

Analisis Posisi Strategis Usaha Kecil Dan Menengah (UKM) Shuttlecock

Ary Yunanto¹

¹Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto

E-mail: aryyunanto_gk@yahoo.co.id

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk menentukan posisi strategis usaha shuttlecock di Kota Tegal. Responden pada penelitian ini adalah para pengusaha shuttlecock di Kota Tegal..Untuk menentukan posisi strategis digunakan General Electrics (GE) analisis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi strategis usaha shuttlecock adalah memiliki daya tarik menengah dan kekuatan persaingan rata-rata, sehingga strategi pengembangan yang cocok adalah melakukan identifikasi segmen pertumbuhan, melakukan spesialisasi dan melakukan investasi secara selektif.

Kata kunci: Shuttlecock, Analisis SWOT, Analisis General Electric (GE)

ABSTRACT

This study aims to determine strategy position of shuttlecock business in Tegal Respondents in this research are entrepreneuh of shuttlecock in Tegal. To determine General determine strategy position of shuttlecock business in Tegal was uses Electrics (GE) analysis.

Research show that strategy position of shuttlecock business in Tegal acquired a strategic position information shuttlecock business is having a mid-appeal and the average strength of competition, so that a suitable development strategy is to identify growth segments, to specialize and invest selectively.

Keywords: shuttlecock, SWOT Analysis, Analysis of General Electric (GE)

PENDAHULUAN

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) memegang peranan yang sangat penting bagi perekonomian Indonesia, termasuk di dalamnya adalah perekonomian Kota Tegal. Data dari Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa persentase jumlah Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dibandingkan dengan total perusahaan pada tahun 2010 adalah sebanyak sebesar 99 persen, sedangkan sisanya adalah perusahaan besar. Pada tahun yang sama jumlah tenaga kerja yang terserap pada sektor ini mencapai sebesar 97 persen dari total angkatan kerja yang bekerja. Sumbangan pada Produk Domestik Bruto (PDB) pada perekonomian Indonesia mencapai 56 persen dari total Produk Domestik Bruto (PDB), dengan nilai penciptaan devisa lebih dari 20 persen.

Seperti halnya kontribusi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) secara nasional, Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Kota Tegal juga memiliki peranan yang sangat penting bagi perekonomian Kota Tegal, namun demikian perkembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Kota Tegal juga masih menghadapi berbagai permasalahan. Salah satu Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Kota Tegal adalah Usaha Kecil dan Menengah (UKM) shuttlecock yang juga masih menghadapi berbagai permasalahan. Berdasarkan kondisi tersebut maka pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Kota Tegal harus menjadi perhatian utama dalam pengembangan perekonomian.

METODA

Populasi dalam penelitian ini adalah pengusaha shuttlecock di Kota Tegal. Metode pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode purposive sampling. Metode pengambilan sampel secara purposive merupakan metode pengambilan sampel dimana peneliti memiliki kriteria atau tujuan tertentu terhadap sampel yang akan diteliti (Indriantoro dan Supomo, 1999). Sedangkan alasan peneliti menggunakan metode purposive sampling dalam penelitian ini adalah agar peneliti benar-benar mendapatkan informasi yang dibutuhkan dari obyek yang tepat.

Permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini digali dari wawancara dengan pengusaha shuttlecock dan pihak pemerintah daerah. Wawancara mendalam dilakukan dengan tidak terstruktur, artinya peneliti tidak menyiapkan terlebih dahulu daftar pertanyaan yang nantinya ditanyakan secara berurutan. Tipe wawancara ini dipandang peneliti tepat untuk mengeksplorasi persepsi mengenai hambatan-hambatan yang dihadapi oleh pengusaha batik secara umum. Melalui wawancara mendalam ini, peneliti menyaring dan meringkasnya ke dalam beberapa tipe hambatan yang umum dihadapi oleh pengusaha shuttlecock.

Analisis data dilakukan dengan analisis kualitatif dan menggunakan analisis Matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) dan analisis GE (*General Electrics*).

PEMBAHASAN

Pembahasan dilakukan dengan mengidentifikasi kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal, diteruskan dengan analisis SWOT dan analisis *general electrics* (GE) untuk menentukan strategi pengembangan batik Tegal.

Lingkungan Internal

Meliputi: (1) produksi; (2) sumber daya manusia; (3) keuangan dan (4) pemasaran.

1. Produksi

Meliputi penggunaan kapasitas produksi, penggunaan teknologi, kualitas bahan baku, jenis dan variasi produk yang dihasilkan, kualitas produk, perencanaan operasional, perencanaan dan pengendalian bahan baku serta penelitian dan pengembangan yang dilakukan oleh pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Shuttlecock di Kota Tegal. Berdasarkan hasil identifikasi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) shuttlecock di Kota Tegal: (1) kapasitas produksi sebagian besar memakai kapasitas lebih dari 61%; (2) Teknologi yang digunakan dalam memproduksi barang sebagian besar menggunakan teknologi sederhana; (3) Kualitas bahan baku yang digunakan para produsen umumnya

menggunakan kualitas bahan baku sesuai standar; (4) Jenis dan variasi produk dalam memproduksi beragam dan bervariasi; (5) Kualitas produk, hampir sebagian besar berkualitas baik; (6) Perencanaan operasional dalam memproduksi produknya beragam namun sebagian besar selalu direncanakan yaitu sebesar 61,5%; (7) Perencanaan dan pengendalian bahan baku sebagian besar sudah tidak terbuang; (8) Penelitian dan pengembangan beragam, dalam memproduksi produknya para pelaku pada umumnya tidak mengacu pada hasil penelitian dan pengembangan yang berkaitan dengan bidang usaha yang dijalani yaitu sebesar 41,2% dan (9) Barang-barang yang dihasilkan sebagian besar selalu mengacu pada kebutuhan dan keinginan pelanggan.

2.Sumber Daya Manusia

Meliputi: ketrampilan tenaga kerja, upah tenaga kerja dan sistem pelatihan tenaga kerja. Berdasarkan hasil identifikasi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Shuttlecock di Kota Tegal: (1) keterampilan tenaga yang dimiliki pemilik usaha sebagian besar rata-rata berketrampilan tinggi; (2) rata-rata tingkat upah sebagian besar masih di bawah UMR; (3) pelatihan tenaga kerja sebagian besar tidak pernah diprogramkan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan.

3.Keuangan

Meliputi kebutuhan modal kerja, struktur modal, solvabilitas, likuiditas dan profitabilitas. Berdasarkan hasil identifikasi bahwa: (1) Modal kerja yang digunakan pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Shuttlecock di Kota Tegal semuanya dibawah Rp 200.000.000,-; (2) struktur modal, beragam namun sebagian besar berimbang antara modal sendiri dan pinjaman (hutang) yaitu sebesar 40%; (3) solvabilitas (kewajiban pemenuhan hutang jangka panjang), umumnya memiliki kemampuan solvabel; (4) likuiditas (kewajiban pemenuhan hutang jangka pendek), umumnya tidak mengalami kesulitan dan (5) profitabilitas (kemampuan untuk mendapatkan laba), sebagian besar masih dibawah 30%.

4.Pemasaran

Meliputi: kualitas produk, penetapan harga, area pemasaran dan aktivitas promosi. Berdasarkan hasil identifikasi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) shuttlecock di Kota Tegal: (1) kualitas produk yang dihasilkan relatif sama dari para pesaing; (2) penetapan harga, pada umumnya menetapkan harga relatif sama dari para pesaingnya; (3) area pemasaran sebagian besar sudah diekspor (diluar Kota Tegal); (4) aktivitas promosi, sebagian besar para pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Shuttlecock tidak pernah mempromosikan produknya.

Lingkungan Eksternal UKM Shuttlecock

Meliputi: (1) persaingan; (2) kondisi ekonomi; (3) kebijakan pemerintah dan kondisi politik; (4)Teknologi dan (5) sosial budaya.

1.Persaingan

Mencakup: kekuatan pemasok, kekuatan pembelian, kekuatan barang substitusi, jumlah pesaing, hambatan untuk masuk dan kekuatan pembeli. Berdasarkan hasil identifikasi tingkat persaingan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Shuttlecock di Kota Tegal bahwa : (1) ketersediaan bahan baku sebagian besar menyatakan bahwa dalam mendapatkan bahan baku mereka menyatakan mudah namun disini perlu dicatat bahwa kemudahan tersebut karena bahan baku tersebut sudah disediakan oleh pengimpor; (2) harga bahan baku sebagian besar menyatakan cukup mahal; (3) kekuatan barang substitusi beragam, namun sebesar 45% menyatakan bahwa sedikit barang substitusi yang digunakan sebagai pengganti; (4) jumlah pesaing, umumnya para pelaku Usaha menyatakan ketat dalam memproduksi barang-barang yang sejenis; (5) skala investasi untuk masuk ke dalam Usaha yang sama, sebagian besar menyatakan cukup mudah; (6) kekuatan tawar pembeli, sebagian besar menyatakan cukup kuat.

2.Kondisi Ekonomi

Mencakup: trend ekonomi regional, tingkat pendapatan masyarakat, tingkat daya beli masyarakat, tingkat upah minimum regional, tingkat suku bunga dan nilai tukar rupiah. Berdasarkan hasil identifikasi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Shuttlecock di Kota Tegal bahwa: (1) trend ekonomi regional sebagian besar kondisi ekonomi saat ini berpengaruh buruk pada penjualan barang-barang dengan omzet penjualan cenderung menurun; (2) tingkat pendapatan masyarakat umumnya tidak mempengaruhi omzet penjualan walaupun demikian tingkat pendapatan masyarakat juga dapat mempengaruhi omzet penjualan (45%); (3) daya beli konsumen sebagian besar tidak mempengaruhi terhadap penjualan hasilproduksi; (4) tingkat upah (UMR) cenderung tidak mempengaruhi omzet penjualan; (5) tingkat suku bunga pinjam, mempunyai proporsi yang hampir seimbang antara

berpengaruh buruk dan tidak berpengaruh terhadap omzet penjualan; (6) nilai tukar rupiah, juga cenderung tidak mempengaruhi omzet penjualan.

3. Kebijakan Pemerintah & Kondisi Politik

Mencakup: Peraturan Daerah Kota Tegal, birokrasi Pemerintah Kota Tegal dan suasana politik di Kota Tegal. Berdasarkan hasil identifikasi bahwa : (1) Peraturan Daerah yang ditetapkan oleh Pemerintah Kota Tegal, sebagian besar pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Shuttlecock Kota Tegal menyatakan bahwa peraturan daerah yang ditetapkan oleh pemerintah Kota Tegal mendukung Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Shuttlecock; (2) birokrasi Pemerintah Kota Tegal pada umumnya dinilai mendukung dalam upaya pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Shuttlecock; (3) suasana politik di Kota Tegal pada umumnya tidak mempengaruhi perkembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Shuttlecock di Kota Tegal.

4. Teknologi

Mencakup: temuan ilmu pengetahuan, pengembangan teknologi pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Shuttlecock, pengembangan teknologi terhadap keuntungan usaha. Berdasarkan hasil identifikasi bahwa: (1) temuan ilmu pengetahuan, sebagian besar pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UKM) shuttlecock menyatakan bahwa selama ini temuan ilmu pengetahuan tidak mempengaruhi; (2) pengembangan teknologi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Shuttlecock, sebagian besar para pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Shuttlecock sebgaaian besar menyatakan tidak mempengaruhi; (3) pengembangan teknologi pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Shuttlecock terhadap keuntungan, para pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Shuttlecock sebgaaian besar menyatakan tidak mempengaruhi.

5. Sosial Budaya

Mencakup: keamanan dalam usaha, kondisi sosial masyarakat, keterbukaan masyarakat terhadap usaha dan budaya masyarakat. Berdasarkan hasil identifikasi bahwa: (1) dukungan keamanan terhadap Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Shuttlecock di Kota Tegal mempunyai proporsi yang seimbang pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Shuttlecock menyatakan keamanan tidak mempengaruhi dan berpengaruh baik dalam mendukung perkembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Shuttlecock; (2) kondisi sosial masyarakat selama ini dinilai baik dan mendukung perkembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Shuttlecock; (3) keterbukaan masyarakat dinilai baik dalam mendukung perkembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Shuttlecock; (4) budaya masyarakat selama ini dinilai baik dan mendukung perkembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Shuttlecock.

Tabel 1: Analisis SWOT Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Shuttlecock

Kekuatan	Kelemahan
1. Penggunaan kapasitas produksi lebih dari 61%.	1. Penggunaan teknologi masih sederhana.
2. Penggunaan kapasitas produksi lebih dari 61%.	2. Penggunaan teknologi masih sederhana.
3. Penggunaan kapasitas produksi lebih dari 61%.	3. Penggunaan teknologi masih sederhana.
4. Menggunakan kualitas bahan baku sesuai dengan standar.	4. Variasi produk masih sedikit.
5. Hasil produk yang bagus/tidak cacat.	5. Belum pernah mencoba hasil penelitian dan pengembangan usaha.
6. Melakukan perencanaan dan pengendalian produksi.	6. Upah tenaga kerja yang masih dibawah standar UMR.
7. Bahan baku yang terbuang sedikit.	7. Tidak pernah melakukan pelatihan tenaga kerja.
8. Berorientasi pada pelanggan.	8. Modal kerja yang sedikit.
9. Rata-rata SDM berketrampilan tinggi.	9. Keuntungan dari omzet relatif masih kecil.
10. Struktur modal yang seimbang antara modal sendiri dan hutang.	10. Tidak pernah melakukan aktivitas
11. Kemampuan dalam hal solvabilitas.	

12. Kemampuan dalam hal likuiditas. 13. Kualitas produk yang dihasilkan cukup baik. 14. Harga jual produk yang relatif sama dengan pesaing. 15. Jangkauan pemasaran yang luas (nasional dan ekspor)	promosi.
Peluang	Ancaman
1. Barang pengganti (substitusi) dari produk yang dihasilkan sedikit. 2. Dukungan dari peraturan daerah yang cukup baik. 3. Pelayanan aparat pemerintah cukup baik. 4. Kondisi politik yang stabil. 5. Inovasi teknologi. 6. Dukungan teknologi yang baru terhadap produksi. 7. Penggunaan teknologi baru mengakibatkan kenaikan jumlah keuntungan/pendapatan. 8. Kondisi keamanan yang cukup kondusif. 9. Kondisi sosial masyarakat yang baik. 10. Dukungan masyarakat terhadap kegiatan usaha. 11. Budaya masyarakat yang cukup baik.	1. Bahan baku yang dipakai mudah untuk didapatkan namun masih impor (distok oleh pengimpor). 2. Harga bahan baku yang cukup mahal karena masih impor. 3. Persaingan bisnis yang ketat. 4. Kemudahan masuk pasar. 5. Kekuatan tawar menawar pembeli yang cukup kuat. 6. Kondisi ekonomi yang berpengaruh buruk terhadap kelangsungan usaha. 7. Pendapatan masyarakat yang masih rendah. 8. Daya beli masyarakat yang masih rendah. 9. Upah tenaga kerja yang rendah. 10. Tingkat suku bunga yang tinggi. 11. Nilai tukar rupiah yang buruk (melemah).

Posisi strategis Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Shuttlecock Kota Tegal menggunakan analisis matrik kekuatan bisnis, yaitu melakukan analisis daya tarik usaha dan daya saing sektor usaha dengan memanfaatkan hasil analisis SWOT, kemudian disusun diagram SWOT.

Tabel 2: Hasil Analisis SWOT Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Shuttlecock

Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
<i>Produksi</i>			
• Penggunaan kapasitas produksi lebih dari 61%	0,02	4	0,08
• Menggunakan kualitas bahan baku sesuai dengan standar	0,02	3	0,06
• Hasil produksi yang bagus/tidak cacat	0,02	4	0,08
• Melakukan perencanaan dan pengendalian bahan baku	0,02	3	0,06
• Bahan baku yang terbuang sedikit	0,02	4	0,08
• Berorientasi pada pelanggan	0,02	4	0,08
<i>Sumber Daya Manusia</i>			
• Rata-rata SDM berketrampilan tinggi	0,06	3	0,18
<i>Keuangan</i>			
• Struktur modal yang seimbang antara modal sendiri dan hutang	0,09	3	0,27
• Kemampuan dalam hal solvabilitas	0,09	3	0,27
• Kemampuan dalam hal likuiditas	0,09	3	0,27
<i>Pemasaran</i>			

• Kualitas produk yang dihasilkan cukup baik	0,0475	3	0,1425
• Harga jual produk yang relatif baik	0,0475	3	0,1425
• Jangkauan pemasaran yang luas (ekspor)	0,0475	4	0,19
Kelemahan			
<i>Produksi</i>			
• Penggunaan teknologi masih sederhana	0,02	1	0,02
• Variasi produk masih sedikit	0,02	2	0,04
• Belum pernah mencoba hasil penelitian dan pengembangan usaha	0,02	1	0,02
<i>Sumber Daya Manusia</i>			
• Upah tenaga kerja yang masih dibawah standar UMR	0,06	2	0,12
• Tidak pernah melakukan pelatihan tenaga kerja	0,06	1	0,06
<i>Keuangan</i>			
• Modal kerja yang masih sedikit	0,09	1	0,09
• Keuntungan dari omzet relatif masih kecil	0,09	1	0,09
<i>Pemasaran</i>			
• Tidak pernah melakukan aktivitas promosi	0,0475	1	0,0475
Jumlah	1,0000		2,3925
Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
<i>Persaingan</i>			
• Barang pengganti (substitusi) dari produk yang dihasilkan sedikit	0,05	4	0,20
<i>Kebijakan Pemerintah & Kondisi Politik</i>			
• Dukungan dari peraturan daerah yang cukup baik	0,07	3	0,21
• Pelayanan aparatur pemerintah cukup baik	0,065	3	0,195
• Kondisi politik yang stabil	0,065	3	0,195
<i>Teknologi</i>			
• Inovasi teknologi	0,03	3	0,09
• Dukungan teknologi baru terhadap produksi	0,04	3	0,12
• Penggunaan teknologi baru mengakibatkan kenaikan jumlah keuntungan/pendapatan	0,03	3	0,09
<i>Sosial Budaya</i>			
• Kondisi keamanan yang cukup kondusif	0,04	3	0,12
• Kondisi sosial masyarakat yang baik	0,04	3	0,12
• Dukungan masyarakat terhadap kegiatan usaha	0,035	3	0,105
• Budaya masyarakat yang cukup baik	0,035	3	0,105
Ancaman			
<i>Persaingan</i>			
• Bahan baku yang dipakai mudah untuk			

didapatkan	0,05	3	0,15
• Harga bahan baku yang cukup mahal	0,05	2	0,10
• Persaingan bisnis yang ketat	0,05	2	0,10
• Kemudahan masuk pasar	0,05	2	0,10
• Kekuatan tawar menawar pembeli yang cukup kuat	0,05	2	0,10
<i>Ekonomi</i>			
• Kondisi ekonomi yang buruk	0,045	2	0,09
• Pendapatan masyarakat yang masih rendah	0,04	2	0,08
• Daya beli masyarakat yang masih rendah	0,045	2	0,09
• Upah tenaga kerja yang buruk	0,04	2	0,08
• Tingkat suku bunga yang buruk	0,04	2	0,08
• Nilai tukar rupiah yang buruk (menguat)	0,04	2	0,08
Jumlah	1,000		2,60

Hasil analisis SWOT pada tabel diatas, menunjukkan bahwa faktor internal Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Shuttlecock mempunyai kekuatan dengan diperoleh skor total sebesar 2,3925; sedangkan faktor eksternal mempunyai kelemahan dengan diperoleh skor total sebesar 2,60.

Tabel 3: Posisi Strategis Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Shuttlecock

		Daya Tarik Usaha		
		Tinggi [3]	Menengah [2]	Rendah [1]
Kekuatan Persaingan yang Relatif	Tinggi [3]	Pertumbuhan Mencari dominasi Maksimisasi keuntungan	Identifikasi segmen pertumbuhan Investasi besar-besaran Mempertahankan posisi dimana saja	Mempertahankan seluruh posisi Mencari arus kas Investasi pada tahap pemeliharaan
	Rata-Rata [2]	Mengevaluasi potensi untuk mendukung kepemimpinan melalui segmentasi Mengidentifikasi kelemahan Membangun kekuatan	<i>Identifikasi segmen pertumbuhan Spesialisasi Berinvestasi secara selektif</i>	Memangkas jalur Meminimalkan investasi Posisi untuk melepas
	Lemah [1]	Spesialisasi Mencari ceruk Mempertimbangan akuisisi	Spesialisasi Mencari ceruk Mempertimbangkan keluar	Waktu keluar dan divestasi

Tabel diatas menunjukkan bahwa posisi Usaha Kecil Menengah (UKM) Shuttlecock di Kota Tegal berada pada daya tarik menengah dan persaingan menengah. Kondisi ini menunjukkan pertumbuhan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Shuttlecock dengan mencari dominasi market share. Hal ini

disebabkan shuttlecock merupakan kebutuhan konsumsi yang digunakan pada event-event tertentu (kebutuhan meningkat ketika ada event-event olahraga tertentu) oleh masyarakat. Pertumbuhan yang berada pada pertumbuhan menengah seringkali juga berarti mengidentifikasi segmen pertumbuhan. Pertumbuhan yang berada pada pertumbuhan menengah seringkali juga berarti mengidentifikasi segmen pertumbuhan, karena hampir disetiap Kabupaten di Provinsi Jawa Tengah tidak memproduksi shuttlecock dan juga tidak adanya substitusi dari shuttlecock.

Pada saat yang sama, karena berada pada pertumbuhan pasar yang menengah dan persaingan yang menengah maka perlu untuk melakukan investasi secara selektif dan melakukan spesialisasi. Langkah yang perlu diambil yaitu mengembangkan produk dan pasar serta meningkatkan aktivitas bisnis kemudian memberikan standarisasi produk dan mempertimbangkan pelanggan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil temuan studi maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu:

1. Berdasarkan analisis SWOT ditemukan bahwa: kekuatan UKM shuttlecock di Kota Tegal adalah penggunaan kapasitas produksi lebih dari 61%, menggunakan kualitas bahan baku sesuai dengan standar, hasil produk yang bagus, melakukan perencanaan dan pengendalian produksi, bahan baku yang terbuang sedikit, berorientasi pada pelanggan, rata-rata SDM berketramampilan tinggi, struktur modal yang seimbang antara modal sendiri dan hutang, kemampuan dalam hal solvabilitas, kemampuan dalam hal likuiditas, kualitas produk yang dihasilkan cukup baik, harga jual produk yang relatif sama dengan pesaing, jangkauan pemasaran yang luas. Kelemahan UKM shuttlecock adalah penggunaan teknologi masih sederhana, variasi produk masih sedikit, belum mencoba hasil penelitian dan pengembangan usaha, upah tenaga kerja masih dibawah UMR, tidak pernah melakukan pelatihan tenaga kerja, modal kerja sedikit, keuntungan dari omzet relatif kecil, kurang promosi. Peluang UKM shuttlecock adalah barang pengganti dari produk yang dihasilkan sedikit, dukungan peraturan daerah yang cukup baik, pelayanan aparat pemerintah cukup baik, kondisi politik yang stabil, inovasi teknologi, dukungan teknologi yang baru terhadap produksi, penggunaan teknologi baru mengakibatkan kenaikan jumlah keuntungan, kondisi keamanan cukup kondusif, kondisi sosial masyarakat yang baik, dukungan masyarakat terhadap kegiatan usaha, budaya masyarakat yang cukup baik. Ancaman bagi UKM shuttlecock bahan baku yang dipakai mudah untuk didapatkan namun masih impor sehingga harga bahan baku cukup mahal, persaingan bisnis yang ketat, kemudahan masuk pasar, kekuatan tawar menawar pembeli yang cukup kuat, kondisi ekonomi yang berpengaruh buruk terhadap kelangsungan usaha, daya beli masyarakat yang masih rendah, upah tenaga kerja yang rendah, tingkat suku bunga yang tinggi dan nilai tukar rupiah yang buruk (fluktuatif).
2. Berdasarkan analisis General Electrics (GE) diperoleh informasi bahwa posisi strategis UKM shuttlecock adalah memiliki daya tarik menengah dan kekuatan persaingan yang rata-rata, sehingga strategi pengembangan yang cocok bagi UKM shuttlecock adalah melakukan identifikasi segmen pertumbuhan, melakukan spesialisasi dan melakukan investasi secara selektif.

Dalam rangka untuk meningkatkan kinerja usaha industri kecil menengah di Kota Tegal perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut bagi:

Pemerintah Kota Tegal

1. Mempersiapkan iklim investasi yang kondusif
2. Melanjutkan sebagai investor dan mediator untuk mendapatkan pinjaman modal kerja dan modal investasi dengan bunga lunak

Pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Shuttlecock

1. Promosi hasil produksi
2. Membentuk asosiasi pengusaha shuttlecock
3. Berusaha untuk melakukan penjualan dan penetapan harga yang mengacu pada harga yang telah ditetapkan asosiasi/ koperasi.
4. Melakukan pemasaran secara telemarketing dengan memanfaatkan teknologi internet.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R., 2002. *Manajemen Strategis Konsep*, terjemahan, PT Prenhallindo, Jakarta.
- Glueck, William F dan Jauch, Lawrence, 1989. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan* (2nd ed). Erlangga, Jakarta
- Hariadi, 2005. <http://jurnal-sdm.blogspot.com/> (diakses 20 April 2010)
- Hunger, J. D. and Wheelen, T. L., 2001. *Strategic Management*. 1996. Fifth Editions. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Agung J. (penterjemah). 2001. *Manajemen Strategis*. Andi. Yogyakarta.
- , 1994. *Competitive Advantage* (Keunggulan Bersaing). Edisi Bahasa Indonesia. Binarupa Aksara, Jakarta
- Rangkuty, Freddy, 1997. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Cetakan Kedua, Penerbit PT. Gramedia Pustaka, Jakarta, 1997
- Sitorus, M. T. Felix, 1998. *Penelitian Kualitatif Suatu perkenalan. Kelompok Dokumentasi ilmu Sosial untuk Laboratorium Sosiologi, Antropolog dan Kependudukan*. Bogor : Institut Pertanian Bogor.
- Umar, Husain. 1999. *Riset Strategi Perusahaan*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- , 2008. *Strategic Management in Action: Konsep, Teori, dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis Strategic Business Unit Berdasarkan Konsep Michael R. Porter, Fred R. David, dan Wheelen-Hunger*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka
- Vickery et.al., 1997. Vickery, Shawnee K, Droge, Cornelia, Markland, Robert E., 1997. *Dimension of Manufacturing Strength in The Furniture Industry*. *Journal of Operation Management* . Elsevier. 15. 317-330.