

APLIKASI STRATEGI SAMUDERA BIRU (*BLUE OCEAN STRATEGY*) UNTUK PENGEMBANGAN UKM DI KABUPATEN SLEMAN D.I YOGYAKARTA

Erni Umami Hasanah, erni_uh@janabadra.ac.id¹⁾
Danang Sunyoto, danangsun@yahoo.co.id²⁾
Rini Raharti, riniaraharti@gmail.com³⁾
Fakultas Ekonomi Universitas Janabadra

Abstract

Small and Micro Enterprises (SME) are the potential sectors that need to be developed. Object in this research is the number of SMEs in Sleman. The objective is as follows: 1) analyze the SME sector featured the most potential for development 2) identify the competitive advantage of SMEs 3) formulate strategies for SME development leading sectors. The research problem is how to develop a strategy of SMEs in Sleman. This study tries to create a SME development strategy that integrates the advantages or the local potential of SMEs to external opportunities that exist. SME's development strategy is based on the integration of the three methods, namely Location Quotient (LQ), competitive strategy model of Five Force Porter and Blue Ocean Strategy (BOS). LQ is a method that will be used to initiate the SME sector where the priorities to be developed. Porter's Five Force model was used to identify factors into competitive advantage of SMEs. The term Blue Ocean is inspired by how the blue sea is stretched and has never been touched. Then when the calm atmosphere associated with the business world, this surely the realm of coveted by business actors because there is no competitors. The results of this study show that the leading sectors in the district of Sleman by LQ the secondary and tertiary sectors of the economy. Identification of the main problems faced by SMEs in Sleman district, among others: the high cost of production, the product is easy to imitate, and have many competitors. Finally, development strategy for SMEs in Sleman district is to apply Blue Ocean Strategy with harmonization of innovations and low cost production.

Keywords: *SMEs, Location Quotient, Porter's Five Force Competitive Model, Blue Ocean Strategy*

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Berdasarkan Laporan Bank dalam pembangunan ekonomi nasional. Indonesia dalam Profil Bisnis Usaha Selain berperan dalam pertumbuhan Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) ekonomi dan penyerapan tenaga kerja, tahun 2015 dinyatakan bahwa Usaha UMKM juga berperan dalam Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) mendistribusikan hasil-hasil pembangunan. mempunyai peran penting dan strategis UMKM juga telah terbukti tidak

terpengaruh terhadap krisis yaitu ketika krisis menerpa pada periode tahun 1997 – 1998, hanya UMKM yang mampu tetap berdiri kokoh. Data Badan Pusat Statistik memperlihatkan, pasca krisis ekonomi tahun 1997-1998 jumlah UMKM tidak berkurang, justru meningkat terus, bahkan mampu menyerap 85 juta hingga 107 juta tenaga kerja sampai tahun 2012. Pada tahun itu, jumlah pengusaha di Indonesia sebanyak 56.539.560 unit. Dari jumlah tersebut, Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) sebanyak 56.534.592 unit atau 99.99%. Sisanya, sekitar 0,01% atau 4.968 unit adalah usaha besar. Khusus untuk kabupaten Sleman berdasarkan laporan BPS Provinsi DI Yogyakarta secara kuantitas UKM di Kabupaten Sleman menduduki ranking tertinggi yaitu 29.09 persen dari seluruh jumlah UKM di DI Yogyakarta (Republika, 2017).

Meskipun secara ekonomi UMKM mempunyai kontribusi yang signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi, namun dalam

pengembangannya menghadapi berbagai permasalahan. Menurut penelitian Ridwan (2010) beberapa faktor kendala yang dihadapi UMKM antara lain modal kecil, Sumber Daya Manusia kurang berkualitas, rendahnya kemampuan dan pemahaman pada sains dan teknologi, manajemen, keterbatasan akses kepada sumber teknologi dan akses pasar.

Kendala lain yang dihadapi oleh UKM adalah hubungan dengan prospek bisnis yang kurang jelas dan visi perencanaan dan misi yang belum stabil, pemberian informasi dan jaringan pasar, kemudahan akses pendanaan dan belum optimalnya pendampingan serta kurangnya kapasitas teknologi informasi (Sudaryanto dkk, 2013). Permasalahan yang dihadapi oleh UKM tentu akan berdampak pada beberapa aspek yaitu lemahnya jaringan usaha, keterbatasan kemampuan penetrasi pasar dan diversifikasi pasar, skala ekonomi terlalu kecil sehingga sulit menekan biaya, margin keuntungan sangat kecil, dan lebih jauh lagi UKM

tidak memiliki keunggulan kompetitif (Rahmana dkk, 2012).

Dengan demikian permasalahan dan kendala yang di hadapi oleh UKM harus diberikan solusi yang dapat dilakukan oleh pemerintah daerah ataupun sinergi pihak lainnya seperti sinergi Pentahelix ABCGM (*Academician, Business, Community, Government and Media*) jika tidak ingin tertinggal dan tersingkir di era pasar bebas, selain itu juga supaya UKM di kabupaten Sleman mempunyai daya saing yang kompetitif. Di sisi lain, UKM seperti juga entitas bisnis atau perusahaan pada umumnya juga membutuhkan suatu strategi perencanaan dan pengembangan di tengah semakin sengitnya tingkat persaingan tidak hanya di lingkup domestik tetapi juga pasar global (Hove dan Masocha, 2014). Menurut Allison dan Kaye (2005) dalam Julita dan Sari (2015) setiap organisasi atau entitas bisnis memiliki perencanaan yang dikenal dengan perencanaan strategik. Perencanaan strategik yang dimiliki

merupakan parameter untuk mengevaluasi secara berkala agar tujuan entitas atau organisasi (UKM) dalam upaya berkembang dan menaikkan pangsa pasar dapat tercapai. Salah satu kunci keberhasilan dari perencanaan strategik adalah pemilihan pasar dan penentuan bagaimana berkompetisi. Di sisi lain, usaha untuk menciptakan pasar bernuansa baru yang tingkat persaingannya masih rendah bahkan belum ada (*Blue ocean competitiveness*) sepantasnya untuk diterapkan, mengingat seperti di sektor Usaha Besar (UB), UKM pun mengalami persaingan yang sungguh ketat hingga kadang harus “berdarah-darah” (*red ocean competitiveness*).

Penelitian ini dirancang dengan mengintegrasikan beberapa pendekatan antara lain keunggulan komparatif sektor yang akan dikaitkan dengan *five force Porter Model* dan analisis SWOT. Kombinasi berbagai metode tersebut diupayakan supaya dapat memetakan strategi yang tepat bagi UKM di kabupaten

Sleman agar memiliki daya saing yang tinggi dan bahkan keunggulan kompetitif di era milenial ini. Cara mendeteksi keunggulan komparatif sektor digunakan alat analisis *Location Quotient* (LQ), sedangkan untuk menganalisis bagaimana strategi bersaing UKM maka diaplikasikan *five force competitive model* dari Michael E. Porter (1994). Selanjutnya analisis SWOT digunakan sebagai pijakan untuk menggunakan strategi Samudera Biru (*Blue Ocean Strategy*) bagi pengembangan UKM di kabupaten Sleman. Lokasi penelitian di kabupaten Sleman dengan alasan bahwa secara kuantitas kabupaten Sleman memiliki jumlah UKM tertinggi dibandingkan kabupaten lainnya di DI Yogyakarta. Selain itu juga beberapa permasalahan klasik masih dihadapi UKM di kabupaten Sleman baik yang berlingkup internal maupun aspek eksternal.

2. Perumusan Masalah

Bertitik tolak dari latar belakang di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana metode yang relevan untuk pengembangan Usaha Kecil dan Mikro (UKM) di kabupaten Sleman?
- b. Bagaimana formula strategi yang tepat untuk meningkatkan daya saing Usaha Kecil dan Mikro (UKM) di Kabupaten Sleman?

KAJIAN TEORI

1. Strategi dan Keunggulan Bersaing bagi UKM

Setiap entitas dan pelaku usaha dalam menjalankan roda usaha dan bisnisnya tentu mempunyai strategi bersaing baik secara eksplisit maupun implisit. Strategi tersebut dikembangkan secara eksplisit melalui proses perencanaan dan juga dapat dilakukan secara implisit dengan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional dari para pelaku usaha. Pendekatan Klasik menyatakan bahwa strategi bersaing adalah mengembangkan formula mengenai bagaimana bisnis atau usaha akan bersaing apa yang menjadi tujuan (*goals*) baik dalam konteks ekonomi maupun non

ekonomi dan kebijakan-kebijakan untuk mencapai target usaha. Pendekatan ini menunjukkan bahwa strategi bersaing adalah kombinasi antara *goals* perusahaan yang akan diperjuangkan dengan kebijakan yang ditempuh sehingga target usaha tercapai. Aspek-aspek pokok dalam strategi bersaing meliputi: 1) target pasar; 2) pemasaran; 3) penjualan; 4) distribusi; 5) pabrikasi; 6) tenaga kerja; 7) pembelian; 8) penelitian dan pengembangan ; 9) keuangan dan pengendalian; dan lini produk (Porter, 1997).

Mendiskusikan tentang Keunggulan daya saing menurut Idris (2010) menyatakan bahwa keunggulan daya saing dapat diperoleh dengan berbagai cara, antara lain dengan menawarkan produk atau jasa dengan harga minimum, menawarkan produk atau jasa dengan yang memiliki keunikan dibanding pesaingnya, atau memfokuskan diri pada segmen tertentu. Banyak ahli yang mengemukakan perlunya berbagai strategi yang harus ditempuh agar

perusahaan mempunyai keunggulan daya saing. Hal itu sangat dipengaruhi oleh sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan. Beberapa strategi yang dapat menunjang keunggulan perusahaan dalam persaingan adalah (1) Kinerja Optimum (2) Adaptif (3) *Continuous Improvement* dan (4) Sistem Informasi Akuntansi yang Efektif dan Keberhasilan Implementasi Sistem.

Lebih lanjut, dinyatakan oleh Hove dan Masocha (2014), Purwanto (2013) serta Andriani (2015) bahwa Porter's model pertama kali dipublikasikan tahun 1980 dan dimodifikasi tahun 2001 dan 2008 adalah strategi bisnis yang digunakan untuk melakukan analisis dari sebuah struktur industri atau strategi yang menganalisis bagaimana lingkungan yang kompetitif akan mempengaruhi aspek pemasaran suatu produk. Secara konvensional *tool* ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi, apakah suatu produk baru, layanan atau suatu bisnis dapat menghasilkan suatu keuntungan.

Selain itu, dapat membantu keseimbangan kekuatan yang berpengaruh dalam situasi bisnis yang sedang dihadapi. Lima kekuatan (*Five Forces Competitive Model*) bersaing dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Masuknya pesaing baru (*The threat of new entrants*), pesaing baru akan menambah tingkat kompetisi dalam suatu industri.
- b. Ancaman dari produk pengganti (*The threat of new substitutes*), adanya produk atau jasa pengganti akan membatasi jumlah laba potensial yang akan didapat dari suatu industri.
- c. Kekuatan penawaran pembeli (*The bargaining power of buyers*), daya tawar pembeli pada industri berperan di dalam menekan turunnya harga dan memberikan penawaran di dalam peningkatan kualitas atau layanan yang lebih serta membuat kompetitor saling bersaing satu sama lain.
- d. Kekuatan penawaran pemasok (*The bargaining power of suppliers*), pemasok dapat menggunakan kekuatan

tawar-menawar terhadap pembeli di dalam industri dengan cara menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli.

- e. Persaingan di antara perusahaan yang ada (*Rivalry among existing firms*), pesaing adalah pemain yang menghasilkan dan menjual produk sejenis yang akan bersaing dalam memperebutkan *market share* pasar.



Gambar 1: Lima Kekuatan Persaingan Industri - Model Porter (Riley, 2016)

Hal penting terkait aplikasi Lima kekuatan persaingan industri – Model Porter yaitu mengenali kekuatan yang mungkin sulit dan mana yang benar-benar dapat dioptimalkan untuk menciptakan keuntungan. Disamping itu, patut dipertimbangkan juga semua kemungkinan dengan hati-hati dalam setiap jenis ancaman dan apakah ancaman itu menimbulkan bahaya besar atau kecil

bagi bisnis. Pengetahuan ini akan sangat berharga dalam memutuskan apakah akan melangkah maju membangun bisnis serta menilai kembali rencana strategis bisnis.

2. *Location Quotient (LQ)*

Menurut Tarigan (2005) *Location Quotient* atau disingkat LQ adalah suatu perbandingan tentang besarnya peranan suatu sektor atau industri di suatu daerah terhadap besarnya peranan sektor/industri tersebut secara nasional. Ada banyak variabel yang bisa diperbandingkan, tetapi yang umum adalah nilai tambah (tingkat pendapatan) dan jumlah lapangan kerja. Studi Billings dan Johnson (2012) dalam Pirez et.al (2013), LQ tersebar luas di bidang ekonomi dan geografi untuk mengidentifikasi spesialisasi daerah dalam industri tertentu dan LQ tetap menjadi metrik pilihan untuk mendeteksi spesialisasi industri. Formula LQ dengan dasar pertimbangan nilai PDRB adalah sebagai berikut (Rahmana dkk, 2012):

$$LQ = \frac{V_x^R / V^R}{V_x^N / V^N} \dots \dots \dots (1)$$

Di mana:

V_x^R = umlah PDRB pada suatu sektor x di daerah R

V^R = jumlah PDRB seluruh sektor di daerah R

V_x^N = jumlah PDRB pada suatu sektor x di daerah referensi N

V^N = jumlah PDRB seluruh sektor di daerah referensi N

Jika memakai nilai produksi sebagai bahan pertimbangan dalam perhitungan LQ, LQ lebih besar daripada 1 ($LQ > 1$), mempunyai arti komoditas tersebut merupakan sektor basis. LQ lebih kecil daripada 1 ($LQ < 1$), mempunyai arti produksi komoditas tersebut belum mencukupi kebutuhan konsumsi di daerah yang bersangkutan dan pemenuhannya didatangkan dari daerah lain. LQ sama dengan 1 ($LQ = 1$), mempunyai arti produksi komoditas yang bersangkutan hanya cukup untuk kebutuhan daerah setempat.

3. *Blue Ocean Strategy (BOS)*

Menurut Kim dan Mauborgne (2005) dalam Akbar dkk (2014) yang dimaksud *Blue Ocean Strategy* (BOS) adalah suatu pendekatan strategi untuk menguasai ruang pasar yang tidak ramai diperebutkan sehingga persaingan menjadi tidak relevan. Konsep BOS

menggeser dan memperluas pasar bagi pelanggan potensial, sehingga memenuhi nilai yang diharapkan oleh pelanggan pada pasar yang dituju. *Blue Ocean Strategy* (BOS) menggambarkan jenis industri yang tidak eksis pada saat ini. BOS merupakan *market space* yang belum diketahui dan belum tersentuh, dimana menciptakan *demand* baru untuk pertama kalinya. Inovasi nilai tidak selalu berupa inovasi teknologi, tetapi berupa inovasi untuk peningkatan keuntungan konsumen yang disesuaikan dengan harga jual dan biaya.

Menurut Hendarsih (2016) *Blue ocean strategy* dari W. Chan Kim dan Renee Mauborgne (2005) adalah istilah dalam ilmu manajemen strategi yang merujuk pada siasat untuk menciptakan pasar baru yang belum dipenuhi persaingan yang ketat. Hal ini dilakukan dengan menciptakan dan menjangkau *demand* baru yang belum dipikirkan oleh para pesaing. *Blue ocean strategy* pada dasarnya merupakan sebuah

siasat untuk mengalahkan pesaing melalui tawaran fitur produk yang inovatif, dan selama ini diabaikan oleh para pesaing. Fitur produk ini biasanya juga berbeda secara radikal dengan yang selama ini sudah ada di pasar. Apa yang dimaksudkan dan bagaimana caranya menerapkan *blue ocean strategy* untuk mengatasi persaingan.

METODOLOGI

1. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek, yaitu data yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (responden). Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui pembagian atau penyebaran kuesioner yang diberikan

kepada responden yang dalam hal ini adalah pelaku usaha dalam kategori UKM (Usaha Kecil Mikro).

Selain itu, sumber data dalam penelitian ini adalah data sekunder yaitu data yang pada umumnya dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data (Kuncoro, 2004). Pengumpulan data yang akan dilakukan dengan menggunakan *multiple source of evidence*, yaitu wawancara, studi arsip dan observasi langsung. Wawancara digunakan sebagai sumber data utama. Para *stakeholders* yang menjadi responden untuk pemerolehan data penelitian adalah perwakilan dari Disperindagkop di kabupaten Sleman, pemilik, manajer, dan para karyawan UKM.

2. Populasi dan Sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah pengusaha yang terkelompok dalam kategori UKM (Usaha Kecil Mikro). Adapun rincian di kabupaten Sleman untuk jumlah total Usaha Mikro sebanyak

112 usaha dan jumlah total Usaha Kecil sebanyak 90 usaha (Data Direktori UMKM Disperindagkop kabupaten Sleman tahun 2014). Penentuan sampel dalam penelitian ini berdasarkan rumus Slovin yaitu $n = \frac{N}{1 + Ne^2}$ dimana n adalah jumlah sampel; N adalah jumlah populasi dan e adalah toleransi kesalahan yang ditetapkan. Semakin kecil toleransi kesalahan yang ditetapkan semakin akurat sampel tersebut menggambarkan populasi. Dengan menggunakan tingkat toleransi kesalahan sebesar 10 persen maka diperoleh jumlah sampel Usaha Mikro di kabupaten Sleman sebanyak 52,8 usaha (dibulatkan menjadi 53). Untuk jumlah sampel Usaha Kecil, dengan menggunakan rumusan yang sama maka diperoleh jumlah sampel untuk pengusaha kecil sebanyak 47,3 (dibulatkan menjadi 48).

3. Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner yang bentuknya terbuka dan tertutup, dengan tujuan untuk

mendapatkan data tentang dimensi dari konstruksi yang dikembangkan dalam penelitian ini. Variabel yang dianalisis diturunkan dari Lima kekuatan persaingan oleh Porter (*Five Forces Competitive Mode*). Secara umum butir pertanyaan dalam kuesioner mempunyai beberapa alternatif jawaban yang tersedia dengan skala ordinal (skala Likert) dengan menggunakan lima tingkat skala alternatif jawaban yaitu sangat tidak setuju (STS), Tidak setuju (TS), Kurang setuju (KS), Setuju (S), Sangat setuju (ST).

4. Teknik Analisis Data

a. Location Quotient

Rumus LQ dengan dasar pertimbangan nilai PDRB adalah sebagai berikut:

$$LQ = \frac{V_x^R/V^R}{V_x^N/V^N}$$

Di mana:

V_x^R = jumlah PDRB pada suatu sektor x di daerah R

V^R = jumlah PDRB seluruh sektor di daerah R

V_x^N = jumlah PDRB pada suatu sektor x di daerah referensi N

V^N = jumlah PDRB seluruh sektor di daerah referensi N

b. Five Force's Competitive Porter

Porter (1997) mengemukakan bahwa intensitas persaingan dalam suatu industri bukanlah suatu peristiwa kebetulan akan tetapi persaingan dalam suatu industri berakar pada struktur ekonomi yang mendasarinya dan berjalan di luar perilaku pesaing-pesaing yang ada. Porter's model adalah strategi bisnis yang digunakan untuk melakukan analisis dari sebuah struktur industri atau strategi yang menganalisis bagaimana lingkungan yang kompetitif akan mempengaruhi siklus hidup bisnis atau usaha.

Lima kekuatan (*Five Forces Competitive Model*) bersaing dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Masuknya pesaing baru (*The threat of new entrants*), (2) Ancaman dari produk pengganti (*The threat of new substitutes*), (3) Kekuatan penawaran pembeli (*The bargaining power of buyers*), (4) Kekuatan penawaran pemasok (*The bargaining power of suppliers*), (5) Persaingan di antara

perusahaan yang ada (*Rivalry among existing firms*). Kelima kekuatan bersaing tersebut masing-masing akan diperinci dalam beberapa indikator seperti tercantum di bawah ini:

- Ancaman Kompetitor baru tergantung pada:
- a. Skala ekonomis
 - b. Modal untuk investasi
 - c. Akses untuk distribusi
 - d. Akses ke teknologi
 - e. *Brand loyalty*, apakah pelanggan setia dengan *brand* tertentu
 - f. Peraturan pemerintah

- Ancaman dari Produk, Jasa pengganti tergantung pada:
- a. Kualitas, apakah kualitas pengganti tersebut lebih baik atau tidak?
 - b. Keinginan pembeli untuk beralih ke produk jasa pengganti
 - c. Harga dan performa dari produk jasa pengganti
 - d. Biaya untuk beralih ke produk jasa pengganti. Apakah mudah untuk mengubah ke produk lain.

Daya tawar dari pembeli, tergantung pada:

- a. Konsentrasi dari pembeli, apakah ada pembeli yang dominan atau banyaknya penjual
- b. Diferensiasi dari produk, apakah produk tersebut standar atau tidak
- c. Profitabilitas pembeli
- d. Kualitas dari produk dan service
- e. Perpindahan biaya, seberapa mudah pembeli untuk beralih ke pemasok lain

Daya tawar dari Supplier tergantung pada:

- a. Konsentrasi dari supplier, apakah banyak pembeli dan sedikit supplier
- b. Brand, apakah brand supplier tersebut sudah kuat
- c. Profitabilitas Supplier
- d. Pemasok masuk ke dalam industri contoh produsen mengatur sendiri gerai ritelnya
- e. Pembeli tidak berpindah ke supplier yang lain
- f. Kualitas dari Produk dan service

- g. Perpindahan biaya, seberapa mudah pemasok untuk mencari pelanggan baru

Persaingan di antara pemain yang sudah ada tergantung pada:

- a. Struktur dari kompetisi, persaingan akan semakin ketat apabila terdapat banyak industri kecil atau memiliki ukuran yang sama antar kompetitor. Sebaliknya apabila industri telah memiliki pemimpin pasar maka persaingan akan sedikit
- b. Struktur dari biaya di industri, industri yang memiliki biaya yang tinggi akan mendorong kompetitor utk menghasilkan produk dan jasa yang lebih murah
- c. Tingkat diferensiasi produk, industri yang produknya adalah komoditas biasanya akan memiliki persaingan yang besar
- d. Perpindahan biaya, persaingan akan berkurang apabila pembeli telah beralih ke biaya tinggi
- e. Tujuan strategis, jika kompetitor

mengejar pertumbuhan dengan agresif maka persaingan akan semakin besar

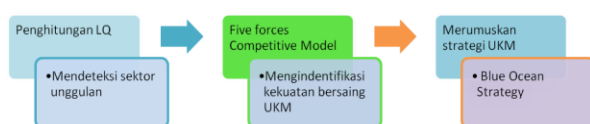
- f. Ketika hambatan untuk meninggalkan industri semakin tinggi maka persaingan akan semakin besar.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. *Flowchart Tahapan Analisis Data*

Berdasarkan tiga pendekatan yang dijelaskan dalam subbab Metodologi maka tahapan penelitian yang dikembangkan adalah sebagai berikut: (a) menginisiasi sektor UKM unggulan yang paling berpotensi untuk dikembangkan. Indeks LQ akan dijadikan pedoman untuk menginisiasi sektor unggulan UKM tersebut, (b) mengidentifikasi keunggulan bersaing UKM berdasarkan pendekatan *diamond cluster model*. Keunggulan bersaing ini akan mencakup faktor input, kondisi permintaan, industri pendukung dan terkait, dan strategi perusahaan dan pesaing, (c) mengklasifikasikan keunggulan bersaing UKM menjadi faktor internal dan eksternal, (d) menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan

(*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threats*), yang selanjutnya disajikan dalam matrik SWOT, (e) merumuskan strategi berdasarkan kombinasi dari kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threats*), dan (f) penetapan prioritas strategi pengembangan UKM, dan (g) implementasi strategi terpilih.



Gambar 2: Alur/Flowchart Perumusan Strategi Bersaing UKM

2. Identifikasi Sektor Unggulan UKM

Terkait informasi dalam Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) kabupaten Sleman yang akan dijadikan acuan untuk menentukan sektor atau lapangan unggulan UKM maka ada beberapa perubahan yang terkait di dalamnya. Bersumber dari Badan Pusat Statistik (BPS) bahwa penghitungan PDRB yang menggunakan tahun dasar 2000 akan dihilangkan mulai bulan

Februari tahun 2015 dan sebagai gantinya untuk menghitung PDRB digunakan tahun dasar 2010. Perbedaan yang nyata setelah digunakannya tahun dasar 2010 untuk penghitungan PDRB maka klasifikasi sektor atau lapangan usaha yang dahulu 9 menjadi 17 sektor atau lapangan usaha.

Identifikasi sektor unggulan UKM terdiri-dari 17 sektor yang dimungkinkan untuk berpotensi dikembangkan di kabupaten Sleman. Adapun sektor-sektor tersebut adalah (1) Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan; 2) Pertambangan dan Penggalan; 3) Industri Pengolahan; 4) Pengadaan Listrik dan Gas; 5) Pengadaan air, Pengolahan sampah, Limbah dan Daur Ulang; 6) Konstruksi; 7) Perdagangan besar dan Eceran, Reparasi Mobil dan sepeda motor; 8) Transportasi dan Pergudangan; 9) Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum; 10) Informasi dan komunikasi; 11) Jasa Keuangan dan Asuransi; 12) Real Estate; 13) Jasa Perusahaan; 14) Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan

sosial; 15) Jasa Pendidikan; 16) Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial; 17) Jasa lainnya. Untuk menentukan sektor UKM unggulan dari 17 sektor tersebut digunakan Indeks LQ. Perhitungan dan analisis LQ pada dasarnya dengan membandingkan data PDRB setiap sektor UKM dengan akumulasi data PDRB semua sektor di kabupaten Sleman kemudian diperbandingkan dengan daerah referensiyaitu PDRB D.I Yogyakarta. Nilai PDRB yang menjadi dasar perhitungan digunakan nilai PDRB dengan harga konstan 2010. Hasil hitungan nilai LQ yang berupa nilai indeks tersaji dalam tabel 1.

Berdasarkan hasil hitungan indeks LQ pada tahun 2013 sektor unggulan di kabupaten Sleman berdasarkan urutan besaran nilai LQ adalah sebagai berikut: (1) sektor jasa perusahaan; (2) sektor konstruksi; (3) sektor transportasi dan pergudangan; (4) sektor real estate; (5) sektor industri pengolahan; (6) sektor penyediaan akomodasi dan makan minum.

Sedangkan sektor unggulan untuk tahun 2014 terjadi pergeseran sektor unggulan yaitu sektor industri pengolahan tidak lagi menjadi sektor unggulan di kabupaten Sleman. Pada tahun 2014 terdapat tambahan satu sektor unggulan yaitu sektor jasa pendidikan, sektor ini pada tahun 2013 belum menjadi sektor unggulan di kabupaten Sleman.

Tabel 1. Nilai LQ
Sektor/Lapangan Usaha Produk Domestik Regional Bruto
Kabupaten Sleman Tahun 2013-2014

NO	SEKTOR/LAPANGAN USAHA	NILAI LQ	
		2013	2014
1	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	0,8033	0,7800
2	Pertambangan dan Penggalian	0,7383	0,7282
3	Industri Pengolahan	1,0180	0,9983
4	Pengadaan Listrik dan Gas	0,8336	0,8142
5	Pengadaan air, Pengolahan sampah, Limbah dan Daur Ulang	0,4692	0,4686
6	Konstruksi	1,1816	1,1845
7	Perdagangan besar dan Eceran, Reparasi Mobil dan sepeda motor	0,9071	0,0243
8	Transportasi dan Pergudangan	1,1461	1,1612
9	Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	1,0458	1,0360
10	Informasi dan komunikasi	0,9619	0,9699
11	Jasa Keuangan dan Asuransi	0,8120	0,8263
12	Real Estate	1,1315	1,1353
13	Jasa Perusahaan	1,6413	1,6594
14	Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan sosial	0,8025	0,8061
15	Jasa Pendidikan	0,0305	1,1499
16	Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	0,9242	0,9253
17	Jasa lainnya	0,8660	0,8684

Sumber : Data diolah

Mengacu pada urutan hasil nilai LQ maka prioritas sektor unggulan yang akan dikembangkan di kabupaten Sleman

adalah sektor Jasa Perusahaan dengan besarnya nilai indeks 1,6594. Nilai indeks LQ UKM Jasa Perusahaan merupakan nilai indeks terbesar dibandingkan sektor lain-lainnya. Peringkat kedua sektor UKM yang berpotensi dikembangkan adalah Transportasi dan Pergudangan dengan nilai indeks 1,16 dan ketiga adalah sektor Jasa Pendidikan dengan nilai indeks LQ adalah 1,1499.

3. Analisis *Five Forces Porter*

Berdasarkan hasil penghitungan LQ tahun 2013-2014 maka sektor unggulan yang di prioritaskan untuk dikembangkan di kabupaten Sleman adalah sektor Jasa Perusahaan, Transportasi dan Pergudangan dan sektor Jasa Pendidikan. Dalam penelitian ini akan digambarkan tanggapan responden (skala Linkert) yang diidentifikasi melalui kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan dalam lima indikator kekuatan Persaingan model Porter. Pendekatan untuk mengintepretasikan variabel yang diteliti, dilakukan kategorisasi terhadap

tanggapan responden berdasarkan rata-rata skor tanggapan responden. Hasil dari skoring dan tabulasi maka akan diinterpretasikan tanggapan responden (UKM).

Studi ini dilakukan untuk mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi UKM dalam mencapai keunggulan bersaing dan sekaligus menentukan strategi pengembangan yang tepat bagi UKM di kabupaten Sleman. Selanjutnya dilakukan analisis lingkungan perusahaan dengan mengaplikasikan *Five Force Porter*. Berikut ini dijelaskan *Five Force Porter* yang dirinci dalam 5 kategori dan 20 (dua puluh) variabel.

Tabel 2. Rekapitulasi Distribusi Tanggapan Berdasarkan Indikator *Five Force Porter Analysis*

No	Indikator/Pernyataan	Skala Linkert				
		STS	TS	KS	S	SS
I Persaingan antar Perusahaan Sejenis (yang Ada)						
1	Banyak pesaing untuk usaha yang sama dengan UKM	2	3	3	28	14
	Frekuensi (%)	4	6	6	56	28
2	Produk UKM miliki sedikit perbedaan dengan produk pesaing dalam hal kualitas dan kuantitas	1	4	5	31	9
	Frekuensi (%)	2	8	10	62	18
3	Usaha UKM memiliki Pertumbuhan yang lamban	4	21	10	13	2
	Frekuensi (%)	8	42	20	26	4
4	Biaya total Produksi UKM cukup besar/tinggi		8	11	26	5
	Frekuensi (%)		16	22	52	10

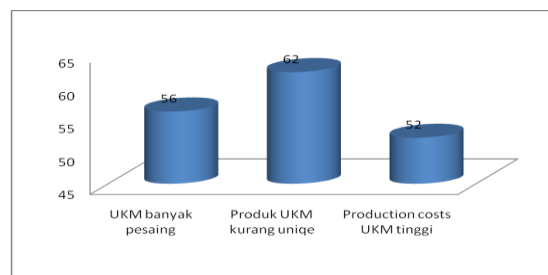
5	UKM mampu menjual produk pada harga normal untuk mendapatkan keuntungan yang lebih tinggi dari pesaing	1	7	10	27	5
	Frekuensi (%)	2	14	20	54	10
6	UKM mempunyai kemampuan untuk mempromosikan kelebihan produknya		5	3	27	15
	Frekuensi (%)	10	6		54	30
II Ancaman Pendatang Baru						
7	Adanya produk yang dihasilkan pendatang baru (pesaing) dengan skala besar dapat mengganggu usaha UKM	2	13	14	17	4
	Frekuensi (%)	4	26	28	34	8
8	Produk dari pesaing memiliki ragam produk yang banyak		1	7	29	13
	Frekuensi (%)	2	14		58	26
9	UKM mampu untuk berinvestasi yang signifikan pada usahanya		3	12	31	4
	Frekuensi (%)	6	24		62	8
10	UKM mempunyai jalur distribusi/pemasaran yang efisien	1	2	3	33	11
	Frekuensi (%)	2	4	6	66	22
III Ancaman produk pengganti						
11	Produk UKM dapat diimitasi/ditiru oleh pengusaha lain yang menjadi kompetitor	2	8	9	16	15
	Frekuensi (%)	4	16	18	32	30
12	Produk UKM memiliki produk pengganti	3	10	16	18	3
	Frekuensi (%)	6	20	32	36	6
13	Harga dari produk pengganti lebih murah daripada harga produk UKM	2	19	15	11	3
	Frekuensi (%)	4	38	30	22	6
14	Produk pengganti yang dimiliki pesaing mempunyai pangsa pasar yang lebih baik		13	23	12	2
	Frekuensi (%)	26	46	24	4	
IV Kekuatan Tawar menawar Pembeli						
15	Produk UKM mempunyai pembeli yang tetap (loyal)	1	1		25	23
	Frekuensi (%)	2	2		50	46
16	Pembeli/konsumen memiliki informasi mengenai produk yang dihasilkan UKM	2	1		26	21
	Frekuensi (%)	4	2		52	42
V Kekuatan Tawar menawar Pemasok						
17	Industri pemasok bahan baku UKM hanya didominasi oleh sedikit supplier	5	18	12	10	5
	Frekuensi (%)	10	36	24	20	10

18	Bahan baku dari supplier merupakan produk yang penting bagi UKM	1	5	6	27	11
	Frekuensi (%)	2	10	12	54	22
19	Bahan baku produk UKM tidak ada barang penggantinya (barang substitusinya)	4	20	11	9	6
	Frekuensi (%)	8	40	22	18	12
20	Industri pemasok memiliki integritas yang baik dengan usaha UKM		5	4	35	6
	Frekuensi (%)	10	8		70	12

Catatan: STS = Sangat Tidak Setuju;
TS= Tidak Setuju; KS= Kurang Setuju;
S= setuju; SS= Sangat Setuju

Pada Indikator pertama yaitu “Persaingan antar UKM yang Sejenis (yang ada)” dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

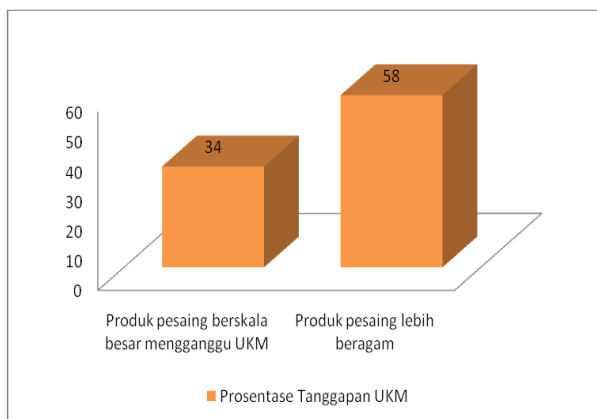
- UKM mempunyai banyak pesaing dalam industri yang sama
- Tingkat diferensiasi produk yang tidak tinggi atau tidak lebar yang dapat dihasilkan masing-masing UKM di kabupaten Sleman
- Biaya produksi yang harus ditanggung UKM masih cukup tinggi di kabupaten Sleman



Gambar 3: Prosentasi tanggapan UKM pada aspek Persaingan antar UKM yang Sejenis

Pada Indikator kedua yaitu “ Ancaman Pendatang Baru” dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- a. Produk barang/jasa yang dihasilkan UKM baru (pendatang baru) di pasar mempengaruhi usaha UKM pada umumnya di kabupaten Sleman (W)
- b. UKM sudah mempunyai bargaining untuk produk barang/jasa yang dihasilkan, baik itu baik berupa rancangan, merek maupun packaging.

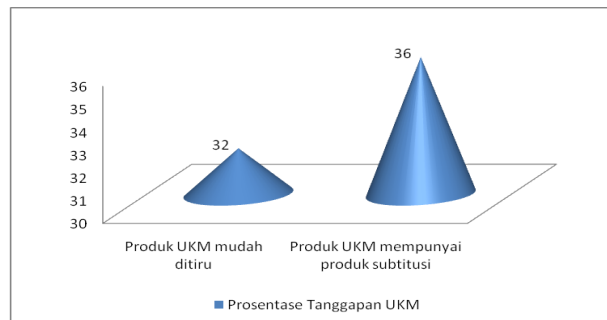


Gambar 4.: Prosentasi tanggapan UKM pada aspek Ancaman Pendatang Baru

Pada Indikator ketiga “ Ancaman Produk Pengganti” dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- a. Produk barang/jasa UKM di Kabupaten Sleman mudah untuk ditiru dengan mudah oleh pesaing

- b. Produk barang/jasa yang dihasilkan UKM pada umumnya mempunyai substitusi yang dimiliki oleh pesaing



Gambar 5 : Prosentasi tanggapan UKM pada aspek Ancaman Produk Pengganti

Pada Indikator keempat yaitu “Posisi tawar pembeli” dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- a. Produk barang/jasa yang dihasilkan UKM di kabupaten Sleman sudah mempunyai pembeli yang tetap (loyal)
- b. Konsumen produk barang/jasa UKM di kabupaten Sleman memiliki informasi mengenai produk/jasa yang dibeli

Pada Indikator kelima yaitu “Posisi tawar pemasok” dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- a. Bahan baku yang disuplai dari pemasok merupakan produk yang penting bagi kelangsungan produksi UKM di kabupaten Sleman

b. Bahan baku untuk memproduksi barang/jasa UKM di kabupaten Sleman banyak mempunyai bahan penggantinya (barang substitusinya)

Mencermati hasil berdasarkan analisis lima kekuatan bersaing Porter (*Five Forces Porter*) maka dapat diidentifikasi bahwa UKM di kabupaten Sleman berkompetisi dengan ketat (pangsa pasar yang semakin sempit) karena pelaku usaha yang semakin banyak, disamping itu UKM menanggung high costs production, produk UKM kurang unique, mudah ditiru pesaing. Kondisi yang dihadapi UKM di kabupaten Sleman dapat diibaratkan berada pada *Red Ocean competitive*. Kompetisi dalam *Red Ocean* yang ketat antar UKM di kabupaten Sleman dikhawatirkan akan semakin ‘berdarah-darah’ sehingga bagi pelaku usaha (UKM) yang tidak mampu bersaing akhirnya kolaps atau gulung tikar.

4. Strategi Laut Biru (*Blue Ocean Strategy*) bagi UKM

Nur (2014) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan istilah Samudera Biru ini diinspirasi oleh bagaimana tenangnya laut biru yang membentang dan belum pernah dijamah. Kemudian ketika suasana tenang dihubungkan dengan dunia bisnis maka pasti ranah ini yang diidamkan oleh pelaku usaha karena belum ada kompetitor. Untuk menciptakan *market* baru tentunya dibutuhkan sebuah upaya atau kreasi yang unik dan sifatnya diferensiasi. Upaya tersebut berfokus tidak lain adalah inovasi (*innovation*), namun tidak pula melupakan prinsip *cost (low cost production)*.

Inti dari *Blue ocean Strategy* adalah (1) *Eliminated*, faktor umum apakah yang harus dihilangkan dalam menjalankan roda usaha UKM; (2) *Reduce*, Faktor standar apa yang harus dikurangi hingga pada titik di bawah standar; (3) *Raise*, Faktor apa yang perlu dinaikkan lebih tinggi di atas standar industri; (4) *Create*, Faktor apa yang perlu diciptakan untuk mencetak value

innovation yang sangat menarik bagi customer dan tidak ada pada standar industri. *Blue Ocean strategy* pada dasarnya adalah suatu siasat untuk menaklukkan pesaing melalui tawaran fitur produk yang inovatif, yang selama ini justru luput dari perhatian para pesaing. Fitur produk biasanya berbeda secara radikal dengan yang selama ini sudah tersedia di pasar (Afiff, 2013).

Mengantisipasi supaya UKM di kabupaten Sleman tetap eksis dan semakin berkembang maka harus mengadopsi strategi bersaing dengan pendekatan Samudera Biru (*Blue ocean*). Asumsi dengan pendekatan ini maka UKM di kabupaten Sleman dapat mencari terobosan baru (inovasi) di segala lini agar bisa meraih ruang pasar yang belum disesaki oleh pesaing-pesaing dan menciptakan *demand* baru yang ditargetkan diluar ekpekstasi *customer*. Strategi Samudera Biru yang efektif paling tidak memiliki tiga kualitas yang saling

melengkapi yakni fokus, gerak menjauh (divergensi) dan moto utama.

SIMPULAN DAN SARAN

1. Simpulan

Hasil Indeks LQ menunjukkan sektor Unggulan di kabupaten Sleman tahun 2013-2014 yaitu (1) Sektor Konstruksi yaitu Infrastruktur konstruksi gedung (rumah, hotel) kontruksi bangunan sipil (bandara, jalan tol, bendungan, jalan kereta dll); (2) Transoportasi dan pergudangan yaitu alat pemindahan orang (darat, laut dan udara); (3) Penyediaan Akomodasi dan makan minum seperti penginapan (wisdom-wisman) dan juga makan dan minum; (4) Real Estate (Persewaan, agen dan perantara (broker) dalam penjualan real estate atau property, (5) Jasa Perusahaan meliputi kegiatan M (profesional- iptek) dan kategori kegiatan N yang mendukung (bagian operasional) seperti jasa agen perjalanan, penyelenggara tour dan jasa reservasi; (6) Jasa pendidikan dalam berbagai tingkatan yang meliputi

Negeri/swasta termasuk penunjang pendidikan (kursus dan pelatihan), PAUD.

Selanjutnya, kondisi eksisting hasil studi menunjukkann bahwa UKM di kabupaten Sleman berkompetisi dengan ketat (pangsa pasar yang semakin sempit) karena pelaku usaha yang semakin banyak, sehingga diibaratkan secara teoritis UKM berada dalam dalam arena *Red Ocean competitive*. Menurut Ananta (2015) untuk keluar atau menjauh dari kompetisi yang ‘berdarah-darah’ tersebut maka solusi bagi UKM di kabupaten Sleman dapat menempuh strategi pertumbuhan (*growth strategies*) atau strategi konsolidasi (*Consolidation strategies*). Tahapannya antara lain (1) Fokus pada ceruk pasar yang diminati, (2) Menciptakan sebuah pembeda; (3) Memiliki slogan yang unik dan berkesan di hati para pelanggan.

2. Saran

Dalam upaya pengembangan strategi UKM di kabupaten Sleman dengan aplikasi *Blue ocean strategy* maka

dapat mengkombinasikan strategi pertumbuhan maupun strategi konsolidasi yang dapat dijabarkan dalam aksi riil antara lain:

- a. Dilakukan efisiensi produksi melalui penghematan pada *fixed cost*
- b. Selalu inovatif dan cepat beradaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan eksternal (Pasar bebas negara-negara ASEAN/MEA)
- c. Kualitas produk harus selalu ditingkatkan dengan mempertahankan aspek keunikan pada produk UKM
- d. Penetapan harga jual produk yang bersaing/kompetitif
- e. Memanfaatkan kecanggihan teknologi
- f. Meningkatkan jalur pemasaran *on line*

DAFTAR PUSTAKA

- Afiff, F., 2012. Blue Ocean Strategy dan Ekonomi Kreatif, Binus University. <https://sbm.binus.ac.id>. 23 Nopember 2017 (11.15).
- Ananta, I., 2015. Strategi Samudera Biru, <https://irwin2007.wordpress.com>. 19 Nopember 2017 (02.11).
- Badan Pusat Statistik (BPS)., 2014. *Kabupaten Sleman Dalam Angka*, Beberapa Edisi. Sleman.

- _____, 2015. Daerah Istimewa Yogyakarta dalam Angka, Yogyakarta.
- Bank Indonesia (BI)., 2015. *Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)*. Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia. Jakarta
- Chan Kim, W., dan R. Mauborgne., 2005. *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston. Terjemahan S. Wahono. 2012. *Strategi Samudera Biru*. PT. Serambi Ilmu Semesta. Jakarta.
- Dinas Perindustrian, perdagangan dan Koperasi, 2014. *Data Direktori UMKM Kabupaten Sleman*. Sleman
- Hendarsih, I., 2016. Strategi Blue Ocean dalam Penerapan Ekonomi Kreatif. *Perspektif* 14 (1) : 10-22.
- Hove, P dan R. Masocha., 2014. Interaction of Technologycal Marketing and Porter's Five Competitiveness in South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences* 5 (4): 254-262.
- Idris., 2010. Desain Kualitas Strategi Pemasaran dan Keunggulan Bersaing dengan Orientasi Kewirausahaan untuk Meningkatkan Kinerja Bisnis, <https://eprint.undip.ac.id> 16 Nopember 2017 (15.05).
- Inter-American Development Bank., 2013. *Industrial Clusters and Economic Performance in Brazil*. Working Papers Series. No. WP 47. Brazil.
- Julita dan E.N. Sari., 2015. Strategi Generik Porter Bagi UKM Dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA): Studi Kasus pada UMKM di Kabupaten Deli Serdang.
- Seminar Nasional Ekonomi Manajemen dan Akuntansi Padang*. Universitas Negeri Padang. 132-142.
- Kuncoro, M., 2005. Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif?, Erlangga, Jakarta.
- Koran Republika. 2017. *Jumlah Usaha Menengah Kecil Sleman Tertinggi di Yogyakarta*. 28 Juli. Halaman 4. Jakarta
- M. E. Porter., 1993. *Competitive Advantage*. Collier Mcmillan Publishers. New York. Terjemahan Binarupa Aksara. 1994. *Keunggulan Bersaing*. Binarupa Aksara. Jakarta.
- _____, 1997. *Competitive Strategy*, Harvard Business School Publishing Corporation. Boston. Terjemahan A. Maulana. 1997. *Strategi Bersaing*. Cetakan Kesembilan. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Nur, T., 2014. Peluang UKM dan Strategi "Blue Ocean", Kompas. <https://www.kompasiana.com/> . 17 Nopember 2017 (09.20).
- Purwanto., E.C, 2013. Five Forces Model Porter. <http://candraekapurwanto.blogspot.co.id> 6 Nopember 2017 (13.23)
- Rahmana, A; Y. Iriani; dan R. Oktarina., 2012. Strategi Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah Sektor Industri Pengolahan. *Jurnal Teknik Industri* 13 (1): 14-22.
- Ridwan., 2010. Peta Potensi Ekonomi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di Kabupaten Kulonprogo D.I Yogyakarta. *EFEKTIF Jurnal Bisnis dan Ekonomi* 1 (1): 1-15.
- Riley, J., 2016. Porter's Model of Industry Rivalry (Five Forces).

<http://www.innovationforgrowth.co.id>
25 Nopember 2017 (10.12)

Sudaryanto, Ragimun dan R.R Wijayanti.,
2015. Strategi Pemberdayaan
UMKM Menghadapi Pasar Bebas
ASEAN,
<https://www.kemenkeu.go.id> 29
Nopember 2017 (8.00)

Suryana, W. 2017. *Jumlah Usaha
Menengah Kecil Sleman Tertinggi di
Yogya*. Harian Republika. 28 Juli.
Jakarta.