

Perilaku Wirausaha Industri Keramik Berskala Kecil untuk Meningkatkan Daya Saing Produk di Malang

Sri Hadiati

Fakultas Ekonomi Universitas Gajayana
Jl. Mertojoyo Selatan Blok L Dinoyo Malang

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mencari penjelasan tentang perilaku wirausaha keramik terhadap faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi daya saing industri keramik berskala kecil di Malang. Secara spesifik penelitian ini bertujuan mempelajari pengaruh faktor internal dan eksternal terhadap strategi dan daya saing serta pengaruh strategi terhadap daya saing industri keramik berskala kecil di Malang. Faktor-faktor lingkungan tersebut dapat dikelompokkan kedalam faktor internal dan eksternal perusahaan. Penelitian diambil dari 107 industri keramik berskala kecil yang dipilih secara acak sederhana dari 180 unit usaha yang ada di Malang. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan wawancara mendalam. Variabel dalam penelitian dibagi menjadi 4 kelompok yaitu, faktor lingkungan internal dan eksternal dari usaha kecil, strategi dan daya saing industri keramik berskala kecil. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dari paket *software* statistik AMOS. Penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor lingkungan tersebut mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap strategi daya saing di industri keramik berskala kecil. Untuk meningkatkan daya saing industri keramik berskala kecil dibutuhkan usaha dari asosiasi produsen atau industri tersebut dalam beberapa aspek seperti ketetapan bahan baku, menetapkan harga produk, dan pemasaran. Pelatihan, pendidikan, dan riset perlu untuk dikembangkan dan ditingkatkan oleh pemerintah lokal dan institusi pendidikan lebih tinggi.

Kata kunci: Industri keramik berskala kecil, daya saing, internal, eksternal, strategi.

ABSTRACT

The purposes of the study was to find out the explanation of ceramic entrepreneurs' respond to the environment factors affecting competitiveness of small scale ceramic industries (SSCIs). The environment factors are internal and external then form a strategy. The research was carried out in Malang using a survey and case study. Data were collected using questionnaire and in-depth interview from 107 SSCIs that was chosen randomly chosen from 180 registered SSCIs. Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS software was used to analyze data. The research results showed that environment factors were both directly and indirectly affecting SSCI's competitiveness through strategy. In order to increase competitiveness then SSCIs need to empower the existing producers' association in some aspects such as provision of raw material, pricing the products, and marketing. Training, education, and research need to be developed and improved by local government and higher education institutions.

Keywords: SSCIs (Small Skill Ceramic Industries), competitiveness, internal, external, strategy.

PENDAHULUAN

Produk keramik Malang dihasilkan oleh industri kecil dan rumah tangga. Industri kecil memiliki peran besar dalam perekonomian, yaitu dalam penyerapan tenaga kerja dan kontribusinya terhadap pendapatan daerah maupun nasional namun daya saingnya masih rendah. Sebagian besar (98%) dari jumlah industri di Jawa Timur termasuk kategori industri kecil. Dilihat dari nilai produksi, 60% tenaga kerja yang bekerja di industri kecil hanya menghasilkan produksi senilai Rp. 3,8 triliun sedangkan 40% tenaga kerja yang berkerja di industri besar menghasilkan produksi senilai Rp. 19,7 triliun (Kanwil Deperindag, 2001).

Rendahnya daya saing usaha kecil di Indonesia disebabkan oleh banyak faktor, diantaranya pemasaran, keuangan, manajemen, teknologi, lokasi, sumber daya manusia, dan struktur ekonomi. Faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi faktor lingkungan internal dan eksternal (Pambudy dan Rabbani, 1995; Siswoyo dan Maryadi, 1995), yang umumnya dijadikan landasan bagi pengusaha untuk menetapkan strategi. Menurut Idrus (1997), strategi pada dasarnya disusun untuk merespons perubahan eksternal yang relevan dari suatu organisasi. Perubahan eksternal akan direspon dengan memperlihatkan kemampuan internal dari organisasi yang dapat memanfaatkan peluang dan meminimumkan ancaman.

Ketidakmampuan merespons perubahan lingkungan eksternal akan membuat “*shock*” suatu organisasi. Sebagai contoh, kenaikan harga minyak bumi tahun 1970-an telah mengubah pola pembelian mobil oleh konsumen dari produk Amerika ke produk Jepang yang lebih efisien dalam bahan bakar (Wright *et al.*, 1994). Dengan demikian strategi berguna untuk menjaga, mempertahankan, dan meningkatkan kinerja dan daya saing suatu organisasi (Kudla, 1980; Robinson and Pearce, 1983).

Industri keramik perlu ditingkatkan daya saingnya karena industri kecil memiliki daya tahan yang tinggi terhadap gangguan dari luar dan fleksibel terhadap berbagai perubahan pasar. Menurut Naisbitt (1994), semakin besar ekonomi dunia, semakin kuat usaha kecil, sehingga usaha ini akan unggul dalam era perdagangan bebas. Di negara maju seperti Amerika Serikat dan Jepang, negara industri baru seperti Taiwan dan Korea Selatan, kekuatan ekonominya berasal dari dukungan usaha kecil dan sebagian besar angkatan kerjanya terserap dalam sektor usaha berskala kecil (Soekmono, 1987:31). Dengan demikian usaha kecil merupakan sektor kunci penciptaan kesempatan kerja karena untuk menghasilkan sejumlah output tertentu, efek kesempatan kerjanya lebih besar daripada efek yang dihasilkan usaha besar. Oleh karena itu penelitian untuk memperoleh informasi yang otentik dan ilmiah mengenai perilaku wirausaha industri keramik berskala kecil dalam merespon faktor lingkungan untuk meningkatkan daya saing di Malang penting untuk dilakukan.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini pada dasarnya berusaha mencari penjelasan tentang perilaku wirausaha keramik terhadap faktor-faktor lingkungan yang memengaruhi daya saing industri keramik berskala kecil di Malang. Secara spesifik penelitian ini bertujuan mempelajari pengaruh: (a) lingkungan internal terhadap strategi industri keramik berskala kecil, (b) lingkungan eksternal terhadap strategi industri keramik berskala kecil, (c) lingkungan internal terhadap daya saing industri keramik berskala kecil, (d) lingkungan eksternal terhadap daya saing industri keramik berskala kecil, dan (e) strategi terhadap daya saing industri keramik berskala kecil.

Kerangka Pemikiran Dan Hipotesis

Penelitian ini pada prinsipnya berusaha mencari penjelasan tentang perilaku wirausaha merespon faktor-faktor lingkungan yang memengaruhi daya saing industri keramik berskala kecil di wilayah

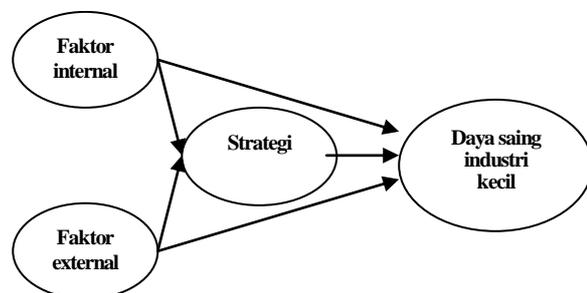
Malang. Daya saing yang dipelajari adalah dilihat dari indikator-indikator keunggulan biaya, keunggulan diferensiasi, dan keunggulan fokus. Indikator-indikator daya saing tersebut menggunakan konsep keunggulan bersaing dari Michael Porter (1994).

Pencapaian daya saing dalam hal biaya, diferensiasi, maupun fokus, dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat dikelompokkan kedalam faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal sebuah perusahaan/industri. Faktor lingkungan dapat berpengaruh secara langsung terhadap daya saing atau secara tidak langsung melalui strategi yang diterapkan sebuah perusahaan.

Pengaruh langsung dari faktor internal, misalnya ketersediaan bahan baku pada proses produksi yang tidak dilakukan secara efisien dan efektif akan menyebabkan biaya produksi menjadi mahal sehingga tidak mampu menciptakan keunggulan biaya. Dengan kata lain, pengelolaan bahan baku yang tidak efisien secara langsung menurunkan daya saing sebuah industri keramik karena biaya produksi menjadi lebih mahal sehingga tidak mampu bersaing.

Pengaruh faktor internal dari proses produksi dilihat dari pengelolaan bahan baku dapat berpengaruh tidak langsung terhadap daya saing perusahaan melalui strategi tentang manajemen material dan manufaktur. Perusahaan yang tidak memiliki strategi manajemen material dan manufaktur yang tepat akan berdampak pada biaya produksi yang tinggi.

Pengaruh langsung dan tidak langsung tersebut juga terjadi antara indikator-indikator lainnya dari faktor internal dan eksternal terhadap strategi dan daya saing industri keramik berskala kecil. Kerangka pemikiran pengaruh faktor lingkungan internal, eksternal, strategi, dan daya saing industri keramik berskala kecil disederhanakan melalui Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka pemikiran maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Faktor internal berpengaruh signifikan terhadap strategi industri keramik berskala kecil.

2. Faktor eksternal berpengaruh signifikan terhadap strategi industri keramik berskala kecil.
3. Faktor internal berpengaruh signifikan terhadap daya saing industri keramik berskala kecil.
4. Faktor eksternal berpengaruh signifikan terhadap daya saing industri keramik berskala kecil.
5. Faktor strategi berpengaruh signifikan terhadap daya saing industri keramik berskala kecil.

METODE PENELITIAN

Sampel dipilih secara acak sederhana sebanyak 107 dari populasi sebanyak 180 unit industri keramik berskala kecil yang tercatat di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang dan Kabupaten Malang. Jumlah sampel ini disesuaikan dengan alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu *Structural Equation Modeling* (SEM). Hair *et al.* (1992) mengemukakan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100-200.

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan (X_1) adalah komitmen dan keterlibatan aktif dari manajemen puncak pada perusahaan manufaktur yang telah memperoleh sertifikat ISO 9000 untuk mengembangkan, memelihara, dan meningkatkan efektivitas sistem manajemen mutu untuk mencapai, mempertahankan, dan meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Faktor kepemimpinan dibentuk oleh sejumlah indikator sebagai berikut:
 - $X_{1.1}$: Memberdayakan daripada mengontrol, diukur dengan meminta tanggapan karyawan tentang peluang yang diberikan pimpinan perusahaan kepada karyawan untuk mengoptimalkan kemampuan yang dimiliki.
 - $X_{1.2}$: Menekankan pencegahan daripada perbaikan, diukur dengan meminta tanggapan dari karyawan tentang prioritas pimpinan perusahaan untuk mengutamakan mencegah terjadinya kerusakan atau gangguan sistem produksi sehingga menyebabkan penurunan kualitas produk.
 - $X_{1.3}$: Selalu berusaha memperbaiki komunikasi, diukur dengan meminta tanggapan karyawan tentang peran pimpinan dalam membina komunikasi antara pimpinan dengan karyawan dan antar sesama karyawan.
 - $X_{1.4}$: Mendorong dan mengakui kerja tim, diukur dengan meminta tanggapan karyawan atas peran pimpinan dalam memotivasi kerja tim dan pengakuan atas hasil kerja tim dalam perusahaan.
2. Keterlibatan karyawan (X_2) adalah bagian dari strategi perusahaan untuk meningkatkan partisipasi karyawan dalam operasional perusahaan, dengan cara mengikutsertakan karyawan dalam kegiatan operasional perusahaan, mulai dari perencanaan sampai dengan evaluasi atau saran perbaikan. Faktor keterlibatan karyawan dibentuk oleh sejumlah indikator:
 - $X_{2.1}$: Pemahaman kemampuan atas kebutuhan karyawan, diukur dengan meminta tanggapan karyawan tentang kemampuan pimpinan perusahaan memahami kebutuhan mereka.
 - $X_{2.2}$: Pemberdayaan karyawan, diukur dengan meminta tanggapan karyawan tentang kesempatan karyawan mengaktualisasikan diri melalui kemampuan/keahlian yang dimiliki.
 - $X_{2.3}$: Saran perbaikan sistem dari karyawan, diukur dengan meminta tanggapan karyawan tentang kesempatan yang diberikan oleh pimpinan perusahaan kepada karyawan untuk menyampaikan saran demi perbaikan sistem.
 - $X_{2.4}$: Penilaian kinerja karyawan secara terbuka, diukur dengan meminta tanggapan karyawan tentang transparansi penilaian kinerja karyawan oleh pimpinan.
3. Informasi (X_3) adalah data yang sudah tersusun sedemikian rupa yang dapat memberikan makna tertentu sehingga mendukung proses pengambilan keputusan produksi perusahaan manufaktur untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus mulai dari pengadaan bahan baku, proses produksi, dan hasil produksinya. Faktor informasi dibentuk oleh sejumlah indikator:
 - $X_{3.1}$: Kecukupan informasi, diukur dengan meminta tanggapan manajer produksi tentang kecukupan informasi yang dibutuhkan untuk mendukung proses produksi.
 - $X_{3.2}$: Akurasi informasi, diukur dengan meminta tanggapan manajer produksi tentang tingkat akurasi informasi yang dibutuhkan untuk mendukung proses produksi.
 - $X_{3.3}$: Ketepatan waktu informasi pada saat dibutuhkan, diukur dengan memintakan tanggapan manajer produksi tentang ketersediaan informasi pada waktu yang tepat saat dibutuhkan sehingga mendukung proses produksi.
 - $X_{3.4}$: Keamanan informasi dari risiko kehilangan atau sabotase, diukur dengan cara meminta tanggapan manajer produksi tentang tingkat keamanan informasi dari risiko kehi-

lawan atau sabotase dari pihak lain atau sebagai saingan perusahaan.

4. Hubungan dengan pemasok (X_4) adalah hubungan yang dibina oleh perusahaan manufaktur yang telah memperoleh sertifikat ISO 9000 dengan pemasok bahan baku sedemikian rupa sehingga mampu mendukung proses produksi dalam jangka panjang dengan tetap mempertahankan mutu. Faktor hubungan pemasok dibentuk oleh sejumlah indikator berikut:

$X_{4.1}$: Komitmen jangka panjang, diukur dengan cara meminta tanggapan manajer produksi tentang komitmen jangka panjang perusahaan dalam membina hubungan dengan pemasok.

$X_{4.2}$: Kepercayaan, diukur dengan meminta tanggapan manajer produksi tentang tingkat kepercayaan antara perusahaan dengan pemasok.

$X_{4.3}$: Memiliki visi yang sama, diukur dengan meminta tanggapan manajer produksi tentang kesamaan visi antara perusahaan dengan pemasok.

5. Proses bisnis internal (X_5) adalah perubahan atau inovasi yang dilakukan dalam proses produksi secara internal dalam perusahaan untuk mengelola faktor-faktor MMT sehingga mampu menghasilkan produk yang memiliki keunggulan bersaing. Proses bisnis internal dibentuk oleh indikator-indikator berikut:

$X_{5.1}$: Jumlah ide baru yang dihasilkan untuk inovasi suatu produk, diukur dengan meminta tanggapan manajer produksi tentang jumlah ide baru dari perusahaan untuk menghasilkan suatu produk baru.

$X_{5.2}$: Jumlah proses produksi baru selama tiga tahun terakhir, diukur dengan meminta tanggapan manajer produksi tentang jumlah proses produksi baru yang dilakukan perusahaan selama tiga tahun terakhir.

6. Keunggulan bersaing (Y) adalah kemampuan sebuah perusahaan untuk menang secara konsisten dalam jangka panjang pada situasi persaingan. Keunggulan bersaing dibentuk oleh dimensi dan indikator-indikator berikut:

- a. Biaya (Y_1) adalah kemampuan perusahaan manufaktur yang telah memperoleh sertifikat ISO 9000 untuk menghasilkan produk dengan biaya yang rendah dibandingkan dengan pesaingnya. Biaya dibentuk oleh dua indikator berikut:

$Y_{1.1}$: biaya produksi langsung adalah biaya yang berkaitan langsung dengan proses produksi, diukur dengan meminta

tanggapan manajer produksi tentang besarnya biaya langsung bila dibandingkan dengan perusahaan sejenis.

$Y_{1.2}$: biaya produksi tidak langsung adalah biaya yang tidak berkaitan langsung dengan proses produksi dan dikeluarkan untuk membiayai kegiatan pendukung proses produksi, seperti listrik dan telpon, diukur dengan meminta tanggapan manajer produksi tentang besarnya biaya tidak langsung

- b. Kualitas (Y_2) adalah kesesuaian produk dengan keinginan pelanggan perusahaan manufaktur yang telah memperoleh sertifikat ISO 9000. Kualitas dibentuk oleh dua indikator berikut:

$Y_{2.1}$: Rancangan yang berkualitas tinggi, diukur dengan meminta tanggapan manajer produksi tentang kesesuaian kualitas produk yang dihasilkan dengan keinginan pelanggan.

$Y_{2.2}$: Kualitas yang konsisten, diukur dengan meminta tanggapan manajer produksi tentang konsistensi kualitas produk yang dihasilkan perusahaan.

- c. Waktu (Y_3) adalah rentang waktu yang dibutuhkan dalam proses produksi untuk menghasilkan suatu produk baru dan penyampaian produk ke pelanggan. Faktor waktu dibentuk oleh beberapa indikator berikut:

$Y_{3.1}$: Ketepatan waktu produksi, diukur dengan meminta tanggapan manajer produksi tentang ketepatan waktu produksi sesuai dengan rencana (*time schedule*).

$Y_{3.2}$: Kecepatan pengembangan produk baru, diukur dengan meminta tanggapan manajer produksi tentang lamanya waktu yang diperlukan sejak adanya ide rancangan sebuah produk baru sampai dengan produk tersebut memasuki pasar untuk pertama kalinya.

- d. Fleksibilitas (Y_4) adalah kemampuan perusahaan manufaktur yang telah memperoleh sertifikat ISO 9000 dalam melayani permintaan dengan adanya perubahan-perubahan tertentu baik dalam jumlah maupun kualitas. Faktor fleksibilitas dibentuk oleh dua indikator berikut:

$Y_{4.1}$: Kemampuan memenuhi kebutuhan pelanggan melalui perubahan rancangan produk, diukur dengan meminta tang-

gapan manajer produksi tentang kemampuan perusahaan untuk memenuhi permintaan pelanggan melalui perubahan rancangan produk.

Y_{4.2} : Fleksibilitas volume, diukur dengan meminta tanggapan manajer produksi tentang kemampuan perusahaan untuk memenuhi permintaan pelanggan dengan volume yang berubah-ubah.

Untuk mengukur variabel-variabel tersebut digunakan skala Likert. Responden diminta memberikan tanggapan kesetujuan atau ketidaksetujuannya terhadap pertanyaan atau pernyataan yang diajukan, yang dinyatakan dalam skor 1 sampai 5, dari sangat tidak setuju, tidak setuju, kurang setuju, setuju, dan sangat setuju. Pertimbangan ini cukup memadai untuk mengukur variabel yang diteliti.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis SEM

Tabel 1 menunjukkan bahwa hasil uji *goodness of fit* model SEM sesudah modifikasi menghasilkan *fit indices* dalam kriteria baik dan marginal (mendekati persyaratan); sebagian besar berkriteria baik. Dengan demikian, model SEM yang digunakan didukung oleh data empirik, atau dapat disimpulkan bahwa model SEM adalah baik.

Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis didasarkan atas hasil uji t (signifikansi nilai t atau *p value*) pada masing-masing jalur pengaruh langsung disajikan pada Tabel 2. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

Tabel 1. Hasil Pengujian *Goodness of Fit* untuk Model SEM Sesudah Modifikasi

		<i>Fit Indices</i>		
				Keterangan
chi square	=	308,842		
P	=	0,000		Marginal
GFI	=	0,818		Marginal
AGFI	=	0,740		Marginal
RMR	=	0,092		Marginal
Chi square/df	=	1,590		Baik
NFI	=	0,918		Baik
TLI	=	0,957		Baik
CFI	=	0,967		Baik
RMSEA	=	0,075		Baik

Pengaruh Faktor Internal Terhadap Strategi Industri Keramik Berskala Kecil

Hasil analisis SEM menunjukkan bahwa faktor internal berpengaruh signifikan terhadap strategi yang diterapkan oleh industri keramik berskala kecil di Malang. Faktor internal sebagai variabel laten dalam penelitian ini dilihat dari lima faktor pembentuk, yaitu (1) penelitian dan pengembangan (*research and development*), (2) pemasaran, (3) produksi, (4) sumber daya manusia (SDM), dan (5) keuangan. Hal ini menunjukkan bahwa kelima faktor tersebut telah dikelola dengan baik sehingga memberikan kontribusi yang bermakna terhadap strategi usaha kecil.

Penelitian dan pengembangan merupakan salah satu faktor internal penting yang menentukan daya saing industri keramik. Menurut persepsi pengelola, usaha-usaha kecil telah melakukan penelitian dasar

Berdasarkan hasil wawancara terbuka bahwa yang dimaksud dengan penelitian oleh pengusaha kecil adalah kemampuan meniru desain produk-produk yang laku di pasar internasional, bukan penelitian yang dilakukan oleh usaha kecil secara

Tabel 2. Koefisien *Standardized Path* dan Signifikansi Nilai t (*p value*) pada Model SEM Sesudah Modifikasi

Variabel Independen	Variabel Dependen	Pengaruh Langsung			Pengaruh Tidak Langsung		
		<i>Standardized Path</i>	<i>p-value</i>	Keterangan	Variabel Intervening	<i>Standardized Path</i>	Keterangan
Faktor Internal	Strategi	0,746	0,000	Signifikan	Strategi	0,695	Signifikan
Faktor Eksternal	Strategi	0,234	0,000	Signifikan	Strategi	0,218	Signifikan
Faktor Internal	Daya Saing	-0,191	0,014	Signifikan			
Faktor Eksternal	Daya Saing	0,133	0,005	Signifikan			
Strategi	Daya Saing	0,932	0,000	Signifikan			

mandiri. Jika kemampuan penelitian dasar benar-benar dilakukan oleh industri keramik berskala kecil, maka akan merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan keuntungan dalam jangka panjang. Shich (1992) menjelaskan bahwa R&D yang berorientasi pada proses digunakan oleh usaha kecil di Taiwan untuk menurunkan biaya, dan efisiensi produksi. Jika hal yang sama dapat dilakukan oleh industri keramik berskala kecil di Malang maka diharapkan akan mampu menurunkan biaya dan terjadi efisiensi produksi sehingga merupakan suatu strategi yang baik untuk meningkatkan daya saing industri keramik Malang baik di pasar domestik maupun pasar internasional melalui persaingan dengan produk dari negara-negara lain yang masuk ke Indonesia.

Faktor internal lainnya yang penting adalah pemasaran. Sebagian besar pengusaha kecil menganggap bahwa mereka telah melakukan promosi dengan frekuensi yang tinggi, kapasitas produksi sudah sesuai dengan permintaan pasar, dan pengalaman kerja yang cukup memadai, serta biaya modal sangat besar. Promosi yang dilakukan usaha kecil dalam frekuensi yang cukup tinggi ternyata belum mampu memberikan dukungan secara signifikan terhadap faktor pemasaran. Menurut pengusaha kecil hampir semua kegiatan promosi ditujukan kepada pasar domestik yang umumnya diorganisasi oleh pemerintah dan pengusaha besar. Oleh karena keterbatasan modal dan kurangnya pengalaman melakukan promosi skala internasional maka pengusaha kecil belum mampu melakukan promosi di pasar internasional secara mandiri. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa promosi yang dilakukan usaha kecil keramik di Malang masih terbatas.

Pengaruh Faktor Eksternal Terhadap Strategi Industri Keramik Berskala Kecil

Berdasarkan hasil analisis SEM, faktor eksternal signifikan pengaruhnya terhadap strategi industri keramik berskala kecil di Malang. Temuan ini memperlihatkan bahwa industri keramik berskala kecil telah mempertimbangkan faktor eksternal sebagai salah satu faktor yang menentukan strategi usaha. Strategi usaha ditentukan oleh faktor internal dan eksternal. Melalui kombinasi kedua faktor ini maka sebuah perusahaan dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan yang dihadapi kemudian menyusunnya dalam bentuk matriks SWOT menggunakan EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*) dan IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*),

sebagaimana dikemukakan oleh Wheelen dan Hunger (1995:173).

Faktor-faktor eksternal yang dianalisis dalam penelitian ini menggunakan konsep Porter (1992), yaitu (1) pendatang baru, (2) pesaing yang ada, (3) pembeli, (4) pemasok, (5) produk pengganti, dan (6) faktor makro ekonomi. Dari keenam faktor tersebut, yang tidak menjelaskan secara signifikan terhadap faktor eksternal adalah produk pengganti, sedangkan faktor lainnya signifikan. Tidak signifikannya faktor produk pengganti sebagai pendukung faktor eksternal menunjukkan bahwa faktor ini masih perlu diperhatikan oleh pengusaha kecil. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator dari produk pengganti yaitu harga relatif produk pengganti lebih tinggi dan kecenderungan pembeli terhadap produk pengganti lebih rendah.

Pengaruh Faktor Internal Terhadap Daya Saing Industri Keramik Berskala Kecil

Hasil analisis menunjukkan bahwa faktor internal berpengaruh signifikan terhadap daya saing industri keramik berskala kecil di Malang. Faktor internal sebagai variabel laten dalam penelitian ini dilihat dari lima faktor pembentuk, yaitu (1) penelitian dan pengembangan, (2) pemasaran, (3) produksi, (4) sumber daya manusia (SDM), dan (5) keuangan. Faktor-faktor pembentuk indikator-indikator yang relevan dalam hubungan antara faktor internal dengan keunggulan bersaing adalah keistimewaan desain produk, pelayanan purna jual yang memuaskan, tersedianya bahan baku, pengalaman kerja dan prestasi manajemen puncak yang memadai, serta tersedianya sumber daya keuangan.

Signifikannya pengaruh faktor internal terhadap daya saing industri keramik berskala kecil di Malang dapat diartikan bahwa industri keramik di Malang pada saat ini telah memiliki daya saing yang didukung oleh faktor internal yang baik sesuai dengan konsep keunggulan diferensiasi menurut Porter (1992). Untuk mencapai keunggulan biaya dan fokus maka usaha-usaha kecil yang berorientasi ekspor di Jawa Timur harus mampu mengelola faktor keuangan dan pemasaran dengan lebih baik. Hingga saat ini pengusaha kecil belum mampu menghasilkan produk yang berkualitas tinggi dengan biaya yang rendah untuk mencapai keunggulan biaya. Salah satu penyebabnya adalah masukan (*input*) pengganti masih bersifat langka sementara harga masukan yang digunakan pada saat ini relatif tinggi. Keunggulan fokus dapat dicapai antara lain melalui pelaksanaan promosi yang tepat sasaran (efektif) untuk memperluas dan mempertahankan segmen pasar sasaran.

Kekuatan internal bisa merupakan suatu keunggulan jika kekuatan tersebut bersifat unik, tidak dapat ditiru dan tidak mudah dipindahkan (Ma, 2000: 17). Selanjutnya Ma menjelaskan bahwa sebuah perusahaan baru memiliki daya saing yang sulit dikalahkan oleh perusahaan lain apabila perusahaan tersebut mampu menciptakan keunggulan bersaing yang kompleks. Keunggulan bersaing yang bersifat kompleks yang dimaksud adalah kombinasi dari dua atau lebih faktor internal yang merupakan kekuatan/keunikan sebuah perusahaan, seperti kombinasi antara lokasi yang strategis dengan kemampuan manajerial yang baik (*managerial talent*), tersedianya uang tunai yang cukup, dan monopoli distribusi.

Pengaruh Faktor Eksternal Terhadap Daya Saing Industri Keramik Berskala Kecil

Faktor eksternal berpengaruh signifikan terhadap daya saing industri keramik berskala kecil di Malang. Faktor eksternal terdiri dari pendatang baru, pesaing yang ada, pembeli, pemasok, produk pengganti, dan faktor makro ekonomi. Pesaing produk keramik Malang terutama berasal dari luar negeri seperti produk keramik yang diimpor dari Cina. Produk keramik dari Cina memiliki daya saing tinggi karena harganya relatif murah dengan kualitas yang baik. Hasil penelitian Tambunan (1996) tentang daya saing beberapa ekspor manufaktur Indonesia selama periode 1980-an menunjukkan bahwa produk Indonesia tidak memiliki daya saing atas produk-produk tersebut.

Untuk mengatasi rendahnya daya saing produk Indonesia dibandingkan produk dari negara lain, maka Pemerintah mengambil kebijakan proteksi melalui kenaikan tarif impor produk keramik. Pemerintah kembali memberikan perlindungan pada industri keramik nasional dari persaingan tidak sehat yang disebabkan industri impor. Dirjen Perdagangan Luar Negeri mengatakan "Pemerintah lebih menyukai aturan baru ini sebagai peningkatan daya saing sehingga industri keramik di dalam negeri bisa bersaing dengan keramik impor" (<http://www.gacerindo.com/index>, diakses tanggal 20 Agustus 2007). Sebenarnya perlindungan terhadap keramik sudah cukup lama, tetapi asosiasi keramik Indonesia masih meminta satu lagi perlindungan, akhirnya pemerintah memutuskan untuk memberlakukan verifikasi impor keramik di negara asal.

Verifikasi tersebut merupakan kebijakan perlindungan yang ketiga diberikan pemerintah, sebelumnya pemerintah sudah menerapkan tarif impor bea masuk 10% bagi keramik luar negeri dari posisi sebelumnya 5%. Selanjutnya pemerintah juga

menerapkan tindakan pengamanan perdagangan atas tableware. Tindakan pengamanan itu ditetapkan untuk jangka waktu tiga tahun sejak Januari 2006, masing-masing Rp1.600 per kg pada tahun pertama, Rp1.400 per kg dan Rp1.200 per kg. Peningkatan pemberian perlindungan industri keramik itu sudah terlihat dari nilai ekspor keramik pada Januari-September 2006 yang mencapai US\$73,5 juta, lebih tinggi dari ekspor tahun sebelumnya yang masih US\$46,9 juta. Sebaliknya impor keramik pada Januari-September 2006 turun menjadi US\$45,7 juta dari posisi sebelumnya yang masih US\$66,4 juta.

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi daya saing industri keramik adalah faktor makro ekonomi. Ketidakstabilan pasokan gas menjadi masalah yang dipandang paling menghambat pengembangan industri keramik di Indonesia. Industri keramik juga masih bergantung pada bahan baku impor, meskipun sumber bahan baku yang dibutuhkan bisa diperoleh di dalam negeri. Beragam permasalahan tersebut mengemuka dalam diskusi yang diselenggarakan Kamar Dagang dan Industri (Kadin) Indonesia dan Asosiasi Aneka Industri Keramik Indonesia (Asaki) di Jakarta, pada tanggal 12 September 2006. Terkait dengan pasokan gas, ketidakstabilan tekanan gas dipandang sebagai masalah yang lebih berat dibandingkan tingginya harga gas yang mesti dibayar industri pada Perusahaan Gas Negara (PGN). Ketua Umum Asaki Achmad Wijaya menjelaskan, pabrik keramik membutuhkan gas bertekanan 4 bar, tetapi sedikitnya 10 jam dalam sepekan tekanan anjlok hingga 0,2 bar. Di bawah tekanan 1 bar, tungku terus menyala dan tidak bisa dimatikan, tetapi tidak bisa diisi keramik. Keramik yang telanjur dibakar juga akan terbuang karena rusak.

Di sisi lain, tanah liat, felspar, dan pigmen yang menjadi bahan baku industri keramik masih harus diimpor. Padahal, bahan-bahan itu melimpah di Indonesia. Menurut Sekretaris Jenderal Asaki : "Tanah liat dan kaolin berlimpah di Indonesia, tetapi harus diimpor karena di Indonesia tidak ada yang mengolah bahan-bahan itu agar siap dipakai" (Kompas, 13 September 2006). Sebagian besar bahan baku keramik dikategorikan sebagai bahan galian golongan C yang di Indonesia lebih banyak diolah penambang tradisional. Tidak ada yang memegang konsesi berskala besar dan menerapkan teknologi tinggi untuk bahan galian ini. Akibatnya, kualitas tidak terjaga dan pasokannya pun tidak stabil dalam jangka panjang. Keadaan ini diperparah lagi dengan mahalnya biaya transportasi karena infrastruktur jalan yang buruk di daerah penambangan yang sebagian besar berada di luar Pulau Jawa. Sementara itu,

pabrik-pabrik keramik terpusat di Jawa Barat, Jawa Timur, dan sebagian kecil Sumatera Utara. Keberadaan pabrik terkait erat dengan fasilitas pipanisasi gas di daerah-daerah tersebut. Di negara-negara produsen utama keramik, seperti Italia dan China, industri keramik dibangun di kawasan yang terintegrasi dengan baik dengan sarana, prasarana, maupun industri pendukungnya.

Pengaruh Faktor Strategi Terhadap Daya Saing Industri Keramik Berskala Kecil

Hasil analisis SEM menunjukkan bahwa faktor strategi berpengaruh signifikan terhadap daya saing industri keramik berskala kecil di Malang. Strategi yang dapat diterapkan oleh industri keramik berskala kecil bisa berupa satu atau kombinasi dari enam strategi berikut: (a) harga jual produk lebih rendah dari pesaing, (b) produk dengan keunikan yang tinggi, (c) hanya sedikit menjual produk ke pasar umum, (d) pemasaran lebih diarahkan ke segmen pasar tertentu, (e) memiliki manajemen khusus mengenai material dan produksi, dan (f) memiliki kemampuan khusus dalam pemasaran, penelitian, dan pengembangan.

Bentuk atau spesifikasi strategi merupakan pilihan sesuai dengan kondisi internal dan visi sebuah perusahaan. Berdasarkan hasil analisis kuesioner, sebagian besar responden (83,2%) berpendapat bahwa strategi yang diterapkan adalah memiliki manajemen khusus mengenai material dan produksi. Manajemen material sangat penting karena bahan baku akan menentukan kualitas produk yang dihasilkan. Sementara manajemen produksi berkaitan langsung dengan kuantitas dan kualitas produk keramik yang dihasilkan.

Pilihan strategi terbanyak kedua adalah memiliki kemampuan khusus dalam pemasaran, penelitian, dan pengembangan, yakni sebanyak 57,9%. Kemampuan pemasaran merupakan ujung tombak pengembangan usaha karena menentukan daya serap pasar terhadap produk yang dihasilkan. Penelitian juga sangat menentukan daya saing industri keramik karena berkaitan dengan inovasi untuk menghasilkan produk dengan kualitas dan harga yang mampu bersaing. Sementara kemampuan pengembangan adalah tindak lanjut dari penelitian, di mana hasil-hasil penelitian perlu dikembangkan ke tahap produksi yang mampu memenuhi permintaan pasar.

Pada kerangka pemikiran strategi dipengaruhi secara langsung oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Kerangka konseptual ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Tracey *et al.* (1999), bahwa hubungan yang tepat antara strategi dengan operasi manufaktur merupakan kunci untuk mengembangkan daya saing yang berkelanjutan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Faktor internal berpengaruh signifikan terhadap daya saing industri keramik berskala kecil di Malang baik secara langsung maupun tidak langsung melalui strategi. Faktor internal dibentuk oleh variable-variabel penelitian dan pengembangan, pemasaran, produksi, sumber daya manusia, dan keuangan.
2. Faktor eksternal berpengaruh signifikan terhadap daya saing industri keramik berskala kecil di Malang, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui strategi. Faktor eksternal dibentuk oleh variabel-variabel pendatang baru, pesaing yang ada, pembeli, pemasok, produk pengganti, dan makro ekonomi.
3. Strategi berpengaruh signifikan terhadap daya saing industri keramik berskala kecil di Malang. Faktor strategi meliputi harga jual produk dari perusahaan yang lebih rendah dari pesaing, produk perusahaan mempunyai keunikan yang tinggi, perusahaan hanya sedikit menjual produknya kepada pasar umum, pemasaran produk lebih diarahkan ke segmen pasar tertentu, perusahaan memiliki manajemen khusus mengenai material dan produksi, dan perusahaan memiliki kemampuan khusus dalam pemasaran dan penelitian serta pengembangan.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian maka dapat dikemukakan beberapa saran dalam rangka meningkatkan daya saing industri keramik berskala kecil di Malang:

1. Para pengusaha atau pengrajin keramik sebaiknya meningkatkan peran kelompok atau asosiasi pengusaha keramik di Malang. Melalui asosiasi ini para pengrajin dapat bekerja sama mulai dari pengadaan bahan baku, penentuan harga, sampai dengan pemasaran. Pembelian bahan baku melalui kelompok akan menghemat biaya pembelian dan biaya transportasi. Dalam bidang pemasaran, kelompok pengrajin keramik dapat menyepakati kisaran harga jual dengan spesifikasi produk tertentu sehingga mengurangi persaingan atau permainan harga yang tidak *fair* dan dengan demikian dapat meningkatkan posisi tawar mereka dengan pembeli atau pihak lain.

2. Bagi Pemerintah Daerah, pembinaan terhadap pengusaha kecil keramik perlu terus ditingkatkan. Pembinaan dapat dilakukan melalui pelatihan, baik secara teknis maupun manajemen. Sebagian besar industri kecil keramik tidak melakukan pembukuan usaha dengan baik. Oleh karena itu, pelatihan di bidang manajemen sangat diperlukan untuk meningkatkan efisiensi produksi, yang pada akhirnya meningkatkan daya saing industri keramik.
3. Bagi Perguruan Tinggi, dapat melakukan penelitian teknologi produksi dan desain produk sehingga nantinya dapat meningkatkan kualitas produk industri keramik. Teknologi produksi yang perlu dikembangkan adalah teknik pembakaran yang mampu menghasilkan produk yang baik sekaligus hemat bahan bakar dan ramah terhadap lingkungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Belohvah, J.A. dan Giddens-Ering, 1987. *Selecting a Master Strategy*. Journal of Business Strategy. Winter PP76-82.
- Boseman, G. and Phatak, A., 1989. *Strategic Management Text and Cases*. Second Edition. New York: John Wiley & Son.
- Carpano, C.; James J. Chrisman; Kenall Roth, 1994. *International Strategy and Environment: An Assesment of the Performance Relationship* Journal of International Business Studies, Third Quarter 1994.
- Dess, G.G. dan Miller, 1993. *Strategic Management*. New York. McGraw-Hill.
- Emory, C. William and Cooper, Donald R., 1991. *Business Research Methods*. Fourth Edition. USA: Richard D - Irwin Inc.
- Hair, Joseph F.Jr.; Rolph E. Anderson; Ronald L. Tatham, and William C. Black., 1992. *Multivariate Data Analysis with Readings*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Hitt, Michael A.; R. Duane Ireland and Robert E. Horkisson, 1999. *Manajemen Strategi Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*. Cetakan Kedua. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Idrus, 1999., *Strategi Pengembangan Kewirausahaan (Entrepreneurship) dan Peranan Perguruan Tinggi dalam Rangka Membangun Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage) Bangsa Indonesia pada Millenium Ketiga*. Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar dalam Ilmu Manajemen Kuantitatif pada Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.
- Jauch, L. R. dan Glueck, W. F., 1988. *Business Policy and Strategic Management*. New York. McGraw-Hill.
- Jauch, Laurence R. dan William F. Glueck, 1999. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi Ketiga. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Johnson, G. dan Scholes, K., 1983. *Exploring Corporate Strategy*. New York. Prentice Hall.
- Kantor Wilayah Departemen Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Timur, 2001. *Sekilas Perkembangan Industri Kecil dan Kinerja Ekspor Jawa Timur Tahun 1999-2000*. Departemen Perindustrian dan Perdagangan.
- Kudla, J. R., 1980. *The Effect of Strategic Planning on Common Stock Return*. Academy of Management Journal. Vol. 23.
- Mintzberg, H. and Waters, J., 1992. "Tracking Strategy in An Entrepreneurial Firm". *Academy of Management Journal*. Vol. 25, pp. 465 - 499.
- Naisbitt, John, 1994. *Global Paradox*. Alih Bahasa Budiyo. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Pearce II, John. A. dan Richard B. Robinson Jr, 1994. *Strategic Management Formulation, Implementation and Control*. Fifth Edition. Illinois: Burr Ridge.
- Porter, Michael, 1994. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Prawirokusumo, Soeharto, 1996. *Usaha Kecil dalam Pembangunan Ekonomi Mengantisipasi Globalisasi dan Pasar Bebas*. Makalah Disampaikan pada International Seminar on Small Scale and Micro Enterprises in Economic Development Anticipating Globalization and Free Trade, Tanggal 4-5 Nopember 1996 di Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga.