

ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA INDUSTRI KERAJINAN MARMER DI KABUPATEN TULUNGAGUNG

Aditya Suhono¹, Sri Wahyuni¹, Joko Widodo¹

¹Pendidikan Ekonomi, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Jember

E-mail: adityashn97@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan analisis strategi bersaing pada industri kerajinan marmer untuk memperoleh keunggulan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Subyek dalam penelitian ini adalah pemilik industri kerajinan marmer UD. Gemmy Mulya sebagai informan utama dalam menentukan strategi bersaing. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode wawancara, metode observasi, dan metode dokumen. Langkah-langkah analisis data adalah reduksi data, penyajian data, analisis data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa diperoleh strategi SO (*Strengths-Opportunities*) mendapatkan dukungan untuk menghasilkan kesempatan yang sama. Seperti pertumbuhan sosial ekonomi, kemajuan teknologi, mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk maupun pemasaran, serta memperkenalkan industri marmer kekalangan lebih luas. Strategi ST (*Strengths-Threats*) adalah melakukan pembaharuan produksi maupun pemasaran seiring kemajuan teknologi, dan melakukan kegiatan sharing untuk menunjang pengembangan industri, dengan mempertimbangkan akan keterbatasan bahan baku serta semakin banyak pesaing sejenis. Strategi WO (*Weakness-Opportunities*) yaitu melibatkan berbagai pihak seperti instansi, sumber daya manusia, kegiatan pemasaran atau produksi untuk mendapatkan keunggulan dan perkembangan industri. Strategi WT (*Weakness-Threats*) adalah dengan melakukan penguatan kemitraan antar industri marmer ataupun lembaga terkait untuk menjalin komunikasi dalam mencapai tujuan jangka pendek atau jangka panjang. Hasil dari pembobotan IFAS (*Internal Factor Analysis Strategy*) sebesar 1,05 dan EFAS (*Eksternal Factor Analysis Strategy*) sebesar 1,0 maka menghasilkan pertumbuhan stabilitas tetapi bersifat penting. Diagram analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*) menghasilkan penetapan pada kuadran I yaitu strategi progresif dimana faktor peluang dan kekuatan internal industri dilakukan secara bertahap yang mendukung pertumbuhan agresif untuk mendapatkan keunggulan bagi industri marmer di Tulungagung.

Kata Kunci : Strategi Bersaing, Industri Kerajinan Marmer, Analisis SWOT

PENDAHULUAN

Situasi bisnis di Indonesia saat ini mengalami perkembangan dalam menciptakan trend yang menguntungkan bagi pelaku bisnis. Seperti usaha sektor industri harus lebih inovatif dan kreatif dalam bersaing. Strategi pada industri memegang peranan penting usaha untuk mempertahankan dan mendapatkan keuntungan dalam persaingan. Potensi ini harus dimanfaatkan dilingkungan industri dalam mengolah, mempertahankan, dan mengembangkan keberadaan potensi alam. Seperti kondisi lingkungan industri menjadikan hasil olahan kerajinan marmer menghasilkan produk yang berkualitas dan bernilai jual lebih tinggi.

Kabupaten Tulungagung merupakan salah satu kota di Provinsi Jawa Timur yang memiliki letak geografis dan kegiatan ekonomi yang cukup potensial untuk dikembangkan. Potensi alam dikawasan ini didominasi struktur batuan yang beraneka ragam, keberadaan bahan tambang marmer menjadikan Kabupaten Tulungagung kaya potensi olahan kerajinan marmer cukup besar. Potensi ini didukung dengan kondisi lingkungan masyarakat memiliki keterampilan dalam pengolahan olahan kerajinan marmer. Sehingga banyak usaha ataupun industri yang bergerak pada sektor kerajinan olahan marmer dapat menunjang kegiatan ekonomi masyarakat.

Industri marmer menghasilkan olahan produk unggulan dan berkualitas dengan hasil rata-rata berbeda dan bervariasi antar pengusaha untuk dikembangkan serta dipasarkan secara luas. Seperti hasil produksi pada UD. Gemmy Mulya memiliki hasil rata-rata produk kerajinan marmer cukup besar dibanding dari pesaing lainnya. Kegiatan pengelolaan industri dan kemampuan sumber daya yang dimiliki berbeda menyebabkan UD. Gemmy Mulya berusaha memanfaatkan potensi lingkungan internal dan eksternal didalam persaingan. Keberadaan UD. Gemmy Mulya dapat menghasilkan dan menciptakan kerajinan unik, berkualitas, dan berbeda dalam membuat kerajinan marmer atas pesaingnya. Adapun tingkat persaingan lainnya seperti dari segi pemasaran, segi pemanfaatan teknologi,

penerapan promosi, serta kemampuan sumber daya manusia dalam mengolah produk kerajinan marmer. Dalam dunia usaha kebijakan setiap industri marmer dapat menentukan strategi guna mempertahankan usaha agar tetap berkembang dalam persaingan.

Faktor penetapan strategi untuk meningkatkan persaingan industri mempunyai pengaruh kuat dalam lingkungan secara potensial. Dalam dunia usaha industri dikatakan berhasil apabila memenangkan persaingan faktor lingkungan internal maupun eksternal dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahan seperti sumber daya manusia, produk yang berkualitas, harga terjangkau oleh konsumen, dan distribusi. Faktor lingkungan eksternal industri meliputi peluang dan ancaman usaha seperti pesaing, teknologi, bahan baku dan ekonomi menjadi faktor penentu industri kerajinan marmer. Menurut Michael P (2008:57) menyatakan tingkat perumusan strategi bersaing harus menentukan batas-batas dicapai industri mempertimbangkan faktor analisis. Penentu menggunakan cara analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*) memudahkan melakukan analisis didalam persaingan antar industri sejenis.

METODE

Jenis penelitian ini adalah deskriptif menggunakan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui hasil faktor lingkungan internal dan eksternal industri marmer di Kabupaten Tulungagung. Lokasi penelitian ini dilaksanakan di industri kerajinan marmer berada dikawasan Desa Gamping, Kecamatan Campurdarat, Kabupaten Tulungagung yang menggunakan dengan metode purposive area. Penelitian untuk menjabarkan analisis strategi bersaing melihat faktor lingkungan internal dan eksternal industri dengan cara menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) pada industri marmer di Kabupaten Tulungagung. Subjek dan informan penelitian ini adalah pemilik industri marmer UD. Gemmy Mulya sebagai informan utama yang mengetahui kondisi dilapangan. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode wawancara, metode observasi, dan metode dokumen. Metode analisis data yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data, tahap analisis dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil penelitian mengetahui seberapa besar potensi akan keunggulan untuk memenangkan persaingan industri marmer dalam menentukan strategi melihat faktor lingkungan internal dan eksternal adalah dengan analisis strategi meningkatkan persaingan, maka disajikan data-data yang diperoleh informan utama mengenai strategi meningkatkan daya saing kerajinan marmer. Persaingan antara UD. Gemmy Mulya atas pesaing dapat diidentifikasi sebagai variabel kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman. Keberhasilan tercapai apabila mampu menyusun masing-masing faktor lingkungan internal maupun eksternal atas pesaingnya. Adanya persaingan akan berpengaruh pada keunggulan dan perkembangan industri marmer. Beberapa daftar identifikasi hasil faktor lingkungan internal dan eksternal industri marmer sebagai berikut:

Tabel 1.1 Daftar kekuatan dan kelemahan industri kerajinan marmer

Faktor Internal Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Faktor Internal Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
1. Hasil produk kerajinan marmer. 2. Pendistribusian produk. 3. Kualitas dari produk yang di hasilkan. 4. Peningkatan kemampuan sumber daya manusia. 5. Lokasi industri yang strategis.	1. Kondisi lingkungan geografis. 2. Sarana dan prasarana yang kurang mendukung. 3. Mendapatkan perizinan dari dinas atau lembaga terkait. 4. Produk yang dihasilkan masih relatif sejenis. 5. Penerapan promosi yang belum maksimal.

Sumber: Data primer diolah (2019)

Dapat diketahui bahwa kerajinan marmer UD. Gemmy Mulya menghasilkan data bahwa setiap industri marmer memiliki keunggulan untuk memperoleh persaingan, untuk menciptakan perkembangan dan keuntungan dalam menghasilkan kerajinan marmer yang lebih maksimal dengan melihat faktor lingkungan internal kekuatan dan kelemahan industri marmer. Untuk mengetahui lebih mendalam maka diperlukan faktor eksternal untuk dapat melihat perbandingan yang dihasilkan.

Tabel 1.2 Daftar peluang dan ancaman industri kerajinan marmer

Faktor Eksternal Peluang (<i>Opportunities</i>)	Faktor Eksternal Ancaman (<i>Threats</i>)
1. Memberikan inovasi produk sesuai permintaan konsumen. 2. Pemanfaatan penggunaan teknologi pemasaran maupun produksi. 3. Tingkat daya beli konsumen terhadap produk. 4. Penerapan harga yang ditawarkan. 5. Peningkatan perekonomian masyarakat.	1. Banyak pesaing sejenis. 2. Kebijakan pemerintah. 3. Pemasaran pesaing lebih optimal dengan promosi. 4. Permainan harga pesaing. 5. Keterbatasan bahan baku.

Sumber: Data Primer (2019)

Daftar tabel yang dihasilkan dari faktor lingkungan eksternal industri marmer UD. Gemmy Mulya bahwasanya memegang peran penting dalam memanfaatkan peluang dan ancaman menghadapi pesaing sejenis, maka diperlukan faktor lingkungan eksternal untuk menjadikan pembanding dalam memaksimalkan kondisi industri marmer. Dari daftar faktor lingkungan internal dan eksternal dapat menggunakan pembobotan dan peringkat kemudian dilakukan penjumlahan untuk mendapatkan total skor dari tabel IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) maupun EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*).

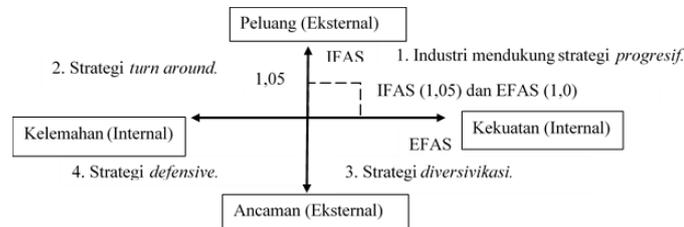
Hasil pembobotan faktor lingkungan internal industri marmer UD. Gemmy Mulya menunjukkan total skor 1,05 yang mendapatkan kekuatan dengan skor 2,0 dan kelemahan skor sebesar 0,95 ini menunjukkan bahwa perbandingan faktor lingkungan internal dengan kelas rata-rata pertumbuhan dengan memanfaatkan seluruh kekuatan dengan cara meminimalkan kelemahan. Hasil faktor lingkungan eksternal menunjukkan total skor 1,0 yang menjadikan industri marmer mendapat peluang skor sebesar 1,75 dan ancaman skor sebesar 0,75. Sehingga industri marmer mendapatkan peluang pasar tetapi dengan melihat ancaman yang akan didapatkan atas pesaingnya.

Hasil total pembobotan skor IFAS dan EFAS kemudian dipetakan ke dalam faktor lingkungan internal dan eksternal untuk menentukan posisi analisis strategi didalam persaingan industri kerajinan marmer. Dapat diketahui bahwa industri marmer berada pada faktor lingkungan internal dengan rata-rata memiliki kekuatan dan kelemahan, serta perbandingan faktor lingkungan eksternal pada letak kelas menengah. Sehingga menghasilkan analisis posisi pertumbuhan stabilitas tetapi bersifat penting untuk mempertahankan keunggulan yang dimiliki industri marmer. Faktor-faktor lingkungan didalam peluang dan ancaman industri marmer dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki antara UD. Gemmy Mulya atas pesaingnya. Dapat diketahui matrik SWOT ini menghasilkan empat sel yang menjadi kemungkinan alternatif dapat diterapkan industri marmer guna menghadapi persaingan semakin kompetitif.

Berdasarkan analisis matrik menunjukkan bahwa kinerja masing-masing industri marmer dapat ditentukan oleh kombinasi faktor lingkungan internal dan eksternal. Kombinasi faktor lingkungan internal dan eksternal dapat ditunjukkan pada hasil empat sel alternatif strategis guna menghadapi persaingan yang semakin kompetitif. Hasil analisis matrik dapat diperoleh strategi SO (*Strengths-Opportunities*) bahwa mendapatkan dukungan untuk menghasilkan kesempatan yang sama dalam pertumbuhan sosial, ekonomi, kemajuan teknologi, mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk maupun pemasaran, serta memperkenalkan industri marmer kekalangan lebih luas. Strategi ST (*Strengths-Threats*) dengan melakukan pembaharuan produk maupun pemasaran seiring kemajuan teknologi, dan melakukan kegiatan sharing untuk menunjang pengembangan industri marmer sejenis dengan mempertimbangkan akan keterbatasan bahan baku serta semakin banyak pesaing sejenis.

Strategi WO (*Weakness-Opportunities*) bahwa melibatkan berbagai pihak seperti instansi, sumber daya manusia, kegiatan pemasaran atau produksi untuk mendapatkan keunggulan dan perkembangan industri marmer. Serta dari strategi WT (*Weakness-Threats*) adalah melakukan penguatan kemitraan antar industri marmer ataupun lembaga terkait dengan menjalin komunikasi untuk

mencapai tujuan dalam jangka pendek ataupun jangka panjang. Sehingga dari hasil empat sel matrik dapat diketahui diagram analisis SWOT dimana industri marmer dapat menentukan strategi sebagai berikut:



Gambar tersebut menunjukkan industri marmer berada pada kuadran I yaitu strategi progresif menjelaskan situasi mendapatkan keuntungan yang dimiliki didalam peluang dan kekuatan sehingga industri marmer dapat memanfaatkan dan memaksimalkan peluang dan kekuatan. Sehingga analisis strategi bersaing yang diterapkan didalam UD. Gemmy Mulya dengan kondisi mendukung kebijakan pertumbuhan faktor lingkungan industri marmer secara agresif dalam menghadapi persaingan.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa UD. Gemmy Mulya dengan melihat faktor lingkungan internal dan eksternal industri mencapai keunggulan dalam usaha pengelolaan dan pengembangan untuk memenangkan persaingan. Untuk mengetahui lebih jauh mengenai industri marmer diperlukan analisis sebagai usaha meningkatkan daya saing dengan cara penerapan analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) sebagai identifikasi faktor lingkungan internal dan eksternal maka dilakukan secara sistematis dalam merumuskan suatu strategi. Menurut Sofjan (2013:24) menyatakan strategi bersaing merupakan persaingan antar pengusaha dalam penetapan keputusan dilingkungan usaha bersifat sementara atau jangka panjang dengan mengalami ketergantungan dan penentuan tujuan menghadapi para pesaing. Hasil analisis strategi bersaing industri marmer bahwasanya dapat diketahui faktor lingkungan internal dan eksternal.

Lingkungan internal industri marmer mendekati pada kemampuan untuk mempertahankan suatu keunggulan yang dimiliki. Menurut Solihin (2012:67) analisis lingkungan internal industri bertujuan untuk mengidentifikasi sejumlah kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada sumber daya dan proses bisnis internal yang dimiliki dengan membandingkan industri sejenis. Faktor internal industri marmer bahwa seperti pemasaran, keuangan, produksi, sumber daya manusia, dan lokasi yang menjadi kekuatan ataupun kelemahan masing-masing industri kerajinan marmer.

Lingkungan eksternal industri marmer memiliki kemampuan peningkatan untuk memperoleh informasi dalam mengembangkan usaha atas persaingan. Dengan faktor lingkungan eksternal meliputi pesaing, ekonomi, sosial, budaya, kebijakan pemerintah, bahan baku dan geografis meliputi iklim ataupun cuaca sehingga menjadi peluang maupun ancaman masing-masing industri kerajinan marmer. Menurut Solihin (2012:34) analisis lingkungan eksternal industri terutama bertujuan untuk mengidentifikasi sejumlah peluang dan ancaman yang berada dilingkungan eksternal.

Dari hasil pembobotan maupun analisis faktor lingkungan internal maupun eksternal keberadaan UD. Gemmy Mulya menghasilkan analisis posisi pertumbuhan stabilitas tetapi bersifat penting untuk mempertahankan keunggulan yang dimiliki industri marmer. Berdasarkan analisis matrik menunjukkan bahwa kinerja UD. Gemmy Mulya berada pada posisi menghadapi persaingan yang semakin kompetitif. Menurut Rangkuti (2013:81) merupakan pencocokan dalam mengembangkan 4 tipe strategi untuk mengetahui peluang dan dengan kekuatan dan kelemahan industri ancaman pesaing. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*) yang dihasilkan menggunakan kelebihan dan kekuatan yang dimiliki yang

dapat digunakan untuk memanfaatkan segala kesempatan yang ada sehingga UD. Gemmy Mulya memiliki keunggulan bersaing jika dibanding pesaing sejenis.

Strategi WO (*Weakness-Opportunities*) bahwa strategi ini diterapkan untuk memanfaatkan keadaan peluang dengan cara meminimalkan kelemahan yang dimiliki UD. Gemmy Mulya. Strategi ST (*Strengths-Threats*) bahwa strategi ini menghindari atau mengurangi dampak dari setiap ancaman yang dimiliki UD. Gemmy Mulya dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki. Strategi WT (*Weakness-Threats*) strategi berusaha meminimalkan kelemahan, dan menghindari ancaman dikalangan pesaing.

Dari hasil matrik tersebut diketahui diagram analisis SWOT untuk mengetahui posisi industri marmer menunjukkan pada kuadran I strategi progresif bahwa situasi tersebut mendapatkan keuntungan yang dimiliki didalam peluang dan kekuatan sehingga industri marmer dapat memanfaatkan peluang. Sehingga strategi yang diterapkan industri marmer UD. Gemmy Mulya atas pesaing dalam kondisi mendukung kebijakan pertumbuhan secara agresif dalam menghadapi persaingan. Menurut Rangkuti (2013:90) pada kuadran I bahwa situasi seperti ini akan menguntungkan industri yang memiliki peluang dan kekuatan sehingga memanfaatkan kekuatan untuk merebut persaingan dengan mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

PENUTUP

Analisis strategi bersaing melihat faktor lingkungan internal dan eksternal dengan menggunakan cara analisis SWOT pada industri marmer UD. Gemmy Mulya. Berdasarkan hasil penelitian industri marmer harus sering melakukan identifikasi dan evaluasi secara berkelanjutan terhadap kondisi lingkungan secara internal maupun eksternal, dengan mengetahui kekuatan yang dimiliki, mengurangi kelemahan, meraih peluang untuk mendapatkan keuntungan serta meminimalisir adanya ancaman yang dihadapi masing-masing industri marmer.

Maka dapat dihasilkan posisi untuk menentukan strategi bersaing yang digunakan untuk mencapai persaingan dengan hasil pembobotan IFAS sebesar 1,05 dan EFAS 1,0 yaitu industri marmer berada pada posisi stabilitas sangat berguna dalam jangka pendek tetapi akan berbahaya apabila diikuti terlalu lama. Matrik maupun diagram analisis SWOT menghasilkan penetapan strategi progresif dimana faktor lain dilakukan secara bertahap sesuai perkembangan lingkungan industri marmer. Dapat diidentifikasi industri marmer berada pada posisi pertumbuhan stabilitas dengan kinerja menghadapi persaingan yang kompetitif. Hasil matrik maupun diagram SWOT untuk mendapatkan suatu alternatif sebagai posisi terbaik dalam menghasilkan keuntungan atau keunggulan industri marmer. Sehingga diperlukan suatu perencanaan, pengembangan serta pengorganisasian dengan melibatkan pihak lembaga atau dinas terkait.

DAFTAR PUSTAKA

- Porter, Michael. E 2008. Strategi Bersaing (Competitive Strategy). Tangerang: Karisma Publishing Group.
- Rangkuti, Freddy. 2013. Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Solihin, I. 2012. Manajemen Strategik. Erlangga. Jakarta.
- Sofjan, Assauri. 2013. Hal 12. Strategic Management, Jakarta: Rajawali Pers.