

STRATEGI BERSAING PRODUK UKM LUNPIA DENGAN MENGUNAKAN ANALISIS FIVE FORCES PORTER DAN SWOT (Kasus pada UKM Lunpia Kings Semarang)

Annisa Novceria Rahma¹, Ari Pradhanawati²
Email: novceriaaa@yahoo.com

Abstract:

This study aims to determine the business strategy of SME (Small Medium Enterprise) Lunpia Kings business based on competitive position and business type by using Five Forces Porter Analysis and SWOT Analysis.

The type of research used in this study is descriptive analytical. Determination of informants in this study using purposive sampling technique. The analytical technique used is to examine all data from various sources; data reduction; and SWOT analysis.

Based on the results of tests conducted it can be concluded that based on the Five Forces Porter method business strategy that can be developed by SME Lunpia Kings is a cost leadership strategy, where SME Lunpia Kings are expected to reduce the production costs so as to reduce the selling prices. Based on the SWOT method, business development strategy SME Lunpia Kings is a market penetration strategy, whereby SME will penetrate the market to the middle economic community.

Keywords: *Competing Strategies, Five Forces Porter, SWOT*

Abstrak:

Penelitian ini bertujuan untuk menentukan strategi usaha bisnis UKM Lunpia Kings berdasarkan posisi bersaing dan jenis usaha dengan menggunakan Analisis Five Forces Porter dan Analisis SWOT.

Jenis penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah deskriptif analitis. Penentuan informan dalam penelitian ini sendiri menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik analisis yang digunakan adalah menelaah seluruh data dari berbagai sumber; reduksi data; dan analisis SWOT.

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa berdasarkan metode *five forces Porter* maka strategi bisnis yang dapat dikembangkan oleh UKM Lunpia Kings adalah strategi biaya rendah, dimana strategi ini digunakan untuk menekan biaya produksi sehingga dapat mengurangi harga jual. Berdasarkan metode SWOT, strategi pengembangan bisnis UKM Lunpia Kings adalah strategi penetrasi pasar, dimana UKM akan melakukan penetrasi pasar pada masyarakat ekonomi menengah.

Kata Kunci: Strategi Bersaing, *Five Forces Porter*, Swot

¹Annisa Novceria Rahma, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

²Dr. Ari Pradhanawati, MS, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

1. Pendahuluan

Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Pada dasarnya keunggulan bersaing tumbuh dari nilai yang dapat diciptakan perusahaan bagi pembelinya. Nilai yang ditawarkan tentu sesuatu yang berbeda serta tidak dimiliki oleh kompetitor. Nilai atau manfaat inilah yang dibayar oleh pembeli untuk produk atau jasa yang diproduksi oleh suatu perusahaan. Untuk menciptakan dan membentuk nilai tersebut dibutuhkan berbagai perencanaan matang serta strategi yang tepat, salah satunya adalah pengelolaan manajemen yang baik.

Untuk bisnis yang ingin bertahan di pasar yang memiliki banyak pemain, harus mengadopsi murni manajemen strategis yang akan memungkinkan untuk bersaing dengan kompetitor lain di pasar. Perusahaan merumuskan strategi untuk mengejar keunggulan kompetitif ketika mereka berusaha untuk meningkatkan atau mempertahankan kinerja mereka melalui tindakan independen dalam pasar tertentu atau industri. Dengan menggunakan strategi bersaing yang efektif, organisasi menemukan peluang industri dan belajar tentang pelanggan (Pearie John, 2008: 47). Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat bertahan di tengah perkembangan jaman serta dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan pesaing. Kelangsungan hidup perusahaan di era kompetisi global menuntut manajemen untuk menyusun perencanaan strategis dalam menghadapi perubahan-perubahan yang akan terjadi. Perubahan-perubahan yang perlu direspon oleh perusahaan bukan hanya berorientasi pada produk perusahaan saja, melainkan pada aspek-aspek penting yang menyangkut kinerja suatu perusahaan serta manfaat perusahaan bagi lingkungan sekitar.

Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok yang disebutkan oleh Porter pada paragraf di atas. Kerangka lima kekuatan Porter merupakan suatu alat yang ampuh bila berada di tangan seorang manajer atau ahli analisis yang terampil. Model yang disajikan di sini telah dikembangkan sesuai kebutuhan dan perkembangan jaman. Sejauh ini, penggunaan teori Porter memberikan pemahaman dan wawasan strategis yang lebih baik (Porter, 2000: 85).

Dengan memanfaatkan lima model kekuatan atau *five forces model* Porter sebagai dasar, disini kita dapat memahami tindakan yang diperlukan, seperti implementasi, proses lainnya, dan teknik yang dapat memberikan kontribusi yang menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Dengan menggunakan proses ini, suatu organisasi memiliki panduan untuk mengambil langkah yang diperlukan untuk mencapai strategi yang cukup komprehensif untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

Penerapan strategi SWOT diperlukan untuk dapat mengetahui kelemahan dan ancaman yang dialami usaha ini serta memanfaatkan segala kekuatan menjadi sebuah peluang agar dapat bertahan dan berkompetisi di dunia usaha. Perkembangan dunia usaha yang terus berkembang dari waktu ke waktu tentu membuat para pengusaha agar lebih jeli dan teliti dalam melihat sebuah kekurangan dan kekuatan usahanya, sehingga usaha yang sudah dijalankan cukup lama tidak mengalami kemunduran yang berakibat pada matinya usaha itu sendiri.

Dengan keadaan seperti ini, menjadikan pelaku usaha di bidang makanan untuk lebih memikirkan bagaimana kinerja dan jalannya usaha tersebut dari awal berdirinya sampai masa depan yang diperkirakan persaingan dunia bisnis akan lebih ketat dibandingkan saat ini, serta dengan penerapan metode SWOT ini diharapkan para pengusaha dapat menentukan strategi apa yang tepat diterapkan dalam menjalankan usahanya baik untuk saat ini maupun *planning* ke depannya agar dapat berkompetisi di dunia usaha.

Persaingan industri makanan yang semakin marak, menuntut pelaku bisnis dalam bidang makanan untuk dapat selalu menggunakan strategi bersaing yang relevan dengan perkembangan kondisi lingkungan bisnisnya agar dapat mempertahankan keunggulan bersaing yang berkesinambungan terhadap perusahaan sejenis serta tetap eksis dalam lingkungan bisnisnya.

Dengan maraknya UKM yang bergerak di bidang makanan, peneliti ingin menganalisis apakah model lima kekuatan porter dan SWOT dapat mempengaruhi strategi bisnis yang diterapkan oleh UKM Lunpia Kings. Dalam penelitian ini, kebaruan penelitian dilihat dari objek bisnis yang dikembangkan. Penelitian ini menekankan pada bisnis UKM Lunpia sebagai isu yang masih jarang dijadikan objek penelitian, serta strategi analisis lima model kekuatan Porter yang masih jarang digunakan.

Melihat permasalahan UKM dan pentingnya sebuah strategi dalam menjalankan bisnis ini, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “STRATEGI BERSAING PRODUK UKM LUNPIA DENGAN MENGGUNAKAN ANALISIS FIVE FORCES PORTER DAN SWOT (Kasus pada UKM Lunpia Kings Semarang)”

Dalam menjalankan usaha, UKM Lunpia mengalami kendala strategi untuk mencapai kesesuaian antara usaha dengan lingkungan, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal dalam rangka mencari pemecahan atas masalah serta untuk menentukan pertimbangan pokok. Pertama, usaha Lunpia Kings adalah industri makanan, kedua bagaimana bisnis yang sudah dijalankan tersebut dapat berkembang dan berjalan dengan sukses pada lingkungan yang kompetitif sehingga dapat mencapai keuntungan seperti yang diinginkan. Berdasarkan uraian di atas maka pertanyaan penelitian yang diajukan adalah: 1) Bagaimana menentukan strategi bersaing UKM Lunpia Kings dengan analisis *Five Forces Porter?*; dan 2) Bagaimana menentukan strategi bersaing UKM Lunpia Kings dengan analisis SWOT?

2. Kajian Teori

2.1. Strategi Bersaing

Strategi bersaing bertujuan menegakkan posisi menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri, yang mana pada akhirnya adalah untuk menanggulangi dan mengubah aturan itu demi kepentingan perusahaan. Strategi bersaing yang dapat digunakan adalah dengan memberikan kelengkapan produk, fasilitas serta suasana yang lebih lengkap dan menarik yang dirancang sedemikian rupa, adapun faktor sosial, budaya, ekonomi dan pemilihan lokasi juga perlu diperhatikan, sehingga mampu bersaing dengan pesaing yang lebih unggul.

2.2. Analisis Five Forces Porter sebagai perumusan strategi bersaing

Menurut Porter (2000: 6), analisis Five Forces Porter (Model Lima Kekuatan Porter) adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri. Intensitas persaingan antarperusahaan sangat beragam dari satu industri ke industri lain. Persaingan antar perusahaan yang sudah ada sangat ketat, pesaing-pesaing baru bisa masuk ke industri dengan relative mudah, dan baik pemasok maupun konsumen dapat memiliki daya tawar yang sangat besar.

2.3. Analisis SWOT sebagai perumusan strategi bersaing

Pengertian analisis SWOT menurut Rangkuti (2006:18) adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, dimana setiap perusahaan harus bisa memaksimalkan setiap kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Oppourtunities*) dan bisa meminimalkan kelemahan (*Weakness*) serta ancaman (*Threats*).

2.4. Analisis Strategi Bersaing

Dalam menganalisis strategi bersaing dapat melihat dari beberapa hal yaitu:

1. Strategi Generik Porter

Dalam analisisnya tentang strategi bersaing (*competitive strategy* atau disebut juga *Porter's Five Forces*) suatu perusahaan, Michael A. Porter mengenalkan 3 jenis strategi generik, yaitu (1) Strategi Generik Porter, (2) Strategi Generik Glueck, (3) Strategi Utama, dan (4) Efektivitas Industri vs Posisi Kompetitif.

2. Strategi Biaya Rendah (*Cost Leadership*)

Strategi Biaya Rendah menekankan pada upaya memproduksi produk standar (sama dalam segala aspek) dengan biaya per unit yang sangat rendah.

3. Strategi Pembedaan Produk (*Differentiation*)

Strategi Pembedaan Produk (*differentiation*), mendorong perusahaan untuk sanggup menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya.

4. Strategi Fokus

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit.

3. Metode Penelitian

3.1. Desain Penelitian

Desain penelitian deskriptif analitis merupakan cara mengidentifikasi dan menganalisis data yang ada sehingga memberikan gambaran yang jelas mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki UKM Lunpia Kings dalam menentukan posisi persaingan dan jenis usaha guna mengetahui strategi perusahaan yang berdaya saing. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif.

3.2. Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini subyek penelitian untuk mendapatkan informasi adalah pak Eddy selaku pemilik dari UKM Lunpia Kings. Informan dalam penelitian ini adalah pemilik usaha Lunpia King, pak Candra Gunawan selaku pengelola usaha Lunpia King. Ibu Fitria selaku pegawai UKM Lunpia King, dan salah satu konsumen Lunpia King yaitu Ibu Sutinova

3.3. Key Informan

Kunci informasi penelitian ini didapat dari beberapa informan yaitu anatar lain:

1. Pemilik Usaha Lunpia King : Bapak Eddy AR
2. Pengelola Usaha Lunpia Kings : Bapak Candra Gunawan
3. Pegawai UKM Lunpia Kings : Ibu Fitria W
4. Konsumen : Ibu Sutinova

3.4. Jenis Data

Jenis penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analitis. Jenis penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan suatu fenomena sosial yang terjadi di masyarakat, misalnya mengenai pemberdayaan. Penelitian deskriptif juga mengandung pekejaan mencatat, menganalisis, dan menginterpretasikan kondisi-kondisi yang terjadi di lapangan.

3.5. Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari sumber (Sugiyono, 2010: 401): data Primer (penilaian atas faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal perusahaan) dan data sekunder (data yang tidak diperoleh secara langsung dari sumbernya, tetapi didapatkan dari dokumen-dokumen yang dimiliki oleh perusahaan).

3.6. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang akurat yang dapat dipercaya kebenarannya dan relevan masalah yang diteliti, maka pengumpulan data dilakukan dengan beberapa metode (Sugiyono, 2010:402) wawancara, *in-depth Interview*, dan studi pustaka.

3.7. Analisis dan Interpretasi Data

Teknik analisis yang digunakan oleh penulis:

1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber
2. Reduksi data
3. Penggunaan metode analisis SWOT, Rangkuti (2006:22) yaitu dengan langkah-langkah sebagai berikut:
 - a. Pengumpulan data
 - 1) Metode Pengamatan Langsung
 - 2) Metode dengan menggunakan Pertanyaan berupa wawancara
 - b. Analisis
Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan Matrik SWOT.

Matrik SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menghasilkan 4 set kemungkinan alternatif strategis.

- Strategi SO (*Strength-Opportunities*)
- Strategi ST (*Strenghts-Threats*)
- Strategi WO (*Weknesses- Opportunities*)
- Strategi WT (*Weknesses- Threats*)

4. Kesimpulan dan Verifikasi

3.8. Kualitas Data

Kualitas data penelitian ini diperoleh melalui analisis kredibilitas dimana peneliti meningkatkan temuan yang dihasilkan agar data yang diperoleh dapat dipercaya. Keabsahan data dapat dilakukan dengan uji Kredibilitas (validitas internal), pengujian transferability (validitas eksternal), dan pengujian *dependability*.

4. Pembahasan

Strategi usaha dalam bisnis dapat disusun berdasarkan analisis strategi bersaing yang dikembangkan oleh Porter maupun analisis identifikasi keunggulan dan kelemahan daya saing berdasarkan analisis SWOT. Kondisi internal usaha meliputi kondisi mengenai faktor manajemen usaha (manajemen meliputi 5 dimensi antara lain perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf dan pengendalian), pemasaran (faktor pemasaran, terdapat empat dimensi yang diteliti seperti yang diungkapkan oleh David (2014:140) antara lain analisis konsumen, penjualan produk atau jasa, perencanaan produk dan jasa, dan penetapan harga), faktor keuangan yang paling krusial dalam menentukan strategi pengembangan usaha adalah keputusan pembiayaan dimana perusahaan menentukan struktur modal terbaik, produksi (manajemen penyediaan bahan baku produksi, penyimpanan, pelaksanaan proses produksi hingga distribusi kepada konsumen) dan sistem informasi sangat penting bagi manajemen usaha terutama perusahaan dengan struktur organisasi yang sangat kompleks.

Kondisi eksternal dari sebuah usaha yang dapat dijadikan dasar strategi pengembangan usaha terdiri atas faktor kekuatan ekonomi lebih menekankan pada kekuatan ekonomi dari para konsumen, biasanya mereka akan bersedia membayar dengan harga yang lebih untuk mendapatkan pelayanan serta produk yang lebih baik atau berkualitas, sedangkan faktor sosial budaya menekankan pada tren-tren sosial, budaya, demografis dan lingkungan yang kemudian akan membentuk cara orang hidup, bekerja, memproduksi dan mengonsumsi. faktor teknologi peranan penting dalam pengembangan segala jenis usaha dan faktor kekuatan kompetitif, mengacu pada pernyataan David (2011:146), bahwa hakikat persaingan pada suatu industri tertentu dapat dipandang sebagai perpaduan dari lima kekuatan, namun terkait dengan jenis usaha UKM Lunpia Kings yang merupakan usaha perdagangan skala kecil maka hanya terdapat 4 kekuatan yang mempengaruhi antara lain kekuatan pesaing usaha, potensi masuknya pesaing baru, daya tawar pemasok dan daya tawar konsumen.

4.1. Analisis *Five Forces Porter*

Persaingan antar perusahaan saingan biasanya merupakan yang paling hebat dari lima kekuatan kompetitif. Menurut Porter (2000:12), strategi yang dijalankan oleh sebuah perusahaan dapat berhasil hanya sejauh ia menghasilkan keunggulan kompetitif atas strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Perubahan dalam strategi oleh satu perusahaan bisa jadi ditanggapi dengan langkah balasan, seperti penurunan harga, peningkatan kualitas, penambahan fitur, penyediaan layanan, perpanjangan garansi, dan pengintensifan iklan. Persaingan antar perusahaan ini terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi.

Analisis strategi pengembangan bisnis berdasarkan pendekatan *five forces Porter* dilakukan dengan melakukan penilaian atas 5 kondisi, antara lain kondisi persaingan antar perusahaan saingan, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk-produk pengganti, daya tawar pemasok dan daya tawar konsumen.

Berdasarkan hasil wawancara dengan CG, pengelola UKM Lunpia Kings menyatakan bahwa pesaing usaha merupakan ancaman yang berpengaruh pada kemampuan perusahaan dalam menarik minat konsumen. Dengan semakin sedikitnya konsumen yang terjaring maka akan semakin sedikit pendapatan usaha dan karenanya akan berpengaruh pada kemampuan perusahaan dalam mengembangkan usahanya. Selain itu, tampak bahwa pesaing usaha menjadi faktor yang mengancam pendapatan usaha karena konsumen akan menjadi lebih sedikit seiring semakin banyaknya persaingan usaha. Persaingan yang sangat ketat juga akan berdampak pada penawaran harga yang semakin kompetitif sehingga biasanya berdampak pada penawaran harga yang semakin rendah. Hasil wawancara sebelumnya telah menyatakan bahwa jumlah pesaing baru semakin hari semakin sedikit karena menyelenggarakan usaha produksi jajanan tradisional yang disukai oleh masyarakat adalah usaha yang sulit dilakukan. Sedikitnya potensi munculnya pesaing baru ini menjadi sebuah kekuatan yang dimiliki oleh UKM Lunpia Kings.

Pengelola UKM Lunpia Kings memberi pernyataan bahwasannya UKM Lunpia Kings mendapatkan tantangan yang sangat besar dari adanya produk-produk makanan cemilan yang berupa makanan kemasan dan makanan cepat saji. Kedua jenis makanan tersebut banyak disukai oleh masyarakat dan karenanya membuat pangsa pasar jajanan

tradisional semisal lumpia menjadi semakin sempit sehingga mengancam kemampuan UKM untuk memperoleh pendapatan.

Daya tawar pemasok bahan baku untuk makanan tradisional semisal lumpia sangat rendah. Banyak petani yang menghasilkan produk bambu yang merupakan bahan baku utama lumpia, sehingga kemampuan para pemasok dalam mematok harga tidak kuat. Hal ini merupakan keuntungan yang sangat besar yang dimiliki oleh UKM Lumpia Kings. Bahan-bahan baku lainnya banyak tersedia baik di pasar tradisional maupun pada swalayan modern sehingga UKM tidak memiliki kesulitan untuk memperoleh bahan baku yang dibutuhkan.

Daya tawar konsumen cukup tinggi mengingat konsumen tidak memiliki kepentingan yang sangat besar untuk harus mengakses produk jajanan lumpia. Disamping itu, banyak pedagang dalam bentuk *online* yang juga menawarkan produk lumpia dengan sistem *delivery* sehingga konsumen yang tertarik membeli lumpia memiliki pilihan lain untuk mengakses produk lumpia selain pada UKM Lumpia Kings. Hal ini memperlihatkan bahwa posisi tawar produsen cukup lemah sedangkan posisi tawar konsumen sangat tinggi, karenanya harga yang dapat ditawarkan kepada konsumen harus mengikuti trend harga penawaran di pasar.

Berdasarkan kondisi-kondisi tersebut diatas, maka strategi bisnis dari UKM Lumpia Kings yang dapat diterapkan adalah strategi biaya rendah. Strategi biaya rendah digunakan untuk menekan biaya produksi sehingga dapat mengurangi harga jual. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang mudah terpengaruh pergeseran harga dan dalam pengambilan keputusan untuk membeli relatif dipengaruhi oleh harga. Dalam pelaksanaannya, strategi biaya rendah diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya: strategi fokus atau strategi pembedaan karakteristik produk.

Strategi biaya rendah pada UKM Lumpia Kings yang dapat dilakukan adalah:

1. Menekan biaya produksi atau meningkatkan efisiensi biaya produksi untuk memproduksi lumpia dengan harga jual yang lebih rendah dari pesaing, namun tetap berupaya menjaga kualitas dan ciri khas, sehingga dapat menjangkau segmen masyarakat menengah ke bawah.
2. Untuk menjangkau segmen pasar kelas menengah ke bawah lebih difokuskan pada penekanan biaya produksi dan harga jual. Namun, untuk menjangkau kelas ekonomi menengah ke atas dibutuhkan promosi yang lebih eksklusif seperti keberadaan toko pada kawasan pusat kota, seperti halnya yang dilakukan oleh usaha Lumpia Express yang menyasar konsumen ekonomi atas.

4.2. Analisis SWOT Strategi Pengembangan Usaha UKM Lumpia Kings

Pengertian analisis SWOT menurut Rangkuti (2006:18) adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, dimana setiap perusahaan harus bisa memaksimalkan setiap kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*) dan bisa meminimalkan kelemahan (*Weakness*) serta ancaman (*Threats*).

Pendekatan ini mencoba menyeimbangkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal organisasi yang ada. Pendekatan ini menganjurkan bahwa isu pertama organisasi harus dianalisis secara hati-hati dan cermat. Formulasi strategi harus diarahkan kepada berbagai organisasi yang

penting dan mendesak untuk segera diselesaikan. Analisis ini akan sangat membantu di dalam merumuskan kebijakan-kebijakan yang sifatnya strategi bagi perusahaan.

4.2.1. Kekuatan internal UKM Lunpia Kings dalam rangka pengembangan usaha

Kekuatan adalah kondisi suatu perusahaan yang mampu untuk melakukan semua tugasnya secara baik dikarenakan semua sarana dan prasarana sangat mencukupi (umumnya diatas rata-rata industri). Rangkuti (2006:18) Kekuatan yang dimiliki oleh suatu perusahaan nantinya dapat digunakan untuk meningkatkan potensi yang ada sehingga dapat mempermudah pengembangan usaha.

Beberapa kekuatan internal yang dimiliki oleh UKM Lunpia Kings untuk dapat dimanfaatkan dalam mengembangkan usahanya antara lain adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan untuk melakukan perencanaan dan penyusunan strategi usaha dengan melibatkan pengelola dan pegawai. Keterlibatan pegawai akan membuat banyak informasi yang dapat dipakai dalam rangka menentukan tujuan dan strategi.
2. Struktur organisasi yang sederhana dimana pemilik mengorganisasikan operasional usaha melalui pengelolanya yang kemudian langsung diinstruksikan kepada seluruh pegawai..
3. Sistem pengendalian yang cukup baik, sesuai dengan skala usaha yang kecil. Pemilik usaha UKM Lunpia Kings telah melakukan pengendalian persediaan, pengendalian keuangan dan juga pengendalian karyawan yang sesuai dengan kebutuhan usahanya.
4. Penetapan harga yang sudah sesuai dengan skala usaha UKM Lunpia Kings yang merupakan usaha perdagangan skala kecil dan menengah. Produk yang ditawarkan diberikan harga yang bersaing dengan harga yang ditawarkan pesaing usaha UKM lainnya.

4.2.2. Kelemahan internal UKM Lunpia Kings dalam rangka pengembangan usaha

Kegiatan menganalisis kelemahan dari lingkungan internal perusahaan dapat membantu manajemen untuk membantu adanya kekurangan atau penyimpangan yang membuat posisi perusahaan tidak menguntungkan sehingga mempengaruhi tingkat kemampuan bersaing dengan para pesaing dalam industri manufaktur. Rangkuti (2006:19)

Beberapa kelemahan internal yang teridentifikasi dari pembahasan sebelumnya dan dapat membuat pengembangan usaha UKM Lunpia Kings menjadi tidak optimal antara lain:

1. Peramalan dilakukan atas dasar pertimbangan individual dari pemilik usaha tanpa melibatkan orang lain sehingga terdapat kemungkinan kesalahan dalam melakukan peramalan usaha.
2. Tidak pernah ada usaha untuk memotivasi karyawan agar dapat bekerja lebih baik dari pemilik UKM Lunpia Kings. Hal ini membuat karyawan kurang termotivasi dalam bekerja dan karenanya kinerjanya akan dapat menurun.

3. Tidak pernah melakukan riset konsumen secara langsung, sehingga pemilik UKM Lunpia Kings tidak pernah mengetahui kekurangan-kekurangan dari UKM Lunpia Kings yang dikeluhkan oleh konsumennya.
4. Tidak pernah ada kegiatan promosi maupun kegiatan lain untuk dapat meningkatkan volume penjualan.
5. Tidak ada sistem informasi yang baik terkait dengan operasional usaha terutama yang dapat meningkatkan minat bekerja karyawan. Sistem imbalan dan sanksi yang diterapkan hanya diketahui oleh pemilik, hal ini membuat pegawai menjadi kurang puas karena tidak mengetahui prestasi seperti apa yang dapat membuat mereka mendapatkan penghargaan dan bagaimana bentuk penghargaan tersebut akan diberikan.

4.2.3. Peluang eksternal UKM Lunpia Kings dalam rangka pengembangan usaha

Menganalisis lingkungan eksternal juga diperlukan untuk mengembangkan usaha. Salah satunya dengan menemukan peluang dalam perusahaan untuk membantu manajemen dalam mencari dan mengetahui apa saja yang menjadi peluang dan kesempatan bagi perusahaan dalam menjalankan bisnisnya sehingga perusahaan tersebut dapat meraih pangsa pasar dengan keuntungan yang lebih besar. Rangkuti (2006:19)

Beberapa peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh UKM Lunpia Kings untuk dapat mengembangkan usahanya antara lain adalah sebagai berikut :

1. Kesesuaian antara harga produk yang ditawarkan terhadap kemampuan ekonomi konsumen akan membuat produk yang ditawarkan diminati oleh target sasaran konsumen UKM Lunpia Kings, hal ini menjadi potensi yang sangat besar karena akan mendatangkan banyak pendapatan yang kemudian akan dijadikan sebagai modal pengembangan usaha.
2. Faktor sosial, budaya dan lingkungan yang mendukung keberadaan UKM Lunpia Kings sebagai UKM yang menyediakan kebutuhan kuliner target konsumen dari kalangan masyarakat umum. Faktor lingkungan sekitar yang banyak masyarakat adalah potensi besar karena masyarakat Semarang terkenal menggemari lunpia yang dapat diperoleh dari UKM Lunpia Kings.
3. Kemampuan dan kesediaan untuk memanfaatkan teknologi internet dalam rangka mendukung pemasaran produk UKM Lunpia Kings. Akses internet yang sangat mudah dilakukan oleh para konsumen akan membuat UKM Lunpia Kings lebih banyak dikenal dikalangan para target konsumen..
4. Minimnya persaingan usaha UKM di sekitar UKM Lunpia Kings membuat UKM Lunpia Kings menjadi satu-satunya UKM yang dituju oleh target konsumen yang ingin melakukan belanja produk lunpia pada UKM secara langsung.
5. Kemungkinan peluang munculnya pesaing usaha baru yang sangat rendah karena modal yang cukup besar untuk membuka sebuah unit UKM. Kemudahan membuat akun pelapak online membuat kemunculan UKM baru menjadi semakin rendah. Hal ini sangat menguntungkan bagi UKM Lunpia Kings karena di masa depan tidak muncul pesaing dalam bentuk UKM baru di sekitarnya.
6. Posisi tawar pemasok yang lebih rendah dari UKM Lunpia Kings, dikarenakan banyaknya produsen produk UKM yang dapat menjadi alternatif memasok barang.

4.2.4. Ancaman eksternal UKM Lunpia Kings dalam rangka pengembangan usaha

Melakukan analisis eksternal selain menemukan peluang, juga menemukan ancaman yang akan dihadapi perusahaan. Ancaman adalah bagian dari analisis lingkungan eksternal perusahaan yang membantu manajemen untuk mengetahui tantangan yang akan dan telah dihadapi perusahaan yang timbul karena adanya suatu kecenderungan atau perkembangan yang tidak menguntungkan di luar perusahaan. Rangkuti (2006:19)

Beberapa ancaman eksternal yang dapat membuat usaha UKM Lunpia Kings merugi dan menghambat pengembangan usahanya antara lain adalah sebagai berikut :

1. Kemudahan dalam melakukan belanja online akan membuat banyak konsumen beralih dari kebiasaan berbelanja di UKM menjadi kebiasaan belanja online.
2. Kemudahan dalam membuat akun pelapak online menjadikan potensi kemunculan pesaing usaha baru dari jenis perdagangan online menjadi semakin besar.
3. Posisi tawar konsumen yang lebih tinggi karena banyaknya alternatif tempat belanja produk UKM, terutama alternatif belanja secara online.

4.3. Strategi Pengembangan Usaha UKM Lunpia Kings

Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan matriks SWOT berikut ini

Tabel 1
Analisis SWOT

| | | Internal | |
|------------------------|--|---|--|
| | | Kekuatan (Strenghts) | Kelemahan (Weakness) |
| <u>S.W.O.T.</u> | | <ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan untuk melakukan perencanaan dan penyusunan strategi usaha dengan melibatkan pegawai - Struktur organisasi yang sederhana - Sistem pengendalian yang cukup baik - Penetapan harga yang optimal - Keberadaan UKM secara fisik lebih dapat dipercaya | <ul style="list-style-type: none"> - Peramalan usaha yang tidak profesional - Tidak ada usaha memotivasi karyawan - Penempatan staf pegawai tanpa perencanaan - Tidak melakukan riset konsumen secara langsung - Tidak ada promosi - Sistem penyediaan produk terbatas, tidak kontinyu - Tidak ada sistem informasi yang baik |
| Eksternal | Potensi (Opportunities) <ul style="list-style-type: none"> - kekuatan ekonomi konsumen - Faktor sosial, budaya dan lingkungan yang mendukung | Strategi S – O <ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan kekuatan ekonomi konsumen dengan menetapkan harga yang optimal 2. Memanfaatkan internet sebagai bagian dari strategi pengembangan | Strategi W – O <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kemampuan peramalan usaha sekaligus melakukan riset konsumen untuk dapat memaksimalkan potensi ekonomi konsumen |

| | | | |
|--|---|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan dan kesediaan untuk memanfaatkan teknologi internet dalam rangka mendukung pemasaran produk - Minimnya persaingan usaha UKM - peluang munculnya pesaing usaha baru rendah - Posisi tawar pemasok yang lebih rendah | <p>usaha, didukung dengan kemampuan merencanakan strategi bersama pegawai</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Mengoptimalkan harga dengan memanfaatkan posisi tawar pemasok yang rendah 4. Menetapkan strategi penyediaan produk dengan memanfaatkan posisi tawar pemasok rendah 5. Persaingan UKM yang minim serta peluang muncul pesaing yang rendah dapat dimaksimalkan, kemampuan merencanakan strategi dapat optimal | <ol style="list-style-type: none"> 2. Peningkatan kegiatan promosi untuk menarik minat konsumen yang potensi ekonominya tinggi 3. Memaksimalkan kemampuan dan keterampilan internet dalam rangka meningkatkan kemampuan manajemen pemasaran usaha 4. Mengoptimalkan sistem penyediaan menjadi kontinyu sehingga dapat memanfaatkan posisi tawar pemasok yang rendah |
| | <p>Ancaman (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> - situs belanja online - potensi kemunculan pesaing usaha baru online besar - Posisi tawar konsumen yang lebih tinggi | <p style="text-align: center;">Strategi S – T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memaksimalkan kemampuan perencanaan strategi untuk mengatasi ancaman keberadaan dan perkembangan situs belanja online 2. Mengoptimalkan kemampuan menetapkan harga untuk mengatasi posisi tawar konsumen yang tinggi | <p style="text-align: center;">Strategi W – T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peramalan usaha harus ditingkatkan mengingat ancaman besar dari perkembangan situs belanja online 2. Perencanaan dan penyediaan produk harus lebih baik untuk dapat menyikapi posisi tawar konsumen yang tinggi 3. Riset konsumen harus dilakukan dengan tepat agar mampu menarik minat konsumen 4. Kegiatan promosi dapat dilakukan, agar menarik konsumen yang mulai memilih berbelanja secara Online |

Kekuatan dan kelemahan internal dari UKM Lunpia Kings berdasarkan kajian penelitian memperlihatkan lebih banyak kelemahan dari UKM Lunpia Kings dibandingkan kekuatan yang dimilikinya, oleh karena itu untuk dapat menjamin bahwa pengembangan usaha dari UKM berjalan optimal maka akan lebih baik apabila fokus pengembangan dari sisi internal adalah untuk meminimalisasi seluruh kelemahan yang dimilikinya untuk ditingkatkan menjadi lebih baik. Sementara dari kondisi eksternal, pertumbuhan trend belanja online yang direspon dengan pertumbuhan situs belanja online yang sangat banyak berdampak pada peluang dan ancaman yang sama banyaknya. Keberadaan dan pertumbuhan situs belanja online menumbuhkan peluang-peluang baru bagi UKM, sama banyaknya dengan ancaman yang ditimbulkan trend belanja online tersebut. Terkait dengan kondisi dari UKM Lunpia Kings yang belum berada dalam situasi merugi, bahkan cenderung berkembang walaupun cukup lambat, maka kondisi eksternal

yang lebih baik untuk diperhatikan adalah peluang-peluang yang ada agar dioptimalkan untuk mendukung pengembangan usaha.

5. Penutup

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa:

1. Berdasarkan metode *five forces Porter* maka strategi bisnis yang dapat dikembangkan oleh UKM Lunpia Kings adalah strategi biaya rendah, dimana UKM Lunpia Kings diharapkan dapat menambah fokus usaha untuk menciptakan produk lunpia dengan harga yang relatif rendah untuk menjangkau segmen masyarakat menengah.
2. Berdasarkan metode SWOT, strategi pengembangan bisnis UKM Lunpia Kings adalah strategi penetrasi pasar, dimana UKM akan melakukan penetrasi pasar pada masyarakat ekonomi menengah. Peningkatan pangsa pasar pada masyarakat kelas menengah dilakukan dengan mengoptimalkan seluruh kekuatan dan potensi yang dimiliki oleh UKM tersebut, serta meminimalkan seluruh kelemahan dan ancaman yang dihadapi oleh UKM.

5.2. Saran

Sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan serta melihat berbagai fenomena yang telah ditemui selama penelitian berlangsung maka adapun saran yang diberikan adalah

1. Bagi manajemen UKM Lunpia Kings, disarankan bagi manajemen UKM untuk meminimalkan seluruh kelemahan yang dimilikinya dan juga melakukan berbagai strategi yang dapat mengatasi berbagai ancaman dari luar yang dapat membuat UKM Lunpia Kings kehilangan konsumennya.
2. Bagi penelitian selanjutnya, penelitian ini dapat mengungkapkan bahwa dengan penggunaan analisis SWOT dan juga *Five Forces Porter* telah dapat disusun sebuah strategi pengembangan usaha yang cukup menyeluruh. Karenanya disarankan bagi penelitian selanjutnya untuk dapat mempergunakan analisis SWOT dan juga *Five Forces Porter* dalam melakukan pembahasan terkait pengembangan usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- John, Pearie dan Robinson. 2008. *Manajemen Strategis*, Edisi ke-10. Jakarta: Salemba Empat.
- Porter, Michael. 2000. *Strategi Bersaing*. Jakarta: Erlangga.
- Rangkuti, Freddy. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Cetakan Ke-16. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan RD*. Bandung: Alfabeta.