

Keunggulan Kompetitif UKM Sentra Pengolahan Kerupuk Ikan dan Udang di Indramayu Berbasis Sumber Daya

The Competitive Advantage of SMEs Fish and Shrimp Crackers Processing Center in Indramayu by Resource Based View

Trisna Ningsih^{*1}, Sugeng Hari Wisudo², Martani Huseini³,
Achmad Poernomo⁴, Tri Wiji Nurani²

¹Direktorat Pengolahan Hasil, Ditjen Pengolahan dan Pemasaran Hasil Perikanan, Kementerian Kelautan dan Perikanan

²Departemen Pemanfaatan Sumber Daya Perikanan, Fakultas Perikanan, Institut Pertanian Bogor
³Guru Besar Universitas Indonesia

⁴Peneliti pada Badan Litbang Kelautan dan Perikanan, Kementerian Kelautan dan Perikanan

ABSTRAK

Konsep pendekatan berbasis sumber daya memfokuskan pada pembentukan kemampuan organisasi yang secara khusus diubah menjadi keuntungan kompetitif perusahaan, sebagai hasil capaian kombinasi sumber daya dan aset perusahaan yang unik, jarang, tidak dapat ditiru dan tidak dapat digantikan. Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti yang dimiliki usaha kecil menengah (UKM) sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu, serta menyusun strategi pengembangannya. Keunggulan kompetitif UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu dianalisis dengan menggunakan jaringan kerja (*network analysis*), dan kapabilitas dinamik dianalisis menggunakan SSM (*Soft System Methodology*). Dari hasil identifikasi kompetensi inti, dirumuskan *strategic routing* yang dijalankan UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu. Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa tingkat efisiensi serta waktu yang dibutuhkan dalam pembuatan kerupuk 3.350 kg adalah 2.070 menit dengan didukung tenaga kerja sebanyak 100 orang, atau 33,5 kg/20,7 menit/orang. Alternatif strategi pengembangan yang dapat dijalankan UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu untuk merealisasikan *strategic routing*, yaitu (1) restrukturisasi usaha dan organisasi, (2) rekayasa ulang bisnis, dan (3) revitalisasi bisnis.

Kata Kunci: berbasis sumber daya, keunggulan kompetitif, kerupuk ikan dan udang, UKM sentra pengolahan

ABSTRACT

The concept of resource based focus on modifying organizational capabilities into company's competitive advantage, which is the achievements of the unique, rare, cannot be duplicated and cannot be replaced combination between company's resources and assets. The purpose of this research is to identify the resources, capabilities, and core competencies owned by the SMEs of fish and shrimp crackers in the Indramayu processing center, and their development strategies. The competitive advantage of the SMEs of fish and shrimp crackers in the Indramayu processing center was analyzed using network analysis, while its dynamic capabilities was analyzed using Soft Systems Methodology (SSM). After the core competencies were identified, the next step was formulating the strategic routing for the SMEs of fish and shrimp crackers in Indramayu processing center. The research shows the time required to produce 3.550 kgs of fish crackers with 100 labour are 2.070 minutes, so the level of efficiency was 33.5 kgs/20,7 minutes/person. Some alternative development strategies required for the SMEs of fish and shrimp crackers in the Indramayu processing center to realize the strategic routing are (1) organizational restructuring, (2) business reengineering, and (3) business revitalizing.

Key words: competitive advantage; SMEs processing center; fish and shrimp crackers; resource based

PENDAHULUAN

Kerupuk ikan, atau udang adalah produk makanan kering yang berasal dari ikan, atau

udang yang dicampur dengan tepung tapioca, atau tepung terigu. Bahan baku utama dalam pembuatan kerupuk ikan dan udang yang digunakan adalah ikan, udang, dan tepung tapioka dengan bahan baku penunjang gula, garam, telur, *mono sodium glutamat* (MSG), air, dan bumbu-bumbu.

*) Korespondensi:
Gedung Mina Bahari III Lantai 13, KKP
Jl. Medan Merdeka Timur No. 16, Gambir, Jakarta Pusat
Telp (021) 3500187; e-mail: trisnadkp@yahoo.com

Kerupuk ikan menurut Standar Nasional Indonesia (SNI) No. 01-2713-2009 adalah suatu produk makanan kering, yang dibuat dari tepung pati, daging ikan dengan penambahan bahan-bahan lainnya dan bahan tambahan makanan yang diizinkan. Kerupuk udang menurut SNI No. 01-2714-2009 adalah hasil olahan dari campuran yang terdiri dari udang segar, tepung tapioka, dan bahan-bahan lain yang dicetak, dikukus, diiris, dan dikeringkan.

Usaha pembuatan kerupuk ikan, atau udang ini pada umumnya dalam skala usaha kecil, dikarenakan dalam proses pembuatan kerupuk ikan dan udang tidak membutuhkan modal besar. Namun jika usaha ini dikembangkan, maka akan menjadi usaha menengah bahkan usaha besar. Minat masyarakat terhadap kerupuk ikan dan udang juga cukup tinggi, ditandai dengan tingginya permintaan akan kerupuk ikan dan udang di daerah, atau lokasi penelitian, sehingga potensi pasar usaha kerupuk ini masih sangat besar untuk dikembangkan.

BPS (2011) mengemukakan pangsa pasar kerupuk ikan dan udang Indonesia di pasar luar negeri pada tahun 2009 sudah mencapai 23 negara, dengan total volume 7.706.803 kg dan nilai US\$ 12.934.900 atau 11,64 miliar rupiah. Industri kerupuk memiliki peran sebagai penghasil devisa, dan penggerak perekonomian nasional. Pertumbuhan dan perkembangan industri kerupuk akan berjalan dengan baik dan dapat bersaing di era globalisasi, serta perdagangan bebas saat ini dan di masa depan, bila dibarengi dengan keunggulan kompetitif atau daya saing. Porter (1980) dan Wernefelt (1984) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif didasari dari sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan untuk mengimplementasikan strategi pasar ke dalam produk perusahaan.

Usaha kecil menengah (UKM) sentra di Desa Kenanga Kabupaten Indramayu merupakan wilayah sentra produksi pengolahan kerupuk ikan dan udang. UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu, merupakan unit usaha inti dalam sentra pengolahan kerupuk. Pengembangan unit usaha inti dalam sentra tersebut, diharapkan dapat mengembangkan sentra secara keseluruhan. Strategi pengembangan yang sesuai dengan faktor lingkungan eksternal dan internal dalam UKM sentra ini, didasarkan pada model berbasis sumber daya (*resources based*).

Menurut Porter (1985) model berbasis sumber daya, yaitu menekankan pada sumber daya dan kapabilitas, serta kompetensi inti sebagai dasar analisis dan strategi yang dijalankan. Sesuai dengan pergeseran paradigma pemikiran pengembangan strategi dari *market-based* ke *resources-based* (Pawitra 1997) model strategi berbasis sumber daya dianggap akan mampu bertahan dalam waktu yang relatif lama, karena berbasis pada kompetensi inti perusahaan yang memiliki akses pasar luas dan biasanya sulit ditiru oleh pesaingnya. Hambatan untuk masuk ke

industri yang bersangkutan relatif tinggi bagi pesaing.

Permasalahan secara umum yang dihadapi oleh UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu adalah dukungan para pemasok bahan baku untuk memenuhi kelangkaan material, keterbatasan tenaga kerja yang terampil, mutu produk, ketersediaan infrastruktur produksi, dukungan permodalan, dan pasar utama produk. Berdasarkan kondisi tersebut, maka tujuan penelitian adalah menentukan keunggulan kompetitif melalui sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti yang dimiliki UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu, serta menyusun strategi pengembangannya.

METODOLOGI

Lokasi penelitian berada di wilayah Desa Kenanga Blok Dukuh, Kecamatan Sindang, Kabupaten Indramayu, Provinsi Jawa Barat. Fokus penelitian yang ditinjau adalah UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu sebanyak 34 unit pengolahan ikan (UPI), terdiri dari 26 UPI skala kecil dan delapan UPI skala menengah.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder yang mencakup sumber daya, proses produksi, pemasaran, kemitraan, dan lain-lain. Pengumpulan data primer, dilaksanakan melalui pengamatan langsung di lapang dan pengumpulan data responden. Pengumpulan data responden dilakukan melalui tiga tahap, yaitu kelompok sampling (*stakeholders*), identifikasi responden, dan pengumpulan data responden (Bungin, 2003). Metode pengumpulan data responden tersebut dilakukan secara berurutan, dengan jumlah responden sebanyak 34 UPI atau sekitar 100-200 orang. Pengumpulan data sekunder diambil dari buku, jurnal, peraturan, dan lain-lain.

Analisis yang digunakan untuk menentukan keunggulan kompetitif UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu, yaitu analisis jaringan kerja (*network analysis*). Data primer yang digunakan dalam analisis berupa urutan proses produksi, tenaga kerja, fasilitas, waktu, dan efektifitas setiap kegiatan proses produksi.

Badri (1997) mengemukakan bahwa jaringan kerja prinsipnya adalah hubungan ketergantungan antara bagian-bagian pekerjaan yang digambarkan atau divisualisasikan dalam bagan jaringan kerja. Selanjutnya, akan diketahui bagian-bagian pekerjaan mana yang harus didahulukan, bila perlu dilembur (tambah biaya), pekerjaan mana yang menunggu selesainya pekerjaan yang lain, pekerjaan mana yang tidak perlu tergesa-gesa, sehingga alat dan orang dapat digeser ke tempat lain demi efisiensi. Pada jaringan kerja terdapat dua metode jaringan berdasarkan letak kegiatan, yaitu AoA (*Activity on*

Arrow) dan *AoN (Activity on Node)*. Perbedaannya terletak pada penempatan kegiatan, yaitu pada *AoA* kegiatan berada pada anak panah dan *AoN* kegiatan berada pada *node*, atau simpul.

Dari pengumpulan data sumber daya tersebut, dilakukan pembuatan model konseptual. *Soft System Methodology (SSM)* merupakan metodologi untuk mengeksplorasi, menanyakan dan belajar mengenai situasi permasalahan yang tidak terstruktur (Checkland, 1990). Ide dalam metode SSM dilakukan langkah-langkah seperti pada analisis kualitatif deskripsi dari proses pembangunan *dynamic capabilities* pengembangan sentra, proses validasi dan reliabilisasi data pengembangan model proses pengembangan sentra. Menurut Merriam dalam Creswell (1998), proses validasi bertujuan memastikan apakah informasi yang dikumpulkan sesuai dengan kenyataan di lapangan, melalui validasi internal dan eksternal.

Kompetensi inti, pada dasarnya merupakan kumpulan sumber daya dan kapabilitas yang dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan di banding pesaingnya. Hal ini akan membedakan daya saing perusahaan, dan menggambarkan personalitasnya. Pada dasarnya kompetensi inti merupakan hasil dari proses akumulasi dan pembelajaran dalam organisasi, untuk memberdayakan sumber daya dan kapabilitasnya dalam waktu yang sangat panjang. Menurut Prahalad dan Hamel (1990) bahwa kompetensi inti diibaratkan sebagai suatu pondasi bangunan korporat yang kokoh, dan atapnya sebagai merek yang dimiliki korporat. Diantara keduanya terdapat berbagai bisnis yang menghasilkan produk tertentu yang ditopang oleh fondasi yang sama, dan masing-masing menunjang atap yang sama pula.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Keragaan UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu

Usaha pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu, banyak tersebar di wilayah sentra pengolahan kerupuk di Desa Kenanga Blok Dukuh, Kecamatan Sindang, Kabupaten Indramayu, Provinsi Jawa Barat. Jumlah pengolah kerupuk ikan dan udang di Indramayu sebanyak 34 UPI, terdiri dari 26 UPI skala usaha kecil dan 8 UPI skala usaha menengah yang didukung tenaga kerja 1.597 orang. Saat ini, jumlah pengolah kerupuk ikan dan udang di Indramayu sudah jauh berkurang jika dibandingkan dengan masa sebelum krisis moneter tahun 1997, dimana jumlahnya mencapai 54 UPI skala UKM yang didukung tenaga kerja sebanyak 4.133 orang. Produksi kerupuk sempat terhenti akibat krisis moneter, tetapi para pengusaha bangkit berproduksi kembali akibat desakan masyarakat pelanggan/konsumen.

Bahan baku utama dalam pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu adalah ikan tenggiri, remang, manyung, dan udang api-api. Bahan baku utama tersebut, didapatkan selain dari Indramayu, juga didatangkan dari Jawa Tengah, Jawa Timur, Sumatera, Kalimantan, dan daerah lainnya.

Total produksi UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu mencapai 1.005-1.240 ton per bulan dengan nilai produksi Rp20 miliar-Rp25 miliar, atau 40-50 ton per hari kerupuk ikan dan udang dengan nilai produksi Rp800 juta-Rp1 miliar. Harga jual kerupuk udang di produsen Indramayu Rp35.000-Rp60.000 per kg, sedangkan harga kerupuk ikan yang ditawarkan perusahaan sangat bervariasi, mulai dari Rp9.000-Rp20.000 per kg, sehingga konsumen dapat memilih produk sesuai kebutuhan dan harga yang terjangkau.

Produksi kerupuk ikan dan udang di Indramayu \pm 600 kg-3 ton/hari/UPI merupakan produksi optimum usaha. Kapasitas produksi masih dapat ditingkatkan, bila didukung oleh (1) perluasan lahan penjemuran kerupuk, dengan alternatif pemanfaatan bangunan produksi, atau bangunan lainnya di bagian atas; (2) penambahan unit peralatan pengolahan (misal *mixer*, mulen, tampah, dan lain-lain); (3) pengadaan mesin pengering (*oven*) dengan tingkat pengeringan mendekati hasil pengeringan dengan sinar matahari; (4) peningkatan wilayah pemasaran melalui promosi, baik melalui media elektronik maupun cetak, mengikuti pameran produk, dan lain-lain; dan (5) penambahan modal usaha dan investasi.

Rantai pemasaran kerupuk ikan dan udang sampai konsumen melalui dua cara, yaitu (1) agen yang berfungsi sebagai pengepul, dan (2) pedagang/penjual eceran; dengan wilayah pemasaran Pulau Jawa (Indramayu, Cirebon, Bandung, Yogyakarta, Solo, Sidoarjo, Surabaya, dan DKI Jakarta), Sumatera (Lampung, dan Medan), Kalimantan (Samarinda), dan ekspor (melalui Jawa Timur).

Permasalahan secara umum yang dihadapi oleh UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu antara lain (1) keterbatasan bahan baku, tenaga kerja yang terampil, sarana dan prasarana, (2) mutu produk yang rendah, dan (3) kendala pemasaran. Berdasarkan keragaan tersebut di atas, UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu mempunyai peluang usaha yang besar untuk dikembangkan, baik untuk pemenuhan konsumsi dalam negeri maupun ekspor. Pemenuhan produk tersebut dapat dipenuhi, bila didukung oleh (1) pemenuhan bahan baku dengan menggunakan jenis ikan lain, dan atau menjalin kerja sama dengan pemasok; (2) peningkatan mutu SDM dengan mengikuti berbagai pendidikan, pelatihan, seminar, lokakarya, dan pameran; (3) perbaikan sarana dan prasarana higienis untuk mencapai produk yang aman dikonsumsi; (4) proses produksi pengolahan kerupuk sesuai *Sanitation Standard Operating*

Procedures (SSOP), *Good Manufacturing Practices* (GMP), dan *Hazard Analysis and Critical Control Points* (HACCP); (5) sertifikasi SNI menuju produk ekspor; (6) peningkatan target produksi dengan upaya diversifikasi olahan seperti rasa, bentuk, warna yang lebih menarik, dan penyediaan produk siap makan/konsumsi; serta (7) peningkatan wilayah pemasaran melalui promosi, baik melalui media elektronik maupun cetak, mengikuti pameran produk, dan lain-lain.

Sumber daya UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu

UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu memiliki banyak ragam sumber daya yang merupakan modal bagi UKM dalam menjalankan usahanya, baik sumber daya berwujud (*tangible resources*) maupun sumber daya tidak berwujud (*intangible resources*). Sumber daya berwujud (*tangible resources*) yang dimiliki adalah:

Sumber daya manusia

Tenaga kerja yang mendukung UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu memiliki ketrampilan di bidang masing-masing, sehingga menghasilkan berbagai produk bervariasi dan bercita rasa khas dimana komposisi ikan/udang dan tepung tapioka memiliki perbandingan 1:2, sehingga rasa ikan/udangnya sangat terasa, dan bernilai jual tinggi. Keunggulan kompetitif yang dimiliki UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu, yaitu pada proses produksi pengolahan kerupuk, dimana tingkat efisiensi dan waktu yang dibutuhkan dalam pembuatan kerupuk ikan dan udang sebesar 3.350 kg per 2.070 menit yang didukung tenaga kerja 100 orang atau 33,5 kg/20,7 menit/orang (Tabel 1).

Setelah kegiatan-kegiatan proses produksi pengolahan kerupuk di Indramayu tersebut disusun, maka jaringan kerja/diagram *network* proses produksi pengolahan kerupuk ikan di Indramayu ditunjukkan pada Gambar 1. Melalui analisis jalur kerja, diketahui kegiatan D (pembuatan adonan) tidak termasuk dalam jalur kritis karena kegiatan D dapat dilaksanakan tidak

harus menunggu selesainya kegiatan A, B, dan C, sehingga waktu yang dibutuhkan satu kali adonan proses produksi pengolahan kerupuk ikan di Indramayu membutuhkan waktu 2.070 menit.

Sumber daya fisik

Lokasi usaha berada di wilayah dekat pantai, sehingga untuk memperoleh bahan baku dari TPI/PPI sekitarnya tidak mengalami kesulitan. Luas bangunan yang dimiliki untuk produksi dan lahan penjemuran mencapai 1.500-4.000 m² dapat menampung produksi kerupuk ± 600 kg-3 ton/hari. Penggunaan peralatan mesin teknologi modern dan/atau berkapasitas besar yang dimiliki, dapat menghasilkan kerupuk 1.005-1.240 ton/bulan, atau 600 kg-3 ton/hari/UPI

Sumber daya keuangan

Kemampuan UKM sentra pengolahan kerupuk Indramayu untuk menghasilkan dana dari internal tanpa meminjam dari pihak lain, maupun sebagian dipenuhi dengan pinjaman bank. Modal kerja yang dibutuhkan Rp60.300.000/hari, atau Rp1.447.200.000/bulan.

Sumber daya organisasi

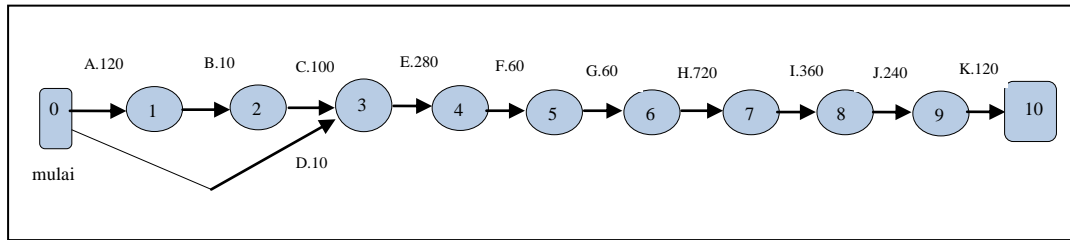
UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu belum memiliki struktur organisasi yang tertulis dan formal, namun secara umum di dalam manajemen produksi sudah ada pembagian tugas masing-masing bidang. Kesebangunan gerak sumber daya internal tersebut telah mampu menciptakan satu kesatuan kapabilitas, yang menjadikan UKM di Desa Kenanga sebagai unit usaha sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang unggulan daerah kota Indramayu yang potensial untuk dikembangkan. Sumber daya tidak berwujud (*intangible resources*) yang dimiliki oleh UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu, yaitu:

1. Merek dagang

Masing-masing UKM telah memiliki merek dagang, dimana nama merek tersebut untuk dikenal konsumen. Kondisi saat ini di Indramayu, masih terdapat produk kerupuk ikan dan udang yang dijual siri (tanpa merek) untuk selanjutnya dikemas dan diberi merek oleh para pembeli/

Tabel 1. Aktivitas proses produksi pengolahan kerupuk ikan di Indramayu

Aktivitas	Aktivitas Sebelumnya	Tenaga Kerja (Orang)	Waktu (Menit)	Keterangan
A	-	25	120	Penyiangan ikan 1.000 kg
B	A	5	10	Pencucian ikan 750 kg
C	B	4	100	Penghancuran ikan 750 kg
D	-	4	10	Pembuatan adonan
E	C, D	4	280	Pencampuran dan pelembutan adonan
F	E	6	60	Pencetakan adonan 3.350 kg
G	F	6	60	Pengukusan
H	G	6	720	Pendinginan
I	H	60	360	Pemotongan dan penataan kerupuk di tampah
J	I	25	240	Penjemuran
K	J	40	120	Sortasi dan Pengemasan
Jumlah		100	2.080 menit = 34 jam 40 menit	



Gambar 1. Diagram *network* proses produksi kerupuk ikan di Indramayu

pedagang tersebut. Keadaan tersebut sangat disayangkan, sehingga sebagai UKM sentra penghasil kerupuk ikan dan udang di Indramayu tidak diketahui masyarakat. Letak geografis Indramayu yang bukan merupakan daerah lintasan, dan belum adanya toko-toko pusat penjualan oleh-oleh asal Indramayu seperti halnya di Sidoarjo, Cirebon, Surabaya, dan lain-lain menjadi penyebab utama kurang dikenalnya Indramayu sebagai penghasil kerupuk.

2. Reputasi

Konsep *Resources Based Strategy* menjadi salah satu faktor penting, untuk menganalisis kapabilitas sumber daya suatu usaha dalam menghasilkan produk-produk premium yang dapat diterima pelanggan tanpa resistensi. Unit usaha ini, telah mendapat tempat dimata konsumen guna mengembangkan inovasi-inovasi baru. Reputasi berkenaan dengan pembinaan hubungan dengan mutu, dan kehandalan serta hubungan dengan pemasok bahan baku dan *input-input* lain pada unit usaha. Reputasi, diterjemahkan dari sisi pemasok sumber daya barang dan modal usaha. Seberapa jauh suatu unit usaha dipercaya untuk mengadakan pembelian bahan baku secara kredit dari pemasok, dan kepercayaan dari lembaga-lembaga permodalan untuk mengucurkan kredit usahanya.

3. Hubungan baik pemilik sentra dengan instansi terkait

Hal ini sangat penting, karena secara tidak langsung dapat membantu pemilik sentra dalam mengembangkan usahanya, sehingga meningkatkan jumlah penjualan dan pendapatan, antara lain melalui bantuan permodalan dari perbankan, pembinaan dan pelatihan aspek teknis dari Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi dan Kabupaten setempat, keikutsertaan pameran UKM, sehingga dapat meningkatkan mutu produk, pengembangan usaha yang lebih luas, dan lain-lain.

4. Hubungan antar karyawan

Secara batiniah sangat dekat dimana silaturahmi antar keluarga kerap terjalin melalui kegiatan sholat, doa, dzikir dan pengajian bersama. Hal ini dimaksudkan untuk memperoleh ridho dari Allah dan memotivasi karyawan melalui pendekatan spiritual, serta menjaga hubungan antar karyawan. Hal ini penting bagi kekompakan para sesama karyawan/pekerja dan dengan pimpinan. Rasa kebersamaan yang tinggi akan

menciptakan semangat kolektif dan loyalitas tinggi pula.

5. Data base pelanggan dan calon pelanggan

Data yang dimiliki dapat digunakan sebagai sarana pemasaran produk kerupuk. *Data base* pelanggan yang dimiliki, *data base* calon pelanggan, *data base* yang sudah dikumpulkan melalui penjualan langsung (*direct selling*) dan melalui media lainnya merupakan potensi pasar yang sangat besar bagi keseluruhan produk UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu.

6. Faktor pimpinan yang ulet dan tidak kenal menyerah

Hal tersebut memegang peranan penting dalam perkembangan UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu. Hal ini dapat dilihat dari sejarah perkembangan UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu dari sejak berdiri sampai dengan sekarang yang penuh dengan ujian dan tantangan. UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu dapat bertahan hidup dan berkembang berkat kemauan yang keras dan komitmen dari pemilik untuk membesarkan usaha yang telah membuahkan hasil seperti sekarang ini.

Semua sumber daya tidak berwujud yang dimiliki, sangat mendukung untuk peningkatan kinerja UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu.

Kapabilitas UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu

Usaha kecil menengah sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu memiliki sumber daya dan kapabilitas. Kesesuaian antara sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki masing-masing UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu, perlu dilakukan agar pemanfaatannya menjadi optimum. Sumber daya tanpa kapabilitas yang memadai menjadi sia-sia, dan sebaliknya kapabilitas tanpa didukung dengan sumber daya juga akan kurang bermanfaat, maka perumusan strategi sedapat mungkin didasarkan pada konsep *Resources Based Strategy* dan *Capabilities Based Strategy*.

Masalah produktifitas UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu tidak berdiri sendiri, selain faktor-faktor yang langsung mempengaruhi produksi sendiri yakni

tenaga kerja, peralatan, konstruksi dan pemasok, juga terdapat lingkungan usaha yang menunjang dan mempengaruhinya. Checkland (1990) menyatakan bahwa penerapan SSM dibagi menjadi tujuh tahapan (Gambar 2).

Penelitian dikonsentrasikan pada tahap 1-6, sementara pelaksanaan tahap 7 oleh manajer/pemilik UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu merupakan indikator tercapainya tujuan.

Situasi lapangan

Usaha kecil menengah sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu merupakan usaha yang dikelola dan dirintis secara turun temurun sejak dahulu, dan saat ini telah mempunyai kekuatan produk yang menonjol. Keberhasilan ini tidak lepas dari pendahulunya, yang mampu memadukan semangat internal dengan visi bisnis. Karakteristik ini jadi mempunyai keunggulan kompetitif terhadap barang sejenis, dan keunggulan komparatif karena luwes dalam operasi, mendekati bahan baku dan tenaga kerja, serta mudah menyesuaikan dengan perubahan. Untuk menghadapi persaingan, sebagian dari pemilik usaha telah menempuh pelatihan, baik melalui tawaran pemerintah atau inisiatif sendiri.

Berdasarkan pelatihan yang dimiliki, ditambah dengan pengalaman kerja dan berbisnis akan dapat membentuk identitas budaya (*culture identity*). Budaya disertai dengan jiwa kewirausahaan dapat mempengaruhi kemampuan usaha (Edward, 1994). Kemampuan berbisnis yang dimiliki dapat membantu dalam memadukan keputusan internal (Jebarus, 1997).

Beberapa pokok permasalahan yang terjadi pada UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu secara keseluruhan, yaitu (a) belum memiliki sistem dan prosedur kerja yang baku; (b) belum dapat memanfaatkan peluang-peluang yang ada di lingkungan eksternal; (c) komitmen pada perencanaan yang masih rendah;

(d) kurangnya bersosialisasi dengan masyarakat sekitar dan lembaga pemerintah, maupun swasta; (e) keterbatasan modal usaha, bahan baku, tenaga kerja yang terampil, sarana dan prasarana; (f) mutu produk yang rendah; dan (g) kendala pemasaran.

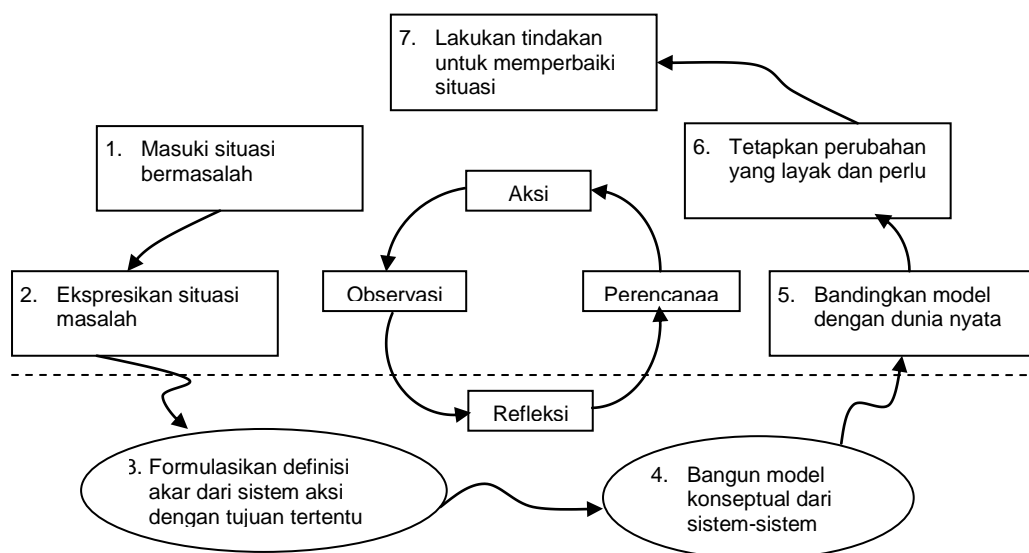
Ekspresi situasi masalah

Pengusaha/pemilik UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu, merupakan tokoh sentra yang menentukan keberhasilan dan kegagalan dari unit usahanya. Pemilik unit usaha manufaktur inti, selain mengelola usahanya, juga bersosialisasi dengan masyarakat maupun orang-orang yang tergabung dalam lembaga-lembaga, baik lembaga pemerintah maupun organisasi non pemerintah.

Gambaran situasi permasalahan yang mempengaruhi pemilik dalam mengelola usahanya, digambarkan dalam bentuk *rich picture diagram*. Manajer pemilik suatu UKM sentra pengolahan kerupuk di Indramayu selain mempunyai kompetensi *entrepreneurial*, juga berhubungan dengan berbagai pihak lain yang berpengaruh terhadap keputusan-keputusan yang dihasilkan dan berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif usahanya.

Memformulasikan definisi akar sistem dari situasi masalah

Aktivitas-aktivitas dari manajer/pemilik dalam mengelola usahanya dapat dibentuk menjadi 5 model aktivitas bertujuan yaitu (1) model aktivitas bertujuan perilaku menentukan strategi; (2) model aktivitas bertujuan perilaku melaksanakan produksi; (3) model aktivitas bertujuan perilaku bersosialisasi; (4) model aktivitas bertujuan perilaku melaksanakan penelitian pengembangan (litbang) dan inovasi; dan (5) model aktivitas bertujuan perilaku melaksanakan pemasaran. Model aktivitas bertujuan tersebut kemudian didefinisikan dalam bentuk *root definition*.



Gambar 2. SSM (Checkland, 1990)

1. Membangun model konseptual dari definisi akar sistem

Model-model aktivitas yang telah dibentuk melalui teknik PQR yaitu memperbaiki P (transformasi) melalui Q (aktivitas) agar tercapai R (tujuan sistem), disusun hubungan saling bergantung antar aktivitas dan indikator keberhasilannya.

2. Menentukan langkah-langkah perubahan yang diinginkan

Berdasarkan 5 model aktivitas bertujuan itu kemudian dilakukan uji kinerja yaitu uji 3E (*efficacy*, *efficiency* dan *effectiveness*). Uji *effectiveness* dimaksudkan untuk menguji efektivitas model dalam menunjang tercapainya tujuan penelitian ini yaitu terciptanya keunggulan kompetitif. Oleh karena itu disini digunakan uji sumber daya secara kualitatif sesuai dengan konsep RBV.

Berdasarkan uji 3E, diperoleh bahwa hanya model perilaku menentukan strategi, produksi, litbang dan inovasi, dan pemasaran yang menggunakan sumber daya strategis atau disebut sebagai perilaku strategis. Hal ini berarti bahwa perilaku-perilaku tersebut dapat secara efektif mendukung perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Model-model tersebut kemudian dibandingkan dengan kondisi nyata untuk melakukan verifikasi.

Berdasarkan analisis deskriptif penelusuran perilaku pemilik dalam menjalankan usahanya sehingga mendapatkan keunggulan kompetitif didapatkan hubungan antara perilaku menentukan strategi, produksi, litbang dan inovasi serta pemasaran. Masing-masing model kemudian dihubungkan menurut ketergantungannya untuk membentuk model konseptual perilaku pemilik dari UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

3. Menentukan langkah-langkah perubahan yang diinginkan

Model perilaku pemilik usaha dalam menentukan strategi, berisi beberapa konsep, yaitu belajar dari pengalaman, penentuan strategi bisnis, penentuan strategi kapabilitas bersaing, dan menentukan strategi fungsional yang mencakup pemasaran, finansial, sumber daya manusia, teknologi informasi, penelitian dan pengembangan (litbang), dan operasi. Strategi operasi mencakup kapasitas, fasilitas, proses, integrasi vertikal, sumber daya manusia, kualitas, perencanaan dan pengendalian produksi, produk baru, sistem kinerja, dan organisasi.

Model perilaku melaksanakan produksi, dapat dicirikan oleh keputusan-keputusan tentang penyiapan dana, penyiapan bahan baku, penyiapan karyawan, dan pelaksanaan operasi produksi. Perilaku pelaksanaan produksi dipengaruhi oleh ketersediaan dana, bahan baku, dan kesiapan karyawan.

Model perilaku melaksanakan litbang dan inovasi, mencakup pencarian informasi tentang desain produk baru, pencarian informasi tentang

teknologi proses, pencarian informasi tentang teknologi dan bahan baku baru, pencarian informasi dari konsumen sebagai umpan balik (*feedback*), dan penyampaian informasi kepada karyawan. Informasi yang disampaikan kepada karyawan mencakup informasi tentang desain produk baru, teknologi proses, teknologi dan bahan baku baru, dan umpan balik dari konsumen.

Model perilaku melaksanakan pemasaran, terdiri dari pengenalan dan pemberian informasi tentang produk, pelaksanaan negosiasi, dan peninjauan saluran pemasaran. Peninjauan saluran pemasaran menjadi masukan bagi pengenalan dan pemberian informasi tentang produk dan selanjutnya pengenalan dan pemberian informasi tentang produk ini akan menjadi dasar bagi pemilik usaha dalam melakukan negosiasi.

Hasil analisis terhadap keempat model perilaku strategis pemilik usaha tersebut menunjukkan adanya interaksi timbal balik di antara keempat model tersebut dan tingkat interaksi ini mengindikasikan dinamika dan kompleksitas perilaku strategis pengusaha tersebut dalam membangun keunggulan kompetitifnya.

Kompetensi inti sebagai dasar keunggulan kompetitif UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu

Kompetensi inti UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu yang dapat dimanfaatkan sebagai keunggulan kompetitif adalah:

1. Pengaturan portofolio produk

Pengaturan portofolio produk, antara lain, kerupuk ikan, kerupuk udang, kerupuk kulit ikan, dan lain-lain. Masing-masing produk tersebut memberikan tingkat keuntungan berbeda, namun satu sama lain saling mempengaruhi, sehingga harus dikembangkan secara bersama-sama agar menciptakan sinergi. Hal ini juga ditunjang dengan kontinuitas produksi, kemampuan penjualan, dan pemasaran. Masing-masing bagian di dalam organisasi juga saling mengisi kekurangan sehingga biaya *input* menjadi lebih efisien.

Kompetensi inti ini tetap harus dipelihara, dipupuk, dan ditingkatkan agar tidak menjadi usang. Untuk itu diperlukan pengembangan produk-produk *interrelated* dengan produk-produk yang sudah ada, atau menciptakan inovasi baru untuk memenuhi kebutuhan pasar di masa depan.

2. Manajemen tenaga penjual dan pemasaran

UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu memiliki kemampuan untuk mengelola *salesforce*, dan pelaksanaan *direct marketing* dalam memasarkan produknya. Kompetensi ini didukung oleh sumber daya dan kapabilitas dalam hal (1) mendapatkan data berupa nama, alamat, nomor telepon dari pelanggan dan calon pelanggan yang *valid*; (2) training terhadap tenaga penjual; (3) pengaturan

dan pengelolaan *direct mail* dan *personal selling*; dan (4) *sales force* dalam jumlah yang cukup.

Database pelanggan dan calon pelanggan merupakan pasar sangat potensial untuk dijadikan pelanggan yang loyal dengan produk kerupuk ikan dan udang di Indramayu, bila dipelihara, dipertahankan, dan dimanfaatkan dengan baik. Belum lagi ditambah dengan potensi pasar lainnya. Untuk itu, kompetensi inti harus dipelihara, dipupuk dan ditingkatkan dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan di bidang pemasaran dan ilmu lain yang terkait.

3. Inovasi produk

UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu memiliki kemampuan untuk menyusun desain produk baru, mengembangkan teknologi proses dan bahan baku baru, melakukan penyesuaian sesuai masukan konsumen, dan melakukan penyampaian informasi kepada karyawan/pekerja. Kompetensi ini didukung oleh sumber daya dan kapabilitas dalam hal (1) kemampuan melakukan pelatihan khusus teknologi dan sistem prosedur baru, (2) menyusun semua desain dan sistem prosedur yang baru, serta *job sheet* dari semua produk.

Namun demikian masih terdapat kekurangan tenaga *quality control* (QC) bila UKM sentra menghendaki percepatan dalam pencapaian tujuan. Di samping itu untuk memperkuat, atau mengungkit (*leverage*) SDM di bidang mutu.

4. Kemampuan SDM bidang produksi

Kompetensi inti ini harus diperkuat dengan menambah SDM baru khususnya untuk tenaga di bidang mutu, sehingga menghasilkan produk bermutu dan aman untuk dikonsumsi. Dengan demikian, masalah sanitasi dan higienis dalam proses produksi maupun produk dapat diatasi.

Strategic routing baru dalam rangka penciptaan daya saing baru melalui model *core competence*

Setelah mengidentifikasi kompetensi inti, UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu, maka dirumuskan *strategic routing* yang harus dijalankan dengan tahapan berikut:

1. Mengidentifikasi, mengembangkan, dan membangun kompetensi inti

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, telah diperoleh beberapa hal yang dapat dijadikan kompetensi inti bagi UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu. Namun demikian tidak tertutup kemungkinan untuk mengembangkan, atau membangun kompetensi baru berbeda sama sekali dengan kompetensi yang sudah ada untuk memenangkan persaingan di masa depan. Pembangunan kompetensi inti ini harus sesuai dengan produk inti, dan produk akhir yang akan dihasilkan.

2. Menetapkan produk inti

Produk inti yang dimiliki oleh UKM sentra pengolahan kerupuk di Indramayu adalah kerupuk ikan dan udang. Produk inti ini dapat berubah

untuk disesuaikan dengan tren perubahan dan perkembangan teknologi, serta kebutuhan masyarakat. Dalam hal ini diperlukan analisis dan intuisi yang tajam tentang dunia bisnis.

3. Menetapkan unit bisnis

Unit bisnis yang sudah ada adalah bidang produksi dan bidang penjualan. Di masa mendatang akan dibentuk bagian mutu dan bagian pengemasan yang selama ini masih dikerjakan oleh bagian produksi, agar pengelolaan masing-masing produk akhir dapat berjalan secara efektif dan efisien.

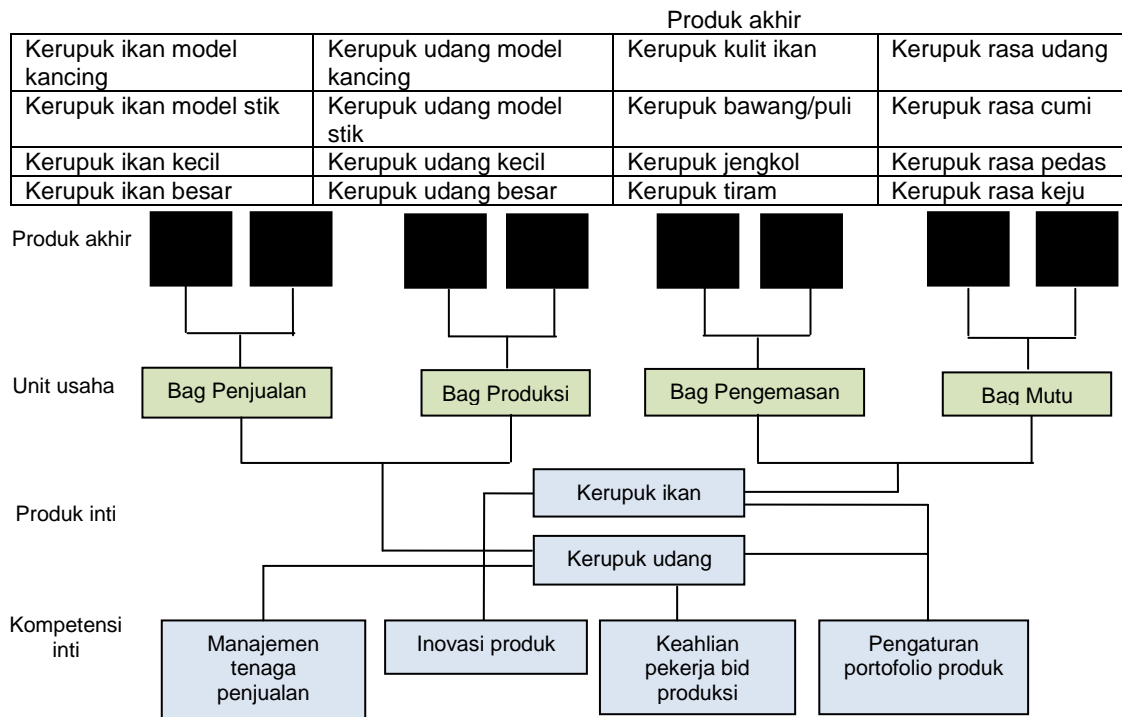
4. Menetapkan produk akhir

UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu sudah memiliki produk akhir berupa kerupuk ikan, kerupuk udang, dan kerupuk ikan rasa udang. Beberapa produk yang sudah dilakukan, tetapi belum dikomersilkan adalah kerupuk kulit ikan, kerupuk bawang, dan kerupuk jengkol. Produk akhir yang lain yang dapat dikembangkan oleh UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu, antara lain kerupuk tiram, kerupuk kupang, kerupuk ikan rasa keju, dan kerupuk berbahan baku ikan lainnya.

Untuk memayungi semua produk akhir yang dihasilkan UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu akan lebih sempurna, bila dibarengi usaha-usaha untuk meningkatkan citra terhadap *corporate* dan *product brand*. Merek korporat yang akan dibangun adalah nama UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu.

Strategic routing yang telah disusun (Gambar 3) merupakan alternatif rancangan yang dapat diaplikasikan di UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu saat ini dan strategi tersebut dapat dikembangkan ke arah lebih kompleks, dengan mengubah kompetensi yang ada, atau menambahkan kompetensi inti baru dalam rangka pengembangan produk akhir yang sama sekali baru. Prinsipnya unsur-unsur kompetensi inti, produk inti, unit bisnis, dan produk akhir yang dapat dihasilkan sangat bersifat dinamis, terutama untuk disesuaikan dengan tren perubahan dan perkembangan teknologi, serta kebutuhan masyarakat.

Masing-masing produk akhir dalam *strategic routing* didukung oleh kompetensi inti yang berbeda-beda. Kompetensi inti UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu yang mendukung keberadaan semua produk adalah pengaturan portofolio produk. UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu untuk mewujudkan cita-cita tersebut, harus mampu mengungkit (*leverage*) seluruh sumber daya dan kapabilitasnya untuk membangun kompetensi inti. Kompetensi inti yang sudah dimiliki harus dipelihara, dipupuk, dan diperbaharui sesuai dengan tuntutan pasar. Produk inti berupa kerupuk ikan dan udang dapat diwujudkan dalam produk akhir (*end product*) seperti dalam *strategic routing*.



Gambar 3. Alternatif *strategic routing* UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu

Alternatif Strategi Pengembangan

Perumusan strategi berdasarkan analisis ini sangat tergantung pada visi, misi, niat strategik, sumber daya, kapabilitas, kompetensi inti dari UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu yang akan memberikan arah, tujuan, dan harapan bagi manajemen. Niat strategik UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di di Indramayu akan ditempuh dengan pengembangan produk kerupuk ikan dan udang di bidang penjualan dan pemasaran lebih dahulu. Diversifikasi ke bidang di luar penjualan dan pemasaran akan dilakukan bila seluruh komponen organisasi sudah mendukung.

Strategi pengembangan UKM sentra pengolahan kerupuk yang akan dijalankan oleh pengusaha/pemilik bersifat komprehensif agar UKM sentra dapat mengatasi masalah jangka pendek dan dapat memenangkan persaingan masa depan. Berbagai alternatif strategi yang dapat dijalankan UKM sentra pengolahan kerupuk dalam rangka merealisasikan *strategic routing* antara lain:

1. Restrukturisasi usaha dan organisasi

Strategi ini diarahkan kepada perbaikan kinerja yang meliputi mutu, efisiensi biaya, waktu siklus, logistik, tenaga kerja, produktivitas, dan sistem administrasi.

2. Rekayasa ulang bisnis

Strategi ini diarahkan untuk mengantisipasi perubahan industry, dan mengelola transformasi industri dalam bentuk portofolio, bauran produk, saluran distribusi, harga, kinerja, dan model bisnis baru.

3. Revitalisasi bisnis

Strategi ini diarahkan untuk mengantisipasi peluang-peluang bisnis baru. Cara yang ditempuh adalah dengan mengejar pertumbuhan, pengembangan bisnis baru, pengembangan pasar baru, arah strategik, dan arah *leverage* sumber daya.

Strategi di atas harus diterjemahkan ke dalam sistem, strategi, kebijakan, program, prosedur, anggaran, dan tindakan-tindakan yang dapat dimengerti oleh seluruh komponen UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu.

Sosialisasi terhadap arah kebijakan dan program UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu diberikan melalui pertemuan dengan seluruh karyawan/pekerja. Keseluruhan kebijakan dan program UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu di bidang pemasaran, SDM, produksi, keuangan, dan mutu disosialisasikan secara bertahap kepada pekerja. Untuk merealisasikan target tersebut bukanlah suatu yang mudah, tetapi membutuhkan kerja keras, kreativitas, dan kerja sama seluruh komponen UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu.

KESIMPULAN

- Keunggulan kompetitif yang dimiliki UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu adalah pada proses produksi pengolahan kerupuk. Tingkat efisiensi serta waktu yang dibutuhkan dalam pembuatan kerupuk 3.350 kg adalah 2.070 menit dengan didukung tenaga kerja 100 orang, atau 33,5

kg/20,7 menit/orang. Dari analisis sumber daya internal, terlihat bahwa UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu secara keseluruhan digerakkan oleh (1) SDM/tenaga kerja yang terampil di bidangnya, (2) bangunan yang luas, peralatan dengan teknologi modern dan berkapasitas besar, (3) kemampuan untuk menghasilkan dana dari internal atau sebagian dipenuhi melalui pinjaman bank, dan (4) pembagian tugas masing-masing pekerja dalam manajemen produksi.

2. UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu memiliki kapabilitas utama yang bersumber pada bidang strategi, produksi, litbang dan inovasi, dan pemasaran. Untuk itu, kompetensi inti UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu dan Sidoarjo yang dapat dimanfaatkan sebagai keunggulan kompetitif adalah (1) pengaturan portofolio produk, (2) manajemen tenaga penjualan dan pemasaran, (3) inovasi produk, dan (4) kemampuan SDM bidang produksi.
3. Berbagai alternatif strategi yang dapat dijalankan UKM sentra pengolahan kerupuk ikan dan udang di Indramayu dalam rangka merealisasikan *strategic routing* antara lain (1) restrukturisasi usaha dan organisasi, (2) rekayasa ulang bisnis, dan (3) revitalisasi bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Badri, S. 1997. Dasar-Dasar Network Planning. Rineka Cipta, Jakarta.
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2011. Statistik Indonesia 2011. Jakarta.
- Bungin, B. 2003. Analisis Data Penelitian Kualitatif: Pemahaman Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Checkland. 1990. Soft System Methodology. John Wiley & Sons, Singapore.
- Creswell, J.W. 1998. Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions. Thousand Oaks, Sage Publication Inc, California.
- Edward, E. 1994. The Organization and It's Environment, J Credit Management. No. XII:2.
- Jebarus, A, J. Maxon and R.J. Sternberg. 1997. Management and Entrepreneurship. J of Management Development. 12:12.
- Pawitra, T. 1997. Peta Baru dan Arah Baru Pemasaran Abad 21. Business Review. Yogyakarta. Publish by Program Studi Magister Manajemen Universitas Gajah Mada.
- Porter, M.E. 1980. Competitive Strategy. The Free Press, New York.
- _____. 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, New York.
- Prahalad, C.K. and G. Hamel. 1990. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. p. 79-91.
- Wernerfelt B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management J. 5: p.171-180.