

**STRATEGI GENERIK PORTER BAGI UMKM DALAM MENGHADAPI  
MASYARAKAT EKONOMI ASEAN (MEA)  
(Studi Kasus: Pada UMKM Di Kabupaten Deli Serdang)**

**JULITA DAN EKA NURMALA SARI**

**Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara**

**Jl. Kapten Mukhtar Basri No.3 Medan**

**Email: julitaumsu@gmail.com**

***Abstract***

*This study aims to find out the problems that often hinder the development of SMEs in Deli Serdang in competitive advantage, especially in the face of the MEA, it is necessary for a strategy for creating a competitive advantage in the era of the MEA. Many strategies to create competitive advantage and one generic strategy Porter. This strategy gives success in the company so that the researcher wants to adoption Porter generic strategies for SMEs, especially in Deli Serdang The object of this research is the small and medium-sized businesses (SMEs) in Deli Serdang. Data collection techniques using questionnaires and interviews / structured interviews and data analysis techniques using descriptive analysis techniques. The results showed that the strategy porter through indicators five forces porter which includes competition among similar companies, the threat of new entrants, threat of substitute products, bargaining power of buyers and the bargaining power of suppliers is still included in the category enough or moderate, indicating the presence of obstacles or problems faced by SMEs in Deli Serdang. Besides the five forces porter indicator, additional supporting indicators such as innovation and technological capabilities as well as the government's attention is also included in the category enough or moderate, indicating that the supporting indicators are still facing obstacles or problems*

***Keywords: Generic Porter, SMEs, MEA***

***Abstrak***

Penelitian ini bertujuan untuk mencari permasalahan yang sering menghambat pengembangan UMKM di Kabupaten Deli Serdang dalam keunggulan bersaing terutama dalam menghadapi MEA, untuk itu diperlukan adanya suatu strategi dalam menciptakan keunggulan bersaing di era MEA. Banyak strategi dalam menciptakan keunggulan bersaing dan salah satunya strategi generik Porter. Strategi ini memberikan keberhasilan di perusahaan sehingga peneliti ingin mengadopsi strategi generik Porter bagi UMKM khususnya di Kabupaten Deli Serdang. Objek dalam penelitian ini adalah pelaku usaha kecil dan menengah (UMKM) yang ada di Kabupaten Deli Serdang. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan Wawancara/interview terstruktur dan teknik analisis data menggunakan teknik analisis deskriptif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi porter melalui indikator *five forces porter* yang meliputi persaingan antar perusahaan sejenis, ancaman pendaatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli dan kekuatan tawar menawar pemasok masih termasuk dalam kategori cukup atau sedang, hal ini menunjukkan terdapatnya kendala atau permasalahan yang dihadapi UMKM di Kabupaten Deli Serdang. Disamping indikator *five forces porter*, penambahan indikator pendukung berupa kemampuan inovasi dan teknologi serta perhatian pemerintah juga masuk dalam kategori cukup atau sedang, hal ini menunjukkan bahwa indikator pendukung juga masih menghadapi kendala atau permasalahan

***Kata Kunci: Generic Porter, UMKM, MEA***

## PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah atau yang sering disebut dengan UMKM tersebut turut aktif dalam kegiatan investasi guna mendorong sektor produktif. Setidaknya terdapat tiga indikator yang menunjukkan peran penting UMKM dalam perekonomian. *Pertama*, jumlah usahanya yang banyak dan ada dalam setiap sektor ekonomi. Data BPS tahun 2008 mencatat bahwa jumlah UMKM mencapai 99,99% dari total unit usaha di Indonesia. *Kedua*, UMKM mempunyai potensi besar dalam penyerapan tenaga kerja. Sektor UMKM menyerap 97,3% dari total angkatan kerja yang bekerja. Dari setiap rupiah investasi di UMKM dapat menciptakan lebih banyak tenaga kerja dibandingkan dengan investasi yang sama di usaha besar. *Ketiga*, UMKM memberikan kontribusi yang besar terhadap pendapatan nasional. UMKM mampu menyumbang 53,6% dari total Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia, Bank Indonesia (2009).

Dalam waktu satu tahun lagi kita akan memasuki babak baru dengan mitra negara-negara tetangga, khususnya anggota Asean, yaitu mulai berlakunya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) atau *Asean Economic Community* pada 31 Desember 2015. Salah satu pilar utama MEA adalah aliran bebas barang, yaitu pada 2015 perdagangan barang di kawasan Asean dilakukan secara bebas tanpa mengalami hambatan, baik tarif maupun nontarif. MEA menerapkan skema *Common Effective Preferential Tariff* (CEPT) yang sebelumnya sudah diterapkan saat *Asean Free Trade Area* (AFTA), yaitu penurunan tarif dilakukan secara bertahap untuk jenis barang tertentu yang dilakukan dalam rentang waktu yang telah disepakati bersama.

Keberadaan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) 2015 ini memberi tantangan tersendiri bagi Indonesia, yaitu

dalam hal : (1) indeks daya saing, hal ini karena Indeks Daya Saing Global 2012-2013 Indonesia berada pada peringkat 50 dari 144 negara, dibandingkan dengan negara-negara ASEAN, peringkat tersebut turun dari sebelumnya peringkat 46 (2011-2012). Singapura menempati peringkat ke-2, Malaysia peringkat ke-25, Thailand peringkat ke-38, Filipina peringkat ke-65, dan Vietnam peringkat ke-75. Indeks daya saing Indonesia di tingkat global masih mengelompokkan Indonesia dalam perekonomian berbasis efisiensi, di tengah ASEAN yang sudah berbasis inovasi (Singapura), menuju inovasi (Malaysia), yang masih berbasis faktor produksi atau sumber kekayaan alam (Filipina, Vietnam, Kamboja, Laos, Myanmar), (2) Indeks inovasi global, hal ini karena posisi Indonesia termasuk rata-rata di antara sembilan negara ASEAN lainnya. Berdasarkan kedua hal tersebut maka diperlukan kesiapan UMKM Indonesia menghadapi MEA 2015 dan prospeknya terhadap ketahanan nasional Indonesia.

Menurut pendapat I Wayan Dipta (2013) Deputi Bidang Pengkajian Sumberdaya UKM menyampaikan apabila Indonesia tidak mendorong daya saing dan nilai tambah atas barang/produk yang diproduksi, maka Indonesia dapat kehilangan perannya di kawasan dan menjadi objek kemajuan pembangunan di kawasan tanpa memperoleh keuntungan yang maksimal. Oleh karena itu, program kebijakan penguatan daya saing telah mendapatkan perhatian khusus dari pemerintah, antara lain penguatan UKM nasional. Hal tersebut penting untuk memfasilitasi UMKM nasional yang berdaya saing tinggi, inovatif, dan kreatif, serta mampu melakukan perluasan pasar dari Komunitas Ekonomi ASEAN.

Setiap organisasi tentu memiliki perencanaan, dan bagi lingkup perusahaan kita mengenal istilah perencanaan strategik, dimana

perencanaan stratejik ini dapat membantu kita mengevaluasi secara berkala untuk mencapai tujuan, membantu perusahaan untuk maju dan berkembang, memperbesar pangsa pasar di tengah persaingan usaha yang semakin tajam (Allison & Kaye, 2005). Salah satu kunci keberhasilan dari perencanaan stratejik adalah pada pemilihan pasar dan penentuan bagaimana berkompetisi di tengah persaingan yang ada (Hooley, Moller & Broderick, 1998). Letak dari persaingan adalah diferensiasi produk dan jasa dalam pasar yang terpilih bagi para pesaing mereka. Mengacu pada ide Porter (1980) mengenai keunggulan bersaing dapat dicapai melalui bermacam strategi salah satunya dengan strategi bisnis baik itu *cost leadership*, *differentiation* maupun *focus*.

Penelitian mengenai pengembangan model strategi generik Porter sudah banyak dilakukan antara lain: Dimas Bayu Respati (2008) yang meneliti tentang hubungan antara dinamisme lingkungan dan struktur perusahaan kecil, strategi dan kinerja, yang menyimpulkan bahwa dinamisme lingkungan mempengaruhi strategi yang dipilih oleh perusahaan kecil dan memoderasi hubungan antara struktur organisasi, *strategic posture* dan kinerja perusahaan. Sejalan dengan penelitian di atas, Berry Albert, et al (2001) telah melakukan penelitian tentang dinamika UMKM di Indonesia sebelum dan sesudah krisis, dan menemukan bahwa produktivitas UMKM meningkat secara substansial pada level tidak jauh dengan perusahaan yang lebih besar, disamping itu ditemukan pula bahwa UMKM lebih tahan menghadapi krisis daripada perusahaan besar, selanjutnya dijelaskan bahwa UMKM mampu lebih cepat dan fleksibel merespon persoalan yang secara tiba-tiba terjadi. Selanjutnya hasil penelitian dari Alan Hankinson (2000) yang menyatakann bahwa salah satu

kunci sukses bisnis perusahaan kecil/UMKM adalah faktor internal perusahaan melalui strategi bisnis perusahaan. Dinda Estika Asmarani (2006) dengan hasil penelitian bahwa keunggulan bersaing akan tercipta bila kinerja perusahaan baik dimana kinerja perusahaan ini dipengaruhi oleh perencanaan stratejik.

Penelitian ini akan dilakukan di Kabupaten Deli Serdang dengan alasan bahwa Kabupaten Deli Serdang merupakan wilayah di Sumatera Utara yang memiliki luas daerah, selain itu terdapat permasalahan yang sering menghambat pengembangan UMKM di Kabupaten Deli Serdang adalah lemahnya faktor internal dan eksternal usaha. meliputi kemampuan inovasi dan teknologi, ancaman pendatang baru, kekuatan tawar menawar pemasok, persaingan antar pesaing dalam industry, kekuatan penawaran pembeli, ancaman produk pengganti dan perhatian pemerintah Untuk itu diperlukan suatu upaya dalam meningkatkan pertumbuhan UMKM dengan menggunakan strategi bersaing, terutama dalam menghadapi MEA.

## LANDASAN TEORITIS

### A. Konsep Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)

Sebagian besar dari jumlah UMKM di Indonesia terdapat di perdesaan sehingga diharapkan dapat menjadi penggerak pembangunan ekonomi perdesaan untuk menanggulangi kemiskinan dan mengurangi kesenjangan pembangunan antara perkotaan dan perdesaan. Selain itu, UMKM berperan penting dalam menyerap kelebihan tenaga kerja di perdesaan karena bersifat padat karya. Oleh karena itu, kemajuan pembangunan ekonomi perdesaan sangat ditentukan oleh kemajuan pembangunan UMKM. Pemberdayaan UMKM dalam konteks pembangunan ekonomi

kerakyatan tidak terlepas dari peran semua pihak baik pengusaha, pendamping (fasilitator), pemerintah dan lembaga keuangan (Adi, 2007). Sebagian besar pengusaha mikro di Indonesia berusaha karena ingin memperoleh perbaikan penghasilan bukan karena peluang bisnis dan pangsa pasar yang besar. Hal ini karena tidak adanya kesempatan berkariyer di bidang lain.

Definisi UMKM diatur dalam UU No 20 Tahun 2008 tentang UMKM menggunakan kriteria nilai kekayaan atau aset bersih tanpa tanah dan hasil penjualan tahunan. Berdasarkan kriteria tersebut, usaha mikro merupakan unit usaha yang memiliki nilai aset paling banyak Rp 50 juta atau dengan hasil penjualan tahunan paling besar Rp 300 juta. Usaha kecil dengan nilai aset lebih dari Rp 50 juta sampai dengan Rp 500 juta atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300 juta hingga Rp 2,5 miliar. Sedangkan usaha menengah adalah unit usaha dengan nilai aset bersih lebih dari Rp 500 juta hingga Rp 10 miliar atau memiliki hasil penjualan tahunan diatas Rp 2,5 miliar hingga Rp 50 miliar. Selain itu, definisi UMKM menurut Badan Pusat Statistik (BPS) dengan berdasarkan pada kriteria jumlah pekerja. Menurut BPS, Usaha mikro adalah unit usaha dengan jumlah pekerja tetap hingga 4 orang. Usaha kecil merupakan unit usaha dengan jumlah pekerja antara 5 hingga 19 pekerja. Sedangkan usaha menengah mempunyai pekerja dari 20 hingga 99 orang pekerja.

### **B. Perencanaan Strategik**

Perencanaan strategik hadir sekitar pertengahan tahun 1960-an dan parapimpinan perusahaan mengakui bahwa perencanaan strategik merupakan "the one best way" untuk memutuskan dan mengimplementasikan strategi yang dapat

meningkatkan kompetitif pada setiap unit bisnis. Seperti yang diungkapkan oleh ahli penelitian Frederick Taylor, perencanaan strategik merupakan cara yang melibatkan pemikiran melalui sebuah karya, penciptaan dari fungsi manajemen staf baru yaitu munculnya ahli perencanaan. Dimana sistem perencanaan ini merupakan strategi yang bagus sebagai suatu tahapan strategi yang akan diterapkan para pelaku bisnis, manajer perusahaan dan mengarahkan agar tidak membuat kekeliruan (Mintzberg,H.1994).

Menurut (Allison, Kaye,2005) definisi perencanaan strategik adalah proses sistematis yang disepakati organisasi dan membangun keterlibatan diantara *stakeholder* utama-tentang prioritas yang hakiki bagi misinya dan tanggap terhadap lingkungan operasi. Perencanaan strategik khususnya digunakan untuk mempertajam fokus organisasi, agar semua sumber organisasi digunakan secara optimal untuk melayani misi organisasi itu. Artinya bahwa perencanaan strategik menjadi pedoman sebuah organisasi harus tanggap terhadap lingkungan yang dinamis dan sulit diramal. Perencanaan strategik menekankan pentingnya membuat keputusan keputusan yang menempatkan organisasi untuk berhasil menanggapi perubahan lingkungan. Fokus perencanaan strategik adalah pada pengelolaan strategik, artinya penerapan pemikiran strategik pada tugas memimpin sebuah organisasi guna mencapai maksudnya.

Pengertian lain dari perencanaan strategik menurut (Shrader,Taylor dan Dalton,1984) adalah perencanaan jangka panjang yang tertulis dimana didalamnya terdiri dari kesepakatan misi dan tujuan perusahaan. Menurut Philips (2000) perencanaan strategik yang efektif pengaruhnya pada kinerja keuangan pada contoh kasus pada hotel, ditunjukkan

pada peranan perilaku manajer dalam pengambilan keputusan. Studi lanjutan dari Bracker et al (1988) menyatakan hubungan antara proses perencanaan dengan kinerja keuangan pada perusahaan kecil yang terseleksi menunjukkan hasil yang signifikan.

Studi lain dari Robinson dan Pearce (1988) menganalisa pengaruh moderating dari perencanaan stratejik dalam kinerja strategi di 97 perusahaan manufaktur dengan 60 industri yang berbeda menghasilkan efek moderasi positif dan signifikan.

Kaitan selanjutnya mengenai pengembangan perencanaan stratejik adalah pada penciptaan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Hal ini tercapai ketika kemampuan manajemen dan menggunakan kreasi dan mengimplentasikan strategi agar tahan pada keunggulan yang banyak terjadi peniruan, mampu menciptakan faktor hambatan dalam jangka waktu yang lama (Bharawaj, Varadarajan dan Fahy,1993; Grant,1995; Mahoney dan Pandian,1992; Rumelt,1984). Perlu diingat bahwa proses perencanaan strategi ini adalah suatu pemikiran stratejik (*strategic thinking*) dari para pemilik usaha. Perencanaan strategi tidak harus bersifat formal namun pemikiran stratejik ini setidaknya mensistesisikan intuisi dan kreativitas wirausaha kedalam visi masa depan (Rambat,2002). Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan stratejik menjadi pedoman sebuah organisasi untuk tanggap terhadap lingkungan yang dinamis dan sulit diramal. Perencanaan stratejik menekankan pentingnya membuat keputusan-keputusan yang menempatkan organisasi untuk berhasil menanggapi perubahan lingkungan.

### C. Keunggulan Bersaing

Konsep keunggulan bersaing perusahaan banyak dikembangkan dari strategi generik yang dikemukakan oleh

Porter (1985). Hal-hal yang dapat mengindikasikan variabel keunggulan bersaing adalah imitabilitas, durabilitas, dan kemudahan menyalami. Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan perusahaan pada dasarnya tumbuh

dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya. Bila kemudian perusahaan mampu menciptakan keunggulan melalui salah satu dari ketiga strategi generik tersebut, maka akan didapatkan keunggulan bersaing (Aaker,1989)

Keunggulan bersaing dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai keseluruhan, berasal dari banyak aktivitas yang berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung penjualan (Porter,1999). Sehingga keunggulan bersaing adalah suatu posisi yang masih dikerjakan organisasi sebagai upaya mengalahkan pesaing.

### D. Strategi Generik Porter

*Porter generic strategies* merupakan strategi yang umumnya digunakan oleh suatu perusahaan dalam menjalankan bisnisnya untuk mencapai dan mempertahankan kelebihannya. Michael Porter menjelaskan bahwa terdapat 3 tipe strategi yang umumnya digunakan oleh bisnis untuk mencapai dan mempertahankan kemampuan kompetisi yang dimilikinya. Ketiga strategi inidibedakan menurut ruang lingkup dari strateginya dan kemampuan dari strategi. Ruang lingkup strategi dilihat dari sisi permintaan dan juga dilihat dari besar dan komposisi dari pasar yang ingin dimasuki. Kemampuan strategi dilihat dari sisi penawaran atau *supply* yang dimiliki dan dilihat dari kemampuan dari perusahaan. Dalam hal

ini, ia membaginya menjadi 2 kompetensi yang dirasa cukup penting, yaitu diferensiasi prosuk dan harga produk (umumnya disamakan dengan efisiensi).

Pada awal pembentukkannya, Michael Porter membagi strategi yang dibuatnya menjadi 3 dimensi, yaitu rendah, sedang dan tinggi, serta memberi pendekatan berupa matriks 3 dimensi. Skema kategori ini ditunjukkan dengan kubus 3 x 3 x 3. Namun sebagian besar dari 27 kombinasi yang dimiliki oleh kubus tersebut tidak umum digunakan dalam bisnis. Saat ini, terdapat 3 strategi utama yang umum digunakan oleh perusahaan saat ini. Ketiga strategi ini ialah *Cost Leadership Strategy*, *Differentiation Strategy*, dan *Focus Strategy*

**Tabel II.1**  
**Gambar Strategi Porter**

Target Scope	Advantage	
	Low Cost	Product Uniqueness
Broad (Industry Wide)	Cost Leadership Strategy	Differentiation Strategy
Narrow (Market Segment)	Focus Strategy (low cost)	Focus Strategy (differentiation)

Strategi utama pada Porter Generic Strategies akan dibahas pada poin-poin berikut :

**1. Cost LeaderShip Strategy**

Strategi ini merupakan strategi untuk menjadi produsen dengan harga rendah dalam industri tertentu dengan tingkat kualitas tertentu. Perusahaan akan menjual barangnya pada harga normal untuk mendapatkan keuntungan yang lebih tinggi dari kompetitorny, bahkan perusahaan akan menjual barangnya dibawah harga yang ditawarkan oleh kompetitornya pada industri yang sejenis dengannya untuk mendapatkan *Market Share* ( *Market Share* = penjualan perusahaan/ total penjualan pasar ). Pada

saat terjadi suatu persaingan harga, perusahaan tetap dapat mempertahankan keuntungan sementara kompetitornya akan mengalami kerugian. Bahkan tanpa perlu terjadinya suatu persaingan harga, saat industri yang ditekuni perusahaan telah “dewasa” dan harga mulai menurun, perusahaan yang dapat memproduksi lebih murah akan tetap mendapatkan keuntungan untuk periode yang cukup lama. Target dari Strategi ini umumnya ialah untuk kalangan umum(ruang lingkup pasar besar).

Beberapa langkah yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai kelebihan dalam bidang harga ialah dengan mengembangkan efisiensi proses bisnis , mendapatkan akses khusus untuk mencapai sumber bahan baku yang banyak namun memiliki harga yang rendah, membangun *outsourcing* dan *vertical integration* yang lebih optimal ataupun dengan mengurangi beberapa biaya yang tidak penting secara keseluruhan dari setiap aspek perusahaannya. Apabila perusahaan yang menjadi kompetitor tidak mampu mengikuti pengurangan biaya yang hingga mencapai biaya yang telah dikurangi oleh perusahaan, maka perusahaan berkemungkinan mendapatkan kelebihan dalam berkompetisi dalam hal biaya.

Faktor-faktor yang umumnya dimiliki oleh perusahaan yang berhasil berkembang dengan strategi ini diantaranya ialah :

- Mempunyai keuangan yang cukup untuk memberika investasi yang signifikan pada bidang produksi (kemampuan investasi ini merepresentasikan suatu halangan bagi banyak perusahaan untuk masuk ke dalam pasar)
- Mempunyai kemampuan yang baik dalam mendesain produk agar proses manufaktur menjadi lebih efisien, contohnya dengan

memperkecil jumlah komponen yang digunakan untuk mengurangi proses pembuatan.

- Mempunyai tingkatan keahlian yang cukup tinggi dalam hal pembangunan proses manufaktur.
- Mempunyai jalur distribusi yang efisien.

Setiap strategi pada *Porter Generic Strategies* memiliki risikonya masing-masing, termasuk juga untuk strategi dengan biaya rendah ini. Contoh risikonya, Perusahaan lain mempunyai kemungkinan untuk dapat mengurangi biaya yang dimilikinya juga. Dengan berkembangnya teknologi, kelebihan dalam bidang produksi mungkin dapat tidak menjadi kelebihan yang signifikan dalam kompetisi, sehingga dapat menghilangkan kelebihan kompetisi yang telah dimiliki oleh perusahaan. Selain itu, terdapat beberapa perusahaan yang mempunyai fokus terhadap target-target tertentu, sehingga dapat mencapai harga yang lebih rendah lagi dalam bagian pasar mereka dan mendapatkan *Market Share* yang cukup signifikan.

## 2. Differentiation Strategy

Strategi diferensiasi ini merupakan strategi dengan menggunakan suatu produk ataupun jasa yang unik dan menarik bagi pelanggan, selain itu juga pelanggan menganggap bahwa produk atau jasa ini lebih baik dibandingkan produk-produk lain yang menjadi kompetitor. Nilai yang ditambahkan oleh karena hal unik dari produk tersebut dapat memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk memberikan harga yang cukup tinggi bagi produk tersebut. Perusahaan berharap dengan tingginya harga jual produk dapat menutupi biaya tambahan yang muncul dalam masa penawaran produk unik tersebut. Karena keunikan dari produk, maka apabila *supplier* menaikkan harga jualnya, perusahaan dapat langsung menyalurkan kenaikan harga tersebut ke pelanggan karena

pelanggan kesulitan mencari pengganti dari produk yang sejenis.

Faktor-faktor yang umumnya dimiliki oleh perusahaan yang berhasil berkembang dengan strategi ini diantaranya ialah :

- Mempunyai kemampuan riset yang unggul.
- Mempunyai tim pengembang yang berkemampuan tinggi dan mempunyai kreatifitas yang tinggi.
- Mempunyai tim *sales* yang mampu memperlihatkan kelebihan dari produk
- Perusahaan memiliki reputasi yang baik dalam hal kualitas dan inovasi.

Resiko pada strategi ini ialah terdapat kemungkinan produk diimitasi oleh perusahaan lain yang menjadi kompetitor dan perubahan dalam keinginan dari pelanggan. Selain itu, ada juga ancaman dari perusahaan yang mempunyai fokus pasar tertentu untuk menciptakan suatu diferensiasi khusus yang lebih baik dalam segmennya.

## 3. Focus Strategy

Strategi ini hanya berpusat pada 1 segmen tertentu di pasar dan dalam segmen tersebut perusahaan berusaha untuk mencapai keunggulan baik dalam hal biaya ataupun dalam hal diferensiasi. Strategi ini mempunyai ide bahwa kebutuhan dari kelompok akan dapat lebih tercapai dan mendapatkan layanan yang lebih baik dengan hanya berfokus pada kelompok tersebut. Perusahaan yang menggunakan strategi fokus ini umumnya merasakan tingkat kesetiaan yang tinggi dari pelanggannya dan kesetiaan ini membuat perusahaan lain ragu untuk berkompetisi secara langsung. Karena perusahaan dengan strategi ini berfokus pada segmen tertentu, perusahaan mempunyai banyak pelanggan yang tidak terlalu banyak dan membuat kekuatan untuk menawar barang-barang dari

*supplier* menjadi rendah. Namun, perusahaan yang mengejar strategi fokus-diferensiasi akan dapat mengalirkan kelebihan harga yang diberikan oleh *supplier* kepada pelanggan-pelanggannya karena tidak adanya produk pengganti.

Perusahaan yang berhasil dalam strategi fokus mampu membuat suatu produk yang sebenarnya diperuntukkan untuk umum menjadi suatu segmen yang lebih kecil yang dapat mereka pahami dengan baik. Beberapa resiko yang muncul dengan menggunakan strategi ini ialah dapat munculnya imitasi dari produk dan muncul perubahan permintaan pada segmen yang menjadi tujuan pemasaran. Selain itu juga ada kemungkinan perusahaan yang mempunyai target pasar yang luas dan mempunyai strategi *cost leadership* dapat dengan mudah beradaptasi produknya untuk bersaing dalam target pasar yang lebih kecil. Hal lainnya yang mungkin terjadi ialah perusahaan lain dengan strategi yang sama mampu mencari suatu sub-segmen dan berfokus pada sub-segmen tersebut sehingga mereka dapat memberikan layanan yang lebih baik kepada para pelanggan.

#### **METODE PENELITIAN**

Sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, yakni pengembangan model strategi generik Porter untuk UMKM, maka penelitian ini menggunakan metode *Research and Development* (R&D). Metode yang digunakan adalah metode studi pustaka, untuk mengumpulkan data sekunder, dan metode survei dengan menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data primer. Sebelum dilakukan survei, dilaksanakan kegiatan penyusunan kuesioner dan pra-survei untuk pemantapan kuesioner. Sesudah kuesioner disempurnakan, kemudian dilakukan kegiatan pengumpulan data primer dengan metode survei pada

UMKM yang ada. Perolehan data primer dan sekunder dilakukan melalui pengamatan langsung ke lapangan dan wawancara dengan responden. Data primer diperoleh dari UMKM, sedangkan data sekunder diperoleh dari Dinas Koperasi dan UMKM, tingkat kabupaten, dan instansi terkait.

Pada penelitian ini data :yang telah terkumpul akan dianalisis dengan menggunakan metode analisis deskriptif, dengan melakukan identifikasi permasalahan UMKM dalam kesiapan UMKM menghadapi MEA. Untuk mewujudkan hasil tersebut maka kegiatan utama akan dilaksanakan yakni: mengidentifikasi permasalahan UMKM dalam menciptakan keunggulan bersaing dalam menghadapi MEA.

#### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Saat ini belum ada data populasi pelaku Usaha kecil yang cukup valid di Kabupaten Deli Serdang .Karena belum validnya data pelaku Usaha kecil tersebut maka tidak semua pelaku usaha kecil di Deli serdang dijadikan responden, hanya UKM yang terdaftar di Dinas UMKM dan Koperasi Deli Serdang yang dijadikan responden yaitu berjumlah 100 UKM. Dari jumlah 100 UKM tersebut ternyata yang dapat di olah datanya hanya 70 UKM, hal ini karena terdapat kuesioner yang tidak kembali sebanyak 30 UKM atau 30%.

Data yang terkumpul tersebut kemudian di tabulasi dan selanjutnya di olah untuk memperoleh hasil sesuai dengan tujuan dari penelitian ini. Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah sebanyak 70 UMKM di Kabupaten Deli Serdang. Pengisian kuesioner lakukan oleh pemilik UMKM. Dalam peneltian ini pengumpulan data dilakukan dalam satu tahapan, dengan cara memberikan secara langsung kuesioner kepada responden. Kemudian sesuai dengan waktu yang telah

ditentukan (1 bulan) kuesioner dijemput kembali.

**A. Deskriptif Data Penelitian**

Gambaran data hasil tanggapan responden dapat digunakan untuk memperkaya pembahasan, melalui gambaran data tanggapan responden dapat diketahui bagaimana kondisi setiap indikator variabel yang sedang diteliti. Agar lebih mudah dalam menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, dilakukan kategorisasi terhadap tanggapan responden berdasarkan rata-rata skor tanggapan responden. Prinsip kategorisasi rata-rata skor tanggapan responden di adopsi dari Sugiyono (2009;135) yaitu berdasarkan rentang skor maksimum dan skor minimum dibagi jumlah kategori yang diinginkan menggunakan rumus sebagai berikut.

$$\text{Rentang Skor Kategori} = \frac{\text{Skor Maksimum} - \text{Skor Minimum}}{\text{jumlah kategori}}$$

Sehingga dapat dibuat interval kategorinya sebagai berikut :

**Tabel 6**  
**Pedoman Kategorisasi Rata-Rata Skor**  
**Tanggapan Responden**

Interval Kuesioner	Kategori
1,00 – 3,00	Rendah
3.01 – 5,00	Sedang
5,01 – 7,00	Tinggi

Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi permasalahan yang di hadapi oleh UMKM yang ada di Kabupaten Deli Serdang dalam menciptakan keunggulan bersaing di era MEA. Dalam menentukan strategi diperlukan analisis untuk mendapatkan gambaran dan bukti bukti dari hasil analisa tersebut, bukti bukti tersebut bisa berupa data, ataupun dari berbagai sumber yang telah tervalidasi, prediksi

dan asumsi. Oleh karena itu pada bahagian ini dilakukan analisa lingkungan perusahaan dengan menggunakan analisa *five forces porter*. Berikut ini akan dijelaskan berdasarkan variabel variabel pada analisa *five forces porter*.

**1. Five Forces Porter Analysis**

Five Force Porter Analysis digunakan untuk menganalisa lingkungan eksternal perusahaan berdasarkan persaingan antar perusahaan sejenis, ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli dan kekuatan tawar menawar pemasok ( Porter , 1976). Berikut akan tanggapan responden terhadap faktor-faktor tersebut.

**Tabel 7**  
**Rekapitulasi Skor Dan Distribusi**  
**Tanggapan Berdasarkan Indikator**  
**Five Force Porter Analysis**

No	Indikator/Pernyataan	Distribusi Tanggapan			Nilai Skor	Kategori
		Tinggi	Sedang	Rendah		
<b>Persaingan Antar Perusahaan Sejenis</b>						
1	Biaya tetap yang Bapak/Ibu keluarkan cukup tinggi	F 0	59	11	4,01	SDG
		% 0	84,29	15,71		
2	Menurut Bapak/Ibu, banyak pesaing untuk usaha yang sama dengan Bapak/Ibu	F 0	46	24	3,74	SDG
		% 0	65,71	34,29		
3	Produk yang Bapak/Ibu miliki memiliki sedikit perbedaan dengan produk pesaing dalam hal kualitas dan kuantitas	F 0	51	19	3,90	SDG
		% 0	72,86	27,14		
4	Usaha yang Bapak/Ibu miliki memiliki pertumbuhan yang lambat	F 1	14	55	3,09	SDG
		% 1,43	20,00	78,57		
5	Biaya produksi yang Bapak/Ibu keluarkan untuk memproduksi produk cukup besar/tinggi	F 0	37	33	3,63	SDG
		% 0	52,86	47,14		
6	Bapak/Ibu mampu menjual produk/barang pada harga normal untuk mendapatkan keuntungan yang lebih tinggi dari pesaing	F 0	43	27	3,69	SDG
		% 0	61,43	38,57		
<b>Ancaman Pendatang Baru</b>						
7	Bapak/Ibu mempunyai kemampuan untuk mempromosikan/perlihatkan kelebihan dari produk	F 0	20	50	3,10	SDG
		% 0	28,57	71,43		
8	Adanya produk yang dihasilkan/disiapkan oleh pendatang baru (pesaing) dengan skala besar dapat mengganggu usaha Bapak/Ibu	F 0	48	22	3,76	SDG
		% 0	68,57	31,43		
9	Menurut Bapak/Ibu, produk dari pesaing memiliki ragam produk yang banyak	F 0	29	41	3,47	SDG
		% 0	41,43	58,57		
10	Bapak/Ibu mempunyai sumber keuangan yang cukup untuk memberikan investasi yang signifikan pada usaha yang bapak/ibu lakukan	F 0	33	37	3,46	SDG
		% 0	47,14	52,86		
11	Bapak/Ibu mempunyai jalur distribusi/pemasaran yang efisien	F 0	27	43	3,36	SDG
		% 0	38,57	61,43		
<b>Ancaman Produk Pengganti</b>						
12	Adanya kemungkinan produk yang Bapak/Ibu produksi dapat diimitasi/ditiru oleh pengusaha lain yang menjadi kompetitor	F 1	50	19	3,94	SDG
		% 1,43	71,43	27,14		
13	Menurut Bapak/Ibu produk yang bapak/ibu hasilkan/jual memiliki produk pengganti	F 0	47	23	3,71	SDG
		% 0	67,14	32,86		
14	Menurut Bapak/Ibu harga dari produk pengganti lebih murah daripada harga produk yang Bapak/Ibu hasilkan	F 0	43	27	3,67	SDG
		% 0	61,43	38,57		
15	Menurut Bapak/Ibu produk pengganti yang dimiliki pesaing mempunyai pangsa pasar yang lebih baik	F 0	45	25	3,72	SDG
		% 0	64,29	35,71		
<b>Kekuatan Tawar Menawar Pembeli</b>						
16	Pembeli konsumen memiliki informasi mengenai produk yang Bapak/Ibu hasilkan	F 0	40	30	3,64	SDG
		% 0	56,14	43,86		
<b>Kekuatan Tawar Menawar Pemasok</b>						
17	Industri dari bahan baku (pemasok) produk Bapak/Ibu hanya didominasi oleh sedikit perusahaan	F 0	43	27	3,67	SDG
		% 0	61,43	38,57		
18	Produk dari pemasok sebagai bahan baku Bapak/Ibu merupakan produk yang penting bagi Bapak/Ibu	F 0	47	23	3,80	SDG
		% 0	67,14	32,86		
19	Usaha yang Bapak/Ibu miliki bukan merupakan pelanggan yang penting bagi pemasok	F 0	44	26	4,31	SDG
		% 0	62,86	37,14		
20	Industri pemasok memiliki integritas yang baik dengan usaha Bapak/Ibu	F 0	49	21	3,86	SDG
		% 0	70	30		

Sumber: Pengolahan Data

Berdasarkan Tabel 7 di atas bahwa indikator dari *five forces porter* memiliki nilai dalam kategori Sedang, hal ini menunjukkan bahwa terdapat permasalahan pada UMKM di Kabupaten Deli Serdang dan apabila dirinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Persaingan antara perusahaan sejenis. Berdasarkan hasil di atas menunjukkan terjadinya persaingan yang cukup tinggi antara perusahaan, dimana hal ini terjadi karena (1) Para UMKM masih memiliki biaya tetap yang cukup tinggi (2) cukup banyaknya pesaing dengan usaha yang sama, (3) Sedikit perbedaan dengan produk pesaing, (4) Pertumbuhan usaha yang lamban (5) Biaya produksi yang cukup tinggi, (6) kurang mampu bersaing dalam harga jual dengan pesaing, dan (7) kurang mampu mempromosikan produk.
2. Ancaman Pendetang baru. Berdasarkan hasil di atas menunjukkan terjadinya ancaman dari pendatang baru yang cukup tinggi antara perusahaan, hal ini terjadi karena (1) produk yang dihasilkan/disiapkan oleh pendatang baru (pesaing) memiliki skala yang cukup besar (2) produk dari pesaing memiliki ragam produk yang cukup banyak, (3) modal keuangan yang kurang memadai, (4) jalur distribusi yang kurang efisien.
3. Ancaman Produk Pengganti. Berdasarkan hasil di atas menunjukkan terjadinya ancaman produk pengganti yang cukup tinggi, dimana hal ini terjadi karena (1) produksi dapat diimitasi/ditiru oleh pengusaha lain yang menjadi kompetitor, (2) produk yang dihasilkan cukup

banyak produk substitusi, (3) Produk pengganti memiliki harga yang jauh lebih murah, dan (4) Produk pengganti memiliki pangsa pasar yang lebih baik.

4. Kekuatan tawar menawar pembeli. Berdasarkan hasil di atas menunjukkan kekuatan tawar menawar pembeli yang cukup tinggi atau sedang, dimana hal ini terjadi karena kurang informasi mengenai produk kepada para pembeli.
5. Kekuatan tawar menawar pemasok. Berdasarkan hasil di atas menunjukkan kekuatan tawar menawar pemasok yang cukup tinggi atau sedang, dimana hal ini terjadi karena (1) kurangnya pasokan bahan baku, (2) Produk dari pemasok kurang memberikan arti bagi usaha, (3) Usaha yang memiliki bukan merupakan pelanggan yang penting bagi pemasok, dan (4) Kurangnya integritas terhadap pemasok.

Selain ke 5 (lima) indikator di atas, peneliti menambahkan indikator lain sebagai pendukung dalam menciptakan keunggulan bersaing UMKM dalam menghadapi MEA. Adapun indikator tersebut dapat di lihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 8**  
**Rekapitulasi Skor Dan Distribusi**  
**Tanggapan Berdasarkan Indikator**  
*Kemampuan inovasi & teknologi,*  
*Serta Keterlibatan Pemerintah*

No	Indikator/Pernyataan	Distribusi Tanggapan			Nilai Skor	Kategori
		Tinggi	Sedang	Rendah		
<b>Kemampuan inovasi &amp; teknologi</b>						
1	Bapak/Ibu mempunyai kemampuan yang baik dalam mendesain produk agar proses pembuatan produk menjadi lebih efisien	F 0	47	23	3,86	SDG
		% 0	67,14	32,86		
2	Bapak/Ibu mempunyai tingkatan keahlian yang cukup tinggi dalam hal proses produksi produk yang dihasilkan	F 1	42	27	3,90	SDG
		% 1,43	60,00	38,57		
3	Produk yang Bapak/Ibu hasilkan/jual memiliki beragam jenis	F 1	55	14	4,09	SDG
		% 1,43	78,57	20,00		
4	Bapak/Ibu mempunyai kemampuan untuk melakukan riset pasar maupun riset terhadap produk yang unggul	F 0	10	60	2,73	RENDAH
		% 0	14,29	85,71		
5	Bapak/Ibu mempunyai tim pengembang yang berkemampuan tinggi dan mampu Usaha yang Bapak/Ibu miliki mempunyai reputasi yang baik dalam hal kualitas dan inovasi yang kreatifitas yang tinggi	F 0	11	89	2,76	RENDAH
		% 0	15,71	84,29		
6	Usaha yang Bapak/Ibu miliki mempunyai reputasi yang baik dalam hal kualitas dan inovasi	F 0	43	27	3,67	SDG
		% 0	61,43	38,57		
7	Bapak/Ibu mampu membuat suatu produk yang sebenarnya diperuntukkan untuk umum menjadi suatu segmen yang lebih kecil yang dapat mereka pahami dengan baik	F 0	52	18	3,97	SDG
		% 0	74,29	25,71		
8	Teknologi yang Bapak/Ibu gunakan mampu untuk menghasilkan produk untuk memenuhi permintaan pasar	F 0	39	31	3,56	SDG
		% 0	55,71	44,29		
<b>Perhatian Pemerintah</b>						
9	Pemerintah/instansi terkait memberikan perhatian terhadap usaha yang Bapak/Ibu miliki melalui pemberian fasilitas k	F 0	25	45	3,23	SDG
		% 0	35,71	64,29		
	Pemerintah/instansi terkait memberikan kesempatan kepada Bapak/Ibu untuk mempromosikan produk melalui kegiatan-kegiatan baik regional maupun nasional	F 0	27	43	3,26	SDG
		% 0	38,57	61,43		

Sumber: Pengolahan Data

Berdasarkan tabel 8 di atas bahwa indikator kemampuan inovasi dan teknologi serta perhatian pemerintah juga memiliki nilai dalam kategori Sedang, hal ini menunjukkan bahwa terdapat permasalahan pada UMKM di Kabupaten Deli Serdang khususnya mengenai kemampuan inovasi terhadap produk dan penggunaan teknologi serta perhatian dari pemerintah, dan apabila dirinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kemampuan inovasi dan teknologi. Berdasarkan hasil di atas menunjukkan kurangnya kemampuan inovasi dan teknologi, dimana hal ini terjadi karena kurang kemampuan dalam mendesain produk, keahlian dalam proses produksi yang kurang, kurang adanya riset pasar terhadap produk yang dihasilkan, kurangnya reputasi terhadap kualitas produk, segmentasi pasar yang kecil, dan teknologi yang masih sangat sederhana.
- 2) Perhatian pemerintah. Berdasarkan hasil di atas menunjukkan bahwa perhatian pemerintah terhadap UMKM masih tergolong kurang, dimana hal ini terjadi karena

pemberian bantuan modal yang kurang merata dan kurangnya kesempatan mempromosikan produk yang di dukung oleh pemerintah.

## B. Pembahasan

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dijelaskan bahwa UMKM di Kabupaten Deli Serdang belum menjalankan strategi bisnis secara baik dalam upaya meningkatkan daya saing. Berdasarkan hasil wawancara bahwa hampir semua UMKM masih menjalankan strategi bisnisnya secara konvensional. Kondisi ini dapat dilihat hasil deskripsi data yang telah dijelaskan, dimana hampir semua indikator memiliki kategori sedang atau cukup, bahkan ada yang masuk dalam kategori rendah yaitu kemampuan inovasi dan teknologi.

Pada indikator persaingan antar perusahaan sejenis masuk dalam kategori sedang, hal ini menunjukkan masih perlunya perhatian bagi UMKM di Kabupaten Deli Serdang, sehingga dapat tercipta keunggulan bersaing dalam menghadapi MEA. Adapun upaya yang dapat dilakukan UMKM untuk unggul dalam persaingan di antaranya: sebaiknya UMKM perlu melakukan efisiensi biaya tetap, karena dengan biaya tetap yang tinggi akan menyebabkan harga jual yang tinggi pula, dengan menekan biaya tetap tersebut maka harga jual dapat lebih bersaing dengan industri sejenis. Selain menekan biaya tetap, UMKM juga harus mampu menekan biaya produksinya karena biaya produksi juga merupakan hal yang diperhatikan dalam penentuan harga jual. Dengan mampu menekan biaya produksi maka harga jual akan mampu bersaing dengan para pesaing. Selanjutnya UMKM harus mampu mempromosikan produknya ke para

konsumen, dengan harga jual yang bersaing maka promosi akan lebih mudah dilakukan.

Pada indikator ancaman pendatang baru juga termasuk dalam kategori cukup atau sedang, hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya MEA maka kemungkinan besar UMKM menghadapi ancaman dari pendatang baru. Adapun upaya yang harus dilakukan oleh UMKM untuk mampu bersaing dengan datanya pendatang (pengusaha) baru adalah: perlunya modal keuangan yang besar untuk melakukan investasi terhadap sarana dan prasarana yang mendukung proses produksi atas produk sehingga produk yang dihasilkan jauh lebih berkualitas dibandingkan dengan produk yang dihasilkan para pesaing. Melakukan diversifikasi produk agar produk lebih beragam sehingga dapat meningkatkan laba bagi UMKM. Membuat jalur distribusi yang lebih efisien sehingga produk lebih cepat diterima oleh pasar.

Pada indikator ancaman produk pengganti juga masuk dalam kategori cukup atau sedang, hal ini menunjukkan bahwa produk pengganti menjadi ancaman yang cukup berarti bagi perkembangan usaha UMKM di Kabupaten Deli Serdang. Adapun upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi ancaman dari produk pengganti adalah: perlu menciptakan produk yang memiliki keunikan yang spesifik sehingga sulit untuk ditiru oleh pesaing, dan menetapkan harga jual yang lebih bersaing dengan para kompetitor, serta memperhatikan segmentasi pasar atas produk yang dihasilkan.

Pada indikator kekuatan tawar menawar pembeli masih termasuk dalam kategori cukup atau sedang, hal ini menunjukkan bahwa masih cukupnya tawar menawar dari pembeli

terhadap produk yang dihasilkan UMKM. Adapun upaya yang dilakukan agar tawar menawar dari pembeli dapat meningkat maka hal yang harus dilakukan; memberikan informasi mengenai produk kepada para konsumen melalui promosi di media cetak dan elektronik tentang keunggulan dari produk yang dihasilkan, serta memberikan informasi secara lengkap tentang komposisi dari produk.

Pada indikator kekuatan tawar menawar pemasok termasuk dalam kategori cukup atau sedang, hal ini menunjukkan tawar menawar dari pemasok terhadap bahan baku masih menghadapi kendala, sehingga UMKM mengalami kesulitan pasokan bahan baku. Adapun upaya yang harus dilakukan oleh UMKM adalah, membina hubungan baik dengan pemasok bahan baku dengan menjaga integritas sehingga UMKM dapat menjadi pelanggan utama dari pemasok bahan baku.

Pada indikator kemampuan inovasi dan teknologi serta perhatian pemerintah ternyata juga masuk dalam kategori yang cukup atau sedang, hal ini menunjukkan bahwa UMKM masih lemah dalam melakukan inovasi terhadap produk yang dihasilkannya dan penggunaan teknologi yang masih sederhana atau tradisional. Selain itu perhatian pemerintah terhadap UMKM di kabupaten deli serdang juga masih sedikit. Adapun upaya yang harus dilakukan agar kemampuan inovasi dan teknologi dan meningkat adalah: meningkatkan kemampuan dalam mendesain produk dengan selalu mengikuti pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh instansi terkait, melakukan riset pasar atas produk yang akan dihasilkan sehingga produk sesuai dengan segmentasi pasar, menjaga reputasi produk dengan cara

selalu menjaga kualitas produk yang dihasilkan, dan penggunaan teknologi yang tepat guna. Selanjutnya pemerintah diharapkan memberikan perhatian lebih kepada UMKM dalam memberikan bantuan modal berupa pemberian kredit lunak sehingga UMKM memiliki modal keuangan yang cukup dalam menghasilkan produk, selain itu diharapkan pemerintah juga selalu mengadakan event yang mengikutsertakan UMKM baik secara nasional maupun internasional sehingga produk UMKM lebih dikenal luas.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Simpulan

1. Strategi porter melalui indikator *five forces porter* yang meliputi persaingan antar perusahaan sejenis, ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli dan kekuatan tawar menawar pemasok masih termasuk dalam kategori cukup atau sedang, hal ini menunjukkan terdapatnya kendala atau permasalahan yang dihadapi UMKM di Kabupaten Deli Serdang.
2. Disamping indikator *five forces porter*, penambahan indikator pendukung berupa kemampuan inovasi dan teknologi serta perhatian pemerintah juga masuk dalam kategori cukup atau sedang, hal ini menunjukkan bahwa indikator pendukung juga masih menghadapi kendala atau permasalahan

### B. Saran

1. Pada indikator *five forces porter* yang meliputi persaingan antar perusahaan sejenis, ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar

menawar pembeli dan kekuatan tawar menawar pemasok, perlunya peningkatan dari kategori sedang atau cukup menjadi baik atau tinggi melalui: efisiensi biaya tetap dan biaya produksi, penetapan harga jual yang lebih bersaing, kualitas produk yang dihasilkan memiliki keunikan dengan melakukan desain produk yang *up to date*, riset pasar dan segmentasi pasar yang tepat, melakukan promosi baik di media cetak maupun elektronik tentang keunggulan dari produk yang dihasilkan sehingga mampu bersaing menghadapi MEA.

2. Pada indikator pendukung yang meliputi kemampuan inovasi dan teknologi serta perhatian pemerintah masih juga masuk dalam kategori cukup atau sedang, sehingga perlunya peningkatan yang baik melalui: penguasaan teknologi bagi pelaku UMKM serta selalu mengikuti perkembangan produk maupun mengikuti pelatihan pelatihan dalam penguasaan teknologi maupun kemampuan inovasi terhadap produk yang dihasilkan. Keikutsertaan pemerintah sangat diharapkan untuk keunggulan bersaing UMKM di Kabupaten Deli Serdang dalam menghadapi MEA.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adi, M, Kwartono, 2007, Analisis Usaha Kecil dan Menengah, Andi, Yogyakarta
- Aaker, D.A. (1995). Strategic Market Management, John Willey & Sons, Inc.
- Alan Hankinson : “*The key factors in the profiles of small firm owner*

- managers that influence business performance.* The South Coast Small Firms Survey, 1997-2000. "Industrial and Commercial Training, Vol 32 No 3-
- Allison, Kaye, (2005). *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba*, Yayasan Obor Indonesia, Jakarta
- Bank Indonesia (2009), *Hasil Kajian Kredit Konsumsi Mikro, Kecil dan Menengah Untuk Kegiatan Produktif*, www.bi.org.id
- Barker III, V. I. and I. M. Duhane (1997). "Strategic Change in the Turnaround Process: Theory and Empirical Evidence. *Strategic Management Journal* 18: pp. 13-138.
- Bharadwaj, S.G.P.R. Varadarajan, et al. (1993). "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing* 57 (October) : pp. 83 – 100.
- Dinda Estika Asmarani (2006) *Analisis Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Dalam Upaya Menciptakan Keunggulan Bersaing*, Tesis Program Studi Magister Manajemen UNDIP
- Dimas Bayu Respati (2008) *Membangun Strategi Bisnis Melalui Fasilitas Kredit Bank Dan Lingkungan Usaha Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan* Tesis Program Studi Magister Manajemen UNDIP
- Grant, R. M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation." *California management Review* 33(3): pp.114-135.
- Greenley, Hooley, Broderick & Rudd, (2004). "Strategic Planning Differences Among Different Multiple Stakeholder Orientation Profiles" *Journal of Strategic Marketing*, September, pp:163-182
- Kusmuljono, B.S., 2009, *Public Private Partnership Policy: system approach to microfinancing case on Indonesia*, Bogor, IPB Press, 2009.
- Mintzberg, H. (1994). "The Fall and Rise of Strategic Planning." *Harvard Business Review*. January-February : pp.107-114. Prentice Hall International
- Pearce, J.A, Freeman, E.B, Robinson, R.B. (1987). "The Tenuous Link Between Formal Strategic Planning and Financial Performance" *Academy of Management Review* Vol 12: pp.658-675
- Phillips, P.A. (2000). "The Strategic Planning/Finance Interface: Does Sophistication Really Matter?" *Management Decision* Vol 38/8: pp.541- 549
- Porter, M.E. 1980. "Competitive Strategy - Techniques for Analysing Industries and Competitors". New York: NY: The Free Press.
- Porter, M.E. 1985. "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", The Free Press
- Riyadi, I.B. (2001). "Perijinan dan Sertifikat Industri Kecil dan Menengah. Juni 2001, Yogyakarta
- Shrader, C.B, Mulford, C.L, Blackburn, V.L (1989). "Strategic and Operational Planning Uncertainty, and Performance In Small Firms" *Journal of Small Business Management* October 1989, pp.45-60.
- Tambunan, T., 2009, *Perkembangan Industri Skala Kecil Di Indonesia*. Jakarta: PT. Mutiara Sumber Widya.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008. *Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah*

[http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_82.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_82.htm)

<http://www.quickmba.com/strategy/generic.shtml>

<http://kemlu.go.id/Pages/PressRelease.aspx?IDP=1377&l=id>