

ISSN: 1693-252X

Jurnal

Manajemen, Akuntansi dan Bisnis

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS WIDYAGAMA
MALANG

Terakreditasi SK Dirjen DIKTI
No: 26/DIKTI/Kep/2005

MABIS

VOLUME 4

NOMOR 3

DESEMBER 2006

**JURNAL MANAJEMEN, AKUNTANSI DAN BISNIS
(MABIS)
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS WIDYAGAMA MALANG
Volume 4, Nomor 3, Desember 2006**

DAFTAR ISI

- Bambang Budiantono* Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Malang, 427–433
- Muslimin* Pengaruh *CARTER* terhadap Kepuasan Nasabah Bank Syariah, 434–442
- Yasri* Pemetaan Produk dan Implikasinya terhadap Formulasi Strategi Keunggulan Bersaing UKM di Kabupaten Pesisir Selatan Sumatera Barat, 443–454 ✓
- Tatik Suryani* Penghambat Peralihan (*Switching Barrier*) dan Pengaruhnya terhadap *Customer Retention* Nasabah pada Bank Syariah, 455–463
- Sopannah* Analisis Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Berprespektif Gender, 464–469
- Purnamie Titisari* Analisis Pengaruh Motivasi yang Efektif dalam Upaya Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan KPPN Manna, Bengkulu Selatan, 470–479
- Norani Aulia Basri* Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Aparatur pada Sub Dinas Bina Pengembangan Pemukiman Dinas Kimpraswil Propinsi Kalimantan Selatan, 480–486
- Mutmainnah* Dampak Sosial Ekonomi Pembebasan Lahan untuk Pembangunan Jembatan Suramadu, 487–493
- Lydia Goenadhi* Hubungan Ekuitas Merek dengan Keputusan Konsumen dalam Membeli Minuman Coca-cola di Kota Banjarmasin, 494–501
- Khairinal* Implementasi Strategi Pemasaran Perumahan terhadap Penjualan KPR Apersi di Propinsi Jambi, 502–508
- Ika Barokah S* Strategi Peningkatan Mutu Manajemen untuk Pengembangan Industri Kecil di Kabupaten Jember, 509–516
- Ekna Satriyati* Manajemen Konflik antara Nelayan Madura dengan Nelayan Pasuruan dengan Implikasi Sosial-Ekonominya, 517–526
- Babun Suharto* Model Manajemen Strategik untuk Pengembangan Usaha Kecil Menengah Sangkar Burung di Kabupaten Jember, 527–534
- Andrie Kisroh S* Empowerment Model of Removed Society Caused by Nipah Dam Development Through Partnership Program in Sampang-Madura, 535–543
- Evarinayanti* "Pengaruh Pembinaan Kewirausahaan terhadap Pengusaha Batu Bata Merah" (Suatu Studi pada Pengusaha Batu Bata Merah di Kabupaten Mojokerto), 544–550

Pemetaan Produk dan Implikasinya terhadap Formulasi Strategi Keunggulan Bersaing UKM di Kabupaten Pesisir Selatan Sumatera Barat

Yasri

Abstract: The objective of this research are (1) to analyze the competitiveness of small scale industry (SMI); (2) to analyze the external and internal aspects of the small scale industry; (3) to formulate products which could be the basis for core business and core competence; and (4) to formulate strategic alternatives that can be chosen to create competitive advantages of small scale industry in Kabupaten Pesisir Selatan West Sumatera. The population of this research is all of the small scale industry in Kabupaten Pesisir Selatan West Sumatera. The research sample consist of 374 SMIs of 11 groups of small industry. The research indicates that fishing industry and gambir may adopt grow and build strategies. Foods, embroidery, and gem stone industry may adopt hold and maintain strategies. Coconut chips, clay bricks, rattan handicraft, pandan mats, tahu-tempe, and furniture industries may be adopt harvest and divest strategies.

Keywords: grow and build, hold and maintain, harvest and divest strategies

Bangsa Indonesia saat ini setidaknya menghadapi dua tantangan berat, yaitu krisis ekonomi dan globalisasi perdagangan dunia. Krisis ekonomi yang mulai melanda perekonomian Indonesia sampai saat ini belum ditemukan solusi yang tepat untuk mengatasinya. Kondisi ini berdampak terhadap pertumbuhan ekonomi nasional, peningkatan pendapatan masyarakat dan penciptaan lapangan kerja dan lain sebagainya. Krisis ekonomi yang melanda Indonesia, menyebabkan menurunnya daya beli masyarakat. Hal ini berdampak pada penurunan permintaan akan berbagai produk. Di sisi lain investasi sektor riil juga menurun akibat penurunan permintaan tersebut. Oleh sebab itu, produk-produk dalam negeri harus dapat memasuki pasar internasional atau global. Perdagangan bebas (AFTA) menyebabkan terbukanya pasar luar negeri untuk dimasuki oleh produk-produk nasional. Tetapi di sisi lain pasar domestik juga akan dijejali oleh produk-produk impor. Artinya, kondisi ini menyebabkan persaingan antar produk akan semakin tinggi. Menurut Porter (1985) jawaban atas persoalan ini hanyalah terletak pada keunggulan bersaing (*competitive advantage*) produk-produk yang dihasilkan oleh suatu bangsa.

Di sisi lain produk-produk nasional masih mempunyai berbagai kendala yang mengganggu daya saingnya. Kendala yang dihadapi oleh produk nasional dalam memasuki pasar internasional, antara lain: (1) rendahnya daya saing produk, rendahnya kualitas produk, kapasitas produksi (*idle capacity*) dan kesinambungan pasokan *input*; (2) rentannya struktur industri komoditi ekspor; (3) masalah pembiayaan dan moneter; (4) terbatasnya peran usaha kecil dan menengah (UKM) sebagai pelaku pasar; (5) belum terpolanya mekanisme kerjasama usaha antara pelaku ekspor, swasta dan BUMN dalam suatu aliansi strategis; (6) bermunculannya kasus penyelundupan barang, baik yang masuk maupun keluar (7) globalisasi ekonomi yang menuntut standarisasi dan peraturan lingkungan hidup (*ekolabeling*) (Forum kajian dan pengembangan daya saing nasional UI, 2003).

Setiap Kabupaten/Kota pada umumnya memiliki sumberdaya yang potensial untuk dijadikan sebagai basis pengembangan kompetensi inti yang dapat menciptakan keunggulan bersaing daerah tersebut. Setiap kabupaten/kota pada umumnya memiliki sumberdaya yang berbeda, sehingga *core competencies* juga

berbeda. Sumberdaya yang dimaksud dapat berupa *tangible resources*, *intangible resources* dan *human resources*. Untuk membangun kompetensi inti yang mengarah pada keunggulan bersaing tersebut dibutuhkan suatu *strategy and action plan* yang matang, sinergis dan komitmen seluruh komponen *stakeholders* yang tinggi dalam mengimplementasikannya. Untuk membangun *core competency* suatu daerah pertama-tama perlu ditemukan *core product* yang dapat dijadikan dasar untuk mengembangkan *core business* daerah tersebut. Dari *core business* itulah selanjutnya akan dihasilkan *end product* yang *differentiative* dari daerah lain, sehingga setiap daerah mempunyai produk yang berbeda. Perbedaan produk antar daerah tersebutlah yang dijadikan dasar membangun keunggulan produk nasional.

Dalam era ekonomi digital saat ini, ditandai dengan terjadinya perubahan yang cepat, arus informasi yang tinggi dan persaingan yang semakin tajam. Kondisi ini semakin menantang karena sejalan dengan terciptanya globalisasi ekonomi yang ditandai dengan perdagangan bebas regional dan global. Oleh sebab itu, setiap perusahaan, baik kecil maupun besar memerlukan strategi agar mampu bersaing dan mempunyai keunggulan bersaing yang kontinu. Setiap perusahaan yang bersaing membutuhkan strategi, karena strategi perusahaan merupakan *roadmap* untuk memenangkan persaingan (Thompson and Strickland, 2003). Pada situasi ekonomi global yang ketat dan bergejolak, penyeleksian strategi bersaing yang berhasil merupakan tantangan manajemen yang kompleks. Untuk mengatasi pergolakan pasar, manajemen hendaknya melakukan perampingan, menentukan posisi kembali, berkonsentrasi pada ceruk pasar, mengubah *portofolio* bisnis, atau mengembangkan aliansi strategis dengan perusahaan-perusahaan lain (Craven, 2003). Setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri mempunyai strategi bersaing, eksplisit atau implisit (David, 2005). Perusahaan harus membuat formulasi strategi untuk mencapai tujuannya (Kotler, 2003), sehingga hasil strategis yang diinginkan berupa daya saing, pertumbuhan, dan profitabilitas dapat dicapai (Hitt, Ireland, and Hoskisson, 2005). Strategi yang tepat akan menentukan keberhasilan kinerja perusahaan (Porter, 1985; Shoham and Feigenbaum, 1999).

Day dan Wensley (Craven, 2003) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing seharusnya dipandang sebagai suatu proses dinamis ketimbang sebagai

hasil akhir. Proses dimulai dari identifikasi sumber-sumber keunggulan bersaing yang dimiliki suatu usaha. Sumber keunggulan bersaing itu adalah keterampilan, sumberdaya dan pengendalian yang superior. Selanjutnya, Craven (2003) menjelaskan bahwa produsen yang ingin menikmati keunggulan bersaing di pasar, perbedaan antara produknya dan pesaing harus dapat dirasakan di pasar. Keunggulan bersaing terjadi pada saat kemampuan perusahaan melebihi pesaing terkuat untuk kriteria pembelian yang penting bagi para pembeli. UKM Indonesia pada umumnya memiliki kemampuan yang relatif lemah dibanding pesaingnya. Persoalan-persoalan modal yang rendah, *skill* tenaga kerja yang rendah, informasi pasar dan jaringan distribusi yang terbatas merupakan kondisi UKM nasional yang sampai saat ini tidak terselesaikan.

Sejalan dengan kondisi riil UKM nasional tersebut, maka penelitian ini diarahkan dalam memetakan industri kecil Kabupaten Pesisir Selatan Sumatera Barat, sehingga dapat diformulasikan strategi yang jelas untuk pengembangan industri kecil ke depan. Formulasi strategi pengembangan industri kecil tidak dapat disamaratakan karena kondisi riil eksternal dan internal mereka juga sangat bervariasi. Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung produknya. Masing-masing aktivitas ini dapat mendukung posisi biaya relatif perusahaan dan menciptakan dasar untuk diferensiasi (Porter, 1985).

Salah satu alat yang banyak digunakan dalam memformulasikan strategi perusahaan adalah matrik IFE-EFE. Matrik ini cocok untuk memformulasikan strategi pada level korporasi. Matrik ini dibagi 3 bagian utama yang mempunyai dampak strategi berbeda. *Pertama*; unit bisnis yang masuk dalam sel I, II atau IV dapat disebut sebagai unit bisnis yang *grow and build strategy* (tumbuh dan membangun). Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan pasar) atau integratif (ke belakang, ke depan dan horizontal) adalah paling tepat untuk unit-unit bisnis ini. *Kedua*; unit bisnis yang masuk dalam sel III, V atau VII, paling baik dikelola dengan strategi *pertahankan dan pelihara (hold and maintain strategy)*. Strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang cocok untuk unit bisnis ini. *Ketiga*; unit bisnis yang masuk dalam sel VI, VIII atau IX, paling baik dikelola dengan

harvest and divest strategy (panen atau *divestasi*) (David, 2005). Dalam pemetaan industri kecil, masing-masing industri kecil dipandang sebagai unit bisnis dalam suatu korporasi. Perusahaan lebih dahulu mempertimbangkan apakah dia dapat meraih pangsa pasar yang lebih besar dengan produk sekarang dengan pasar sekarang (strategi penetrasi pasar). Kemudian perusahaan mempertimbangkan apakah dia dapat menemukan pasar baru bagi produk yang ada sekarang (strategi pengembangan pasar). Lalu perusahaan mempertimbangkan apakah dia dapat mengembangkan produk baru yang diminati pasar sekarang (strategi pengembangan produk) (Ansoff, dalam Kotler, 2003). Untuk membangun keunggulan bersaing, perusahaan harus membangun *core competencies*. *Core competencies* dibangun berdasarkan keunggulan sumberdaya yang dimiliki suatu perusahaan. Keunggulan sumberdaya tersebut dapat berasal dari *tangible assets* dan atau *intangible assets* yang dimiliki perusahaan (Thompson and Strickland, 2003). Menurut penelitian Kaplan and Norton (2005) salah satu *assets* yang menciptakan keunggulan bersaing suatu perusahaan adalah *intangible assets* yang mereka punyai. Berdasarkan *core competencies* yang dimiliki selanjutnya dibangun rantai nilai sepanjang aktivitas perusahaan yang cocok dengan *core competencies* tersebut (Hitt, Ireland, and Hoskisson, 2006). Rantai nilai menguraikan perusahaan menjadi aktivitas-aktivitas yang relevan secara strategis untuk memahami perilaku biaya dan sumber diferensiasi yang sudah ada dan yang potensial. Perusahaan memperoleh keunggulan bersaing dengan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang penting secara strategis lebih murah atau lebih baik dibanding pesaing (Porter, 1985). Selanjutnya, Porter (1985) menjelaskan bahwa rantai nilai suatu perusahaan dimulai dari *inbound logistic* sampai pada pelayanan *after sales*. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini juga dievaluasi bagaimana aktivitas masing-masing industri kecil sepanjang rantai nilai masing-masing, sehingga jelas kekuatan dan kelemahan yang eksis sepanjang rantai nilai tersebut.

Berdasarkan amatan data empiris, Kabupaten Pesisir Selatan merupakan salah satu daerah kabupaten di Propinsi Sumatera Barat yang memiliki *resources endowment* yang memadai. Dengan pemilikan *resources endowment* tersebut, diperkirakan Kabupaten Pesisir Selatan memiliki peluang yang cukup besar dalam membangun *core competency*,

melalui penemuan *core product* sebagai basis dalam mengembangkan *core business*. Dalam konteks pemikiran inilah, studi ini memiliki arti penting dan bersifat strategis dalam upaya membangun kompetensi inti Kabupaten Pesisir Selatan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk (1) menganalisis tingkat daya saing *input* produksi usaha industri kecil di kabupaten Pesisir Selatan; (2) menganalisis kondisi internal dan eksternal usaha industri kecil cukup baik dalam upaya membangun kompetensi inti kabupaten Pesisir Selatan; (3) menentukan jenis produk unggulan yang dapat dijadikan sebagai *basis core bisnis* dan *core competency* Kabupaten Pesisir Selatan; dan (4) menentukan alternatif Strategi yang dapat dipilih dalam menciptakan *regional competitiveness* produk Kabupaten Pesisir Selatan.

METODE

Studi ini merupakan penelitian yang mencakup analisis tingkat daya saing *input* produksi UKM, menganalisis kondisi internal dan eksternal UKM, menentukan jenis produk unggulan yang dapat dijadikan sebagai *basis core bisnis* dan *core competency* dan menentukan alternatif strategi yang dapat dipilih dalam menciptakan *regional competitiveness* produk UKM Kabupaten Pesisir Selatan.

Populasi penelitian ini mencakup seluruh UKM yang ada di Kabupaten Pesisir Selatan. Penarikan sampel dilakukan dengan *metode cluster random sampling*. Ukuran sampel adalah 374 UKM yang mencakup 11 kelompok industri kecil. Penarikan sampel juga mempertimbangkan daerah geografis di mana UKM tersebut berada. Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer berupa data yang berkaitan dengan: (1) aktivitas produksi yang menghasilkan produk unggulan; dan (2) karakteristik usaha dan industri yang menghasilkan komoditas dengan *input* produksi yang berasal dari produk unggulan. Sedangkan data sekunder meliputi data potensi sumberdaya wilayah yang mencakup sumber daya alam, sumber daya manusia dan sumberdaya modal. Data skunder dikumpulkan dengan metode dokumenter. Sedangkan data primer dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Sebelum kuesioner dipakai, terlebih dahulu dilakukan uji coba dan dianalisis validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data yang dipakai adalah Cobb-Douglas dan IFE-EFE matrik.

HASIL

Analisis Efisiensi Skala Usaha Industri Kecil di Kabupaten Pesisir Selatan

Analisis skala usaha bertujuan untuk mengetahui kelayakan pengembangan usaha secara ekonomis. Untuk melakukan analisis ini digunakan model fungsi produksi Cobb Douglas dengan menggunakan tujuh variabel bebas, yaitu: investasi, bahan baku, tenaga kerja, pendidikan, pelatihan dan pengalaman. Melalui analisis model fungsi tersebut dapat diungkapkan beberapa informasi penting yang berkaitan dengan elastisitas *input* produksinya. Setelah masing-masing ke 11 kelompok industri dianalisis maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1 Hasil Analisis *Cobb-Doglas Input* UKM

No.	Jenis Industri	Konst.	Koef. Inves-tasi	Koef. bahan baku	Koef. tenaga kerja	Koef. Pendi-dikan	Koef. Penga-laman
1.	Anyaman pandan	4,258	0,030	0,160	0,210	0,140	0,010
2.	Anyaman rotan	3,001	0,242	0,202	0,193	0,148	0,279
3.	Gambir	1,833	0,575	0,286	0,015	0,206	0,003
4.	Kopra	3,186	0,884	0,811	0,294	0,300	0,001
5.	Batu aji	3,186	3,841	0,825	0,481	0,210	0,540
6.	Batu bata	10,81	0,187	0,127	0,618	0,201	0,103
7.	Tahu-tempe	2,212	0,130	0,290	0,160	0,190	0,120
8.	Bordiran	1,525	0,140	0,160	0,541	0,030	0,080
9.	Peng. Ikan	0,530	0,095	0,670	0,291	0,028	0,002
10.	Perabot	1,443	0,190	0,130	0,080	0,060	0,090
11.	Makanan ringan	1,560	0,120	0,240	0,220	0,030	0,010

Hasil analisis memperlihatkan bahwa dari 11 kelompok industri kecil yang dianalisis, diketahui bahwa koefisien elastisitas investasi beberapa industri relatif kecil, yaitu anyaman pandan, anyaman rotan, batu bata, tahu-tempe, bordiran, pengeringan ikan, perabot dan makanan ringan. Berarti hanya 3 industri saja yang koefisien elastisitasnya relatif besar, yaitu batu aji (3,841), kopra (0,884) dan Gambir (0,575). Hal ini mengindikasikan bahwa utilitas investasi pada industri ini relatif tidak efisien. Koefisien elastisitas investasi terbesar adalah batu aji dan yang terendah adalah anyaman pandan. Eksistensinya inefisiensi investasi pada beberapa industri di daerah ini mengindikasikan lemahnya kemampuan pemilik dalam mengelola investasinya. Oleh sebab itu, jika kepada mereka diberikan bantuan modal, maka besar kemungkinan pengelolaannya tidak akan efektif, sehingga tidak dapat meningkatkan usaha dan malah membebani

mereka dikemudian hari berupa utang yang harus dibayar.

Demikian juga, halnya dengan koefisien elastisitas bahan baku yang rata-rata mempunyai besaran yang relatif kecil. Dari 11 industri kecil yang dianalisis, hanya 3 industri saja yang koefisien elastisitasnya relatif besar, yaitu industri batu aji (0,825), kopra (0,811) dan batu bata (0,618). Kondisi ini menunjukkan bahwa pada industri objek analisis terdapat masalah inefisiensi dalam usaha mereka. Hal ini memberikan informasi tentang lemahnya manajemen bahan baku atau *input* pada industri kecil di daerah ini. Di sisi lain inefisiensi pada bahan baku akan berdampak pada relatif tingginya biaya per unit, sehingga pada gilirannya akan berdampak pada rendahnya daya saing industri kecil itu sendiri.

Dari hasil analisis juga tergambar besaran koefisien elastisitas tenaga kerja. Dari 11 industri yang dianalisis, hanya 2 jenis industri saja yang memiliki koefisien elastisitas yang relatif besar, yaitu industri batu bata (0,618) dan bordiran (0,541). Artinya, secara umum industri kecil di Kabupaten Pesisir Selatan relatif tidak efisien dalam utilitas tenaga kerja. Hasil analisis ini juga mengindikasikan rendahnya produktivitas industri kecil objek analisis. Produktivitas yang rendah disisi lain berdampak pada relatif tingginya biaya produksi dan di sisi lain relatif rendahnya total upah yang diterima tenaga kerja. Oleh sebab itu, tenaga kerja yang tidak produktif mengakibatkan tidak munculnya keunggulan bersaing industri kecil itu sendiri. Banyak faktor yang diperkirakan mempengaruhi hal ini, baik faktor keterampilan, etos kerja atau budaya kerja dan juga motivasi kerja yang rendah.

Tabel 1 juga memperlihatkan besaran koefisien elastisitas pendidikan SDM yang dimiliki industri kecil itu sendiri. Dari ke-11 industri kecil yang dianalisis, semuanya mempunyai besaran koefisien elastisitas pendidikan yang relatif rendah. Kondisi ini menggambarkan rendahnya tingkat pendidikan pengelola dan karyawan industri kecil di daerah ini. Dengan kondisi yang seperti ini akan sulit bagi mereka mengadopsi teknologi baru dan juga informasi serta inovasi. Artinya, pendidikan yang rendah menghambat mobilitas dan akses ke saluran informasi pasar.

Sejalan dengan itu, dihasil analisis juga diketahui bahwa koefisien pengalaman kerja juga relatif rendah. Dari 11 industri yang dianalisis, tidak satupun yang memiliki besaran koefisien elastisitas yang relatif baik. Artinya, pengalaman kerja SDM pada industri kecil tersebut belum berdampak positif pada perkembangan usaha mereka, sehingga *experience curve* tidak berjalan di UKM tersebut.

Dari hasil analisis di atas dapat disimpulkan bahwa industri kecil di daerah ini menggunakan *input*-nya masih tidak efisien. Dari 5 jenis *input* yang dianalisis inefisiensi terbesar berada pada pendidikan dan pengalaman. Padahal kedua *input* ini merupakan *intangible assets* yang sangat penting dalam menciptakan keunggulan bersaing suatu perusahaan (Kaplan dan Northon, 2005; Hitt, *et al.*, 2006).

Analisis Internal dan Eksternal Usaha Industri Kecil di Kabupaten Pesisir Selatan

Kondisi eksternal dan internal usaha merupakan aspek penting dan bersifat strategis dalam mengevaluasi peluang, tantangan, kekuatan dan kelemahan UKM. Deskripsi berikut memperlihatkan kondisi internal dan eksternal usaha industri kecil di kabupaten Pesisir Selatan.

PEMBAHASAN

Kualitas, Harga dan Distribusi

Berdasarkan hasil penelitian, kualitas produk UKM masih relatif rendah dibanding daerah lain. Dari 11 unit usaha industri yang disurvei hanya 28,14% yang memiliki kualitas produk yang lebih tinggi dibanding pesaing. Sedangkan sebanyak 62,11% menghasilkan kualitas produk yang lebih rendah dibanding pesaing. Jika kondisi ini dilihat secara keseluruhan maka diperoleh rerata skor kualitas dibanding pesaing sebesar 2,22. Angka ini mengandung arti bahwa

kualitas produk usaha kecil dibanding pesaing berada pada kondisi lebih rendah.

Dalam hal harga produk UKM, ternyata memperlihatkan fenomena yang relatif berbeda dengan persoalan kualitas. Sebanyak 55,39% dari responden menetapkan harga yang lebih rendah dibanding pesaing dengan rerata skor 3. Berarti produk usaha kecil di kabupaten Pesisir Selatan baru mampu membangun daya saing dalam hal harga, sedangkan dalam hal kualitas masih rendah dibanding pesaing.

Dari 11 unit usaha yang diteliti ternyata usaha industri pengeringan ikan memiliki kualitas yang paling tinggi dibanding pesaing dengan rerata skor 3. Dengan kualitas yang lebih baik dibanding pesaing, usaha industri pengeringan ikan di kabupaten Pesisir Selatan juga mampu menetapkan harga yang lebih rendah dari pesaing. Hal ini dibuktikan oleh perolehan rerata skor yang sama dengan 3. Kedua besaran tersebut mengindikasikan bahwa usaha industri pengeringan ikan memiliki daya saing produk yang relatif tinggi, baik dalam hal kualitas maupun harga.

Sedangkan industri yang memiliki kualitas lebih rendah dibanding pesaing adalah industri anyaman rotan, batu bata, gambir dan anyaman rotan. Usaha anyaman pandan memiliki kualitas yang lebih rendah dibanding pesaing. Sedangkan industri anyaman rotan termasuk kategori kualitas sedang.

Usaha industri gambir memiliki kualitas rendah dibanding pesaing dengan rerata skor 1. Namun dari aspek harga, pengusaha gambir menawarkan harga yang lebih rendah dibanding pesaing dengan rerata skor 3. Temuan ini mengandung makna para pelaku usaha industri gambir hanya mampu bersaing dalam harga sedangkan dalam hal kualitas daya saing relatif rendah. Usaha industri batu bata juga memperlihatkan kualitas yang relatif rendah dibanding pesaing dengan rerata skor 1. Namun dalam hal harga kondisinya agak lebih baik dengan rerata skor 2.

Hal yang sama juga diperlihatkan oleh usaha anyaman rotan. Artinya, industri anyaman rotan hanya mampu bersaing dalam hal harga bukan dalam hal kualitas. Buktinya, rerata skor kualitas lebih rendah (2) dari rerata skor harga (3) Hal yang agak berbeda diperlihatkan oleh usaha industri makanan ringan. Usaha ini memiliki kemampuan bersaing yang sama baik dalam harga maupun kualitas namun dengan rerata skor 2.

Usaha industri tahu tempe memiliki kinerja yang lebih rendah dibanding usaha industri lainnya. Usaha

ini tidak memiliki daya saing baik dalam harga maupun dalam hal kualitas dengan rarta skor 1. Hasil analisis di atas menggambarkan bahwa dari 11 unit industri yang diteliti hanya usaha industri pengeringan ikan, yang memiliki daya saing baik dalam kualitas maupun harga dibanding pesaing.

Sistem distribusi produk yang dihasilkan erat kaitannya dengan karakteristik produk dan skala operasional produksi. Dari 11 unit usaha industri kecil yang diamati, hanya 28,34% yang memasarkan produknya melalui sistem distribusi tidak langsung dan sisanya melalui distribusi langsung. Fenomena ini mengindikasikan: (1) produk yang dihasilkan didominasi oleh konsumen lokal; (2) belum mempunyai pengusaha untuk mengakses pasar yang lebih luas; dan (3) skala usaha produksi yang relatif kecil.

Unit usaha yang memanfaatkan sistem distribusi langsung antara lain usaha industri bordir, anyaman pandan, batu aji, batu bata, gula aren, makanan ringan, perabot dan tahu tempe. Fenomena yang agak berbeda hanya diperlihatkan oleh usaha industri gambir. Sebanyak 86,67% dari pengusaha gambir memasarkan produknya melalui sistem distribusi tidak langsung. Namun, realitas ini lebih banyak disebabkan oleh karakteristik produk gambir yang merupakan *input* dalam menghasilkan produk lain.

Pendidikan dan Pelatihan

Dari 11 unit usaha yang diteliti, ternyata sebanyak 66,17% pengusaha industri kecil hanya berpendidikan tamat dan tidak tamat SD. Sisanya berpendidikan SLTP (16,72%) dan SLTA (15,20%) dan PT (1,91%). Dengan kondisi pendidikan yang seperti ini, diperkirakan sangat sulit bagi pengusaha ketika mereka dituntut untuk: (1) menciptakan kreasi dan inovasi produk; (2) membangun jaringan pasar yang lebih luas; dan (3) mengakses pusat informasi dan permodalan.

Persoalan yang sama juga diperlihatkan oleh pelatihan, sebanyak 88,48% dari pengusaha kecil di daerah studi tidak pernah mendapat sentuhan pelatihan dalam rangka meningkatkan keterampilan teknis. Materi pelatihan yang diperkirakan dapat meningkatkan kemampuan pengusaha dalam mengelola usahanya adalah pelatihan manajemen produksi, pemasaran dan keuangan. Ternyata, sebanyak 96,02% dari pengusaha menyatakan tidak pernah mengikuti pelatihan manajemen keuangan. Demikian juga, halnya dengan pelatihan manajemen pemasaran dan produksi. Masing-masing sebesar 90,51% dan 85,01% menyatakan

tidak pernah mengikuti pelatihan. Usaha pengeringan ikan yang termasuk usaha yang cukup *leading* dibanding usaha lainnya, ternyata para pengusahanya sebahagian besar tidak pernah mengikuti pelatihan, pemasaran dan keuangan. Hanya pelatihan manajemen produksi yang menunjukkan persentase yang relatif besar dalam mengikuti pelatihan (74,75%).

Informasi Pasar, dan Inovasi Produk

Dalam kondisi yang *turbulen* saat ini informasi pasar, sangat penting bagi UKM. Namun, sebanyak 50,99% dari unit usaha yang diteliti menyatakan tidak tersedia informasi pasar bagi mereka dan sisanya menyatakan tersedia. Bagi produk pengeringan ikan ternyata sebanyak 92,86% menyatakan informasi pasar tidak tersedia. Demikian juga halnya dengan usaha industri bordir, perabot, tahu tempe. Sedangkan yang menyatakan persentase yang relatif besar tidak tersedianya informasi pasar adalah usaha industri anyaman pandan, anyaman rotan, batu aji, batubata, gambir dan makan ringan. Jika UKM tidak memiliki informasi pasar, berarti mereka tidak akan mampu membuat produk yang sesuai dengan perkembangan kebutuhan pasar atau pelanggan dan otomatis daya saingnya rendah.

Aspek lainnya yang juga memiliki arti penting dalam memasuki yang semakin kompetitif adalah kemampuan pengelola produksi dalam melakukan inovasi produk. Dari unit usaha industri yang diteliti, ternyata sebanyak 80,94% tidak pernah melakukan inovasi produk yang mereka hasilkan. Di antara unit usaha yang ada, hanya usaha bordir dan anyaman rotan yang secara periodik melakukan inovasi produk. Sedangkan produk lainnya yang sangat potensial melakukan inovasi produk tapi pengusaha tidak pernah melakukannya adalah usaha-usaha perabot, makanan ringan dan anyaman rotan. Unit usaha ini ternyata memiliki persentase tidak melakukan inovasi produk relatif besar. Ketidakmampuan pengusaha melakukan inovasi produk diperkirakan erat kaitannya dengan *personality* pengusaha itu sendiri. Artinya, mereka harus memiliki *personality entrepreneurship*.

Kelancaran dan Kecukupan Alat Transportasi

Dari 374 industri kecil (atau 11 kelompok unit usaha) yang diteliti sebanyak 48,94% di antara menyatakan kondisi transportasi yang tidak lancar.

Kondisi ini akan berimplikasi terhadap tingginya biaya transportasi dan tidak lancar sistem distribusi serta risiko terhadap kerusakan produk. Dari 11 jenis industri kecil, yang memiliki sarana transportasi lancar adalah industri gula aren, industri tahu tempe, perabot sedangkan industri yang memiliki sarana transportasi yang kurang lancar sebanyak 39,32% yang terdiri dari: industri pengeringan ikan, batu bata dan gambir, pengeringan ikan dan batu aji.

UKM juga pada umumnya belum ditunjang oleh kecukupan alat transportasi (skor rerata = 2,14). Industri yang paling memadai alat transportasinya adalah anyaman rotan, batu aji, gambir, kopra, makanan ringan, perabot dan tahu tempe. Industri yang masuk kategori kurang alat transportasinya adalah anyaman pandan, batu aji, gambir, kopra, makanan ringan perabot dan tahu tempe. Kondisi jalan menuju pasar kecamatan pada umumnya (89,52%) baik, demikian juga dengan menuju pasar Kabupaten 91,53%.

Ketersediaan Bahan Baku

Ketersediaan bahan baku sangat penting bagi kelancaran produksi UKM. Dari 374 industri kecil yang diteliti sebanyak 82,14% di antaranya yang memiliki bahan baku yang cukup dan selalu tersedia, sebanyak 9,41% yang menyatakan kurang tersedianya bahan baku dan 8,45% yang menyatakan tidak tersedianya bahan baku. Industri yang bahan baku kurang tersedia adalah anyaman rotan dan industri bordir. Ketersediaan bahan baku secara totalitas tergolong sedang sebagaimana ditunjukkan oleh nilai skor sebesar 2,46. Jaminan bahan baku akan sangat menentukan kontinuitas produksi, sebanyak 71,10% menyatakan ketersediaan bahan baku sangat terjamin, namun ada beberapa industri yang tingkat keterjaminan bahan baku relatif rendah. Industri tersebut adalah anyaman rotan, bordir, pengeringan ikan dan tahu tempe, karena mereka banyak menggunakan bahan baku yang berasal dari luar daerah. Secara totalitas peringkat jaminan bahan baku tergolong sedang dengan nilai skor rerata 2,25.

Dari segi kualitas bahan baku, UKM daerah ini memiliki kualitas yang baik dan hanya sebagian kecil saja 3,99% di antaranya yang tidak memperoleh bahan baku yang baik, yaitu anyaman rotan dan industri tahu tempe. Dari segi harga ternyata harga beli bahan baku tergolong sedang. Dengan tidak terlalu mahal nya bahan baku akan berdampak terhadap margin

keuntungan yang akan diterima oleh pengusaha. Cara penyerahan bahan baku cukup tepat waktu (skor rerata = 2,16), hal ini karena ditunjang oleh ketersediaan dan kelancaran sarana transportasi yang ada.

Distribusi dan Tingkat Persaingan Produk

Distribusi pemasaran produk UKM di daerah ini pada umumnya langsung kepada konsumen akhir, hanya beberapa produk saja yang pendistribusiannya tidak langsung. Produk tersebut adalah anyaman pandan, pengeringan ikan dan makanan ringan, dan gambir.

Tingkat persaingan produk industri kecil di Pesisir Selatan termasuk kategori sedang, sebanyak 17,47% responden menyatakan produk yang mereka hasilkan memiliki persaingan yang tinggi. Anyaman pandan dan perabot dari daerah lain dapat juga memasuki pasar daerah ini, apalagi sekarang berkembang anyaman dan perabot dari plastik (sintetis), sementara produk-produk lain karena distribusi pemasaran bersifat lokal dan mobilitas produknya rendah tidak terlalu merasakan adanya persaingan.

Proses Pengolahan dan Penangan Produk

Dari 374 UKM yang diteliti, sebanyak 66,52% telah melakukan proses pengolahan produk yang baik. Namun, masih ditemukan sebanyak 13,08% yang belum melakukan proses pengolahan yang baik. Industri yang proses pengolahan produksinya tidak baik adalah industri pengeringan ikan (48,48%), makanan ringan (49%) dan perabot (49%). Sementara di sisi lain produk usaha ini memiliki potensi pasar yang cukup besar.

Penanganan produk juga memperlihatkan bahwa sebanyak 54,30% dari produk yang mereka hasilkan sudah dilakukan penanganan produk secara baik. Namun, masih ditemukan sebanyak 45,70% yang penanganan produk yang mereka lakukan kurang baik (34,93%) dan tidak baik (10,77%). Industri yang tidak baik dalam penanganan produknya adalah pengeringan ikan, anyaman rotan, kopra, batu bata dan makanan ringan.

Fasilitas Pasar dan Listrik

Dari 11 kelompok industri yang diteliti dengan 374 responden ditemukan bahwa 59,89% dari responden menyatakan keberadaan pasar sangat bermanfaat. Sedangkan sisanya menyatakan kurang

bermanfaat (24,44%) dan tidak bermanfaat (15,68%). Secara keseluruhan keberadaan pasar bagi pelaku usaha kecil termasuk kurang bermanfaat dengan rerata skor hanya 1,59. Hal ini mungkin disebabkan oleh orientasi pasar produk yang dihasilkan. Ternyata dari usaha industri kecil yang diteliti ditemukan beberapa produk yang daerah pemasarannya bukan pasar lokal. Unit usaha industri yang menyatakan keberadaan pasar kurang bermanfaat adalah gambir (54,67%), pengeringan ikan (41,41%), batu aji (85,71%). Sebaliknya industri dengan daerah pemasarannya pasar lokal menyatakan keberadaan pasar sangat bermanfaat. Usaha tersebut adalah makanan ringan (85,71%), Tahu tempe (100%), perabot (100%), Anyaman pandan (83,67%), anyaman rotan (56,25%) dan usaha bordir (77,74%).

Berkaitan dengan manfaat listrik bagi pelaku usaha kecil, ternyata sebanyak 43,06% dari responden menyatakan keberadaan listrik kurang bermanfaat (27,06%) dan tidak bermanfaat (16,01%). Sedangkan sisanya menyatakan listrik sangat bermanfaat dalam menunjang usaha dan aktivitas produksi. Secara keseluruhan ditemukan bahwa pengusaha industri kecil menyatakan keberadaan listrik kurang bermanfaat bagi mereka yang ditunjukkan oleh besaran rerata skor 2,23. Data ini mengindikasikan aktivitas produksi industri kecil di daerah ini belum memiliki keterkaitan langsung dengan keberadaan listrik. Namun jika diperhatikan secara lebih spesifik, ternyata ada beberapa aktivitas produksi usaha kecil yang memiliki keterkaitan langsung dengan listrik. Usaha adalah industri perabot, makanan ringan dan gambir.

Keberadaan Lembaga Keuangan

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa keberadaan lembaga keuangan di daerah/sentra UKM cukup bervariasi. Keberadaan lembaga perbankan di daerah UKM mencapai 76,84%. Berarti hanya 23,16% lagi UKM yang menyatakan di daerahnya belum ada Bank. Sebanyak 54% dari UKM dibidang pengeringan ikan menyatakan bahwa di daerah mereka belum tersedia bank yang dapat mereka akses. Hampir sama halnya dengan usaha anyaman pandan, sebanyak 48,98% dari mereka menyatakan bahwa di daerah mereka belum ada lembaga perbankan. Sedangkan pada usaha anyaman rotan dan bordir jumlah yang menyatakan di daerah mereka belum ada perbankan mencapai 33,33%. Sebaliknya di daerah sentra gambir lembaga

perbankan sudah tersedia, karena hanya 1,33% saja pengusaha gambir yang menyatakan belum ada bank di daerahnya. Artinya sebanyak 98,67% dari usaha kecil tersebut menyatakan bahwa di daerah mereka sudah tersedia bank. Demikian halnya pengusaha makanan ringan, sebanyak 85,71% dari mereka menyatakan bahwa di daerahnya sudah ada bank yang dapat mereka akses ketika dibutuhkan. Dari pernyataan pengusaha batu aji diketahui bahwa sebanyak 71,43 % dari mereka mengatakan di daerahnya sudah terdapat bank yang dapat diakses dan sebanyak 75,41% dari pengusaha batu bata juga menyatakan hal yang sama. Selanjutnya, juga diketahui bahwa seluruh UKM kopra menyatakan bahwa di daerah mereka sudah tersedia lembaga perbankan.

Hasil penelitian juga menunjukkan rendahnya tingkat aksesibilitas UKM terhadap lembaga perbankan. Dari data yang ada diketahui bahwa rerata 68% dari mereka tidak mengakses lembaga ini, baik meminjam maupun menyimpan. Setelah ditelusuri lebih mendalam alasan mereka tidak mengakses perbankan diketahui; (1) sebanyak 45% dari mereka menyatakan jauh; dan (2) sebesar 38% menyatakan tidak memenuhi syarat dan sisanya 17% menyatakan tidak tahu.

Keberadaan Koperasi Unit Desa (KUD)

Dari hasil penelitian diketahui bahwa keberadaan KUD juga belum merata di seluruh daerah UKM Kabupaten pesisir Selatan. Sebanyak 78,19% dari UKM yang diteliti menyatakan bahwa di daerah mereka sudah ada KUD dan hanya 21,81% saja yang menyatakan di daerahnya belum ada KUD.

Dari data di atas diketahui sebanyak 51,52% dari UKM pengeringan ikan menyatakan bahwa di daerah mereka belum ada KUD. Jika ditelusuri lebih lanjut didapat informasi bahwa dari 48,48% tersebut hanya 39% yang menyatakan mengakses KUD. Kebanyakan dari mereka hanya berbelanja kebutuhan harian di KUD tersebut. Dari data di atas diketahui bahwa aksesibilitas mereka terhadap KUD sangat rendah dan akses mereka pun tidak terkait dengan pengembangan usaha mereka. Artinya, manfaat KUD bagi pengembangan UKM pengeringan ikan sangat rendah. Demikian juga halnya dengan keberadaan KUD di daerah UKM anyaman pandan. Sebanyak 42,86% dari mereka menyatakan bahwa di daerahnya tidak ada KUD. Berarti sebanyak 57,14% dari mereka yang menyatakan ada KUD di daerah kerjanya. Dari

jumlah tersebut hanya 23% yang menyatakan dapat mengakses KUD. Bentuk akses mereka juga dalam membeli kebutuhan harian dan hanya 5% saja yang dapat meminjam modal dalam jumlah yang sangat terbatas.

Selanjutnya, sebanyak 33,33% dari UKM anyaman rotan menyatakan bahwa di daerah mereka belum ada KUD. Berarti sebanyak 66,67% dari mereka sudah mempunyai KUD di daerah kerjanya. Namun jika ditelusuri lebih lanjut diketahui bahwa sangat sedikit (19,65%) dari mereka yang mengakses KUD tersebut. Kondisi yang sama juga terdapat di daerah usaha Batu Bata. Sebanyak 26,23% dari UKM ini menyatakan bahwa di daerah mereka belum ada KUD. Namun setelah ditelusuri juga diketahui bahwa aksesibilitas mereka sangat rendah (hanya 26,75% yang mengaksesnya).

Selanjutnya, menurut UKM lainnya (Bordir, Gambir, Makanan Ringan, Perabot, Tahu-tempe dan Kopra) di daerah mereka sudah ada KUD. Artinya tingkat keberadaan KUD di daerah tersebut relatif tinggi. Namun, aksesibilitas UKM tersebut terhadap lembaga ekonomi desa ini masih rendah. Setelah dianalisis lebih lanjut, diketahui bahwa pada umumnya (87,23%) UKM yang di daerah kerjanya terdapat KUD juga tidak mengakses lembaga ini. Artinya, tidak terdapat perbedaan peranan KUD dalam pengembangan UKM antara daerah yang ada KUD dengan yang tidak terdapat KUD. Oleh sebab itu, dampak pengembangan KUD bagi selama ini belum dirasakan oleh UKM.

Dari data dan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa 78,19% dari daerah yang diteliti sudah mempunyai KUD. Namun, ditinjau dari aksesibilitas UKM terhadap lembaga ini relatif rendah (28,34%). Hal ini menggambarkan relatif kecilnya peranan KUD dalam pengembangan UKM di Kabupaten Pesisir Selatan.

Teknologi produksi UKM

Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap UKM di Kabupaten Pesisir Selatan diketahui bahwa 85,90% responden menyatakan mereka masih menggunakan teknologi yang tradisional. Berarti hanya 14,10% dari responden yang telah menggunakan teknologi modern. Setelah ditelusuri lebih lanjut diketahui beberapa alasannya antara lain; (1) kemampuan finansial mereka terbatas untuk membeli teknologi modern; (2) adanya hambatan *skill* dalam

memanfaatkan teknologi tersebut; dan (3) ketidaktahuan mereka tentang adanya teknologi baru.

Jika ditelusuri lebih lanjut diketahui bahwa seluruh (100%) pengusaha batu aji, gambir, gula aren, dan kopra masih menggunakan teknologi tradisional. Selanjutnya, 98,99% pengusaha pengeringan ikan juga masih menggunakan teknologi tradisional dalam proses produksinya. Hal yang sama juga terdapat pada 95,08% produksi batu bata, 93,75% produksi anyaman rotan, 89,80% produksi anyaman pandan, 85,71% pada produksi makanan ringan, 87,50% pada produksi tahu tempe, dan 80,00% pada produksi perabot. Satu-satunya produksi yang telah menggunakan teknologi modern adalah usaha bordir. Hal ini dinyatakan oleh seluruh (100%) pengusaha tersebut.

Penyimpanan Produk UKM

Dari data diketahui bahwa umumnya proses penyimpanan *output* UKM relative baik (76,55%), kurang baik (22,67%) dan tidak baik (0,78%). Setelah ditelusuri secara mendalam diketahui bahwa proses penyimpanan yang terbaik terdapat pada produk gambir, gula aren dan kopra. Selanjutnya, sebanyak 88,89% pengusaha bordir menyatakan bahwa bordiran yang dihasilkannya telah disimpan dengan baik. Hal yang sama juga dikemukakan oleh 85,71% pengusaha batu aji, 80,00% pengusaha perabot, 75,41% pengusaha batu bata, 75% pengusaha tahu tempe, 67,68% pengusaha pengeringan ikan dan 55,10% pengusaha anyaman pandan.

Selanjutnya, sebanyak 52,08% dari pengusaha anyaman rotan menyatakan bahwa produk yang mereka hasilkan penyimpanannya kurang baik. Hal yang sama juga dinyatakan oleh 57,14% pengusaha makanan ringan, dan 44,90% pengusaha anyaman pandan. Setelah diteliti lebih lanjut diketahui bahwa sistem penyimpanan yang kurang baik tersebut sebagai akibat dari rendahnya kepemilikan sarana-prasarana penyimpanan, ketidaktahuan tentang sistem penyimpanan yang baik dan pengalaman yang minim.

Penanganan Input (bahan baku)

Penanganan *input* produksi yang tepat cenderung menghasilkan kualitas *output* yang lebih baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 67,17% dari UKM yang diteliti sudah melakukan penanganan *input* secara baik. Namun, masih ditemukan sebanyak 25,38% dan 7,46% yang masih menangani *input* produksinya kurang baik dan tidak baik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Analisis EFE-IFE dilakukan adalah untuk (1) memetakan posisi masing-masing usaha/industri yang dianalisis; dan (2) mengidentifikasi alternatif strategi dan kebijakan yang dibutuhkan untuk menjadikan produk tersebut unggul. Dari hasil analisis ini akan dapat diketahui usaha/industri apa saja yang potensial dikembangkan dan yang tidak dapat dikembangkan, sehingga strategi dan kebijakannya juga berbeda. Hasil analisis juga akan memberikan informasi prioritas pengembangan yang perlu dilakukan Pemda Kabupaten Pesisir Selatan. Hasil pemetaan akan memperlihatkan usaha/industri apa saja yang termasuk sangat potensial untuk dikembangkan, potensial dikembangkan dan tidak potensial untuk dikembangkan.

External factors evaluation (EFE) akan memberikan gambaran kondisi eksternal yang dihadapi setiap usaha/industri, sehingga akan diketahui posisi masing-masing industri tersebut. Faktor-faktor yang dianalisis mencakup, bahan baku, alat penunjang informasi, transportasi, infrastruktur jalan, ketersediaan lembaga keuangan, perhatian Pemda terhadap pengembangan industri, permintaan pasar, kebutuhan modal dan perkembangan teknologi.

Internal factors evaluation (IFE) akan memberikan gambaran kekuatan atau kelemahan yang dimiliki setiap industri tersebut. Faktor-faktor yang dianalisis mencakup, modal yang dimiliki, teknologi yang dimiliki, daya saing industri tersebut, biaya relatif dibanding pesaing, pengembangan produk, kualitas produk, saluran distribusi, kualitas SDM, aksesibilitas pada informasi dan proses produksi.

Untuk memudahkan dan menghindari kesalahan dalam penentuan posisi dan pemetaan setiap industri yang dianalisis, maka setiap faktor diberi bobot dan rating masing-masingnya. Bobot masing-masing faktor memperlihatkan besaran pengaruhnya pada kemungkinan perkembangan industri itu di masa yang akan datang. Sedangkan rating menggambarkan pentingnya masing-masing faktor untuk dikembangkan. Total seluruh skor berjumlah satu dan dari total skor masing-masing akan menggambarkan posisinya. Dari evaluasi eksternal dan internal masing-masing industri selanjutnya dilakukan pemetaan dengan menggunakan *EFE-IFE matrix*. Hasil pemetaan tersebut adalah seperti Gambar 1.

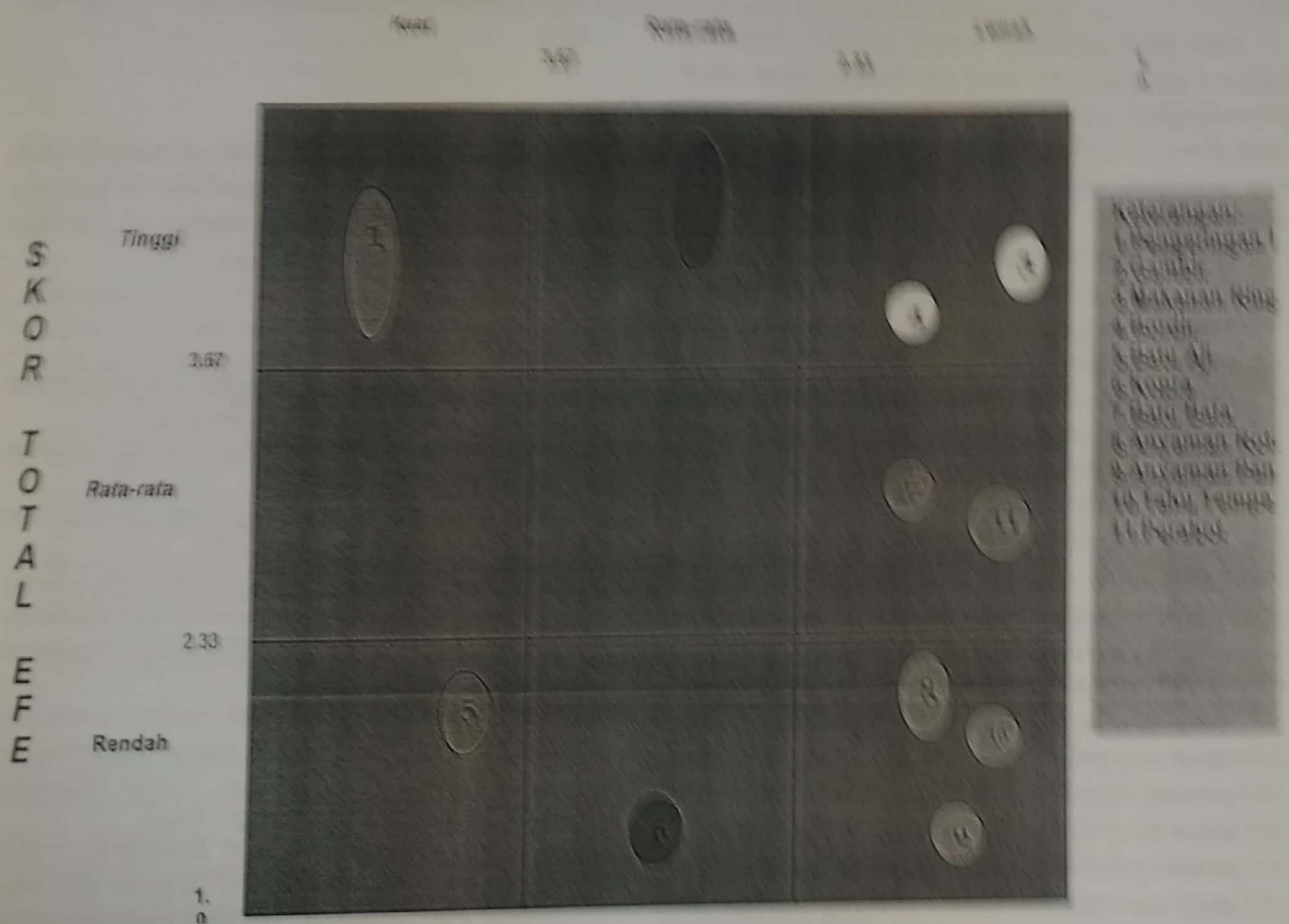
Dari Gambar 1 di bawah ini terlihat besaran lingkaran 1-11. Besaran tersebut menunjukkan potensi

dan peluang yang dimiliki oleh industri yang bersangkutan. Dari ke-11 industri yang dianalisis terlihat bahwa gambir dan industri pengeringan ikan sangat potensial dikembangkan dan berada pada prioritas pertama. Sedangkan makanan, batu aji, dan bordir merupakan prioritas kedua untuk dikembangkan. Industri-industri yang tidak layak untuk dikembangkan antara lain anyaman rotan, tahu-tempe, kopra, batu bata, dan perabot.

Industri pengeringan ikan menempati posisi paling baik dari keseluruhan industri yang dianalisis. Hal ini ditunjukkan oleh skor eksternal yang tinggi dan juga kondisi internal yang relatif baik. Skor eksternal yang tinggi menunjukkan permintaan akan produk ini relatif besar dan pertumbuhannya juga tinggi. Sedangkan kondisi di dalam juga relatif baik, karena daya saing yang relatif tinggi dibanding pesaingnya. Oleh sebab itu, strategi yang tepat diterapkan adalah *grow and build* (investasi) (David, 2003). Untuk mengembangkan industri ini dapat dilakukan; *market development strategy* dalam bentuk perluasan distribusi produk ke daerah lainnya baik di propinsi Sumatera Barat dan propinsi tetangga. Strategi lainnya adalah *product development* seperti melakukan diferensiasi atau pengembangan fungsi dan manfaat ikan. Ikan dapat dikembangkan menjadi beragam produk makanan, kesehatan, dan kecantikan. Dengan melakukan analisis atas kandungan ikan akan diperoleh informasi produk-produk turunan yang dapat dihasilkan dari ikan tersebut. Alternatif strategi lainnya yang disarankan David (2003) adalah membangun kolaborasi dengan berbagai pihak, baik ke hulu maupun ke hilir.

Gambir merupakan salah satu produk yang dapat dijadikan andalan bagi daerah ini, karena mempunyai potensi dan peluang yang cukup tinggi. Jika diperhatikan dari kondisi eksternal diketahui bahwa industri ini mempunyai skor yang relatif tinggi. Sedangkan dari kondisi internal posisinya sedang. Dengan kondisi yang demikian maka industri gambir dapat dikembangkan di daerah ini. Dari hasil penelitian diketahui bahwa hambatan dalam pemasaran gambir adalah saluran distribusi monopoli, sehingga posisi tawar petani relatif lemah dibanding pembeli. Untuk itu, dibutuhkan saluran distribusi alternatif (*market development strategy*). Di samping itu, dapat dijalankan strategi *product development*, yaitu dengan mengembangkan produk yang dihasilkan ke produk hilir. Dibutuhkan informasi tentang kandungan dan kemungkinan produk turunan yang dapat dihasilkan dari gambir. Secara

SKOR TOTAL IFE



Gambar 1 Skor Total Ife

umum gambir dapat dijadikan berbagai jenis obat dan berbagai jenis produk kosmetik. Alternatif strategi ketiga adalah *colaboration strategy*, berupa kemitraan atau aliansi baik dengan industri hulu maupun hilirnya.

Di samping kedua produk atau industri di atas, produk atau industri makanan ringan, batu aji, dan bordir dapat dikembangkan, namun prioritasnya menduduki rating yang lebih rendah dibanding pengeringan ikan dan gambir.

Makanan ringan mempunyai pertumbuhan permintaan yang tinggi. Namun, kondisi internal industri ini relatif lemah dibanding pesaingnya. Artinya, daya saing industri makanan ringan Pesisir Selatan lebih rendah dibanding beberapa daerah lain di Sumatera Barat. Strategi yang umum bagi industri yang berada pada kondisi seperti ini adalah *market penetration* (David, 2003). Strategi lainnya adalah melalui *product development*, (pengembangan produk), sehingga makanan tersebut *variatif* dan *diferentiatif*.

Posisi industri bordir memiliki kondisi internal (daya saing) yang relatif lemah, namun permintaan terhadap produk yang dihasilkan relatif tinggi. Pesaingan di industri ini juga sangat tinggi, terutama pesaing dari Kabupaten Padang Pariaman, Agam, Solok dan Kota Bukittinggi. Permintaan yang relatif tinggi akan paksaan memberikan indikasi adanya peluang industri bordiran untuk berkembang. Namun, persoalan utamanya menyangkut *intangible asset* yang dimiliki industri ini. Artinya, daya saing yang rendah sangat ditentukan oleh rendahnya kualitas sumberdaya yang dimiliki industri tersebut. Penyebab utama dari kondisi ini adalah rendahnya *human capital*, *information capital* dan *organizational capital* (Kaplan dan Northon, 2001).

Batu aji juga mempunyai prospek untuk dikembangkan, namun kondisinya relatif rendah dibanding gambir dan pengeringan ikan. Permintaan terhadap batu aji relatif terbatas dan pertumbuhan permintaan juga rendah. Untuk mengembangkan industri batu aji

dapat dilakukan beberapa strategi antara lain: *product development*, dan *market development* (David, 2003).

Dari hasil pemetaan posisi industri diketahui bahwa 6 jenis industri yang ada kurang layak untuk dikembangkan, karena potensi dan peluangnya relatif kecil. Keenam industri dimaksud adalah kopra, batu bata, anyaman rotan, anyaman pandan, tahu-tempe dan perabot.

- Industri perabot pada umumnya relatif baik dibanding kelima industri lainnya. Namun, pengembangannya sangat bergantung pada pasokan bahan baku (kayu) dan persaingan yang sangat ketat. Dari analisis yang dilakukan diketahui bahwa keunggulan bersaing industri perabot Pesisir Selatan relatif rendah dibanding pesaing. Oleh sebab itu, jika industri ini ingin dikembangkan, maka kondisi internalnya perlu diperbaiki, terutama *intangible assets*-nya yang sangat rendah sehingga tidak mampu mengembangkan produk dan menciptakan inovasi.
- Posisi industri batu bata juga tidak berbeda dengan industri perabot, karena secara internal daya saingnya juga relatif rendah dibanding pesaing dari daerah lain dan pemasarannya juga terbatas di Kabupaten Pesisir Selatan saja. Di samping itu, bahan baku juga sangat bergantung pada ketersediaan tanah. Artinya, produk yang dihasilkan tidak dapat dikembangkan secara luas dan tidak dapat diandalkan sebagai produk unggulan bagi daerah.
- Industri anyaman rotan, anyaman pandan, dan tahu-tempe pada umumnya berada pada kondisi yang sama, karena baik internal maupun eksternalnya relatif lemah. Industri anyaman rotan dan anyaman pandan memiliki daya saing yang rendah dibanding pesaingnya. Sedangkan secara eksternal juga terjadi penurunan permintaan akan kedua jenis produk ini dan mengalami kesulitan akan bahan baku jika industri ini dikembangkan untuk jangka panjang. Persaingan yang dihadapi kedua industri ini juga sangat ketat, baik dengan sesama industri kecil sejenis maupun dengan perusahaan besar dan produk substitusi. Demikian juga, dengan industri tahu-tempe. Dari analisis yang dilakukan, produk yang dihasilkan mempunyai kelemahan tentang daya tahan, kemasan dan sifatnya. Tahu-tempe umumnya tidak tahan lama oleh sebab itu sangat sulit untuk

diandalkan sebagai produk unggulan. Demikian juga, akibat tidak tahan tersebut, maka kemasan juga masalah karena sulit ditingkatkan kualitasnya.

Saran

Penelitian selanjutnya, hendaknya menguji lebih mendalam lagi dampak variabel penelitian ini terutama pada keakurasian persepsi dan ketetapan estimasi dari variabel penelitian yang digunakan.

DAFTAR RUJUKAN

- Aaker, D.A. 2000. *Strategic Market Management*, 5th edition. New York: John Wiley & Sons., Inc.
- Craven, D. 2003. *Marketing Strategic*. Boston: McGraw-Hill.
- David, F.R. 2005. *Strategic Management; Concepts and Cases*. New Jersey: Perintice Hall.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., and Hoskisson, R.E. 2005. *Strategic Management; Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases*. 6th Edition. Singapore: Thomson south-western.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P. 2002. *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*. *Harvard Business Review on Advances in Strategy*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P. 2005. *Strategy MAP; Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kim, W.C., and Mauborgne, R. 2005. *Blue Ocean Strategy; How to Create Uncontested Market Space and Make the Competitive Irrelevant*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kotler, P. 2003. *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage; Creating and Sustaining Excellence Performance*. New York: McMillan Publishing Company.
- Porter, M.E. 1980. *Competitive Strategy; Techneques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: McMillan Publishing Company.
- Shoham, A., and Feigenbaum, A. 1999. Extending the Competitive Marketing Strategy Paradigm: the Role of Strategic Reference Point Theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27.1999.
- Slater, S.F., and Nerver, J.C. 1995. Market Orientation and The Learning Organization. *Journal of Marketing*, Vol 57. July. 1995.
- Thompson, A.A., and A.J. Strickland III. 2003. *Strategic Management; Concepts and Cases*. Boston: Mc Graw-Hill.