

**ANALISIS PERUMUSAN STRATEGI PADA UKM KERIPIK TEMPE BU  
NURDJANAH DI SANAN 124 MALANG**

**Analysis of strategy formulation for SMEs of Bu Nurdjanah's Tembe crisps in Sanan  
124 Malang**

Rahmad Susilo Harianja  
Brawijaya Malang  
0810220024  
Email: [rahmad\\_harianja@yahoo.com](mailto:rahmad_harianja@yahoo.com)

**ABSTRAK**

Penelitian ini dilatar belakangi bahwa strategi yang dijalankan oleh UKM Bu Nurdjanah dalam hal produksi maupun pemasaran belum maksimal, untuk meningkatkan pangsa pasar, UKM selayaknya memiliki strategi yang tepat dan akurat. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal dan internal UKM Bu Nurdjanah ke depannya.

Jenis penelitian ini digolongkan kepada penelitian deskriptif, dengan menggunakan metode analisa kualitatif (analisa SWOT), yaitu membandingkan antara faktor eksternal dengan faktor internal dalam bentuk matriks EFAS dan matriks IFAS. Hasil dari pembahasan analisa data maka diperoleh skor tertimbang untuk analisa internal adalah 3,08 dan skor tertimbang untuk analisa eksternal adalah 3,29.

Kata kunci: Analisis Perumusan Strategi

**ABSTRACT**

The background of this research is that the strategy pursued by SMEs of Bu Nurdjanah in terms of production and marketing is not maximized, to increase marketing share, SMEs should have the right and accurate strategy. This study aims to identify external and internal factors of SMEs Bu Nurdjanah in the future.

This study classified the type of descriptive research, using qualitative analysis (SWOT analysis), comparing between the external factors with internal factors in the form of EFAS and IFAS matrix. The results of the discussion of the data analysis of the obtained scores weighted for internal analysis is 3.08 and the weighted scores for external analysis is 3,29.

**Pendahuluan**

Globalisasi sangat berdampak pada ketatnya persaingan bisnis, hal ini ditandai dengan era perdagangan bebas yang telah meruntuhkan paradigma bisnis dari *Comparative advantage* menjadi *Competitive Advantage*. Seiring dengan bergesernya paradigma bisnis tersebut, maka kegiatan bisnis atau perusahaan harus dapat memilih strategi yang tepat.

Strategi yang dimaksud adalah, dimana perusahaan berada dalam posisi strategis dan mampu beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah ataupun semakin berkembang.

Prinsip keunggulan komparatif adalah satu-satunya gagasan besar bahwa ekonomi telah menghasilkan yang baik, benar, dan mengejutkan, dikutip dari kata-kata salah satu ekonom abad ke-20 Paul Samuelson. Sedangkan menurut David Ricardo, teori mendasari kasus ekonomi untuk perdagangan bebas, akan tetapi teori tersebut sering disalah artikan oleh penentang perdagangan bebas. Hal ini menunjukkan bagaimana Negara dapat memperoleh keuntungan dari perdagangan satu sama lain, bahkan jika salah satu dari mereka lebih efisien, memiliki keunggulan absolute dalam setiap jenis kegiatan ekonomi. Keunggulan komparatif adalah tentang mengidentifikasi kegiatan suatu Negara, perusahaan, atau individu yang paling efisien dilakukan.

*Competitive Advantage* merupakan inti dari kinerja perusahaan dalam bersaing, atau bagaimana suatu perusahaan benar-benar dapat menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam industri, bagaimana dapat menerapkan strategi generic yang luas (Porter). Dengan demikian, keunggulan kompetitif berarti memiliki biaya rendah, diferensiasi keuntungan, atau strategi fokus yang berhasil.

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu bentuk alternatif strategi untuk mendukung pengembangan perekonomian Indonesia. Peranan UMKM terhadap pemerataan dan kesempatan kerja bagi masyarakat terbukti dapat membantu pemerintah dalam mensukseskan program penuntasan kemiskinan dan menekan angka pengangguran. Selain menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar, Usaha Mikro Kecil dan Menengah terbukti tahan menghadapi krisis ekonomi yang pernah melanda Indonesia. Usaha Mikro Kecil dan Menengah sebagai bagian integral dunia usaha merupakan kegiatan ekonomi rakyat mempunyai kedudukan, potensi dan peran yang strategis untuk mewujudkan struktur perekonomian nasional yang makin berimbang berdasarkan demokrasi ekonomi.

Undang-undang republik Indonesia no. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah dimaksudkan untuk memberdayakan Usaha Mikro Kecil dan Menengah di tanah air. Untuk itu pemerintah melalui program Kredit Usaha Rakyat (KUR) ingin membantu Usaha Mikro Kecil dan Menengah sehingga lebih diberdayakan dalam memanfaatkan peluang usaha dan menjawab tantangan perkembangan ekonomi dimasa yang akan datang, sehingga dukungan permodalan yang memadai akan mendorong Usaha Mikro Kecil dan Menengah terus tumbuh dan berkembang.

Dalam kemajuan dan pengembangan koperasi dan UMKM adalah Peran Pemerintah yang secara signifikan berpengaruh sebagai "*driving force*" dengan membantu penguatan manajemen, permodalan, ikut mempromosikan produk melalui berbagai event pameran baik dalam maupun luar negeri. Peran Pemerintah yang sangat besar kiprahnya dalam mengembangkan usaha melalui berbagai kegiatan baik penguatan manajemen bisnis agar lebih berdaya saing tinggi dalam industrinya, bahkan dukungan untuk bisa menembus pasar regional, Nasional atau bahkan go Interbasional.

Sektor kegiatan UKM sebagai tulang punggung kegiatan perekonomian tidak lepas dari perkembangan saat ini termasuk ekonomi, politik, serta teknologi informasi. Sektor UKM apabila mengenai elektronik dapat menjadi sebuah ancaman ataupun peluang. Ancaman karena UKM tidak dapat bersaing karena gagal mengikuti kemajuan teknologi informasi, dan peluang kerja berbisnis secara elektronik memberikan peluang pasar baru. Kunci dari keberhasilan ini adalah dengan penguasaan teknologi elektronik bagi para UKM. UKM memiliki banyak keterbatasan terutama dalam hal sumber daya.

Sebuah model strategi yang tepat bagi UKM diperlukan karena UKM memiliki karakteristik tersendiri bila dibandingkan dengan sektor bisnis lainnya. Pada saat ini tuntutan konsumen terhadap kualitas produk, harga, ketepatan pengiriman serta ketersediaan produk dipasaran semakin tinggi.

Strategi berasal dari bahasa Yunani “*strategos*”, yang terbentuk dari kata *strator* yang berarti militer dan *ag* berarti memimpin. Sejalan dengan perkembangannya, pengertian strategi dalam lingkungan ilmu lebih mengarah kepada manajemen bisnis. Berikut pengertian strategi, menurut *Alfred D. Chandler Jr* yang dikutip oleh *Robert M Grant* dan dialih bahasakan oleh *Thomas Secokusumo, MBA (2000,10)*: “penentuan tujuan jangka panjang suatu perusahaan dan penerapan serangkaian tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut”

Pengertian strategi menurut *Lawrence R, Jauch dan William F. Glueck* yang dialih bahasakan oleh *Drs. Murad Msc. Dan AR.Henry Sitanggang SH.(1997, 12)*: “Rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan”.

Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi-strategi itu disebut perencanaan strategis. Tujuan utama perencanaan strategis adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Dalam hal ini dapat dibedakan secara jelas, fungsi manajemen, konsumen dan pesaing. Jadi perencanaan strategis penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk/jasa yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada (Rangkuti, 2005:2-3).

Menurut Chalder (1962), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Sementara itu Learned, Christensen, Andrews, dan Guth (1965) menyatakan bahwa strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.

Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut (Rangkuti, 2005:5-6) :

a. *Distinctive competence*: tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan pesaingnya, Suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing dipandang sebagai perusahaan yang memiliki “*distinctive competence*”. *Distinctive competence* menjelaskan kemampuan spesifik suatu organisasi. Day dan Wensley (1988) mengemukakan ada dua identifikasi *distinctive competence* dalam suatu organisasi, yaitu :

- Keahlian tenaga kerja
- Kemampuan sumber daya

Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan ini dapat lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keahlian sumber daya manusia yang tinggi muncul dari kemampuan membentuk fungsi khusus yang lebih efektif dibanding dengan pesaing.

b. *Competitive advantage* : Kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya, Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing yang dinyatakan oleh Porter (1992), yaitu :

- *Cost leadership*
- Diferensiasi
- Fokus

Pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu, strategi manajemen, strategi investasi, strategi bisnis (Rangkuti, 2005:7).

a. Strategi Manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukn oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan, dan sebagainya.

b. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan.

c. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi organisasi.

Pengertian manajemen menurut Jhon A. Pearce, PhD dan Richard B. Robinson Jr., PhD yang dialihbahasakan oleh Ir. Agus Maulana MSM (1997,20). Manajemen Strategi merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan prumusan dan pelaksanaan rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

Sedangkan menurut Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck yang dialihbahasakan oleh Drs. Murad, Msc dan AR. Henry Sitanggang, SH (1977,6). Manajemen Strategi adalah sekumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu pencapaian sasaran perusahaan.

Manajemen strategi bermanfaat sebagai peluang utuk meningkatkan kemampuan individu. Fred R. David (2006, 20) membagi manfaat strategi menjadi dua manfaat yaitu manfaat financial dan non financial, Manfaat secara financial manajemen strategi adalah adanya perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktifitas dibandingkan perusahaan tanpa aktivitas perencanaan yang sistematis, Sedangkan manfaat nonfinancial dari manajemen strategi yaitu selain membantu perusahaan menghindari kegagalan financial yaitu seperti meningkatkan kesadaran atas ancaman eksternal

Proses manajemen strategi merupakan hal yang dinamis dan berkelanjutan yang memerlukan penyesuaian secara terus-menerus terhadap perubahan suatu komponen yang dapat mempengaruhi perusahaan (Fred R. David, 2006:18.)

Berikut proses manajemen stretegi menurut Fred R. David, 2006:19

1. Formulasi strategi

Formulasi strategi melibatkan penetapan serangkaian tindakan yang tepat guna mencapai tujuan perusahaan.

- a. Perumusan visi, misi dan tujuan perusahaan  
Setiap organisasi pasti mempunyai visi, misi dan tujuan. Visi, misi dan tujuan akan menentukan arah yang akan dituju oleh organisasi. Tanpa adanya visi, misi, dan tujuan maka kinerja organisasi akan berjalan acak dan kurang jelas serta mudah berubah dan diombang-ambing oleh situasi eksternal
- b. Analisis strategi eksternal dan analisis strategi internal perusahaan.  
Bertujuan untuk mengerti dan memahami lingkungan organisasi sehingga manajemen akan dapat melakukan reaksi secara tepat terhadap setiap perubahan, selain itu manajemen akan mempunyai kemampuan merespon berbagai isu kritis mengenai lingkungan yang mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap perusahaan.

Lingkungan terdiri dari lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal berhubungan dengan situasi atau kondisi di luar perusahaan yang akan berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan. Sedangkan lingkungan internal merupakan situasi atau kondisi didalam perusahaan itu sendiri.

Lingkungan eksternal mempunyai dua variabel yakni peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*). Begitu juga dengan lingkungan internal memiliki dua variabel yang terdiri dari kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*).

## 2. Implementasi Strategi

Didalam implementasi strategi, perusahaan diharapkan menetapkan atau merumuskan tujuan perusahaan tahunan (*annual objective of the business*), memikirkan dan merumuskan kebijakan, memotivasi karyawan serta mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dilaksanakan.

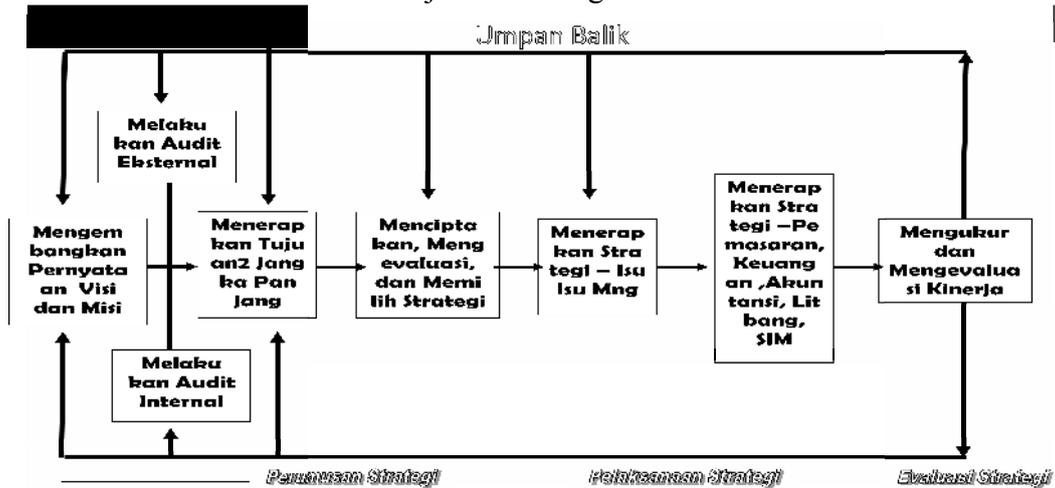
## 3. Evaluasi Strategi

Evaluasi merupakan proses pengendalian implementasi strategi. Pada dasarnya evaluasi strategi mencakup 3 hal yakni:

- a. Mereview faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar bagi strategi yang sedang berlangsung.
- b. Mengukur kinerja yang telah dilakukan.
- c. Mengambil berbagai tindakan perbaikan.

Evaluasi strategi sangat diperlukan sebab keberhasilan perusahaan dewasa ini tidak menjadi jaminan keberhasilan perusahaan di masa yang akan datang. Adapun proses manajemen strategi menurut Fred R. David, 2006:19 terdiri dari tiga tahap yaitu sebagai berikut:

Gambar 1. Model Manajemen Strategi



Perumusan Strategi merupakan penyusunan langkah-langkah kedepan, yang berarti untuk membangun visi dan misi perusahaan, menetapkan tujuan strategis, yang setelah itu melakukan analisis lingkungan perusahaan baik analisis lingkungan internal maupun analisis lingkungan eksternal yang digunakan perusahaan untuk mengambil keputusan dalam pemilihan alternatif-alternatif strategi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Visi yang dimaksud oleh sebuah perusahaan merupakan suatu tujuan tentang keadaan masa yang akan datang, dimana tujuan tersebut diharapkan terwujud oleh personel perusahaan, mulai dari jenjang paling atas sampai paling bawah. Visi yang baik akan membantu perusahaan dalam melakukan aktivitas dalam melaksanakan strategi secara keseluruhan, baik dalam mengelola sumber daya, pengembangan indikator, maupun dalam mengukur kinerja. Visi suatu perusahaan dikatakan baik jika memenuhi persyaratan sebagai berikut:

1. Dapat dibayangkan oleh seluruh jajaran perusahaan (*imaginable*).
2. Memiliki nilai yang diinginkan oleh anggota perusahaan (*desirable*).
3. Memungkinkan untuk dicapai (*possible*)
4. Berwawasan jangka panjang dan tidak mengabaikan perkembangan jaman (*flexible*).
5. Dapat dikomunikasikan dan dimengerti oleh seluruh jajaran (*communicable*)

Visi juga bertujuan menjadikan perusahaan mempunyai pedoman untuk menjalankan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan, memberikan arah, dan fokus strategi yang jelas serta memiliki orientasi masa depan yang jelas sehingga dapat dijabarkan dalam misi perusahaan. Visi yang didefinisikan dengan secara jelas akan membantu perusahaan dalam tiga cara:

- a. Visi memberikan arah.
- b. Visi menentukan keputusan.
- c. Visi memotivasi orang-orang.

Misi adalah kegiatan-kegiatan yang digunakan untuk melaksanakan visi yang telah disepakati. Menurut Fred R. David (2006: 13) menjelaskan, misi merupakan pernyataan tujuan jangka panjang yang membedakan perusahaan satu dengan perusahaan sejenis lainnya. Dalam operasionalnya orang berpedoman pada pernyataan misi merupakan hasil kompromisi interpretasi visi. Dari definisi diatas maka misi dapat diartikan sebagai pernyataan tujuan

jangka panjang perusahaan yang menjelaskan tentang produk, pasar dan bidang teknologi yang dapat membedakan antara satu perusahaan dengan perusahaan sejenis lainnya.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threat*). Perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan,kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT (Rangkuti, 2005:19). Berikut contoh dari matriks SWOT

**Tabel 1. Diagram Matriks SWOT**

<b>IFAS</b>	<b>Strengths (S)</b> Tentukan 5-10 Faktor kekuatan internal	<b>Weaknesses (W)</b> Tentukan 5-10 Faktor kelemahan internal
<b>EFAS</b>	<b>Strategi SO</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>Strategi WO</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b>Opportunities (O)</b> Tentukan 5-10 Faktor peluang eksternal		
<b>Treaths (T)</b> Tentukan 5-10 Faktor ancaman eksternal	<b>Strategi ST</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>Strategi WT</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

*Sumber : Rangkuti (2005)*

- a. Strategi SO  
Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- b. Strategi ST  
Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman
- c. Strategi WO  
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada
- d. Strategi WT  
Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada, serta menghindari ancaman

Analisis SWOT adalah penilaian terhadap hasil identifikasi situasi, untuk menentukan apakah suatu kondisi dikategorikan sebagai kekuatan, kelemahan, peluang atau ancaman (Tripomo, 2005:118).

- Kekuatan (*Strengths*) adalah situasi internal organisasi yang berupa kompetensi/kapabilitas/sumberdaya yang dimiliki organisasi, yang dapat digunakan sebagai alternatif untuk menangani peluang dan ancaman.
- Kelemahan (*Weakness*) adalah situasi internal organisasi dimana kompetensi/kapabilitas/sumberdaya organisasi sulit digunakan untuk menangani kesempatan dan ancaman.
- Peluang (*Opportunity*) adalah situasi eksternal organisasi yang berpotensi menguntungkan.
- Ancaman (*Threat*) adalah situasi eksternal organisasi yang berpotensi menimbulkan kesulitan.

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan (Rangkuti, 2005:19).

Kelemahan dan hambatan dalam pengelolaan usaha kecil umumnya berkaitan dengan faktor internal, sebagai berikut:

1. Terlalu banyak biaya yang dikeluarkan, utang yang tidak bermanfaat, tidak mematuhi ketentuan pembukuan standar.
2. Pembagian kerja yang tidak proposional, dan karyawan bekerja diluar batas jam kerja standar.
3. Tidak mengetahui secara tepat berapa kebutuhan modal kerja, karean tidak adanya perencanaan kas.
4. Persediaan barang kadang terlalu banyak sehingga beberapa jenis barang ada yang kurang laku.
5. Sering terjadi kesalahan manajemen dan ketidakpedulian pengelola terhadap prinsip-prinsip manajerial.
6. Sumber modal yang terbatas pada kemampuan pemilik.
7. Perencanaan dan program pengendalian sering tidak ada atau belum dirumuskan.

Sedangkan kelemahan dan hambatan pada faktor eksternal antara lain:

1. Risiko dan utang ditanggung pemilik.
2. Sering kekurangan informasi bisnis, hanya mengacu pada intuisi dan ambisi pengelola, serta lemah dalam promosi.
3. Tidak pernah melakukan studi kelayakan, penelitian pasar dan analisis perputaran tunai.

Sementara kendala yang berkaitan dengan keuangan adalah banyaknya diantara mereka yang belum atau tidak mengerti pencatatan keuangan terutama dalam penyusunan laporan keuangan. Kendala yang berhubungan dengan keuangan seperti ini membuat pengusaha tidak bisa membuat proposal sesuai dengan keinginan perbankan.

Menurut Rina Indriastuti (2002), kesulitan akses UMKM terhadap perbankan ini, disebabkan antara lain oleh:

1. Suku bunga Bank yang relatif tinggi.
2. Perbankan kurang berpengalaman dalam penyaluran kredit kepada UMKM.
3. UMKM dan perbankan belum saling kenal. Selain sulitnya akses UMKM terhadap perbankan, UMKM juga menghadapi masalah pembiayaan, antara lain:

- a. Usaha dapat dikembangkan, namun anggaran tidak mencukupi atau bunga mahal.
- b. Ada prospek usaha, nama anggaran tidak cukup.
- c. Usaha dapat dikembangkan, namun prosedur kredit rumit dan lama.
- d. Ada prospek usaha namun kemampuan manajerial atau kemampuan teknis kurang.
- e. Dapat memperoleh kredit namun tidak mencukupi untuk rencana pengembangan.
- f. Kesulitan dalam bermitra usaha dengan investor.
- g. Dapat memperoleh kredit, namun biaya kredit lebih besar dibandingkan dengan hasil yang telah dan akan diperoleh.

## PEMBAHASAN

UKM Bu Nurjanah merupakan UKM perorangan yang memproduksi tempe menjadi bermacam-macam rasa keripik tempe. UKM ini pertama kali didirikan oleh Bu Nurjanah beserta bapak yang berlokasi di jalan sanan 124, Malang. UKM ini berdiri tepatnya pada tahun 1999. Mengingat lokasi UKM yang berada di Sanan, UKM keripik tempe merupakan salah satu homu industry yang banyak berkembang di daerah tersebut. Saat ini UKM keripik tempe Bu Nurdjanah merupakan salah satu UKM yang memiliki PIRT dengan No 2153573011113. Pada awal berdiri, UKM ini menggunakan nama AINIER, yang mana Ainier tersebut merupakan nama cucu dari Bu nurjanah sendiri, akan tetapi seiring berjalannya waktu cucu Bu Nurjanah semakin banyak, kemudian Bu nurjanah mengganti nama UKM tersebut menjadi “Bu NURDJANAH” yang mana nama tersebut adalah nama dari ibu tersebut. Penelitian ini mengambil objek pada usaha kecil dan menengah (UKM) keripik tempe Bu NURDJANAH. Lokasi UKM Bu NURDJANAH terletak di sanan No. 124 Malang, Jawa Timur.

Sebagaimana layaknya suatu UKM, UKM Bu Nurdjanah memiliki tenaga kerja dalam melaksanakan aktifitas produksinya. Sebagai gambaran tentang kondisi sumberdaya manusia yang ada di UKM. Suatu usaha sangat bergantung kepada karyawan dalam menjalankan tugas dan fungsi masing- masing karyawan. Adapun jumlah karyawan pada UKM Bu Nurdjanah secara keseluruhan berjumlah 9 orang yang terdiri dari:

**Tabel 2. Jumlah Karyawan dan Tugas**

No	Nama	Pendidikan	Tugas
1	Heri	SD	Produksi Tempe
2	Ikhsan	SD	Produksi Tempe
3	Mahmud	SD	Mengiris Tempe
4	Meisini	SD	Menggoreng Tempe
5	Jubaidah	SD	Membungkus Tempe
6	Nurdjanah	SD	Melayani Konsumen
7	Surip	SMP	Melayani Konsumen
8	Eti	SMA	Melayani Konsumen
9	Diah	SMA	Melayani Konsumen

Sumber: data UKM Bu Nurdjanah

Jika dilihat dari tabel diatas maka dapat disimpulkan bahwa karyawan yang berpendidikan SD berjumlah enam orang, dan jumlah ini merupakan yang terbanyak. Hal tersebut menggambarkan bahwa karyawan dari UKM yang diteliti merupakan karyawan yang

tidak memiliki pendidikan tinggi, namun mereka termasuk tenaga kerja yang terlatih dan berpotensi untuk dikembangkan bila ditinjau dari segi pengalaman, keterampilan, dan kematangan berfikir.

Sejauh ini UKM Bu Nurdjanah hanya menggunakan salah satu sistem pemasaran tradisional yaitu pemasaran melalui mulut kemulut (*Word of Mouth*), sehingga UKM Bu Nurdjanah sulit untuk bersaing dan mendapatkan pelanggan tetap. Berikut kekuatan UKM Bu Nurdjanah dalam hal pemasaran.

- a. Lokasi UKM Bu Nurdjanah yang letaknya strategis, dimana lokasi UKM dekat dengan jalur transportasi, kemudian berada di daerah sanan, yang mana daerah tersebut terkenal dengan daerah UKM keripik tempe
- b. Harga relatif terjangkau dimana harga yang ditawarkan oleh UKM Bu Nurdjanah dimulai dari Rp. 3.500-Rp. 6.500. berikut perincian dari harga tersebut.

**Tabel 3. Harga Produk Keripik Tempe**

No	Jenis Produk	Harga (Rp)
1	Keripik bungkus kecil original	3.500
2	Keripik bungkus kecil rasa	3.500
3	Keripik bungkus besar original	6.000
4	Keripik bungkus besar rasa	6.500

Sumber: UKM Bu Nurdjanah

- c. Rasa keripik tempe yang ditawarkan bermacam-macam, dimana konsumen dapat memilih rasa keripik tempe yang akan dibeli. Berikut perincian rasa dari keripik tempe UKM Bu Nurdjanah.

Berikut kelemahan UKM Bu Nurdjanah dalam hal pemasaran.

- a. UKM Bu Nurdjanah belum menggunakan bauran promosi, dimana UKM Bu Nurdjanah hanya mengandalkan promosi dari mulut-kemulut, sehingga UKM Bu Nurdjanah sulit untuk mendapatkan konsumen atau pelanggan tetap.
- b. Produk mudah ditiru, artinya keripik tempe yang ditawarkan oleh UKM Bu Nurdjanah mudah ditiru oleh masyarakat, dan produk tersebut masih sama dengan produk yang dihasilkan oleh UKM lain.

Dalam sebuah usaha sangat erat kaitannya dengan sumber daya manusia, dimana dalam hal melakukan semua kegiatan yang ada dalam usaha tersebut tidak jauh dari yang namanya sumber daya manusia. Begitu juga halnya dengan UKM Bu Nurdjanah. Berikut kekuatan dan kelemahan UKM Bu Nurdjanah dalam hal sumber daya manusia

- a. Kekuatan
 

Pada UKM Bu Nurdjanah terdapat hubungan karyawan yang harmonis, hal ini memang sepele akan tetapi dengan terjalinnya hubungan yang harmonis sesama karyawan maka perusahaan akan lebih mudah menjalankan kegiatan. UKM Bu Nurdjanah juga memiliki karyawan yang berpengalaman dalam bidang masing-masing meskipun pendidikan tergolong rendah.
- b. Kelemahan
 

UKM Bu Nurdjanah masih kekurangan sumber daya manusia yang bergarak dalam bidang pencatatan keuangan dan pemasaran, hal menunjukkan bahwa UKM Bu Nurdjanah belum bisa menghitung berapa pendapatan dan pengeluaran

pasti tiap bulan, sedangkan untuk pemasaran masih mengandalkan mulut-kemulut, ini menunjukkan bahwa belum mempunyai sumberdaya manusia yang bergerak dalam bidang pemasaran.

Berikut kekuatan dan kelemahan UKM Bu Nurdjanah dalam hal operasional

- a. Kekuatan  
 Dalam pengolahan keripik tempe UKM Bu Nurdjanah sangat memperhatikan bahan baku, apakah bahan baku mudah didapat, kemudian apakah kualitas dari bahan baku tersebut bagus. Untuk menjawab pertanyaan tersebut maka UKM Bu Nurdjanah mengolah tempe sendiri untuk dijadikan bahan baku dalam pembuatan tempe.
- b. Kelemahan  
 UKM Bu Nurdjanah masih menggunakan peralatan tradisional untuk memproduksi produk. Keterbelakangan teknologi ini tidak hanya membuat rendahnya jumlah produksi dan efisiensi didalam proses produksi, tetapi juga berdampak pada rendahnya kualitas produk yang dihasilkan.

Modal usaha UKM Bu Nurdjanah diperoleh dari uang pribadi, dan sejauh ini UKM Bu Nurdjanah tidak mempunyai utang yang berhubungan dengan UKM tersebut, baik dalam hal gaji karyawan, pembelian peralatan maupun perlengkapan, hal tersebut dikarenakan pendapatan UKM Bu Nurdjanah masih bisa menutup semua pengeluaran. Akan tetapi UKM Bu Nurdjanah belum bisa mengelola atau mencatat keuangan, dimana UKM Bu Nurdjanah masih menggunakan sistim pengelolaan atau manajemen keuangan secara tradisional.

Dari faktor-faktor kekuatan dan kelemahan yang didapat, Selanjutnya dilakukan analisa faktor internal dengan menggunakan matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)* berikut ini (Fred David, 2006):

<u>Keterangan rating</u>	<u>Keterangan bobot</u>
1 = tidak berpengaruh	0 – 0,3 = Tidak penting
2 = cukup berpengaruh	> 0,03 – 0,06 = Kurang penting
3 = berpengaruh	> 0,06 – 0,09 = Cukup penting
4 = sangat berpengaruh	> 0,10 – 0,12 = Penting
	> 0,13 – 0,15 = Sangat penting

**Tabel 4. Analisis Internal Factor Evaluation (IFE) Dari sisi kekuatan**

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor	Program kerja
<b>Kekuatan (strength)</b>				
1. Kualitas bahan baku	0,12	4	0,48	Menjaga dan mempertahankan kualitas bahan baku
2. Harga relatif terjangkau	0,08	3	0,24	Memberikan diskon khusus setiap pembelian dengan harga tertentu
3. Lokasi strategis	0,13	4	0,52	Menambah lahan parkir
4. Hubungan karyawan	0,09	3	0,27	Memberikan pelatihan dan arahan kepada karyawan
5. Rasa yang ditawarkan bermacam-macam	0,05	2	0,10	Menjaga kualitas rasa dan memproduksi keripik dengan rasa baru
6. pembungkusan atau packing menarik	0,06	2	0,12	Menambah variasi pembungkus keripik
7. pelayanan yang ramah	0,10	3	0,30	Berusaha memberikan pelayanan dengan maksimal
<b>Total kekuatan</b>	<b>0,63</b>		<b>2,03</b>	

Sumber: data diolah (2013)

Keterangan dari elemen-elemen analisis IFE dari sisi kekuatan:

Kekuatan utama yang dimiliki oleh UKM Bu Nurdjanah adalah lokasi yang strategis, dengan bobot **0,13** (sangat penting) dan rating **4** (sangat berpengaruh), dimana total skor **0,52**, ada pada poin **4** tabel **4.3**. Program kerja yang harus dilakukan Bu Nurdjanah adalah menambah lahan parkir. pejualan. Kualitas bahan baku merupakan faktor kekuatan selanjutnya dengan bobot **0,12** (penting), rating **4** (sangat berpengaruh) dan skor **0,48**, ada pada poin **1** tabel **4.3**. Program kerja yang akan dilakukan Bu Nurdjanah kedepannya adalah menjaga dan mempertahankan kualitas bahan baku. Kekuatan selanjutnya adalah pelayanan yang ramah dengan bobot **0,10** (penting), rating **3** (berpengaruh) dan skor **0,30**, ada pada poin **7** tabel **3.4**. Program kerja yang akan dilakukan Bu Nurdjanah kedepannya adalah berusaha memberikan pelayanan dengan maksimal. Hubungan karyawan merupakan kekuatan selanjutnya dengan bobot **0,09** (cukup penting), rating **3** (berpengaruh) dan skor **0,27**, ada pada poin **4**. Program kerja yang akan dilakukan Bu Nurdjanah kedepannya adalah memberikan arahan dan pelatihan kepada karyawan.

Faktor kekuatan selanjutnya adalah harga relatif terjangkau dengan bobot **0,08** (cukup penting), rating **3** (berpengaruh) dan skor **0,24**, ada pada poin **2**. Program kerja yang akan dilakukan Bu Nurdjanah kedepannya adalah memberikan diskon khusus setiap pembelian dengan harga tertentu. Pembungkusan atau packing menarik merupakan faktor kekuatan selanjutnya, dengan bobot **0,06** (kurang penting), rating **2** (cukup berpengaruh) dan skor **0,12**, ada pada poin **6**. Program kerja yang akan dilakukan Bu Nurdjanah kedepannya adalah menambah variasi pembungkus keripik. Skor terendah terdapat pada rasa yang ditawarkan bermacam-macam dengan bobot **0,05** (kurang penting) dan rating **2** (cukup berpengaruh) dimana total skor **0,10**, ada pada poin **5** tabel **3.4**. Program kerja yang dilakukan Bu Nurdjanah adalah meningkatkan kualitas rasa dan memproduksi keripik dengan rasa baru.

**Tabel 5. Analisis Internal Factor Evaluation (IFE) Dari sisi kelemahan**

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor	Program kerja
<b>Kelemahan (weakness)</b>				
1. Produk mudah ditiru	0,08	3	0,24	Membuat inovasi baru baik dari model keripik, rasa maupun bungkus
2. Bauran promosi masih tradisional	0,09	3	0,27	Meningkatkan promosi dengan menyebarkan brosur
3. Masih mengguakan pelalatan tradisional	0,07	3	0,21	Mencoba menggunakan peralatan yang lebih modern
4. keterbatasan SDM	0,07	3	0,21	Merekrut karyawan baru
5. sistem pencacatan keuangan belum jelas	0,06	2	0,12	Melakukan disiplin dalam pecatatan keuangan
<b>Total kelemahan</b>	<b>0,37</b>		<b>1,05</b>	
<b>Total kekuatan</b>	<b>0,63</b>		<b>2,03</b>	
<b>Total keseluruhan faktor internal</b>	<b>1.00</b>		<b>3,08</b>	

Sumber: data diolah (2013)

Keterangan dari elemen-elemen analisis IFE dari sisi kelemahan:

Kelemahan yang paling tinggi skornya terlihat pada bauran promosi masih tradisional dengan bobot **0,09** (cukup penting) dan rating **3** (berpengaruh) dengan skor **0,27**, ada pada poin **2** tabel **4.4**. Program kerja yang harus dilakukan Bu Nurdjanah adalah meningkatkan promosi dengan menggunakan bauran promosi yang lain. Faktor kelemahan selanjutnya adalah produk mudah ditiru dengan bobot **0,08** (cukup penting), rating **3** (berpengaruh) dan skor **0,24**, ada pada poin **1** Program kerja yang harus dilakukan Bu Nurdjanah adalah membuat inovasi baru baik dari model keripik, macam rasa maupun bungkus. Keterbatasan SDM merupakan faktor kelemahan selanjutnya dengan bobot **0,07** (cukup penting), rating **3** (berpengaruh) dan skor **0,21**, ada pada poin **4**. Program kerja yang harus dilakukan Bu Nurdjanah adalah menambah karyawan.

Masih menggunakan peralatan tradisional merupakan faktor kelemahan selanjutnya dengan bobot **0,07** (kurang penting), rating **3** (berpengaruh) dan skor **0,21**, ada pada poin **3**. Program kerja yang harus dilakukan Bu Nurdjanah adalah mencoba menggunakan peralatan yang lebih modern. Adapun skor terendah sistem pencatatan keuangan belum jelas dengan bobot **0,03** (tidak penting) dan rating **2** (cukup berpengaruh) dan skor **0,06**, pada poin **5**. Program kerja yang akan dilakukan oleh Bu Nurdjanah melakukan disiplin dalam pencatatan keuangan.

Persaingan antara UKM sejenis dapat menghalangi suatu UKM untuk mendapatkan konsumen atau pelanggan tetap, apabila UKM tersebut tidak memiliki keunggulan tersendiri. Dalam hal persaingan antara UKM sejenis akan timbul ancaman bagi sebuah UKM antara lain timbulnya pesaing pendatang baru dan munculnya produk pengganti.

perekonomian seseorang, dimana Bank Dunia memproyeksikan pertumbuhan ekonomi negara-negara berkembang akan turun dari 7,3 persen pada 2010 menjadi rata-rata sekitar 6,3 persen pada periode 2011-2013. Menurut David (2000), kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru, menghasilkan perkembangan produk baru, mengubah posisi biaya bersaing relatif dalam suatu industri, dan membuat produk atau jasa yang sudah ada ketinggalan zaman. Disini UKM Bu Nurdjanah dapat mengambil peluang yaitu memperluas pasar dengan memperluas pemasaran.

Perusahaan berinteraksi dengan lingkungan tidak lepas dari hal yang berhubungan dengan pasar yang dituju, oleh karena itu perusahaan harus selalu menganalisis hal yang mempengaruhi interaksi perusahaan dengan lingkungannya, dimana masyarakat merupakan pasar yang dituju oleh perusahaan. Setiap tahunnya jumlah pertumbuhan penduduk selalu meningkat dan permintaan konsumen terhadap produk maupun jasa akan meningkat. Begitu juga halnya di kota Malang, setiap tahun penduduk kota Malang mengalami peningkatan, angka laju pertumbuhan penduduk di Kabupaten Malang 0.78%, dan berada di bawah rata-rata Nasional atau kurang lebih sama dengan rata-rata Provinsi Jawa Timur, namun jika dibandingkan dengan jumlah penduduk yang mencapai hampir tiga juta jiwa, kondisinya perlu mendapat perhatian. Setidaknya 40 ribu bayi lahir di Kabupaten Malang tiap tahunnya. kemudian banyaknya pendatang dari luar kota maupun luar propinsi ke Malang untuk kerja, kuliah, atau bahkan untuk sekedar liburan. Hal ini akan memberikan peluang terhadap industri-industri di kota Malang.

Dari faktor-faktor peluang dan ancaman yang didapat, Selanjutnya dilakukan analisa faktor eksternal dengan menggunakan matriks *Eksternal Factor Evaluation (EFE)* berikut ini (Fred David, 2006):

**Tabel 6. Analisis Eksternal Factor Evaluation (EFE) Dari sisi peluang**

Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor	Program kerja
<b>Peluang (Opportunity)</b>				
1. Dukungan pemerintah	0,10	4	0,40	Meningkatkan promosi dan menjalin kerja sama dengan pemerintah setempat.
2. Pendapatan masyarakat	0,09	3	0,27	Memberikan diskon pada saat tertentu atau pada pembelian produk dengan total harga tertentu
3. Perkembangan teknologi	0,10	4	0,40	Memperbaiki proses produksi dengan menggunakan peralatan yang lebih modern
4. Pertumbuhan Penduduk	0,11	4	0,44	Membuat inovasi baru seperti penambahan rasa dan bentuk keripik
5. Adanya titipan produk dari usaha lain sehingga membantu UKM Bu Nurdjanah menambah macam produk	0,06	2	0,12	Menerima titipan produk lain untuk dijual, dalam rangka mendapat konsumen
6. Banyaknya pendatang kekota Malang	0,09	3	0,27	Menjalin kerja sama dengan travel agency
<b>Total peluang</b>	<b>0,55</b>		<b>1,90</b>	

Sumber: data diolah (2013)

Keterangan dari elemen-elemen analisis EFE dari sisi peluang:

Peluang dengan skor tertinggi adalah pertumbuhan penduduk, bobot **0,11** (penting) dan rating **4** (sangat berpengaruh) dengan skor **0,44**, ada pada poin **4** tabel **4.5**. Program yang akan dilakukan oleh Bu Nurdjanah adalah Membuat inovasi baru seperti penambahan rasa dan bentuk keripik. Peluang selanjutnya adalah dukungan pemerintah dengan bobot **0,10** (penting). Rating **4** (sangat berpengaruh) dan skor **0,40**, pada poin **1** tabel **4.5**. Program yang akan dilakukan oleh Bu Nurdjanah adalah meningkatkan promosi dan menjalin kerja sama dengan pemerintah setempat.

Perkembangan teknologi merupakan peluang selanjutnya dengan bobot **0,10** (penting), rating **4** (sangat berpengaruh) dan skor **0,40**, pada poin **3** tabel **4.5**. Program yang akan dilakukan oleh Bu Nurdjanah memperbaiki proses produksi dengan menggunakan peralatan yang lebih modern. Pendapatan masyarakat adalah peluang selanjutnya dengan bobot **0,09** (cukup penting), rating **3** (berpengaruh) dan skor **0,27**, pada poin **2**. Program yang akan dilakukan oleh Bu Nurdjanah adalah Memberikan diskon pada saat tertentu atau pada pembelian produk dengan total harga tertentu. Peluang selanjutnya adalah banyaknya pendatang ke kota Malang dengan bobot **0,09** (cukup penting), rating **3** (berpengaruh) skor **0,27**, pada poin **6**. Program yang akan dilakukan oleh Bu Nurdjanah adalah mencoba menjalin kerja sama dengan travel agency. Faktor peluang terendah ada pada adanya titipan produk dari usaha lain sehingga membantu UKM Bu Nurdjanah menambah macam produk, bobot **0,06** (kurang penting) dan rating **2** (cukup berpengaruh) dengan skor **0,12**, pada poin **5**. Program kerja yang akan dilakukan adalah menerima titipan produk lain untuk dijual, dalam rangka mendapat konsumen.

**Tabel 7. Analisis Eksternal Factor Evaluation (EFE) Dari sisi ancaman**

<b>Faktor-faktor Strategi Eksternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>	<b>Program kerja</b>
<b>Ancaman (Treath)</b>				
1. UKM sejenis	0,11	4	0,44	Membuat inovasi baru
2. Pendatang Baru	0,09	3	0,27	Menjaga kualitas produk dan pelayanan
3. Produk Pengganti	0,10	3	0,30	Membuat produk agar lebih menarik, baik itu packing maupun rasa
4. ketergantungan dengan pemasok kedelai	0,08	3	0,24	Menjalin kerja sama dengan pemasok kedelai.
5. daya beli konsumen melemah	0,07	2	0,14	Memberikan diskon pada saat tertentu, atau pada saat pembelian dengan harga tertentu
<b>Total ancaman</b>	<b>0,45</b>		<b>1,39</b>	
<b>Total peluang</b>	<b>0,55</b>		<b>1,90</b>	
<b>Total keseluruhan faktor eksternal</b>	<b>1,00</b>		<b>3,29</b>	

Sumber: data diolah (2013)

Keterangan dari elemen-elemen analisis EFE dari sisi ancaman:

Faktor ancaman tertinggi ada pada UKM sejenis, dengan bobot **0,11** (penting) rating **4** (sangat berpengaruh) dan skor **0,44**, pada poin **1** tabel **4.6**. Program kerja yang akan dilakukan oleh Bu Nurdjanah kedepannya adalah membuat inovasi baru. Kelemahan selanjutnya adalah produk pengganti dengan bobot **0,10** (penting), rating **3** (berpengaruh) dan skor **0,30**, ada pada poin **3**. Program yang akan dilakukan oleh Bu Nurdjanah membuat produk agar lebih menarik baik itu packing maupun rasa.

Ancaman seterusnya adalah pendatang baru dengan bobot **0,09** (cukup penting), rating **3** (berpengaruh) dan skor **0,27**, pada poin **2** tabel **4.6**. Program yang akan dilakukan oleh Bu Nurdjanah adalah menjaga kualitas produk dan pelayanan. Ketergantungan dengan pemasok tempel adalah kelemahan selanjutnya dengan bobot **0,08** (cukup penting), rating **3** (berpengaruh) dan skor **2,4**, pada poin **4**. Program yang akan dilakukan oleh Bu Nurdjanah adalah Menjalin kerja sama dengan pemasok kedelai.

Adapun faktor ancaman terendah ada pada daya beli konsumen melemah, dengan bobot **0,07** (cukup penting), rating **2** (cukup berpengaruh) dan skor **0,14**, pada poin **5**. Program kerja yang akan dilakukan Bu Nurdjanah kedepannya adalah memberikan diskon pada saat tertentu atau pada saat pembelian dengan harga tertentu.

Berdasarkan hasil perhitungan IFAS dan EFAS diatas, menunjukkan bahwa:

- a. Dari segi internal: *Strength > Weakness*
- b. Dari segi eksternal: *Opportunity > Threats*

INTERNAL	EKSTERNAL	STRATEGI
S > W	O > T	Agresif
2,03 > 1,05	1,90 > 1,39	

**Gambar 2. Diagram analisis SWOT**



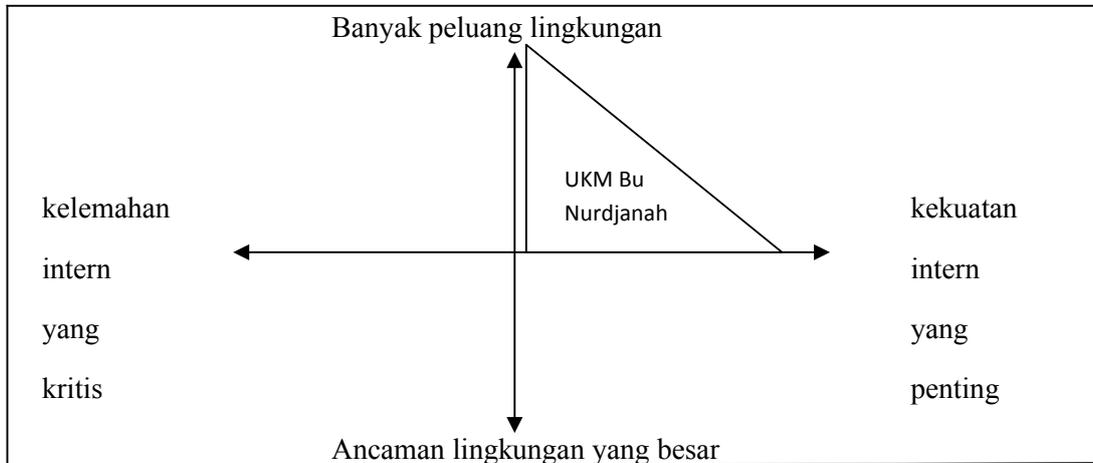
Sumber: Pearce and Robinson

Keterangan untuk strategi agresif:

Nilai internal untuk kekuatan adalah 2,03 sedangkan nilai untuk kelemahan adalah 1,05, maka kekuatan UKM Bu Nurdjanah memiliki skor lebih tinggi dari kelemahan. Nilai eksternal untuk peluang adalah 1,90 sedangkan nilai untuk ancaman adalah 1,39, jadi peluang UKM Bu Nurdjanah memiliki skor lebih tinggi dari ancaman. Karena kekuatan lebih tinggi

skornya dari kelemahan dan peluang juga memiliki skor lebih tinggi dari ancaman, maka UKM Bu Nurdjanah berada pada strategi agresif. Hal ini dapat dilihat pada gambar 3 berikut.

**Gambar 3. Diagram analisis SWOT**



Sumber: Gambar diolah 2014

Setelah melihat gambar 4.2 diatas maka UKM Bu Nurdjanah berada pada sel 1, dimana 1 merupakan strategi agresif dan untuk menerapkan startegi agresif tersebut Maka Bu Nurdjanah perlu melakukan beberapa hal antara lain:

1. Pengembangan pasar  
Untuk dapat menambah pasar yang lebih luas, sebaiknya UKM Bu Nurdjanah menambah agen penjualan di kecamatan lain. Masih ada sekitar 30 kecamatan dari total 33 kecamatan di kabupaten Malang yang belum dijangkau oleh UKM Bu Nurdjanah, ini merupakan peluang besar bagi UKM Bu Nurdjanah sebelum ada pesaing yang mengisi pasar tersebut. Bu Nurdjanah tentu juga memerlukan karyawan untuk memasarkan keripik tempe tersebut.
2. Penetrasi pasar.  
Bu Nurdjanah dapat mendorong penjualan dengan merekrut agen, dimana Bu Nurdjanah dapat memberikan target penjualan disertai bonus. Hal tersebut dapat menjadikan agen lebih semangat dan penjualan meningkat, bonus dapat diakumulasikan dalam satu bulan atau satu tahun.
3. Pengembangan produk.  
Bu Nurdjanah sebaiknya membuat inovasi baru untuk mengembangkan produk yang sudah ada, Bu Nurdjanah juga dapat membuat weg marketing yang unik dan menarik.
4. Integrasi kedepan  
Bu Nurdjanah dapt memperluas area penjualan di daerah lain yang belum tersentuh oleh UKM sejenis, dan menambah inovasi baru agar masyarakat tidak jenuh.

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dilakukan dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari internal. Kemudian peluang atau kesempatan beserta ancaman atau resiko dari faktor eksternal, dan mendapat hasil, kekuatan (2,03) memiliki skor lebih besar dari pada kelemahan (1,05), kemudian skor peluang (1,90) lebih besar dari pada ancaman (1,39) maka UKM Bu Nurdjanah berada pada kolom **SO** seperti yang digambarkan pada tabel 4.7 matriks SWOT berikut ini:

**Tabel 8. Matriks SWOT UKM Keripik Tempe Bu Nurdjanah**

IFAS	<b>STRENGTHS (S):</b> 1. Kualitas bahan baku 2. Harga relatif terjangkau 3. Lokasi strategis 4. Hubungan karyawan 5. Rasa yang ditawarkan bermacam-macam 6. pembungkusan atau packing menarik 7. pelayanan yang ramah	<b>WEAKNESSES (W):</b> 1. Produk mudah ditiru 2. Bauran promosi masih tradisional 3. Masih mengguakan pelalatan tradisional 4. keterbatasan SDM 5. sistem pencacatan keuangan belum jelas
EFAS		
<b>OPPORTUNITIES (O):</b> 1. Dukungan pemerintah 2. Pendapatan masyarakat 3. Perkembangan teknologi 4. Pertumbuhan Penduduk 5. Adanya titipan produk dari usaha lain sehingga membantu UKM Bu Nurdjanah menambah macam produk 6. Banyaknya pendatang kekota Malang	<b>SO</b> 1. Pengembangan pasar 2. Penetrasi pasar 3. Pengembangan produk 4. Integrasi kedepan	<b>WO</b>
<b>THREATS (T):</b> 1. UKM sejenis 2. Pendatang Baru 3. Produk Pengganti 4. ketergantungan dengan pemasok kedelai 5. daya beli konsumen melemah	<b>ST</b>	<b>WT</b>

Sumber: data olah 2013

## DAFTAR REFERENSI

- Anonimous, 2013. pertumbuhan ekonomi negara berkembang 2011-2013 turun (online), <http://news.liputan6.com>. Diakses selasa 10 desember 2013
- Anonimous, 2013. perkembangan-ekonomi-terkini-2013-ii (online), <http://macroeconomicdashboard.com>. Diakss selasa 10 desember 2013
- Buchari Alma, 1992, *Dasar-dasar Bisnis dan Pemasaran*, Alfabeta, Bandung
- Cravens, W.David, 2000, *Pemasaran Strategis*, Erlangga, Jakarta
- David, Fred, 2004, *Manajemen Strategi*, Prentice Hall, Inc, Jakarta
- David, R, 1997, *Manajemen Strategis Konsep*, PT.Prenhalindo, Jakarta
- David, R. Fred, 2006, *Manajemen Strategis Konsep Edisi 10*, Terjemahan Ichsan Setio Budi, Salemba Empat, Jakarta
- Dirgantoro, Crown, 2002, *Keunggulan Bersaing*, PT. Gramedia Widia Sarana Indonesia, Jakarta
- Freedy Rangkuti, 2005, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

- Hunger, J, David-Thomas L. Wheelen, 2003. *Manajemen Strategis*, terjemahan oleh Agung Yulianto, Andi, Yogyakarta.
- John A. Pearce II B. Robinson Jr, 1997. *Manajemen Strategik*, terjemahan oleh Agus Maulana, Binarupa Aksara, Jakarta
- Kotler, P, 2000, *Pemasaran Manajemen (Edisi Millenium)*, PT.Prenhalindo, Jakarta
- Pearce,J & Robinson, 2003, *Strategic Management*, Mc.Grow-Hill Irwin
- Porter, Michael, 1992, *Strategi Bersaing*, Erlangga, Jakarta
- Rosady Ruslan, 2004, *Metode Penelitian*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Suharsimi Arikunto, 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Pt. Rineka Cipta, jakarta
- Tedjo Tripomo, 2005, *Manajemen Strategi*, Rekayasa Sains, Bandung
- Tedy Herlambang, 2002, *Ekonomi Manajerial dan Strategi Bersaing*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Tedy Herlambang, 2002, *Ekonomi Manajerial dan Strategi Bersaing*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta