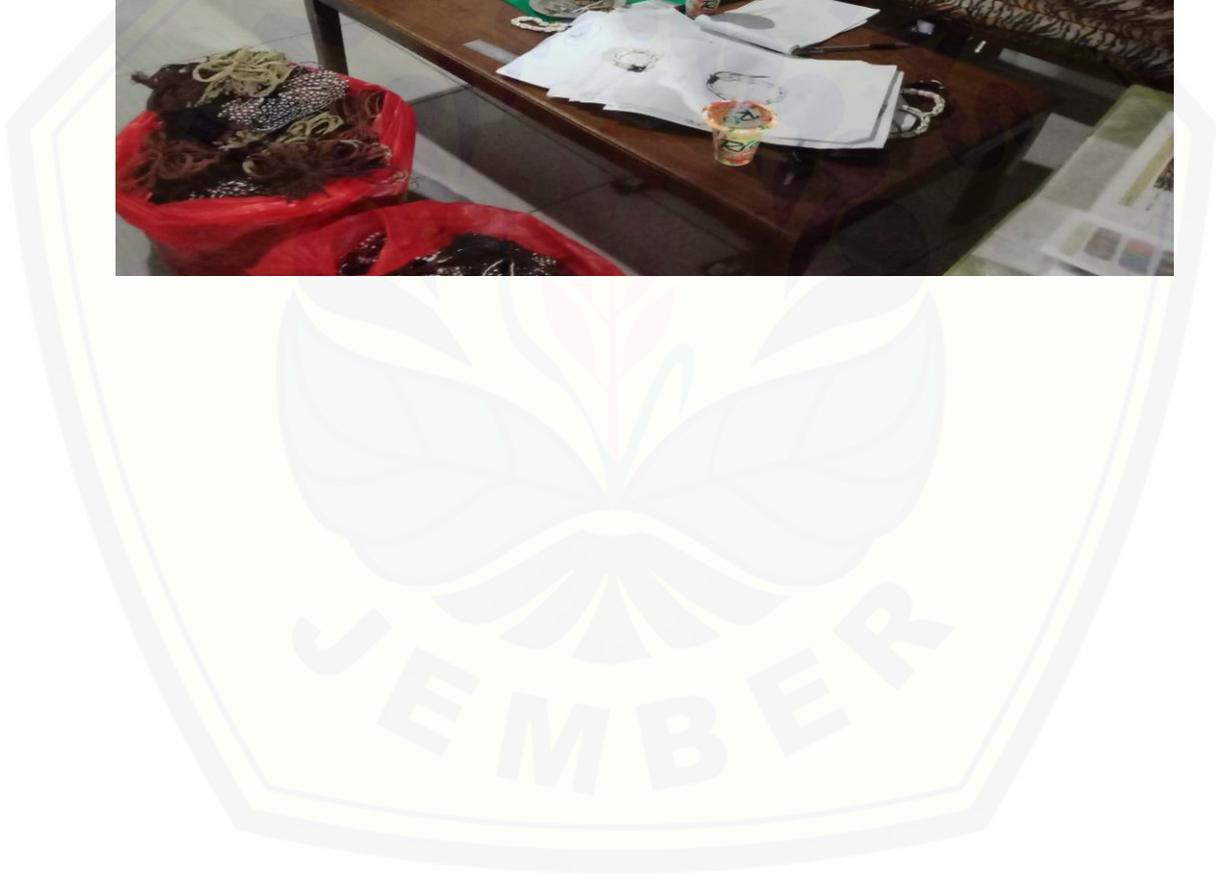
Gambar 5. Proses penganyaman produk berlangsung



Gambar 6. Tempat Produksi



Gambar 7. Proses wawancara



Gambar 8. Variasi desain produk









KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
**UNIVERSITAS JEMBER**  
**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT**  
 Jl. Kalimantan 37 Jember, Telp (0331) 337818, 339385 Fax (0331) 337818  
 Email : [penelitian.lp2m@unej.ac.id](mailto:penelitian.lp2m@unej.ac.id) - [pengabdian.lp2m@unej.ac.id](mailto:pengabdian.lp2m@unej.ac.id)

Nomor : 5354 /UN25.3.1/LT/2018 7 Desember 2018  
 Perihal : Permohonan ijin Melaksanakan Penelitian

Yth. Pengelola  
 Nurani Handycraft Jember  
 Di  
 Jember

Memperhatikan surat dari Wakil Dekan I Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember nomor 4714/UN25.1.2/LT/2018 tanggal 4 Desember 2018 perihal Permohonan Ijin Penelitian,

Nama : Nimas Kinanti Wisudaningsih  
 NIM : 140910202025  
 Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
 Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis  
 Alamat : Jl. Bromo Puncak Dusun Krajan, Kalisat-Jember  
 Judul Penelitian : "Strategi Bersaing pada IKM Nurani Handycraft di Jember"  
 Lokasi Penelitian : Nurani Handycraft Jember  
 Lama Penelitian : 3 Bulan (13 Desember 2018-28 Februari 2019)

maka kami mohon dengan hormat bantuan Saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul tersebut diatas.

Demikian atas perhatian dan perkenannya disampaikan terima kasih.

a.n. Ketua  
 Lembaga Penelitian  
 Universitas Jember  
  
 Dr. Susanto, M.Pd.  
 NIP. 196306161988021001

Tembusan Yth  
 1. Dekan FISIP Universitas Jember; ✓  
 2. Mahasiswa ybs;  
 3. Arsip.



CERTIFICATE NO. OMS/173

**SURAT KETERANGAN**

Sehubungan dengan adanya surat dari Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Jember terkait perihal Surat Ijin Penelitian Mahasiswa, maka kami yang bertanda tangan dibawah ini pemilik dari IKM Nurani Handicraft menerangkan bahwa:

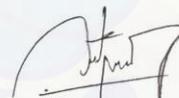
Nama : Nimas Kinanti Wisudaningsih  
NIM : 140910202025  
Tempat / Tanggal Lahir : Jember, 23 September 1996  
Perguruan Tinggi : Universitas Negeri Jember  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik / Ilmu Administrasi /  
Ilmu Administrasi Bisnis

Adalah mahasiswa Universitas Jember yang telah benar-benar melaksanakan penelitian di IKM Nurani Handicraft dengan judul "Strategi Bersaing pada IKM Nurani Handicraft di Jember" terhitung dari tanggal 15 Desember 2018 s/d 15 Februari 2019.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 20 Februari 2019

Pemilik IKM Nurani Handicraft



Nurani

## Lampiran 2. Transkrip Wawancara

### PEDOMAN WAWANCARA

#### I. Pedoman wawancara tentang Perusahaan

- a. Sejarah Perusahaan
- b. Visi dan Misi Perusahaan
- c. Struktur Organisasi
- d. Tugas dan Wewenang masing-masing Bagian
- e. Program kerja
- f. Tenaga kerja perusahaan
- g. Perekrutan tenaga kerja
- h. Hari dan jam kerja
- i. Etika bisnis handicraft
- j. Kendala usaha
- k. Target usaha

#### II. Pedoman wawancara tentang produk

- a. Proses produksi produk
- b. Pengawasan proses produksi
- c. Alat produksi yang digunakan
- d. Bahan baku utama dan bahan baku pembantu yang digunakan
- e. Darimanakah bahan baku didapatkan
- f. Jenis bahan baku yang digunakan
- g. Produk yang dihasilkan
- h. Keunggulan produk dari kompetitor
- i. Perbedaan produk dari kompetitor
- j. Kesulitan dalam desain produk
- k. Siapa yang membuat desain produk

- l. Berapa lama proses desain
- m. Darimana saja referensi dalam membuat desain produk
- n. Berapa harga produk
- o. Bagaimana proses pengontrolan produk
- p. Seperti apa produk yang berkualitas
- q. Pemasaran produk
- r. Promosi produk

### **III. Pedoman wawancara mengenai strategi**

- a. Strategi bersaing apa yang digunakan
- b. Sejak kapan menggunakan strategi
- c. Alasan pemnggunaan strategi
- d. Kelebihan dan kelemahan strategi yang digunakan
- e. Tantangan apa saja dari strategi yang digunakan
- f. Bagaimana implementasi strategi tersebut secara nyata pada perusahaan
- g. Siapa saja para pesaing perusahaan
- h. Apakah pesaing memegang segmen yang sama
- i. Usaha untukmenghadapi pesaing
- j. Segmen pasar yang menjadi sasaran

## HASIL WAWANCARA

Nama : Ibu Nurani

Jabatan : Pemilik usaha

Tema : Gambaran umum perusahaan, strategi yang digunakan serta bagaimana pengimplementasiannya

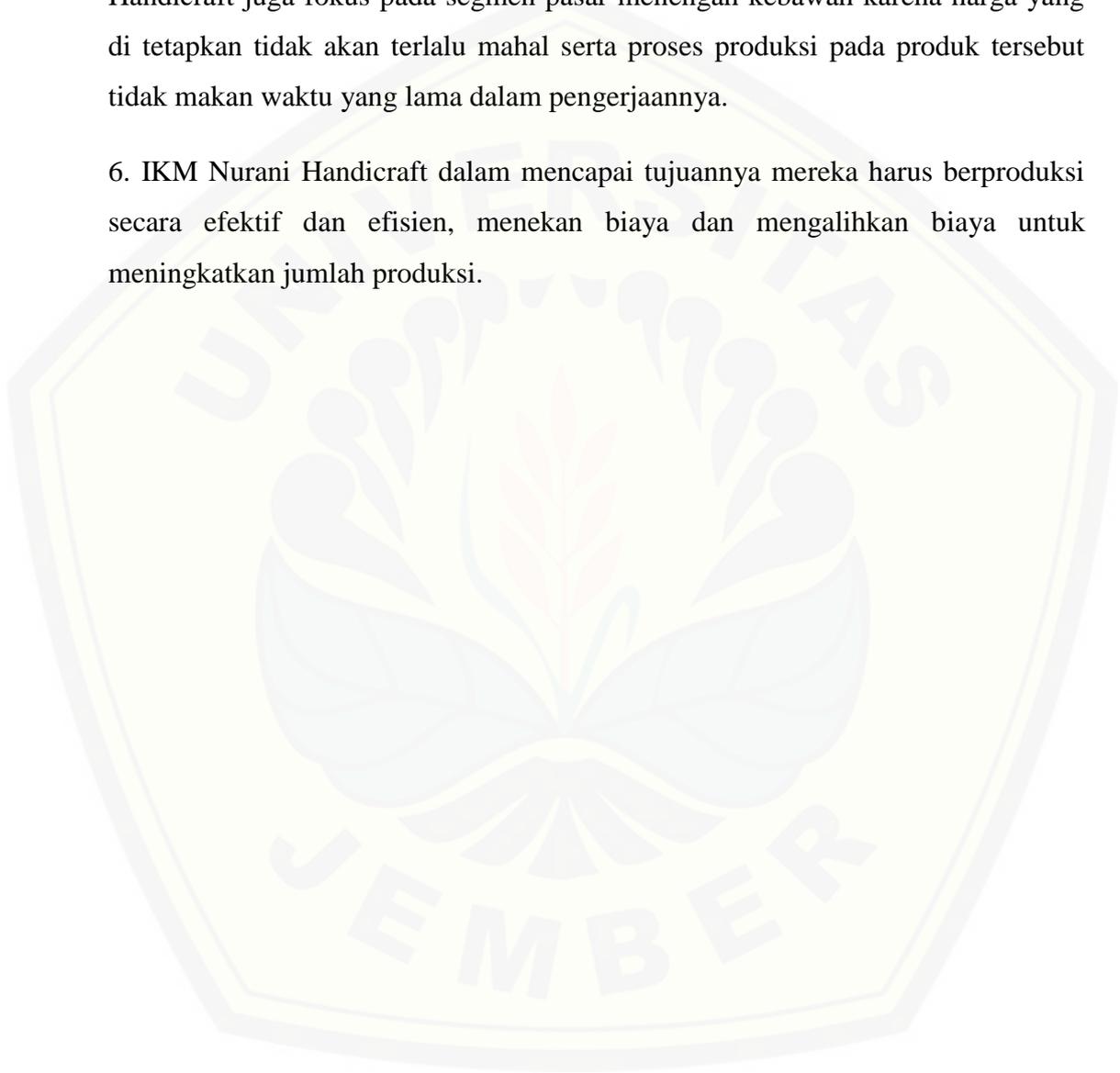
1. IKM Nurani Handicraft merupakan usaha kerajinan tangan yang menghasilkan produk seperti gelang, gelang kaki, kalung, bando dll yang berbahan baku kulit kambing. Proses produksinya berada di Kabupaten Jember dan penjualannya di Bali. Industri ini dimiliki oleh perseorangan yaitu Ibu Nurani sendiri dan berdiri sudah sekitar 30 tahun. Fokus pasar yang dilayani yaitu segmen pasar menengah kebawah dan konsumen grosir.

2. Visi dan Misi perusahaan adalah IKM Nurani Handicraft berorientasi membuat produk yang beragam, mengutamakan kecepatan serta ketepatan proses produksi dan menghasilkan produk yang berkualitas dengan harga terjangkau sehingga pelanggan akan merasa puas dengan produk yang dihasilkan oleh IKM Nurani Handicraft.

3. Strategi pada IKM Nurani Handicraft adalah menghasilkan produk yang berkualitas dengan beragam macam desain, jenis dan memiliki harga yang terjangkau, memberikan pelayanan serta mengutamakan kepuasan pelanggan.

4. Peran pesaing terhadap IKM Nurani Handicraft adalah dijadikan sebagai motivasi untuk terus mengembangkan usahanya. Dalam menjalankan usahanya mereka tidak terlalu pusing memikirkan para pesaingnya baik dalam bentuk produk ataupun strategi dalam bersaing, mereka lebih fokus untuk terus memberikan inovasi produk kepada para konsumennya, mereka juga tidak pernah menjiplak desain siapapun karena mereka membuat desain unik dan semenarik mungkin sendiri. Dengan mereka melakukan hal itu maka dengan sendirinya mereka tidak akan kalah bersaing karena konsumen diberikan berbagai macam pilihan desain dengan harga terjangkau.

5. Konsumen yang dilayani oleh IKM Nurani Handicraft adalah pedagang grosir. Hal ini dilakukan karena produk yang dibutuhkan pasti lebih banyak dibandingkan dengan pembeli eceran. Selain itu perputaran uang juga pasti akan lebih cepat sehingga dapat diputar untuk produk yang lainnya. IKM Nurani Handicraft juga fokus pada segmen pasar menengah kebawah karena harga yang di tetapkan tidak akan terlalu mahal serta proses produksi pada produk tersebut tidak makan waktu yang lama dalam pengerjaannya.
6. IKM Nurani Handicraft dalam mencapai tujuannya mereka harus berproduksi secara efektif dan efisien, menekan biaya dan mengalihkan biaya untuk meningkatkan jumlah produksi.



Nama : Ravian Arbi

Jabatan : Kordinator Produksi dan Pemasaran

Tema : Berkaitan dengan produk dan pemasaran produk

1. produk yang dihasilkan oleh IKM Nurani Handicraft diantaranya yaitu gelang, gelang kaki, kalung, bando dll. Produk tersebut memiliki merek Nurani yang ambil dari nama pemilik usaha itu sendiri. Selain itu, juga melayani pesanan segala macam handicraft yang berbahan baku sama dengan produk yang dijualnya misal sebagai contoh gantungan kunci dll. Bahan baku utama yaitu kulit kambing dan bahan baku pembantu didapatkan yaitu dari sales yang datang dari Magetan, Tulungagung dan Surabaya dengan jumlah yang banyak sehingga harganya juga semakin lebih murah.

2. Desain produk dibuat oleh bapak Ravian selaku kordinator produksi dan juga Ibu Nurani selaku pemilik. Dalam proses pembuatan desain tidak pernah yang namanya menjiplak desain orang lain, mereka membuat dengan inisiatif desain sendiri dengan bahan referensi *browsing* di internet, memodifikasi produk sebelumnya dengan bahan baku lainnya, melakukan studi banding secara pribadi ketika keluar kota dengan usaha sejenisnya. Proses produksi bagian pemotongan bahan baku kulit kambing dilakukan menggunakan mesin yang berbasis listrik. Kemudian setelah itu dilakukan secara manual oleh para karyawan. Sebelum dipasarkan produk yang telah dihasilkan di cek terlebih dahulu agar tidak terdapat produk yang cacat.

3. Distribusi produk menggunakan jasa ekspedisi seperti cargo. Ongkos pengiriman juga tidak dibebankan kepada konsumen dan tidak mempengaruhi harga produk karena itu sudah diperhitungkan dan merupakan bagian dari pelayanan pelanggan.

4. Proses pemasaran dilakukan secara direct selling oleh Ibu Nurani ketika ada konsumen yang datang dilapak penjualannya di Bali. Kemudian pemasaran dibantu juga oleh bapak Ravian yang merangkap sebagai kordinator produksi.

Kegiatan pemasaran yang dilakukan yaitu dengan melakukan promosi-promosi dengan menggunakan media sosial pribadi seperti WA, facebook dan Instagram sebagai perantaranya. Namun hal itu dilakukan kurang maksimal karena memang bapak Ravian sendiri juga sibuk dengan proses produksi.



Nama : Rudi

Jabatan : karyawan / tenaga kerja

Tema : berkaitan dengan produk yang dihasilkan dan tenaga kerja

1. Produk yang dihasilkan oleh IKM Nurani Handicraft cukup berkualitas. Karena dari segi bahan baku yang digunakan juga berkualitas. Desain yang diberikan untuk para konsumen juga berbagai macam variasinya. Selain itu, desain-desain pada produk juga rapi dan tidak pernah ada cacat karena sebelum produk dikirim dilakukan terlebih dahulu pengecekan atau pengontrolan. Jika ada produk yang cacat maka produk tersebut tidak akan dikirim dan diganti dengan produk yang baru.

2. Tenaga kerja yang ada pada IKM Nurani Handicraft yaitu tenaga kerja borongan dengan upah yang disesuaikan dengan produktivitas mereka. Ketika jam kerja yang ditentukan sudah habis dan pekerjaan belum selesai biasanya mereka membawa produk tersebut ke rumah mereka masing-masing. Hal itu dilakukan guna untuk memenuhi target waktu yang diminta oleh para konsumen dan mencegah karyawan yang mengerjakan produk dari pihak lain. Hal ini biasanya diberikan upah tambahan oleh bapak Ravian.

Nama : Merlin

Jabatan : salah satu konsumen

Tema : keunggulan dan kelemahan produk

1. Produk yang diberikan oleh IKM Nurani Handicraft cukup berkualitas, bahan baku yang digunakan juga asli dari kulit kambing dan dapat dibuktikan dengan aroma produk itu sendiri. Sejak dari awal IKM Nurani Handicraft ada selalu konsisten tidak pernah yang namanya memanipulasi bahan baku, tidak pernah menggunakan bahan baku imitasi seperti kulit kambing yang sintetis dll. Berbeda dengan produk dari perusahaan lain yang biasanya semakin meningkat permintaan maka bahan baku yang digunakan dimanipulasi dengan bahan baku imitasi karena hal tersebut semakin menekan biaya produksi lebih murah.

2. Desain yang diberikan juga selalu unik dan berbagai macam pilihan varasinya. Selain itu pihak IKM Nurani Handicraft juga menerima apabila ada konsumen yang memiliki desain sendiri untuk produk yang akan dipesannya. Kemudian mereka juga selalu menerima kritikan dan saran yang diberikan oleh para konsumen. Harga yang diberikan oleh IKM Nurani Handicraft juga tidak mahal, sehingga produk yang dijual dapat dijual kembali. Hal ini IKM Nurani Handicraft dapat menguasai segmen pasar menengah kebawah.

3. Pelayanan yang diberikan oleh IKM Nurani Handicraft juga cukup baik. Kecepatan dan ketepatan produksinya selalu diberikan secara konsisten. Hal ini juga menjadi salah satu bagian dari kepercayaan konsumen kepadanya. Konsumen juga sudah tidak dipotong biaya ongkos kirim, semua sudah ditanggung dari biaya harga produk tersebut.

4. Kelemahan dari IKM Nurani Handicraft hanya pada pemasaran, terkadang meski mereka menggunakan media sosial sebagai alat perantara untuk promosi ataupun update gambar, mereka kadang tidak melakukan itu. Terkadang konsumen juga harus menghubungi dulu desain terbaru seperti apa yang sedang dilakukan oleh IKM Nurani Handicraft.