

STRATEGI BERSAING PENGUSAHA KECIL SULAMAN/BORDIR DI KOTA PADANG

Oleh: Abror

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang

ABSTRACT

This research wants to know about competitive strategy that chosen by the Embroidery SME,s and want to know about the effect of sales volume, total asset and age of firm to the generic strategy. By using a survey research with 100 respondents, this research found the embroidery SME,s used cost leadership strategy as a competitive strategy and no effect of sales, age of firm and amount of assets to the chosen competitive strategy. It found that the embroidery SME,s in the position “stag in the middle”. If the SME,s wants to get the suitable strategy, they have to fit the strategy with the current conditions of firm and it is better to used focus strategy as a competitive strategy. The last this research found no effect of three variables to the chosen competitive strategy.

Keywords: Competitive Cost Leadership, Differentiation, Focus Strategy

I. PENDAHULUAN

Agar berhasil dalam memenangkan persaingan, setiap pengusaha perlu memperhatikan kondisi internal dan eksternalnya, ini akan menjadi dasar dalam pemilihan strategi yang harus diterapkan untuk menghadapi persaingan tersebut. Strategi yang diterapkan oleh setiap perusahaan bisa saja berbeda karena kondisi yang berbeda, dan dicocokkan dengan kebutuhan saat itu sehingga bisa menjawab tantangan persaingan yang semakin tinggi serta memperhatikan kebutuhan konsumen .Kota Padang merupakan salah satu lokasi yang cukup banyak memiliki bidang-bidang usaha yang dikelola oleh UKM, berdasarkan data dari Dinas Koperasi, Pembinaan Usaha Kecil dan Menengah Kota Padang, ternyata ada 4 industri yang dimiliki atau di kelola oleh UKM yaitu industri pertanian, industri makanan, industri jasa, dan industri kerajinan.

UKM yang ada di kota Padang adalah yang memiliki kekayaan rata-rata kecil sama dengan Rp 200.000.000. dan memiliki omset dibawah 1 Milyar pertahun (sesuai dengan penggolongan oleh Departemen Koperasi

Pembinaan Usaha Kecil dan Menengah). Dalam menjalankan bisnis, UKM harus menerapkan suatu strategi agar mampu memenangkan persaingan, namun strategi apa yang mereka gunakan sering tidak mereka ketahui, karena keterbatasan yang dimiliki oleh UKM sendiri. Sebenarnya berdasarkan data, kontribusi yang diberikan oleh UKM terhadap PDB (non Migas) Indonesia cukup besar dimana untuk tahun 2000 usaha kecil berkontribusi sebesar 46 persen, usaha menengah 18 % dan usaha besar sebesar 36%, sehingga kontribusi total UKM adalah 64% dari PDB non migas.

Untuk daerah Sumatera Barat sendiri, sebagian besar PDRB dihasilkan dari kegiatan usaha kecil dan menengah. Posisi pemberian kredit bagi usaha kecil di Sumatera barat cenderung terus meningkat. Hal ini juga menunjukkan semakin tingginya perhatian perbankan terhadap usaha kecil. Kota Padang khususnya juga mengalami hal yang sama, kredit yang diberikan untuk pengusaha kecil terus meningkat mulai dari Rp 308, 377 milyar ditahun 1993 sampai dengan Rp 843,964 milyar ditahun 2002 dan terus meningkat ditahun 2003.

Peningkatan pemberian kredit ini harus diimbangi pula dengan meningkatnya daya saing usaha kecil dan menengah yang ada di kota Padang. Salah satu jenis usaha tersebut adalah usaha kerajinan sulaman dan bordir. Dalam penelitian ini penulis memfokuskan diri kepada UKM yang bergerak dalam industri kerajinan dan lebih khusus adalah usaha sulaman dan bordir yang memiliki pangsa pasar lokal serta sebagai cendera mata bagi turis.

Usaha sulaman/bordir menjadi cukup menarik dalam kondisi sekarang terutama di Sumatera Barat, karena saat ini pemerintah daerah mengeluarkan kebijakan untuk pengembangan sektor pariwisata, sebagai akibat dari pengembangan sektor tersebut, usaha sulaman/bordir ikut mengalami perkembangan, terutama dengan semakin banyaknya turis yang masuk dan menjadikan produk-produk sulaman/bordir sebagai cendramata. Selain hal tersebut, orientasi usaha kecil yang ada sekarang ini akan diarahkan untuk berorientasi ekspor. Nilai Ekspor hasil kerajinan Sumatera Barat juga mengalami peningkatan yang cukup signifikan yaitu dari 29 ribu USD di tahun 2001 menjadi 63 ribu USD di tahun 2002

Dalam penelitian ini penulis ingin melihat permasalahan yang dirumuskan sebagai berikut: Strategi bersaing apakah yang lebih dipilih oleh pengusaha Sulaman/bordir di kota Padang dalam memasarkan produknya, dan apakah strategi bersaing yang dipilih oleh pengusaha sulaman/bordir bisa dikelompokkan berdasarkan lama (umur) usaha, penjualan dan jumlah Aset yang dimiliki

II. KERANGKA TEORETIS

Competitive strategy yang tepat harus digunakan dalam memenangkan persaingan, Porter (1980) mengemukakan ada 3 *Generic Strategy* yang bisa digunakan dalam memenangkan persaingan tersebut, yaitu:

- a. *Cost Leadership*: yaitu keunggulan dalam biaya yang tercermin dari skala produksi, sehingga menciptakan efisiensi dan penurunan biaya per unit .
- b. *Differentiation* : dengan menciptakan produk yang unik atau berbeda dengan saingan, keunikan tersebut bisa tercipta dari disain, tampilan, *packaging* atau fungsi dari produk melebihi produk saingan.
- c. *Focus Strategy* yaitu dengan mengkhususkan pelayanan terhadap pangsa pasar tertentu yang dinilai layak atau memanfaatkan ceruk pasar/ *market niche* yang ada sehingga berhasil mendapatkan keuntungan tanpa harus berhadapan dengan pemimpin pasar.

Strategi *overall cost leadership* dikenal oleh banyak orang pada tahun 1970-an, strategi ini memberikan perhatian yang lebih terhadap biaya dan *overhead* yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam berproduksi. Konsep ini menganggap dengan memiliki posisi biaya rendah atau yang minimal akan membuat perusahaan mendapatkan laba di atas rata-rata dalam industri walaupun berada dalam kondisi persaingan yang besar.

Posisi biaya yang rendah merupakan suatu kunci yang harus diperoleh perusahaan agar menang dalam persaingan, namun hal ini dicapai tanpa harus mengorbankan kualitas produk yang dihasilkan. Strategi ini menuntut pengembangan *market share* dan kemudahan dalam berproduksi, oleh karena itu strategi ini juga menuntut skala produksi yang ekonomis dan berproduksi secara massal, hal tersebut sekaligus bisa menciptakan efisiensi biaya. Keterampilan dan sumberdaya yang umum diperlukan dalam strategi ini adalah investasi yang besar dan terus menerus serta kemudahan mendapat tambahan modal, keterampilan rekayasa proses, pengawasan yang ketat terhadap tenaga kerja, kemampuan rancangan produk yang mudah dibuat dan didistribusikan dengan biaya rendah.

Strategi ke dua adalah strategi *differentiation*, seperti yang disebutkan dalam pengertiannya, strategi ini digunakan untuk menciptakan suatu produk yang berbeda dengan pesaing yang ada, atau memiliki keunikan yang unggul dibanding pesaing. *Differentiation* jika diimplementasikan dengan baik akan memunculkan keunikan dibandingkan pesaing yang ada dan dapat menjadi alat untuk mencapai *margin* laba yang lebih tinggi.

Konsumen akan mau membeli dengan harga yang lebih tinggi jika nilai atau manfaat yang diperoleh lebih tinggi dibandingkan dengan mengkonsumsi

produk pesaing. Konsekuensi dalam menerapkan strategi ini akan memunculkan biaya tambahan seperti untuk riset produk dan pasar, disain produk, pembelian bahan baku bermutu tinggi, atau biaya pelayanan pada konsumen secara intensif. Kemampuan yang harus dimiliki jika ingin menggunakan strategi ini adalah kemampuan dalam pemasaran yang kuat, kemampuan yang kuat dalam riset pasar, reputasi perusahaan yang akan menciptakan *image* di benak konsumen, kerja sama yang erat dengan saluran distribusi.

Strategi ke tiga adalah strategi *focus* yang mengkhususkan diri untuk melayani kelompok konsumen, segmen lini produk, ataupun pasar geografis tertentu saja. Strategi ini dapat menciptakan margin laba yang lebih tinggi karena hanya melayani segmen tertentu saja, namun juga ada konsekuensi yang harus diterima adalah adanya biaya ekstra yang harus dikeluarkan dalam beroperasi. Strategi *focus* membutuhkan kemampuan yang lebih ekstra yaitu gabungan dari strategi *overall cost leadership* dan *differentiation* karena yang menjadi *market targetnya* adalah sasaran strategis tertentu sehingga harus bisa memunculkan *image* dan keunggulan untuk mempertahankan pelanggan.

Strategi bersaing yang dikemukakan oleh Porter ini selain memiliki keuntungan juga terdapat berbagai risiko dalam penerapannya yaitu berupa:

- a. Strategi *Cost Leaderships* : dalam strategi ini terdapat risiko diimitasi oleh kompetitor, perubahan teknologi yang bisa menyebabkan teknologi lama yang di gunakan akan menjadi usang dan butuh investasi besar untuk mengganti dengan teknologi baru, dan risiko lain yang melekat pada strategi *cost leadership*.
- b. Strategi *Differentiations*: Risiko yang bisa muncul dalam strategi ini adalah imitasi dari kompetitor, faktor perbedaan yang dimunculkan perusahaan dalam produknya dianggap tidak begitu penting oleh konsumen.
- c. Strategi *focus*: dalam strategi ini risiko yang mungkin muncul adalah risiko *target segment* yang dituju menjadi tidak atraktif secara struktural dan permintaan menjadi hilang. Segmen yang dimasuki sangat berbeda dengan segmen lain yang lebih sempit.

Kondisi lain yang mungkin terjadi dalam menerapkan *generic strategy* ini adalah terjepit di tengah-tengah. Pada kondisi ini perusahaan ingin menerapkan satu strategi tetapi tidak memiliki kompetensi inti dalam hal tersebut sehingga kemampuannya menjadi sangat rendah. Dalam bahasa lain diungkapkan oleh Treacy & Wiersema (1994) ada tiga strategi yang bisa diterapkan dalam memenangkan persaingan, pertama dengan menciptakan suatu *Operational Excellence* yaitu beroperasi secara efisien sehingga dihasilkan produk dengan standar kualitas yang baik dan diproduksi dengan

biaya yang optimal sehingga bisa diterapkan harga yang bersaing. Kedua *Customer Intimacy* yaitu dengan menciptakan suatu keintiman dengan konsumen, pengusaha/produsen harus dapat menciptakan kedekatan hubungan dengan konsumen sehingga dapat menangkap apa yang diinginkan dan dibutuhkannya. Ketiga adalah dengan *Product Leadership* yaitu menjadi nomor satu dalam kategori produk yang sama, menjadi pemimpin disini tidak hanya dari segi kualitas produk tetapi juga dari pelayanan yang diberikan atau dengan kata lain adalah gabungan dari *operational excellence dan customer intimacy*.

Strategi *product leadership* memungkinkan perusahaan untuk menetapkan harga premium dibandingkan pesaing dan sekaligus dapat memposisikan diri sebagai produk yang terbaik di pasar. Penerapan strategi bersaing sangat ditentukan sekali oleh jenis dan kondisi industri dimana perusahaan berada, strategi untuk industri yang terfragmentasi akan memiliki perbedaan dengan industri yang baru tumbuh atau industri yang sudah dewasa.

Industri kerajinan sulaman merupakan industri yang terfragmentasi dimana tidak satu perusahaan pun yang mempunyai bagian pasar yang besar dan dapat mempengaruhi hasil industri secara kuat. Industri terfragmentasi biasanya terdiri dari perusahaan kecil dan sedang yang banyak diantaranya milik perorangan. Faktor-faktor yang menyebabkan industri terfragmentasi adalah:

- a. Rendahnya hambatan masuk secara menyeluruh yang menyebabkan tingginya persaingan, sehingga tidak ada perusahaan yang dominan.
- b. Ketiadaan skala ekonomis atau kurva pengalaman, yang berarti perusahaan yang ada dalam industri tidak menghasilkan dalam jumlah besar dan cenderung bersifat sederhana .
- c. Tingginya biaya transportasi
- d. Tingginya biaya persediaan atau tidak menguasai kondisi fluktuasi penjualan.

Langkah langkah yang harus dilakukan dalam merumuskan strategi bersaing dalam industri terfragmentasi ini adalah dengan mengidentifikasi:

- a. Bagaimana struktur industri dan posisi para pesaing
- b. Mengapa fragmentasi terjadi dalam industri
- c. Apakah fragmentasi dapat diatasi dan bagaimana cara mengatasinya
- d. Apakah mengatasi fragmentsi akan menguntungkan
- e. Jika fragmentasi tidak dapat dielakan apa alternatif yang terbaik untuk menanggulangnya

Penelitian-penelitian tentang *competitive strategy* ini telah banyak dilakukan di berbagai negara, namun penelitiannya lebih terfokus pada industri yang sudah besar. Penelitian yang sama untuk usaha kecil yang pernah

dilakukan adalah di Amerika oleh Kean, Neimeyer dan Miller(1996), penelitian tersebut dilakukan pada tiga daerah di Midwestern. Tujuan penelitian ini untuk melihat strategi apa yang banyak di pilih oleh pengusaha kecil serta ada tidaknya perbedaan strategi yang diambil berdasarkan tipe toko, jumlah penjualan dan lama (umur) usaha.

Hasil dari penelitian Kean dkk tersebut menunjukkan bahwa ternyata tidak ada pengaruh *sales volume* terhadap strategi yang diambil, ada pengaruh yang signifikan dari jenis toko dan lama(umur)usaha terhadap strategi yang dipilih. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel adalah *quality control of craft items, operating efficiency of business, competitive pricing, trained sales personel, high levels of craft inventory* sebagai penentu untuk strategi *overall cost leadership*. Strategi *differentiation* di nilai berdasarkan *reputations among other stores, new kind of craft items, recognition of stor name for crafts, innovation in visual presentation, providing specialty craft product, advertising or special events*. Fokus diwakili oleh variabel *servng special customer groups, locations in tourist area, higher priced craft items, serving special geographic markets*.

Wong & Kwan (2001) dalam penelitiannya tentang *competitive strategy* pada hotel dan travel agent di Hongkong dan singapura menemukan ada 9 *competitiveness criteria* yaitu berupa: *meeting customer expectations, differentiating market offering, building service delivery systems, mobilizing people and partner, leveraging information technology to deliver value, defining service standards and performance, cost competitiveness, reliance on local vs expatriate staff* dan *delivering services across countries*.

Hlavacka et.al (2001) juga melakukan penelitian tentang *generic strategy* Porter ini pada rumah sakit-rumah sakit di Slovakia serta implikasinya terhadap kinerja. Dalam penelitian tersebut di temukan bahwa penerapan *generic strategy* yang benar dalam rumah sakit akan ber implikasi secara signifikan terhadap *performance*. Perusahaan yang kurang memperhatikan strategi bersaing akan cenderung menjadi pemain yang “*wait and see*”.

O’Gorman (2001) mengemukakan agar usaha kecil menengah mampu bertumbuh secara berkelanjutan harus memperhatikan 2 kunci pilihan. Kedua kunci itu adalah pertama menentukan “*where to compete*” dimana perusahaan akan bersaing, hal ini tidak cukup dan harus diikuti dengan yang kedua “*How to compete*” yang menjelaskan bagaimana perusahaan menghadapi persaingan tersebut. Lau (2002) juga menemukan ada dua *competitive factors* yaitu kualitas produk yang lebih tinggi dan biaya produksi yang rendah, namun untuk meningkatkan *sustainable competitive advantage* suatu perusahaan perlu didukung oleh inovasi dan perkembangan teknologi.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Variabel Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kausatif untuk menggambarkan strategi bersaing sekaligus melihat adanya pengaruh dari penjualan, jumlah aset dan umur usaha terhadap pengelompokan strategi bersaing yang dipilih. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi bersaing sebagai variabel terikat yang terdiri dari sub variabel

- a. Strategi keunggulan biaya (*Overall Cost Leadership*) :dengan indikator
 - 1) Pengendalian kualitas (*quality control*) produk
 - 2) efisiensi dalam beroperasi
 - 3) Harga yang bersaing
 - 4) Tenaga penjual Yang terlatih
 - 5) Jumlah persediaan yang mampu memenuhi permintaan konsumen

- b. Diferensiasi dengan indikator
 - 1) Reputasi produsen di mata konsumen
 - 2) Menciptakan disain-disain baru
 - 3) Menyediakan produk yang khusus/ berbeda dengan saingan
 - 4) Pengiklanan merupakan hal yang sangat dibutuhkan.
 - 5) Pengembangan dalam teknik memperkenalkan produk
 - 6) Menciptakan nama yang mudah diingat.

- c. Fokus
 - 1) Melayani kelompok konsumen yang khusus
 - 2) Lokasi yang dekat dengan daerah wisata
 - 3) Harga yang lebih tinggi dari pesaing
 - 4) Melayani daerah tertentu

Dalam proses selanjutnya dilakukan pengujian untuk melihat apakah pengelompokan strategi yang digunakan oleh UKM sulaman/bordir ditentukan oleh tiga variabel bebas berupa :

- a. Jumlah Asset yang dimiliki.
- b. Lama (umur) usaha tersebut
- c. Omset yang di hasilkan

3.2 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini merupakan data yang bersifat kuantitatif, data tersebut merupakan data primer yang dikumpulkan melalui survey langsung ke responden dengan menggunakan daftar pertanyaan yang akan diajukan.

Pertanyaan yang diajukan dalam daftar pertanyaan akan dijawab oleh responden dengan jawaban mulai dari Sangat Tidak Setuju(STS) , Tidak Setuju(TS), Setuju(S) dan Sangat Setuju(SS). Bobot untuk masing-masing

jawaban adalah 1 untuk STS, 2 untuk TS, 3 untuk S dan 4 untuk SS. Disain Pertanyaan seperti ini dilakukan sebagai cara untuk menghindari terjadinya bias ditengah bila diberikan opsi jawaban netral. Jawaban berbentuk skala interval digunakan untuk pertanyaan tentang jumlah asset, umur usaha dan tingkat penjualan.

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pengusaha sulaman/bordir yang berada di kota Padang. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode random sampling. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 100 orang responden. Pengambilan sampel dilakukan berdasarkan ketentuan yang dikemukakan oleh Hair dkk (1998) bahwa jumlah sampel minimal adalah 5 -20 kali banyaknya variabel atau indikator. Dalam penelitian ini digunakan 4 variabel dengan 18 indikator sehingga, jika diambil berdasarkan jumlah indikator maka sampel minimal adalah 90 responden dan dalam penelitian ini responden yang diambil telah melebihi batas minimal. Penentuan sampel dilakukan berdasarkan data pengusaha kecil yang terdaftar pada Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kota Padang

3.4 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel-variabel yang akan diteliti adalah:

- a. Strategi bersaing adalah strategi yang dipergunakan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan berupa *cost leadership strategy*, *differentiation strategy* dan *focus strategy*.
- b. Pengusaha Sulaman adalah pengusaha kecil penghasil kerajinan sulaman yang terdaftar di Dinas Koperasi & PKM Kota Padang.
- c. Strategi keunggulan biaya adalah strategi yang dipergunakan oleh pengusaha sulaman dengan menciptakan efisiensi atau berproduksi dengan biaya terendah. Indikator yang digunakan untuk menilainya adalah: pentingnya *quality control* terhadap produk, efisiensi dalam beroperasi, harga yang kompetitif, perlunya melatih tenaga penjual, perlunya persediaan yang tinggi.
- d. Strategi Diferensiasi yaitu strategi yang digunakan pengusaha sulaman dengan menciptakan produk dan pelayanan yang berbeda dari pesaing dan memunculkan keunikannya. Indikator yang digunakan adalah pendapat responden tentang: reputasi produsen merupakan hal yang sangat penting, menciptakan disain-disain baru, menyediakan produk yang khusus/berbeda dengan saingan, pengiklanan merupakan hal yang sangat dibutuhkan.
- e. Strategi fokus yaitu suatu strategi pengusaha sulaman dengan jalan berkonsentrasi melayani segmen tertentu saja serta berusaha

- mempertahankan konsumen yang ada. Indikator yang digunakan adalah: Melayani kelompok konsumen yang khusus (tertentu), lokasi yang khusus (daerah tertentu saja), harga yang lebih tinggi dari pesaing, memberikan pelayanan khusus (ekstra) terhadap konsumen.
- f. Lama (umur) usaha adalah umur dari usaha tersebut sesuai dengan yang terdaftar dalam perizinan.
 - g. Jumlah Asset adalah jumlah kekayaan perusahaan berdasarkan data yang terdapat di Dinas Koperasi & PKM kota Padang dan informasi langsung dari responden .
 - h. Penjualan yang diperoleh adalah rata-rata penjualan/omset responden per tahun.

3.5. Teknik Analisis Data

Penelitian ini adalah penelitian kausatif, oleh karena itu dalam melakukan analisis akan dipergunakan beberapa teknik analisis statistik yang sesuai. Pada tahap awal untuk melihat apakah variabel-variabel yang ingin diteliti memang berkorelasi kuat dengan strategi *cost leadership*, *differentiation* dan *focus* sekaligus untuk mendapatkan nilai rata-rata dari masing masing strategi, dipergunakan analisis faktor. Analisis ini berfungsi untuk mengurangi variabel yang tidak terkait dengan ketiga strategi sekaligus untuk membuat *summary* masing-masing strategi.

Langkah - langkah analisis faktor, dimulai dari melihat nilai KMO barlett test, jika nilai KMO signifikan artinya jumlah sampel sudah cukup dan analisis dapat dilanjutkan. KMO digunakan untuk melihat kecukupan sampel yang diolah. Langkah selanjutnya dilihat dari tabel *anti image correlation*, jika masih ada nilai korelasi antara variabel dengan dirinya sendiri dibawah 0,5 sebagai *cut off*, maka indikator tersebut harus dikeluarkan dari analisis. Langkah terakhir dilihat dari nilai *component matrix*, jika masih ada nilainya yang dibawah 0,5 ini juga harus dikeluarkan karena dinilai kontribusinya kecil dalam menjelaskan konstruk, yang diperlihatkan oleh koefisien korelasinya dengan konstruk yang terbentuk.

Strategi dipilih berdasarkan nilai rata-rata untuk setiap responden. Penentuan atribut yang layak dimasukkan ke dalam model, dilakukan berdasarkan nilai *eigenvalue* serta korelasi masing-masing atribut terhadap factor yang terbentuk. Lebih lanjut, sesuai dengan tujuan penelitian ini untuk melihat adanya perbedaan strategi yang digunakan berdasarkan jumlah asset, penjualan dan lama(umur) usaha, maka dipergunakan analisis Diskriminan .

Analisis diskriminan merupakan alat analisis yang dipergunakan untuk mengelompokan variabel sekaligus melihat adanya perbedaan yang

signifikan dalam variabel terikat akibat variabel bebas. Untuk melakukan analisis ini digunakan *software* SPSS 13.

Persamaan umum dalam analisis diskriminan adalah:

$$Y = X1 + X2 + X3$$

(Non Metric) (Metric)

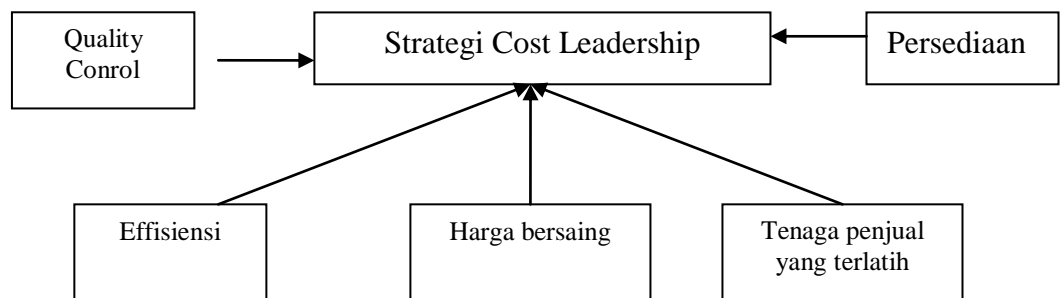
X1 = Jumlah Asset X2= Umur Usaha X3= Tingkat Penjualan

Y = Strategi Bersaing

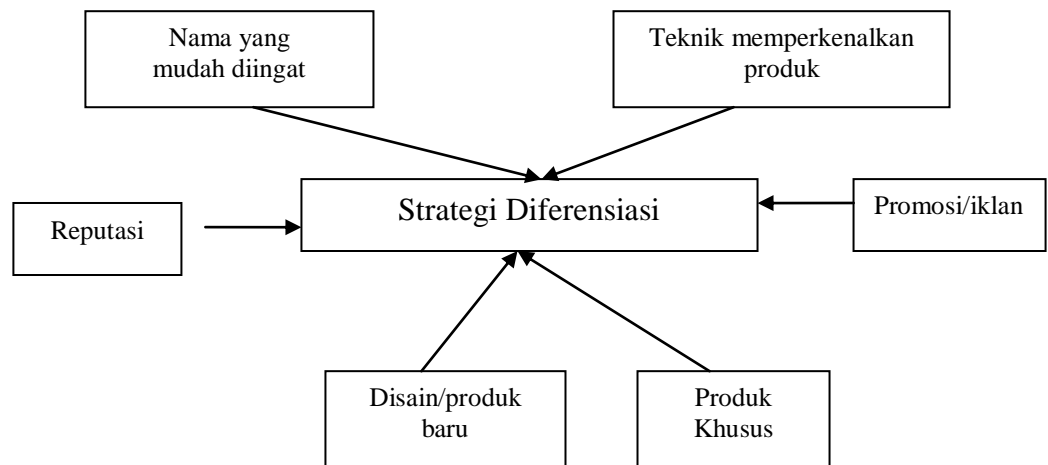
3. 6. Model Penelitian

Model 1

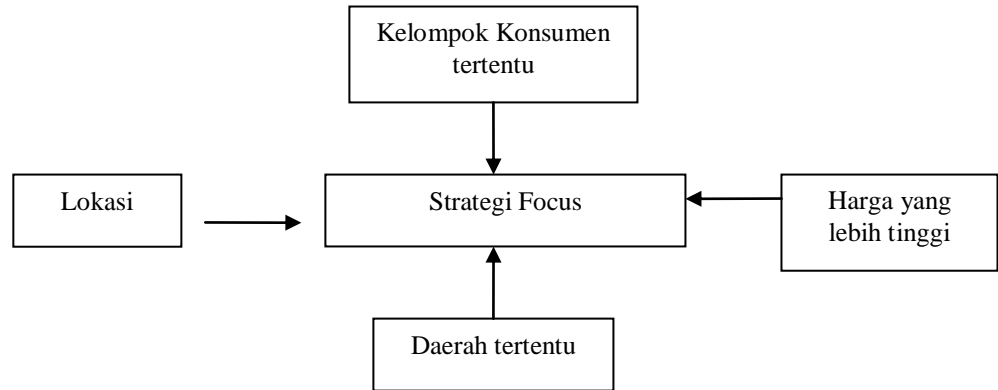
a. Strategi keunggulan biaya



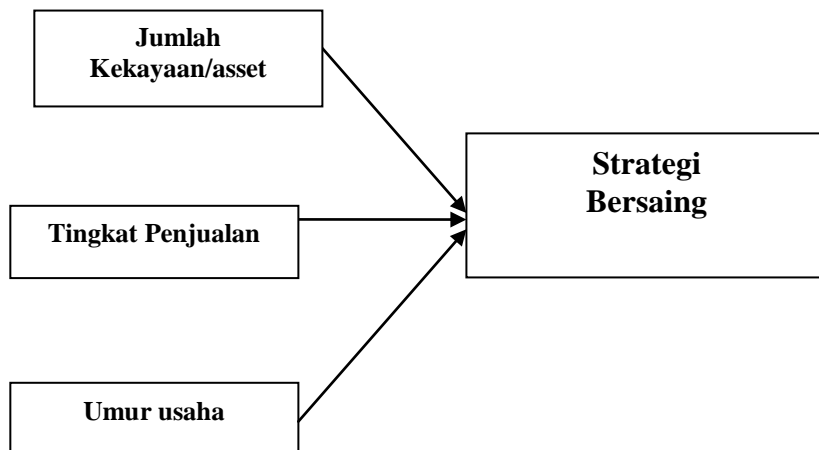
b. Strategi Diferensiasi



c. Strategi Fokus



Model 2



IV. ANALISIS DATA

4.1 Analisis Deskriptif

Responden dalam penelitian ini sebagian besar berpendidikan SMA ke atas. Terlihat dimana hanya 2% yang berpendidikan tamat SD dan yang terbesar adalah tamatan SMA. Berdasarkan kondisi ini dapat disimpulkan bahwa pemilik usaha sulaman border ini adalah orang-orang yang berpendidikan meskipun sebagian besar masih berpendidikan SMA

Pertanyaan tentang pentingnya pengendalian kualitas produk seperti kualitas bahan baku, motif dan kerapian dinilai sebagian besar responden

sangat penting, dimana 97% responden menyatakan hal tersebut penting ataupun sangat penting. Pernyataan tentang efisiensi dalam beroperasi seperti efisiensi dalam penggunaan bahan baku dan jam kerja dianggap oleh sebagian besar responden adalah merupakan hal yang penting dalam menjalankan usaha sulaman dan bordir, dimana 97% menilai hal tersebut merupakan hal yang penting

Pernyataan tentang harga yang bersaing sesuai dengan kualitas dan nilai yang ditawarkan, dinilai oleh responden termasuk hal yang penting. Hal ini ditunjukkan oleh jawaban 97% responden. Tenaga penjual yang terlatih dinilai oleh responden juga termasuk hal yang penting, dimana 95% responden menilai hal ini sebagai hal yang penting. Kondisi ini muncul karena responden beranggapan bahwa tenaga penjual merupakan orang yang terdepan yang akan berhadapan dengan konsumen.

Tingkat persediaan yang cukup juga dinilai oleh sebagian besar responden merupakan faktor yang penting, dimana 99% responden menilai hal ini merupakan faktor penentu. Persediaan yang cukup akan memberikan citra yang baik bagi usaha sulaman dan bordir dan dinilai akan mampu membuat konsumen tidak mencari lagi produk tersebut di tempat lain..

Responden menilai perusahaan harus mampu menciptakan produk atau motif baru yang sesuai dengan selera konsumen. Hal ini diperlihatkan oleh jawaban 80% responden yang setuju perlu adanya penciptaan produk baru. Selain produk, nama yang mudah diingat juga merupakan hal yang perlu diperhatikan karena menurut 81% responden, pemilihan nama yang mudah diingat juga perlu diperhatikan. Dalam memperkenalkan produk baru menurut responden perlu dilakukan pengembangan teknik agar produk tersebut dapat diterima oleh konsumen. Hal ini terlihat dari jawaban 97% responden yang menyatakan perlu adanya pengembangan teknik memperkenalkan produk ke konsumen. Usaha sulaman bordir juga dinilai perlu menyediakan sulaman/bordir dengan motif khusus yang berbeda dengan para pesaing

Usaha sulaman bordir dinilai responden tidak perlu melayani kelompok konsumen ataupun permintaan daerah tertentu, artinya produk yang dihasilkan ditawarkan kepada keseluruhan kelompok konsumen dan diproduksi secara missal untuk berbagai daerah pemasaran. Harga produk yang ditawarkan harus bersaing dengan para pesaing dan tidak perlu menetapkan harga yang lebih tinggi.

Penjualan rata-rata perbulan usaha sulaman bordir yang ada di kota Padang sebagian besar adalah antar 0-5 juta rupiah dengan kekayaan bersih antara 0- 30 juta rupiah. Usaha sulaman bordir yang ada di kota Padang rata-rata telah berumur antara 0- 15 tahun artinya berdasarkan lama/umur usaha, usaha-usaha ini sudah cukup lama namun secara kekayaan dan penjualan perbulan masih tergolong kecil.

Pengelompokan strategi yang digunakan oleh usaha sulaman bordir ini sebagian besar menggunakan strategi keunggulan biaya (*cost leadership*) yaitu sebanyak 64% dan 32% menggunakan strategi diferensiasi serta sisanya menggunakan strategi fokus.

4.2 Analisis Faktor

Analisis faktor digunakan untuk menguji konstruk dari ketiga *generic strategy* berdasarkan indikator yang mampu menjelaskan konstruk tersebut. Langkah-langkah dalam analisis ini dimulai dari melihat nilai KMO barlett test, jika nilai KMO signifikan artinya jumlah sampel sudah cukup dan analisis dapat dilanjutkan. KMO digunakan untuk melihat kecukupan sampel yang diolah. Langkah selanjutnya dilihat dari tabel *anti image correlation*, jika masih ada nilai korelasi antara variabel dengan dirinya sendiri dibawah 0,5 sebagai *cut off*, maka indikator tersebut harus dikeluarkan dari analisis. Langkah terakhir dilihat dari nilai *component matrix*, jika masih ada nilainya yang dibawah 0,5 ini juga harus dikeluarkan karena dinilai kontribusinya dalam menjelaskan konstruk dianggap kecil yang diperlihatkan oleh korelasinya dengan konstruk yang terbentuk.

Strategi keunggulan biaya (*cost leadership*) setelah dilakukan analisis, ternyata memiliki 5 indikator (atribut) yaitu pengendalian kualitas, efisiensi beroperasi, harga yang bersaing, tenaga penjual yang terlatih serta tingkat persediaan yang cukup. Strategi diferensiasi ternyata dapat dijelaskan oleh 4 indikator yaitu menciptakan produk baru, nama yang mudah diingat, pengembangan teknik memperkenalkan produk, serta menyediakan sulaman/bordir yang khusus. Reputasi dimata konsumen dalam analisis ternyata memiliki korelasi dibawah 0,5 sehingga harus dikeluarkan dari analisis.

Strategi yang terakhir adalah strategi fokus, strategi ini memiliki 3 indikator yang berkorelasi kuat, yaitu melayani kelompok konsumen tertentu, menetapkan harga yang lebih tinggi dan melayani permintaan daerah tertentu. Promosi dan lokasi yang dekat dengan daerah wisata ternyata memiliki korelasi yang kecil dengan strategi fokus, sehingga indikator ini dikeluarkan dari analisis.

4.3 Analisis Diskriminan

Penelitian ini juga ingin melihat pengelompokan strategi yang dipilih berdasarkan penjualan perbulan, jumlah kekayaan bersih serta umur usaha tersebut. Analisis diskriminan merupakan alat analisis yang bisa digunakan untuk melihat hal tersebut. Langkah yang dilakukan dalam analisis diskriminan pertama adalah melihat homogenitas data, dengan menggunakan *Box's M test*

ternyata dinilai data sudah homogen yang ditunjukkan dengan nilai signifikan diatas 0.05 , artinya analisis ini boleh dilanjutkan.

Berdasarkan tabel *classification result* ternyata tingkat akurasi pengelompokan strategi berdasarkan 3 variabel tersebut hanya 46% dan setelah validasi silang hanya sebesar 43% artinya pengelompokan tersebut belum bagus karena keakuratannya masih 46 atau 43 persen .

V. KESIMPULAN DAN KETERBATASAN

Berdasarkan hasil penelitian dan rumusan masalah yang pertama, terlihat bahwa strategi yang paling banyak dipilih oleh pengusaha sulaman dan bordir adalah strategi keunggulan biaya. Strategi ini dipilih oleh 64% responden Berdasarkan faktor-faktor pendukung pemilihan strategi ini seperti yang diungkapkan Porter (1980), usaha sulaman dan bordir di kota Padang harus memiliki dana yang besar untuk investasi, keterampilan dalam rekayasa proses, pengawasan terhadap tenaga kerja serta memproduksi dalam skala ekonomis.

Kondisi usaha sulaman bordir di kota Padang tidak didukung oleh faktor-faktor yang harus ada pada strategi keunggulan biaya, sehingga memunculkan suatu kondisi yang dikenal sebagai “terjepit di tengah-tengah” (Porter, 1980). Berdasarkan faktor pendukung seperti jumlah modal, jumlah penjualan yang relative kecil seharusnya usaha sulaman bordir di kota Padang lebih tepat menggunakan strategi focus dengan masuk ke ceruk pasar dan ini akan sesuai dengan temuan Lee (2002), bahwa strategi yang lebih tepat untuk usaha kecil adalah strategi focus atau yang disebut sebagai *niching strategy*.

Hlavacka et.al (2001) menemukan bahwa perusahaan yang kurang memperhatikan strategi bersaing akan cenderung menjadi pemain “*wait and see*”. Hal ini juga terjadi pada pengusaha sulaman bordir di kota Padang, karena salah dalam memilih strategi bersaing. Usaha sulaman bordir cenderung menunggu dan hanya bersaing secara kurang sehat dengan sesama pesaing yaitu dengan menggunakan perang harga sehingga dalam jangka panjang usaha-usaha ini akan mati dengan sendirinya.

Sejalan dengan temuan O’Gorman (2001), usaha kecil sulaman bordir di kota Padang belum optimal dalam memikirkan strategi bersaing yang mampu menciptakan pertumbuhan yang berkelanjutan. Hal ini terjadi karena usaha sulaman bordir di kota Padang kurang memperhatikan dimana akan berkompetisi serta bagaimana cara berkompetisi. Lebih lanjut menurut Porter(1980) karena industri ini merupakan industri yang terfragmentasi sehingga kurang tepat menggunakan strategi keunggulan biaya dan lebih tepat

jika menggunakan strategi focus pada segmen yang belum tergarap oleh pesaing atau melakukan suatu aliansi strategis dengan pesaing yang ada.

Pengusaha sulaman bordir seharusnya tidak hanya mengandalkan biaya yang rendah, tetapi harus diikuti dengan inovasi seperti yang dikemukakan oleh Lau (2002). Lau menyatakan bahwa selain kualitas produk dan biaya produksi yang rendah dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan perlu didukung inovasi dan perkembangan teknologi.

Wong dan Kwan (2001) juga menyatakan bahwa salah satu kriteria daya saing itu adalah menawarkan produk yang unggul sekaligus berbeda dan sesuai dengan harapan pasar. Treacy & Wiersema (1994) menyarankan strategi bersaing *product leadership* yang merupakan strategi menjadi nomor satu didalam kategorinya tidak hanya dari segi produk tetapi juga dari pelayanan yang diberikan dengan jalan membangun kedekatan dengan pelanggan.

Berdasarkan rumusan masalah yang kedua, ternyata ditemukan tidak ada pengaruh yang signifikan dari jumlah penjualan, umur usaha dan jumlah kekayaan bersih dalam pengelompokan strategi bersaing yang dipilih. Hal ini terjadi karena usaha kecil sulaman bordir dalam memilih strategi bersaing yang digunakan belum menyesuaikan dengan sumberdaya yang dimiliki serta persyaratan yang harus dipenuhi dalam memilih satu strategi bersaing.

Temuan ke dua dalam penelitian ini agak berbeda dengan penelitian Kean, Neimeyer dan Miller (1996) yang menemukan adanya perbedaan strategi yang dipilih berdasarkan umur usaha. Semakin lama umur usaha dan kurang dalam sumberdaya seharusnya memilih strategi fokus dibandingkan dengan strategi keunggulan biaya. Hal ini ditujukan untuk menghasilkan laba jangka panjang.

Perbedaan temuan dalam penelitian ini dengan penelitian Kean etal disebabkan oleh cara berfikir pengusaha kecil sulaman bordir di kota Padang yang belum memilih strategi bersaing berdasarkan sumberdaya yang dimiliki, dan lebih mengikuti pola apa yang dilakukan oleh pesaing yang ada. Pengusaha sulaman bordir di kota Padang lebih cenderung bersaing harga dengan sesama pesaing dibandingkan mencari ceruk pasar ataupun membuat produk yang berbeda dari para pesaing, sehingga berada pada posisi terjepit ditengah-tengah.

Berdasarkan pertanyaan terbuka ternyata masalah utama yang dihadapi oleh ukm sulaman bordir ini adalah masalah pemasaran dan masalah permodalan. Pengusaha sulaman bordir mengalami kesulitan untuk memasarkankan produknya terutama karena tidak adanya perbedaan yang berarti dengan para pesaing sesama pengusaha sulaman bordir dan masalah kedua adalah kurangnya modal yang dimiliki sehingga menyulitkan untuk

mengembangkan usaha lebih lanjut terutama untuk memenuhi permintaan dalam jumlah besar.

Perhatian pemda dinilai oleh responden belum cukup optimal, pemda telah memberikan pembinaan namun masih sebatas pengasesan modal dari BUMN, pemasaran produk belum didukung secara baik oleh pemda terutama untuk mengembangkan corak produk ataupun daerah pemasaran. Peran pemda sebenarnya sangat penting agar bisa menguatkan pengusaha kecil ini sekaligus mampu untuk meningkatkan PAD.

Dari hasil dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa:

- a. Pengusaha sulaman bordir di kota Padang lebih memilih strategi keunggulan biaya sebagai strategi bersaing dibandingkan dengan strategi focus
- b. Pengelompokan strategi bersaing yang dipilih tidak dipengaruhi secara signifikan oleh variabel jumlah penjualan, umur usaha serta jumlah kekayaan bersih
- c. Berdasarkan kondisi yang ada strategi yang lebih tepat untuk dipilih adalah strategi focus, karena tidak membutuhkan modal besar namun membutuhkan inovasi agar bisa mencari ceruk pasar dan masuk ke segmen tertentu saja.
- d. Pengusaha sulaman bordir di kota Padang belum mampu mengkombinasikan antara sumberdaya yang dimiliki dengan strategi bersaing yang dipilih agar mampu menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Berdasarkan hasil penelitian maka disarankan kepada perusahaan:

- a. Agar mampu bersaing pengusaha kecil sulaman bordir harus memilih strategi bersaing yang sesuai dengan sumberdaya yang dimiliki dan strategi yang paling tepat untuk dipilih adalah strategi focus. Strategi ini dilakukan dengan memfokuskan pasar pada segmen tertentu saja, agar strategi ini bisa berhasil usaha kecil sulaman bordir harus memiliki suatu perbedaan yang bernilai bagi ceruk pasar yang akan dimasuki.
- b. Agar usaha kecil sulaman bordir mampu berkembang dengan baik dibutuhkan bantuan berbagai pihak seperti pemerintah daerah, perguruan tinggi serta pihak swasta lain dalam pembinaan dan membantu memberikan pemahaman yang lebih bagus tentang cara menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Bantuan utama yang dibutuhkan adalah dalam bidang pemasaran dan permodalan.

Penelitian ini masih ada memiliki kelemahan/keterbatasan. Kelemahan itu berupa jumlah sampel yang relatif kecil atau hanya sedikit berada diatas jumlah sampel minimum, dan hanya melihat pengelompokan strategi berdasarkan umur, jumlah aset dan penjualan.

DAFTAR PUSTAKA

- Hlavacka, Svatopluk. Etal (2001) Performance Implications of Porters Generic Strategies in Slovak Hospital. *Journal of Management in Medicine*. Vol.15 No.1 p.44-66
- Kean,Rita C, Niemeyer, Shirley, Miller, Nancy J.(1996). Competitive Strategy in The Craft Product Retailing Industry, *Journal of Small Business Management* (january),p.13 –23.
- Lau, R.S.M (2002). Competitive Factors and Their Relative Importance in the US Electronics and Computer Industries. *International Journal of Operations & Productions Management*. Vol 22 No. 1. p.125-135.
- Lee, Khai Sheang. Lim, Guan Hua. Tan, Soo jiu. (2002) *Competing for Markets: Growth Strategies for SMEs* . Mc Graw Hill. Singapore
- O’Gorman, Colm (2001) The Sustainability of Growth in Small Medium-Sized Enterprises, *International Journal of Entrepreneurial Behavior&Research* vol.7 No.2 p.60-75
- O’Regan, Nicholas, Ghobadian, Abby (2002) Effective Strategic Planning in Small and Medium Firms *Management Decision* 40/7 p.663.671
- Pelham, Alfred M (2000) Market Orientation and Other Potential Influences of Performance in Small and Medium Sized Manufacturing Firms, *Journal of Small Business Management*.January
- Porter, Michael E(1980). *Competitive Strategy*.New York, Free press
- Treacy, Michael, Wierseme, Fred.(1994).*The Discipline of Market Leaders*. Addison-wesley.
- Wong, Kevin KF& Kwan,Cindy (2001). An Analysis of the competitive strategies of hotels and travel agents in Hongkong and Singapore. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 13/6. 293-303

Lampiran

Tabel Component Matrix Keunggulan biaya

Component Matrix

	Component
	1
pengendalian kualitas	,804
efisiensi beroperasi	,669
harga yang bersaing	,688
tenaga penjual yang terlatih	,749
tingkat persediaan yang cukup	,511

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Tabel Component Matrix Diferensiasi

Component Matrix

	Component
	1
menciptakan produk baru	,898
menciptakan nama yang mudah di ingat	,861
pengembangan teknik memperkenalkan produk	,535
menyediakan sulaman/bordir yang khusus	,776

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Tabel Component Matrix Fokus

Component Matrix

	Component
	1
melayani kelompok konsumen tertentu	,875
menetapkan harga yang lebih tinggi	,824
melayani permintaan daerah tertentu	,669

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Tabel Classification Result

Classification Results^{b,c}

			Predicted Group Membership			Total
			cost leadership	diff erensiasi	f ocus	
Original	Count	cost leadership	32	22	10	64
		diff erensiasi	15	12	5	32
		f ocus	1	1	2	4
	%	cost leadership	50,0	34,4	15,6	100,0
		diff erensiasi	46,9	37,5	15,6	100,0
		f ocus	25,0	25,0	50,0	100,0
Cross-validated ^a	Count	cost leadership	32	22	10	64
		diff erensiasi	15	11	6	32
		f ocus	1	3	0	4
	%	cost leadership	50,0	34,4	15,6	100,0
		diff erensiasi	46,9	34,4	18,8	100,0
		f ocus	25,0	75,0	,0	100,0

a. Cross validation is done only for those cases in the analysis. In cross validation, each case is classified by the functions derived from all cases other than that case.

b. 46,0% of original grouped cases correctly classified.

c. 43,0% of cross-validated grouped cases correctly classified.