BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Di era perdagangan bebas ini penjualan barang dan jasa serta kegiatan ekspor impor antar negara begitu mudah, mereka dapat bertukar produk sesuai dengan keunggulan komperatif masing-masing. Karena pada dasarnya peluang perdagangan dan bisnis internasional timbul karena adanya perbedaan sumber daya yang dimiliki (*natural endowment*) oleh masing-masing negara. Perbedaan ketersediaan sumber daya alam ini mendorong timbulnya spesialisasi di masing-masing komoditas (barang dan jasa) di berbagai belahan dunia. Spesialisasi atas berbagai komoditas sesuai dengan tersedianya sumber daya alam ini pada akhirnya menghasilkan apa yang disebut dengan tersedianya keunggulan komperatif (*Comparative Advantage*).[1]

Teori keunggulan komperatif (*Comparative Advantage Theory*) menyatakan bahwa sebuah negara harus menjual produk yang dapat diproduksinya secara paling efektif dan efesien kepada negara lain, dan membeli dari negara lain produk yang tidak dapat diproduksinya dengan efektifitas dan efisiensi yang sama.[2] Jadi, suatu negara dikatakan memiliki keunggulan komparatif (*Comparative Advantage*) akan suatu

[1] Henry Faizal Noor, *Ekonomi Manajerial* (Jakarta : PT RajaGrafindo Persada, 2008), 131.
[2] William G. Nickles, et al, *Pengantar Bisnis* (Jakarta : Salemba Empat, 2009),78.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

barang apabila dapat memproduksi suatu barang secara lebih efesien atau lebih baik dari pada barang-barang lainnya. Sebagai contoh, apabila suatu negara dapat memproduksi komputer lebih efisien daripada mereka memproduksi mobil, maka perusahaan komputer di negara itu memiliki keunggulan komparatif dalam pembuatan komputer.[3]

Namun dengan adanya perkembangan teknologi dan budaya manusia membuat komunikasi dan transportasi makin mudah, sehingga mobilisasi faktor-faktor produksi (barang modal, uang dan tenaga kerja) menjadi semakin lancar, maka peluang bisnis internasional atau perdagangan, bisnis, dan aktivitas ekonomi antarbangsa tidak lagi berdasarkan keunggulan komperatif (*Comperative Advantage*), tapi bergeser menjadi keunggulan bersaing (*Competitive Advantage).*[4]

Keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*) adalah suatu faktor yang membuat profitabilitas satu bisnis lebih baik daripada para pesaingnya. Keunggulan kompetitif membuat profitabilitas bisnis lebih baik dari bisnis lain karena cara mendasar berikut ini. Keunggulan itu membuat biaya bisnis lebih rendah dan marjin lebih tinggi, atau membuat bisnis menjadi berbeda dari saingannya dan dapat memasang harga lebih tinggi, atau memperoleh loyalitas pada harga relatif yang sama.[5]

---

[3] Ricky W. Griffin, Ronald J. Ebert, *Bisnis*, Sita Wardhani (Jakarta : Erlangga, 2007),132.
[4] Henry Faizal Noor, *Ekonomi Manajerial...*, 132.
[5] Catherine Hayden, *Seri Pedoman Manajemen Leksikon Manajemen Strategi*, Susanto Budidharmo (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 1997), 54.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Perdagangan bebas (*Free Trade*) adalah perpindahan barang dan jasa antara negara-negara tanpa rintangan politik dan ekonomi.[6] Kebijakan di mana pemerintah tidak melakukan diskriminasi terhadap impor atau ekspor.[7] Namun, sebagian besar pemerintah masih memberlakukan beberapa kebijakan proteksionis yang dimaksudkan untuk mendukung kerja lokal, seperti penerapan tarif impor atau subsidi untuk ekspor.

Perdagangan bebas di kawasan ASEAN yang sebelumnya bernama AFTA (*ASEAN Free Trade Area*) yang mulai diberlakukan pada tanggal 1 Januari 2003, dan berganti nama menjadi ACFTA (*ASEAN China Free Trade Area*) yang resmi diberlakukan pada tanggal 1 Januari 2010, setelah Negara Cina resmi ikut bergabung sebagai anggota. ACFTA *(ASEAN China Free Trade Area*) beranggotakan enam negara ASEAN (Indonesia, Filipina, Thailand, Malaysia, Singapura, Brunei Darussalam) dan Negara Cina.

Proses pembentukan ACFTA dimulai pada tahun 2001, yaitu saat diadakannya suatu pertemuan antara Cina dan Negara ASEAN di Banda Sri Begawan, Brunei Darussalam. Cina menawarkan sebuah proposal *ASEAN – China Free Trade Area* untuk jangaka 10 tahun ke depan 2002 – 2004. Pemimpin ASEAN – China melakukan perundingan dan menandatangani kerangka perjanjian *Comperehensive Economic*

---

[6] William G. Nickles, et al, *Pengantar Bisnis*..., 77.

[7] "Perdagangan Bebas", dalam http://id.m.wikipedia.org//wiki /Perdagangan_ bebas, diakses pada 15 November 2014.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Cooperatioon (CEC), yang di dalamnya terdapat pula diskusi *Free Trade Area* (FTA). Tahun 2002 – 2009 terjadi beberapa pertemuan – pertemuan untuk membahas kesepakatan lebih lanjut perihal kesepakatan dalam ACFTA. Akhirnya pada tanggal 1 Januari 2010, ACFTA remsi di buka di negara ASEAN dan Cina.[8]

ACFTA *(ASEAN China Free Trade Area)* adalah pembukaan pasar dalam nota kesepakatan perjanjian perdagangan bebas yang disetujui melalui kesepakatan penandatangan yang di lakukan oleh enam negara ASEAN (Indonesia, Malaysia, Filiphina, Brunei Darussalam, Thailand dan Singapura) dengan Negara Cina. Adapun maksud dari pada disepakatinya ACFTA *(ASEAN China Free Trade Area)* adalah terjadi kesempatan yang sama untuk enam negara ASEAN dan Cina yang tergabung dalam ACFTA *(ASEAN China Free Trade Area)* untuk memasuki pasar yang ada pada negara – negara ASEAN dan Cina dengan di sepakatinya pengurangan tarif dan penghapusan tarif.[9]

Setelah diberlakukannya ACFTA *(ASEAN China Free Trade Area)*, maka otomatis kegiatan ekspor impor dari beberapa negara ASEAN dan Cina sudah tidak ada hambatan ekonomi lagi atau bisa dikatakan bebas dari biaya dan pajak ekspor impor.

Sejak tahun 2004, tiap tahun pemerintah Indonesia terus mengurangi besaran/persen bea masuk (BM) produk impor dari Cina.

---

[8] Fikri Muhammad. "Makalah Ekonomi Internasional", dalam http://fikriputrahasan. wordpress.com/kuliah/makalah/, diakses pada 06 November 2014.
[9] Ibid,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pada Januari 2010 ini, sebanyak 18% produk Cina akan mendapat penurunan tarif BM sebanyak 5%, dan sebanyak 83% dari produk impor Cina akan bebas masuk ke pasar Indonesia tanpa dikenai BM sepeserpun pada Januari 2010.[10]

Banyaknya produk impor dari Cina ke Indonesia setiap tahunnya mengalami kenaikan dari pada produk impor dari negara-negara ASEAN lainnya, seperti Malaysia, Thailand, Filipina, Singapura dan Brunai Darussalam. Negara Cina menduduki peringkat pertama dalam mengimpor barang ke Indonesia, seperti dalam tabel berikut:

Tabel 1.1[11]
Neraca Perdagangan Indonesia Cina

	2007	2008	2009	2010	2011
Ekspor ke Cina	9.675.512,7	11.636.503,7	11.499.327,3	15.692.611,1	22.941.004,9
Impor dari Cina	8.557.877,1	15.247.168,9	14.002.170,5	20.424.218,2	26.212.187,4
Neraca Perdagangan	1.117.635,5	-3.6106652	-2.5028432	-4.7316701	-3.2711825

Berdasarkan tabel tersebut, pada tahun 2007-2011 perkembangan perdagangan Indonesia dan China semakin mengalami defisit. Adanya ACFTA mendorong produk-produk China untuk lebih banyak masuk ke Indonesia. Kesepakatan ACFTA menghilangkan tarif dan kuota ekspor impor antara Negara ASEAN dan China termasuk Indonesia membuat China bebas melakukan impor barang dan jasa. Sehingga harga barang-

[10] Jajat Kristanto, *Manajemen Pemasaran Internasional* (Jakarta : Erlangga, 2011), 123.
[11]Masrianisaidin, "Pengaruh Perdagangan Bebas ASEAN China ACFTA Terhadap Perekonomian Indonesaia" https://masrianisaidin.wordpress.com/pengaruh-perdagangan-bebas-asean-china-acfta-terhadap-perekomian-indonesia/ yang diakses pada tanggal 10 Februari 2015.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

barang dan impor dari China di dalam negeri cenderung lebih murah dibandingkan dengan barang dalam negeri. Hal ini merupakan salah satu kerugian yang diterima oleh Indonesia sehingga neraca perdagangan Indonesia China semakin defisit setiap tahunnya.

Dengan demikian, masuknya produk luar negeri khususnya produk-produk dari Cina yang banyak membanjiri pasar domestik akan berdampak pada dunia usaha khususnya industri kecil menengah di Indonesia. Produk-produk dari dalam negeri akan dipaksa untuk bersaing dengan produk luar negeri termasuk produk-produk Cina yang terkenal dengan harga yang sangat murah dengan kualitas yang lumayan bagus. Sedangkan jika dilihat dari segi daya saing, industri di Indonesia masih tergolong rendah dibandingkan daya saing produk luar negeri, dan jika dilihat dari segi konsumen, masyarakat Indonesia lebih suka produk luar negeri daripada produk domestik sendiri. Hal ini akan menyebabkan produktifitas dari industri melemah, dan industri domestik akan kehilangan keunggulan komparatifnya.

Menurut penjelasan dari Dinas Perindustrian sebanyak 1.516 pos tarif sektor industri akan mengalami penurunan 5% menjadi 0%. Dari 1.516 pos tarif, sebanyak 228 pos tarif diusulkan dimodifikasi karena industri bersangkutan belum siap untuk bersaing. Hal ini akan berpotensi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menekan daya saing produk industri lokal karena harga produk Cina yang lebih murah dibandingkan produk lokal.[12]

Dalam menghadapi ketatnya persaingan saat ini, sebuah bisnis atau perusahaan dituntut untuk mempunyai keunggulan kompetitif yang membuat unggul dari perusahaan lain sehingga mampu bersaing dalam ketatnya persaingan saat ini. Oleh karena itu, diperlukan sebuah manajemen strategis dan strategi bersaing yang efektif untuk mencapai tujuan dan mempertahankan keunggulan perusahaan dalam menghadapi persaingan yang ketat saat ini.

Dalam ajaran Islam, bersaing tidaklah dilarang, melainkan diartikan sebagai kompetisi menjadi yang terbaik, dan justru persaingan dijadikan sebagai sarana untuk berprestasi dalam bisnis secara sehat (*fāstabiqūl khairat*). Dalam Islam, pesaing bukan dijadikan sebagai musuh, melainkan sebagai rekan kerja untuk memicu kita agar menjadi manusia-manusia yang kreatif dan terus berinovasi untuk menghasilkan produk-produk yang baru. Hal ini dikarenakan bisnis bagi seorang muslim adalah dalam rangka memperoleh dan mengembangkan kepemilikan harta di jalan Allah dengan cara bekerja keras dan bertawakal kepada-Nya. Sebagaimana dijelaskan dalam firman Allah QS. Ar- Ra'd ayat 11:

[12] Saepudin, "Pengaruh ACFTA (ASEAN-China Free Trade Agreement) terhadap Retailer di Indonesia", dalam http://saepudinonline.wordpress.com/2011/03/02/pengaruh-acfta-asean-china-free-trade-agreement-terhadap-retailer-di-indonesia/, diakses pada 23 Oktober 2014.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

لَهُۥ مُعَقِّبَٰتٞ مِّنۢ بَيۡنِ يَدَيۡهِ وَمِنۡ خَلۡفِهِۦ يَحۡفَظُونَهُۥ مِنۡ أَمۡرِ ٱللَّهِۗ
إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوۡمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمۡۗ وَإِذَآ أَرَادَ ٱللَّهُ
بِقَوۡمٖ سُوٓءٗا فَلَا مَرَدَّ لَهُۥۚ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِۦ مِن وَالٍ ١١

Artinya:
Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.[13]

Dalam hal berkerja, Islam memerintahkan setiap muslim untuk memiliki etos kerja yang tinggi sebagaimana Allah telah memerintahkan umatnya untuk berlomba-lomba dalam kebaikan dan dengan landasan ini persaingan tidak lagi diartikan sebagai usaha untuk mematikan pesaingnya tetapi dilakukan sebagai usaha untuk memberikan yang terbaik dari usaha bisnisnya.[14] Seperti firman Allah dalam QS. Al-Baqarah ayat 148:

[13] Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahan* diterjemahkan Oleh Yayasan Penyelenggara Penerjemah Al-Qur'an (Jakarta : Mahkota Surabaya, 1989), 370.

[14] Rifki Reza Rahmana, "Etika Persaingan dalam Islam", dalam http://rahmanrifki.blogspot.com/2011/06/etika-persaingan-dalam-islam.html, diakses pada 18 Oktober 2014.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

وَلِكُلٍّ وِجۡهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَاۖ فَٱسۡتَبِقُواْ ٱلۡخَيۡرَٰتِۚ أَيۡنَ مَا تَكُونُواْ يَأۡتِ
بِكُمُ ٱللَّهُ جَمِيعًاۚ إِنَّ ٱللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيۡءٖ قَدِيرٞ ١٤٨

Artinya:
Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan. di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu. [15]

Objek penelitian ini adalah industri kerudung Atika Collecction, dan sebelum memfokuskan Atika Collection sebagai objek penelitian, peneliti sempat memilih objek penelitian di PT Awam Bersaudara Babat, namun pada saat melakukan wawancara dengan pemilik PT Awam Bersaudara, ternyata peneliti merasa bahwa PT Awam Bersaudara tidak sesuai dengan permasalahan yang peneliti angkat, maka peneliti mulai mencari tempat penelitian yang berhubungan masalah yang peneliti angkat, dan Atika Collection adalah tempat yang sesuai dengan permasalahan yang diangkat oleh peneliti.

Atika Collection adalah sebuah industri kecil menengah yang memproduksi kerudung siap pakai yang berada di Desa Keduyung Kecamatan Laren Kabupaten Lamongan. Kerudung adalah merupakan salah satu kebutuhan bagi sebagian muslimah yang berjilbab, selain berguna untuk menutup aurat kaum perempuan, kerudung juga menjadi sebuah gaya fashion tersendiri yang diminati para muslimah baik

[15] Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, 38.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dikalangan anak kecil, remaja, maupun dewasa. Banyak industri kerudung yang berlomba-lomba untuk menciptakan model atau inovasi-inovasi baru dalam membuat kerudung, hal ini dapat memicu persaingan antar industri satu dengan industri yang lain, dan disisi lain kerudung adalah salah satu produk yang khusus diproduksi oleh negara Cina untuk diekspor ke Indonesia dengan harga yang jauh lebih murah dari industri lokal. [16] Hal ini akan dapat menarik minat pembeli karena produk Cina selain terkenal memiliki harga yang murah juga memiliki kualitas yang lumayan bagus. Dari dua sisi tersebut, secara tidak langsung Atika Collection sebagai industri kerudung juga harus bisa bersaing, baik bersaing dengan industri lokal maupun dengan produk-produk asing termasuk produk Cina.

Sebuah industri harus mempunyai sebuah strategi bersaing yang efektif agar dapat mempertahankan dan mengembangkan bisnisnya di era perdagangan bebas. Atika collection juga mempunyai strategi tersendiri yang diterapkan untuk bisa bersaing dengan produk-produk baik lokal maupun luar negeri termasuk produk Cina, walaupun bisa dikatakan strategi yang dipakai masih sederhana. Strategi yang digunakan Atika Collection antara lain seperti dengan menjaga kualitas bahan baku, dan mengikuti trend atau model yang ada di pasar.[17] Jika hanya mengandalkan strategi tersebut, dan tanpa menganalisis

---

[16] Betrika Oktaresa, "Bila Cina Bisa, Indonesia Pasti Juga Bisa", dalam http://ekonomi.kompasiana.com/moneter/2012/03/15/bila-china-bisa-indonesia-pasti-juga-bisa-447144.html, diakses pada 5 November 2014.

[17] Kholifah, *Wawancara*, Keduyung, 1 Desember 2014.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lingkungan dan kondisi pesaing, maka Atika Collection akan sulit untuk menghadapi persaingan baik dengan pesaing lokal maupun dengan produk-produk luar negeri khususnya produk buatan Cina.

Ada beberapa strategi yang digunakan untuk bersaing dalam level Industri, antara lain yaitu strategi Hiperkompetisi, yang di kemukakan oleh D'Aveni, dalam bukunya *Hypercompetition,* Menurut D'Aveni hanya ada satu cara perusahaan dalam industri yang dinamis mempertahankan keunggulan bersaing, yaitu melalui inisiatif jangka pendek yang terus menerus untuk mengalahkan produk perusahaan saingan yang ada sekarang dengan generasi produk selanjutnya.

Menurut Jajat Kristanto dalam bukunya yang berjudul Manajemen Pemasaran Internasional, ada dua strategi bersaing yang digunakan untuk menghadapi persaingan global yaitu strategi Bradley dan strategi Kompetitif Porter. Strategi Bradley membahas mengenai analisis persaingan internasional lebih bersifat mikro, dalam arti skala materi pembahasan lebih pada kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan masing-masing perusahaan yang saling bersaing.

Selanjutnya strategi kompetitif Porter, strategi ini dikemukakan oleh Profesor Harvad, Michail E. Pother, yang mengajukan konsep lingkungan industri (*Industry Environment*) sebagai landasan pemikiran strategis dan perencanaan bisnis. Strategi ini menganalisis persaingan dengan menggunakan lima kekuatan lingkungan industri, lima kekuatan Inti pemikirannya yaitu ancaman masuknya pendatang baru, ancaman

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok dan persaingan diantara pesaing dalam suatu industri, di mana lima kekuatan yang tersebut yaitu membentuk persaingan pada suatu industri.

Porter berpendapat bahwa untuk memperoleh keunggulan kompetitif dari lima kekuatan kompetitif tersebut, perusahaan atau industri harus memilih salah satu strategi dari tiga landasan yang berbeda yaitu strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi, dan strategi fokus, Porter menamakan landasan ini dengan strategi generik (*Generic Strategic*).[18]

Strategi kompetitif Porter dimulai dari melihat kodisi pasar terlebih dahulu, kemudian melakukan analisa lingkungan eksternal dan internal perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT, dan selanjutnya menganalisa pesaing dengan menggunakan strategi kompetitif Porter dan baru kemudian menggunakan salah satu dari tiga strategi untuk mencapai keunggulan bersaing yaitu melalui strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi, dan strategi fokus.

Jika dilihat dari permasalahan Atika Collection, maka strategi yang lebih efektif untuk digunakan adalah startegi kompetitif Porter, di mana permasalahannya lebih mengarah pada membentuk suatu keunggulan bersaing dengan cara memahami kekuatan-kekuatan lingkungan di industri tersebut, dan strategi tersebut dapat membantu perusahaan

[18] Fred R. David, *Strategic Management Strategi Manajemen Konsep* ..., 273.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam membuat dan menentukan strategi yang efektif dalam mempertahankan dan mengembangkan usahanya dalam sebuah persaingan bisnis, yaitu dengan mengidentifikasi perusahaan pesaing dan menentukan kekuatan, kelemahan, kapabilitas, peluang, ancaman, tujuan, dan strategi mereka. Tiga strategi untuk mencapai keunggulan bersaing menurut kebutuhan industri tersebut, yaitu strategi kepemimpinan biaya, strategi deferensiasi, dan strategi fokus akan membantu perusahaan untuk mengungguli para pesaingnya. Begitu juga dengan Atika Collection, dengan intensitas pesaing lokal yang tinggi di daerah Lamongan, dan juga dengan produk kerudung made in Cina yang terkenal dengan harga murah dan kualitas yang lumayan bagus.

Dengan adanya permasalahan tersebut, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian yang berjudul "Strategi Kompetitif Porter sebagai Modal Industri Kerudung Atika Collection Bersaing dalam Menghadapi ACFTA", sehingga kedepannya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi dunia usaha khususnya industri kerudung Atika Collection dan menambah referensi bagi dunia pendidikan khususnya bagi program studi Ekonomi Syariah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Dari permasalahan yang telah dipaparkan di atas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Dampak ACFTA terhadap industri kecil menengah di Indonesia.
b. Banyaknya produk Cina yang masuk ke pasar domestik Indonesia.
c. Lemahnya daya saing industri kecil menengah di Indonesia dibandingkan dengan daya saing produk luar negeri khususnya produk buatan Cina.
d. Tingginya minat masyarakat Indonesia dalam membeli produk luar negeri.
e. Banyaknya industri kerudung lokal khususnya di Kabupaten Lamongan yang menyebabkan ketatnya persaingan di lingkungan industri kerudung di daerah itu.
f. Strategi bersaing yang diterapkan oleh Atika Collection dalam menghadapi ACFTA.
g. Penggunaan strategi kompetitif Porter dalam lingkungan industri untuk menghadapi ACFTA.
h. Strategi bersaing Atika Collection perspektif strategi kompetitif Porter.

2. Batasan Masalah

Dari beberapa indifikasi masalah diatas penulis memberi tiga batasan masalah pada penelitian ini :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Penggunaan strategi kompetitif Porter dalam lingkungan industri untuk menghadapi ACFTA.
b. Strategi bersaing yang diterapkan oleh Atika Collection dalam menghadapi ACFTA.
c. Strategi bersaing Atika Collection perspektif strategi kompetitif Porter dalam menghadapi ACFTA.

C. Rumusan Masalah

Dalam pembahasan skripsi ini untuk lebih terarah dan signifikan, maka perlu adanya masalah yang akan dibahas, antara lain:

1. Bagaimana strategi kompetitif poter dalam menghadapi ACFTA?
2. Bagaimana strategi kompetitif yang dilakukan industri kerudung Atika Collection dalam menghadapi ACFTA?
3. Bagaimana strategi kompetitif industri kerudung Atika Collection perspektif strategi kompetitif Porter dalam menghadapi ACFTA?

D. Kajian Pustaka

Kajian pustaka dipaparkan dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran hubungan tema yang akan diteliti dengan penelitian sejenis yang pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, sehingga tidak ada pengulangan atau duplikasi dari kajian atau penelitian tersebut. Dari referensi yang penulis telusuri ada beberapa peneliti yang meneliti

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tentang menciptakan keunggulan bersaing, hanya saja belum ada yang meneliti menciptakan keunggulan bersaing dengan menggunakan stategi khusus.

Penelitian Dinda Estika Asmarani yang berjudul "*Analisis Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing (Studi Empirik pada Industri Kecil Menengah Tenun Ikat di Troso Jepara)"* (tesis, 2006). Penelitian ini menguji dan menganalisis pengaruh dari perencanaan strategik terhadap kinerja perusahaan dalam upaya menciptakan keunggulan bersaing, perencanaan strategik sendiri terdiri dari faktor menejerial (X1), faktor lingkungan (X2), faktor kultur budaya organisasi (X3) terhadap perencanaan strategik (Y). Hasilnya menunjukkan bahwa faktor menejerial, faktor lingkungan, faktor kultur budaya organisasi berpengaruh positif terhadap perencanaan strategik, yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan dan berpengaruh pada keunggulan bersaing.[19]

Penelitian Rijal yang berjudul "*Pengembangan Rencana Strategis Perusahaan dalam menghadapi ketatnya Persaingan Pasar*" (Jurnal, 2013). Menguji dan menganalisis pengaruh dari perencanaan strategi terhadap kinerja perusahaan dalam menciptakan keunggulan bersaing. Hasilnya dijelaskan bahwa kunci untuk menentukan keberhasilan dalam persaingan

[19]Dinda Estika Asmarani, "Analisis Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing (Studi Empirik pada Industri Kecil Menengah Tenun Ikat di Troso Jepara)" (Tesis, Universitas Diponogoro Semarang 2006).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tersebut adalah melalui upaya peningkatan keunggulan bersaing perusahaan.[20]

Penelitian Barkah Fitriadi, Soekarto, Sunarti yang berjudul " Strategi bersaing : *Suatu Kajian Perumusan Strategi Pemasaran Guna Meraih Keunggulan Kompetitif (Studipada PT. Ongkowijojo, Malang*)" (Jurnal, 2013). Menguji dan menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal dan juga untuk mengetahui kebijakan strategi yang dipakai oleh PT. Ongkowijojo, Malang. Analisis yang dipakai adalah analisis SWOT, *External Factor Analysis Summary* (EFAS), *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS), analisis Matrik Internal Eksternal, dan analisis Matrik *Grand Strategi*.[21]

Setelah ditinjau dari studi-studi yang sudah ada, jelas bahwa penelitian ini berbeda dengan kajian-kajian sebelumnya, dalam penelitian sebelumnya yakni penelitian Dinda Estika Asmarani yang berjudul "*Analisis Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing (Studi Empirik pada Industri Kecil Menengah Tenun Ikat di Troso Jepara)"* (tesis, 2006) dan penelitian Penelitian Rijal yang berjudul "*Pengembangan Rencana Strategis Perusahaan dalam menghadapi ketatnya Persaingan Pasar*" (Jurnal, 2013) menyebutkan bahwa untuk menghadapi suatu persaingan

[20]Rijal, "Pengembangan Rencana Strategis Perusahaan dalam menghadapi ketatnya Persaingan Pasar" (Jurnal, 4 september 2013).

[21]Barkah Fitriadi, et al., "Strategi Bersaing : Suatu Kajian Perumusan Strategi Pemasaran Guna Meraih Keunggulan Kompetitif (Studi pada PT. Ongkowijojo, Malang)" (Jurnal, Universitas Brawijaya Malang, 2013)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sebuah perusahaan atau bisnis harus membutuhkan sebuah manajemen strategik untuk mencapai tujuan perusahan dan juga untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya, tanpa menggunakan strategi-strategi khusus. Sedangkan dalam penelitian ini lebih memfokuskan atau mengkhususkan pembahasannya membangun keunggulan bersaing dengan menggunakan strategi kompetitif Porter.

Berbeda lagi dengan penelitian Barkah Fitriadi, Soekarto, Sunarti yang berjudul " Strategi Bersaing : *Suatu Kajian Perumusan Strategi Pemasaran Guna Meraih Keunggulan Kompetitif (Studipada PT. Ongkowijojo, Malang*)" (Jurnal, 2013), penelitian ini mengkhususkan penelitiannya hanya untuk meneliti persaingan dengan pesaing lokal. Sedangkan penelitian ini peneliti tidak hanya menganalisis persaingan dengan pesaing lokal saja, namun dengan pesaing produk-produk dari luar negeri khususnya produk buatan Cina sebagai dampak dari diberlakukannya ACFTA, yang mengkhususkan mengenai bagaimana strategi kompetitif Porter pada industri kecil dan menengah dalam menghadapi ACFTA, yang mengambil objek penelitian di industri kerudung Atika Collection Desa Keduyung Lamongan.

E. Tujuan Penelitian

Dengan adanya rumusan masalah tersebut. Maka tujuan dari penelitian ini adalah:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Untuk mengetahui bagaimana strategi kompetitif Porter dalam menghadapi ACFTA.
2. Untuk mengetahui bagaimana strategi kompetitif yang dilakukan industri kerudung Atika Collection dalam menghadapi ACFTA.
3. Untuk mengetahui bagaimana strategi industri kerudung Atika Collection perspektif strategi kompetitif Porter.

F. Kegunaan Hasil Penelitian

Kegunaan dan kemanfaatan adalah hal yang terpenting dari sebuah penelitian setelah ditemukan hasil dari penelitian tersebut. Adapun kegunaan yang diharapkan dalam penelitian ini adalah :

1. Secara Teoritis
   a. Dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan studi bagi mahasiswa selanjutnya khususnya Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Ekonomi Syariah.
   b. Mengaplikasikan teori keunggulan bersaing dengan menggunakan Strategi Kompetitif Porter, Analisis SWOT, Deferensiasi, Strategi Biaya Rendah, dan Strategi Fokus.
2. Secara Praktis
   a. Sebagai pedoman bagi industri kecil menengah khususnya di industri kerudung untuk menentukan dan membuat strategi bersaing dalam menghadapi ACFTA.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

G. Defenisi Operasional

Untuk menghindari terjadinya perbedaan pemahaman terhadap pengertian yang dimaksud oleh skripsi ini tentang beberapa istilah pokok yang tercantum di dalamnya, maka penulis perlu menjelaskan atau memberikan defenisi terhadap istilah-istilah pokok tersebut.

Penelitian ini berjudul : "Strategi Kompetitif Porter sebagai Modal Industri Kerudung Atika Collection Bersaing dalam Menghadapi ACFTA", beberapa istilah yang perlu mendapatkan penjelasan adalah:

Strategi Kompetitif Porter : Strategi kompetitif Porter adalah salah satu strategi bersaing di level industri yang dikembangkan oleh Michail E. Porter, strategi ini menganalisis persaingan dengan menggunakan lima kekuatan kompetitif dari lingkungan perusahaan atau industri. Lima kekuatan kompetitif tersebut yaitu : ancaman pendatang baru, ancaman produk subtitusi, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, persaingan diantara pesaing dalam suatu industri.

Industri Kecil Menengah : Industri kecil menengah adalah sebuah jenis usaha kecil yang merupakan usaha yang berdiri sendiri, dan memiliki kekayaan bersih paling

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

banyak Rp 200.000.000 tidak termasuk tanah serta bangunan tempat usaha. Omset per tahun kurang dari Rp 1.000.000.000.

ACFTA : ACFTA *(ASEAN China Free Trade Area)* adalah sebuah kesepakatan perjanjian perdagangan bebas yang berada di wilayah ASEAN dan Cina yang beranggotakan enam negara ASEAN (Indonesia, Malaysia, Filiphina, Thailand, Singapura, dan Brunei Darussalam) dengan Negara Cina, kesepakatan itu bertujuan untuk menciptakan situasi perdagangan yang seimbang dan adil melalui penurunan tarif barang perdagangan, di mana tidak ada hambatan tarif (bea masuk 0-5%) maupun hambatan non tarif bagi negara-negara anggota ACFTA.

H. Metode Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini penulis menggunakan metode sebagai berikut:

1. Data yang Dikumpulkan

   Berdasakan rumusan masalah seperti yang dikemukakan di atas, maka data yang dihimpun meliputi :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Data tentang penentuan strategi yang telah dijalankan industri kerudung Atika Collection desa Keduyung Laren Lamongan, diantaranya strategi yang digunakan Atika Collection dalam menghadapi persaingan baik dengan pesaing lokal maupun dengan produk luar negeri, berhasil tidaknya strategi yang telah dilakukan, hambatan dan tantangan yang dihadapi, serta kondisi lingkungan eksternal dan internal industri kerudung Atika Collection desa Keduyung Lamongan.
b. Data tentang strategi kompetitif Porter dari buku, jurnal, artikel, dan penelitian terdahulu.

2. Sumber Data

Penelitian ini adalah penelitian lapangan, maka sumber data yang di kumpulkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Sumber Data Primer

Sumber data ini dilakukan dengan mengadakan pengamatan langsung di industri kerudung Atika Collection desa Keduyung Laren Lamongan, dan melakukan wawancara dengan pemilik usaha, karyawan, dan salah satu warga Desa Keduyung.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Sumber Data Sekunder

Sumber data tersebut bersifat membantu atau menunjang dalam melengkapi dan serta memperkuat, memberi penjelasan mengenai sumber data primer berupa buku daftar pustaka yang berkaitan tentang objek diantara sumber-sumber sekunder tersebut yaitu:

1. Henry Faizal Noor, Ekonomi Manajerial, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2008).
2. William G. Nickles. James M. McHugh. Susan M. McHugh, "*Pengantar Bisnis*" (Jakarta : Salemba Empat, 2009).
3. Jajat kristanto, "*Manajemen Pemasaran Internasional*", (Jakarta : Erlangga, 2011).
4. Philip Kotler, " *Manajemen Pemasaran Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*", (Jakarta : Erlangga, 1996).
5. Philip Kotler. Kevin Lane Keller, " manajemen pemasaran" (Jakarta : Pt Indeks : 2009).
6. Richard L. Daft, *"Manajemen"* (Jakarta : Salemba Empat, 2007).
7. Philip Kotler, Kevin Lane Keller, "*Manajemen Pemasaran*" (Jakarta: Erlangga, 2009).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

8. Michael E. Porter, *"Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul"* (Jakarta: Binapura Aksara, 1994).
9. Michael E. Porter, Agus Maulana, *" Strategi Bersaing Teknik Menganalisis industri dan Pesaing"* (Jakarta: Erlangga, 1997).
10. Fred R David, *"Strategic Management Manajemen Strategis Konsep Buku 1",* (Jakarta : Salemba Empat, 2009).

3. Teknik Pengumpulan Data

a. Observasi

Observasi atau pengamatan langsung ke lapangan dilakukan di industri kerudung Atika Collection desa Keduyung Laren Lamongan.

b. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil. Dan yang menjadi objek wawancara dalam penelitian ini adalah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pihak atau pemilik industri kerudung Atika Collection Ibu Hj. Kholifah, pegawai dan pihak-pihak lain yang bersangkutan dengan permasalahan penelitian.

4. Teknik Pengelolaan Data

Setelah data terkumpul perlu adanya pengolahan data dengan tahapan-tahapan sebagai berikut:

a. *Editing* : yaitu memeriksa kembali semua data yang diperoleh secara cermat, terutama dari segi perlengkapan, kejelasan makna, kesesuaian dan keselarasan data yang satu dengan yang lain.

Setelah memperoleh data dari hasil wawancara dan observasi, peneliti memeriksa kembali semua data yang diperoleh dari lapangan secara lengkap dan kesesuaiannya, baik data dari pihak Atika Collection, maupun dari pihak-pihak yang bersangkutan dengan masalah yang peneliti angkat.

b. *Organizing* : yaitu mengatur data yang telah diperiksa dengan sedemikian rupa sehingga tersusun bahan-bahan atau data-data untuk merumuskan masalah skripsi ini.

Data yang telah diperiksa, diatur sedemikian rupa sehingga tersusun untuk merumuskan masalah skripsi yang peneliti angkat.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. *Analyzing* : yaitu menelaah data-data yang ada, kemudian hasilnya dicatat dan dikualifikasikan menurut metode analisis yang sudah direncanakan untuk dijadikan acuan pada tahap kesimpulan.

Data yang sudah disusun untuk merumuskan masalah yang ada dipenelitian ini, kemudian dianalisis hingga menjadi suatu acuan untuk menemukan kesimpulan dari penelitian ini.

5. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, dan catatan lapangan, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain. [22]

Peneliti menggunakan teknik deskriptif dikarenakan metode yang digunakan adalah metode pendekatan kualitatif, di mana memerlukan data-data untuk menggambarkan suatu fenomena yang apa adanya (alamiah). Sehingga benar salahnya, sudah sesuai

[22] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2013), 244.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan peristiwa yang sebenarnya. *Deskriptif* adalah prosedur pemecahan yang diselidiki dengan menggambarkan dan melukiskan keadaan subyek atau obyek (seseorang atau pada suatu lembaga) saat sekarang dengan berdasarkan fakta yang tampak sebagaimana adanya.

Peneliti memilih menggunakan pola pikir induktif dalam menganalisis hasil penelitian yang akan diselesaikan. Pola pikir induktif yang berarti pola pikir yang berpijak pada fakta-fakta yang khusus kemudian diteliti, dianalisis dan disimpulkan sehingga pemecahan persoalan atau solusi tersebut dapat berlaku secara umum.

Hal tersebut digunakan untuk menelaah gambaran secara obyektif bagaimana fakta yang terjadi di lapangan industri Kerudung Atika Collection terhadap strategi yang dilakukan oleh pihak Atika Collection dalam menghadapi ACFTA melalui analisis Strategi Kompetitif Porter.

I. Sistematika Pembahasan

Supaya penulisan penelitian ini tersusun dengan rapi dan rinci sehingga mudah di pahami, maka penulis menjelaskan susun sistematika pembahasan sebagai berikut :

Bab *Pertama,* adalah berisi tentang Pendahuluan yang meliputi Latar Belakang Masalah, Identifikasi masalah dan Batasan Masalah,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Rumusan Masalah, Kajian Pustaka, Tujuan penelitian, Kegunaan Hasil Penelitian, Definisi Operasional, Metode Penelitian dan terakhir Sistematika Pembahasan.

Bab *Kedua,* adalah berisi tentang kerangka teoritis atau kerangka konseptual untuk menjawab permasalah yang ada dalam penelitian ini, yaitu berisi tentang analisis SWOT, Stratregi Kompetitif Porter, diantaranya lima strategi kompetitif Porter dan strategi untuk mencapai keunggulan bersaing atau strategi generik yaitu melalui strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi, dan strategi fokus, dan ACFTA .

Bab *ketiga*, adalah berisi tentang Gambaran Umum tentang industri Kerudung Atika Collection, dan Strategi yang dilakukan oleh industri Kerudung Atika Collection dalam melakukan pengembangan usaha diera persaingan bebas.

Bab *keempat*, adalah analisis data, yang akan membahas hasil penelitian yaitu meliputi : strategi kompetitif Porter dalam menghadapi ACFTA, strategi kompetitif yang digunakan Atika Collection, dan strategi kompetitif Atika Collection perspektif strategi kompetitif Porter dengan menggunakan analisis SWOT untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, strategi kompetitif Porter untuk menganalisis pesaing, serta strategi generik (strategi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diferensiasi, strategi kepemimpinan biaya, dan strategi fokus) untuk mencapai keunggulan bersaing.

Bab *kelima*, adalah berisi tentang Penutup, bab ini merupakan akhir atau penutup yang di dalamnya meliputi Kesimpulan dan Saran-Saran.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id