

Analisis Strategi dan Keunggulan Bersaing Sebagai Kunci Sukses Umkm Ritel: Studi Kasus Perusahaan Abc

Firman El Amny Azra

Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, Tangerang Selatan

firman.el@uinjkt.ac.id

Abstrak

Kewirausahaan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kesejahteraan dan pertumbuhan ekonomi suatu negara. Peningkatan aktivitas kewirausahaan harus dilakukan dengan mendorong pengembangan sektor UMKM yang sehat karena eratnya kaitan UMKM dengan kewirausahaan. Sektor UMKM mempunyai peran penting dalam perekonomian Indonesia. Namun tingginya tingkat kegagalan pada UMKM yang mencapai 80% pada 5 tahun pertama perlu menjadi perhatian. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi dan keunggulan bersaing yang berpengaruh terhadap kesuksesan usaha ritel UMKM. Penelitian ini menggunakan metode campuran deskriptif kualitatif dan studi pustaka. Data primer dikumpulkan dengan metode wawancara mendalam dan observasi lapangan. Partisipan dipilih menggunakan *purposive sampling* berdasarkan kriteria yang ditentukan oleh peneliti. Sampel yang dipilih adalah pemilik, manajer, karyawan dan 10 orang pelanggan perusahaan ABC. Perusahaan ABC dipilih karena merupakan UMKM dibidang perdagangan eceran yang beroperasi lebih dari 8 tahun dan mempunyai tingkat pertumbuhan yang sehat yaitu mencapai 500% dalam periode 5 tahun. Seluruh data kemudian dianalisis dengan SWOT, IFE, EFE, IE dan TOWS Matrix. Hasil penelitian menunjukkan empat strategi untuk mengembangkan keunggulan bersaing kelanjutan perusahaan ABC. Pertama, strategi untuk meningkatkan penjualan melalui media daring dengan pelayanan prima. Kedua, strategi meningkatkan penjualan pelanggan loyal dengan mengembangkan komunikasi yang efektif. Ketiga, memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan untuk meningkatkan reputasi.

Kata Kunci: *strategi UMKM, analisis TOWS, keunggulan bersaing, SWOT*

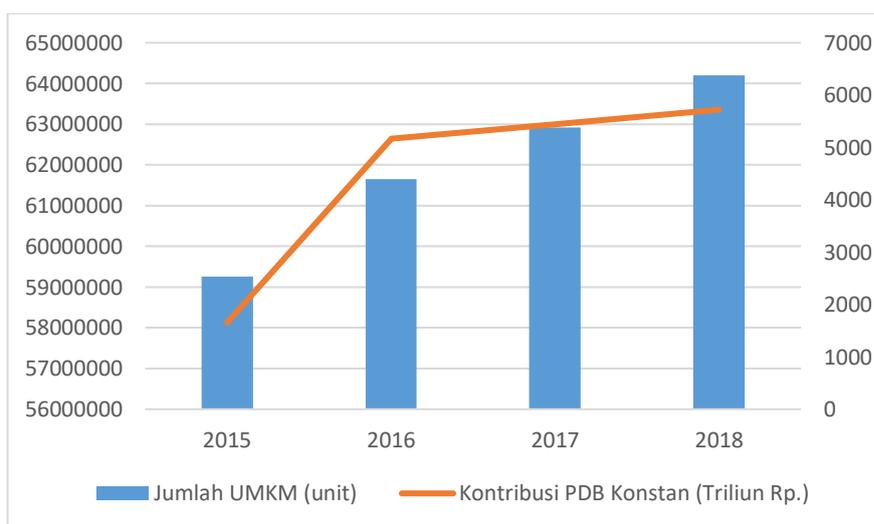
Pendahuluan

Kesejahteraan dan pertumbuhan ekonomi suatu negara sangat dipengaruhi oleh aktivitas kewirausahaan di negara tersebut. Kewirausahaan merupakan kunci eksploitasi peluang dan penciptaan nilai melalui tindakan kewirausahaan untuk menciptakan produk baru, proses baru, atau memasuki pasar yang baru (Hisrich Robert et al., 2013). Pentingnya kewirausahaan tersebut diakui oleh Pemerintah Republik Indonesia dengan mencantumkan penguatan kewirausahaan dan usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) dan koperasi sebagai salah satu sasaran dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020–2024 (RPJMN 2020-2024). Secara spesifik pemerintah menetapkan sasaran peningkatan rasio kewirausahaan nasional dari 3,55% menjadi 3,95% dan meningkatkan pertumbuhan wirausaha baru dari 3% ke angka 4% pada periode 2020 – 2024 (Republik Indonesia, 2020). Untuk memenuhi target tersebut diperlukan peningkatan daya tahan serta daya saing kewirausahaan. Pembentukan unit kewirausahaan yang baru harus lebih tinggi dari tingkat kegagalan unit usaha yang sudah ada.

Pengembangan kewirausahaan tersebut harus diimbangi dengan pengembangan pada sektor Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) karena kaitan yang erat antara aktivitas

kewirausahaan dengan UMKM. Hal tersebut karena sebagian besar kewirausahaan baru dirintis pada skala UMKM. Lebih lanjut, UMKM juga diakui secara umum oleh pembuat kebijakan dan akademisi sebagai mesin ekonomi dan mempunyai berbagai peran strategis dalam perekonomian suatu negara. Pertama, UMKM merupakan salah satu sumber pendapatan dan penciptaan lapangan kerja yang di suatu negara. Sebagai sumber pendapatan dan lapangan kerja UMKM mempunyai kontribusi signifikan terhadap pengurangan tingkat kemiskinan dan masalah sosial ekonomi. Kedua, UMKM mempunyai peran strategis dalam proses inovasi dengan kemampuan UMKM untuk menghasilkan suatu penerapan teknologi yang baru dalam ekonomi. Ketiga, UMKM merupakan sumber pengembangan keahlian kewirausahaan dan bibit dari usaha skala nasional dan multinasional. Selain itu UMKM memberikan sumbangan besar terhadap produksi barang, dan jasa serta devisa negara melalui ekspor ke negara lain. Terakhir, UMKM mempunyai keunggulan tersendiri sebagai unit usaha yang mempunyai daya tahan terhadap perubahan yang cukup tinggi dan menunjukkan kemampuan beradaptasi yang tinggi. Hal tersebut ditunjukkan dengan tren digitalisasi serta perdagangan secara elektronik yang banyak diadaptasi oleh UMKM.

Pentingnya UMKM di Indonesia ditegaskan dengan besarnya kontribusi UMKM dari berbagai segi seperti total unit usaha, penyerapan tenaga kerja, dan pembentukan PDB. Berdasarkan data antara 2015 hingga 2018 sebagaimana Gambar 1, terdapat lebih dari 64 juta UMKM yang merepresentasikan 99,99% dari total unit usaha di Indonesia (Kemenkop UKM, 2012). UMKM mempekerjakan lebih sebanyak 116,97 juta orang atau setara dengan 97% dari total tenaga kerja di Indonesia. UMKM juga memberikan kontribusi terhadap pembentukan PDB sebesar 61,1% dengan tingkat pertumbuhan mencapai 9,6% pada tahun 2018 (Bank Indonesia, 2020). Dengan fakta-fakta tersebut dapat disimpulkan bahwa hampir seluruh kegiatan ekonomi di Indonesia digerakkan oleh UMKM baik secara langsung maupun tidak langsung.



Gambar 1. Perkembangan Sektor UMKM Indonesia
(referensi: Kemenkop UKM, 2012)

Peran vital UMKM tersebut sepatutnya menjadi alasan yang cukup bagi setiap pemangku kepentingan untuk mendukung dan mendorong perkembangan UMKM. Terkait hal tersebut tingginya tingkat kegagalan bagi UMKM di Indonesia patut menjadi perhatian. Wirasasmita (1994) dalam Suryana (2014) menunjukkan bahwa tingkat mortalitas usaha kecil di Indonesia mencapai 78%. Hal senada diutarakan juga oleh Alma (2007) dimana hanya 1 dari 10 usaha

baru yang dapat mencapai usia sepuluh tahun sedangkan sisanya gagal ditengah jalan. Namun fase paling berbahaya bagi kelangsungan UMKM berada pada 5 tahun pertama dimana hampir 80% usaha baru di Indonesia mengalami kegagalan (Rambat, 2007).

Menurut Fatoki (2014) tingginya tingkat kegagalan UMKM merupakan penghamburan sumber daya yang serius dengan adanya biaya ekonomi dan sosial terkait dengan kegagalan UMKM. UMKM mempunyai peran besar dalam penciptaan nilai dan lapangan kerja sehingga kegagalan UMKM dapat menyebabkan hilangnya lapangan kerja, kehilangan produktifitas, dan penurunan pendapatan. Studi tentang faktor-faktor kegagalan usaha UMKM sudah cukup banyak dilakukan (Fatoki, 2014; Jannah, 2015; Ryan, 2017) namun penelitian yang mengkaji faktor sukses UMKM di bidang ritel dengan perspektif strategi sebagai kunci keberhasilan masih sangat terbatas. Perspektif strategi diperlukan dalam kajian mengenai keberhasilan UMKM dan kewirausahaan karena inti dari bidang manajemen strategik terpusat pada pertanyaan bagaimana suatu perusahaan dapat mengungguli kinerja pesaingnya (J. B. Barney & Arikan, 2005). Kinerja yang unggul dari suatu organisasi merupakan hasil dari strategi yang efektif untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Oosthuizen, 1997). Berdasarkan latar belakang tersebut perlu dilakukan penelitian ini dengan rumusan masalah bagaimana faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan mempengaruhi strategi UMKM yang tepat untuk mencapai kesuksesan. Untuk menjawab rumusan masalah tersebut penelitian ini memilih objek penelitian Perusahaan ABC yang berdomisili usaha di kota Tangerang Selatan dan menunjukkan kriteria kesuksesan dengan tingkat pertumbuhan dan resiliensi usaha yang baik.

Landasan Teori

Definisi UMKM

Dun Steinhoff dan John F. Burgess (1993) dalam Suryana (2014) mengemukakan bahwa usaha kecil didefinisikan dengan cara yang berbeda bergantung pada kepentingan organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, Douglas, Douglas, Muturi, & Ochieng, (2017) menyatakan bahwa definisi UMKM dapat berbeda dari suatu negara dengan negara lain, namun umumnya didasarkan pada jumlah karyawan, penjualan tahunan dan nilai aset. Sebagai contoh, European Commission (2020) mengelompokkan UMKM menjadi usaha mikro (pegawai <10, penjualan tahunan \leq € 2 juta, dan total neraca tahunan \leq € 2 juta), usaha kecil (pegawai <50, penjualan tahunan \leq € 10 juta, dan total neraca tahunan \leq € 2 juta) dan usaha menengah (pegawai <250, penjualan tahunan \leq € 50 juta, total neraca tahunan \leq € 43 juta).

Di Indonesia pengertian UMKM secara formal legal diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah sebagai usaha produktif yang berdiri sendiri dan memenuhi kriteria jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana ditunjukkan Tabel 1.

Tabel 1. Kriteria UMKM

Ukuran Usaha	Kriteria	
	Kekayaan Bersih (tidak termasuk tanah dan bangunan)	Hasil Penjualan Tahunan
Usaha Mikro	Maksimal Rp50 juta	Maksimal Rp300 juta

Usaha Kecil	>Rp50 juta – Rp500 juta	>Rp300 juta – Rp2,5 miliar
Usaha Menengah	>Rp500 juta – Rp10 miliar	>Rp2,5 miliar – Rp50 miliar

(referensi: Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah)

Sementara itu Badan Pusat Statistik (BPS) menggunakan definisi UMKM lain yang didasarkan pada jumlah tenaga kerja yaitu: 1) usaha kecil yang mempekerjakan 5 sampai 19 orang, 2) usaha menengah yang mempekerjakan 20 sampai dengan 99 orang (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2012). Ebert & Griffin (2014) berpendapat bahwa bisnis kecil adalah bisnis yang independen, bukan bagian dari bisnis yang lebih besar dan tidak memiliki pengaruh besar bagi pasar. Menurut Suryana (2014) terdapat beberapa ciri khusus bisnis kecil yaitu manajemen, yang mandiri, persyaratan modal relatif kecil, pengoperasian yang skalanya relatif kecil dan bersifat lokal.

Strategi dan Keunggulan Bersaing

Strategi untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan sangat berpengaruh terhadap kesuksesan dalam berwirausaha dan menghindari kegagalan dalam lima tahun pertama memulai usaha. Menurut Porter (1998) dalam karya seminalnya secara umum terdapat dua jenis dasar keunggulan bersaing. Pertama keunggulan bersaing kepemimpinan biaya dan kedua keunggulan bersaing diferensiasi. Keunggulan bersaing kepemimpinan biaya dapat dicapai dengan memiliki struktur biaya yang lebih efisien daripada pesaing. Sedangkan keunggulan bersaing diferensiasi dapat dicapai dengan menciptakan kemampuan untuk menghasilkan produk yang memiliki nilai lebih baik bagi pelanggan.

Dalam mencapai keunggulan bersaing diperlukan penerapan manajemen strategik. Manajemen strategik merupakan proses analisis, pengambilan keputusan dan aksi oleh suatu organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing berkelanjutan. Langkah pertama dalam manajemen strategik adalah melakukan analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal. Analisis lingkungan eksternal dan internal tersebut umumnya dilakukan dengan analisis SWOT.

Analisis SWOT berkaitan dengan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan dengan identifikasi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) pada internal organisasi serta peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang terdapat pada lingkungan eksternal organisasi terkait (Maulana & Hutagalung, 2019). Berdasarkan hasil analisis SWOT tersebut suatu bisnis dapat melakukan formulasi strategi dengan menggunakan TOWS matrix untuk menyesuaikan strategi yang tepat sesuai dengan faktor internal dan eksternal organisasi.

TOWS matrix digunakan untuk menghasilkan empat strategi yang masing-masing mempunyai karakteristik yang berbeda. Strategi pertama dari TOWS matrix adalah strategi SO (*Strength-Opportunity*) yang berkaitan dengan penggabungan eksploitasi peluang lingkungan eksternal secara efektif dengan menggunakan kekuatan dari dalam organisasi. Kedua, strategi ST (*Strength-Threat*) berkaitan denganantisipasi ancaman eksternal dengan menggunakan kekuatan organisasi untuk meminimalisir atau mengatasi tantangan tersebut. Ketiga, strategi WO (*Weakness-Opportunity*) adalah strategi organisasi untuk memanfaatkan peluang eksternal guna menutup kelemahan organisasi. Terakhir, strategi WT (*Weakness-Threat*) adalah strategi mitigasi terhadap ancaman eksternal yang terkait dengan kelemahan organisasi.

Faktor Sukses UMKM

Dalam studi manajemen kesuksesan secara tradisional umumnya dikaitkan dengan tingkat keuntungan dan tingkat pertumbuhan dari usaha tersebut. Sukses dapat didefinisikan sebagai pertumbuhan kinerja perusahaan yang diukur dengan kriteria keuangan yaitu pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan nilai, dan peningkatan ekuitas.

Halim, Azis, & Firmansyah, (2014) menunjukkan bahwa terdapat empat puluh enam faktor sukses usaha kecil menengah yang dapat dibagi menjadi enam kategori umum yaitu: pengaruh latar belakang lingkungan pengusaha, sumber keuangan serta monitoring keuangan perusahaan, faktor sukses yang berhubungan dengan kekayaan, faktor sukses yang berhubungan dengan pelanggan, faktor sukses yang berhubungan dengan pengembangan perusahaan, dan terakhir faktor lain-lain seperti dukungan mitra kerjasama atau pangsa pasar yang digarap.

Philip (2011) menemukan bahwa faktor yang paling signifikan terhadap kesuksesan UMKM adalah faktor produk, faktor lingkungan eksternal dan *know-how* manajemen. Faktor produk dalam hal ini terkait dengan bagaimana kesuksesan UMKM ditentukan oleh kemampuan UMKM dalam menyediakan produk yang berkualitas kepada pelanggan. Kemudian faktor lingkungan eksternal terkait dengan jaringan, dukungan pemerintah dan aspek legalitas bisnis. Terakhir, faktor *know-how* manajemen terkait dengan kemampuan UMKM untuk bekerjasama dengan perusahaan lain, mengembangkan reputasi pasar, memperbaiki posisi strategi, fokus kepada bisnis inti dan mempelajari kapabilitas yang baru.

Ng & Kee, (2012) mengemukakan bahwa sangat penting bagi UMKM untuk mengembangkan dan memaksimalkan faktor sukses berupa kepemimpinan dan manajemen, sumber daya intelektual, inovasi organisasi, kompetensi organisasi, karakteristik kewirausahaan, sumber daya manusia, motivasi, orientasi pasar, dan budaya organisasi untuk mencapai pertumbuhan dan kesuksesan. Uddin & Bose, (2013) berpendapat bahwa kesuksesan UMKM bergantung kepada berbagai faktor yang multi dimensi, beberapa faktor merupakan faktor internal dan beberapa merupakan faktor eksternal.

Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deksriptif dengan metode campuran kualitatif dengan studi pustaka untuk menyelidiki bagaimana strategi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing UMKM ritel. Penelitian deskriptif digunakan untuk menjelaskan karakteristik suatu fenomena secara mendalam. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif karena bertujuan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian seperti perilaku, motivasi, tindakan dan lainnya secara menyeluruh (Sugiyono, 2007). Adapun pendekatan studi pustaka dilakukan dengan mengkaji literatur seperti buku, jurnal ilmiah bereputasi, laporan tertulis, media massa dan situs internet.

Sampel untuk studi kualitatif umumnya ditentukan sesuai dengan kebutuhan untuk memenuhi tujuan penelitian dengan pertimbangan tertentu dan tidak bersifat sembarangan (*purposive sampling*). Dalam *purposive sampling* pemilihan partisipan didasarkan kepada penilaian peneliti berdasarkan kesesuaian dengan kriteria studi. Dalam penelitian ini peneliti memilih untuk mengambil partisipan yang mempunyai pengetahuan mendalam terkait dengan pendirian dan perkembangan perusahaan UMKM ritel di Tangerang Selatan yang berhasil bertahan lebih dari 5 tahun dan mencapai pertumbuhan yang sehat. Terkait itu peneliti memilih partisipan berasal dari perusahaan ABC. Perusahaan ABC adalah perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan eceran barang-barang perlengkapan ibu dan anak, mainan serta perlengkapan rumah tangga. Perusahaan ABC didirikan sejak tahun 2013 dan berdomisili

usaha di Kecamatan Ciputat Timur kota Tangerang Selatan. Perusahaan ABC mengalami pertumbuhan omset yang cukup pesat pada periode 2013-2018 yaitu sebesar 500% pada periode tersebut. Perusahaan ABC mengalami penurunan penjualan pada 3 bulan pertama terjadinya pandemi COVID-19. Namun, dengan waktu relatif singkat penjualan mengalami pemulihan yang cukup signifikan dan dapat memastikan kelangsungan usaha perusahaan ABC. Berdasarkan hal tersebut perusahaan ABC menunjukkan ketahanan usaha yang cukup kuat dan mempunyai tingkat pertumbuhan yang sehat sehingga memenuhi kriteria untuk dijadikan obyek dari studi kasus penelitian ini.

Pengumpulan data primer dilakukan dengan wawancara mendalam (*in-depth interview*) terhadap pemilik usaha, manajer menengah dan karyawan usaha. Wawancara mendalam digunakan untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif dan holistik terkait permasalahan yang diteliti. Selain itu peneliti juga mengumpulkan wawancara dengan 10 pelanggan untuk memperoleh pendapat pelanggan mengenai keunggulan, kelemahan, ancaman dan peluang yang dihadapi oleh perusahaan ABC. Wawancara dengan partisipan dilakukan dari Desember 2021 hingga Januari 2022 di Kota Tangerang Selatan. Hasil wawancara kemudian diolah dengan menggunakan model analisis data kualitatif Miles and Huberman (1984). Peneliti juga mengumpulkan melakukan observasi lapangan wilayah sekitar kawasan usaha perusahaan ABC untuk mengamati kondisi persaingan usaha di lapangan serta sosial ekonomi masyarakat yang dapat mempengaruhi kinerja usaha. Selain data primer, penelitian ini juga menggunakan pendekatan studi pustaka baik yang bersumber dari dokumen, jurnal ilmiah, buku, dan laporan. Dengan beragamnya data hasil wawancara manajemen, pelanggan dan studi pustaka tersebut maka peneliti dapat melakukan triangulasi dengan baik.

Pembahasan

Strategi bisnis yang efektif hanya dapat diwujudkan dengan mempertimbangkan kondisi yang dihadapi, strategi dapat termasuk dalam kategori strategi yang baik jika mempunyai kesesuaian dengan situasi eksternal dan internal organisasi. Terkait hal tersebut peneliti akan terlebih dahulu menyajikan hasil analisis SWOT berdasarkan data primer dan data sekunder yang diperoleh dan diolah kembali untuk diuji validitas dan realibilitasnya menggunakan metode triangulasi. Proses triangulasi tersebut peneliti lakukan dengan membandingkan data primer dan sekunder yang telah dihimpun dan dianalisis. Tabel 2 dibawah menguraikan hasil analisis SWOT yang peneliti lakukan.

Tabel 2. Hasil Analisis SWOT

Kategori Data	Sumber Data	Hasil Analisis Data
Kekuatan / Strengths (S)	Wawancara pemilik, manajer, karyawan perusahaan, dan pelanggan, observasi lapangan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pilihan produk yang lengkap. 2. Harga yang kompetitif. 3. Pelayanan pelanggan yang bagus. 4. Lokasi yang strategis. 5. Jaringan pemasok yang dapat diandalkan dan bersaing. 6. Kecukupan modal usaha. 7. Orientasi pasar yang baik.
Kelemahan / Weakness (W)	Wawancara pemilik, manajer, karyawan perusahaan, dan pelanggan, dan observasi lapangan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep dan desain interior toko yang kurang menarik. 2. Lemahnya sistem pencegahan dan pengawasan terhadap pencurian atau pengelapan. 3. Kurangnya promosi .

		<ol style="list-style-type: none"> 4. Kompetensi sumber daya manusia di bidang digital yang terbatas. 5. Penawaran produk yang lebih terbatas untuk pembelian online.
Peluang / Opportunity (O)	Wawancara pemilik, manajer, pelanggan, observasi lapangan dan studi pustaka.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potensi perluasan pangsa pasar melalui media daring. 2. Iklim bidang usaha yang relatif stabil dan tahan krisis. 3. Terdapatnya basis pelanggan yang loyal . 4. Minat pelanggan untuk produk baru yang cukup tinggi. 5. 2 kompetitor terdekat menutup usaha. 6. Tingkat pertumbuhan ekonomi kota Tangerang Selatan lebih baik dari nasional. 7. Demografi kecamatan sekitar lokasi masih bertumbuh.
Ancaman / Threat (T)	Wawancara pemilik, manajer, pelanggan, observasi lapangan dan studi pustaka.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya pesaing yang masuk dalam bidang usaha sejenis. 2. Potensi kerugian akibat pencurian atau penggelapan. 3. Perubahan perilaku konsumen yang beralih berbelanja daring. 4. Rendahnya daya tawar terkait kenaikan harga barang untuk dijual dari pemasok. 5. Pandemi COVID-19 mengurangi jumlah kunjungan pelanggan.

(referensi: hasil olahan peneliti)

Analisis IFE – EFE Matrix

Selanjutnya dari hasil analisis SWOT dapat diidentifikasi masing-masing faktor lingkungan eksternal yaitu *opportunity* dan *threat* serta faktor internal yaitu *strength* dan *weakness* yang diperlukan untuk proses formulasi strategi yang baik. Untuk menentukan implikasi dari masing-masing faktor lingkungan internal peneliti menganalisis data yang diperoleh menggunakan *Internal Factor Evaluation Tool (IFE)* matrix dengan memberikan bobot dan rating terhadap masing-masing faktor. Bobot ditentukan dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (terpenting) berdasarkan dampaknya terhadap kinerja organisasi dan hasil dari semua bobot harus sama dengan 1,0 (David & David, 2017). Rating ditentukan dengan nilai antara 1 sampai 4 dengan skor 1 yang mengindikasikan kelemahan utama (rating = 1), kelemahan kecil (rating=2), kekuatan kecil (rating=3) dan kekuatan utama (rating=5). Berdasarkan analisis yang dilakukan perusahaan ABC memperoleh skor IFE total 2,71 (Tabel 3).

Tabel 3. IFE Matrix Perusahaan ABC

Faktor Internal				
No.	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Bobot	Rating	Skor
1.	Pilihan produk yang lengkap	0,13	4	0,52
2.	Harga yang kompetitif	0,10	3	0,30
3.	Pelayanan pelanggan yang bagus	0,09	4	0,36

4.	Lokasi yang strategis	0,06	3	0,18
5.	Jaringan pemasok yang dapat diandalkan dan bersaing	0,05	3	0,15
6.	Kecukupan modal usaha	0,07	4	0,28
7.	Orientasi pasar yang baik	0,06	4	0,24
	Kelemahan (<i>Weakness</i>)	Bobot	Rating	Skor
1.	Konsep dan desain interior toko yang kurang menarik	0,09	1	0,09
2.	Lemahnya sistem pencegahan dan pengawasan terhadap pencurian atau pengelapan	0,11	1	0,11
3.	Kurangnya promosi	0,09	2	0,18
4.	Kompetensi sumber daya manusia di bidang digital yang terbatas	0,08	2	0,16
5.	Penawaran produk yang lebih terbatas untuk pembelian online	0,07	2	0,14
	Total Skor IFE	1		2,71

(referensi: hasil olahan peneliti)

Analisis terhadap faktor lingkungan eksternal organisasi dilakukan dengan menggunakan *External Factor Evaluation (EFE)* matrix. Langkah analisis data EFE matrix serupa dengan IFE matrix yaitu dengan memberikan bobot dan rating untuk mendapatkan skor dari masing-masing faktor eksternal. Rating diberikan berdasarkan seberapa efektifnya strategi perusahaan dalam mengantisipasi masing-masing faktor dimana rating 4 = respon unggul, 3 = respon diatas rata-rata, 2 = respon rata-rata, dan 1 = respon buruk. Berdasarkan analisis yang dilakukan, perusahaan ABC memperoleh skor EFE total 3,07 (Tabel 4).

Tabel 4. EFE Matrix Perusahaan ABC

Faktor Eksternal				
No.	Peluang (<i>Opportunity</i>)	Bobot	Rating	Skor
1.	Potensi perluasan pangsa pasar melalui media daring	0,12	3	0,36
2.	Iklm bidang usaha yang relatif stabil dan tahan krisis	0,10	4	0,40
3.	Terdapatnya basis pelanggan yang loyal	0,09	4	0,36
4.	Minat pelanggan untuk produk baru yang cukup tinggi	0,08	3	0,24
5.	2 kompetitor terdekat menutup usaha	0,07	3	0,21
6.	Tingkat pertumbuhan ekonomi kota Tangerang Selatan lebih baik dari nasional	0,04	2	0,08
7.	Demografi kecamatan sekitar lokasi masih bertumbuh	0,04	2	0,08
	Ancaman (<i>Threat</i>)	Bobot	Rating	Skor
1.	Banyaknya pesaing yang masuk dalam bidang usaha sejenis	0,12	3	0,36
2.	Potensi kerugian akibat pencurian atau penggelapan	0,11	3	0,33
3.	Perubahan perilaku konsumen yang beralih berbelanja daring	0,12	3	0,36
4.	Rendahnya daya tawar terkait kenaikan harga barang untuk dijual dari pemasok	0,04	2	0,08
5.	Pandemi COVID-19 mengurangi jumlah kunjungan pelanggan	0,07	3	0,21
	Total Skor EFE	1		3,07

(referensi: hasil olahan peneliti)

Hasil analisis IFE dan EFE matrix kemudian digabungkan untuk kemudian dituangkan dalam analisis *Internal-External* (IE) matrix untuk mengetahui strategi yang efektif terkait dengan posisi Perusahaan ABC. Dimana total skor IFE menentukan posisi x-axis dan total skor EFE menentukan posisi y-axis. Berdasarkan data yang telah dianalisis posisi Perusahaan ABC berada pada kuadran II sebagaimana diindikasikan pada Gambar 2 dibawah dengan tanda P. Berdasarkan hasil tersebut Perusahaan ABC berada di segmen bisnis yang mempunyai peluang kuat namun memiliki posisi bersaing yang hanya sedikit di atas rata-rata. Kuadran II dalam IE Matrix termasuk dalam Wilayah I yang mempunyai implikasi strategi tumbuh dan bangun. Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi horizontal, integrasi kedepan, integrasi kedepan) merupakan alternatif strategi yang cocok untuk kuadran II.

Total Skor IFE

		Unggul 3,0 – 4,0	Rata-rata 2,0 - 2,99	Lemah 1,0 – 1,99
Total Skor EFE	Tinggi 3,0 – 4,0	I	II P	III
	Menengah 3,0 – 4,0	IV	V	VI
	Rendah 1,0 – 1,99	VII	VIII	IX

Gambar 2. Posisi Perusahaan ABC pada IE Matrix (referensi: hasil olahan peneliti)

Berdasarkan hasil analisis IFE terdapat beberapa kekuatan yang berkontribusi signifikan terhadap kesuksesan Perusahaan ABC. Pertama, pilihan penawaran produk yang lengkap menjadi faktor terbesar kinerja perusahaan dengan skor tertinggi 0,52. Para responden mengungkapkan bahwa banyak pelanggan setia memilih perusahaan ABC untuk memenuhi kebutuhan mereka karena lengkapnya produk yang ditawarkan oleh perusahaan ABC berbeda dengan di tempat usaha lain. Variasi penawaran juga menjadi perhatian bagi perusahaan ABC. Responden menyampaikan bahwa salah satu strategi dari perusahaan ABC untuk menarik pelanggan adalah dengan menyediakan produk dengan tiga tingkatan harga yaitu produk harga murah kualitas standar, harga sedang kualitas baik dan harga premium dengan kualitas premium. Hal tersebut dilakukan oleh perusahaan ABC untuk menyesuaikan dengan kebutuhan pelanggan yang berbeda-beda. Penttinen & Palmer (2007) menunjukkan bahwa penawaran produk yang lebih lengkap dapat meningkatkan posisi perusahaan di pasar, meningkatkan profitabilitas, meningkatkan retensi pelanggan, meningkatkan kestabilan pendapatan perusahaan dan meningkatkan reputasi di pelanggan.

Strategi tersebut menunjukkan bahwa Perusahaan ABC mempunyai orientasi terhadap pasar yang baik. Orientasi pasar yang baik tersebut juga turut berkontribusi terhadap keunggulan bersaing dan keberhasilan perusahaan ABC. Dalam wawancara dengan pemilik diutarakan oleh responden bahwa perusahaan ABC mempunyai fokus untuk menjual barang yang dicari dan dibutuhkan pelanggan dengan bauran pemasaran yang tepat. Faktor pelayanan pelanggan yang baik juga mempunyai pengaruh besar terhadap kesuksesan perusahaan ABC dengan skor 0,36 yang merupakan tertinggi kedua dalam IFE matrix. Responden menekankan bahwa membangun reputasi dan menjaga kepercayaan pelanggan merupakan salah satu fokus dari perusahaan. Untuk menjaga kepercayaan pelanggan diperlukan kejujuran pelaku usaha dalam berbisnis. Selain itu pelayanan yang ramah juga disebutkan sebagai faktor penting oleh responden. Penemuan ini sesuai dengan hasil penelitian (Benzing et al., 2009) yang menunjukkan bahwa reputasi akan kejujuran, keramahan dan karisma merupakan variabel penentu sukses UMKM yang paling penting di Turki. Pengusaha di Pakistan juga menempatkan kejujuran, keramahan dan pelayanan pelanggan yang baik sebagai faktor sukses teratas mereka (Coy et al., 2007). Responden menyatakan pelayanan yang baik, kejujuran kepada pelanggan dan keramahan personal kepada pelanggan membantu perusahaan ABC dalam membangun basis pelanggan berulang yang cukup besar.

Harga kompetitif yang diterapkan oleh perusahaan ABC juga mempunyai kontribusi cukup besar terhadap keunggulan perusahaan ABC dengan skor 0,30. Hasil ini konsisten dengan beberapa penelitian yang menyebutkan harga yang kompetitif sebagai faktor sukses (Benzing et al., 2005; Chong, 2012). Harga yang kompetitif menjadi penting karena terdapatnya kecenderungan untuk mencari barang dengan harga yang murah di pasar yang ditarget oleh perusahaan ABC. Meskipun demikian responden menambahkan bahwa harga yang kompetitif juga harus diimbangi dengan kualitas produk yang sepadan. Menurut informan hal tersebut diperlukan untuk menghindari berkembangnya reputasi buruk dipelanggan dimana perusahaan dilihat hanya menyediakan barang yang murahan dan meningkatkan tingkat retensi pelanggan yang setia. Harga yang kompetitif dengan demikian mempunyai pengaruh terhadap reputasi bisnis di pelanggan yang juga diakui sebagai faktor sukses kunci yang lain. Perusahaan ABC dalam hal ini cenderung menerapkan keunggulan bersaing diferensiasi dengan berusaha untuk memberikan nilai yang berbeda kepada pelanggannya dan tidak semata fokus kepada biaya yang rendah.

Disisi lain terdapat beberapa kelemahan dan ancaman yang dapat menghambat optimalnya kinerja perusahaan ABC. Pertama, terkait dengan sistem kontrol dan pengawasan terhadap karyawan maupun orang di luar karyawan terhadap pencurian atau penggelapan. Responden dalam hal ini mengutarakan bahwa pengawasan terhadap karyawan dan luar karyawan menjadi tantangan karena besarnya risiko kerugian akibat *retail shrinkage* serta sulitnya membangun sistem pengawasan yang baik dengan keterbatasan sumber daya manusia perusahaan. Untuk menjawab tantangan tersebut pemilik dan manajer perusahaan ABC melakukan kontrol setiap hari, memasang CCTV serta mempekerjakan pengawas di pintu masuk dan keluar. Selain itu pengawasan terhadap stok dilakukan dengan terlibat langsung terhadap pemilihan dan pembelian persediaan barang. Kedua, masalah terkait dengan terbatasnya daya tawar pemasok terhadap kenaikan harga yang dikenakan kepada perusahaan ABC. Terkait dengan masalah tersebut perusahaan ABC mempunyai strategi yang terbatas untuk mengatasinya, yaitu dengan mencoba mencari pemasok alternatif sebagai pengganti.

Menurut Griffin (2012) kegagalan bisnis dapat dikaitkan dengan empat faktor yaitu, ketidakmampuan manajemen, penelantaran, sistem kontrol yang lemah dan modal yang tidak cukup. Perusahaan ABC sudah menunjukkan kemampuan untuk mengatasi tiga faktor kegagalan tersebut sebagaimana sebelumnya diuraikan diatas. Sedangkan pada faktor terakhir yaitu tidak cukupnya modal, perusahaan ABC mempunyai modal yang cukup kuat. Perusahaan

ABC mempunyai rasio utang yang sangat rendah dan menerapkan kehati-hatian dalam pengelolaan keuangan, memisahkan keuangan pribadi dengan bisnis secara ketat dan secara konsisten menggunakan laba ditahan untuk pengembangan usaha.

Alternatif Strategi dengan TOWS Matrix

Proses formulasi strategi dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan TOWS matrix. Analisis TOWS matrix digunakan untuk menghasilkan dan mengidentifikasi alternatif strategi yang dapat dipilih sesuai dengan komponen eksternal (*opportunity & threat*) dan komponen internal (*strength & weakness*) organisasi. Adapun hasil analisis TOWS matrix perusahaan ABC dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. TOWS Matrix Perusahaan ABC

		Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
		Internal	<ol style="list-style-type: none"> Pilihan produk yang lengkap. Harga yang kompetitif. Pelayanan pelanggan yang bagus Lokasi yang strategis Jaringan pemasok yang dapat diandalkan dan bersaing. Kecukupan modal usaha. Orientasi pasar yang baik.
Eksternal			
	Peluang (O)	Strategi S-O	Strategi W-O
	<ol style="list-style-type: none"> Potensi perluasan pangsa pasar melalui media daring. Iklm bidang usaha yang relatif stabil dan tahan krisis. Terdapatnya basis pelanggan yang loyal. Minat pelanggan untuk produk baru yang cukup tinggi. 2 kompetitor terdekat menutup usaha. Tingkat pertumbuhan ekonomi kota Tangerang Selatan lebih baik dari nasional. 	<ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan penjualan melalui media daring dengan fokus kepada pelayanan (S3, S5, S6, S7, O1, O2, O4). Memperkenalkan dan mempromosikan produk baru-baru kepada pelanggan. (S1, S6, O3, O4, O6, O7). Memberikan pelayanan yang baik dengan produk-produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan (S1, S2, O3, O5, O6, O7). Meningkatkan penjualan kepada pelanggan yang loyal dengan komunikasi 	<ol style="list-style-type: none"> Memperbaiki konsep toko sesuai dengan selera target pelanggan (W1, O2, O3, O4). Meningkatkan aktivitas promosi toko (W3, O3, O4, O6, O7). Meningkatkan kompetensi SDM di bidang digital dengan memberikan pelatihan (W4, O1). Meningkatkan penawaran produk untuk pembelian secara online (W5, O1, O2, O3).

7. Demografi kecamatan sekitar lokasi masih bertumbuh.	yang efektif. (S3, S7, O3, O4).	
<p style="text-align: center;">Ancaman (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya pesaing yang masuk dalam bidang usaha sejenis. 2. Potensi kerugian akibat pencurian atau penggelapan 3. Perubahan perilaku konsumen yang beralih berbelanja daring. 4. Rendahnya daya tawar terkait kenaikan harga barang untuk dijual dari pemasok. 5. Pandemi COVID-19 mengurangi jumlah kunjungan pelanggan. 	<p style="text-align: center;">Strategi S-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan program keanggotaan yang efektif untuk mempertahankan pelanggan (S3, T1). 2. Mengintegrasikan pilihan belanja pelanggan secara daring dan luring (S3, S7, T3, T1, T5). 3. Mengembangkan sarana komunikasi media sosial dan pesan instan yang lebih efektif dengan pelanggan untuk meningkatkan pelayanan dan pemesanan (S3, T3, T5). 4. Meningkatkan kerjasama dengan pemasok yang lebih fleksibel dan bersaing (S5, T4). 	<p style="text-align: center;">Strategi W-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan sistem kontrol dan pengawasan persediaan serta pencegahan pencurian (W2, T2). 2. Melakukan pengurangan persediaan terhadap produk yang kurang diminati pelanggan dan mengalami kenaikan harga (W2, T4).

(referensi: hasil olahan peneliti)

Setelah pengembangan alternatif strategi dilakukan, strategi harus dievaluasi secara seksama untuk memilih strategi yang tepat (Weihrich, 1993). Pemilihan strategi yang tepat tidak cukup hanya dengan menilai faktor-faktor eksternal dan internal semata, namun harus mempertimbangkan pengembangan keunggulan bersaing berkelanjutan. Keunggulan bersaing adalah faktor-faktor yang harus dimiliki oleh suatu perusahaan untuk sukses dalam bisnis (Analoui & Karami, 2015). Keunggulan bersaing berkelanjutan dalam hal ini hanya dapat diperoleh melalui sumber daya yang mempunyai 4 karakteristik: bernilai, langka, sulit untuk ditiru dan sulit untuk disubstitusi (J. Barney, 1991). Dengan mempertimbangkan hal tersebut, perusahaan ABC dapat memilih strategi yang fokus kepada peningkatan sumber daya dengan karakteristik tersebut seperti reputasi yang baik, hubungan dengan pelanggan yang baik, dan pengetahuan terkait pasar.

Kesimpulan

Strategi yang tepat mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesuksesan UMKM. Formulasi serta pemilihan strategi yang tepat untuk UMKM harus mempertimbangkan faktor lingkungan eksternal dan internal dengan analisis SWOT dan IE matrix. Terkait lingkungan internal terdapat tujuh faktor kekuatan dan lima faktor kelemahan bagi perusahaan ABC. Sedangkan terkait lingkungan eksternal terdapat lima faktor ancaman dan tujuh faktor peluang. Dari hasil analisis IE matrix perusahaan ABC mempunyai posisi yang baik dan cocok untuk menerapkan strategi intensif dan strategi integrative. Adapun analisis TOWS Matrix

menghasilkan lima belas alternatif strategi yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan ABC. Pemilihan strategi perlu mempertimbangkan kesesuaian strategi dengan pengembangan sumber daya yang mempunyai empat ciri sumber daya keunggulan bersaing berkelanjutan. Pertama, strategi untuk meningkatkan penjualan melalui media daring dengan mengedepankan pelayanan prima. Kedua, strategi meningkatkan penjualan kepada pelanggan yang loyal dengan mengembangkan komunikasi yang efektif. Ketiga, memberikan pelayanan terbaik dengan penawaran sesuai kebutuhan pelanggan untuk meningkatkan reputasi.

Daftar Pustaka

- Analoui, F., & Karami, A. (2015). "Strategic management in small and medium enterprises. In *Journal of Business Administration and Management Sciences Research* (Vol. 2, Issue 3). Bank Indonesia. (2020). "Bersinergi Membangun Optimisme Pemulihan Ekonomi". *Laporan Perekonomian Indonesia*. Jakarta: Bank Indonesia..
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B., & Arikan, A. M. (2005). "The resource-based view: origins and implications". *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, 123–182.
- Benzing, C., Chu, H. M., & Callanan, G. (2005). "a Regional Comparison of the Motivation and Problems of Vietnamese Entrepreneurs". *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 10(01), 3–27.
- Benzing, C., Chu, H. M., & Kara, O. (2009). "Entrepreneurs in Turkey: A factor analysis of motivations, success factors, and problems". *Journal of Small Business Management*, 47(1), 58–91.
- Chittithaworn, C., Islam, A., Keawchana, T., & Yusuf, D. H. M. (2011). "Factors affecting business success of small & medium enterprises (SMEs) in Thailand". *Asian Social Science*, 7(5), 180–190.
- Chong, W. Y. (2012). "Critical Success Factors for Small and Medium Enterprises: Perceptions of Entrepreneurs in Urban Malaysia". *Journal of Business and Policy Research Issue*. Pp, 7(4), 204–215.
- Coy, S. P., Shipley, M. F., Omer, K., & Khan, R. N. A. (2007). "Factors Contributory To Success: a Study of Pakistan'S Small Business Owners". *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12(02), 181–198.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach Sixteenth Edition*. Boston: Pearson.
- Douglas, J., Douglas, A., Muturi, D., & Ochieng, J. (2017). "An Exploratory Study of Critical Success Factors for SMEs in Kenya". *20th Excellence in Services International Conference, September*, 1–12.
- European Commision. (2015). *User guide to the SME Definition*. di akses dari <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42921> pada 10 Februari 2022.
- Fatoki, O. (2014). "The causes of the failure of new small and medium enterprises in South Africa". *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 922–927.
- Griffin, R. W. (2012). "Managing new venture formation and entrepreneurship". *Management: Principles and Practices*, 720.
- Halim, R. E., Azis, A., & Firmanzah. (2014). "Faktor Kunci Sukses Perusahaan Kecil dan Menengah Dalam Menghindari Kegagalan Pada Periode Lima Tahun Pertama". *Jurnal Pengkajian Koperasi Dan UKM*, 9(1), 71–84.
- Hisrich Robert, D., Peters Michael, P., & Shepherd Dean, A. (2013). *Entrepreneurship--Ninth*

- Edition [Buch]*. New York: McGraw-Hill.
- Jannah, M. (2015). "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kegagalan Usaha". *ISLAMICONOMIC: Jurnal Ekonomi Islam*, 6(1), 24-42.
- Kemenkop UKM. (2012). "*Rencana Strategis Kementerian Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia Tahun 2012 - 2014*". Jakarta: Kementerian Koperasi dan UKM.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2012). *Kebijakan antisipasi krisis Tahun 2012 melalui program kredit usaha rakyat (KUR)*. In *Badan Kebijakan Fiskal*. di akses dari https://kemenkeu.go.id/sites/default/files/laporan_tim_kajian_kebijakan_antisipasi_krisis_tahun_2012_melalui_kur.pdf pada 12 Februari 2022.
- Maulana, N., & Hutagalung, J. M. P. (2019). "Strategi Pengendalian Dampak Sosial dan Ekonomi Pembangunan Pusat Perbelanjaan Modern: Studi Kasus di Kawasan Blok M Jakarta". *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 2(3), 419–432.
- Ng, H. S., & Kee, D. M. H. (2012). "The Issues and Development of Critical Success Factors for the SME Success in a Developing Country". *International Business Management*, 6(6), 680–691.
- Oosthuizen, H. (1997). "An evaluation of the relevance of the Miles & Snow Strategic Typology Under Present-day Conditions of Major Environmental Uncertainty: The Emperor's New Clothes or A Paradigm Shift?". *South African Journal of Business Management*, 28(2), 63–72.
- Penttinen, E., & Palmer, J. (2007). "Improving firm positioning through enhanced offerings and buyer-seller relationships". *Industrial Marketing Management*, 36(5), 552–564.
- Rambat, L. (2007). *Entrepreneurship: From Mindset to Strategy*. Jakarta: Lembaga Penerbit FE UI.
- Republik Indonesia. (2020). *Rencana pembangunan jangka menengah nasional 2020-2024*. Jakarta: Republik Indonesia.
- Ronald J. Ebert, R. G. (2015). *Pengantar Bisnis Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Leboea, S. T. (2017). *The factors influencing SME failure in South Africa*. Master's thesis, University of Cape Town.
- Sugiyono. (2007). *Metodologi Penelitian Bisnis In Metodologi Penelitian Bisnis* (Vol. 148). Makassar : Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah.
- Suryana. (2013). *Kewirausahaan: Kiat dan proses menuju sukses*. Jakarta: Salemba Empat.
- Uddin, M. R., & Bose, T. K. (2013). "Factors Affect the Success of SME in Bangladesh: Evidence from Khulna City". *Journal of Management and Sustainability*, 3(3), 166.
- Wehrich, H. (1993). "Daimler-Benz' S Move Towards The Next Century With The Tows Matrix". *European Business Review*, 4-11.