

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A : Daftar Pertanyaan

Lampiran B : Transkrip Wawancara

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) adalah salah satu dari kekuatan yang mempengaruhi pembangunan ekonomi di Indonesia. Hal ini terlihat dari kontribusinya terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia yang meningkat

setiap tahunnya. Dalam krisis ekonomi yang terjadi di Indonesia pada tahun 1998 hingga kini, dimana banyak usaha berskala besar mengalami stagnasi bahkan berhenti aktifitasnya, sektor usaha kecil dan menengah (UKM) terbukti lebih tangguh dalam menghadapi krisis tersebut (Hafsah, 2004).

Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia tahun 2011, jumlah UKM di Indonesia adalah lebih dari 52 juta unit atau 99,99% dari jumlah seluruh unit usaha yang ada di Indonesia. Implikasi dari hal ini jika dilihat berdasarkan persepsi yang disampaikan oleh Hafsah (2004) UKM memiliki peranan sebagai penunjang bagi perekonomian secara mikro ketika usaha yang berskala besar cenderung memiliki kinerja yang kurang baik. Berdasarkan informasi di atas dapat disimpulkan bahwa secara umum UKM memiliki kontribusi positif terhadap kestabilan perekonomian secara mikro.

Relevansi terhadap perekonomian yang lebih baik secara nasional, kemampuan setiap provinsi atas keragaman sektor bisnis hendaknya mampu memberikan kontribusi bagi tingkat perekonomian provinsi secara mikro dan secara makro bagi perekonomian nasional. Hal ini menjelaskan bahwa penting bagi setiap provinsi untuk mengidentifikasi dan memahami potensi setiap sektor bisnis yang ada dalam memberikan support untuk pertumbuhan perekonomian yang lebih baik dimasa yang akan datang.

Sumatera Barat merupakan salah satu provinsi yang memiliki keunikan dan potensi yang beragam dalam berbagai kegiatan perekonomiannya. Adapun interpretasi keunikan dan potensi yang dimiliki Sumatera Barat terlihat dari kontribusi yang dihasilkan sektor bisnis yang ada terhadap Produk Domestik

Regional Bruto (PDRB) Sumatera Barat. Berikut informasi peranan PDRB Sektoral terhadap total PDRB kota Padang;

Tabel 1.1 PDRB Kota Padang Berdasarkan Sektor Tahun 2010 - 2012

Lapangan Usaha / <i>Industrial Origin</i>	2010	2011	2012
	Rupiah (juta)	Rupiah (juta)	Rupiah (juta)
1. Pertanian / <i>Agriculture</i>	612.53	645.54	680.47
a. Tanaman Pangan / <i>Farm Food Crops</i>	168.27	176.79	185.43
b. Perkebunan / <i>Estate Crops</i>	5.57	5.86	6.16
c. Peternakan & Hasil-hasilnya / <i>Livestock</i>	88.33	91.3	94.99
d. Kehutanan / <i>Forestry</i>	33.46	3.38	3.42
e. Perikanan / <i>Fishery</i>	347.02	368.22	390.46
2. Pertambangan & Penggalian / <i>Mining & Quarrying</i>	185.32	198.15	211.78
a. Minyak & Gas Bumi / <i>Crude, Natural Gas</i>	-	-	-
Lapangan Usaha / <i>Industrial Origin</i>	2010	2011	2012
	Rupiah (juta)	Rupiah (juta)	Rupiah (juta)
b. Pertambangan Tanpa Gas / <i>Non Oil and Gas Mining</i>	-	-	-
c. Penggalian / <i>Quarrying</i>	185.32	198.15	211.78
3. Industri Pengolahan / <i>Manufacturing</i>	1938.43	2033.22	2119.22

<i>Industries</i>			
a. Industri Migas / <i>Oil Gas Manufacturing</i>	-	-	-
b. Industri tanpa Migas / <i>Non Oil and Gas Manufacturing</i>	1938.43	2033.22	2119.22
4. Listrik, Gas & Air Bersih / <i>Electricity, Gas, Water Supply</i>	214.89	227.54	241.01
a. Listrik / <i>Electricity</i>	195.41	207.06	219.44
b. Gas / <i>Gas</i>	-	-	-
c. Air Bersih / <i>Water Supply</i>	19.47	20.48	21.57
5. Bangunan / <i>Construction</i>	517.21	558.43	613.49
6. Perdagangan, Hotel dan Restoran	2544.65	2684.51	2839.12
<i>Trade, Hotel and Restaurant</i>			
a. Perdagangan Besar dan Eceran / <i>Wholesale, and Retail Trade</i>	2499.14	2636.85	2789.26
b. Hotel / <i>Hotel</i>	26.47	27.62	28.58
c. Restoran / <i>Restaurant</i>	19.04	20.05	21.29

Sumber : PDRB Kota Padang Menurut Lapangan Usaha, 2010-2012

Berdasarkan informasi di atas dapat dilihat secara umum sektor-sektor yang memiliki kontribusi cukup besar terhadap perekonomian kota Padang, didominasi oleh sektor perdagangan, hotel dan restoran, industri pengolahan, industri pertanian kemudian bangunan, dan sisanya sektor bisnis lainnya. Dari data yang telah didapat, industri pengolahan merupakan sektor terbesar kedua dalam memberikan kontribusi terhadap peningkatan perekonomian kota Padang. Berdasarkan klasifikasi industri pengolahan tanpa migas yang diungkapkan oleh

BPS kota Padang, industri kerajinan merupakan salah satu kelompok industri yang memberikan kontribusi terhadap persentase pertumbuhan sektor industri pengolahan pada Total PDRB Sumatera Barat secara keseluruhan.

Dapat dilihat pada Tabel 1.1, bahwa industri pengolahan tanpa migas pada tahun 2010 memberi kontribusi sebanyak Rp. 1.939.430.000. Dan terus naik pada tahun-tahun berikutnya, pada tahun 2011 sebanyak Rp. 2.033.220.000 dan tahun 2012 sebanyak Rp. 2.119.220.000. Berdasarkan ilustrasi diatas pemahaman akan pentingnya peranan industri pengolahan terhadap perekonomian daerah memberikan dampak pada kemampuan dan kompetensi jenis-jenis sektor bisnis dalam menghasilkan *value added* atau nilai tambah atas *output* yang dihasilkan.

Industri kerajinan sulaman/tenun adalah salah satu jenis industri pengolahan berstrata kecil-menengah yang banyak terdapat di Sumatera Barat dan menyerap banyak tenaga kerja (4.606 unit usaha, 29.880 tenaga kerja) tahun 2010 menurut *website* sumbarprov.go.id (2013). Beragam jenis produk industri kerajinan sulaman/tenun dihasilkan Sumatera Barat, yang dibedakan menurut cara mengerjakannya, seperti:

- a. Berbasis cara pengerjaan bordir (pakaian untuk aktifitas keagamaan dan upacara budaya, serta guna keperluan rumah tangga).
- b. Berbasiskan cara pengerjaan menyulam, yang dikenal dengan :
 1. Sulaman kerancang
 2. Sulaman *suji caia*
 3. Sulaman *kapalo samek*
 4. Sulaman bayangan
 5. Sulaman *renda tingau*

6. Berbasiskan jahit-menjahit, yang dikenal dengan jahit (konveksi) *Ampek Angkek*.
7. Berbasiskan batik, yang dikenal dengan batik *tanah liak*

Perkembangan usaha industri kerajinan dewasa ini memberi dampak terhadap persaingan perusahaan. Setiap perusahaan pelaku bisnis ini dituntut untuk mampu mempertahankan posisi dan mengatasi kemungkinan perlawanan dari pesaing, untuk itu perusahaan membutuhkan komponen pendukung penting seperti *resources*. *Resources* tersebut diharapkan dapat menjadi *Sustainable Competitive Advantage* bagi perusahaan serta mempengaruhi kinerja perusahaan.

Populasi industri kerajinan di kota Padang memiliki peningkatan dari tahun ke tahun. Berdasarkan data populasi BPS kota Padang dan Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kota Padang, pada tahun 2010 unit usaha berjumlah 36 dan terus tumbuh hingga 40 unit usaha pada tahun 2011, serta 42 unit usaha pada tahun 2012. Ini membuktikan bahwa industri kerajinan adalah salah satu jenis industri yang memberikan pertumbuhan ekonomi kota Padang. Hal ini diperkuat dengan penyerapan tenaga kerja yang naik lebih kurang 10% per-tahun (BPS, Kota Padang).

Kemampuan industri dalam menghasilkan *output* yang lebih baik merupakan implikasi kemampuan dari unit usaha dalam memahami tentang bagaimana memanfaatkan keunggulan dari *resources* yang dimiliki terhadap tantangan akan tingkat persaingan dan ekspektasi pasar yang cenderung berubah-ubah setiap saat (Rumelt, 1984 dalam Barney, 1991). Dengan demikian semakin kuat *resources* yang dimiliki oleh unit usaha maka memberikan dampak dalam

membangun *Sustainable Competitive Advantage* dalam tingkat persaingan usaha (Black & Boal, 1994).

Pemahaman mengenai *Sustainable Competitive Advantage* telah menjadi pokok pembahasan yang penting dalam bidang *strategic management* (Porter, 1985). Pandangan *resources-based view* menyatakan bahwa dalam *strategic management*, *competitive advantage* dan kinerja yang unggul berhubungan dengan sumber daya yang memiliki nilai dan sulit untuk ditiru oleh pesaing (Barney, 1991). Sumber dari *competitive advantage* ini bisa jadi adalah suatu hal yang khas dan sulit untuk ditiru, hal ini dikenal juga dengan kompetensi inti perusahaan (Prahalad dan Hamel, 1990). Perusahaan dapat mencapai *sustained competitive advantage* dengan menerapkan strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan, untuk menjawab tantangan dari kesempatan yang ada di lingkungan, sambil meredam ancaman eksternal dan mengatasi kelemahan internal (Andrews, 1971; Ansoff, 1965; Hofer & Schendel, 1978; dalam Barney, 1991).

Tujuan dari hal ini sebenarnya tidak hanya untuk dapat mengungguli pesaing, namun juga untuk melampaui tingkat rata-rata kinerja industri, tetapi perusahaan terlebih dahulu harus mampu menemukan pemahaman tersendiri mengenai tingkat hubungan antara sumber daya internal, *competitive advantage*, dan kinerja (Abdullah; Ismad; Rose, 2010). Jadi, dengan mengetahui kekuatan internal dan kelemahan sumber daya perusahaan, barulah perusahaan dapat menetapkan strategi bisnis untuk meningkatkan posisinya sendiri.

Dalam penelitian terdahulu, Fahy (2001) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara *resources* yang menjadi *Sustainable Competitive Advantage*

terhadap kinerja perusahaan. Dalam penelitiannya tersebut, perusahaan yang memiliki *key resources* seperti *tangible assets*, *intangible assets* dan *capabilities* yang spesifik dapat menjadi *Sustainable Competitive Advantage* dan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja perusahaan.

Mengingat terdapatnya hubungan antara *Firm Resources* yang menjadi *Sustainable Competitive Advantage* terhadap kinerja perusahaan mendorong penulis untuk meneliti kembali hal tersebut dengan mengambil studi kasus pada industri kerajinan khususnya Bordir/Sulaman yang terdapat di Kota Padang. Berdasarkan hal-hal tersebut penulis tertarik untuk meneliti “**Analisis *Sustainable Competitive Advantage* Berbasis *Resource Based View* Pada Kinerja Perusahaan, Studi Kasus : Industri Kerajinan di Kota Padang.**”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah :

1. Bagaimana kondisi dan perkembangan dari industri kerajinan di Kota Padang.
2. Apa dan bagaimana permasalahan strategik yang dihadapi oleh industri kerajinan di Kota Padang.
3. Bagaimana membangun *Sustainable Competitive Advantage* pada industri kerajinan di Kota Padang.

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui kondisi dan menganalisis perkembangan industri kerajinan di Kota Padang.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis permasalahan yang dihadapi oleh industri kerajinan dengan objek sulaman dan bordir di Kota Padang.
3. Untuk dapat memberikan saran dalam membangun *Sustainable Competitive Advantage* pada industri kerajinan di Kota Padang.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian mengenai permasalahan ini, maka diharapkan dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak, manfaat yang ingin dicapai dari penelitian ini dapat dikategorikan kepada 2 spesifikasi, antara lain:

1.4.1 Aspek Teoritis :

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi perkembangan ilmu manajemen khususnya manajemen strategik dalam hal *Sustainable Competitive advantage* berbasis pandangan *Resource-based View*.
2. Penelitian ini diharapkan menambah literatur yang membahas mengenai *Sustainable Competitive Advantage* berbasis pandangan *Resource-based View* serta dapat menjadi bahan rujukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya mengenai hal ini.

1.4.2 Aspek Praktis :

1. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi praktisi manajemen untuk digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan strategi bersaing.

2. Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan kepedulian praktisi manajemen strategik tentang bagaimana membangun *Sustainable Competitive Advantage*.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Dalam penelitian ini penulis membahas tentang bagaimana kondisi dan kendala yang dihadapi serta memberikan rekomendasi mengenai peningkatan *Sustainable Competitive Advantage* bagi industri kerajinan yang direkomendasikan oleh Diskoperindag dengan objek sulaman dan bordir di kota Padang.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai penelitian yang dilakukan, maka disusunlah sistematika penulisan yang berisi tentang hal-hal yang dibahas dalam tiap bab sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini akan diuraikan beberapa faktor-faktor keunggulan bersaing industri kerajinan, *Sustainable Competitive Advantage* dari sudut pandang *Resources-based View* yang dapat digunakan sebagai kerangka landasan

penelitian, penelitian terdahulu dilakukan dan kerangka pemikiran penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan tentang variabel penelitian dan definisi operasional, penentuan objek, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan metode analisis data yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan digunakan deskripsi objek penelitian, analisis data dan pembahasan hasil penelitian, serta memberikan implikasi dan rekomendasi pada industri.

BAB V PENUTUP

Pada bab terakhir ini akan diuraikan tentang kesimpulan dan hasil penelitian yang telah dirangkum.