

ANALISIS STRATEGI PADA UMKM SEPATU KOTAMA DENGAN *PORTER'S FIVE FORCES*

Muhammad Reza Firdaus Gultom¹, Posma Lumbanraja^{2*}

Ilmu Administrasi Bisnis
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Sumatera Utara

Email: firdausreza57@gmail.com¹, posmalr@yahoo.com², onanmsiregar@gmail.com³

ABSTRACT: Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Indonesia bertumbuh begitu pesat. Dorongan pemerintah untuk pertumbuhan UMKM menjadi salah satu faktor penyebab masyarakat mengubah pola pikirnya dari pencari kerja menjadi pembuka lapangan pekerjaan. Pada tahun 2017 terdapat 527.053 unit UMKM yang terdata di Dinas Koperasi dan UMKM Kota Medan. Jumlah yang cukup banyak tersebut secara tidak langsung ikut membantu perekonomian Indonesia dalam meningkatkan PDB negara. Oleh sebab itu, UMKM sebaiknya memiliki strategi yang tepat agar dapat bersaing dan berkembang. Dalam penelitian ini dilakukan suatu analisis dengan metode kualitatif untuk mengetahui strategi bersaing yang digunakan oleh UMKM Industri Sepatu Kotama Medan. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah melakukan observasi dan interview. Analisis data dilakukan dengan triangulasi yakni mereduksi data, display data, dan menarik kesimpulan dengan menggunakan *Porter's Five Forces*. Berdasarkan hasil analisis 5 Forces Porter maka dapat ditarik kesimpulan bahwa UMKM Kotama telah melakukan 3 strategi bersaing yaitu dengan membuat strategi cost low, diferensiasi produk, dan fokus terhadap segmentasi target penjualan.

Kata kunci: Strategi, UMKM, Porter's Five Forces

Abstract: *Micro, small and medium enterprises (MSMEs) are growing so fast in Indonesia. The government's encouragement of the growth of MSMEs has been one of the factors in people to change their mindset from looking for work to open employment. In 2017 there were 527,053 MSME units registered in Medan City. With a sufficient number of MSMEs, this will certainly help the Indonesian economy in increasing the country's GDP. However, these MSMEs need to have the right strategy to be able to compete with other MSMEs as well as large enterprises. In this study, an analysis was conducted a qualitative analysis to determine the competitive strategies of the MSMEs in the footwear industry in Kotama Medan. Data analysis was conducted using Porter's 5 Forces analysis technique, reduction of data, presentation of data and drawing conclusions from the results of the data. Based on the analysis 5 Forces Porter's analysis, it can be concluded that Kotama's MSME has adopted 3 competitive strategies suggested by strategies suggested by Porter, namely low cost strategy, product differentiation and focus on target segmentation.*

Keywords: *Strategy, MSMEs, Porter's Five Forces*

1. PENDAHULUAN

Pertumbuhan UMKM di Indonesia berlangsung begitu pesat. Salah satu pemicu pertumbuhan ini adalah dorongan pemerintah yang mengubah pola pikir masyarakat dari pencari kerja menjadi pencipta lapangan pekerjaan melalui UMKM. Beberapa kebijakan pendukung diberikan pemerintah seperti kemudahan

perizinan usaha, kemudahan UMKM untuk mendapatkan pinjaman modal berupa kredit usaha rakyat (KUR) dari Bank, dan PPh final yang hanya sebesar 0.5%. UMKM juga di berikan akses oleh pemerintah untuk bisa mendapatkan mitra kerja dari perusahaan-perusahaan besar yang ada.

*Corresponding Author: Posma Lumbanraja (posmalr@yahoo.com)

Jumlah UMKM yang ada di Indonesia mencapai 64 juta unit dan 2,8 juta unit diantaranya berada di Provinsi Sumatera Utara (BPS, 2019). Pada tahun 2017 diketahui terdapat 527.053 unit UMKM yang berada di Kota Medan. Berdasarkan data tersebut diketahui bahwa minat masyarakat Sumatera Utara cukup besar dalam menciptakan UMKM baru.

Dari jumlah UMKM yang terdata di Kota Medan, penulis tertarik melakukan penelitian mengenai UMKM yang bergerak di bidang industri sepatu. Diketahui bahwa Kota Medan merupakan ibukota Provinsi Sumatera Utara. Banyak masyarakat yang membutuhkan sepatu mengingat banyaknya perkantoran, pabrik, sekolah, dan lain-lain yang di dalam aktivitasnya menggunakan sepatu. Kebutuhan sepatu yang tinggi menciptakan peluang bagi UMKM untuk masuk dalam pangsa pasar industri sepatu. Peluang ini juga didasari karena keinginan konsumen yang ingin membeli sepatu dengan harga terjangkau dan kualitas yang baik. Agar mampu bertahan, UMKM seharusnya memiliki strategi bersaing untuk mengembangkan serta mempertahankan usahanya. Persaingan adalah keadaan suatu organisasi berlomba untuk mencapai tujuannya dengan kinerja yang lebih efektif dan efisien dari pada organisasi yang lain. Persaingan yang harus di hadapi oleh UMKM di Kota Medan yaitu bersaing dengan UMKM lainnya serta bersaing dengan usaha besar yang telah muncul lebih dulu di pasar dan

telah memiliki kepercayaan tersendiri di masyarakat. Intensitas persaingan yang sangat tinggi memaksa setiap perusahaan maupun UMKM untuk bisa merancang strategi bersaing dalam dunia bisnis. Tujuan dasar dari bisnis bukan hanya sekedar untuk mencari laba melainkan penciptaan serta penambahan nilai bagi pelanggan. Dengan strategi yang di ciptakan oleh setiap perusahaan ataupun UMKM, maka perusahaan dapat bersaing secara lebih efektif untuk mengungguli cakupan pasarnya.

Jika melihat dari data, jumlah UMKM yang masuk ke dalam industri sepatu di Kota Medan pada tahun 2017 ada 25 unit usaha. Dan tidak menutup kemungkinan untuk bisa bertambah ditahun-tahun selanjutnya. Kemungkinan tersebut yang menuntut UMKM sepatu yang ada di Kota Medan untuk memiliki strategi bersaing agar tetap berada dan memenangkan persaingan.

Ada banyak strategi bersaing yang dapat di terapkan pada UMKM di seluruh Indonesia. Tentunya strategi yang diterapkan harus disesuaikan dengan kondisi lingkungan setiap UMKM agar tepat sasaran dan menciptakan daya saing yang sehat bagi UMKM tersebut. Keberhasilan suatu usaha ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam menetapkan strategi yang tepat dan akurat dalam menjalankan usahanya dengan memanfaatkan lingkungannya yaitu dengan memilih sumber daya internal yang tepat. Strategi yang baik bisa muncul dari pengalaman perusahaan lain maupun

pengalaman pemilik usaha dalam menjalankan bisnis untuk mampu merumuskan tujuan usahanya dengan jelas sehingga usahanya dapat diarahkan dengan benar. Begitu juga dengan salah satu UMKM yang ada di Kota Medan yaitu UMKM Sepatu Kotama Medan.

Kemampuan UMKM Kotama untuk bisa terus bertahan dan mengembangkan produknya menjadi satu keunikan sendiri. Karena ada banyak UMKM yang masuk ke dalam industri sepatu namun tidak mampu bertahan lama. Hal ini seharusnya bisa terjadi karena adanya strategi bersaing yang diterapkan oleh UMKM Kotama. Namun dari beberapa literatur yang didapat, belum ada yang memuat atau menjelaskan tentang strategi apa yang dilakukan oleh UMKM Kotama dalam menjalankan usahanya maupun dalam bersaing dengan para kompetitor.

Berdasarkan pemaparan di atas peneliti tertarik untuk meneliti UMKM Sepatu Kotama Medan dengan mengangkat judul “Analisis Strategi Bersaing Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Sepatu Kotama Medan”.

2. KERANGKA TEORI

Dirgantoro (2001:15) menyatakan bahwa keunggulan bersaing adalah perkembangan nilai yang mampu diberikan perusahaan kepada konsumen. Keunggulan bersaing perlu dimiliki perusahaan untuk menciptakan nilai kepercayaan konsumen. Menurut Keegan, keunggulan bersaing tercipta dengan

adanya kompetensi setara, sehingga perusahaan mampu menciptakan perbedaan dan menciptakan faktor-faktor kritis untuk kesuksesan industri sehingga menyebabkan perusahaan mempunyai prestasi daripada pesaingnya.

Ada 3 pendekatan strategis generik yang secara potensial berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri:

1. Cost Low, perusahaan yang unggul dalam produksi berbiaya rendah mampu menggunakan keunggulan tersebut untuk menawarkan harga yang lebih rendah atau untuk menikmati margin yang lebih tinggi. Dengan hal tersebut, perusahaan dapat secara efektif mempertahankan diri dalam perang harga, menyerang pesaing dengan harga rendah untuk merebut pangsa pasar. Keunggulan dengan biaya rendah merupakan strategi bersaing yang bertujuan pada pasar yang luas dan sangat menuntut efisiensi dalam operasi.
2. Diferensiasi, dirancang untuk menarik pelanggan yang memiliki sensitivitas khusus atas satu atribut produk. Atribut produk juga dapat menjadi saluran pemasaran yaitu perusahaan menyampaikan citranya akan keunggulan, fitur yang dimiliki serta jaringan yang mendukungnya. Diferensiasi juga ditujukan untuk pasar yang luas dan melibatkan penciptaan produk atau jasa yang dianggap memiliki keunikan di suatu industri.

3. Fokus, strategi generik terakhir yaitu memusatkan (fokus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu. Jika strategi biaya rendah dan diferensiasi ditujukan untuk mencapai sasaran mereka di keseluruhan industri, maka strategi fokus dibangun untuk melayani target tertentu secara baik, dan semua kebijakan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran ini. Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan mampu melayani target strateginya yang sempit secara lebih efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing lebih luas. Sebagai akibatnya, perusahaan akan mencapai diferensiasi karena mampu memenuhi kebutuhan target tertentu dengan lebih baik, atau mencapai biaya yang lebih rendah dalam melayani target ini, atau bahkan mencapai kedua-duanya. Meskipun strategi fokus tidak mencapai biaya rendah atau diferensiasi dari segi pandang pasar sebagai keseluruhan, strategi ini sesungguhnya mencapai salah satu atau kedua posisi tersebut di target pasarnya yang lebih sempit.

Strategi Bersaing

Ada dua alasan mendasar dalam menentukan strategi bersaing perusahaan, yakni daya tarik industri yang dilihat dari profitabilitas jangka panjang, dan analisis terhadap berbagai faktor yang menentukan posisi persaingan perusahaan di dalam

industri Porter (1995:23). Salah satu syarat bagi sebuah usaha agar dapat memenangkan persaingan dalam industri adalah dengan kepemilikan keunggulan bersaing. Ada dua ukuran keunggulan bersaing yaitu; kehematan dan pengistimewaan. Kemudian terdapat empat unsur yang membentuk kehematan dan pengistimewaan yaitu kehematan “*efficiency*”, mutu “*quality*”, pembaharuan “*innovation*”, dan daya tanggap “*responsiveness*”.

Efficiency, ukuran kehematan kegiatan pengolahan adalah perbandingan antara nilai sumber daya-sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat sejumlah barang tertentu dengan nilai barang tersebut. Semakin hemat suatu perusahaan maka semakin kecil biaya yang dibutuhkan untuk membuat satu satuan barang/jasa. *Quality*, mutu barang ditunjukkan oleh sampai sejauh mana barang tersebut memenuhi manfaat yang diberikan. Mutu barang yang tinggi memberi dua keuntungan pada perusahaan. Pertama, citra baik sehingga perusahaan dapat menetapkan harga yang lebih tinggi dari harga yang ditetapkan oleh pesaing. Kedua, rendahnya biaya pembuatan barang yang diakibatkan oleh mutu yang tinggi. Mutu yang tinggi berarti jumlah barang yang rusak semakin rendah sehingga terjadi penghematan jam kerja.

Tujuan Strategi Bersaing

Tujuan strategi bersaing untuk suatu unit usaha dalam sebuah industri adalah menemukan posisi dalam industri dimana

perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan (gaya) tersebut secara positif. Karena kekuatan kolektif dari gaya tersebut mungkin terlihat oleh semua pesaing, maka kunci untuk mengembangkan strategi adalah menyelidiki di bawah permukaan dan menganalisis sumber masing-masing gaya tersebut. Pengetahuan tentang sumber-sumber yang mendasari tekanan persaingan ini memperlihatkan kekuatan dan kelemahan perusahaan, menghidupkan posisinya dalam industri, menegaskan bidang-bidang dimana perubahan strategis dapat menghasilkan manfaat terbesar, serta menyoroti bidang-bidang dimana kecenderungan industri menjanjikan adanya peluang atau ancaman yang terbesar.

Analisis Porter's 5 Forces

Porter's 5 Forces model adalah suatu model ditujukan untuk menggambarkan kerangka sebagai analisis pengembangan suatu bisnis.

1. *Bargaininng Power of Buyers/ Buyers' Power*. Sisi ini berfokus pada analisis pembeli yang mengarah kepada pilihan pembeli terhadap produk yang ada. Ada kondisi dimana pembeli hanya bisa membeli produk pada perusahaan tertentu, dan atau pembeli punya banyak pilihan untuk membeli produk yang sama namun diproduksi perusahaan lain karena ada banyak jenis dijual di pasaran (hal ini menggambarkan *High Buyers' Power*). Customer loyalty juga termasuk dalam dalam sisi ini. Pembeli yang sudah loyal tentu hanya melakukan jual-beli pada produk tersebut sehingga menciptakan kondisi *Low Buyers' Power*.
2. *Bargaininng Power of Suppliers/ Suppliers' Power*. Seberapa besar perusahaan membutuhkan atau ketergantungan pada supplier. Ada bahan baku yang bisa dibeli dengan supplier mana aja (menggambarkan *Low Supplier' Power*), atau yang hanya bisa dibeli oleh supplier tertentu. Dalam konteks perusahaan besar biasanya sudah punya kerja sama dengan supplier tertentu dengan harga yang berbeda dari pasaran karena produksi skala besar, jadi jika ada masalah dengan supplier tersebut akan membuat proses produksi terhambat karena sudah tergantung dengan satu supplier (menggambarkan *High Supplier' Power*).
3. *Threat of New Entrants*, menganalisis kepada *awareness*, apakah bisnis ini mudah untuk diikuti atau tidak. *New Entrants* yang dimaksud adalah individu atau kelompok yang membuat bisnis sama seperti yang yang sudah ada ini. Ada kondisi dimana sebuah bisnis baru yang sedang *booming* di pasar karena pembuatannya yang cukup mudah (menggambarkan *High Threat of New Entrants*). Selain itu ada kondisi dimana sebuah bisnis hanya bisa dilakukan oleh perusahaan-perusahaan tertentu. Ada berbagai

macam factor yg ada, bisa karena resiko yang terlalu tinggi, perlunya tingkat keahlian tinggi, dan factor-faktor lainnya (menggambarkan *Low Threat of New Entrants*).

4. *Threat of Substitute Product or Services*, menganalisis tentang pengganti atau substitute produk. Sebuah produk maupun jasa, apakah memungkinkan untuk digantikan dengan yang lain atau tidak. Dalam konteks ini, pengganti adalah barang atau jasa yang berbeda namun dapat mengisi ketidakhadiran barang atau jasa utama yang dibutuhkan.
5. *Rivalry Among Existing Competitor*, menganalisis pada scope yang lebih dibatasi, yaitu pesaing dalam industri atau pasar yang sama. Dalam pasar pasti terdapat beberapa produk atau jasa sejenis yang bersaing mendapatkan pelanggan. Tinggi rendahnya persaingan tersebut yang akan dianalisis.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yaitu penelitian yang menghasilkan data secara deskriptif berupa kata-kata tertulis. Penelitian ini dilakukan di toko UMKM Sepatu Kotama Medan di Jalan Arief Rahman Hakim No. 206C, Sukaramai I, Kec. Medan Area, Kota Medan, Sumatera Utara 20216. Adapun waktu penelitian ini ialah 23-28 Maret 2020. Peneliti mengumpulkan data dengan melakukan teknik:

1. *Observation* (Pengamatan) yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh langsung di UMKM Sepatu Kotama Medan.
2. *Interview* (Wawancara) yaitu melakukan pertemuan kepada informan dengan menggali informasi melalui tanya jawab tentang UMKM Sepatu Kotama Medan.
3. Triangulasi yaitu menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data untuk menguji kredibilitas data yang didapatkan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Strategi Bersaing

Strategi bersaing pada UMKM Kotama dilakukan dengan menggunakan analisis *Five Forces Porter*. Ada 5 keunggulan bersaing yang diyakini mampu menjadi pendukung sebuah bisnis dalam meningkatkan profitabilitas:

1. Bergaining Power of Buyers

Pada sisi ini, peran dari pembeli akan menjadi penilaian apabila terjadi kondisi pembeli hanya bisa membeli produk pada perusahaan. Hal ini dilakukan oleh UMKM Kotama dengan menjalin kerja sama dengan beberapa sekolah dan kantor dimana UMKM Kotama menjadi supplier kedua institusi tersebut. Artinya, dua institusi tersebut hanya membeli produk sepatu dari UMKM Kotama meskipun terdapat pesaing serupa. Namun, karena belum banyak sekolah dan kantor yang menjadi mitra dari UMKM Kotama membuat *bergaining power of buyers* UMKM Kotama belum terlalu tinggi. Hal

ini disebabkan kurangnya eksistensi sepatu hasil produksi UMKM Kotama di Indonesia dan khususnya Kota Medan.

2. *Bergaining Power of Suppliers*

Kekuatan tawar menawar terhadap penyedia bahan baku yang dibutuhkan untuk proses produksi juga menjadi faktor eksternal yang ada pada teori *Porter's 5 Forces*. Pada sisi ini, UMKM Kotama membutuhkan bahan baku yang tidak mudah dan tidak murah untuk memenuhi kebutuhan produksinya. UMKM Kotama sangat bergantung pada penyedia bahan baku dan saat ini UMKM Kotama sudah tidak lagi bergantung pada satu supplier. UMKM Kotama memiliki banyak mitra penyedia bahan baku sehingga mereka bisa memilih kepada supplier mana saja mereka akan mendapatkan bahan produksi yang sesuai dengan kebutuhan UMKM Kotama.

3. Threat of New Entrants

Ancaman masuknya pendatang baru dalam bisnis industri sepatu dapat dikatakan tidak terlalu besar. Hal ini karena pembuatan sepatu memerlukan proses yang rumit serta pasar yang didominasi oleh perusahaan masal lainnya. Saat ini, pendatang baru yang menjadi pesaing UMKM Kotama dalam industri sepatu jenis casual atau sepatu kulit di Kota Medan adalah HAMATO.

4. Threat of Substitutes

Ancaman produk pengganti pada UMKM Kotama tentunya produk sepatu sneakers yang kini banyak juga digunakan untuk dipakai dalam kehidupan sehari-hari

oleh anak-anak muda. Hal ini karena sepatu jenis sneakers dianggap lebih modis dan styles. Sedangkan sepatu casual dan sepatu jenis lainnya jarang dipakai untuk kegiatan sehari-hari melainkan hanya untuk ketika dalam kondisi formal maupun kerja di perkantoran. Sepatu sekolah yang di produksi UMKM Kotama juga masih belum tersebar luas ke sekolah-sekolah yang ada di Kota Medan khususnya. Sehingga banyaknya barang pengganti yang tersedia menjadi sebuah ancaman besar bagi UMKM Kotama.

5. Rivalry of Competitors

UMKM Kotama memiliki kompetitor dalam industri yang sama yaitu UMKM Melati Indah Kencana, UMKM Yuli Shoes, UMKM Sepatu Pria Raman, UMKM Sepatu Awung Koto dan beberapa UMKM Sepatu lainnya yang terdaftar di Dinas Koperasi dan UMKM Kota Medan. Belum dengan usaha-usaha sepatu yang belum terdaftar sebagai UMKM. Hal ini menunjukkan ada banyak kompetitor yang akan bersaing dalam membuat produk yang lebih unggul serta menarik minat masyarakat dalam membeli produk sepatu hasil dari dalam negeri. Banyaknya sepatu impor dari negeri cina menjadi kompetitor yang besar bagi UMKM Kotama. Karena masih banyaknya masyarakat Indonesia khususnya Kota Medan lebih memilih produk cina dari pada produk dalam negeri.

Strategi Generik Keunggulan Bersaing

1. *Cost Low*, UMKM Kotama tentunya membutuhkan modal yang cukup besar untuk membiayai proses produksi.

UMKM Kotama memiliki cukup banyak jaringan untuk mendapatkan harga bahan baku yang sesuai dengan kualitas. UMKM Kotama juga menawarkan produk dengan harga terjangkau dan dapat bersaing dengan produk yang sama maupun substitusi dari perusahaan lain. UMKM Kotama juga memikirkan biaya-biaya operasional baik dalam pemasaran maupun dalam bidang produksi yang cukup besar. Faktor ini merupakan salah satu indikasi yang menyebabkan tidak banyak industri sepatu yang ada di Medan dapat berkembang maupun bertahan.

2. Diferensiasi, strategi diferensiasi yang dilakukan oleh UMKM Kotama yaitu dengan menyediakan beragam jenis produk yaitu sepatu casual, sepatu safety, sepatu kedinasan, sepatu sekolah, dan lainnya. Konsumen memiliki banyak pilihan produk yang tersedia di UMKM Kotama. UMKM Kotama juga dapat menerima pesanan sepatu sesuai dengan keinginan konsumen. Sehingga sepatu yang dipakai oleh konsumen sesuai dengan selera dan kebutuhan konsumen.
3. Fokus, strategi fokus yang diterapkan oleh UMKM Kotama yaitu dengan fokus untuk memproduksi beberapa jenis sepatu. Jenis sepatu yang di produksi yaitu sepatu pantofel, sepatu kedinasan, sepatu safety, sepatu sneakers, yang menjadi style anak muda saat ini. Segmentasi UMKM

Kotanya saat ini di fokuskan kepada masyarakat yang bekerja di kantor dan sekolah. UMKM Kotama sampai saat ini terus mengembangkan inovasinya pada jenis-jenis sepatu lainnya untuk bisa mencapai segmentasi yang lebih luas sehingga dapat memenuhi kebutuhan sepatu masyarakat dan bisa bertahan di pasar industri sepatu.

5. PENUTUP

Kesimpulan

1. UMKM Kotama belum memiliki pedoman secara teoritis tentang strategi bersaing dalam menjalankan usahanya. Namun pada praktiknya UMKM Kotama diketahui telah melakukan 3 strategi bersaing yang dikemukakan oleh Porter yaitu *cost low*, *diferensiasi*, dan *focus* dalam memproduksi sepatu sesuai dengan segmentasi yang telah dibuat.
2. UMKM Kotama Medan memiliki kekuatan dalam kualitas dan terus melakukan pengembangan produk. Sedangkan kelemahan UMKM Kotama adalah kurangnya sumber daya yang memiliki totalitas di bidang pemasaran. Peluangnya yaitu produk UMKM Kotama memiliki citra yang baik serta direkomendasikan oleh Gubernur dan Wakil Gubernur Sumatera Utara karena modelnya yang bagus dan sistem pembayarannya yang dapat dicicil. Ancamannya yaitu kurangnya minat masyarakat Indonesia khususnya Kota Medan untuk menggunakan sepatu

buatan dalam negeri dan banyaknya produk luar negeri yang masuk ke Indonesia.

3. UMKM Kotama Medan juga telah melakukan pemasaran untuk mendukung strategi bersaing yang dilakukan dengan menerapkan konsep 4P yang dikemukakan oleh Jeremi Mc Carthy yaitu *Product, Price, Place, Promotion*.

Saran

Saran yang dapat penulis sampaikan adalah dalam memenuhi kekurangan yang ada UMKM Kotama bisa lebih mengoptimalkan sistem pemasaran melalui media elektronik dengan memanfaatkan banyak situs *e-commerce* saat ini. Saat ini fenomena yang terjadi adalah masyarakat lebih menyukai aktivitas melalui media belanja online dari pada langsung datang ke toko. UMKM Kotama dapat memfasilitasi salesnya untuk mengembangkan keahlian dalam memasarkan produk Kotama.

REFERENCES

- Dirgantoro. (2006). *Manajemen Strategik*. Jakarta: PT Gramedia.
- Fathali, A. (2016). Examining The Impact of Competitive Strategies on Corporate Innovation: an Empirical Study in Automobile Industry. *Journal of Asian Social*, 135-145.
- Fred, D. (2004). *Manajemen Strategi*. Jakarta: PT. Indeks.
- Glueck, J. (2000). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan* (3 ed.). Jakarta: Erlangga.
- Iqbal, I. (2016). The Five Forces Strategy pada Al Mumtaz Peduli Pontianak. *Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 191-216.
- Kuntjoroadi, W., & Safitri, N. (2009). Analisis Strategi Bersaing dalam Persaingan Usaha Penerbangan Komersial. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 16(1), 45-54.
- Pearce, J. (2008). *Manajemen Strategis Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Porter, M. (1995). *Strategi Bersaing*. Jakarta: Erlangga.
- Purba, D. (2016). Analisis Competitive Forve dan Competitive Strategy Sistem Informasi Kuliner di Indonesia (Studi Kasus: Kulina.id). *Jurnal Electronics, Informatics, dan Vocational*, 1(2), 118-127.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suyadi, D. (2016). *Manajemen Strategik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Wengkau, R. (2015). Strategi Bersaing Rumah Makan Heni Putri Kali. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(2), 109-126.
- Widiyarini. (2015). Analisa Strategi Daya Saing Menggunakan Five Forces Analysis pada PT. Gajah Tunggal. *Jurnal Sosio e-Kons*, 7(1), 14-22.

Wismiari, T. (2008). *Hambatan Ekspor
UMKM Indonesia*. Jakarta: Buku
Kompas.

Yolanda, G. (2019). Analisis Strategi
Bersaing UD. Duta Keramik di
Jember. *Jurnal Ilmu Manajemen*,
7(1), 35-57.