

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Industri kecil mempunyai peranan penting tidak saja di negara-negara sedang berkembang, tetapi juga di negara-negara maju. Di Indonesia, walaupun pada awalnya industri kecil hanya dilihat sebagai motor penggerak pembangunan ekonomi di daerah di luar sektor pertanian dan sumber pendapatan khususnya bagi masyarakat berpenghasilan rendah, tetapi saat ini industri kecil telah berperan sebagai salah satu sumber penting peningkatan ekspor non-migas.

Keberadaan dan keberhasilan industri kecil merupakan hal yang patut diperhatikan sehingga dibutuhkan usaha-usaha untuk mendukung keberhasilan industri kecil di Indonesia. Salah satu cara dari upaya-upaya tersebut adalah dengan mempelajari pengusaha industri kecil yang telah berhasil sebagai sumber pembelajaran bagi pengusaha lainnya serta bagi pemerintah untuk mendapatkan informasi yang lebih jelas agar intervensi dalam bentuk kebijakan dan program menjadi lebih efektif serta untuk mendukung perkembangan industri kecil.

Dilihat dari sisi persaingan usaha, maka usaha yang berhasil ialah yang berkeunggulan kompetitif yaitu yang mampu bertahan, tumbuh dan lebih unggul dari pesaing-pesaingnya. Suatu usaha yang berhasil membangun keunggulan kompetitifnya tergantung dari strategi yang dijalkannya.

Menurut David (2009:17), strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Keputusan-keputusan ini menghasilkan daya saing bagi perusahaan di masa depan.

Menurut Finch (2006) strategi dibagi menjadi tiga yaitu strategi korporasi, strategi bisnis, dan strategi fungsional. Pada tingkatan ketiga ialah strategi fungsional yang menciptakan hubungan antara pengambilan keputusan fungsional dan strategi bisnis. Strategi fungsional antara lain terdiri dari strategi pemasaran, strategi finansial, strategi operasi, strategi teknologi informasi dan strategi sumber daya manusia.

Keseluruhan strategi fungsional, strategi operasi memegang peranan penting dalam membangun keunggulan kompetitif perusahaan. Menurut Finch (2006) fungsi operasi merupakan jantung dari usaha manufaktur maupun jasa walaupun fungsi-fungsi lainnya juga tidak dapat dipisahkan dengan keseluruhan proses organisasi. Didalam operasi, strategi digunakan untuk mengarahkan keputusan di dalam berbagai bidang yang akan mempengaruhi atribut nilai yang dipersepsikan oleh konsumen.

Atribut nilai yang diinginkan menciptakan prioritas strategis untuk mengarahkan keputusan operasi sehari-hari dan mempunyai potensi untuk meningkatkan profitabilitas melalui peningkatan nilai. Lebih lanjut lagi, dengan pengembangan strategi, dibuat juga keputusan-keputusan yang berpengaruh terhadap penggunaan sumber daya jangka panjang. Keputusan-keputusan ini menghasilkan daya saing bagi perusahaan di masa depan.

Menurut Finch (2006) keputusan strategis operasi terdiri dari dua kategori yaitu kategori keputusan struktural dan kategori keputusan infrastruktural. Keputusan struktural berhubungan dengan hal-hal *tangible* seperti bangunan, peralatan, cara peralatan dan karyawan diorganisasikan dalam proses-proses, dan bagaimana bisnis berhubungan dengan dengan bisnis lain.

Keputusan infrastruktural berhubungan dengan sistem yang digunakan untuk meningkatkan utilisasi dari sumber daya struktural dan mengendalikan sumber daya tersebut sedemikian sehingga bisnis dapat mencapai produktivitas yang tinggi. Setiap keputusan dari setiap kategori strategi operasi dapat diimplementasikan dengan mengikuti prioritas kompetitif yang dipilih yaitu biaya, kualitas, kemampuan pengiriman, fleksibilitas dan waktu respon yang masing-masing akan menghasilkan dampak kompetitif pada perusahaan.

Salah satu industri kecil di Provinsi Lampung adalah industri kecil sulam tapis dan sulam usus. Pengrajin kain tapis dan sulam usus ini tersebar di beberapa daerah seperti Bandar Lampung, Pringsewu, Tanggamus, Metro, Lampung Selatan serta di daerah lainnya di Provinsi Lampung. Pengrajin tapis semata-mata bukan hanya untuk mengambil keuntungan materi saja, akan tetapi juga untuk melestarikan budaya dan mengenalkan kerajinan asli dari Lampung.

Tapis adalah sejenis kain tradisional berbentuk menyerupai sarung yang dibuat dari tenunan benang katun (kapas) dengan motif beranekaragam, seperti: geometris, manusia, menader, alam, flora, dan fauna yang disulam memakai sistem cucuk dengan benang emas, benang sutera, dan atau benang perak.

Kain ini umumnya dikenakan oleh para perempuan Lampung untuk menutupi tubuh bagian pinggang ke bawah (Gufron,2013). Sulam usus adalah sulaman yang indah berbahan baku kain satin berbentuk usus ayam dengan motif yang khas. Pada awalnya, sulam usus adalah bagian dari seperangkat pakaian adat pengantin wanita dari daerah Lampung. Sulam usus berfungsi sebagai penutup bagian dada diatas balutan kain tapis.

Seiring dengan perkembangan zaman, tapis dan sulam usus tidak hanya dipakai oleh kaum bangsawan melainkan juga orang kebanyakan di Lampung. Selain itu, bentuk fisik, ragam hias serta makna simbolis filosofisnya pun juga ikut mengalami perkembangan dan perubahan. Jika awalnya tapis dan sulam usus dibuat khusus untuk keperluan-keperluan adat yang melambangkan makna-makna tertentu, maka saat ini telah bergeser hanya pada segi keindahannya serta untuk memperoleh keuntungan ekonomis serta pengenalan kerajinan asal Lampung.

Terlihat dari semakin beragamnya derivasi produk tapis, baik pada bentuk fisik maupun motif ragam hiasnya. Jika pada awalnya produk tapis hanya berupa kain sarung adat untuk wanita bangsawan, maka saat ini telah mengalami modifikasi dan diversifikasi sehingga tercipta berbagai produk seni kerajinan tapis, seperti busana muslim, hiasan dinding, kaligrafi, perlengkapan kamar tidur, tas, dompet, kopian, tempat tisu, dan lain sebagainya (Gufron,2013). Begitu pula kain sulam usus, pada awalnya berfungsi sebagai penutup bagian dada diatas balutan kain tapis. Selanjutnya sulam usus dikreasikan sebagai baju, kebaya, gaun dengan bawahan kain.

Menurut pemilik Galeri Nabilla dalam proses wawancara produk sulam tapis dan sulam usus sudah dikenal di berbagai wilayah di Indonesia melalui pameran-pameran diberbagai daerah seperti Aceh, Surabaya, Makasar serta pemeran Inacraft di Jakarta. Pada saat acara Inacraft stan Galeri Nabilla dengan produk sulam tapis dan sulam usus ini di datangi oleh Presiden Susilo Bambang Yudhoyono, Ibu Ani Yudhoyono serta jajaran menteri pada tahun 2013. Pameran kain tapis dan usus ini juga pernah di lakukan di luar negeri seperti Jepang dan Singapura oleh Galeri Nabilla.

Menurut pemilik Galeri Nabilla terdapat beberapa masalah yang dihadapi saat ini, yaitu masalah yang berhubungan dengan keputusan struktural maupun infrastruktural. Masalah struktural misalnya tidak adanya bangunan bersama, penurunan kinerja dan masalah sumber daya manusianya. Para pengrajin kebanyakan adalah ibu rumah tangga, dan hanya menjadikan pekerjaan ini sebagai pekerjaan sampingan sehingga produk yang seharusnya dapat diselesaikan dengan waktu tiga hari, tetapi pekerjaan tersebut baru dapat diselesaikan selama satu minggu.

Masalah infrastruktural misalnya kemampuan pengiriman, fleksibilitas dan waktu respon yang terlambat. Kurangnya pekerja sulam tapis dan sulam usus ini mengakibatkan kapasitas produksi yang rendah sehingga permintaan pasar tidak selalu terpenuhi. Cara pembuatan yang memerlukan waktu lama juga membuat persediaan menjadi kurang sehingga berdampak pada lemahnya kemampuan daya saing dan keunggulan kompetitif. Berikut ini adalah daftar pesaing Galeri Nabilla yang berada di daerah Lampung:

Tabel 1. Daftar galeri sulam tapis dan usus Lampung

No	Nama Galeri
1	Rahayu Geleri
2	Galeri Nabilla
3	Butik Busana Aan Ibrahim
4	Zahra Galeri
5	Sanggar Tapis Rajawali Putra
6	Karya Anggun Tapis Lampung Helau
7	Sanggar Pusaka
8	Butik Busana Desy Munaf
9	Tapis Helau
10	Raswan Tapis

Sumber: <https://seandanan.wordpress.com/seni-tari/>

Melihat Table 1 diatas, Galeri Nabilla memiliki 9 pesaing yang berasal dari beberapa daerah di Lampung. Galeri Nabilla memiliki *outlet* di beberapa daerah di Indonesia seperti Jakarta, Semarang, Surabaya dan Samarinda sehingga dapat dikatakan Galeri Nabilla mempunyai kekuatan yang cukup besar. Galeri Nabilla bahkan sudah pernah mengekspor produknya ke Malaysia, Jepang bahkan ke Eropa. Berikut ini adalah daftar jumlah ekspor Galeri Nabilla:

Tabel 2. Daftar jumlah ekspor Galeri Nabilla

Tahun	Jumlah (dalam buah)
2010	47
2011	35
2012	61
2013	53
2014	43

Sumber: Galeri Nabilla

Tabel 2 menunjukkan bahwa jumlah produk yang ekspor berfluktuasi. Untuk mengoptimalkan produk diekspor, Galeri Nabilla harus mempunyai kapasitas yang mencukupi.

Galeri Nabilla yang bergerak di industri tapis dan sulam usus ini harus mempunyai keunggulan untuk tetap bertahan dan berkembang. Untuk itu, perbaikan dan pembenahan perlu dilakukan perbaikan dan pembenahan dalam bidang operasi agar Galeri Nabilla ini siap dan mampu menghadapi persaingan serta memiliki keunggulan kompetitif baik regional, nasional maupun internasional.

Berdasarkan keadaan internal, eksternal dan aspek operasional maka penulis meneliti strategi operasi yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif dengan judul: **“Strategi Operasi Industri Kecil yang Berkeunggulan Kompetitif (Studi pada Galeri Nabilla di Natar, Lampung Selatan)”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Masalah sumber daya manusia, kurangnya fasilitas bangunan bersama merupakan beberapa masalah yang dihadapi oleh usaha kerajinan tapis dan sulam usus yang berdampak pada lemahnya kemampuan daya saing dan keunggulan kompetitif, oleh karena itu perumusan masalah yang dapat diangkat dalam penelitian ini adalah strategi operasi apakah yang sebaiknya dilakukuan agar Galeri Nabilla di Natar, Lampung Selatan mempunyai keunggulan kompetitif.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Strategi operasi apa yang sebaiknya dilakukuan agar usaha kerajinan tapis dan sulam usus Galeri Nabilla di Kecamatan Natar Lampung Selatan mempunyai keunggulan kompetitif.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk:

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan yang bermanfaat bagi pengusaha tapis dan sulam usus Lampung untuk mengetahui hal-hal apa saja yang harus diperbaiki atau dilakukan sehingga pengusaha dan industri tapis dan sulam usus Lampung mempunyai keunggulan kompetitif serta mempunyai daya saing untuk tetap bertahan dan berkembang khususnya untuk Galeri Nabilla.

2. Bagi peneliti

Menambah dan memperluas pengetahuan serta pengalaman peneliti dalam menerapkan teori-teori yang diperoleh di perkuliahan khususnya yang berhubungan dengan strategi operasi dan keunggulan kompetitif.

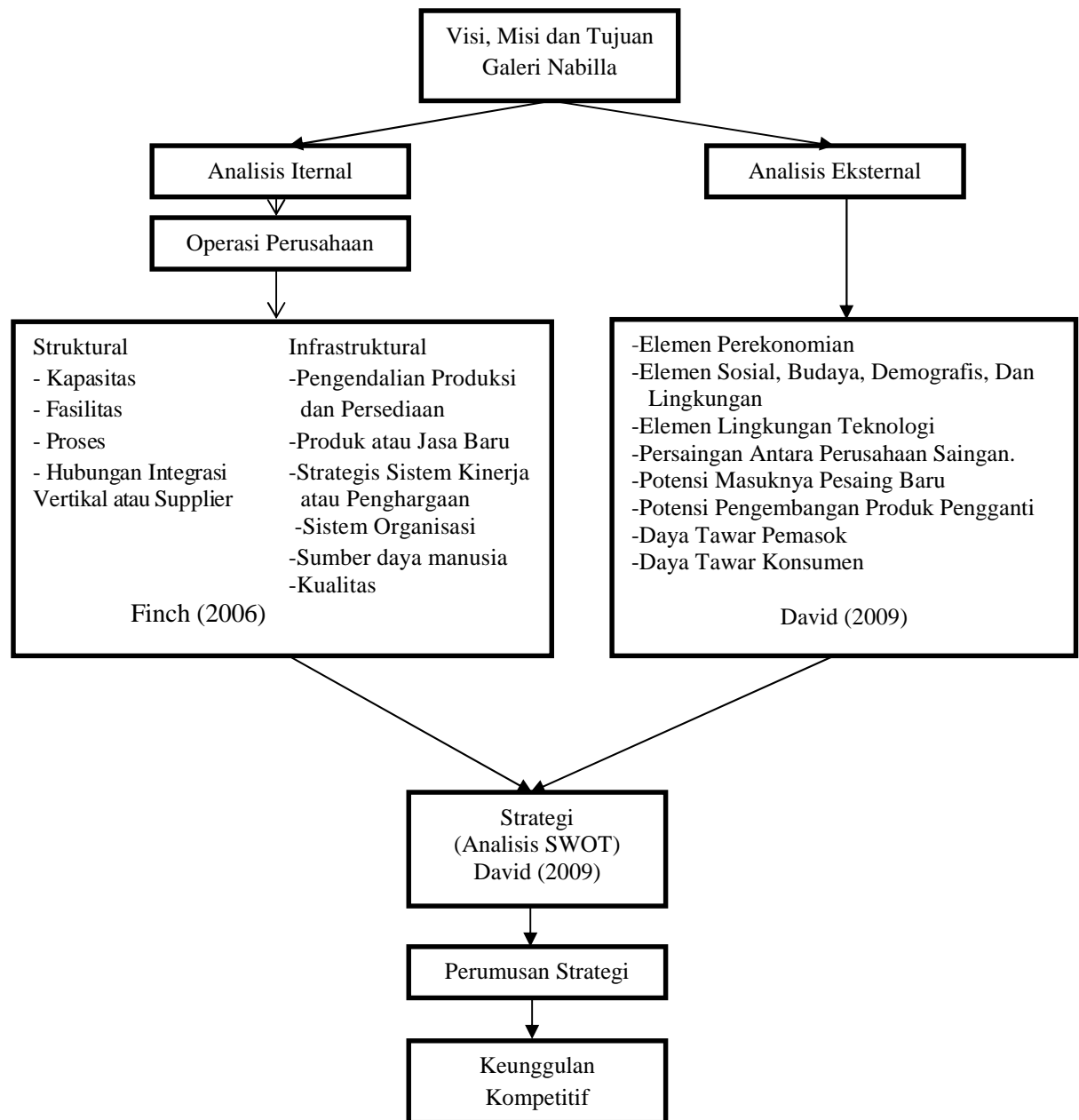
3. Bagi pemerintah

Membantu pemerintah dalam upaya meningkatkan berkembangnya industri kecil khususnya kerajinan sulam tapis dan sulam usus yang merupakan produk asli dari Lampung.



## 1.5 Kerangka Pemikiran

Berikut ini merupakan gambar kerangka pemikiran dalam penelitian ini:



Gambar 1. Kerangka pemikiran

Melihat kerangka pemikiran diatas, Kerangka pemikiran digunakan sebagai pedoman dalam mengukur atau mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi

keunggulan bersaing khususnya pada tapis dan sulam usus Galeri Nabilla.

Keunggulan kompetitif suatu usaha merupakan hasil dari strategi yang dijalankan dalam mengelola usahanya tersebut. Salah satu strategi utama yang berperan penting dalam menentukan keunggulan kompetitif suatu usaha ialah strategi fungsional yang menciptakan hubungan antara pengambilan keputusan fungsional dan strategi bisnis. Strategi fungsional antara lain terdiri dari strategi pemasaran, strategi finansial, strategi operasi, strategi teknologi informasi dan strategi sumber daya manusia.

Keseluruhan strategi fungsional memegang peranan penting dalam membangun keunggulan kompetitif perusahaan. Operasi merupakan jantung dari usaha walaupun fungsi-fungsi lainnya juga tidak dapat dipisahkan dengan keseluruhan proses organisasi. Keputusan strategis operasi terdiri dari dua kategori yaitu kategori keputusan struktural dan kategori keputusan infrastruktural.

Strategi operasi dalam penelitian ini diciptakan setelah melakukan analisis internal dan eksternal perusahaan. Dari analisis tersebut maka akan diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan. Setelah itu dapat dibuat strategi dengan cara menggabungkan antara hal-hal tersebut sehingga menciptakan prioritas strategis untuk mengarahkan keputusan operasi sehari-hari dan mempunyai potensi untuk meningkatkan profitabilitas melalui peningkatan nilai. Keputusan-keputusan ini menghasilkan daya saing bagi perusahaan di masa depan.