

STRATEGI BERSAING PADA INDUSTRI KERUPUK AMPLANG

Syaifur Rahman¹, Banun Diyah Probowati², Supriyanto²

¹Alumni Program Studi Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Pertanian

²Staf Pengajar Program Studi Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Pertanian

Korespondensi : Universitas Trunojoyo Madura, Jalan Raya Telang Kamal, Bangkalan 69162

E mail : syaifurrahman91@yahoo.com

ABSTRACT

Amplang crackers processing industry is an industry with the use of raw materials mackerel. The industry experienced a decline in competitiveness characterized by a decrease in the amount of production and sales. The purpose of this study was to determine the application of competitive strategy undertaken by the company and to determine the competitive strategy that should be done by the company in an effort to increase sales turnover. Data analysis methods used in this study are IFAS matrix, the matrix EFAS, IE matrix, SWOT matrix. The results showed that there were internal factors to play role as the strength of the industry: (1) the production unit is close to the source of raw materials, (2) good raw material quality, (3) the quality attributes that can satisfy consumers, (4) relatively high venture capital, (5) the involvement of the family in a fairly large extent (0.239), (6) the products are on the market, (7) relatively simple technology used in production, (8) the volume of product sales constantly increased annually. However, there were internal factors that contributed to the weaknesses of this industry:(1) low level of workforce education, (2) seasonal supply of raw material, (3) limited facilities and infrastructure distribution of products, (4) not using diverse means of promotion, (5) production sites away from the product market. The external factors positively influence the cracker industry were: (1) increasingly high customer loyalty, (2) large market segment, (3) high sale potential, (4) supportive business climate. External factors that were considered as threats were:(1) new competitors, (2) supply of raw materials is dependent of natural conditions. Based on the SWOT analysis of SO strategy, the most appropriate strategy was to increase the availability of products in the market. SO strategy is used as a basis to support aggressive growth policy.

Key words: Amplang Crackers, Competitive Strategy, SWOT

PENDAHULUAN

Strategi pembangunan bagi negara Indonesia yang memiliki potensi besar di sektor pertanian dan ingin menuju ke negara industri adalah kebijakan yang menjaga keterkaitan antara sektor pertanian dengan sektor industri. Keterkaitan yang paling sesuai pada kedua sektor tersebut adalah pengolahan hasil pertanian melalui pengembangan agroindustri.

Kegiatan agroindustri merupakan bagian integral dari sektor pertanian, yang mempunyai kontribusi penting dalam proses industrialisasi, terutama di wilayah pedesaan (Suryana, 2004). Kegiatan pengolahan hasil bagi pengusaha berskala besar dijadikan

kegiatan utama dalam mata rantai usahanya. Hal ini disebabkan karena dengan pengolahan yang baik maka nilai tambah barang pertanian menjadi meningkat karena barang tersebut mampu menerobos pasar, baik pasar domestik maupun pasar luar negeri (Soekartawi, 1991).

Kerupuk amplang merupakan jenis kerupuk ikan dengan bahan dasar daging ikan tengiri, tepung tapioka, dan bahan tambahan seperti telur ayam, garam, gula, penyedap rasa, dan soda. Proses pemasaran kerupuk amplang harus menggunakan berbagai macam strategi pemasaran agar kerupuk amplang mendapatkan omzet penjualan yang relatif bagus.

Persaingan industri kerupuk amplang cukup kuat. Sesama industri kerupuk amplang memperebutkan segmen pasar yang sama. Secara mutu dan harga produk kerupuk amplang cukup bersaing, hanya tidak ada promosi yang beragam dan jaringan kerjasama pemasaran. Permasalahan ini juga terlihat dari saran konsumen yang banyak menyinggung kurangnya promosi yang beragam, serta masih minimnya informasi yang didapatkan tentang produk industri kerupuk amplang di media cetak maupun media internet.

Setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh agroindustri kerupuk amplang merupakan salah satu strategi perusahaan dalam mengembangkan usaha. Agroindustri ini tidak lepas dari berbagai kendala. Kendala-kendala yang dihadapi antara lain rendahnya sumber daya manusia, perusahaan kompetitor, selera konsumen yang cenderung berubah, dan terbatasnya tenaga kerja yang ada di agroindustri. Oleh karena itu, diperlukan adanya strategi pengembangan agroindustri untuk mengatasi permasalahan sebagai upaya untuk tetap menjaga profitabilitas, pertumbuhan, dan kelangsungan usaha serta peningkatan omzet penjualan.

Perumusan strategi sangat diperlukan untuk pengembangan usaha kerupuk amplang ini di masa mendatang dengan cara memahami lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal dan eksternal merupakan faktor penting untuk mendongkrak daya saing karena bisa mengetahui dan mengoptimalkan kekuatan serta meminimalkan kelemahan, serta memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman. Perumusan strategi ini diharapkan dapat mengatasi persoalan yang ada dengan memformulasikan analisis kondisi internal dan eksternal bisnis saat ini yang mampu meningkatkan daya saing industri serta menunjang industri dalam rangka meningkatkan omzet penjualan. Oleh karena itu, dilakukan penelitian mengenai strategi bersaing pada industri kerupuk amplang di Kabupaten Sumenep. Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengetahui aplikasi strategi bersaing yang dilakukan oleh perusahaan dan (2) mengetahui strategi bersaing yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan dalam upaya meningkatkan omzet penjualan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Kecamatan Kalianget, Kabupaten Sumenep, Provinsi Jawa Timur pada tahun 2013. Pengumpulan data yang dilakukan, yaitu dengan menggunakan metode observasi dan metode *interview*. Analisis data dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Analisis data dari tabulasi data selanjutnya akan dianalisis dengan menggunakan analisis SWOT. Penentuan faktor internal dan eksternal diperoleh dari hasil wawancara yang dikelompokkan menjadi dua bagian yaitu faktor internal berupa kekuatan (S), dan kelemahan (W) serta faktor eksternal berupa peluang (O), dan ancaman (T). Analisis SWOT yang dilakukan diharapkan dapat menentukan strategi yang harus dilakukan terkait dengan permasalahan pengembangan produk dalam meningkatkan omzet penjualan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi faktor Internal dan Eksternal

Semua faktor-faktor yang telah teridentifikasi dikelompokkan menjadi dua bagian yaitu matriks strategi internal (IFAS) dan matriks strategi eksternal (EFAS). Faktor internal yang terdapat di industri kerupuk ini yang merupakan faktor pendukung strategi pengembangan produk dalam upaya untuk meningkatkan omzet penjualan, pada bagian kekuatan (*strengths*) terdapat 8 faktor dan kelemahan (*weaknesses*) terdapat 5 faktor. Faktor-faktor eksternal pada bagian peluang (*opportunities*) terdapat 4 faktor sedangkan pada bagian ancaman (*threats*) terdapat 2 faktor.

Faktor-faktor yang telah teridentifikasi dikelompokkan atas bagian kekuatan dan kelemahan. Matriks IFAS memperlihatkan bahwa total skor keseluruhan adalah sebesar 3,270. Total skor faktor kekuatan memiliki skor lebih tinggi (2,275) daripada total skor pada faktor kelemahan (0,995). Hasil perbedaan selisih skor ini menunjukkan bahwa pengembangan produk di industri ini memiliki kekuatan yang lebih besar untuk meminimalisir kelemahan. Faktor yang menghasilkan skor tertinggi adalah kekuatan pada unit produksi dekat dengan sumber bahan baku (0,344), karena industri kerupuk amplang ini bertempat di wilayah

peisir pantai sehingga dengan mudah mendapatkan bahan baku ikan. Faktor kelemahan (W) pada tingkat pendidikan tenaga kerja rendah (0,222), karena

pendidikan dari tenaga kerja di industri ini semuanya rata-rata berpendidikan setingkat SD, SMP, dan SMA.

Tabel 1. Matriks IFAS

No	Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan				
1	Unit produksi dekat dengan sumber bahan baku	0,086	4	0,344
2	Bahan baku yang berkualitas	0,085	4	0,341
3	Atribut mutu rasa yang dapat memuaskan konsumen	0,084	4	0,338
4	Modal usaha yang relatif tinggi	0,081	4	0,325
5	Keterlibatan keluarga dalam perusahaan yang cukup besar	0,080	3	0,239
6	Produk mudah diperoleh di pasar	0,080	3	0,239
7	Teknologi yang digunakan dalam memproduksi relatif sederhana	0,076	3	0,227
8	Volume penjualan produk dari tahun ke tahun meningkat	0,074	3	0,222
Total Kekuatan				2,275
Kelemahan				
1	Tingkat pendidikan tenaga kerja rendah	0,071	3	0,222
2	Kontinuitas pasokan bahan baku yang terbatas pada bulan-bulan tertentu	0,074	3	0,219
3	Keterbatasan sarana dan prasarana distribusi produk	0,068	3	0,214
4	Belum menggunakan sarana promosi yang beragam	0,067	3	0,205
5	Lokasi produksi jauh dari pasar produk	0,073	2	0,135
Total Kelemahan				0,995
Total		1	3,270	

Sumber: Data primer diolah (2013)

Faktor kekuatan adalah sebuah kekuatan yang dimiliki pada strategi pengembangan produk untuk meningkatkan omzet penjualan berupa sumberdaya dan kemampuan yang dapat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan produk. Hasil identifikasi pada matriks IFAS menunjukkan total skor pada faktor kekuatan sebesar 2,275. Hasil total skor ini lebih tinggi dibandingkan dengan total skor pada faktor kelemahan. Hasil total skor faktor kekuatan yang lebih tinggi dapat didefinisikan bahwa, industri kerupuk amplang ini lebih banyak memiliki peluang untuk mengembangkan produknya dengan memanfaatkan kekuatan yang telah teridentifikasi.

Unit produksi dekat dengan sumber bahan baku pada faktor kekuatan menunjukkan skor tertinggi yaitu sebesar

0,344. Industri kerupuk amplang ini dekat dengan pantai pesisir, sehingga dengan mudah mendapat atau membeli bahan ikan yang akan digunakan sebagai bahan baku kerupuk amplang. Cara membeli bahan baku ikan dari nelayan sekitar langsung mengantarkannya ke tempat produksi, tetapi jika nelayan sekitar tidak mendapatkan ikan maka akan membeli bahan baku dari desa lain dengan sistem telepon dan pemesanan langsung. Oleh sebab itu dapat disimpulkan industri kerupuk amplang ini sangat cocok dengan sumber bahan baku karena dilihat dari faktor kekuatan unit produksi dengan skor yang sangat tinggi

Matriks IFAS menunjukkan hasil total skor pada faktor kelemahan sebesar 0,995. Hasil ini menunjukkan bahwa total skor pada faktor kekuatan lebih tinggi dibandingkan dengan total skor kelemahan. Kelemahan

merupakan suatu hal yang mengakibatkan pengembangan produk kerupuk amplang memiliki daya saing yang rendah sehingga kalah dalam bersaing dengan perusahaan yang lain. Kelemahan yang terdapat pada pengembangan produk amplang ini bahkan dapat menjadi kekuatan bagi perusahaan lainnya.

Tingkat pendidikan tenaga kerja rendah yaitu menunjukkan skor pada kelemahan yang paling tinggi yaitu sebesar 0,222. Semua karyawan atau tenaga kerja hanya lulusan SD, SMP, dan SMA namun semua tenaga kerja sudah terlatih dalam proses pengolahan produk kerupuk amplang. Pelatihan yang dilakukan tenaga kerja atau karyawannya yaitu melalui diklat kemasan, pemasaran, dan uji produk. Tingkat pendidikan manajemen hanya lulusan pendidikan SMA, namun pengetahuan manajemen usaha diperoleh secara otodidak, dan juga pengalaman dan diklat yang diadakan PEMDA dan PEMPROV. Pendidikan tenaga kerja ini meskipun dengan skor yang tertinggi namun tidak berkontribusi

secara langsung dalam pengembangan penjualan produk.

Faktor-faktor yang terdapat pada matriks EFAS diidentifikasi dari faktor eksternal yaitu peluang (O) dan ancaman (T). Hasil identifikasi selanjutnya dilakukan penentuan bobot, peringkat, dan skor dari masing-masing faktor. Hasil matriks EFAS memperlihatkan bahwa faktor yang menghasilkan skor tertinggi pada peluang (O) yaitu memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen (0,724).

Faktor ancaman terdiri dari dua faktor. Banyaknya pesaing baru dengan produk yang sama (0,334) memiliki skor yang lebih tinggi. Total skor pada faktor peluang (2,540) lebih besar daripada total skor pada faktor ancaman (0,652). Hasil perbedaan selisih skor pada faktor peluang dan ancaman dapat dideskripsikan bahwa pengembangan produk kerupuk amplang mempunyai peluang yang lebih besar untuk menghindari ancaman yang ada. Bentuk matriks EFAS dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks EFAS

No	Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang				
1	Loyalitas konsumen yang semakin tinggi	0,181	4	0,724
2	Segmen pasar yang masih luas	0,175	4	0,700
3	Potensi penjualan yang masih luas	0,163	3	0,652
4	Iklm usaha yang terbuka	0,155	4	0,465
Total Peluang				2,540
Ancaman				
1	Banyaknya pesaing baru dengan produk yang sama	0,167	2	0,334
2	Kondisi alam berpengaruh pada pasokan bahan baku	0,159	2	0,318
Total Ancaman				0,652
Total		1	3,193	

Sumber: Data primer diolah (2013)

Matriks EFAS memperlihatkan hasil yang lebih tinggi daripada total faktor ancaman dengan total faktor peluang sebesar 2,540. Hasil skor yang lebih tinggi pada faktor peluang akan mendukung pengembangan produk kerupuk amplang dengan menangkap peluang-peluang yang ada. Faktor eksternal yang mendukung pengembangan produk kerupuk amplang dalam mencapai tujuan

dengan memanfaatkan peluang-peluang yang ada yaitu loyalitas konsumen yang semakin tinggi

Faktor peluang pada loyalitas konsumen yang semakin tinggi memiliki skor paling tinggi dari pada faktor peluang yang lainnya yaitu sebesar 0,724. Industri kerupuk amplang selalu memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen yang

memesan atau membeli produknya. Hal ini merupakan strategi dalam mengembangkan produk supaya banyak konsumen berminat atau memiliki ketertarikan dengan produk kerupuk amplang. Etika dalam pelayanan merupakan faktor utama yang dinilai konsumen dalam pembelian suatu produk, karena dengan pelayanan yang baik maka konsumen merasa nyaman dan mudah dalam proses pembelian. Oleh sebab itu peluang ini cukup bagus.

Ancaman adalah faktor eksternal yang menghambat pengembangan produk kerupuk amplang. Faktor eksternal yang menghambat perusahaan dapat berupa banyaknya pesaing baru, dan keadaan cuaca dalam pemasokan bahan baku. Hasil identifikasi matriks EFAS menunjukkan total skor pada faktor kelemahan sebesar 0,652. Hasil total skor faktor kelemahan lebih rendah dibandingkan total skor pada faktor peluang. Artinya, pengembangan produk kerupuk amplang masih memiliki kesempatan yang lebih besar untuk mengatasi ancaman yang ada.

Mudahnya pesaing baru masuk dalam bisnis produk kerupuk amplang terlihat dari cukup tingginya bobot ancaman pendatang baru pada analisis lingkungan industri yang dilakukan dengan skor sebesar 0,334. Pendatang baru pada suatu perusahaan ada kemungkinan memiliki kemampuan produksi yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang sudah ada sebab dari pendatang baru tersebut tentunya ada keinginan untuk merebut pasar serta seringkali mempunyai sumberdaya yang lebih besar. Ini menjadi ancaman bagi pengembangan produk kerupuk amplang. Semakin banyak pesaing baru maka persaingan akan semakin ketat.

Matriks Internal Eksternal (IE)

Matriks IE digunakan untuk melihat posisi keadaan industri kerupuk amplang pada saat ini. Posisi perusahaan ini berdasarkan perpotongan koordinat/sel total nilai skor matriks IFAS (horizontal) dan matriks EFAS (vertikal). Nilai total skor pada matriks IFAS adalah 3,270 dan total nilai skor pada matriks EFAS adalah 3,193. Matriks IE pada Gambar 1 menunjukkan bahwa perusahaan berada pada sel I (*growth*

konsentrasi melalui integrasi vertikal). Hal yang seharusnya dilakukan oleh industri kerupuk amplang untuk semakin mengembangkan usahanya adalah dengan melakukan pertumbuhan dengan konsentrasi pada integrasi perusahaan secara vertikal. Hal ini karena total nilai pada matriks EFAS yang mendekati 4, maka peluang dan ancaman industri kerupuk amplang ini cukup besar, meskipun nilai matriks IFAS juga lebih besar lagi.

Integrasi vertikal yang dilakukan dapat dalam bentuk kerjasama pemanfaatan hasil produk untuk industri lain ataupun dalam bentuk penggabungan perusahaan dengan yang lebih bermodal dan memiliki jaringan distribusi yang lebih luas lagi. Hal ini dapat dilakukan melalui ketersediaan produk terjamin mutunya sebagai modal untuk berintegrasi secara vertikal dengan industri lain maupun sebagai modal untuk semakin meningkatkan omzet penjualan.

Perumusan Strategi Berdasarkan Analisis SWOT

Matriks analisis SWOT adalah hasil analisis yang dilakukan terhadap faktor-faktor internal dan eksternal. Rumusan Strategi berdasarkan Analisis SWOT yaitu :

- A. Strategi SO (strengths, opportunities)
 1. Meningkatkan omzet penjualan melalui jaminan mutu produk (S1,S2,S3,S4,S8,O1,O2,O3)
 2. Memanfaatkan iklim usaha yang terbuka untuk mengembangkan perusahaan melalui akses modal dari pihak lain (S4, O5).
 3. Meningkatkan ketersediaan produk di pasar (S2,S3,S6,S8,O2,O3,O4).
 4. Meningkatkan volume penjualan dengan memberikan pelayanan yang baik (S8,S6,O1,O3).
- B. Strategi ST (strengths, threats)
 1. Meningkatkan daya saing kompetitif produk (S1,S2,S3,T1).
 2. Mempunyai akses untuk penyediaan bahan baku (S1,T2)
- C. Strategi WO (weaknesses, opportunities)
 1. Menjalin hubungan dengan industri lain untuk jaringan distribusi dan pemasaran produk (W1,W3,W4,W5,O1,O3,O4)

2. Menjamin pemenuhan produk untuk berbagai segmen (W3,O2,O3).
3. Meningkatkan penjualan melalui pemanfaatan berbagai sarana promosi (W3, O3, O4)

D. Strategi WT (*weaknesses, threats*)

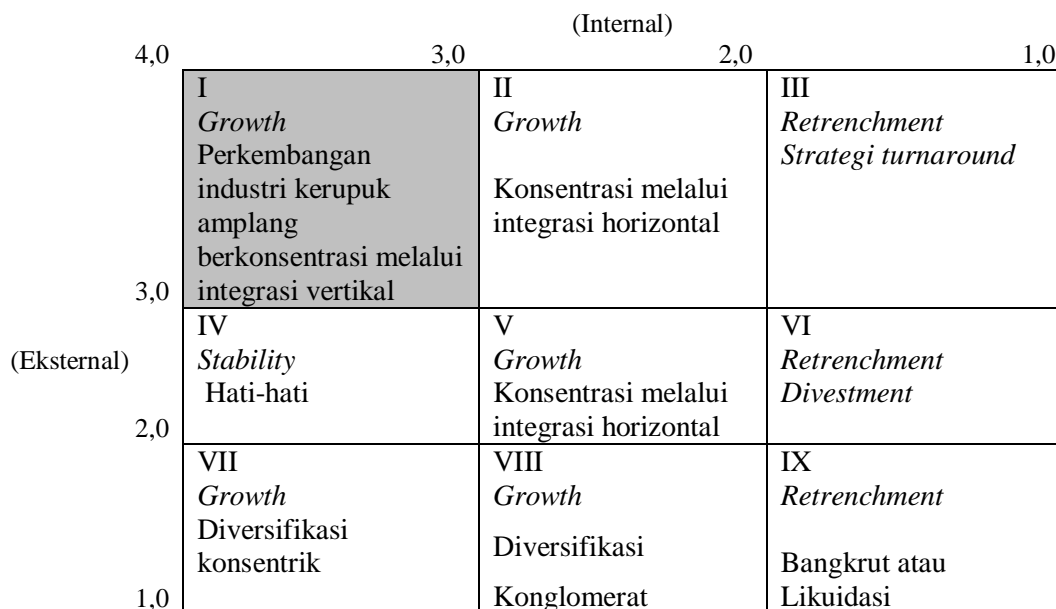
Strategi WT yang diajukan hanya satu strategi yaitu membuat alternatif penyediaan bahan baku melalui pengawetan bahan baku berupa tepung ikan (W2,T2).

Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang (*opportunities*) 2,54 dan Ancaman (*threat*) 0,652 dengan faktor internal Kekuatan (*strengths*) 2,275 dan Kelemahan (*weaknesses*) 0,995 melalui garis titik kordinat seperti pada Gambar 2.

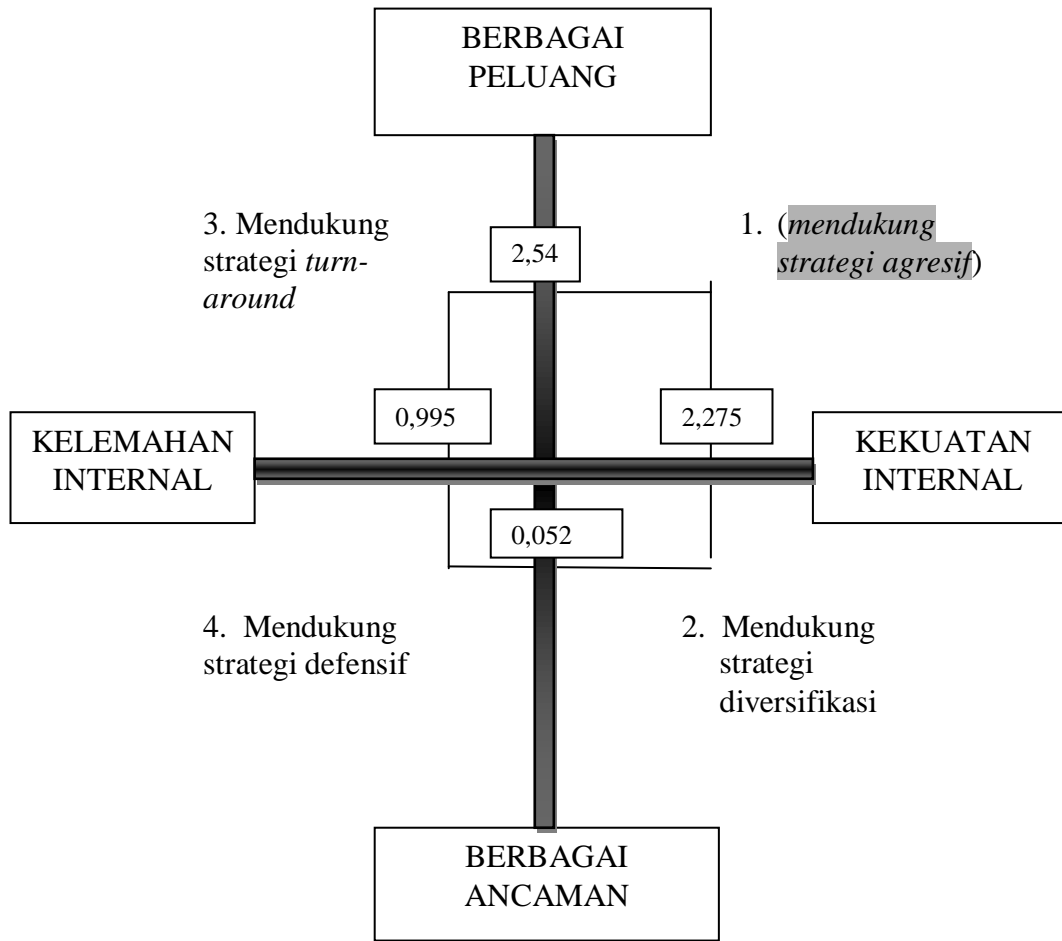
Berdasarkan gambar analisis SWOT di atas industri kerupuk amplang berada pada situasi yang sangat menguntungkan karena industri tersebut memiliki kekuatan yang cukup besar (2,275) dibandingkan dengan kelemahannya (0,995) sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada (2,54) dan dapat mengabaikan ancaman yang mungkin terjadi (0,652). Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini yaitu mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*). Industri kerupuk amplang ini dapat

melakukan langkah maju dengan integrasi vertikal yang dilakukan dapat dalam bentuk kerjasama pemanfaatan hasil produk untuk industri lain ataupun dalam bentuk penggabungan perusahaan dengan yang lebih bermodal dan memiliki jaringan distribusi yang lebih luas lagi.

Strategi SO berupa strategi untuk meningkatkan omzet penjualan melalui jaminan mutu produk sebagai bentuk keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh industri kerupuk amplang ini menjadi strategi untuk berintegrasi secara vertikal. Strategi SO yang lain berupa strategi dengan memanfaatkan iklim usaha yang terbuka untuk mengembangkan perusahaan melalui akses modal dari pihak lain akan semakin mendorong industri kerupuk ini untuk bisa mengembangkan produk kerupuk amplang dengan stabil meskipun banyak pesaing-pesaing yang lainnya yang mengancam pada perusahaan tersebut. Akses modal ini dapat diperoleh dengan cara integrasi secara vertikal juga. Pertumbuhan yang strategis dapat segera dicapai dengan dukungan akses modal, keterlibatan pihak lain dalam bentuk integrasi secara vertikal dan jaringan distribusi yang semakin meluas.



Gambar 1. Matriks IE



Gambar 2. Matriks Analisis Strategi SWOT

pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini yaitu:

1. Strategi yang diterapkan industri kerupuk amplang dalam pengembangan produknya yaitu dengan mengutamakan mutu produk untuk bersaing dengan industri lain. Upaya untuk mengutamakan mutu produk karena dapat dijadikan sebagai senjata strategik yang harus dikembangkan guna mencapai keunggulan kompetitif.
2. Strategi SO merupakan strategi yang paling tepat yaitu dengan meningkatkan ketersediaan produk di pasar. Strategi SO inilah yang digunakan sebagai dasar untuk mendukung kebijakan

DAFTAR PUSTAKA

- Anonymous. 2011. Kerupuk Amplang. <http://ayunns.blogspot.com/2011/03/ampalang-kalsel-kot.html>. [28 Februari 2013]
- Akdon. 2007. *Strategic Management For Educational Management* (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan). Bandung: Alfabeta.
- Assauri, S. 1988. *Manajemen Produk dan Operasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- David F. 1997. Analisis SWOT. [online]. <http://library.binus.ac.id/pdf>. 15 Maret, 2013.

- David F. 2009. *Manajemen Strategis*. Ed ke-12. Jakarta: Salemba.
- Dirgantoro C. 2002. *Keunggulan Bersaing Melalui Proses Bisnis*. Jakarta: Gramedia.
- Dirgantoro C. 2007. *Manajemen Strategik, Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Jakarta: Gramedia.
- Jauch LR, Glueck WF. 1995. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Terjemahan. Ed Ketiga. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kotler P dan Keller KL. 2008. *Manajemen pemasaran*. edisi kedua belas. Jakarta: PT Indeks.
- Kotler P dan Gary. 2008. *Prinsip-prinsip Pemasaran* (Edisi Kedua Belas) Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Pearce JA, Robinson JRB. 2004. *Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Terjemahan. Jilid Satu. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Porter EM. 1995. *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Rangkuti, F. 2004. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rusman, Edi. 2008. *Analisis Strategi UKM dalam Membangun Keunggulan Bersaing Berkelanjutan pada Usaha Penunjang di Sektor Pertambangan Batubara*. Tesis. Bogor: IPB.
- Soedibjo N. 2008. *Strength, weakness, opportunities, threats (SWOT)*. [online]. <http://www.lontar.ui.ac.id/pdf>. 15 Maret, 2013.