



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK BAN –PT NO: 468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014

Analisis Competitive Strategy UMKM yang Sudah Online
(Studi Kasus BAJUKUKEREN, Bandung)

Skripsi

Oleh

Samuel Maranow

2014320136

Bandung

2018



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK BAN –PT NO: 468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014

Analisis Competitive Strategy UMKM yang Sudah Online
(Studi Kasus BAJUKUKEREN, Bandung)

Skripsi

Oleh

Samuel Maranow

2014320136

Pembimbing

Dr. Orpha Jane, S.Sos., M.M.

Bandung

2018

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis



Tanda Pengesahan Skripsi

Nama : Samuel Maranow
Nomor Pokok : 2014320136
Judul : Analisis *Competitive Strategy* UMKM yang Sudah *Online*
(Studi Kasus BAJUKUKEREN, Bandung)

Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana
Pada Senin, 9 Juli 2018
Dan dinyatakan **LULUS**


Tim Penguji

Ketua sidang merangkap anggota
Gandhi Pawitan, Ph.D

: 

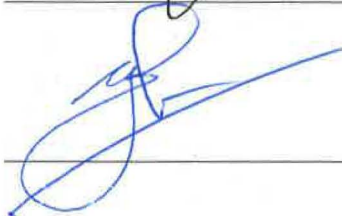
Sekretaris

Dr. Orpha Jane, M.M.

: 

Anggota

Yoke Pribadi Kornarius, S.AB., M.Si.

: 

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si.



PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Samuel Maranow
NPM : 2014320136
Jurusan/Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis
Judul : Analisis *Competitive Strategy* UMKM yang Sudah
Online (Studi Kasus BAJUKUKEREN, Bandung)

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil karya tulis ilmiah sendiri dan bukanlah merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain. Adapun karya atau pendapat pihak lain yang dikutip, ditulis sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Bandung, 3 Juli 2018



Samuel Maranow

ABSTRAK

Nama : Samuel Maranow
NPM : 2014320136
Judul : Analisis *Competitive Strategy* UMKM yang Sudah *Online*
(Studi Kasus BAJUKUKEREN, Bandung)

Bisnis UMKM di Indonesia mulai mengalami perubahan terutama pada perubahan bentuk bisnisnya. Salah satu bukti perubahan tersebut adalah meningkatnya jumlah bisnis UMKM yang menggunakan media sosial atau aplikasi *online* lainnya. Perubahan tersebut perlu diimbangi dengan penggunaan strategi yang sesuai agar memiliki keunggulan bersaing yang maksimal. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan menganalisis penggunaan *competitive strategy* yang memengaruhi performa bisnis UMKM yang sudah *online* dengan studi kasus usaha BAJUKUKEREN. Penelitian dilakukan dengan mewawancarai pemilik usaha BAJUKUKEREN untuk mengetahui *competitive strategy* yang digunakan dan dampaknya terhadap performa bisnis.

Penelitian ini berbentuk analisis-deskriptif. Penentuan *competitive strategy* dilakukan dengan cara membandingkan praktik nyata yang terjadi di BAJUKUKEREN dengan teori *Five Generic Competitive Strategies* dalam buku *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases* (2015) dan penentuan performa bisnis dilakukan dengan berfokus pada perubahan volume penjualan dan pendapatan dari harga jual pada saat sebelum dan sesudah penggunaan *competitive strategy*.

Analisis atas hasil wawancara dan observasi menunjukkan bahwa usaha BAJUKUKEREN menggunakan *competitive strategy* yaitu strategi *Best-Cost Provider* yang diperkuat dengan penggunaan media sosial. Penggunaan strategi tersebut memberikan dampak positif berupa peningkatan pada volume penjualan dan tingkat pendapatan dari harga jual.

BAJUKUKEREN dapat mengembangkan dan menjaga kelangsungan bisnisnya dengan memanfaatkan teknologi media sosial untuk tetap dan terus menjaga relasi dengan konsumen sehingga, informasi yang didapatkan dapat digunakan untuk pengembangan inovasi dan pemasaran produk ke depannya.

Kata Kunci: *Competitive Strategy*, Performa bisnis, UMKM yang sudah *online*.

ABSTRACT

Name : Samuel Maranow

Student ID-Number : 2014320136

Title : *Analysis of Online MSMEs's Competitive Strategy
(Case Study of BAJUKUKEREN, Bandung)*

MSMEs's business in Indonesia began to change, especially in the business' form. One proof of such changes was the increasing number of MSMEs's business who using social media or other online applications. The changing need to be balanced with the use of appropriate strategies in order to had maximum competitive advantage. This research attempted to analyzing the use of competitive strategy which influences the online MSMEs's business performance with BAJUKUKEREN as the case study. The research was conducted by interviewing BAJUKUKEREN's business owners to know which the competitive strategy was using and the impact on business performance.

*This research took a descriptive-analysis method. The determination of competitive strategy was conducted by comparing the actual practices that occur in BAJUKUKEREN with the Five Generic Competitive Strategies theory in the book *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases* (2015) and the business performance determination was determined by focusing on the changes in sales volume and profit from the selling price at the time before and after using the competitive strategy.*

The results of interview and observation which was analyzed showed BAJUKUKEREN using Best-Cost Provider which reinforced by the use of social media. The impact of these strategies positively increasing the sales volume and income levels of the selling price.

BAJUKUKEREN could develop and maintain business sustainability by utilizing social media to keep and maintain the relationship with consumer therefore the information which was obtained could be used for product innovation and marketing development in the future.

Keywords: Competitive Strategy, Business Performance, online MSMEs

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas karunia yang telah diberikan-Nya karena penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul “Analisis *Competitive Strategy* UMKM yang Sudah *Online* (Studi Kasus BAJUKUKEREN, Bandung)” dengan baik dan tepat pada waktunya. Penyusunan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi tugas akhir dan melengkapi syarat kelulusan dalam memperoleh gelar sarjana pada program studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan.

Penulis juga ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah memberikan dukungan moril dan materil baik secara langsung ataupun tidak dalam proses penyelesaian studi dan penulisan skripsi ini diantaranya:

1. Kedua orangtua tercinta yang telah mendukung secara penuh dalam proses studi yang dilakukan oleh penulis.
2. Dr. Orpha Jane, S.Sos., M.M., sebagai pembimbing skripsi yang telah membimbing dan mengarahkan pelaksanaan skripsi dengan sabar dan baik.
3. Ibu Ida dan Bapak Mursid sebagai pemilik BAJUKUKEREN yang telah memberikan waktunya untuk menjadi narasumber dan pembimbing dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Dr. Margaretha Banowati Talim, Dra., M.Si. dan Yoke Pribadi Kornarius, S.AB., M.Si. yang telah memberikan bimbingan dan bantuan selama perkuliahan di UNPAR.

5. Teman-teman yang telah mendukung dan memberikan motivasi dalam menyelesaikan studi dan skripsi yaitu Teman Bermain, Midnight Life, Tim Researcher CRMS Indonesia, Joshua Leonard, Renata Ivana dan Hanifah Hasna.
6. Anggota HMPSIAB 16/17 dan teman – teman seangkatan Ilmu Administrasi Bisnis 2014.
7. Dan lainnya yang namanya tidak bisa disebutkan satu per satu, yang telah mendukung dan membantu baik secara langsung maupun tidak langsung.

Bandung, 3 Juli 2018

Penulis,

Samuel Maranow

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
<i>ABSTRACT</i>	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR GRAFIK	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Identifikasi Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Manfaat Penelitian	4
BAB II KAJIAN PUSTAKA	6
2.1. Strategi	6
2.1.1. Pengertian Strategi	6
2.1.2. Unsur Strategi	6
2.1.3. Tahap Pembuatan Strategi	8
2.2. Manajemen Strategis	9
2.2.1. Pengertian Manajemen Strategis	9
2.2.2. Analisis <i>Porter's Five-Forces Model</i>	10

2.2.3.	Analisis SWOT	11
2.2.4.	Analisis PESTLE	14
2.3.	Strategi Generik.....	17
2.3.1.	<i>Michael Porter's Generic Strategies</i>	17
2.3.2.	<i>5 Generic Strategies</i>	17
2.3.3.	<i>5 Generic Competitive Strategies</i>	22
2.4.	<i>E-Commerce</i>	27
2.4.1.	Definisi <i>E-Commerce</i>	27
2.5.	Usaha Mikro, Kecil dan Menengah.....	28
2.6.	Industri Kreatif	30
2.7.	Penelitian Terdahulu.....	33
BAB III METODE PENELITIAN		35
3.1.	Jenis Penelitian	35
3.2.	Metode Penelitian.....	36
3.3.	Model Penelitian.....	37
3.4.	Sumber Data	37
3.5.	Teknik Pengumpulan Data	38
3.6.	Protokol Studi.....	39
3.7.	Teknik Analisa Data.....	40
3.7.1.	Uji Validitas	40
3.7.2.	Tahapan Analisa Data	41
BAB IV OBJEK PENELITIAN		43
4.1.	Profil Perusahaan.....	43
4.2.	Sejarah Perusahaan.....	43

4.3.	Visi dan Misi	45
4.4.	Aktivitas Bisnis	45
4.4.1.	Aktivitas Produksi.....	45
4.4.2.	Aktivitas Pemasaran.....	46
4.4.3.	Aktivitas Penjualan	47
BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN		49
5.1.	<i>Porter's Five-Forces</i>	51
5.1.1.	<i>Industry Competitors</i>	51
5.1.2.	<i>New Entrants</i>	52
5.1.3.	<i>Substitutes</i>	53
5.1.4.	<i>Buyers</i>	53
5.1.5.	<i>Suppliers</i>	53
5.2.	<i>SWOT Analysis</i>	54
5.2.1.	<i>Strengths</i>	54
5.2.2.	<i>Weaknesses</i>	55
5.2.3.	<i>Opportunities</i>	55
5.2.4.	<i>Threats</i>	55
5.2.5.	Matriks SWOT	56
5.3.	<i>Competitive strategy Perusahaan</i>	57
5.3.1.	<i>Low-Cost Provider</i>	57
5.3.2.	<i>Broad Differentiation</i>	62
5.3.3.	<i>Focused Low-Cost Provider</i>	66
5.3.4.	<i>Focused Differentiation</i>	68
5.3.5.	<i>Best-Cost Provider</i>	71

5.4. Performa usaha BAJUKUKEREN	74
5.4.1. <i>Financial</i>	75
5.4.2. <i>Customer</i>	77
5.4.3. <i>Internal Business Process</i>	81
5.4.4. <i>Learning and Growth (Innovation)</i>	82
 BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	 83
6.1. Kesimpulan.....	83
6.2. Saran.....	84
 DAFTAR PUSTAKA	 86
 LAMPIRAN.....	 89

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Tabel Pendekatan <i>Low-Cost Provider</i>	23
Tabel 2.2 Menciptakan Atribut Diferensiasi Perusahaan.....	24
Tabel 2.3 Tabel Indikator Strategi <i>Focused</i>	26
Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu	33
Tabel 5.1 Tabel Indikator Konsep <i>Low-Cost Provider</i> pada Operasional BAJUKUKEREN.....	58
Tabel 5.2 Tabel Indikator Konsep <i>Broad Differentiation</i> pada Operasional BAJUKUKEREN.....	63
Tabel 5.3 Tabel Indikator Konsep <i>Focused Low-Cost Provider</i> pada Operasional BAJUKUKEREN.....	67
Tabel 5.4 Tabel Indikator Konsep <i>Focused Differentiation</i> pada Operasional BAJUKUKEREN.....	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Peta <i>Competitive Strategy</i>	18
Gambar 3.1 Model Penelitian	37
Gambar 5.1 Produk yang dijual BAJUKUKEREN	60
Gambar 5.2 Contoh produk yang dijual pesaing.....	61

DAFTAR GRAFIK

Grafik 5.1 Persentase Keuntungan dari Harga Jual	75
Grafik 5.2 Perbandingan Volume Penjualan.....	78

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Penelitian yang dilakukan oleh penulis merupakan penelitian yang mengacu pada jurnal penelitian terdahulu oleh Necmi Karagozoglu dan Martin Lindell (2004) dengan judul *Electronic Commerce Strategy, Operations, And Performance in Small and Medium-Sized Enterprises*. Alasan penulis memilih untuk menggunakan jurnal dengan judul tersebut karena penelitian tersebut membahas mengenai dampak yang disebabkan oleh penggunaan *competitive strategy* terhadap performa UMKM yang sudah *online* secara komprehensif dan detail. Secara garis besar penilitan dari Necmi Karagozoglu dan Martin Lindell (2004) menghasilkan temuan bahwa beberapa perusahaan yang mereka teliti di Amerika menunjukkan peningkatan performa pada *Small and Medium Enterprises* setelah menggunakan *competitive strategy* dan media *online*. Lebih lanjut, penulis menggunakan konsep pada jurnal tersebut yang dapat membantu penulis untuk melakukan penelitian mengenai dampak penggunaan *competitive strategy* terhadap performa UMKM yang sudah *online* dengan studi kasusnya adalah BAJUKUKEREN.

Penulis melakukan penelitian pada perusahaan yang dikategorikan sebagai UMKM. Perusahaan tersebut menjadikan *e-commerce* sebagai salah satu media dalam mendukung *competitive strategy* yang digunakan untuk meningkatkan

penjualan dan promosi produknya. Secara umum berdasarkan data Badan Pusat Statistik pertumbuhan usaha perdagangan berbasis *online* meningkat dalam 10 tahun terakhir menjadi 26 juta lebih atau naik 17% serta diikuti dengan jumlah pelaku UKM mencapai 55 juta unit (Effendi, 2017). Hal ini menunjukkan UMKM sudah mengalami perubahan dari bisnis *offline* menuju *online*. Bisnis yang dikembangkan secara *online* ternyata mampu tumbuh 80% lebih cepat dari yang *offline* (Pratiwi, 2017). Dilihat dari perkembangan UMKM yang semakin banyak menggunakan *e-commerce* didukung dengan peran pemerintah seperti sebanyak 100.000 Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) produknya dipasarkan secara *online* pada Hari UMKM Online Nasional 2017 (“100.000 UMKM dipasarkan secara Online”, 2017) maka, peluang bisnis secara *online* bisa dimanfaatkan dengan baik.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Necmi Karagozoglu dan Martin Lindell (2004) terdapat beberapa variabel yang digunakan untuk pengujian hipotesisnya. Dari sekitar 7 (tujuh) variabel yang digunakan terdapat 2 (dua) variabel yang penulis gunakan juga sebagai acuan dalam melakukan penelitian. Variabel tersebut adalah *Competitive strategies* dan *Perfomance*. Alasan penulis menggunakan variabel tersebut dikarenakan terdapat kesesuaian dengan studi kasus yang penulis akan teliti, dimana variabel tersebut dapat dijadikan sebagai acuan penelitian yang lebih komprehensif dan detail. Variabel *Competitive Strategy* digunakan untuk menilai penggunaan strategi yang digunakan perusahaan. Sementara itu, variabel *Perfomance* digunakan untuk mengukur tingkat performa perusahaan dilihat dari tingkat penjualannya dan keuntungannya.

Judul penelitian yang penulis tentukan adalah “Analisis *Competitive strategy* UMKM yang Sudah *Online* (Studi Kasus BAJUKUKEREN, Bandung)”. Penulis melakukan analisis dari penggunaan *competitive strategy* yang dilakukan oleh BAJUKUKEREN dan perubahan performa dari perusahaan setelah menggunakan strategi tersebut. Performa bisnis tersebut berfokus pada volume penjualan dan pendapatannya dengan membandingkan sebelum penggunaan media *online* dan setelah penggunaannya.

1.2. Identifikasi Masalah

Untuk melakukan identifikasi dampak yang terjadi setelah menggunakan *competitive strategy* terhadap tingkat performa bisnis BAJUKUKEREN dan berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan oleh penulis maka, terdapat beberapa rumusan masalah yang mengarahkan dalam menemukan hasil dampak tersebut. Berikut beberapa identifikasi masalahnya:

1. Bagaimana *competitive strategy* yang digunakan UMKM yang sudah *online*?
(Studi kasus: BAJUKUKEREN, Bandung)
2. Bagaimana performa usaha BAJUKUKEREN setelah penggunaan *competitive strategy*?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang dapat dirumuskan atas identifikasi masalah dan topik yang telah ditentukan sebagai berikut:

1. Mengetahui *competitive strategy* yang digunakan UMKM yang sudah *online*.
(Studi kasus: BAJUKUKEREN, Bandung)
2. Mengetahui performa usaha BAJUKUKEREN setelah penggunaan *competitive strategy*?

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Mendapatkan informasi mengenai dampak *competitive strategy* terhadap performa perusahaan yang tergolong UMKM yang mampu diaplikasikan dalam kehidupan nyata dan menjadi salah satu bentuk pembelajaran dalam mendalami strategi perusahaan.

2. Bagi Perusahaan

Mendapatkan penjelasan secara komprehensif dan detail mengenai dampak yang telah diterima atas strategi yang telah dipilih dan digunakan sehingga dapat lebih dikembangkan kembali strategi perusahaan tersebut untuk keberlangsungan hidup perusahaan kedepannya.

3. Bagi Masyarakat

Mendapatkan informasi mengenai strategi yang bisa digunakan yaitu *competitive strategy* untuk diaplikasikan dalam kehidupan bermasyarakat dari sisi kewirausahawa sehingga informasi dan pengetahuan mengenai *competitive*

strategy mampu digunakan oleh masyarakat yang sedang menjalani bisnis atau ingin memulai bisnis baru.