

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

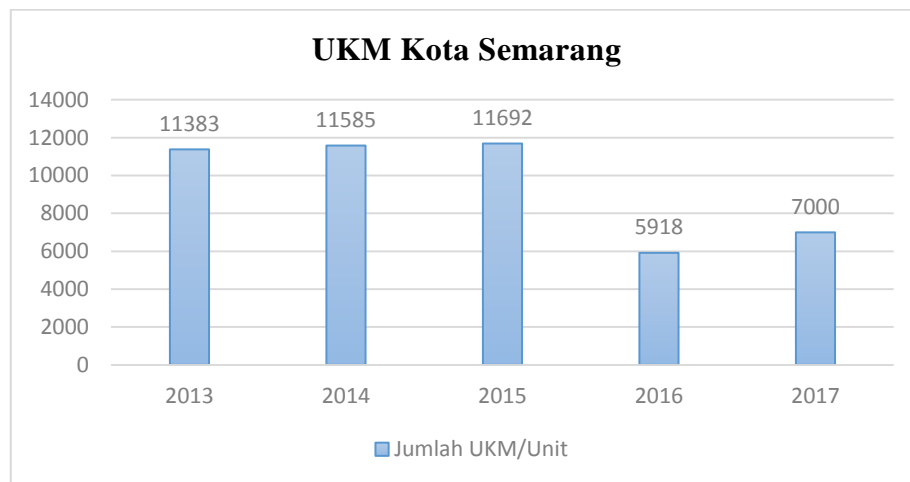
UMKM mempunyai peran penting dan strategis dalam pembangunan ekonomi nasional. Selain berperan dalam pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja, UMKM juga berperan dalam mendistribusikan hasil-hasil pembangunan.

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) merupakan salah satu bagian terpenting dari perekonomian suatu negara, tidak terkecuali Indonesia. Jumlah pelaku usaha industri UMKM Indonesia termasuk paling banyak di antara negara lainnya, terutama sejak tahun 2014. Jumlah umkm di Indonesia terus mengalami perkembangan dari tahun 2015, 2016 hingga tahun 2017 jumlah pelaku UMKM di Indonesia akan terus mengalami pertumbuhan. Data dari Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah pada tahun 2014, terdapat sekitar 57,8 juta pelaku UMKM di Indonesia. Di 2017 serta beberapa tahun ke depan diperkirakan jumlah pelaku UMKM akan terus bertambah.

Peranan UKM dalam perekonomian Indonesia adalah sentral dalam menyediakan lapangan pekerjaan dan menghasilkan output yang berguna bagi masyarakat. Data Badan Pusat Statistik (BPS), di Kota Semarang yang terbagi atas 16 wilayah kecamatan. Pada tahun 2012 terdapat jumlah UKM sebesar 11.206 meningkat menjadi 11.383 pada tahun 2013 dan mengalami peningkatan lagi pada tahun 2014 menjadi 11.585 unit. Pada tahun 2015 meningkat menjadi

11.692 unit, namun pada tahun 2016 menurun menjadi 5.918 unit dan pada tahun 2017 meningkat menjadi 7.000 unit. Berikut adalah grafik kenaikan jumlah UKM di Kota Semarang.

Gambar 1.1
Grafik Jumlah UKM Kota Semarang



Sumber: Dinas Koperasi dan UMKM Tahun 2017.

Pertambahan UKM tersebut tentunya menunjukkan bahwa masih terdapat peluang bagi UKM untuk dapat dikembangkan menjadi lebih optimal, seperti melibatkan UKM ke dalam sektor usaha besar sebagai domain utama ataupun sekunder. Sektor UKM adalah hal utama yang mendorong pertumbuhan pekerjaan dalam perekonomian suatu negara. Pembangunan negara terkait dengan penguatan dan peningkatan dari sektor swasta di mana UKM memainkan peran penting. Pertumbuhan UKM jasa, produk makanan, produk pertanian, konstruksi, dan sebagainya, telah dianggap sebagai mesin penumbuh dan memberikan kontribusi terhadap perekonomian. Pertumbuhan yang berkelanjutan dan peningkatan daya saing UKM akan memberikan peluang untuk investasi dan lapangan kerja (Patrick McNamee, 2012:110). Pengaruh globalisasi terhadap

usaha kecil dan menengah telah menerima lebih banyak perhatian daripada jenis perusahaan lainnya di kalangan internasional karena UKM memberikan kontribusi yang signifikan bagi perekonomian kedua negara berkembang dan dikembangkan. (Sefer Sener, 2014:22).

Kemampuan berperan ke dalam usaha besar adalah manifestasi dari keunggulan kompetitif suatu UKM. Keunggulan kompetitif adalah kemampuan dalam mengatasi tantangan yang ada dan memanfaatkan peluang usaha yang timbul, termasuk peluang dalam mengembangkan diri untuk menjadi lebih besar. Pada saat ini kecenderungan UKM dalam meningkatkan keunggulan kompetitifnya adalah secara bersama-sama mencari sumber-sumber baru pengetahuan, teknologi, dan keterampilan yang dapat membawa pada pembentukan struktur baru terhadap usahanya.

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.

Persaingan sengit dan tak henti-hentinya terjadi dalam bisnis. Dalam rangka untuk tetap bertahan dan memperoleh kesuksesan, perusahaan harus memiliki keuntungan lebih dari pesaing mereka. Keunggulan kompetitif didefinisikan sebagai "suatu kondisi yang memungkinkan perusahaan untuk beroperasi secara berkualitas tinggi lebih efisien atau sebaliknya daripada perusahaan bersaing dengan dan yang menghasilkan manfaat yang diperoleh perusahaan tersebut (David Fred, 2009:25).

Michael E. Porter dalam bukunya yang berjudul "Keunggulan bersaing" mengatakan, bahwa keunggulan kompetitif dapat tercapai tentu dibutuhkan strategi bersaing yang tepat. Strategi bersaing merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri. Strategi bersaing bertujuan

membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri. Sasaran dari analisis pesaing adalah mengembangkan profil sifat dan sukses dari kemungkinan perubahan strategi yang dapat dilakukan oleh tiap-tiap pesaing.

Deskripsi "*Five forces*" atau "Lima Kekuatan" Porter membentuk struktur dari semua industri dan sebagian besar menetapkan aturan kompetisi dan berfungsi meningkatkan profit perusahaan. Lima kekuatan itu adalah ancaman yang ditimbulkan oleh persaingan yang kompetitif, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, potensi pendatang baru, dan produk pengganti (Porter, 2000:84).

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).

Dalam persaingan bisnis, perusahaan perlu mengenali kekuatan dan kelemahan perusahaan itu sendiri. Hal ini akan sangat membantu perusahaan dalam mengenali diri, serta memanfaatkan setiap peluang yang ada dan menghindari atau meminimalkan ancaman. Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi bersaing dengan cara mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal perusahaan dan kekuatan-kekuatan eksternal

perusahaan. Pengembangan strategi bersaing ini bertujuan agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal sehingga dapat mengantisipasi perubahan lingkungan dimana hal itu sangat penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan optimal dari sumber daya yang ada.

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)”

1.2 Perumusan Masalah

Lunpia Kings merupakan salah satu pusat oleh-oleh di Kota Semarang yang berdiri sejak tahun 2009. Menurut pemilik, jumlah konsumen cenderung meningkat karena peningkatan variasi produk yang dijual di UKM Lunpia Kings meskipun persaingan pasar semakin tajam. Produk yang ditawarkan UKM Lunpia Kings memiliki berbagai varian, mulai dari produk lunpia vacuum yang bisa bertahan kurang lebih selama seminggu, produk lunpia frozen yang mampu bertahan 2-4 hari, dan produk lunpia kering serta basah.

UKM Lunpia Kings juga mengembangkan variasi produk baru yaitu berupa snack, dimana Lunpia Kings menyajikan produk lunpia dengan varian topping seperti rasa keju, barbeque, mayonaise, dan rumput laut. Isi dari snack lunpia ini juga berbeda, tidak hanya berisikan rebung tapi juga ikan, dengan jenis ikan cakalang atau ikan kakap.

Dalam menjalankan usaha, UKM Lunpia mengalami kendala strategi penjualan seperti banyaknya pesaing yaitu produsen lunpia, pemodal, dan minimnya kualitas sumber daya manusia, hal ini menjadi kendala bagi UKM Lunpia Kings untuk bersaing dengan produk lunpia. Sistem produksi yang dilaksanakan oleh UKM Lunpia Kings bersifat sangat sederhana dengan pertimbangan jumlah produk yang harus sesuai dengan target penjualan. UKM terlihat tidak melakukan produksi dengan rencana penjualan dalam jangka panjang, hal ini sangat terkait dengan produk yang bersifat rentan busuk sehingga produksi untuk jangka panjang sangat beresiko menimbulkan

kerugian. Berdasarkan uraian di atas maka pertanyaan penelitian yang diajukan adalah:

1. Bagaimana menentukan strategi bersaing UKM Lunpia Kings dengan analisis *Five Forces Porter*?
2. Bagaimana menentukan strategi bersaing UKM Lunpia Kings dengan analisis SWOT?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menentukan strategi usaha bisnis UKM Lunpia Kings berdasarkan posisi bersaing dan jenis usaha dengan menggunakan Analisis Five Forces Porter.
2. Menentukan strategi usaha bisnis UKM Lunpia Kings berdasarkan posisi bersaing dan jenis usaha dengan menggunakan Analisis SWOT.

1.4 Kegunaan Penelitian

a. Bagi Perusahaan

Dapat menjadikan masukan bagi UKM tersebut untuk melakukan evaluasi terhadap strategi bersaing usaha sehingga dapat digunakan dalam proses peningkatan usahanya ke depan.

b. Bagi Penulis

Merupakan kesempatan untuk belajar lebih banyak dalam menerapkan ilmu pengetahuan yang diterima dalam proses perkuliahan dibandingkan dengan kenyataan yang diterapkan di lapangan.

c. Bagi Pihak Lain

Sebagai bahan informasi bagi penelitian sejenis sehingga akan memperkaya dan melengkapi kekurangan-kekurangan yang ada dalam penelitian ini.

1.5 Kerangka Pemikiran Teoritis

1.5.1 Strategi Perusahaan

1.5.1.1 Definisi Strategi

Menurut Michael Porter (1985: 43), strategi adalah alat untuk mencapai keunggulan bersaing. Sedangkan menurut Chandler (1962), strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan. Kemudian menurut Hamel dan Prahalad (1995:60), strategi adalah tindakan incremental (senantiasa meningkat) dan berkesinambungan yang dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hamper dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai adari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi iinti di dalam bisnis yang dulakukan. (Freddy Rangkuti, 2010:3-4)

Dari berbagai pengertian strategi di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa strategi adalah serangkaian keputusan dan aksi yang diimplementasikan dalam rangka memenangkan persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan.

1.5.2 Strategi Bersaing

1.5.2.1 Definisi Strategi Bersaing

Salah satu faktor terpenting bagi keberhasilan dan kegagalan dalam perusahaan adalah persaingan. Persaingan menentukan juga ketepatan aktivitas perusahaan yang dapat menyokong kinerjanya, seperti inovasi, budaya kohesif, atau pelaksanaan yang baik. 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.

Strategi bersaing menurut para ahli yaitu menurut Porter (2007:62), *“Inti dari perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya walaupun lingkungan yang sangat relevan luas, mencakup lingkungan perusahaan adalah industri-industri dimana perusahaan tersebut bersaing.”*

1.5.2.2 Definisi Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing menurut Poreter (1994:3) berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh sebuah perusahaan untuk pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya. Sedangkan keunggulan bersaing

menurut Kotler dan Amstrong (2001:39) adalah suatu keunggulan diatas pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai lebih kepada konsumen, baik melalui harga yang rendah atau dengan menyediakan banyak manfaat yang mendukung penetapan harga lebih mahal.

Keunggulan bersaing dapat dimiliki oleh perusahaan apabila perusahaan mau dan sadar akan lingkungan perubahan sekitar dan terus melakukan adaptasi dan motivasi mengenai kekuatan serta peluang yang ada. Disaat perusahaan dapat melakukan hal itu, maka perusahaan akan mampu meminimalkan segala kelemahannya serta ancaman yang ada dari lingkungan perusahaan, sehingga perusahaan memiliki daya saing daripada pesaing-pesaing lainnya.

Analisis dan diagnosis keunggulan strategi adalah suatu proses dimana penyusun strategi memeriksa faktor-faktor keuntungan strategi suatu perusahaan untuk menentukan di mana kekuatan dan kelemahan perusahaan sehingga penyusun strategi dapat memanfaatkan secara efektif kesempatan lingkungan dan menghadapi tantangan lingkungan (Kuncoro, 2006). Jika penyusun strategi tidak sepenuhnya menyadari kekuatan-kekuatan atau keuntungan-keuntungan strategi perusahaan, maka mereka tidak dapat memilih berbagai kesempatan lingkungan yang tersedia untuk pencapaian tujuan perusahaan dengan lebih sukses.

Dengan analisis dan diagnosis faktor-faktor strategi, penyusun strategi dapat mengembangkan profil keuntungan strategi dan mempertemukannya dengan profil kesempatan dan tantangan lingkungan untuk menciptakan kondisi-kondisi optimal dalam menyelesaikan atau mengubah strategi atau kebijakan.

1.5.3 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. Menurut Porter, hakikat persaingan di suatu industri tertentu dapat dipandang sebagai perpaduan lima kekuatan:

1. Persaingan antar perusahaan saingan
2. Potensi masuknya pesaing baru
3. Potensi pengembangan produk-produk pengganti
4. Daya tawar pemasok
5. Daya tawar konsumen

Kelima kekuatan persaingan di atas mencerminkan kenyataan bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada para pemain yang ada. Pelanggan, pemasok, produk pengganti, serta pendatang baru potensial semuanya merupakan “pesaing” bagi perusahaan-perusahaan dalam industri dan dapat lebih tau kurang menonjol tergantung pada situasi tertentu.

1.5.3.1 Persaingan Antar Perusahaan Saingan

Persaingan antarperusahaan saingan biasanya merupakan yang paling hebat dari lima kekuatan kompetitif. 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 antarperusahaan ini terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi.

Intensitas persaingan antarperusahaan saingan cenderung meingkat ketika jumlah pesaing bertambah, ketika pesaing lebih setara dalam hal ukuran dan kapabilitas, ketika permintaan akan produk industri itu menurun, dan ketika potongan harga menjadi lazim. Persaingan yang tajam merupakan akibat dari sejumlah faktor-faktor struktural yang saling berinteraksi.

a. Jumlah Pesaing yang Banyak atau Seimbang.

Bilamana jumlah pesaing besar, kemungkinan akan persaingan menjadi besar dan beberapa perusahaan mungkin beranggapan bahwa mereka dapat bergerak tanpa diketahui lawan. Bahkan, bilamana hanya terdapat sedikit perusahaan, jika mereka relatif seimbang dalam artian ukuran dan sumber daya, akan tercipta ketidakstabilan karena mereka mungkin cenderung saling bertarung dan mempunyai sumberdaya untuk pertarungan yang lama dan keras. Di pihak lain, bilamana industri sangat terkonsentrasi atau di dominasi oleh satu atau beberapa perusahaan saja, maka kekuatan relative hanya sedikit saja, dan para pemimpin pasar dapat memaksakan disiplin selain juga memainkan peran koordinatif dalam industri melalui cara-cara seperti kepeloporan harga.

b. Pertumbuhan Industri yang Lamban

Pertumbuhan industri yang lamban mengubah persaingan menjadi ajang perebutan bagian pasar untuk perusahaan-perusahaan yang ingin melakukan ekspansi. Persaingan bagian pasar jauh lebih tidak stabil daripada situasi dalam industri di mana pertumbuhannya cepat yang menjamin bahwa perusahaan dapat meningkatkan hasil semata-mata hanya dengan mengikuti kecepatan pertumbuhan industri, dan di mana seluruh sumber daya keuangan dan manajerial dapat digunakan dengan melakukan perluasan mengikuti perkembangan industri.

c. Biaya Tetap atau Biaya Penyimpanan yang Tinggi.

Biaya tetap yang tinggi menciptakan tekanan yang berat terhadap semua perusahaan untuk mengisi kapasitas yang seringkali membawa kepada penurunan harga yang cepat bilamana terjadi kapasitas berlebih. Perusahaan yang membelanjakan sebagian besar dari biayanya untuk input dari luar (pertambahan nilainya kecil) mungkin merasakan tekanan yang berat untuk memenuhi kapasitas sampai ke titik impas, meskipun proporsi biaya tetap secara absolut adalah rendah.

d. Ketiadaan Diferensiasi atau Biaya Peralihan

Bilamana produk dipandang sebagai komoditas atau hamper seperti komoditas, maka pilihan oleh pembeli banyak didasarkan atas harga dan pelayanan, dan desakan untuk persaingan harga dan pelayanan yang tajam dapat terjadi. Bentuk persaingan ini sangat tidak stabil. Di pihak lain, diferensiasi produk, menciptakan lapisan pelindung terhadap perang

persaingan karena pembeli mempunyai preferensi dan kesetiaan kepada penjual tertentu.

e. Penambahan Kapasitas dalam Jumlah Besar

Bilamana skala ekonomis memaksa bahwa kapasitas harus ditingkatkan dalam jumlah besar, maka penambahan kapasitas tersebut dapat secara kronis merusak keseimbangan penawaran/permintaan dalam industri, khususnya bila terdapat risiko penambahan kapasitas yang mengelompok. Industri mungkin berulang-ulang menghadapi periode kelebihan kapasitas dan penurunan harga.

f. Pesaing yang Beragam.

Para pesaing yang berbeda dalam strategi, asal usul, kepribadian erta hubungan mereka dengan perusahaan induk mempunyai tujuan yang berbeda dan strategi yang berlainan untuk bersaing dan akan terus-menerus berhadapan satu sama lain dalam proses. Mereka mungkin mengalami kesulitan untuk menerka keinginan pihak lain secara akurat dan bersepakat untuk membuat “aturan main” dalam industri. Pemilihan strategi yang tepat bagi satu pesaing bias salah untuk yang lain.

Pesaing asing seringkali menambah keragaman dalam industri karena situasi mereka yang berbeda dan seringkali juga karena tujuan mereka berbeda. Demikian pula halnya dengan pengusaha pemilik pabrik atau perusahaan jasa kecil, karena mereka mungkin sudah cukup puas dengan tingkat pengembalian atas modal yang ditanamkan dibawah normal guna mempertahankan kebebasan dalam kepemilikan , sedangkan tingkat

pengembalian seperti itu tidak wajar dan dirasakan tidak rasional oleh perusahaan pesaing yang sahamnya dimiliki umum. Dalam industri seperti ini, sosok perusahaan kecil dapat membatasi kemampuan perusahaan yang lebih besar. Begitu juga, perusahaan yang memandang suatu pasar sebagai saluran untuk kelebihan kapasitas akan menerapkan kebijakan yang bertentangan dengan perusahaan yang memandang pasar sebagai saluran utama.

g. Taruhan Strategi yang Besar

Persaingan dalam suatu industri menjadi makin tidak menentu jika sejumlah perusahaan mempunyai taruhan yang besar untuk mencapai sukses di situ. Sebagai contoh, sebuah perusahaan yang terdiversifikasi mungkin mengutamakan pencapaian sukses dalam industri tertentu guna mengembangkan strategi perusahaan secara keseluruhan.

h. Hambatan Pengunduran Diri yang Tinggi

Hambatan pengunduran diri adalah faktor-faktor ekonomis, strategi dan emosional yang membuat perusahaan tetap bersaing dalam bisnis meskipun mereka mungkin memperoleh laba atas investasi yang rendah atau bahkan negatif. Sumber-sumber utama hambatan pengunduran diri adalah seperti berikut:

- Harta khusus: harta yang sangat khusus untuk bisnis atau lokasi tertentu mempunyai nilai tunai yang rendah atau biaya yang tinggi untuk dialihkan atau dikonversikan.

- Biaya tetap pengunduran diri: ini meliputi persetujuan dengan tenaga kerja, biaya pemindahan, pemeliharaan kemampuan untuk suku cadang, dan lain-lain.
- Tata hubungan strategis: tata hubungan antara unit usaha dengan unit lain dalam perusahaan dalam artian citra, kemampuan pemasaran, akses ke pasar dana, fasilitas bersama, dan lain-lain. Ini menyebabkan perusahaan secara strategis sangat berkepentingan untuk tetap berada dalam bisnis tersebut.
- Hambatan emosional: ketidaksediaan manajemen untuk membuat pertimbangan-pertimbangan ekonomis dalam keputusan untuk keluar dari bisnis yang disebabkan keterikatannya dengan bisnis tertentu, kesetiaan kepada karyawan, kecemasan akan masa depan karirnya, kebanggaan, dan alasan-alasan lain.
- Pembatasan oleh pemerintah dan sosial: ini meliputi larangan atau pencegahan dari pemerintah untuk mengundurkan diri dari bisnis karena kekuatiran akan kehilangan kesempatan kerja dan akibat-akibat ekonomis regional.

Bila hambatan pengunduran diri tinggi, kelebihan kapasitas tidak akan keluar dari industri, dan perusahaan-perusahaan yang kalah dalam persaingan tidak akan menyerah kalah. Sebaliknya, mereka akan bertahan dengan teguh dan, karena kelemahannya, harus menerapkan taktik yang ekstrim. Kemampulabaan keseluruhan industri dapat menjadi rendah karenanya.

1.5.3.2 Potensi Masuknya Pesaing Baru

Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta sering kali juga sumber daya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi kemampuan. Perusahaan-perusahaan yang melakukan diversifikasi melalui akuisisi (beli-alih) kedalam industri dari pasar lain sering kali memanfaatkan sumber daya mereka untuk menimbulkan keguncangan.

Ancaman masuknya pendatang baru kedalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh si pendatang baru. Jika rintangan atau hambatan ini besar dan/atau pendatang baru memperkirakan akan ada perlawanan yang keras dari muka-muka lama, maka ancaman masuknya pendatang baru akan rendah.

Ada enam sumber utama rintangan masuk:

a. Skala Ekonomis.

Skala ekonomis menggambarkan turunnya biaya satuan suatu produk apabila volume absolut per periode meningkat. Skala ekonomis menghalangi masuknya pendatang baru dengan memaksa mereka untuk masuk pada skala besar dan mengambil risiko menghadapi reaksi yang keras dari pesaing yang ada atau masuk dengan skala kecil dan beroperasi dengan tingkat biaya yang tidak menguntungkan. Keduanya merupakan pilihan yang tidak menyenangkan. Skala ekonomis dapat terjadi pada hampir semua fungsi bisnis, meliputi manufaktur, pembelian, penelitian dan pengembangan

(litbang), pemasaran, jaringan pelayanan, penggunaan armada wiraniaga serta distribusi.

b. Diferensiasi Produk.

Diferensiasi produk artinya perusahaan tertentu mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan, yang disebabkan oleh periklanan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk dimasa yang lampau, atau sekedar karena merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri. Diferensiasi menciptakan hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada. Usaha ini menyebabkan kerugian disaat awal dan seringkali bertahan untuk waktu yang cukup panjang. Investasi sedemikian untuk membina nama merek khususnya sangat riskan karena investasi ini tidak mempunyai nilai sisa jika usaha masuk tersebut gagal.

c. Kebutuhan Modal.

Kebutuhan untuk menanamkan sumber daya keuangan yang besar agar dapat bersaing menciptakan hambatan masuk, khususnya jika modal tersebut diperlukan untuk periklanan garis depan yang tidak dapat kembali atau untuk kegiatan penelitian dan pengembangan yang penuh risiko. Modal mungkin diperlukan bukan hanya untuk fasilitas produksi tetapi juga untuk hal-hal seperti kredit pelanggan, persediaan, atau untuk menutup kerugian disaat awal. Meskipun perusahaan-perusahaan besar masa kini mempunyai sumber dana untuk memasuki hampir setiap jenis produksi kebutuhan akan modal yang besar dalam bidang-bidang seperti computer dan ekstraksi

mineral membatasi kemungkinan masuknya pendatang baru. Meskipun seandainya modal tersedia di pasar modal, memasuki jenis industri ini mempunyai risiko yang besar terhadap modal yang tercermin dari tingginya tingkat bunga yang dikenakan kepada calon pendatang baru; ini menguntungkan bagi perusahaan-perusahaan yang telah ada dalam industri tersebut.

d. Biaya Beralih Pemasok

Hambatan masuk tercipta dengan adanya biaya beralih pemasok, yaitu biaya satu kali yang harus dikeluarkan pembeli bilamana berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya. Biaya peralihan ini dapat meliputi biaya melatih kembali karyawan, biaya peralatan pelengkap yang baru, biaya dan waktu untuk menguji atau menerima sumber baru, kebutuhan akan bantuan teknis sebagai akibat dari ketergantungan pada bantuan rekayasa penjual, desain ulang produk, atau bahkan biaya psikis karena merusak hubungan. Jika biaya peralihan ini tinggi, maka pendatang baru harus menawarkan penyempurnaan yang besar dalam hal biaya atau prestasi agar pembeli mau beralih ke pemasok lama.

e. Akses ke Saluran Distribusi.

Hambatan masuk dapat ditimbulkan dengan adanya kebutuhan dari pendatang baru untuk mengamankan distribusi produknya. Bilamana saluran distribusi untuk produk tersebut telah ditangani oleh perusahaan yang sudah mapan, perusahaan baru harus membujuk saluran tersebut agar menerima

produknya melalui cara-cara penurunan harga, kerjasama periklanan dan sebagainya yang akan mengurangi laba.

Makin terbatas saluran pedagang besar atau pengecer untuk suatu produk dan makin banyak pesaing yang telah mengikat saluran ini, jelas akan makin erat usaha untuk masuk ke dalam industri.

f. Biaya Tak Menguntungkan Terlepas dari Skala.

Perusahaan yang telah mapan mungkin tidak mempunyai keunggulan biaya yang tidak dapat ditiru oleh pendatang baru yang akan masuk tidak peduli berapapun besarnya dan berapapun pencapaian skala keonomis dari pendatang baru ini.

Penurunan biaya hampir selalu paling nyata pada tahap awal dan pertumbuhan dari pengembangan suatu produk, dan akhirnya sampai pada peningkatan yang berkurang secara proporsional. Jika biaya menurun dengan bertambahnya pengalaman pada suatu industri, dan jika pengalaman dapat dijaga kerahasiaannya oleh perusahaan yang telah ada, maka pengaruh ini akan mengakibatkan timbulnya hambatan masuk.

g. Kebijakan Pemerintah.

Sumber utama hambatan masuk yang terakhir adalah kebijakan pemerintah. Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup kemungkinan masuk ke dalam industri dengan peraturan-peraturan seperti persyaratan lisensi dan membatasi akses ke bahan baku.

Terlepas dari banyaknya hambatan bagi masuknya perusahaan baru tersebut, perusahaan baru terkadang masuk ke industri dengan produk

berkualitas tinggi, harga lebih rendah, dan sumber daya pemasaran yang substansial. Oleh karenanya, tugas penyusun strategi adalah mengidentifikasi perusahaan-perusahaan baru yang berpotensi masuk ke pasar, memonitor strategi perusahaan saingan baru, menyerang balik jika diperlukan, dan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada. Ketika ancaman perusahaan baru yang masuk ke pasar kuat, perusahaan yang telah ada umumnya memperkuat posisi mereka dan mengambil tindakan untuk menghambat perusahaan baru tersebut, seperti dengan menurunkan harga, memperpanjang garansi, menambah fitur, atau menawarkan paket-paket pendanaan.

1.5.3.3 Potensi pengembangan Produk-Produk Pengganti

Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing, dalam arti yang luas, dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga pagu (ceiling price) yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri.

Mengenali produk-produk substitusi (pengganti) adalah persoalan mencari produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri. Kadangkala melakukan hal ini dapat merupakan tugas yang pelik, dan merupakan tugas yang membawa analisis kepada bisnis-bisnis yang seolah-olah sangat jauh terpisah dari industrinya. Posisi dalam menghadapi produk pengganti mungkin merupakan persoalan tindakan industri secara kolektif.

Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk-produk yang mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik ketimbang produk industri, atau dihasilkan oleh industri yang berlabat tinggi. Dalam hal yang terakhir, produk pengganti seringkali dengan cepat ikut berperan jika terjadi perkembangan tertentu yang meningkatkan persaingan dalam industrinya sendiri dan menyebabkan penurunan harga atau peningkatan prestasi. Analisis terhadap kecenderungan seperti itu dapat menjadi penting dalam memutuskan apakah akan mencoba untuk menghadang produk pengganti secara strategis atau merencanakan strategi dengan menganggap produk pengganti sebagai kekuatan penting yang tak terhindarkan.

1.5.3.4 Daya Tawar Pemasok

Daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri, khususnya ketika terdapat sejumlah besar pemasok, atau ketika hanya terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus, atau ketika biaya peralihan ke bahan mentah lain sangat tinggi. Akan menguntungkan kepentingan baik pemasok maupun produsen untuk saling membantu dengan harga yang masuk akal, kualitas yang baik, pengembangan layanan baru, pengiriman yang tepat waktu, dan biaya persediaan yang lebih rendah, sehingga meningkatkan profitabilitas jangka panjang dari semua pihak yang berkepentingan.

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk yang dibeli. Pemasok yang kuat karenanya dapat menekan kemampuan industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harga.

Perusahaan mungkin saja menjalankan strategi integrasi mundur untuk memperoleh kontrol atau kepemilikan dari pemasok. Strategi ini sangat efektif manakala pemasok tidak dapat dipercaya, terlalu mahal, atau tidak sanggup memenuhi kebutuhan perusahaan secara konsisten. Pada umumnya, perusahaan dapat menegosiasikan syarat-syarat yang lebih menguntungkan dengan pemasok ketika integrasi mundur merupakan sebuah strategi yang lazim digunakan di kalangan perusahaan yang saling bersaing dalam suatu industri.

1.5.3.5 Daya Tawar Konsumen

Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar-menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain, semuanya dengan mengorbankan kemampuan industri. Kekuatan dari tiap-tiap kelompok pembeli yang penting dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan relatif pembeliannya dari industri yang bersangkutan dibandingkan dengan keseluruhan bisnis pembeli tersebut. Kelompok pembeli disebut kuat jika situasi berikut terjadi:

Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar relatif terhadap penjualan pihak penjual. Jika sebagian besar hasil penjualan merupakan pembelian dari satu pembeli tertentu maka ini akan mempertinggi pentingnya bisnis pembeli. Pembeli jumlah besar khususnya merupakan kekuatan yang ampuh jika biaya tetap yang besar menjadi ciri industri.

Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli. Dalam hal ini pembeli cenderung untuk

mencari harga yang menguntungkan dan menggunakan dananya untuk melakukan pembelian secara selektif. Bilamana produk yang dijual oleh industri yang bersangkutan hanyalah merupakan bagian kecil saja dari biaya pembeli, pembeli biasanya jauh lebih tidak peka harga.

Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi. Pembeli yang yakin bahwa mereka slalu dapat menemukan pemasok alternatif, dapat membandingkan pemasok satu dengan lainnya.

Pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil. Biaya pengalihan, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, mengikat pembeli pada penjual tertentu. Sebaliknya, posisi membeli menjadi kuat jika penjuallah yang menghadapi biaya pengalihan.

Pembeli mendapatkan laba kecil. Laba yang rendah menimbulkan rangsangan yang besar untuk menekan biaya. Tetapi, pembeli yang labanya tinggi, umumnya kurang peka harga dan mungkin mempunyai pandangan jangka panjang untuk memelihara kesehatan para pemasok mereka.

Pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik. Jika pembeli sudah terintegrasi sebagian atau menunjukkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan integrasi balik, mereka berada dalam posisi untuk menuntut konsesi. Bukan saja ancaman mereka untuk melakukan integrasi lebih jauh tampak meyakinkan, tetapi juga membuat sendiri sebagian komponen memberikan kepada mereka pengetahuan biaya yang merupakan alat bantu yang besar dalam negosiasi. Kekuatan pembeli dapat dinetralisasikan sebagian bila

perusahaan dalam industri memberikan ancaman untuk melakukan integrasi maju ke dalam industri pembeli.

Produk industri tidak penting bagi mutu produk pembeli. Bilamana mutu produk pembeli sangat dipengaruhi oleh produk industri, pembeli umumnya akan kurang peka harga.

Pembeli mempunyai informan lengkap. Bila pembeli mempunyai informasi lengkap tentang permintaan, harga pasar yang actual dan bahkan biaya pemasok, biasanya posisi tawar menawar mereka lebih kuat daripada ketika informasi yang mereka miliki tidak lengkap. Dengan informasi lengkap, pembeli berada dalam posisi yang lebih baik untuk menjamin bahwa mereka mendapatkan harga yang paling menguntungkan dibandingkan dengan yang lain dan dapat menentang dugaan pemasok bahwa kelayakan hidup mereka terancam.

Kebanyakan dari sumber kekuatan pembeli ini dapat dikaitkan dengan konsumen selain juga dengan pembeli industrial dan komersial. Sebagai contoh, konsumen cenderung untuk lebih peka harga jika mereka membeli produk yang tidak terdiferensiasi, mahal relatif terhadap penghasilan mereka, atau produk yang mutunya tidak terlalu penting bagi mereka.

Kekuatan pedagang besar dan pengecer sebagai pembeli ditentukan dengan aturan yang sama, dengan satu tambahan penting. Pengecer dapat memperoleh kekuatan tawar menawar yang besar atas produsen bilamana mereka dapat mempengaruhi keputusan pembelian dari konsumen. Demikian pula, pedagang besar dapat memperoleh kekuatan tawar menawar jika mereka dapat

mempengaruhi keputusan pembelian dari pengecer atau perusahaan yang kepada siapa mereka menjual.

Pilihan perusahaan mengenai kepada kelompok pembeli mana perusahaan akan menjual perlu dilihat sebagai keputusan strategis yang sangat penting. Perusahaan dapat memperbaiki posisi strategisnya dengan mendapatkan pembeli yang memiliki kekuatan paling kecil untuk mempunyai pengaruh yang merugikannya dengan kata lain seleksi pembeli. Jarang sekali kelompok-kelompok pembeli kepada siapa perusahaan menjual mempunyai kekuatan yang sama. Bahkan seandainya pun perusahaan menjual kepada satu jenis industri, biasanya selalu ada segmen-segmen tertentu dalam industri tersebut yang mempunyai kekuatan kurang daripada yang lain.

Setelah kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam industri serta sebab-sebab pokoknya didiagnosis, perusahaan berada dalam posisi untuk mengenali kekuatan dan kelemahannya relative terhadap industri. Dari sudut pandang strategis, kekuatan dan kelemahan yang sangat penting adalah sosok perusahaan dalam menghadapi sebab-sebab pokok dari tiap-tiap kekuatan persaingan.

Strategi bersaing yang efektif meliputi tindakan-tindakan ofensif ataupun defensive guna menciptakan posisi yang aman (defendable position) terhadap kelima kekuatan persaingan.

1.5.4 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 (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.

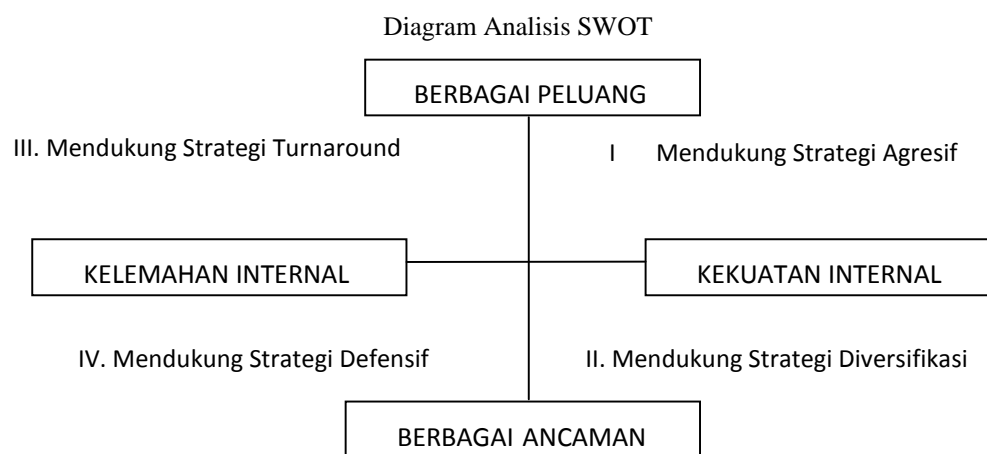
Kekuatan adalah kondisi suatu perusahaan yang mampu untuk melakukan semua tugasnya secara baik dikarenakan semua sarana dan prasarana sangat mencukupi (umumnya diatas rata-rata industri). Rangkuti (2006:18)

Kelemahan adalah sebagai dari analisis lingkungan internal perusahaan yang membantu manajemen untuk membantu adanya kelemahan-kelemahan penyimpangan yang membuat posisi perusahaan tidak menguntungkan sehingga mempengaruhi tingkat kemampuan bersaing dengan para pesaing dalam industri manufaktur. Rangkuti (2006:19)

Peluang adalah bagian dari analisis lingkungan eksternal perusahaan yang 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)

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)

Gambar 1.2
Diagram Analisis SWOT



KUADRAN 1 : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. (*Growth Oriented Strategy*)

KUADRAN II : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/jasa).

KUADRAN III : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

KUADRAN IV : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Menurut Freddy Rangkuti (2006) fungsi dari Analisis SWOT adalah untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman). Analisis SWOT tersebut akan menjelaskan apakah informasi tersebut berindikasi sesuatu yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya atau memberikan indikasi bahwa terdapat rintangan yang harus dihadapi atau diminimalkan untuk memenuhi pemasukan yang diinginkan. Berikut merupakan potensial pokok persoalan yang harus diperhatikan dalam melakukan analisis SWOT menurut Freddy Rangkuti (2006:22):

1. Potensial Kekuatan Internal

- Kepemilikan sumberdaya keuangan
- Kepemilikan nama yang sudah dikenal
- Skala ekonomi
- Properti Teknologi
- Proses yang paten
- Harga yang lebih murah (bahan mentah atau proses)

- Kepercayaan dan respek pada perusahaan, produk atau brand image.
 - Superior talenta manajemen
 - Kemampuan pemasaran yang lebih baik
 - Kemampuan distribusi yang baik
 - Karyawan yang berkomitmen
2. Potensial Kelemahan Internal
- Kurangnya pengaturan strategi
 - Terbatasnya sumberdaya finansial
 - Pengeluaran yang kurang dalam pemasaran dan promosi
 - Terbatasnya distribusi
 - Teknologi yang ketinggalan jaman.
 - Problem proses operasi internal
 - Kemampuan pemasaran yang kurang baik
 - Karyawan yang tidak terlatih
3. Potensial Peluang Eksternal
- Pertumbuhan pasar yang terus meningkat
 - Perusahaan pesaing yang sudah merasa puas diri
 - Kebutuhan dan keinginan konsumen yang berubah
 - Ditemukannya produk baru
 - Teknologi baru
 - Ekonomi yang meningkat
 - Perubahan metode distribusi

4. Potensial Ancaman Eksternal

- Pengenalan produk substitusi baru
- Perubahan kebutuhan dan keinginan konsumen
- Perusahaan pesaing mengadopsi strategi baru
- Peningkatan peraturan pemerintah
- Ekonomi yang mengalami penurunan
- Teknologi baru

1.5.5 Analisis Strategi Bersaing

1.5.5.1 Strategi Generik Porter

Dalam analisisnya tentang strategi bersaing (*competitive strategy* atau disebut juga *Porter's Five Forces*) suatu perusahaan, Michael A. Porter (2000:70) mengenalkan 3 jenis strategi generik, yaitu

Gambar 1.3
Diagram Analisis Strategi Bersaing Porter

	Kekhasan yang dirasakan pelanggan	Posisi Biaya Rendah
Seluruh Industri	Diferensiasi	Keunggulan Biaya Menyeluruh
Hanya segmen	Fokus	Fokus

Sumber: Porter (2000:70)

1.5.5.2 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. Produk ini (barang maupun jasa) biasanya ditujukan kepada konsumen yang relatif mudah terpengaruh oleh pergeseran harga atau menggunakan harga sebagai faktor penentu keputusan. Dari sisi perilaku pelanggan, strategi jenis ini amat sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang termasuk dalam kategori perilaku low-involvement (kecilnya keterlibatan), ketika konsumen tidak (terlalu) peduli terhadap perbedaan merek, (relatif) tidak membutuhkan pembedaan produk, atau jika terdapat sejumlah besar konsumen memiliki kekuatan tawar-menawar yang signifikan.

1.5.5.3 Strategi Pembedaan Produk (Differentiation)

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

Keunikan produk (barang atau jasa) yang dikedepankan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya. Cara pembedaan produk bervariasi dari pasar ke pasar, tetapi berkaitan dengan sifat dan atribut fisik suatu produk atau pengalaman kepuasan (secara nyata maupun psikologis) yang didapat oleh konsumen dari produk tersebut. Berbagai kemudahan pemeliharaan, fitur tambahan, fleksibilitas, kenyamanan dan berbagai hal lainnya yang sulit ditiru lawan merupakan sedikit contoh dari diferensiasi. Strategi jenis ini biasa ditujukan kepada para konsumen

potensial yang relatif tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya.

1.5.5.4 Strategi Fokus

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Dalam pelaksanaannya – terutama pada perusahaan skala menengah dan besar, strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya: strategi biaya rendah atau strategi pembedaan karakteristik produk. Strategi ini biasa digunakan oleh pemasok “niche market” (segmen khusus/khas dalam suatu pasar tertentu; disebut pula sebagai ceruk pasar) untuk memenuhi kebutuhan suatu produk barang dan jasa khusus.

1.6 Penelitian Terdahulu

Dasar atau acuan yang berupa teori-teori atau temuan-temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Salah satu data pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal ini, fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan masalah strategi bersaing dengan menggunakan kekuatan lima model porter dan SWOT. Oleh karena itu, peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa tesis dan jurnal-jurnal.

Penelitian Muttaqin (2013) yang berjudul “Analisis SWOT pada Pelaku Usaha Kerajinan Khas Daerah di Area Komplek Citra Niaga Samarinda”. Pembahasan dari penelitian tersebut dapat diketahui bahwa pada dasarnya setiap perusahaan harus memiliki strategi yang tepat dalam menjalankan setiap kegiatan agar dapat mencapai tujuan yang akan dicapai. Melihat kondisi perusahaan di masa lalu dan melihat fenomena yang terjadi, maka dapat dianalisis aspek-aspek internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) untuk mengatur strategi dimasa yang akan datang dengan menggunakan analisis SWOT. Rumusan masalah dalam penulisan skripsi ini adalah “Bagaimana Kekuatan dan Kelemahan dan juga Peluang dan Ancaman untuk Menentukan Posisi Pedagang Kerajinan pada Matrik SWOT dan Penggunaan Strategi pada Masa yang Akan Datang”.

Penelitian Indriani Lesal (2015) yang berjudul “Analisis Internal dan Eksternal pada CV Gading Mas Surya Sidoarjo dalam Rangka Strategi Bersaing”. Pembahasan pada penelitian tersebut menyatakan bahwa strategi merupakan faktor internal yang penting untuk dipertimbangkan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Setiap perusahaan, baik yang bergerak di bidang jasa maupun non jasa, dalam melakukan kegiatan bisnis memerlukan strategi yang mampu menempatkan perusahaan pada posisi yang terbaik, mampu bersaing serta terus berkembang dengan mengoptimalkan semua potensi sumber daya yang dimiliki. Tujuan penelitian ini adalah merumuskan strategi bersaing yang sesuai digunakan oleh CV. Gading Mas Surya Sidoarjo dalam menghadapi persaingan di bisnis ekspedisi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi bersaing yang

sesuai digunakan oleh CV. Gading Mas Surya Sidoarjo dalam menghadapi persaingan di bisnis ekspedisi ada beberapa cara yaitu bekerjasama dengan maskapai penyedia layanan kargo seperti Cathay Pacific untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan serta memperluas rute pengiriman perusahaan hingga ke wilayah Indonesia bagian timur, serta membuat program pengembangan sumber daya manusia yang terencana.

Berdasarkan hasil penelitian Mutaqqin dan Indriani Lesal, terdapat persamaan dan perbedaan. Persamaannya bahwa dengan menggunakan strategi analisis SWOT dapat membantu dan mempermudah mengetahui segala kekuatan dan kelemahan sebagai analisis faktor internal serta peluang dan ancaman sebagai analisis faktor eksternal yang akan dihadapi oleh suatu perusahaan maupun unit usaha, sehingga dapat menentukan strategi perusahaan pada masa yang akan datang. Perbedaannya terletak pada titik fokus dan obyek yang dijadikan penelitian, pada penelitian terdahulu bergerak dibidang industri ekspedisi dengan obyek CV Gading Mas Surya Sidoarjo, sedangkan penelitian ini bergerak dibidang kewirausahaan yang meneliti di salah satu unit usaha kecil dan menengah.

1.7 Operasionalisasi Konsep

1.7.1 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah mendefinisikan variabel secara operasional berdasarkan karakteristik yang di amati ketika melakukan pengukuran

secaracermat terhadap suatu objek atau fenomena dengan menggunakan parameter yang jelas (Djunaidi Ghony, 2012:121).

Suatu perusahaan akan mempunyai keunggulan bersaing apabila perusahaan itu dalam kondisi yang menguntungkan dari lima faktor persaingan pokok, yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok (suppliers), serta persaingan di antara para pesaing yang ada. Kelima kekuatan bersaing itu, yakni :

1. Ancaman Pendatang Baru

Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali juga sumber daya yang besar. Ada lima sumber utama rintangan masuk :

- a. Skala ekonomis.
- b. Diferensiasi produk
- c. Kebutuhan modal
- d. Biaya Tak Menguntungkan Terlepas dari Skala
- e. Kebijakan pemerintah

2. Tingkat Rivalitas di Antara Para Pesaing

Rivalitas di kalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik yang beragam. Berikut ini lima faktor atau sumber yang mengakibatkan terjadinya rivalitas diantara pesaing yang ada:

- a. Jumlah pesaing
- b. Diferensiasi

- c. Penambahan kapasitas
 - d. Pesaing yang beragam
 - e. Hambatan keluar
3. Produk substitusi

Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pula pembatasan laba industri. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian:

- a. Produk yang memiliki kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik ketimbang produk industri
 - b. Produk yang dihasilkan oleh industri yang menghasilkan laba yang tinggi bagi perusahaan.
4. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Kekuatan dari tiap-tiap kelompok pembeli yang penting dalam industri. Berikut ini empat situasi yang membuat pembeli memiliki kekuatan dalam tawar-menawar :

- a. Kelompok pembeli terpusat
 - b. Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya
 - c. Mutu produk atau jasa pembeli
 - d. Informasi yang lengkap
5. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan

mutu produk atau jasa yang dibeli. Berikut ini lima kondisi yang membuat pemasok memiliki kekuatan:

- a. Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk produk yang dijual
- b. Industri bukan pelanggan yang penting
- c. Produk pemasok merupakan input penting
- d. Produk kelompok pemasok terdiferensiasi

Variabel-variabel yang harus diperhatikan dalam melakukan analisis

SWOT:

1. Potensial Kekuatan Internal

- Kepemilikan sumberdaya keuangan
- Properti Teknologi
- Harga yang lebih murah (bahan mentah atau proses)
- Kepercayaan dan respek pada perusahaan, produk atau brand image.
- Kemampuan distribusi yang baik

2. Potensial Kelemahan Internal

- Kurangnya pengaturan strategi
- Pengeluaran yang kurang dalam pemasaran dan promosi
- Kemampuan pemasaran yang kurang baik

3. Potensial Peluang Eksternal

- Pertumbuhan pasar yang terus meningkat
- Perusahaan pesaing yang sudah merasa puas diri
- Kebutuhan dan keinginan konsumen yang berubah

- Ditemukannya produk baru
 - Teknologi baru
 - Ekonomi yang meningkat
4. Potensial Ancaman Eksternal
- Pengenalan produk substitusi baru
 - Perubahan kebutuhan dan keinginan konsumen
 - Perusahaan pesaing mengadopsi strategi baru
 - Ekonomi yang mengalami penurunan

1.7.2 Definisi Konsep

Definisi konseptual adalah pernyataan yang mengartikan atau memberi makna suatu konsep istilah tertentu. Definisi konseptual merupakan penggambaran secara umum dan menyeluruh yang menyiratkan maksud dan konsep atau istilah tersebut bersifat konstitutif (merupakan definisi yang tersepakati oleh banyak pihak dan telah dibakukan setidaknya dalam kamus bahasa), formal dan mempunyai pengertian yang abstrak (Burhan, 2007:101).

Strategi bersaing sering juga disebut dengan strategi bisnis dimana berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan (Moleong, 2007:128).

Kelima kekuatan persaingan (*Five Forces Porter*) :

1. Ancaman Pendetang Baru

Pendetang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali juga sumber daya yang besar.

2. Tingkat Rivalitas di Antara Para Pesaing

Rivalitas di kalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik yang beragam.

3. Produk substitusi

Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pula pembatasan laba industri.

4. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Kekuatan dari tiap-tiap kelompok pembeli yang penting dalam industri.

5. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli.

Analisis SWOT terdiri dari empat analisis, yaitu:

1. Kekuatan (*Strength*) adalah kondisi suatu perusahaan yang mampu melaksanakan tugasnya secara baik dengan tersedianya sarana dan prasana yang dibutuhkan.
2. Kelemahan (*Weakness*) adalah kondisi perusahaan dimana adanya kelemahan-kelemahan internal yang mempengaruhi kemampuan bersaing dengan para pesaing.
3. Peluang (*Opportunity*) adalah kondisi dimana sebuah perusahaan berada dalam situasi yang menguntungkan.

4. Ancaman (*Threats*) adalah kondisi dimana sebuah perusahaan berada dalam situasi yang tidak menguntungkan.

1.8 Metode Penelitian

Dalam kegiatan penelitian ini metode dapat diartikan sebagai cara atau prosedur yang harus ditempuh untuk menjawab masalah penelitian. Dalam hal ini peneliti menggunakan Metode Penelitian Kualitatif. Ini dilakukan karena peneliti ingin mengeksplor fenomena yang bersifat deskriptif analitis. Permasalahan yang ada juga belum jelas dan penuh makna. Peneliti bermaksud untuk memahami secara mendalam dengan turun langsung kepada objek.

1.8.1 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 analitis. Penelitian deskriptif analitis adalah suatu penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran tentang realitas yang diteliti secara obyektif (Sugiyono 2009:29). Peneliti akan 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.

1.8.2 Situs Penelitian

Nama Usaha : Lunpia Kings

Alamat : Jalan Selo Mas Timur 9/433, Semarang

No. Telp : ☎0819-1449-0004

Pemilik : Eddy AR

1.8.3 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 Kings, pak Candra Gunawan selaku pengelola usaha, Ibu Fitria selaku pegawai, dan salah satu konsumen yaitu Ibu Sutinova

1.8.4 Key Informan

Tabel 1.1
Tabel Key Informan

No	Key Informan	Cakupan Informasi	Teknik Pengumpulan Informasi	Ket
1	Pemilik Usaha Lunpia King	Strategi Bersaing produk UKM Lunpia Kings dengan Analisis Five Forces Porter dan SWOT	Wawancara (sugiyono 2010:194) observasi partisipatif moderat (sugiyono2008 :405)	Bapak Eddy AR
2	Pengelola Usaha Lunpia Kings			Bapak Candra Gunawan
3	Pegawai UKM Lunpia Kings			Ibu Fitria W

4	Konsumen			Ibu Sutinova
---	----------	--	--	--------------

1.8.5 Jenis Data

Jenis penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analitis. Penelitian kualitatif menghasilkan data deskriptif berupa ucapan, tulisan, dan perilaku orang-orang yang diamati (Sugiyono, 2009:30). Jenis penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan suatu fenomena sosial yang terjadi di masyarakat, misalnya mengenai pemberdayaan. Penelitian deskriptif analitis juga mengandung pekerjaan mencatat, menganalisis, dan menginterpretasikan kondisi-kondisi yang terjadi di lapangan. Dengan kata lain, penelitian jenis ini dapat memperoleh informasi-informasi tentang suatu kejadian pada saat ini, dan melihat kaitan yang ada dalam peristiwa yang ada di masyarakat.

1.8.6 Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari sumber (Sugiyono, 2010:133):

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya. Dimana dengan itu maka peneliti memperoleh berupa penilaian atas faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal perusahaan.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang tidak diperoleh secara langsung dari sumbernya, tetapi didapatkan dari dokumen-dokumen yang dimiliki oleh perusahaan atau yang data yang telah ditulis dan digunakan oleh peneliti lain.

1.8.7 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, 2010:194):

1. Wawancara

Merupakan proses untuk memperoleh keterangan untuk mencapai tujuan penelitian dengan cara melakukan tanya jawab responden atau pihak-pihak yang terkait dengan penelitian.

2. Studi pustaka

Studi pustaka yaitu pengumpulan data atau informasi dengan menggunakan buku-buku yang berhubungan dengan penelitian dan berujuan untuk menemukan teori, konsep, dan variabel lain yang dapat mendukung penelitian. Di dalam metode studi pustaka ini, peneliti mencari data melalui referensi-referensi, jurnal dan artikel di internet.

1.8.8 Analisis dan Interpretasi Data

Menurut Patton dalam Moleong (2007:280), teknik analisis data adalah proses kategori urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar, ia membedakannya dengan penafsiran yaitu

memberikan arti yang signifikan terhadap analisis, menjelaskan pola uraian dan mencari hubungan di antara dimensi-dimensi uraian. Berikut teknik analisis yang digunakan oleh penulis:

1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber

Analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto, dan sebagainya.

2. Reduksi data

Reduksi data merupakan kegiatan merangkum catatan-catatan lapangan dengan memilah hal-hal yang pokok yang berhubungan dengan permasalahan penelitian, rangkuman catatan-catatan lapangan itu kemudian disusun secara sistematis agar memberikan gambaran yang lebih tajam serta mempermudah pelacakan kembali apabila sewaktu-waktu data diperlukan kembali.

3. Penggunaan metode analisis SWOT, Rangkuti (2006:22) yaitu dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Pengumpulan data

Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan (Burhan, 2007). Data yang berhubungan erat dengan studi dan objek penelitian. Data yang dikumpulkan dapat berupa data primer maupun sekunder. Data primer

didapat melalui beberapa metode. Metode pengumpulan data primer antara lain :

1) Metode dengan menggunakan Pertanyaan

- Wawancara

Wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antarapenanya dengan penjawab dengan menggunakan alat yang dinamakan paduan wawancara (*interview guide*)

b. Analisis

Analisis merupakan suatu proses yang dapat memberi makna pada data dalam memecahkan permasalahan penelitian dengan memperlihatkan hubungan-hubungan antara fenomena yang kemudian dibuat penafsiran-penafsiran terhadap hubungan antara fenomena yang terjadi. Tahapan analisis dalam SWOT adalah memanfaatkan semua data dan informasi dalam model-model kuantitatif perumusan strategi (Freddy Ranguti, 2001:30). 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 menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang

dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan 4 set kemungkinan alternatif strategis.

Tabel 1.2
Model Matrik Analisis SWOT

SWOT	STRENGHT (S) Tentukan 5-10 faktor faktor kekuatan internal	WEAKNESS (W) Tentukan 5-10 kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

- Strategi SO (*Strength-Opportunities*)

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang sebesar-besarnya

- Strategi ST (*Strenghts-Threats*)

Adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

- Strategi WO (*Weaknesses- Opportunities*)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

- Strategi WT (*Weaknesses- Threats*)

Strategi ini berdasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

4. Kesimpulan dan Verifikasi

Untuk menetapkan kesimpulan yang lebih beralasan dan tidak lagi berbentuk kesimpulan yang coba-coba, maka verifikasi dilakukan sepanjang penelitian sehingga menjamin signifikansi atau kebermaknaan hasil penelitian.

1.8.9 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 :

1. Uji Kredibilitas (validitas internal)

Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif dan member check. Dalam penelitian ini, peneliti memilih menggunakan member check. *Member check* adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan

member check adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data berarti data tersebut valid, sehingga semakin kredibel/dipercaya. Tetapi apabila data yang ditemukan peneliti dengan berbagai penafsirannya tidak disepakati oleh pemberi data maka peneliti perlu melakukan diskusi dengan pemberi data, apabila perbedaannya tajam maka peneliti harus mengubah temuannya dan menyesuaikan dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Jadi, tujuan *member check* adalah agar informasi yang diperoleh dan akan digunakan dalam penulisan laporan sesuai dengan apa yang dimaksud sumber data atau informan (Sugiyono, 2008:469).

2. Pengujian Transferability (validitas eksternal)

Dalam memahami hasil penelitian kualitatif sehingga ada kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian tersebut, maka penelitian dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya. Pembaca menjadi jelas atas hasil penelitian tersebut, sehingga dapat memutuskan dapat atau tidaknya untuk mengaplikasikan hasil penelitian tersebut di tempat lain. Bila pembaca laporan penelitian memperoleh gambaran yang sedemikian jelasnya, “semacam apa” suatu hasil penelitian dapat diberlakukannya (transferability), maka laporan tersebut memenuhi standar transferabilitas (Sugiyono, 2008:469).

3. Pengujian Dependability

Suatu penelitian yang reliabel adalah apabila orang lain dapat mengulangi atau mereplikasi proses penelitian. Dalam hal ini dependability disebut reliabilitas. Uji dependability dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Caranya dilakukan oleh auditor yang independen atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian. Bagaimana peneliti mulai menentukan masalah/fokus, memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data, melakukan uji keabsahan data, sampai dengan membuat kesimpulan ditunjukkan oleh peneliti (Sugiyono, 2008:469).