ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL DALAM MENETAPKAN STRATEGI UNTUK KEBERLANGSUNGAN HIDUP PERUSAHAAN
(Studi Kasus Pada Industri Rumah Tangga Keripik Tempe Ri-Mas Malang)

Oleh :
Rafika Epsilani Cymbidiana
Dr. Rosidi, SE., MM., Ak

ABSTRACT

The objective of the research is to show that through the SWOT analysis can be formulated a strategy that appropriate with the company condition thus strengthening the company's position to survive. This research was conducted in one of the home industry in Malang city, Keripik Tempe Ri-Mas. Methods of data collection in this study included observations, interviews, and documentation, with the type of research is descriptive. Descriptive research is a type of research that describes the existing situation, without intended to take conclusions. The method of analysis used in this research is qualitative analysis method, with the instrument analysis is SWOT analysis, including the analysis of internal and external environment. The result of this research indicate that the SWOT analysis is capable to make a formulation strategy that appropriate with the company condition and strengthening the company's position in the competition. SWOT analysis identifiy strengths, weaknesses, opportunities, and threats by analyzing the internal and external environment. SWOT analysis has an important role for the development and survival of the company, by helping to develop and implement effective, productive, and efficient strategies and help to describe the success key of the company.

Keywords : *SWOT analysis, internal environment analysis, external environment analysis, strategy*.

PENDAHULUAN

Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah untuk masa depan perusahaan, yang bertujuan untuk membangun visi dan misi perusahaan, menetapkan tujuan strategis serta merancang strategi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut dalam rangka menciptakan nilai terbaik yang berasal dari konsumen. Strategi yang telah ditentukan harus sesuai dengan tujuan perusahaan, sehingga akan membawa posisi perusahaan ke posisi yang terbaik.

Analisis lingkungan dibutuhkan agar perusahaan mampu menentukan tindakan preventif dan antisipasi atas perubahan-perubahan yang terjadi, sehingga perusahaan dapat cepat beradaptasi terhadap perubahan-perubahan tersebut dan menjadi perusahaan yang mampu bertahan di tengah kondisi lingkungan yang sangat rumit. Selain itu, dengan adanya analisis lingkungan, perusahaan dapat membuat keputusan-keputusan strategi yang tepat bagi keberlangsungan hidup perusahaan.

Usaha Kecil Mikro dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu sektor usaha yang mempunyai peran yang besar dalam pembangunan nasional, selain berperan dalam pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja, UMKM juga berperan dalam pendistribusian hasil-hasil pembangunan. Di Indonesia, UMKM selalu digambarkan sebagai sektor yang mempunyai peranan yang penting, karena sebagian besar jumlah penduduknya berpendidikan rendah dan hidup dalam kegiatan usaha berskala kecil baik di sektor tradisional maupun modern.

Keripik Tempe Ri-Mas adalah sebuah industri rumah tangga yang sedang berkembang. Perusahaan ini telah berdiri cukup lama, namun sistem penjualan dan pemasaran pada perusahaan ini masih perlu ditelusuri lebih jauh. Salah satu contohnya, usaha ini tidak memiliki kios sebagai wadah pemasaran, sehingga hanya menerima pesanan di rumah. Hal ini tentu mempunyai dampak terhadap proses operasional yang nantinya juga mempengaruhi *going concern* perusahaan.

Permasalahan yang akan dibahas pada penelitian ini adalah tentang bagaimana rumusan strategi untuk keberlangsungan hidup perusahaan keripik tempe Ri-Mas Malang melalui analisis internal dan eksternal perusahaan.

Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah untuk merumuskan strategi perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT atas lingkungan internal dan eksternal perusahaan untuk menempati posisi yang kuat dalam persaingan sehingga menunjang keberlangsungan hidup perusahaan.

TINJAUAN PUSTAKA

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1984 tentang peridustrian, industri adalah kegiatan ekonomi yang mengolah bahan mentah, bahan baku, bahan setengah jadi, dan/atau barang jadi menjadi barang nilai yang lebih tinggi untuk penggunaannya, termasuk kegiatan rancang bangun dan perekayasaan industri.

Menurut Kementrian Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Menegkop dan UKM), bahwa yang dimaksud dengan Usaha Kecil (UK), termasuk Usaha Mikro (UMI), “adalah entitas usaha yang mempunyai memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, dan memiliki penjualan tahunan paling banyak Rp 1.000.000.000. Sementara itu, Usaha Menengah (UM) merupakan entitas usaha milik warga negara Indonesia yang memiliki kekayaan bersih lebih besar dari Rp

200.000.000 s.d. Rp 10.000.000.000, tidak termasuk tanah dan bangunan". (www.depkop.go.id).

Menurut Christensen dalam Supriyono (1998:7), strategi adalah pola-pola berbagai tujuan serta kebijaksanaan dasar dan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut, dirumuskan sedemikian rupa sehingga jelas usaha apa yang sedang dan akan dilaksanakan oleh perusahaan, demikian juga sifat perusahaan baik sekarang maupun di masa yang akan datang.

Supriyono (1998:6) mendefinisikan manajemen strategi adalah "proses pembuatan keputusan untuk memperoleh dan menggunakan sumber-sumber perusahaan yang sifatnya terbatas di dalam lingkungan perusahaan yang berubah dengan cepat dan dinamis".

Harry Andrian menyebutkan bahwa terdapat tiga jenjang strategi dalam suatu perusahaan, yaitu :

1. Strategi Korporasi
   Strategi korporasi merupakan rencana manajemen atas seluruh aktivitas-aktivitas yang menentukan keseluruhan karakter dan misi organisasi, produk atau segmen pasar yang akan dimasuki atau ditinggalkan, serta alokasi sumberdaya dan manajemen sinergi diantara unit-unit bisnisnya.
2. Strategi Bisnis
   Strategi bisnis merupakan rencana strategi yang terjadi pada tingkat divisi dan dimaksudkan bagaimana membangun dan memperkuat posisi bersaing produk atau jasa perusahaan pada industri atau pasar tertentu yang dilayani divisi tersebut.
3. Strategi Fungsional
   Strategi fungsional merupakan rencana strategi pada departemen tertentu atau aktivitas fungsi tertentu dalam kerangka strategi dan tujuan bisnis.

Menurut Glueck (1980:87) mendefinisikan bahwa "lingkungan meliputi faktor-faktor luar perusahaan yang dapat menuntun ke arah kesempatan-kesempatan atau ancaman-ancaman pada perusahaan".

Menurut Jauch dan Glueck (2003:52), pengertian analisis lingkungan adalah "suatu proses yang digunakan perencana strategis untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan".

Menurut Jauch dan Glueck (2003:63) lingkungan internal dibagi menjadi lima faktor, antara lain :

1. Faktor pemasaran dan distribusi.
2. Faktor penelitian dan pengembangan suatu fungsi rekayasa.
3. Faktor manajemen produksi dan operasi.
4. Faktor sumber daya dan karyawan perusahaan.
5. Faktor keuangan dan akuntansi.

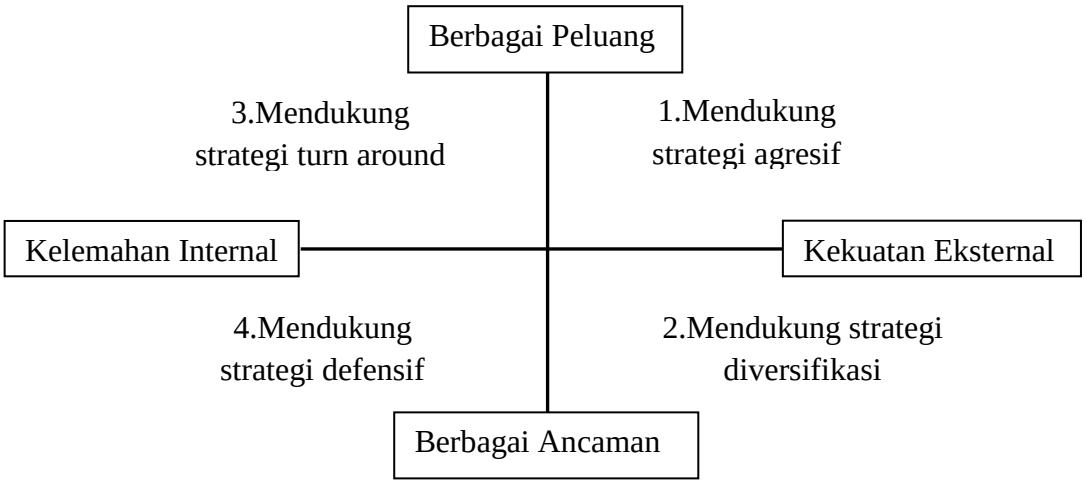
Supriyono (2001:68) menyatakan bahwa "kesuksesan perencanaan strategis pengamatan terhadap lingkungan eksternal berusaha jadi lingkungan sebenarnya merupakan pola semua kondisi-kondisi atau faktor-faktor eksternal

yang mempengaruhi atau menuntun ke arah peluang atau ancaman pada kehidupan dan pengembangan perusahaan. Lingkungan secara relevan mempengaruhi proses atau keputusan strategi".

Michael E. Porter (1994) mengungkapkan bahwa terdapat lima kekuatan persaingan dalam lingkungan industri, yaitu :

a. Ancaman masuknya pendatang baru.
b. Ancaman produk pengganti.
c. Daya tawar-menawar pembeli.
d. Daya tawar-menawar pemasok.
e. Tingkat persaingan di antara para pesaing yang ada

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan *(strenghts)* dan peluang *(opportunity)*, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan *(weakness)* dan ancaman *(threats)*. (Rangkuti 2001:18)



Sumber : Rangkuti, 2001.

Gambar 2.1 Diagram Analisis SWOT

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian *deskriptif*. Menurut Marzuki(2003:63) yang dimaksud dengan penelitian deskriptif adalah, "penelitian yang dilakukan dengan melukiskan keadaan obyek atau persoalannya dan tidak dimaksudkan untuk menarik/mengambil kesimpulan yang berlaku umum."

Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada sisi internal manajemen perusahaan yaitu dalam bidang personalia, produksi/jenis pelayanan, pemasaran, keuangan, teknologi yang digunakan serta penelitian dan pengembangan. Selain itu,

penelitian ini juga difokuskan pada sisi eksternal, yaitu lingkup industri, kondisi ekonomi, dan kondisi sosial.

Sumber Data

Data-data yang diperoleh dalam penelitian ini dijabarkan sebagai berikut :

1. Data Primer
   Hasil observasi, profil perusahaan, struktur organisasi perusahaan, data keuangan, dan wawancara dengan pemilik.
2. Data Sekunder
   Buku referensi, data Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, serta data Badan Pusat Statistik yang diperoleh dari internet.

Metode Pengumpulan Data

1. Observasi
   Yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian dan hal-hal lain yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Dari kegiatan observasi, data-data yang diperoleh adalah alur proses produksi dan gambaran kinerja karyawan.
2. Wawancara
   Yaitu pengumpulan data dengan meminta keterangan pada pihak yang bersangkutan. Dalam hal ini peneliti mewawancarai atau melakukan tanya jawab secara lisan dengan pihak Keripik Tempe Ri-Mas. Pihak yang diwawancarai adalah pemilik industri rumah tangga Keripik Tempe Ri-Mas, yaitu Ibu Sugiri. Data yang diperoleh dari hasil wawancara adalah mengenai sistem kinerja perusahaan dari awal produksi sampai cara melayani konsumen.
3. Dokumentasi
   Yaitu pengumpulan data yang bersumber dari laporan atau catatan yang terdapat dalam perusahaan. Data yang diperoleh dari kegiatan dokumentasi adalah catatan sederhana mengenai keuangan perusahaan dan struktur organisasi perusahaan.

Metode Analisis

Dalam penelitian ini data-data yang diperoleh baik data primer maupun data sekunder akan dianalisis dengan metode analisis kualitatif, yaitu berupa data-data non angka dan pengertian analisis, serta membandingkan teori-teori yang ada untuk memperoleh kesimpulan-kesimpulan tertentu.

Alat Analisis

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT. Analisis ini dilaksanakan dalam beberapa tahapan, yaitu :

1. Analisis Lingkungan
    a. Analisis lingkungan eksternal
       Lingkungan eksternal yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi lingkungan industri dan lingkungan umum.
    b. Analisis lingkungan internal
       Lingkungan internal yang dianalisis dalam penelitian ini adalah sumber daya manusia perusahaan, produksi/jenis pelayanan, pemasaran, keuangan, teknologi yang digunakan, serta penelitian dan pengembangan.
2. Perumusan Strategi
   Perumusan strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan dan tepat untuk diterapkan adalah strategi bertahan (defensif), karena dilihat dari posisi perusahaan yang berada pada kuadran keempat, yaitu posisi dimana terdapat berbagai kelemahan internal dan ancaman eksternal.
3. Implementasi Strategi
   Implementasi strategi dalam penelitian ini adalah melalui strategi fungsional, yang dibagi menjadi beberapa kebijakan, antara lain kebijakan pelayanan, kebijakan produksi, kebijakan keuangan, kebijakan pemasaran, dan kebijakan sumber daya manusia.

PEMBAHASAN

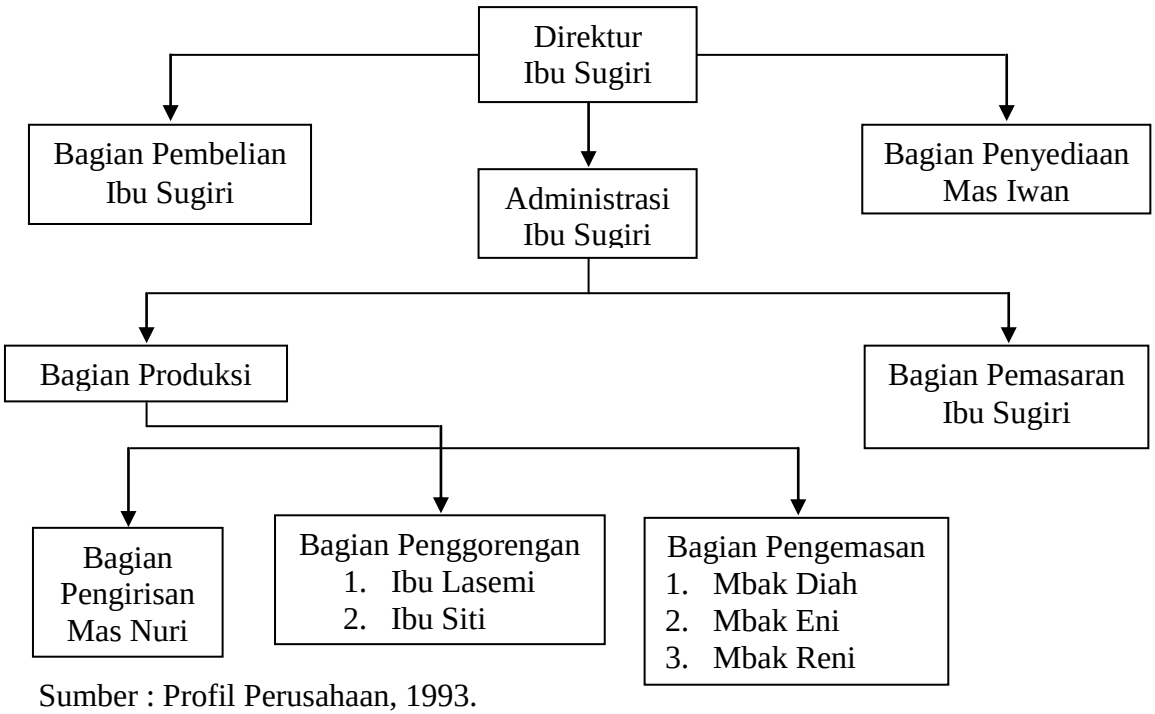
Gambaran Umum Perusahaan

Keripik Tempe Ri-Mas adalah industri rumah tangga yang bergerak di bidang produksi dan penjualan pangan yaitu keripik tempe. Usaha ini didirikan pada tahun 1993 oleh sang pemilik, Ibu Siti Nurhayati atau yang lebih dikenal dengan Ibu Sugiri. Perusahaan ini berlokasi di jalan Terusan Sulfat Gg. 1, Malang, Jawa Timur.

Visi dan Misi Perusahaan

1. Visi
   Mendirikan perusahaan yang mampu berdaya saing dan unggul dalam kualitas.
2. Misi
   Menyediakan hasil produksi yang terjamin berkualitas dan berkarakteristik.

Struktur Organisasi



Sumber : Profil Perusahaan, 1993.

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan Ri-Mas

Adapun tugas masing-masing bagian adalah :

1. Direktur
   Tugas :
   Sebagai pemilik dan pengawas tata kelola industri rumah tangga Keripik Tempe Ri-Mas.
2. Bagian pembelian
   Bertugas untuk membeli bahan baku berkualitas sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Aktivitas pembelian ini dilakukan secara langsung oleh pemilik.
3. Administrasi
   Bertugas untuk mengatur dan mengawasi pemasukan dan pengeluaran dana. Bagian ini juga dilakukan oleh pemilik.
4. Bagian Penyediaan
   Mempersiapkan semua bahan baku dan bahan sampingan yang akan dipakai dalam proses produksi.
5. Bagian Produksi
   Bertugas dalam proses pembuatan keripik tempe. Aktivitas produksi dibagi menjadi tiga bagian, yaitu bagian pengirisan, bagian penggorengan, dan bagian pengemasan.
6. Bagian Pengirisan
   Bertugas untuk mengiris bahan baku utama, yaitu tempe mentah dengan teknik pengirisan tersendiri. Tempe diiris dengan ukuran ± 15 cm x10 cm.

7. Bagian Penggorengan
   Bertugas untuk melakukan penggorengan keripik tempe. Proses penggorengan keseluruhan cukup memakan waktu, yaitu ± 8 jam, dengan selang proses pengeringan tempe, ± 2 jam.
8. Bagian Pengemasan
   Bertugas untuk melakukan proses pengemasan keripik tempe. Plastik yang dipakai adalah plastik dengan ketebalan 0,10 cm, proses pengemasan dilakukan dengan menggunakan lilin sebagai perekat.
9. Bagian Pemasaran
   Bagian ini bertugas untuk melakukan penjualan kepada konsumen dan ditangani pula oleh Ibu Sugiri.

Hasil Produksi

Usaha ini hanya memproduksi keripik tempe dengan rasa original. Produk keripik tempe yang akan dijual tidak boleh melebihi satu hari setelah proses produksi, apabila melebihi, keripik tempe tersebut tidak boleh dijual. Selain itu, pemilik sengaja tidak mencantumkan tanggal kadaluarsa dan keterangan berat bersih (*netto*) pada kemasan. Hasil produksi perusahaan dalam 1 hari mencapai 30 – 50 kg.

Jalur Distribusi dan Pemasaran

Perusahaan tidak memiliki jalur distribusi karena aktivitas penjualan dilakukan langsung di rumah produksi dan tidak memiliki cabang. Sistem pemasaran hanya melalui mulut ke mulut, sehingga transaksi penjualan dilakukan dengan cara menghubungi sang pemilik melalui media telekomunikasi, yaitu telepon dan pesan singkat pada *handphone*.

Analisis SWOT

Analisis Lingkungan

Analisis Lingkungan Eksternal

1) Lingkungan Industri

a. Persaingan

Keripik tempe Ri-Mas memiliki posisi bersaing sebagai pengikut pasar (*market follower*), karena perusahaan ini berusaha untuk tetap mempertahankan pangsa pasarnya tanpa mengganggu keseimbangan yang ada. Perusahaan memilih untuk menonjolkan salah satu keunggulan yang dimilikinya terhadap pasar sasaran, yaitu dari segi kualitas.

Pesaing perusahaan yang memiliki ancaman besar terhadap bisnis keripik tempe Ri-Mas adalah industri keripik tempe yang ada di Sanan, salah satunya adalah industri rumah tangga “Bawang Jaya”. Industri keripik tempe Bawang Jaya telah memiliki “nama” di

mata pelanggan. Pelanggan keripik tempe Bawag Jaya datang dari berbagai daerah. Industri keripik tempe Bawang Jaya telah menggunakan teknologi yang lebih canggih, seperti penggunaan teknologi informasi untuk pencatatan transaksi secara otomatis dan penggunaan internet sebagai media iklan. Posisi yang cukup strategis untuk memasarkan produknya juga menjadi kelebihan dari pesaing, karena lebih mudah untuk menjaring pembeli.

b. Ancaman Perusahaan Keripik Tempe Baru

Munculnya perusahaan pendatang baru akan menimbulkan perebutan pangsa pasar yang lebih agresif, didorong dengan motivasi penguatan posisi pendatang baru dalam kancah bisnis serupa. Perusahaan pendatang baru seringkali membawa kapasitas baru, dorongan kuat untuk merebut pasar, serta diikuti sumber daya yang lebih besar untuk menciptakan posisi yang menguntungkan. Namun berhasilnya perusahaan pendatang baru yang sejenis untuk merebut pangsa pasar, tergantung dari hambatan masuk yang timbul karena kondisi pasar dan reaksi dari perusahaan lama, dalam hal ini perusahaan keripik tempe Ri-Mas.

c. Daya Tawar Menawar Pemasok

Daya tawar-menawar pemasok akan menjadi lebih kuat apabila didukung dengan beberapa faktor, yaitu pemasok hanya didominasi oleh sedikit perusahaan, produk yang ditawarkan pemasok adalah produk yang memiliki ciri khas dan istimewa, perusahaan keripik tempe Ri-Mas tidak lagi menjadi pelanggan penting, dan pemasok mulai memperlihatkan ancaman untuk melakukan integrasi hilir.

d. Daya Tawar Menawar Konsumen

Perusahaan perlu untuk mengkaji dan lebih memperhatikan faktor-faktor yang bisa memperkuat daya tawar-menawar konsumen, seperti produk yang dihasilkan adalah produk yang standar, konsumen mampu membeli produk dalam jumlah besar, produk perusahaan bukanlah produk yang penting bagi konsumen, konsumen memperoleh laba yang rendah karena harga yang ditawarkan tidak bersaing, dan konsumen memperlihatkan ancaman akan beralih menjadi produsen pada bisnis yang serupa terhadap perusahaan keripik tempe Ri-Mas.

2) Lingkungan Umum

a. Kondisi Perekonomian

Faktor ekonomi dapat menentukan cara, sifat, dan arah perekonomian yang akan atau sedang ditempuh oleh suatu perusahaan. Perusahaan umumnya akan terlebih dahulu menganalisis kondisi perekonomian yang terjadi, sebelum mengambil langkah untuk menentukan tindakan yang akan diambil. Perusahaan harus berhati-hati

dalam menentukan kondisi perekonomian yang tepat untuk memulai usaha, merubah arah usaha, melakukan inovasi, atau merubah posisi bersaing. Kesehatan perekonomian suatu negara akan mendorong pula kesehatan perekonomian rakyatnya sehingga sangat mempengaruhi kapabilitas usaha dan kemampuan daya beli.

b. Kondisi Sosial

Memperoleh pencitraan sosial yang baik dari lingkungan sekitar tempat perusahaan berada, akan memudahkan perusahaan untuk mengembangkan dan mempertahankan bisnis yang digeluti. Selain itu, keamanan berusaha juga merupakan nilai lebih yang diperoleh perusahaan. Lingkungan sosial yang memicu timbulnya pencitraan yang baik mampu menjadi salah satu kunci sukses perusahaan.

Analisis Lingkungan Internal

a. Sumber Daya Manusia

Pada perusahaan Keripik Tempe Ri-Mas, pengelolaan sumber daya manusia dilakukan oleh sang pemilik. Perekrutan dilakukan dengan pemberitahuan secara langsung oleh pemilik kepada masyarakat di sekitar rumah produksi. Jumlah sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan hanya berjumlah 8 orang beserta pemilik.

Laba yang didapat dari hasil penjualan antara lain digunakan untuk gaji pegawai, rekreasi, tunjangan sakit dan melahirkan, serta bonus pegawai. Selain itu, pemilik menyediakan tempat tinggal sementara khusus pegawai dari tempat yang jauh atau luar kota. Jadwal kerja pegawai diatur mulai hari Senin sampai Sabtu, dengan rata-rata jam kerja mulai pukul 08.00 - 20.00 WIB. Bagi pegawai baru, pemilik memberikan pelatihan pegawai dengan memberi contoh langsung pada saat aktivitas produksi berjalan. Pegawai yang bekerja pada perusahaan tidak terikat kontrak.

b. Produksi/Jenis Pelayanan

Perusahaan ini memproduksi bahan pangan yang termasuk jenis makanan ringan dan biasanya disajikan untuk kudapan. Jenis pelayanannya terkonsentrasi pada makanan ringan yang penjualannya dapat dilakukan secara langsung atau pemesanan melalui via telepon. Setiap harinya perusahaan ini mampu memproduksi keripik tempe dengan kapasitas maksimal 50 kg.

c. Pemasaran

Sistem pemasaran produk ini dilakukan dengan memanfaatkan komunikasi dari mulut ke mulut. Perusahaan tidak membuka *counter* atau cabang di tempat lain, sehingga penjualan hanya dilakukan di rumah produksi atau pemesanan via telepon.

d. Keuangan

Perusahaan tidak disiplin dalam pencatatan keuangan, bahkan sering diabaikan dan pencatatannya masih bersifat manual dan kurang terintegrasi. Perusahaan belum mencatat keuangannya dalam bentuk laporan dan sistem komputer. Pendapatan keseluruhan diperoleh dari hasil penjualan dan laba, sedangkan untuk bukti-bukti penjualan dan pembelian bahan baku atau peralatan, perusahaan belum begitu menerapkan sistem pencatatan pada nota/faktur.

1) Sumber dana

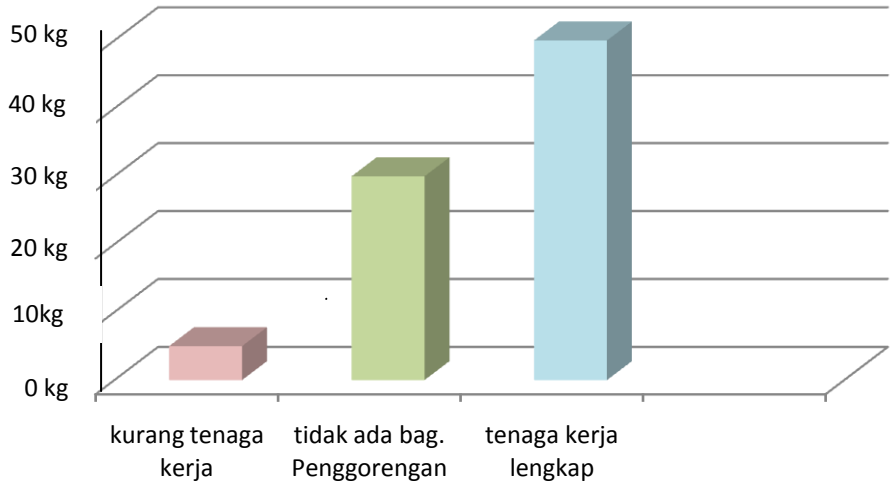
Modal pertama berdirinya usaha ini berasal dari modal pribadi sang pemilik sebesar Rp 100.000,00. Seiring berkembangnya bisnis yang dijalankan, modal tersebut akhirnya dapat diperoleh dari hasil penjualan rata-rata yang menghasilkan kapasitas produksi 50 kg dalam sehari.

2) Penggunaan Dana

Modal pertama digunakan untuk pembelian peralatan dan bahan baku, kemudian modal yang diperoleh dari hasil penjualan digunakan untuk membeli bahan baku secara tunai. Laba yang diperoleh digunakan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari pemilik dan pemenuhan hak pegawai, seperti gaji, kegiatan rekreasi, tunjangan sakit dan melahirkan, serta bonus pegawai.

3) Perkembangan Penjualan

Proyeksi penjualan yang terjadi dari hari ke hari mengalami kesamaan, yaitu penjualan dengan kapasitas maksimal 50 kg/hari. Apabila terjadi penurunan penjualan, hal tersebut dikarenakan kurangnya tenaga kerja yang menangani aktivitas produksi. Namun hal yang perlu lebih diperhatikan adalah tidak adanya program kerja yang jelas, membuat mekanisme produksi berjalan lambat dan pada akhirnya berimbas pada penjualan. Berikut adalah gambaran diagram kapasitas penjualan yang terjadi di perusahaan :



Sumber : data diolah penulis

Gambar 4.2 Diagram Kapasitas Penjualan

Diagram di atas menunjukkan kapasitas penjualan yang mampu dicapai oleh perusahaan dalam 1 hari, namun besarnya kapasitas tersebut cukup beragam. Apabila terjadi kekurangan tenaga kerja dalam jumlah yang signifikan, maka kapasitas penjualan dapat mencapai 0 kg, artinya tidak ada aktivitas penjualan pada hari tersebut. Kapasitas penjualan mencapai 30 kg, menandakan bahwa terdapat kekurangan tenaga kerja, namun hanya pada bagian penggorengan. Kapasitas maksimal yang dapat dicapai perusahaan dalam 1 hari yaitu sebesar 50 kg, saat tenaga kerja yang dibutuhkan tersedia.

e. Teknologi yang Digunakan

Karena perusahaan tergolong dalam industri rumah tangga, maka teknologi yang digunakan juga masih sederhana. Kendala utama perusahaan untuk mengadopsi teknologi yang lebih maju adalah kurangnya modal dan sumber daya manusia yang belum terlatih dengan maksimal.

f. Penelitian dan Pengembangan

Penelitian dan pengembangan mengenai usaha keripik tempe diperoleh perusahaan melalui seminar-seminar yang diikuti oleh pemilik. Beberapa seminar yang telah diikuti antara lain mengenai metode pemasaran dan memperbesar kapasitas produksi; proses pengemasan yang baik dan menarik; dan mengenai peningkatan kualitas produk. Selain itu, perusahaan melakukan percobaan dan pengembangan sendiri, yaitu dengan membuat keripik tempe beraneka rasa. Namun hasil yang diperoleh dari percobaan tersebut membuat

perusahaan akhirnya tetap berkonsentrasi untuk hanya memproduksi keripik tempe dengan rasa original.

Indikator SWOT Perusahaan

a. Strenght (kekuatan)

1) Kualitas Produk

Kualitas produk yang ditawarkan oleh perusahaan adalah kualitas yang terjamin. Bahan-bahan yang dipakai dijamin alami dan tidak menyebabkan masalah kesehatan. Keripik Tempe Ri-Mas memiliki rasa khas sehingga dengan kualitas yang terjamin dari awal berdirinya perusahaan, membuat para pelanggan cenderung untuk memilih produk ini ditengah banjirnya produk serupa dari produsen lain.

2) Citra Perusahaan

Perusahaan terkenal jujur dan tidak membeda-bedakan konsumen yang berasal dari mana pun. Prinsip usaha berupa kejujuran, ketekunan, tekad kuat, dan sikap pantang menyerah sampai saat ini tetap diterapkan oleh perusahaan. Faktor-faktor tersebut juga berperan dalam mempertahankan loyalitas konsumen dari awal berdiri perusahaan sampai saat ini.

3) Hubungan Konsumen-Pemasok

Perusahaan telah berdiri sejak tahun 1993 dan hingga saat ini perusahaan tetap menjaga hubungan baik dengan konsumen dan pemasok. Pemasok yang telah menjadi kepercayaan perusahaan selama bertahun-tahun dijabarkan dalam daftar berikut :

Tabel 4.1 Daftar Pemasok Perusahaan

No	Jenis Bahan yang Dipasok	Pemasok Tetap
1	Tempe	Koperasi Produsen Tahu Tempe Indonesia (KOPTI)
2	Pengemasan (plastik, kantong plastik, perekat, dan lain-lain)	Toko Surya (Jalan Halmahera Malang)
3	Bahan bakar	PT Mason Naraji

Sumber : Wawancara dengan Pemilik

4) Kesejahteraan Karyawan

Untuk memenuhi kesejahteraan karyawan, pemilik tidak hanya memberi gaji, namun juga beberapa tunjangan untuk lebih meningkatkan motivasi bekerja. Tidak hanya itu, pemilik juga menyediakan tempat tinggal sementara untuk karyawan yang berasal dari luar kota.

5) Hubungan Kerja

Pemilik sengaja menciptakan suasana kerja yang kooperatif dan kondusif agar membuat para karyawan lebih nyaman saat bekerja, sehingga tercipta hubungan kerja yang baik antara atasan dan bawahan, serta mendorong karyawan untuk memiliki semangat dan etos kerja yang semakin tinggi.

6) Pelayanan

Sejak pertama kali berdiri, perusahaan telah menerapkan prinsip untuk melayani dengan hati kepada para konsumennya. Karena dengan cara pelayanan tersebut, akan semakin menarik minat konsumen untuk tetap memilih produk dari perusahaan ini.

7) Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan yang berada di sekitar perumahan dan bukan lokasi industri pesaing membuat perusahaan lebih mudah untuk memasarkan produknya. Karena di daerah tersebut, tidak terdapat usaha serupa, sehingga tingkat persaingan lokal tidak begitu berpengaruh terhadap bisnis perusahaan.

b. Weakness (kelemahan)

1) Sumber Daya Keuangan

Kurangnya permodalan menjadi kendala utama dalam mengembangkan perusahaan dan menjamin ketahanan perusahaan untuk menjaga kelangsungan usahanya. Kurangnya permodalan menghambat kinerja perusahaan dalam peningkatan kapasitas produksi, peningkatan mutu karyawan, peningkatan jumlah karyawan, penggunaan teknologi, pengadopsian teknologi baru, perluasan wilayah distribusi dan pemasaran, peningkatan strategi pemasaran, serta menghambat peningkatan pelayanan. Modal yang diperoleh sementara hanya cukup untuk membeli bahan baku, memenuhi kebutuhan pemilik, membayar gaji dan kesejahteraan pegawai, sehingga perputaran modal yang ada belum mencukupi untuk mengembangkan perusahaan.

2) Pengelolaan Keuangan

Penerapan akuntansi perusahaan masih sangat sederhana, bahkan lebih sering diabaikan. Transaksi keuangan yang terjadi hanya dicatat secara manual dan sering tidak dilakukan pencatatan, tanpa disusun menjadi pembukuan sederhana yang umumnya digunakan oleh UKM lainnya. Bukti-bukti transaksi tidak begitu dipentingkan dan perusahaan hanya menggunakan asas kepercayaan pada proses penjualannya, sehingga tidak bisa menjamin keamanan penjualan.

3) Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan yang kurang strategis membuat strategi pemasaran kurang berhasil dan membuat banyak calon konsumen tidak mengetahui bahwa terdapat usaha keripik tempe di lokasi tersebut.

Untuk mengetahui lokasi perusahaan berada, konsumen hanya mengandalkan pemberitahuan dari mulut ke mulut.

4) Pemasaran

Strategi pemasaran yang dijalankan perusahaan kurang tepat dan dapat membuat posisi perusahaan tidak stabil. Perusahaan hanya mengandalkan pemasaran dari mulut ke mulut sehingga kurang efektif. Ekpansi pemasaran seperti menggunakan brosur sederhana, pembukaan *counter-counter* di wilayah yang strategis, dan jasa konsinyasi maupun media informasi canggih belum dimanfaatkan perusahaan.

5) Program Kerja

Terdapat *job desk* yang rangkap dalam pelaksanaan aktivitas operasional perusahaan, hal ini dapat mengurangi tingkat profesionalitas dalam pekerjaan yang dilakukan. Rangkap jabatan yang ada di dalam perusahaan yaitu sang pemilik merangkap sebagai bagian pembelian, bagian administrasi/keuangan, dan direktur, sehingga hasil kinerja menjadi kurang efektif, contohnya pada sisi keuangan perusahaan. Karena pemilik melakukan tugas yang berat secara bersamaan, pada akhirnya pencatatan pemasukan dan pengeluaran perusahaan tidak dicatat dengan lengkap, bahkan tidak ada pencatatan sama sekali. Hal tersebut mengakibatkan pengelolaan keuangan menjadi kacau dan tidak terkendali. Meskipun perusahaan merupakan UMKM, penyusunan program kerja tetap dibutuhkan untuk memperlancar kinerja dan mendongkrak perkembangan perusahaan

6) Perekrutan Karyawan

Sistem perekrutan karyawan yang dilakukan perusahaan hanya melalui mulut ke mulut. Selain itu, tidak terdapat ikatan kontrak bagi karyawan. Hal ini membuat jumlah karyawan yang dimiliki tidak mencukupi jumlah karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan, karena karyawan menjadi kurang disiplin dalam menunaikan kewajiban kerjanya. Kondisi ini sangat tidak menguntungkan, karena selain kekurangan karyawan yang menyebabkan adanya rangkap tugas, tetapi juga mengganggu kelancaran aktivitas produksi yang nantinya menghambat pula proses penjualan menjadi kurang tepat waktu dan tentu saja membuat pelayanan menjadi kurang memuaskan.

7) Jam Kerja

Perusahaan sebaiknya memberlakukan sistem *shift*, sehingga jam kerja menjadi lebih teratur dan karyawan tidak mengalami kelelahan dan penurunan produktivitas bisa dihindari. Sistem shift memudahkan perusahaan untuk tetap menjaga kenyamanan karyawan dalam melakukan pekerjaannya dan tetap memelihara motivasi kerja karyawan.

c. Opportunity (peluang)

1) Daya Tarik Masyarakat

   Meningkatnya daya tarik masyarakat terhadap cemilan keripik tempe membuat industri Keripik Tempe Ri-Mas memiliki peluang besar untuk memperluas pasar dan meningkatkan penjualan.

2) Potensi Pasar

   Potensi pasar di kota tempat lokasi perusahaan masih sangat besar, dilihat dari jumlah penduduk yang semakin padat mengindikasikan kemungkinan bertambahnya target pasar.

3) Membaiknya Hubungan dengan Pembeli atau Pemasok

   Hubungan baik yang terjalin antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok akan memberi keuntungan tersendiri bagi perusahaan dari segi penjualan dan pemasaran.

4) Teknologi

   Adanya perkembangan teknologi yang semakin pesat dan semakin bertambahnya keanekaragaman teknologi yang ada, seharusnya perusahaan dapat memanfaatkan teknologi itu secara maksimal.

d. Threat (ancaman)

1) Pesaing dan Pendatang Baru

   Semakin banyaknya pesaing dan pendatang baru di bidang bisnis yang sama akan membuat posisi perusahaan terancam, hal ini harus diperhatikan dan ditindaklanjuti agar perusahaan mampu bertahan dan berkembang. UMKM dituntut mempunyai daya saing tinggi agar mampu bertahan di tengah banjirnya persaingan bisnis serupa. Hal yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi kondisi tersebut adalah dengan menerapkan konsep pemasaran bahwa perusahaan mendapat keunggulan bersaing dengan meningkatkan pelayanan untuk memuaskan konsumen lebih baik dari yang dilakukan pesaing. Karena setiap perusahaan yang bersaing pada pasar sasaran yang sama, sewaktu-waktu memiliki target pasar dan sumber daya yang berbeda-beda.

2) Daya Tawar-Menawar Konsumen

   Daya tawar-menawar konsumen merupakan salah satu ancaman yang dapat merugikan perusahaan apabila tidak ditindaklanjuti. Pelayanan yang kurang memuaskan adalah salah satu faktor yang menjadi ancaman perusahaan dalam mempertahankan eksistensinya di mata konsumen. Faktor-faktor yang menjadi penyebab berubahnya kekuatan tawar-menawar merupakan konsep yang harus lebih dipahami oleh perusahaan.

3) Daya Tawar-Menawar Pemasok

   Pemasok termasuk salah satu faktor terpenting dalam menjamin keberlangsungan suatu usaha. Banyaknya perusahaan bergerak pada bidang yang sama akan membuat pemasok mempertimbangkan untuk

memilih perusahaan yang layak menjadi mitra kerja. Industri Keripik Tempe Ri-Mas harus membangun kerja sama dan membina hubungan yang baik dengan pemasok, karena hal tersebut akan mempengaruhi pemasok untuk tetap mempertahankan dan mengutamakan perusahaan sebagai mitra kerja.

4) Perubahan Teknologi

Adanya perkembangan teknologi yang pesat turut berperan menjadi faktor yang mengancam posisi perusahaan. Hal ini disebabkan perusahaan yang belum menggunakan mesin dalam proses produksinya, mengakibatkan proses produksi kurang efisien dan tentu saja ikut menghambat pertumbuhan perusahaan. Perusahaan juga kurang memanfaatkan perkembangan teknologi untuk meningkatkan komunikasi kepada konsumen.

Rendahnya tingkat pendidikan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan menjadi salah satu penyebab utama dalam menghambat pengadopsian teknologi untuk meningkatkan produktivitas. Sumber daya manusia yang dimiliki harus lebih dibekali pengetahuan tentang seluk beluk perusahaan sehingga turut berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan dalam menjalankan bisnisnya.

5) Kebijakan Pemerintah

Perubahan kebijakan pemerintah sangat berpengaruh terhadap kelancaran proses produksi dan penjualan, contohnya kebijakan pemerintah untuk penentuan harga bahan baku. Apabila perusahaan tidak mampu bertahan terhadap kebijakan yang berubah-ubah, maka keberlangsungan hidupnya akan terancam.

Perumusan Strategi

Perumusan strategi merupakan penyusunan langkah-langkah yang berorientasi ke depan yang bertujuan untuk membangun visi misi perusahaan, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi yang tepat untuk memenuhi tujuan tersebut dalam rangka menciptakan nilai terbaik pelanggan. Merumuskan strategi harus dilakukan dengan mempertimbangkan segala faktor yang dimiliki dan tidak dimiliki perusahaan, serta mempertimbangkan faktor eksternal sehingga terjadi pengkombinasian yang tepat untuk menetapkan strategi untuk keberlangsungan hidup perusahaan.

Untuk merumuskan strategi yang tepat, perusahaan dituntut untuk melakukan kombinasi antara analisis industri dan persaingan serta analisis situasi. Analisis industri dan persaingan lebih ditekankan terhadap pengaruh lingkungan eksternal, sedangkan analisis situasi ditekankan pada pengaruh lingkungan internal perusahaan. Kombinasi analisis-analisis tersebut memberikan kekuatan bertahan sekaligus daya saing yang tinggi sehingga perusahaan mampu menghadapi gejolak perubahan kondisi lingkungan yang pada akhirnya mampu

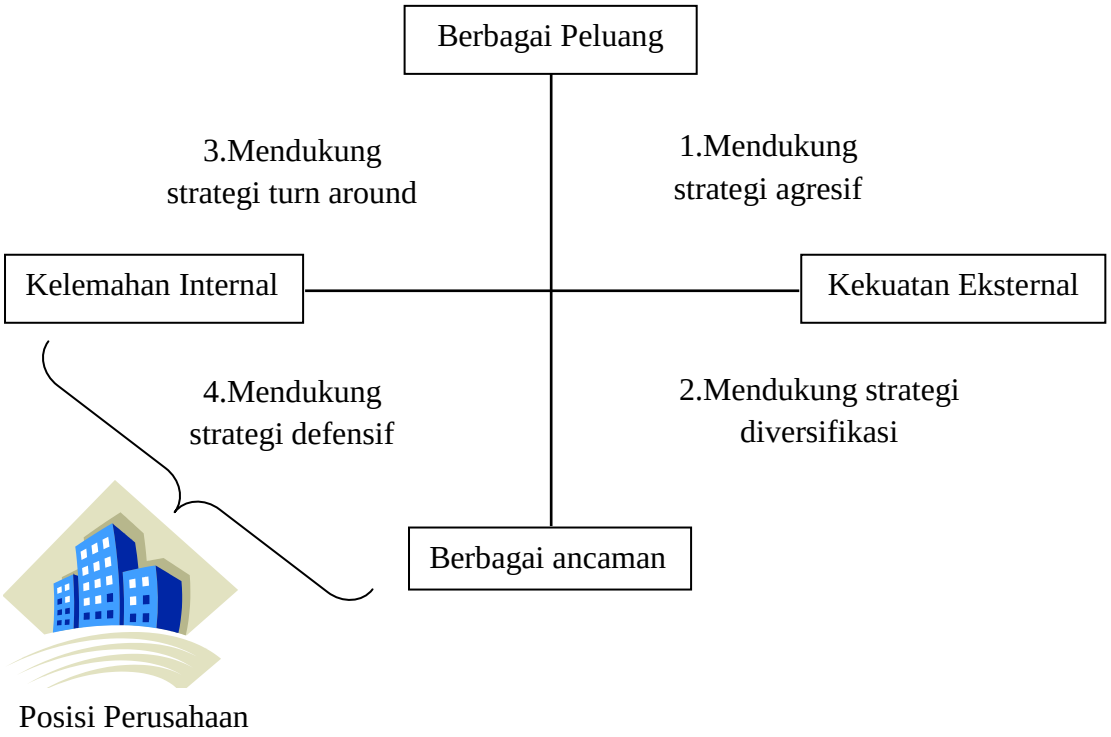
memposisikan perusahaan meraih nilai terbaik di mata pelanggan dan menjaga keberlangsungan hidupnya. Perumusan strategi oleh perusahaan juga harus mampu menciptakan daya saing khusus untuk memperkuat posisi tawar-menawar yang terjadi dalam persaingan dan menciptakan ketahanan terhadap tuntutan persaingan di pasar yang berasal dari pemasok, konsumen, ancaman pendatang baru, dan tantangan yang muncul dari para pesaing. Berdasarkan hasil analisis SWOT pada obyek penelitian, diperoleh klasifikasi penilaian kelemahan, kekuatan, peluang, dan ancaman perusahan, sebagai berikut :

Tabel 4.2 Klasifikasi Penilaian SWOT Perusahaan berdasarkan Persepsi Pemilik

No	Indikator	Keterangan	Penilaian (%)
1	Kelemahan	• Kurangnya modal • Pemasaran • Berbagai kelemahan internal	20% 15% 5%
2	Kekuatan	• Kualitas produk • Pencitraan • Hubungan konsumen-pemasok • Hubungan kerja dan kesejahteraan karyawan • Pelayanan • Lokasi perusahaan	6% 4% 3% 3% 2% 2%
3	Peluang	• Daya tarik masyarakat • Potensi pasar • Membaiknya hubungan konsumen dan pemasok • Teknologi	5% 4% 4% 2%
4	Ancaman	• Pesaing dan pendatang baru • Daya tawar-menawar konsumen • Daya tawar-menawar pemasok • Perubahan teknologi • Kebijakan pemerintah	10% 7% 5% 3% 5%

Sumber : data diolah penulis

Setelah melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, dapat disimpulkan bahwa Industri Keripik Tempe Ri-Mas berada pada kuadran IV analisis SWOT, mencerminkan posisi perusahaan tidak menguntungkan. Hal tersebut disebabkan adanya berbagai ancaman yang dipicu dari banyaknya kelemahan internal yang membuat perusahaan tidak mampu menghadapi ancaman eksternal. Strategi yang tepat digunakan oleh perusahaan untuk menjaga keberlangsungan hidupnya adalah strategi bisnis secara fungsional, dengan mengoptimalkan kinerja setiap fungsi pada perusahaan. Posisi perusahaan yang tidak menguntungkan digambarkan pada bagan berikut ini :



Sumber : Rangkuti, 2001, diolah penulis.

Gambar 4.3 Posisi Perusahaan pada Kuadran Analisis SWOT

Posisi perusahaan mendorong adanya strategi bertahan (defensif), karena berbagai kelemahan internal dan ancaman yang muncul dalam pelaksanaan misi perusahaan. Strategi defensif merupakan langkah penting yang harus dilakukan perusahaan sebelum mengembangkan usahanya, dengan memperbaiki setiap kinerja fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan. Perbaikan kinerja fungsi-fungsi ini secara otomatis akan menstimulasi perkembangan perusahaan, sehingga mampu menempatkan perusahaan pada posisi yang kuat dalam desakan persaingan dan memberikan hasil optimal dalam jangka panjang.

Beberapa pertimbangan yang menjadi dasar dalam perumusan strategi tersebut adalah :

a. Dilihat dari segi visi dan misi :

Strategi bisnis secara fungsional adalah strategi yang tepat untuk diterapkan dalam mencapai visi perusahaan, yaitu mendirikan perusahaan yang mampu berdaya saing dan unggul dalam kualitas. Selain itu, strategi ini juga dirumuskan untuk menjaga keberlangsungan hidup perusahaan, dengan menciptakan tindakan preventif terhadap kemungkinan ancaman yang akan timbul di masa mendatang. Dilihat dari segi misinya, perusahaan menyediakan hasil produksi yang berkualitas dan berkarakteristik, sehingga dengan penerapan strategi bisnis secara fungsional dapat memenuhi misi tersebut yang nantinya akan mendorong tercapainya visi perusahaan.

b. Dilihat dari kondisi internal industri Keripik Tempe Ri-Mas :

Banyaknya kelemahan internal di dalam perusahaan membuat ancaman yang dihadapi jauh lebih besar dan membahayakan keberlangsungan hidup perusahaan. Kelemahan-kelemahan internal yang harus segera diperbaiki yaitu kurangnya permodalan yang merupakan masalah utama sehingga memicu timbulnya kelemahan-kelemahan yang lain seperti penerapan strategi pemasaran kurang efektif, tidak dioptimalkannya penggunaan akuntansi untuk perusahaan, dan berbagai kelemahan menyangkut pengendalian internal perusahaan. Kelemahan internal yang ada juga didukung dengan kurangnya pengetahuan dan keterampilan serta kapabilitas yang dimiliki sumber daya manusia di dalam perusahaan.

c. Dilihat dari kondisi eksternal industri Keripik Tempe Ri-Mas :

Ancaman eksternal yang timbul akibat kelemahan internal menjadi hambatan untuk berkembangnya perusahaan. Dalam hal ini, perusahaan dituntut untuk lebih inovatif dalam mengakses informasi yang berkaitan dengan keberlangsungan hidup perusahaan secara utuh. Adanya kelemahan akses terhadap perolehan informasi memiliki efek negatif terhadap perkembangan perusahaan, yaitu menyempitnya peluang pasar dan ketidakpastian harga. Untuk memiliki daya saing yang kuat pada pasar lokal maupun global, menuntut setiap perusahaan untuk penguasaan akses informasi inovasi dan kreatifitas pelaku usaha, baik dari aspek sumber daya manusia maupun aspek teknologi.

4.4 Implementasi Strategi

Dalam implementasi strategi, dilakukan penjabaran yang lebih jelas, terarah dan sistematis ke dalam bentuk strategi-strategi fungsional yang terdiri dari lima aspek, yaitu aspek pelayanan, produksi, keuangan, pemasaran, dan sumber daya manusia.

a. Kebijakan Pelayanan

1) Perusahaan menyediakan tenaga khusus yang telah terlatih dan profesional untuk melayani pelanggan.
2) Menjaga dan memelihara citra perusahaan sebaik mungkin di mata pelanggan.
3) Melayani pelanggan dengan baik dan efisien, memperlakukan pelanggan dengan hormat dan menerapkan moto bahwa pelanggan adalah raja.
4) Perusahaan memberikan potongan dan bonus produk bagi pelanggan yang memesan dalam jumlah yang besar. Jumlah yang besar ini harus ditentukan batas minimal pembelian untuk dikenakan potongan.
5) Perusahaan memberikan kemudahan kepada pelanggan apabila tidak bisa melakukan pemesanan dengan datang langsung ke rumah produksi, yaitu dengan melayani pemesanan melalui telepon dan sms.
6) Apabila terjadi penundaan dalam memenuhi pesanan, perusahaan harus mengkomunikasikannya terlebih dahulu kepada pelanggan dan memberi "harga khusus" sebagai bentuk tanggung jawab perusahaan. Selain itu, harga khusus juga diberikan kepada pelanggan lama yang tetap loyal kepada perusahaan.
7) Perusahaan memberikan gratis biaya kirim untuk wilayah tertentu, sehingga pelanggan yang dekat tidak perlu mengeluarkan biaya tambahan untuk memperoleh produk.

b. Kebijakan Produksi

1) Selalu memantau kualitas bahan baku dan bahan pelengkap yang akan digunakan dalam proses produksi.
2) Selalu memantau proses pembuatan, dari awal sampai produk siap untuk dijual.
3) Memperhitungkan waktu produksi, sehingga proses produksi bisa selesai dan tepat waktu.
4) Memperkirakan jumlah bahan baku dan bahan pelengkap yang dibutuhkan untuk memenuhi target penjualan dan permintaan konsumen.
5) Menyisihkan produk yang cacat dan tidak layak agar tidak tercampur dengan produk yang siap dijual.
6) Berkaitan dengan perkembangan perusahaan, kapasitas produksi yang ada secara bertahap perlu ditingkatkan dengan tetap mempertimbangkan biaya produksi dan kecukupan modal yang ada serta komponen sumber daya manusianya.
7) Pemanfaatan teknologi diperlukan untuk menciptakan efektivitas dan efisiensi dalam proses produksi.

c. Kebijakan Keuangan

Perusahaan seharusnya membuat catatan transaksi ke dalam laporan keuangan, dengan adanya penyusunan laporan keuangan, perusahaan dapat mengevaluasi usaha yang sedang berjalan, dan membuat anggaran untuk

digunakan di periode berikutnya. Adanya laporan keuangan sangat membantu dalam melakukan kontrol internal terhadap modal yang dimiliki, sehingga penggunaannya akan lebih bijak dan memberi keuntungan bagi perusahaan. Selain laporan keuangan, perusahaan juga harus membuat bukti transaksi agar meminimalisir tindak kecurangan dan dapat mempertanggungjawabkan penggunaan dana yang dimiliki.

d. Kebijakan Pemasaran

1) Melakukan promosi produk tidak hanya dari mulut ke mulut, tetapi juga melalui brosur, jasa konsinyasi, perluasan distribusi, memperkuat jaringan usaha, dan kegiatan pameran.
2) Mendesain kemasan dengan menarik dan mudah diingat konsumen.
3) Menjaga citra perusahaan yang terbaik dan terpercaya di mata konsumen.
4) Membuka cabang baru di lokasi yang strategis.

e. Kebijakan Sumber Daya Manusia

1) Merekrut pegawai tidak hanya dari mulut ke mulut, tetapi juga membuat pemberitahuan seperti memasang pengumuman perekrutan pegawai.
2) Meningkatkan mutu SDM dengan mengembangkan dan memberdayakan pegawai untuk mengikuti seminar-seminar UKM khususnya tentang bisnis keripik tempe dan peningkatan manajemen mutu karyawan.
3) Membaharui sistem kerja pegawai, seperti memberlakukan *shift* pegawai untuk menghindari motivasi kerja yang menurun.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, ditemukan bahwa modal merupakan faktor utama yang harus diperhatikan perusahaan terlebih dahulu, karena faktor modal inilah yang menghambat berbagai aktivitas dan kemajuan perusahaan, seperti penambahan kapasitas, penambahan tenaga kerja, pengadopsian teknologi, dan aktivitas pemasaran. Kekuatan yang dimiliki perusahaan masih belum cukup untuk membawa perusahaan bersaing ketat dengan perusahaan lain, namun ancaman yang dihadapi jauh lebih besar, disebabkan kelemahan internal yang masih belum diperbaiki dan lemahnya ilmu yang dimiliki terkait bisnis yang digeluti. Kelemahan-kelemahan yang dimiliki membuat posisi industri rumah tangga Keripik Tempe Ri-Mas berada pada kuadran IV analisis SWOT, yang mencerminkan perusahaan berada dalam posisi yang tidak menguntungkan. Namun, disamping kelemahan yang dimiliki, perusahaan masih memiliki keunggulan yaitu kualitas produk. Berdasarkan analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan, strategi yang tepat untuk diterapkan adalah strategi bisnis secara fungsional, yaitu dengan mengoptimalkan kinerja setiap fungsi pada perusahaan.

Saran

Saran-saran yang dapat diberikan untuk industri rumah tangga Keripik Tempe Ri-Mas adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan sebaiknya memperbanyak cara untuk melakukan promosi. Kegiatan promosi yang bisa dilakukan perusahaan yaitu melalui brosur sederhana, pembukaan *counter*, jasa konsinyasi, dan pameran produk UMKM.
2. Perusahaan perlu melakukan kegiatan evaluasi secara berkala.
3. Perusahaan sebaiknya membuka gerai penjualan di lokasi yang strategis.
4. Perusahaan perlu menyesuaikan diri dengan lingkungan bisnis agar tujuan yang ditetapkan bisa tercapai, yaitu mengikuti perkembangan pasar.
5. Peningkatan kualitas tidak hanya dipertahankan dari segi produk yang ditawarkan, namun kualitas pelayanan juga perlu ditingkatkan.
6. Perlu diterapkannya pemisahan bidang pekerjaan.
7. Perusahaan sebaiknya memperbaiki sistem jam kerja yang selama ini diterapkan, yaitu dengan memberlakukan sistem *shift*.
8. Perusahaan hendaknya memberikan diskon tidak hanya kepada pelanggan yang memesan dalam jumlah besar, tetapi juga kepada pelanggan loyal.
9. Perusahaan harus memantau persaingan ketat yang terjadi dan mengantisipasi kondisi yang mangakibatkan kerugian bagi perusahaan, dengan mempertahankan pangsa pasar yang telah dicapai.
10. Perusahaan perlu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki melalui pendidikan dan pelatihan kerja.
11. Perlu adanya perbaikan dari segi strategi pemasaran. Perbaikan dilakukan pada strategi promosi, ketepatan waktu, dan lokasi pemasaran.

DAFTAR PUSTAKA

Agustinus Sri Wahyudi,. 1996. *Manajemen Strategik : Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Cetakan Pertama. Bina Rupa Aksara.

Amalia, Wahyu Hidayat, dan Agung Budiatmo. 2012. "Analisis Strategi Pengembangan Usaha Pada UKM Batik Semarangan di Kota Semarang". *Ilmu Administrasi Bisnis*, 2:1-12.

Badan Pusat Statistik. 2011. *Industri Kecil*. www.bps.go.id. Diunduh pada Maret 2013.

David Agus. 2006. *Manajemen Strategi*. Cetakan Ketiga. Jakarta : Erlangga.

Dimas Aryo Dewanto. 2011. *Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Perusahaan dalam Menetapkan Strategi yang Tepat*. Skripsi. Malang.

Djaslim Saladin. 2005. *Marketing Manajemen*. Cetakan I. Bandung : Mandar Maju.

Fancholiq J. Pribadi dan Ferdinand Andrias Mundung. *Manajemen Usaha UMKM*. Edisi Pertama. Malang : Bayumedia.

Freddy Rangkuti. 2001. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

Glueck, William F, dan Lawrence R, Jauch. 1998. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta : Erlangga.

----------. 2003. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta : Erlangga.

Hidayat. 2002. *Manajemen Pemasaran*. Edisi Kedua. Jakarta : Erlangga.

Hitt, A. Michael., R. Duane Ireland., dan Robert E. Hoskisson. 2001. *Manajemen Strategi : Daya Saing dan Globalisasi Konsep*. Jakarta : Salemba Empat.

I.D.K.R Ardiana, I.A. Brahmayanti, dan Subaedi. "Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM di Surabaya". *Ekonomi*, 1:1-14.

Inayanti, Erma Suryani, dan Bambang Setiawan. 2012. "Penerapan Altman Zscore untuk Analisis Kesehatan Keuangan UKM". *Teknik Pomits*, 1(1):1-5.

Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah. 2011. *Sandingan Data UMKM 2010-2011*. www.depkop.go.id. Diunduh pada Maret 2013.

M.J. Hafsah. 2004. "Upaya Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah". *Infokop*, 25(20):1-5. www.smecda.com. Diunduh pada Maret 2013.

Marzuki. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta : Pradnya Paramita.

Nurwaman. 2005. *Manajemen Strategik*. Jakarta : Bumi Aksara.

Porter, Michael E. 1994. *Intisari, Sebuah Rancangan Manajerial Global*. Edisi Enam. Jilid Satu. Jakarta : Bina Rupa Aksara.

R.A. Supriyono. 1998. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*. Edisi Kedua. Cetakan Pertama. Yogyakarta : BPFE-Yogyakarta.

Rahayu. 2012. "Analisis Posisi Bersaing Untuk Menentukan Strategi Pemasaran UMKM di Kota Malang". *Manajemen,* 1:1-15.

Rifa'I. 2013. "Efektivitas Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Krupuk Ikan dalam Program Pengembangan Labsite Pemberdayaan Masyarakat Desa Kedung Rejo Kecamatan Jabon Kabupaten Sidoarjo". *Kebijakan dan Manajemen Publik*, 1(1):130-136.

Saifuddin Azwar. 2004. Metode Penelitian. www.edukasiana.net. Diunduh pada Juli 2013.

Silviana Kartika Sari. 2011. *Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Terhadap Penetapan Strategi*. Skripsi. Malang.

Sondang P. Siagian. 2001. *Manajemen Strategik.* Jakarta : Bumi Aksara.

Sriyana. 2011. "Strategi Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) : Studi Kasus di Kabupaten Bantul". *Menuju Purworejo Dinamis dan Kreatif*, 9:79-103.

Sukesi. 2012. "Analisis Implementasi Pemberdayaan Usaha Ekonomi Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)". *Identifikasi Permasalahan, Kebutuhan, Potensi, Pembinaan Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Kota Malang*, 1:1-25.

Supriyadi. 2010. "Meningkatkan Daya Saing Produk UMKM Melalui Perbaikan Mutu Produk dengan Penerapan Manajemen Mutu Terpadu". *Usaha Kecil dan Kelemahan dalam Quality, Cost and Delivery (QCD),* 1:1-17.

Suryana. 2010. "Mendongkrak Keunggulan Bersaing". *Manajemen,* 8:1-8.

Syarif. 2008. "Kajian Efektivitas Model Promosi Pemasaran Produk UMKM". *Pengkajian Sumberdaya UKMK*, 1:1-17.

Y.S. Susilo. 2010. "Strategi Meningkatkan Daya Saing UMKM dalam Menghadapi Implementasi CAFTA dan MEA". *Buletin Ekonomi*, 8(2):70-170.