

# **Keunggulan Bersaing Usaha Mikro Hasil Olahan Belimbing Usaha Dagang Cemara Sari Berbasis Inovasi Produk di Kota Blitar** *(Competitive Advantages in Small Firms Assorted Starfruits Product of Cemara Sari Trading Business Based on Product Innovation At Blitar Municipality)*

**Novia Wahyu Arianto, Edy Wahyudi, Sugeng Iswono**  
Program Studi Administrasi Bisnis, FISIP Universitas Jember  
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121  
E-mail: [alletaarianto@yahoo.co.id](mailto:alletaarianto@yahoo.co.id)

## *Abstract*

*This research was conducted to find out and describe the Competitive Advantages in Small Firms Assorted Starfruits Product of Cemara Sari Trading Business Based on Product Innovation At Blitar City This research was carried out on UD Cemara Sari who innovate with processed star fruit-based product innovation. This research used a qualitative approach to research methodology, and use methods of snowball method in determining the informant. Informants in this study were three people associated with the competitive advantage and innovation-based products. The analysis of the data used is a domain analysis and taxonomy. The results showed indications that competitive strategy of Porter can be done on a micro scale, efforts in this research is the UD Cemara Sari. This can be evidenced by the results of the research done that companies were able to adapt the concept of competitive advantage strategy, focus, low cost and differentiation. The company also has done an innovation based on modulation products, innovation based on size, innovation based on packaging, innovation based on design, innovation based on development of complementary material, and innovation based on reduction costumer efforts. These innovations are based on intuition and impulse from the business owner to be able to create new products as a competitive company value. By innovating their products, firm can increase its advantages and became a leader in the environmental industry of assorted starfruit product at Blitar.*

**Keywords:** *competitive advantages, product innovation, small firms, starfruits,*

## **Pendahuluan**

Arus globalisasi telah membawa pengaruh yang bersifat positif ataupun negatif. Dunia telah bergerak secara teratur untuk mengikuti perubahan alur ini. Dampak negatif yang telah ditimbulkan adalah tentang banyaknya perusahaan yang tidak mampu bertahan untuk menghadapi terjangan arus ini. Perusahaan-perusahaan terpaksa gulung tikar karena tidak bisa memenuhi kebutuhan pelanggan yang semakin tidak terbatas, searah dengan bisnis masa kini yang *borderless and limitless*. Perusahaan bisa menjadi lebih kuat bersaing saat mampu beradaptasi dengan kekuatan tersebut, dan sekaligus akan melemahkan posisinya sendiri saat tidak bisa bertahan dan menyikapi kemungkinan itu. Analisis rantai nilai sebagaimana dikemukakan oleh Porter, adalah salah satu cara untuk menguji sifat dan tingkat sinergi, apabila ada,

di antara kegiatan-kegiatan internal perusahaan. Dari analisis rantai nilai, dan juga mendefinisikan kekuatan-kekuatan yang mengancam, maka perusahaan perlu melakukan strategi bersaing sebagai usaha untuk mengungguli persaingan yang semakin kompetitif ini. Konsep yang dikemukakan oleh Porter ini sejatinya masih berlaku untuk dirumuskan di dunia tanpa batas seperti sekarang ini. Strategi bersaing generik dari Porter mencakup tentang keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Keunggulan biaya artinya strategi diberlakukan dengan menekan biaya produksi hingga tingkat paling rendah, sehingga jangkauan dari konsumen akan mampu diraih loyalitasnya dengan strategi ini. Keunggulan bersaing lainnya adalah dengan melakukan diferensiasi, artinya perusahaan dituntut untuk memberikan tingkat inovasinya, untuk bisa membedakan dengan para

pesaingnya, dan kemudian konsumen mampu terpicu hati dan pilihannya atas keunikan dan inovasi yang dilakukan, seringkali perusahaan akan berpikir bagaimana tingkat diferensiasi produknya harus dibayar mahal untuk itu. Strategi bersaing yang terkahir adalah fokus, yang dimaksudkan fokus adalah bagaimana perusahaan terpusat untuk melayani ceruk-ceruk pasar tertentu, memainkan bagian yang bisa dimainkan oleh perusahaan, dengan menghindari benturan dari pesaingnya. Strategi ini memainkan peran jangka panjang dalam usaha mempertahankan dominasi perusahaan. Melihat keadaan persaingan yang begitu kuatnya, hal yang mampu dilakukan oleh perusahaan salah satunya adalah inovasi. Perusahaan bisa menjadi lebih kuat bersaing saat mampu beradaptasi dengan kekuatan tersebut, dan sekaligus akan melemahkan posisinya sendiri saat tidak bisa bertahan dan menyikapi kemungkinan itu. Analisis rantai nilai sebagaimana dikemukakan oleh Porter, adalah salah satu cara untuk menguji sifat dan tingkat sinergi, apabila ada, di antara kegiatan-kegiatan internal perusahaan. Dari analisis rantai nilai, dan juga mendefinisikan kekuatan-kekuatan yang mengancam, maka perusahaan perlu melakukan strategi bersaing sebagai usaha untuk mengungguli persaingan yang semakin kompetitif ini. Konsep yang dikemukakan oleh Porter (1994) ini sejatinya masih berlaku untuk dirumuskan di dunia tanpa batas seperti sekarang ini. Keunggulan bersaing meliputi beberapa kegiatan kritis yang merupakan determinan pokok kompetensi khas yang dimiliki perusahaan di dalam lingkup arahan strategi yang telah ditetapkan (Muhammad, 2000:93). Strategi bersaing generik dari Porter mencakup tentang keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Keunggulan biaya artinya strategi diberlakukan dengan menekan biaya produksi hingga tingkat paling rendah, sehingga jangkauan dari konsumen akan mampu diraih loyalitasnya dengan strategi ini. Keunggulan bersaing lainnya adalah dengan melakukan diferensiasi, artinya perusahaan dituntut untuk memberikan tingkat inovasinya, untuk bisa membedakan dengan para pesaingnya, dan kemudian konsumen mampu terpicu hati dan pilihannya atas keunikan dan inovasi yang dilakukan,

seringkali perusahaan akan berpikir bagaimana tingkat diferensiasi produknya harus dibayar mahal untuk itu. Strategi bersaing yang terkahir adalah fokus, yang dimaksudkan fokus adalah bagaimana perusahaan terpusat untuk melayani ceruk-ceruk pasar tertentu, memainkan bagian yang bisa dimainkan oleh perusahaan, dengan menghindari benturan dari pesaingnya. Strategi ini memainkan peran jangka panjang dalam usaha mempertahankan dominasi perusahaan. Melihat keadaan persaingan yang begitu kuatnya, hal yang mampu dilakukan oleh perusahaan salah satunya adalah inovasi. Istilah inovasi memiliki interpretasi yang berbeda-beda pula, itu dapat berarti segalanya atau sama sekali tidak berarti (Fisk, 2007:194). Inovasi merupakan salah satu kesempatan terbesar bagi pemain bisnis untuk dapat memberikan pandangan atau harapan respon positif konsumen terhadap sesuatu yang ditawarkan. Inovasi menjadi senjata ampuh bagi perusahaan-perusahaan kelas dunia untuk menjadi pemimpin dalam persaingan bisnis yang ada. Dengan perbandingan keunikan yang sifatnya *rare, precious, and unique*, keunggulan bersaingnya akan mampu terjalin dari sini. Menurut Drucker (1996:33) inovasi adalah tindakan yang memberi sumber daya kekuatan dan kemampuan baru untuk menciptakan kesejahteraan. Inovasi bermula dari lahirnya gagasan-gagasan baru. Pemahaman inovasi produk ini didasarkan pada tingkat kebutuhan dan karakteristik wilayah setempat. Menurut Fontana (2011), Inovasi yang dilahirkan akan mampu membuat perusahaan tetap bertahan dan mempertahankan loyalitas pelanggan. Bagi pebisnis, inovasi artinya pertumbuhan perusahaan. Perusahaan yang inovatif tentu saja merupakan idaman para pemegang saham, lantaran dapat meningkatkan efisiensi dongkrak laba yang lebih baik. Di dunia yang berkembang sangat pesat seperti sekarang ini, kata kunci utama untuk sukses adalah menciptakan produk baru, bukan mewarisi produk yang sudah ada (Zuhal, 2010:273). Krisis ekonomi pada tahun 1997-1998 telah meyakinkan untuk membuat paradigma perekonomian bergeser. Ternyata ada satu pemain bisnis yang sigap dan lebih tahan uji eksistensi dengan arus global dan gerusan

ekonomi dunia yang kian kejam. Pesona dari UMKM masih menjadi daya tarik yang cukup menawan bagi stabilitas perekonomian negara. Seringkali disebut sebagai primadona ekonomi baru, yaitu UMKM. Di negara-negara berkembang saat ini, 95% dunia usaha tercatat dikuasai oleh UMKM. Peran penting UMKM di dunia ketiga adalah memperlebar lapangan kerja baru. Sebanyak 60% sampai 70% angka tenaga kerja diserap oleh UMKM, suatu angka yang cukup signifikan.

Kota Blitar merupakan sebuah kota yang berada di sebelah selatan 167 Km dari ibukota provinsi Jawa Timur, Surabaya. Kota Blitar dengan segala pesonanya telah menjadikannya sebagai kota kecil yang bersahaja. Kota yang sangat lekat dengan figur seorang pemimpin yang tidak akan pernah kehilangan kharisma dan kekuatan pidato-pidatonya, yang telah membawa perubahan besar bagi Negara ini, yaitu Ir. Soekarno. Potensi alam dan budaya yang masih terjaga dengan sangat baik sebagai *heritage* masa lalu juga telah memberikan dampak yang cukup positif secara khusus dan umum bagi masyarakat Kota Blitar. Beberapa daerah tujuan wisata seperti Candi Penataran, Gunung Kawi, Makam Proklamator Bung Karno, serta Perpustakaan Nasional R.I Bung Karno mampu menarik wisatawan asing maupun lokal untuk berkunjung dan menambahkan devisa daerah maupun nasional. Perkembangan Kota Blitar tidak terlepas dari hidupnya perekonomian daerah yang ditunjang oleh UMKM dan industri-industri yang mulai tumbuh. Sejalan dengan semua itu, perkembangan ekonomi yang ditopang oleh daerah wisata juga terbantu dengan UMKM di Kota Blitar. Potensi UMKM di Kota Blitar sendiri juga tidak diragukan. Beberapa UMKM sangat membantu mengangkat potensi ini dengan pencapaian tingkat ekspor seperti Jimbe dan Kendang hingga sampai daratan Eropa dan Afrika. Yang lain juga telah mendapatkan banyak penghargaan tingkat nasional dengan jalur distribusi luas hingga seluruh Indonesia. Semakin lama, UMKM yang berkembang telah berkembang dan semakin bervariasi produknya. Industri-industri sejenis mulai menguntit kesuksesan yang telah diraih oleh *pioneer-pioneer*-nya. Sehingga persaingan di antara industri-industri tersebut berbanding lurus dengan berkembangnya variasi produk yang bisa dihasilkan.

Berbasis makanan ringan, kerajinan, hasil olahan, meubel, aksesoris, batik, konveksi, sampai budidaya jamur telah menunjukkan respon positif untuk berkembangnya ekonomi daerah, khususnya Kota Blitar. Sama halnya dengan kota yang lain seperti Malang dengan ikon produknya buah apel, kemudian Lumajang dengan pisangnya, Kota Blitar lebih identik dengan ikan koi dan buah belimbingnya. Belimbing manis (*Averrhoa carambola L.*) merupakan salah satu buah tropis nusantara yang saat ini semakin mendapatkan perhatian luas baik dari petani maupun pemerhati komoditas hortikultura di Indonesia. Pada tahun 2001, produksi belimbing nasional telah mencapai 53.157 ton yang sebagian besar diantaranya masih dihasilkan di Jawa dengan produksi mencapai 39.948 ton atau lebih dari 75 %. Seperti tanaman hortikultura lainnya usaha budidaya belimbing ini khususnya belimbing manis ini relatif tidak terlalu rumit dan membutuhkan persyaratan agronomis yang khusus. Di Kota Blitar secara keseluruhan terdapat 32.688 pohon belimbing. Dari total populasi tersebut, 24.325 pohon terdapat di Kecamatan Sukorejo, dan 21.725 pohon belimbing berada di Desa Karang Sari. (Data Dinas Pertanian Daerah Kota Blitar 2013). Belimbing Karang Sari ini memiliki beberapa keunggulan terutama pada penampilan buahnya sangat menarik berwarna kuning orange bila masak optimal, ukuran buahnya berkisar 350 – 450 gr per buah, rasa buah manis, kandungan air tinggi, daya tahan antara 7 hari, mampu berbunga dan berbuah sepanjang tahun dan panen dapat dilakukan 3 – 4 kali dalam setahun, produktivitas 25 – 35 kg/pohon setiap kali panen dengan umur tanaman 5 tahun. Pada tahun 2006, dengan usulan dan bantuan dari Walikota Kota Blitar, Djarot Syaiful Hidayat, varietas unggul buah belimbing diakui oleh nasional dengan nama “Varietas Karang Sari Merah”. Dari kacamata bisnis, Belimbing Karang Sari selain memiliki berbagai keunggulan sebagaimana disebut diatas, juga memiliki harga jual yang cukup bagus. Pada tingkat petani harga berkisar antara Rp 3.000,- sampai Rp 3.500,-/kg. Dari harga tersebut, petani sudah mendapat keuntungan bersih rata-rata Rp 300.000,- / 100 kg. Padahal setiap pohon rata-rata menghasilkan buah sampai 500 kg. Apabila dijual langsung kepada pedagang besar di kota seperti Jakarta dan Surabaya, harganya bisa

mencapai Rp 9.000,- / kg. Keuntungan bersih di tingkat pengepul di daerah mencapai 25%. Dengan lahan 1 hektar, petani mampu menanam hingga 277 pohon belimbing. Rata-rata petani di Karang Sari memiliki halaman cukup luas sebagai lahan penanaman, sehingga mampu diproyeksikan keuntungan yang bisa diraup petani belimbing dengan memanfaatkan varietas unggul ini.

## Tinjauan Pustaka

### Strategi

Dalam pendapatnya, Keegan (2000:53) menyebutkan bahwa definisi dari strategi adalah sebagai tanggapan pertimbangan dari suatu organisasi terhadap realitas dari organisasi pemegang resiko dan kenyataan di lingkungan bisnis. Sehingga diartikan bahwa strategi merupakan suatu alat bantu yang bisa dipakai untuk memenangkan persaingan, menanggapi keadaan lingkungannya. Drucker (dalam David, 2004:117) menyebutkan, strategi pada hakikatnya adalah masalah mengalokasikan sumber daya. Agar strategi berhasil, maka strategi harus dapat mengalokasikan sumber daya yang unggul untuk mengambil peluang pasti. Suwarsono (1996:85) menyatakan tentang perumusan strategi bisnis mensyaratkan adanya analisis yang mendalam terhadap munculnya peluang dan ancaman bisnis dari lingkungan bisnis. Hunger dan Wheelen (2003:16) juga menyatakan, strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Sedangkan menurut David (2004:15) strategi adalah cara untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang, bakal tindakan yang menuntut keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang banyak untuk merealisasikannya. Sun Tzu (dalam David, 2004:37) mengatakan bahwa para perencana strategi yang cerdas membuat banyak ilusi dan menyamarkan kawasan-kawasan konfrontasi utama, sehingga lawan membagi kekuatan mereka untuk berusaha mempertahankan banyak kawasan.

### Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing meliputi beberapa kegiatan kritis yang merupakan determinan pokok

kompetensi khas yang dimiliki perusahaan di dalam lingkup arahan strategi yang telah ditetapkan (Muhammad, 2000:93). Menurut Keegan (2000:421), strategi kompetitif harus disesuaikan dengan lingkungan industrinya. Suendro (2001:17) menyatakan bahwa indikator keunggulan bersaing berkelanjutan yang digunakan adalah bernilai, berbeda dengan yang lain dan tidak mudah digantikan. Menurut Porter 1980 (dalam David, 2004:253), ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Hunger dan Wheelen (2004:245) menyatakan bahwa strategi bersaing berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau segmen tertentu yang dilayani perusahaan. Lingkungan industri itu sendiri merupakan cerminan dari ciri-ciri tahap yang berbeda dari siklus hidup produk. Porter 1980 (dalam David, 2004:253) menekankan pentingnya perencanaan strategi melakukan analisis biaya-manfaat (*cost-benefit analysis*) untuk mengevaluasi “berbagai peluang” (*sharing opportunity*) diantara unit-unit bisnis yang sudah ada dan unit bisnis potensial dalam perusahaan.

### Inovasi

Menurut Drucker (1996:33) inovasi adalah tindakan yang memberi sumber daya kekuatan dan kemampuan baru untuk menciptakan kesejahteraan. Inovasi bermula dari lahirnya gagasan-gagasan baru. Gaynor (dalam Ellitan dan Anatan, 2009:6) menyatakan bahwa inovasi produk dan teknologi baru merupakan cara terpenting bagi perusahaan untuk menciptakan nilai baru bagi pelanggan dan mencapai keunggulan kompetitif. Sementara kemampuan untuk membangkitkan gagasan-gagasan baru yang berguna ini disebut sebagai kreativitas (Zuhal, 2010:77).

### Inovasi Produk

Produk adalah bagian vital bagi keberhasilan perusahaan, khususnya dalam jangka panjang. Perusahaan yang gagal mengembangkan produk akan terancam dalam persaingan. Woodman dan Gilbert

(dalam Ellitan dan Anatan, 2009:37) menyatakan bahwa secara umum inovasi memiliki makna proses mengadopsi “sesuatu” yang baru oleh siapapun yang mengadopsinya, dan sebagai proses menciptakan produk baru. Nelly (dalam Suendro 2001:16) berpendapat bahwa inovasi produk menunjukkan pada pengembangan dan pengenalan produk baru atau dikembangkan yang berhasil di pemasaran. Inovasi produk dapat berupa perubahan desain, komponen dan arsitektur produk.

### Metode Penelitian

Berdasarkan permasalahan dan tujuan penelitian yang telah dijelaskan, maka tipe penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif yang didasarkan pada paradigma kualitatif. Pada tahap persiapan terdapat beberapa kegiatan yang dilakukan peneliti untuk mempersiapkan diri dalam melaksanakan penelitian, yaitu (a) studi kepustakaan; (b) penentuan lokasi penelitian; (c) observasi pendahuluan, dan (d) penentuan informan.

Dalam penelitian ini informannya adalah pemilik usaha UD Cemara Sari, dan pemilik agen distributor produk UD Cemara Sari. Membandingkan penelitian yang sekarang dengan jurnal penelitian yang dilakukan oleh Ginanjar Suendro, dengan judul “Analisis Pengaruh Inovasi Produk Melalui Kinerja Pemasaran Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Studi kasus pada industri kecil dan menengah batik Pekalongan) menunjukkan hasil yang sama bahwa inovasi produk dapat ditingkatkan dengan meningkatkan orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi lintas fungsi. Selanjutnya, inovasi produk yang semakin tinggi akan mempengaruhi kinerja pemasaran dan selanjutnya meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Meskipun tipe penelitian dan analisis data yang dilakukan berbeda. Penelitian terdahulu menggunakan metode statistik *structural equation model* (SEM) dan kuesioner sebagai alat pengumpulan data, berbeda dengan penelitian yang sekarang menggunakan paradigma deskripsi dan wawancara sebagai alat pengumpulan data.

### Hasil Penelitian

Awalnya usaha bapak Kawit Radianto yang berupa olahan belimbing ini merupakan sebuah bentuk pemanfaatan dari usaha mertuanya, yaitu bapak Imam Surani. Usaha dari bapak Imam ini adalah memasok kebutuhan akan buah belimbing untuk beberapa kota besar skala nasional. Lingkungan desa Karangsari merupakan sentra penghasil buah belimbing segar dengan kualitas yang baik, dengan daging buahnya yang baik dan besar. Bibit buah dari bapak Imam Surani ini merupakan bibit dengan kualitas terbaik di lingkungan desa Karangsari. Pada tahun 2004, bibit buah belimbing bapak mam Surani mendapatkan hak sertifikasi sebagai varietas unggul, sehingga baik bibit maupun produk buah belimbing segar milik bapak Imam Surani menjadi yang paling dicari. Pada tahun 2009, belimbing bapak Imam Surani juga mendapatkan sertifikasi produk prima 3 dengan spesifikasi produk diambang batas penggunaan pestisida oleh Dinas Pertanian Jawa Timur. Buah belimbing bapak Imam Surani yang dipasok ke luar kota tersebut ternyata mengalami beberapa sortasi akibat proses panen, secara tidak sengaja misalnya kulitnya terkelupas atau lebam, meskipun hanya sedikit saja, industri dan konsumen tidak bisa menerima barang cacat tersebut. Bapak Imam juga bertujuan ingin menjaga mutu serta kualitas produknya agar terus bisa dipercaya. Hasil sortasi awalnya dipijah lagi sebagai bibitnya, dikonsumsi sendiri, bahkan tidak jarang akhirnya terbuang sia-sia. Melihat semakin banyaknya hasil sortasi tersebut, bapak Kawit berpikir bagaimana bisa memanfaatkan produk dengan sertifikasi produk prima tersebut agar tidak hanya berakhir sebagai sampah. Berkaitan dengan mutu dan kualitas yang tetap terjaga, tentunya jika mampu diolah atau dijual kembali dalam bentuk yang berbeda tidak akan mengecewakan. Berangkat dari pemikiran itulah bapak Kawit menjalankan usahanya ini.

Pada tahun 2007, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Blitar mengadakan pelatihan untuk pengolahan buah belimbing. Pelatihan yang diberikan kepada pelaku bisnis belimbing di desa Karangsari

tersebut awalnya adalah bagaimana mengolah buah belimbing menjadi dodol dan sirup belimbing. *Follow up* Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Blitar dengan pelatihan yang diberikan selanjutnya adalah membentuk kelompok usaha olahan belimbing. Kelompok usaha yang terbentuk diberikan kompensasi berupa alat-alat usaha seperti panci besar, kompor, alat *press* yang dimanfaatkan secara bergiliran. Resep dan takaran yang dilakukan oleh kelompok usaha berdasarkan atas hasil pelatihan yang telah dilakukan Dinas Perindustrian dan Perdagangan ternyata menurut bapak Kawit tidak sesuai selera atau kurang tepat. Bersamaan dengan itu, mulai muncul konflik di dalam kelompok usaha tersebut, karena terbatasnya alat dan harus dimanfaatkan secara bergantian. Akhirnya pada tahun yang sama, bapak Kawit memutuskan untuk mandiri dan lepas dari kelompok usaha itu. Fasilitas bahan baku yang dapat diperoleh dengan mudah dari mertuanya sendiri, bapak Kawit berusaha untuk menemukan formulasi resep sendiri, yang menurutnya lebih tepat dengan selera lidah konsumen penikmat dodol dan sirup belimbing. Strategi yang dilakukan adalah dengan *trial and error*. Melewati beberapa percobaan resep, akhirnya bapak Kawit menemukan formulasi yang tepat. Resep yang ditemukan kemudian diaplikasikan untuk dodol dan sirup belimbing produksinya sendiri, untuk kemudian diajukan kepada dinas dan mendapatkan sertifikasi halal dari MUI. Mendapatkan formulasi yang sudah paten, bapak Kawit terus berpikir memutar otak untuk bisa memanfaatkan buah belimbing ke dalam bentuk lain diluar dodol dan sirup. Jiwa kewirausahaan yang kental, menghasilkan pemikiran inovatif untuk mengubah buah belimbing menjadi Sari buah belimbing. Hasil inovasi tersebut kemudian diajukan lagi kepada dinas terkait dan memperoleh ijin usaha dan bahkan sertifikasi HAKI (Hak Kekayaan Intelektual) tahun 2007. Berbekal nama UD Cemara Sari, produk sari buah ini menjadi laris di pasaran, namun muncul permasalahan dengan tumbuhnya merek-merek dagang untuk produk sejenis yang mengancam keberadaan sari buah UD Cemara Sari. Semangat untuk membuat perusahaannya tetap hidup

meskipun berada di kepungan *followers* dari ide inovatifnya telah membuat bapak Kawit berpikir kembali untuk melakukan inovasi olahan belimbing lagi. Berawal dari hasil pemikiran dan percobaan yang dilakukannya melahirkan ide manisan belimbing pada tahun 2008 dan keripik belimbing pada tahun 2010. Inovasi produk ini juga telah mendapatkan hak dagang.

#### **a. Keunggulan Biaya**

Produk yang mampu dihasilkan dari proses inovasi pelaku usaha sampai saat ini adalah dodol belimbing, sirup belimbing, manisan belimbing, sari buah belimbing, keripik belimbing, *jelly* belimbing, dan permen belimbing. Setiap produk yang diluncurkan ke pasar memiliki tingkat inovasi dan kesulitan yang berbeda dalam hal pembuatannya, sehingga dalam hal ini pelaku tidak akan memberikan margin harga tertentu untuk semua produknya. Perusahaan telah mendapatkan hak untuk ijin dagangnya, maka secara parsial, pemilik usaha menetapkan sendiri harga jualnya dan tidak ada pengkhususan untuk beberapa konsep pasar tertentu semisal. Pelaku usaha yang pada awalnya gerah dan tertekan dengan munculnya pesaing-pesaing baru dengan harga yang lebih terjangkau, namun bapak Kawit justru memberanikan diri dengan menetapkan harga Sari buah, dodol belimbing dan sirupnya dengan harga yang tertinggi.

#### **b. Fokus**

Pelaku usaha tidak membidik segmen-segmen tertentu untuk setiap produk hasil inovasi olahan belimbing terhadap pasar. Pemilik usaha berpikir untuk menyebar jala yang luas dengan saringan yang kecil pula, dengan harapan untuk bisa menjaring konsumen potensial yang lebih banyak dan tidak terbatas. Produk UD Cemara Sari sebenarnya tidak diproduksi dalam skala yang sangat besar, meskipun tidak ada pesanan yang masuk secara khusus, pelaku usaha tetap memproduksi untuk motif persediaan barang dagang dan spekulasi lonjakan pesanan diluar kapasitas. Hanya produk keripik belimbing yang akan ditargetkan kepada pasar yang berbeda, karena margin harganya sedikit diatas rata-rata. Segmen yang dituju adalah pasar

menengah keatas. UD Cemara Sari menyalurkan produknya kepada saluran distribusi agen-agen yang merupakan pusat oleh-oleh Kota Blitar, yaitu Oodabli dan Okli. Dalam hal ini, fokus yang dilakukan oleh pelaku usaha mengarah kepada fokus mengerjakan bahan baku yang dipakai, konsistensi menggunakan belimbing sebagai bahan baku inovasinya.

### **c. Diferensiasi**

UD Cemara Sari yang merintis usaha olahan belimbing dengan produk dodol dan sirup belimbing ini telah memberikan sentuhan-sentuhan kreatif dari pemilik usaha untuk mendongkrak dan keinginan bertahan hidup dalam lingkungan bisnis yang mendesak produsen berpikir setingkat lebih tinggi. Bapak Kawit mampu menciptakan konsep diferensiasi yang kuat pada produknya. Konsep diferensiasi yang membuat produk dari perusahaan menjadi unik, pembeda, dan memunculkan ciri khas tersendiri telah dilakukan oleh pemilik usaha. Secara komunal, produk dodol belimbing dan sirup belimbing memang benar-benar diterima oleh konsumen penikmat olahan belimbing, yang menjadi pembeda signifikan diantara usaha sejenis tersebut berkisar diantara rasa khas, warna, dan merek, karena secara kemasan tidak ada yang berbeda penuh.

### **d. Inovasi Berbasis Modulasi**

UD Cemara Sari yang berbasis inovasi hasil olahan belimbing buah segar menjadi takaran untuk proses kreatif berpikir wirausahawan. Secara tidak langsung pemilik usaha telah berhasil memanfaatkan kondisi, kesempatan, serta pemikiran yang selangkah lebih maju dibanding pesaing yang lain. Pelatihan yang diberikan oleh pihak Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Blitar memacu dapur kreasi pemilik usaha untuk menciptakan bentuk baru yang lebih unik dan kompetitif. Buah belimbing segar yang nyata-nyata dulunya hanya menjadi sajian tutup mulut atau disajikan sebagai buah untuk konsumsi, telah dirubah fungsinya secara fungsional. Buah belimbing menurut pelatihan dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Blitar seyogyanya diubah menjadi dodol dan sirup. Untuk yang selanjutnya okeh pemilik usaha UD Cemara Sari dengan

berdasarkan intuisinya berubah lagi menjadi bentuk yang unik, atau bahkan tidak disadari sebelumnya. Di tangan bapak Kawit, buah belimbing segar telah beralih fungsi menjadi minuman, keripik camilan, jelly, hingga permen. Berarti fungsi dasar buah belimbing sebagai buah konsumsi menjadi meningkat atau dengan kata lain, pemilik usaha berhasil meningkatkan nilai guna karakteristik dari buah belimbing yang sebenarnya.

### **e. Inovasi Berbasis Ukuran**

Produk-produk hasil olahan buah belimbing UD Cemara Sari lebih bervariasi saat dikomparasikan dengan hasil olahan buah belimbing usaha pesaing. Proses kreatif perusahaan bilamana diproyeksi dan dianalisis dari sisi ukuran terlihat tidak dilakukan banyak inovasi. Produk-produk yang telah berhasil diluncurkan ke pasar lebih terfokus tentang bagaimana produk tersebut bervariasi secara unik. Hasil olahan buah belimbing yang mengalami perubahan secara konsep ukuran hanya terbatas pada produk olahan sari buah belimbing. Pada awal peluncuran produk sari buah, bapak Kawit mematok untuk ukuran 200ml atau setara dengan ukuran minuman dalam kemasan yang biasa beredar di pasaran.

### **f. Inovasi Berbasis Kemasan**

UD Cemara Sari membutuhkan lebih banyak konsep perubahan keseluruhan proses inovasinya. Tentang bagaimana sebuah produk dikemas menjadi hal yang berharga bagi pemilik usaha. Kondisi usaha rumahan yang terbatas secara suntikan dana modal kerja dan alat bantu produksi memaksa pemilik usaha mematok kemasan yang general. Mengintip pemahaman untuk seluruh produk hasil inovasinya, UD Cemara Sari tidak memvariasikan gaya kemasan untuk diluncurkan ke pasar. Konsep desain kemasan yang sebenarnya juga diakui oleh bapak Kawit sebagai salah satu cara memikat dan memberikan pembeda dengan yang lain masih termasuk kendala usaha. Dilihat dari aspek kemasan, yang mengalami perubahan adalah untuk kemasan dodol belimbing. Perubahan kemasan disini juga tidak terlalu banyak bermain konsep, hanya perubahan warna saja. Hanya produk dari sari buah dengan konversi ukuran

yang berubah menjadi lebih kecil, secara otomatis berdampak langsung kepada pengemasan produksinya, menjadi lebih kecil dan lebih ringan. Awalnya berupa kemasan yang panjang dan besar menjadi lebih praktis dan mudah dibawa, serta lebih terlihat efisien, baik secara ukuran konten produk, maupun ukuran pengemasan produk. Desain pengemasan sirup belimbing, diberikan sentuhan yang lebih kreatif. Jala yang biasanya digunakan sebagai pembungkus buah jeruk, dimodifikasi oleh bapak Kawit, untuk kemudian dijadikan sebagai pengaman botol sirup dari benturan dengan botol yang lain. Berdasarkan tingkat keamanan ini, pemilik usaha yakin produknya akan lebih terjaga. Kemasan ini juga dimodifikasi di bagian ujung botol, dengan bentuk sedemikian rupa, dengan harapan botol dapat diangkat dan dibawa dengan praktis dan mudah, meskipun secara ergonomis belum sepenuhnya sempurna, namun inovasi ini mampu memberikan nilai tambah produk kepada pembeli.

#### **g. Inovasi Berbasis Desain**

UD Cemara Sari secara naluriah bertahan hidup yang sesungguhnya melalui fase-fase pengembangan usaha, bagaimanapun juga keadaan ini tercipta dalam lingkungan bisnis kejam dan ironis untuk tidak bisa dihindari. Pelaku usaha menyadari tentang proses kreatif sebagai daya usaha menumbuhkembangkan dominasinya dalam lingkungan usaha yang lebih dikenal sebagai pesaing. Keseluruhan produk olahan belimbing, Cemara Sari masih berkisar diantara pengembangan fisik dan fungsional bahan baku, dan masih belum merambah ke ranah desain produk secara keseluruhan. Hanya untuk produk dari keripik belimbing saja pelaku usaha berusaha menumbuhkembangkan desain konten produk secara inovatif, yaitu berdesain potongan belimbing, dan sangat mirip dengan bintang.

#### **h. Inovasi Berbasis Pengembangan Bahan Komplementer**

Inovasi produk yang diciptakan oleh UD Cemara Sari masing-masing memiliki tingkat kesulitan yang berbeda-beda dan resep atau formulasi yang berbeda-beda pula tentunya. *Trial and error* yang

dilakukan pelaku usaha merupakan sesi penting proses kreatif ide sekaligus komposisi bahan-bahan yang digunakan. Cita rasa yang sudah tercipta di lidah konsumen secara kontinu berusaha dipertahankan dengan baik oleh pelaku usaha. Sedikit saja terjadi penambahan atau pengurangan bahan baku produksi, maka rasa akan berubah, otomatis berdampak pula dengan respon konsumen. Karyawan di UD Cemara Sari didelegasikan untuk tugas-tugas diluar proses utama produksi, seperti pengemasan, pressing kemasan.

#### **i. Inovasi Berbasis Pengurangan Upaya**

Distribusi dan komponennya membangun jaringan rantai yang akan berkaitan satu sama lain, dan pada akhirnya menciptakan ruang lingkup pemasaran dan penjualan. Selayaknya produk yang baik secara mutu, namun belum berhenti sampai pada tahap itu untuk bisa dilihat penerimaan pasar olehnya, maka alur distribusi merupakan aliran penting dalam konsep bisnis. UD Cemara Sari secara berkelanjutan membuat jalur distribusinya sendiri. Keterbatasan lokasi tempat produksi menyebabkan pelaku usaha tidak memungkinkan membuka *showroom* sebagai ajang pameran hasil produksinya. Konsumen tentunya akan berharap bagaimana bisa mendapatkan produk yang diinginkannya dengan cara yang mudah dan praktis. UD Cemara Sari kesulitan untuk permasalahan ini, karena semua aspek pemasaran dan penjualan jarang sekali dilakukan secara langsung. Sampai saat ini ada dua agen besar yang menerima produk untuk kemudian didistribusikan kepada konsumen. Kedua agen besar tersebut terdaftar sebagai agen penjualan makanan dan minuman khas Kota Blitar. Diakui oleh pemilik agen O-odabli (Oleh-oleh Dari Blitar) yang memang bergerak dalam usaha distribusi makanan dan minuman khas Kota Blitar.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan riset yang dilakukan, UD Cemara Sari telah mengimplementasikan konsep keunggulan bersaing, meskipun tidak sepenuhnya sempurna, dalam arti bahwa pengimplementasian keunggulan bersaing ini belum sepenuhnya kuat ikatan relevansinya dengan teori



yang ada. Hasil riset juga menunjukkan bahwa strategi generik dari Porter bisa diimplementasikan pada sektor usaha mikro sekalipun, seperti UD Cemara Sari, bukan hanya diimplementasikan pada perusahaan dengan skala yang lebih besar. Strategi bersaing dengan konsep diferensiasi dilakukan dengan pengembangan produk atau menciptakan inovasi produk. Proses penciptaan inovasi produk berasal dari intuisi dan dorongan dari pemilik usaha dalam usaha untuk bisa memanfaatkan peluang dari buah belimbing menjadi olahan belimbing yang inovatif. Dorongan ini adalah sebagai pemicu, dan kreatif adalah muara implementasinya. Perusahaan mampu menjadi yang berbeda dengan pesaing usaha industri sejenis dengan menciptakan produk baru yang lebih bervariasi dan inovatif, sehingga konsep diferensiasi menjadi relevan sebagai salah satu bentuk strategi bersaing perusahaan. Pengembangan produk yang dilakukan adalah dengan berinovasi dengan berbasis menaikkan karakteristik dasar buah belimbing, inovasi berbasis ukuran, inovasi berbasis kemasan, inovasi berbasis desain produk, inovasi berbasis pengembangan bahan-bahan pelengkap, dan inovasi mengurangi upaya yang dilakukan oleh konsumen dalam mendapatkan produk dari perusahaan. Pengembangan produk yang dilakukan oleh UD Cemara Sari menjawab strategi bersaing yang dilakukan oleh perusahaan sebagai usaha untuk menjadi unggul dari pesaing

Mencapai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Studi Kasus Pada Industri Kecil Dan Menengah Batik Pekalongan). Universitas Diponegoro. Semarang.

Drucker, Peter., F. 1996. *Inovasi dan Kewirausahaan: Praktek dan Dasar-dasar*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Muhammad, S. 1996. *Manajemen Strategik: Konsep dan Kasus*. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.

Ellitan, Lena & Anatan, Lina. 2009. *Manajemen Inovasi: Transformasi Menuju Organisasi Kelas Dunia*. Bandung: Alfabeta.

Definisi Kriteria UMKM. 2013. [www.hulunia.com](http://www.hulunia.com). 20 Februari

## Daftar Pustaka

- Fisk, P. *Marketing Genius*. 2007. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Porter, E., Michael & Bes., Trias De. 2004. *Lateral Marketing: Berbagai Teknik Baru Untuk Mendapatkan Ide-ide Terobosan*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Porter, E., Michael. *Keunggulan Bersaing*. 1994. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Fontana, Avanti. 2011. *Innovate We Can!: Manajemen inovasi dan Penciptaan Nilai, Individu, Organisasi, Masyarakat*. Jakarta: Cipta Inovasi Sejahtera.
- Zuhal. 2010. *Knowledge And Innovation Platform Kekuatan Daya Saing*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Suendro, Ginanjar. 2001. Analisis Pengaruh Inovasi Produk Melalui Kinerja Pemasaran Untuk