

Strategi Pengembangan Potensi Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dengan Dukungan Kucuran Kredit (Studi Kasus: UMKM Kabupaten XYZ)

The Development Strategy of Potential Business of Micro, Small, and Middle Enterprises (MSMEs) with Financial Credit Supporting Program (Case Study: MSMEs of XYZ Regency)

Putri Pangestika, Imam Santoso, Retno Astuti*

Department of Agro-industrial Technology, Faculty of Agricultural Technology
University of Brawijaya, Malang, Indonesia

* retno_astuti@ub.ac.id

Received: 27th May, 2016; 1st Revision: 26th July, 2016; 2nd Revision: 30th July, 2016; Accepted: 01st August, 2016

Abstrak

Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui peningkatan kinerja UMKM setelah mendapat kucuran kredit, mengetahui alternatif perencanaan strategi yang tepat dalam pengembangan UMKM, dan mengetahui prioritas strategi pengembangan UMKM di Kabupaten XYZ. Penelitian ini menggunakan uji Wilcoxon untuk menguji peningkatan kinerja UMKM setelah mendapat kredit, *Strenght, Weakness, Opportunity dan Threat (SWOT)* untuk perencanaan alternatif strategi dan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* untuk penentuan prioritas strategi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat peningkatan yang signifikan pada omset penjualan dan keuntungan usaha setelah mendapat kucuran kredit, namun pada jumlah tenaga kerja mengalami peningkatan yang tidak signifikan setelah mendapat kucuran kredit. Strategi pengembangan yang dapat diterapkan pada UMKM Kabupaten XYZ yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk. Prioritas strategi pengembangan yang dapat diterapkan UMKM di Kabupaten XYZ adalah melakukan inovasi produk yang diolah, menjaga dan mempertahankan kualitas produk dan meningkatkan sarana dan prasarana pengembangan UMKM.

Kata kunci: kucuran kredit, strategi, UMKM

Abstract

This research aimed to know the improvement of the Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) performance after getting financial credit support, to know appropriate planning of strategies in developing MSMEs and to find out the priority of development strategies at MSMEs in XYZ Regency. Wilcoxon test was used to test the improving performance of MSMEs after getting financial credit support, Strenght, Weakness, Opportunity dan Threat (SWOT) analysis was used to plan alternative strategies then Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) was used to determine the priority of alternative strategies. The results of research showed that there was a significant improvement in sales and business profits after getting financial credit support, but the increasing amount of employee was not significant after getting financial credit support. Development strategies which could be applied in XYZ Regency were market penetration and product development. There were three priority development strategies which able to be applied at MSMEs in XYZ Regency, i.e conducting product innovation, maintaining the quality of products, and improving the facilities and infrastructure of MSMEs development.

Keywords: credit assistance, MSMEs, strategy

PENDAHULUAN

Pertumbuhan UMKM yang semakin pesat, berkembang mewarnai perekonomian daerah. Berdasarkan Badan Pusat Statistik (2010), jumlah UMKM di Jawa Timur mencapai 4,2 juta dengan 85,09% merupakan usaha mikro, 14,19% merupakan usaha kecil, 0,57% usaha menengah dan hanya 0,15% berupa usaha skala besar. Jumlah UMKM di Kabupaten XYZ sebanyak 362.448 UMKM atau 8,63% dari total jumlah UMKM di Jawa Timur. Jumlah UMKM yang

cukup banyak ini membuktikan bahwa UMKM memiliki peranan strategis dan potensi yang besar bagi perkembangan dan pertumbuhan ekonomi di Jawa Timur. Saat ini tercatat UMKM telah memberikan kontribusi yang cukup signifikan terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) di Jawa Timur sebesar 53,4% atau setara dengan Rp 415,7 triliun.

Pengembangan UMKM pada saat ini masih dihadapkan dengan berbagai hambatan dan rintangan yang sangat kompleks dan meliputi berbagai aspek, di antaranya permodalan yang

kurang, pengetahuan manajerial dan teknologi yang masih rendah, serta kesulitan pemasaran. Produk-produk impor yang mulai menguasai pasar juga dapat menambah daftar persaingan bisnis di Indonesia, tetapi UMKM dengan keterbatasan yang ada masih diharapkan mampu untuk menopang perekonomian Indonesia dan siap bersaing di pasar global dalam menghadapi *ASEAN Economic Community (AEC)*.

Salah satu upaya pemerintah yang telah berjalan adalah dengan adanya Kredit Usaha Rakyat (KUR). KUR adalah program kredit yang diperuntukkan bagi UMKM dalam bentuk pemberian modal kerja dan investasi yang didukung fasilitas penjaminan untuk usaha produktif. Kucuran kredit yang dilakukan oleh pemerintah diharapkan mampu meningkatkan kinerja dan potensi suatu UMKM. Untuk mengetahui pengoptimalan hasil kebijakan pemerintah tersebut, maka analisis dibutuhkan untuk mengetahui kondisi perkembangan UMKM yang mendapat kucuran kredit. Agar adanya kucuran kredit dapat berjalan secara optimal, maka perencanaan alternatif strategi pengembangan yang tepat juga diperlukan. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui peningkatan kinerja UMKM setelah mendapat kucuran kredit, mengetahui alternatif perencanaan strategi yang tepat dalam pengembangan UMKM menggunakan analisis *SWOT* dan mengetahui prioritas strategi pengembangan UMKM di Kabupaten XYZ menggunakan metode *QSPM*.

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini, kredit difokuskan pada pemberian kredit dana bergulir. Penelitian juga hanya pada usaha berbasis agroindustri di Kabupaten XYZ yang mendapat kredit dana bergulir 2 tahun terakhir dengan minimal pinjaman Rp 10.000.000,00.

Penentuan Responden

Populasi dalam penelitian ini adalah UMKM di Kabupaten XYZ yang memperoleh kredit dana bergulir, sedangkan sampel dalam penelitian ini adalah UMKM di Kabupaten XYZ yang mendapat kredit bergulir selama 2 tahun terakhir dengan minimal pinjaman bobot dan *rating* faktor strategis internal dan eksternal UMKM serta kuesioner pembobotan strategi. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan yaitu *non probability sampling* dengan *purposive sampling*.

ive sampling. Teknik *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel yang didasarkan pada suatu pertimbangan tertentu yang dibuat oleh peneliti.

Responden yang digunakan pada penelitian ini yaitu 30 UMKM yang terdiri dari 23 usaha mikro, 5 usaha kecil dan 2 usaha menengah. Pengambilan sampel ini sesuai dengan persentase masing – masing usaha mikro, kecil, dan menengah tersebut di Kabupaten XYZ. Responden UMKM merupakan responden yang mengisi kuesioner utama yang berisi pertanyaan - pertanyaan terkait usaha yang sedang dijalani sehingga peneliti dapat mengetahui faktor strategis internal dan eksternal UMKM. Selain pihak UMKM, 4 responden ahli dari Dinas UMKM, Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan, Bank UMKM, dan Bank Jatim di Kabupaten XYZ juga memberikan bobot dan *rating* faktor strategis internal dan eksternal UMKM serta pembobotan strategi menggunakan *QSPM*.

Uji Wilcoxon

Uji Wilcoxon digunakan untuk menguji dua sampel yang saling berhubungan dan bertujuan untuk menguji apakah keduanya mempunyai hubungan (Santoso, 2009). Data kuantitatif yang diperoleh melalui kuesioner diolah menggunakan software SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) versi 19.0. Sebelum dilakukan uji beda, terlebih dahulu dilakukan uji normalitas data untuk mengetahui data berdistribusi normal atau tidak. Uji beda rata-rata dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui adanya peningkatan kinerja UMKM setelah mendapat kucuran kredit. Kinerja UMKM ditinjau dari variabel berikut:

1. Jumlah tenaga kerja sebelum dan sesudah mendapat kredit
2. Omset penjualan sebelum dan sesudah mendapat kredit
3. Keuntungan usaha sebelum dan sesudah mendapat kredit

Hipotesis untuk masing-masing variabel yang dikaji sebagai berikut:

1. Terjadi peningkatan jumlah tenaga kerja setelah mendapat kucuran kredit
2. Terjadi peningkatan omset penjualan setelah mendapat kucuran kredit
3. Terjadi peningkatan keuntungan usaha setelah mendapat kucuran kredit

Pengujian dilakukan dengan melihat nilai signifikansi pada tabel uji statistik pada hasil uji beda rata, jika nilai signifikansi > 0,05 maka

terjadi peningkatan yang tidak signifikan terhadap variabel yang dikaji setelah mendapat kucuran kredit. Apabila nilai signifikansi $< 0,05$ maka terjadi peningkatan yang signifikan terhadap variabel yang dikaji setelah mendapat kucuran kredit.

Analisis SWOT

Analisis *SWOT* merupakan suatu alat analisis yang dipergunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan. Matriks *SWOT* dapat membantu para pengusaha untuk mengembangkan empat jenis strategi dengan mencocokkan faktor internal dan eksternal. Empat jenis strategi tersebut adalah *Strengths-Opportunity (SO)*, *Weakness-Opportunity (WO)*, *Strengths-Threats (ST)* dan *Weakness-Threats (WT)* (David, 2009). Berdasarkan data yang berupa analisis faktor internal dan eksternal maka dapat ditentukan posisi pengembangan UMKM di Kabupaten XYZ. Analisis faktor internal dilakukan untuk mengetahui kekuatan yang dapat dimanfaatkan dan kelemahan yang harus diatasi dalam upaya pengembangan UMKM. Analisis faktor eksternal dilakukan untuk melihat adanya peluang dan ancaman yang ada serta untuk mengetahui seberapa baik strategi yang digunakan selama ini.

The Input Stage

Pemasukan data pada tahap ini menggunakan matriks *IFE (Internal Factor Evaluation)* dan matriks *EFE (External Factor Evaluation)*. Matriks *IFE* digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dari UMKM di Kabupaten XYZ. Matriks *EFE* digunakan untuk mengetahui peluang dan ancaman pada UMKM di Kabupaten XYZ. Teknik yang digunakan untuk menentukan bobot pada matriks *IFE* dan *EFE* adalah *pairwise comparison*. Penentuan bobot pada setiap variabel yang dibandingkan menggunakan skala sebagai berikut:

- 1 = Jika faktor strategis eksternal atau internal pada baris/horizontal kurang penting daripada faktor strategis eksternal atau internal pada kolom/vertikal
- 2 = Jika faktor strategis eksternal atau internal pada baris/horizontal sama penting daripada faktor strategis eksternal dan internal pada kolom/vertikal
- 3 = Jika faktor strategis eksternal dan internal pada baris/horizontal lebih penting dari-

pada faktor strategis eksternal atau internal pada kolom/vertikal

Pemberian bobot didasarkan pada keadaan UMKM secara umum yang terjadi tanpa memperdulikan apakah faktor tersebut kekuatan atau kelemahan serta peluang dan ancaman. Menurut David (2004), bobot yang diperoleh akan berada pada kisaran 0 sampai 1, yaitu:

0,00	= tidak penting
>0,00 - 0,05	= kurang penting
>0,05 - 0,10	= penting
>0,10	= sangat penting

Langkah selanjutnya yang dilakukan setelah pembobotan pada matriks *IFE* dan *EFE* adalah pemberian nilai *rating* pada matriks *IFE* dan *EFE*. Pemberian nilai *rating* menunjukkan tingkat faktor strategis yang berpengaruh terhadap pengembangan UMKM di Kabupaten XYZ. Pemberian nilai *rating* untuk masing-masing faktor internal dan eksternal berkisar 1-4.

The Matching Stage

Pada teknik ini terdiri dari dua tahap yaitu (Umar, 2005):

1. Matriks Internal dan Eksternal (IE)

Hasil yang diperoleh dari matriks *IFE* dan *EFE* dimasukkan ke dalam matriks IE dengan tujuan untuk melihat posisi perusahaan dalam matriks yang terdiri dari 9 sel dan memperoleh strategi yang tepat untuk diterapkan pada unit bisnis yang lebih detail. Menurut Yuliatwati (2008), pada matriks IE, total skor bobot *IFE* ditempatkan pada sumbu x sedangkan total bobot *EFE* ditempatkan pada sumbu y. Matriks IE dibagi menjadi 3 bagian yaitu:

- a. Sel I, II dan IV merupakan fase tumbuh dan membangun. Pada posisi ini strategi yang dapat digunakan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal) (Rangkuti 2006).
- b. Kolom III, V dan VII merupakan fase menjaga dan memelihara. Pada posisi ini perusahaan menerapkan strategi tanpa mengubah arah strategi yang telah diterapkan dengan tujuan untuk menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit. Strategi yang dapat digunakan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk (Lipinski, 2002).
- c. Kolom VI, VIII, IX merupakan fase panen atau divestasi. Pada saat kebera-

daan perusahaan terancam dan tidak lagi dapat bersaing secara efektif, seringkali dibutuhkan strategi yang menekankan pada penghematan. Strategi yang dapat digunakan adalah diversifikasi konglomerat, divestasi dan likuidasi (Dyson, 2004).

2. Matriks *SWOT*

Matriks *SWOT* merupakan *matching tool* yang penting untuk mengembangkan empat tipe strategi. Langkah dalam menyusun matriks *SWOT* yaitu (Amalia dkk, 2012):

- Menyusun daftar kekuatan dan kelemahan internal UMKM dan daftar peluang dan ancaman eksternal.
- Menyusun strategi *S-O* dengan cara mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal.
- Menyusun strategi *W-O* dengan cara mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal.
- Menyusun strategi *S-T* dengan cara mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal.
- Menyusun strategi *W-T* dengan cara mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal.

QSPM

QSPM dirancang untuk menentukan kemenarikan relatif dan mengevaluasi pilihan strategi-strategi alternatif secara objektif berdasarkan hasil identifikasi faktor internal dan eksternal pada matriks *IFE* dan *EFE*. *QSPM* merupakan matriks tahap akhir dalam analisis formulasi strategi. Teknik ini secara jelas menunjukkan strategi alternatif yang paling baik (Purwanto, 2008). *QSPM* menggunakan input dari analisis pada *input stage* dan *matching stage*. Tujuan *QSPM* yaitu untuk menetapkan kemenarikan relatif dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih untuk menentukan strategi mana yang paling baik untuk diimplementasikan. Terdapat enam langkah penyusunan *QSPM*, yaitu (Umar, 2005):

- Mencatat hasil analisis faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan analisis eksternal (peluang dan ancaman) masing-masing minimal sepuluh ke dalam *QSPM*.
- Memberi bobot pada masing-masing faktor internal maupun eksternal sesuai dengan bobot pada matriks *IFE* dan *EFE*.
- Memasukkan alternatif strategi yang telah dipertimbangkan.
- Menetapkan *Attractiveness Score (AS)*

dengan cara meneliti masing-masing faktor internal dan eksternal serta menentukan peran faktor-faktor tersebut dalam pemilihan strategi.

Batasan nilai *AS* yaitu

- 1 = Tidak menarik
- 2 = Agak menarik
- 3 = Menarik
- 4 = Sangat menarik

- Menghitung total *AS (TAS)* atau total nilai daya tarik. *TAS* diperoleh dari perkalian bobot dengan nilai *AS* rata-rata pada masing-masing baris. Nilai *TAS* menunjukkan daya tarik relatif dari segi alternatif strategi.
- Menjumlahkan nilai *TAS* pada masing-masing kolom *QSPM*. Nilai *TAS* dari alternatif strategi yang tertinggi menunjukkan bahwa alternatif strategi tersebut menjadi pilihan utama sedangkan nilai *TAS* terkecil menunjukkan bahwa alternatif tersebut menjadi pilihan terakhir.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Kabupaten XYZ

Kabupaten XYZ merupakan salah satu daerah yang memiliki potensi perkembangan industri yang menunjukkan perkembangan yang baik dari tahun ke tahun. Kabupaten XYZ terdiri dari 18 kecamatan. Kebijakan pemerintah Kabupaten XYZ dalam menerapkan program "*one village, one product*" dapat dikatakan berhasil karena terbukti dengan adanya 41 sentra industri yang tersebar di masing-masing kecamatan. Selain itu upaya pemerintah daerah dalam meningkatkan daya saing UMKM dengan melakukan beberapa program di antaranya:

- Program peningkatan kemampuan teknologi industri melalui kegiatan perluasan penerapan standar produk industri manufaktur, yaitu fasilitas penetapan merek dan fasilitas pengajuan Pangan Industri Rumah Tangga (PIRT)
- Fasilitas bagi UMKM terhadap pemanfaatan sumber daya dan fasilitas kerjasama kemitraan UMKM dengan swasta, yaitu:
 - Pelatihan UKM Agro yang meliputi pelatihan pengolahan rumput laut, pelatihan desain kemasan dan pelatihan *e-marketing* UMKM Agro
 - Pelatihan UMKM Aneka yang meliputi pelatihan desain kerajinan kulit, pelatihan desain kerajinan sifon, pelatihan pembuatan barang kulit dan pelatihan *e-*

marketing

- c. Pelatihan UKM Tekstil yang meliputi pelatihan desain kerajinan batik, pelatihan sablon kaos, dan pelatihan desain bordir
3. Fasilitas forum komunikasi dan peningkatan motivasi kewirausahaan, yaitu pelatihan motivasi kewirausahaan, pemasaran berbasis IT melalui jejaring sosial, serta pameran industri

Pemerintah juga memberikan bantuan dana bergulir kepada UMKM untuk meningkatkan produktivitas serta daya saing. Menurut Peraturan Menteri Keuangan Nomor 99/PMK.05/2008, dana bergulir adalah dana yang dialokasikan oleh Kementerian Negara / Lembaga / Satuan Kerja Badan Layanan Umum sebagai bagian dari peran pemerintah daerah untuk kegiatan penguatan modal usaha mikro, kecil, menengah dan koperasi serta usaha lainnya yang berada di bawah pembinaan Kementerian Negara/ Lembaga. Bunga pinjaman untuk kredit dana bergulir sebesar 6% per tahun. Bagi pengusaha kecil atau UMKM yang beminat untuk mendapatkan bantuan dana bergulir, harus memenuhi persyaratan yaitu UMKM telah berdiri minimal dua tahun, kegiatan usaha UMKM dalam keadaan sehat, produktif serta dapat berkembang dari penambahan modal pinjaman, serta pemohon bantuan dana bergulir tidak termasuk dalam daftar kredit macet dari Bank dan tidak sedang memperoleh pembiayaan ganda dari dana bergulir yang bersumber dari APBN, APBD Provinsi dan APBD Kabupaten / Kota.

Hasil Uji Statistik

Berdasarkan hasil uji normalitas menunjukkan data tidak berdistribusi normal sehingga pengujian selanjutnya menggunakan uji nonparametrik yaitu uji Wilcoxon. Hasil uji Wilcoxon terdapat pada Tabel 1. Berdasarkan uji Wilcoxon diperoleh hasil komposisi variabel tenaga kerja, omset penjualan dan keuntungan usaha sesudah memperoleh kucuran kredit yang ditunjukkan pada Gambar 2, 3 dan 4.

Tenaga Kerja

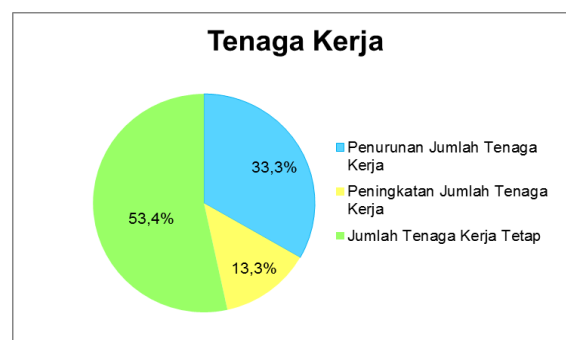
Hasil uji Wilcoxon untuk variabel tenaga kerja menunjukkan bahwa nilai signifikansi asimptotis (0,506) lebih besar dari 0,05. Hal tersebut berarti bahwa ada peningkatan yang tidak signifikan pada jumlah tenaga kerja setelah mendapat kucuran kredit pada UMKM di Kabupaten XYZ.

Sebanyak 53,4% UMKM responden memiliki jumlah tenaga kerja yang tetap, bahkan 33,3% UMKM mengalami penurunan jumlah tenaga kerja. Hal ini karena para pelaku UMKM merasa masih berat untuk melakukan penambahan jumlah tenaga kerja. Hanya sebanyak 13,3% UMKM responden mengalami peningkatan jumlah tenaga kerja. Pelaku UMKM di Kabupaten XYZ memilih penggunaan bantuan kredit untuk membeli bahan baku serta mesin dan peralatan yang dapat menunjang keberlangsungan produksi daripada menambah jumlah tenaga kerja sehingga dapat dikatakan bahwa bantuan modal dari pemerintah dalam bentuk kredit dana bergulir ini belum optimal untuk meningkatkan jumlah tenaga kerja.

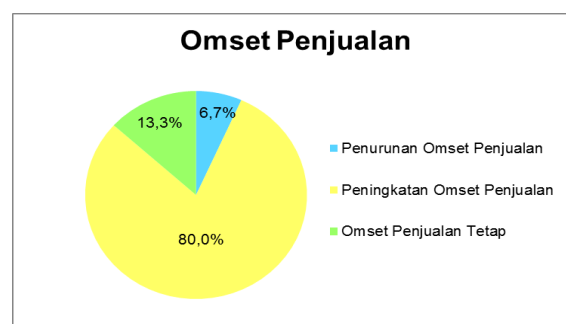
Tabel 1. Hasil Uji Wilcoxon peningkatan kinerja UMKM sebelum dan sesudah menerima kucuran kredit

Variabel	Nilai Signifikansi	Keterangan
Tenaga kerja	0,506	Tidak signifikan
Omset Penjualan	0,001	Signifikan
Keuntungan	0,003	Signifikan

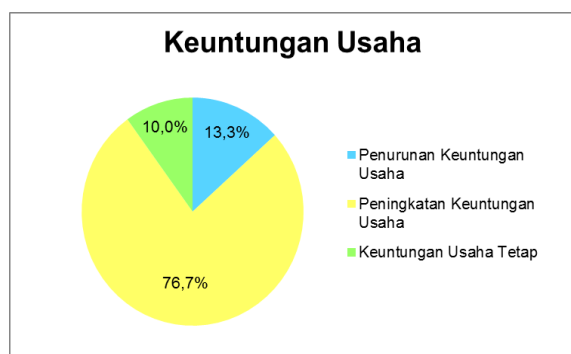
Sumber: Data Primer Diolah (2015)



Gambar 2. Komposisi jumlah tenaga kerja UMKM sesudah memperoleh kucuran kredit



Gambar 3. Komposisi omset penjualan UMKM sebelum dan sesudah memperoleh kucuran kredit



Gambar 4. Komposisi keuntungan UMKM sebelum dan sesudah memperoleh kucuran kredit

Omset Penjualan

Hasil uji Wilcoxon untuk variabel omset penjualan menunjukkan bahwa nilai signifikansi asimptotis (0,001) lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti bahwa ada peningkatan yang signifikan pada omset penjualan setelah mendapat kucuran kredit pada UMKM di Kabupaten XYZ.

Sebanyak 80% UMKM responden mengalami peningkatan omset penjualan setelah memanfaatkan kucuran kredit untuk memperbaiki atau meningkatkan produktivitas usaha, tetapi omset penjualan dari 13,3% UMKM responden tidak mengalami perubahan, bahkan sebanyak 6,7% UMKM responden mengalami penurunan omset penjualan. Peningkatan modal akan diikuti dengan peningkatan produksi yang dapat berakibat pada meningkatnya omset penjualan sehingga dapat dikatakan bahwa bantuan modal dari pemerintah dalam bentuk kredit dana bergulir ini sudah optimal untuk meningkatkan omset penjualan.

Keuntungan Usaha

Berdasarkan hasil uji Wilcoxon, nilai signifikansi asimptotis (0,003) lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti bahwa ada peningkatan yang signifikan pada keuntungan usaha setelah mendapat kucuran kredit di UMKM Kabupaten XYZ.

Mayoritas UMKM (sebanyak 76,7% dari responden) mengalami peningkatan keuntungan usaha setelah mendapat kucuran kredit seiring dengan meningkatnya omset penjualan. Menurut Putri (2010), peningkatan modal usaha yang diikuti dengan peningkatan produksi dan omset penjualan, secara tidak langsung akan menyebabkan keuntungan usaha juga ikut meningkat. Walaupun sebagian besar UMKM responden mengalami peningkatan keuntungan usaha setelah mendapat kucuran kredit, sebanyak 10%

dan 13,3% UMKM responden memiliki keuntungan usaha yang tetap dan menurun yang menunjukkan bahwa UMKM belum memanfaatkan adanya kredit dana bergulir secara optimal. Cukup besarnya persentase penurunan keuntungan usaha dapat terjadi akibat tingkat inflasi yang berdampak meningkatnya biaya operasional usaha sehingga dapat dikatakan bahwa bantuan modal dari pemerintah dalam bentuk kredit dana bergulir ini sudah optimal untuk meningkatkan keuntungan usaha.

The Input Stage

Matriks IFE

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor strategis internal yang terdapat di UMKM Kabupaten XYZ. Matriks IFE menggunakan bobot dan *rating* dari penilaian kekuatan dan kelemahan UMKM untuk memperoleh nilai tertimbang. Matriks IFE dapat dilihat pada Tabel 2.

Kualitas produk memiliki nilai tertimbang tertinggi yaitu 0,317 dengan bobot sebesar 0,079 dan *rating* sebesar 4,0. Hal tersebut menunjukkan bahwa kualitas produk merupakan kekuatan utama yang penting dan memiliki pengaruh yang sangat kuat pada UMKM. UMKM di Kabupaten XYZ sangat memperhatikan dan menjaga kualitas bahan baku yang digunakan maupun produk yang dihasilkan. Proses bisnis untuk mempertahankan kualitas yang terbaik bahkan lebih baik lagi untuk menjaga kepercayaan konsumen penting bagi UMKM di Kabupaten XYZ. Oleh karena itu, pelaku UMKM di Kabupaten XYZ lebih memanfaatkan bantuan kredit untuk meningkatkan kualitas produknya. Menurut Smith dan Chang (2010), kualitas produk merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan konsumen, sedangkan hasil penelitian Sunny-Hu, *et al.* (2010) menunjukkan bahwa kepuasan konsumen akan membentuk loyalitas konsumen.

Pada faktor kelemahan, *skill* dan pengetahuan tenaga kerja memiliki nilai tertimbang sebesar 0,244 dengan nilai bobot 0,070 dan *rating* 3,5. Hal tersebut berarti bahwa *skill* dan pengetahuan tenaga kerja merupakan kelemahan utama yang penting dan memiliki pengaruh yang kuat pada UMKM. *Skill* dan pengetahuan akan berpengaruh pada kemampuan mengadopsi teknologi dan mengakses pasar. Kualitas sumber daya manusia yang rendah dapat berdampak negatif pada barang dan jasa yang dihasilkan sehingga kurang memuaskan dan

memiliki daya saing yang rendah. Oleh karena itu, pemberian bantuan kredit kepada UMKM di Kabupaten XYZ tidak berdampak pada peningkatan jumlah tenaga kerja karena UMKM di Kabupaten XYZ lebih memerlukan tenaga kerja yang berkualitas dengan *skill* dan pengetahuan sesuai yang dibutuhkan UMKM. Beberapa UMKM bahkan mengurangi jumlah tenaga kerjanya agar proses bisnisnya lebih efisien. Menurut Martoyo (2005), penggunaan teknologi dan ilmu pengetahuan yang tepat dapat memberikan nilai tambah serta mendorong adanya perkembangan bagi suatu industri. Kemampuan UMKM dalam memanfaatkan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sangat berguna untuk meningkatkan produktivitas baik dari segi kualitas maupun kuantitas produk yang dihasilkan.

Matriks *EFE*

Faktor-faktor strategis eksternal dievaluasi di dalam matriks *EFE* untuk mengetahui faktor strategis eksternal yang terdapat di UMKM Kabupaten XYZ. Matriks *EFE* menggunakan bobot dan *rating* dari penilaian peluang dan ancaman UMKM untuk memperoleh nilai tertimbang. Matriks *EFE* dapat dilihat pada Tabel 3.

Berdasarkan nilai tertimbang pada matriks *EFE*, program bantuan pemerintah memiliki nilai tertimbang tertinggi yaitu 0,325 dengan nilai bobot sebesar 0,100 dan *rating* sebesar 3,3. Hal tersebut berarti bahwa program bantuan pemerintah merupakan faktor strategis yang penting dan memiliki pengaruh kuat untuk mendukung keberlanjutan dan pengembangan

Tabel 2. Matriks *IFE*

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
KEKUATAN				
1.	Produk-produk unggulan tersentra dan prospektif	0,087	2,8	0,238
2.	Kualitas produk	0,079	4,0	0,317
3.	Segmen pasar yang jelas	0,080	3,3	0,260
4.	Penetapan harga sesuai pasar	0,083	2,8	0,229
5.	Tenaga kerja lokal cukup tersedia	0,083	2,5	0,208
6.	Produk non pangan mengikuti <i>trend</i>	0,098	2,5	0,244
KELEMAHAN				
1.	Jaringan pemasaran belum luas	0,067	3,5	0,233
2.	<i>Skill</i> dan pengetahuan tenaga kerja masih rendah	0,070	3,5	0,244
3.	Proses produksi manual–semi otomatis	0,080	2,8	0,220
4.	Sistem promosi <i>online</i> belum optimal	0,087	2,3	0,197
5.	Motivasi bersaing rendah	0,071	3,3	0,229
6.	Ketersediaan modal	0,056	3,3	0,182
7.	Ketersediaan bahan baku	0,059	3,3	0,193
TOTAL		1,000		2,995

Sumber: Data Primer Diolah (2015)

Tabel 3. Matriks *EFE*

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
PELUANG				
1.	Peningkatan daya beli masyarakat	0,093	3,3	0,302
2.	Perubahan gaya hidup masyarakat	0,100	2,8	0,275
3.	Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi	0,094	2,8	0,260
4.	Kerjasama dengan mitra kerja	0,096	2,8	0,264
5.	Program bantuan pemerintah	0,100	3,3	0,325
ANCAMAN				
1.	Fluktuasi harga	0,085	2,8	0,233
2.	Pesaing UMKM sejenis	0,097	2,5	0,243
3.	Pendatang baru	0,117	2,8	0,321
4.	Produk-produk impor	0,104	2,5	0,260
5.	Kebijakan pemerintah	0,114	3,0	0,342
TOTAL		1,000		2,825

Sumber: Data Primer Diolah (2015)

UMKM di Kabupaten XYZ. Program yang dilakukan oleh pemerintah daerah setempat merupakan upaya untuk mendukung terwujudnya pertumbuhan ekonomi yang berkualitas serta berkelanjutan sehingga dapat dinikmati oleh masyarakat terutama melalui pengembangan agroindustri yang berdaya saing. Salah satu program bantuan pemerintah yang bermanfaat bagi pengembangan UMKM adalah kucuran kredit. Bantuan tersebut dapat meningkatkan keuntungan bagi sebagian besar UMKM di Kabupaten XYZ.

Selain terdapat peluang juga terdapat ancaman yang dapat mempengaruhi pengembangan UMKM. Kebijakan pemerintah yaitu dengan nilai tertimbang yang paling tinggi sebesar 0,342 dengan nilai bobot sebesar 0,114 dan rating sebesar 3,0. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan pemerintah merupakan ancaman yang sangat penting dan memiliki pengaruh yang kuat. Beberapa kebijakan yang dapat menjadi ancaman bagi UMKM adalah perubahan harga Bahan Bakar Minyak (BBM) yang tidak pasti akan berdampak pada tidak stabilnya harga di pasar, sedangkan dengan adanya pasar bebas dapat dipastikan produk-produk impor akan membanjiri pasar di seluruh Indonesia sehingga produk-produk lokal akan dituntut untuk bersaing dengan produk impor.

The Matching Stage

Matriks Internal-Eksternal (IE)

Total nilai tertimbang faktor internal pada matriks *IFE* sebesar 2,995, sedangkan nilai tertimbang faktor eksternal sebesar 2,825 pada matriks *EFE*. Hal tersebut menunjukkan bahwa posisi internal maupun eksternal UMKM berada pada rata-rata. Dari pertemuan kedua titik tersebut diketahui posisi UMKM berada pada sel V (Gambar 5). Menurut Yuliawati (2008), sel III, V dan VII menunjukkan strategi pertahanan dan pemeliharaan dengan strategi yang digunakan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Total Nilai Tertimbang Matriks IFE

		Kuat 3,0-4,0	Rata-rata 2,0-2,9	Lemah 1,0-1,99
Total Nilai Tertimbang Matriks EFE	Tinggi 3,0-4,0	I	II	III
	Rata-rata 2,0-2,9	IV	V	VII
	Rendah 1,0-1,99	VI	VIII	IX

Gambar 5. Matriks IE

Pelaksanaan dari strategi pengembangan produk yaitu melakukan inovasi pada produk, penggunaan teknologi produksi yang canggih, inovasi pada kemasan, meningkatkan sarana dan prasarana untuk mendukung pengembangan UMKM. Strategi penentrasi pasar yaitu dengan meningkatkan daya saing produk, memperbaiki sistem pemasaran, membatasi distribusi produk impor yang berlebihan dan meningkatkan promosi.

Matriks SWOT

Strategi pengembangan UMKM di Kabupaten XYZ diperoleh dari hasil analisis lingkungan faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi. Matriks *SWOT* menggunakan empat alternatif strategi utama yang terdiri dari *S-O* (*Strengths-Opportunities*), *W-O* (*Weaknesses-Opportunities*), *S-T* (*Strengths-Threats*) dan *W-T* (*Weaknesses-Threats*). Berdasarkan hasil analisis *SWOT* diperoleh sepuluh alternatif strategi pengembangan UMKM di Kabupaten XYZ yang dapat dilihat pada Tabel 4.

The Decision Stage

The decision stage adalah tahap pengambilan keputusan menggunakan matriks *QSPM* untuk menentukan prioritas alternatif strategi mana yang paling baik. Matriks *QSPM* menggunakan nilai bobot dan *Attractive Score* (*AS*) yang dinilai oleh responden ahli untuk memperoleh nilai *Total Attractive Score* (*TAS*). Nilai *TAS* dapat dilihat pada Tabel 5. Pada tahap ini dipilih tiga prioritas strategi terbaik untuk diimplementasikan di UMKM Kabupaten XYZ. Ketiga strategi tersebut dipilih karena memiliki nilai total yang paling tinggi di antara strategi lainnya, yaitu:

1. Strategi Melakukan Inovasi Produk yang Diolah

Melakukan inovasi produk yang diolah merupakan alternatif strategi pengembangan yang memiliki nilai *TAS* terbesar pertama yaitu 5,72. Strategi ini merupakan strategi *S-O* yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Inovasi produk pangan maupun non pangan sangat dibutuhkan dalam pengembangan produk dan mempertahankan pasar. Inovasi terhadap produk pangan seperti tahu, tempe, kerupuk ikan, kerupuk bawang, ikan asap dan produk pangan lainnya perlu dilakukan untuk meningkatkan nilai tambah dan nilai jual

Tabel 4. Matriks *SWOT*

Eksternal	Internal	Strengths (S) Produk-produk unggulan tersentra dan prospektif 1. Kualitas produk 2. Segmen pasar yang jelas 3. Penetapan harga yang sesuai pasar 4. Tenaga kerja lokal cukup tersedia 5. Produk non pangan mengikuti <i>trend</i>	Weaknesses (W) 1. Jaringan pemasaran belum luas 2. <i>Skill</i> dan pengetahuan tenaga kerja masih rendah 3. Proses produksi manual-semi otomatis 4. Sistem promosi <i>online</i> belum optimal 5. Motivasi bersaing rendah 6. Ketersediaan modal 7. Ketersediaan bahan baku
	Opportunities (O)	Strategi S-O 1. Melakukan inovasi produk yang diolah (<i>S1,S6, O1,O2,O3</i>) 2. Menjaga dan mempertahankan kualitas produk (<i>S1,S2,S6,O1,O2</i>) 3. Menjalin kerjasama dengan mitra kerja untuk memperluas pasar (<i>S1,S3,S6,O4</i>)	Strategi W-O 1. Mengoptimalkan pemberian dan penggunaan bantuan dana (kredit bergulir) pemerintah (<i>W1,W3,W4,W6,O4,O5</i>) 2. Memperbaiki dan memperluas sistem pemasaran (<i>W1,W4,O4,O5</i>) 3. Melakukan pengembangan teknologi produksi (<i>W3,W7,O3,O5</i>)
	Threats (T)	Strategi S-T 1. Meningkatkan daya saing produk lokal (<i>S1,S2,S6,T4,T5</i>) 2. Membatasi distribusi produk impor yang berlebihan (<i>S1,S6,T4,T5</i>)	Strategi W-T 1. Meningkatkan sarana dan prasarana pengembangan UMKM (<i>W1,W3,W4,W7,T1,T2,T3,T4,T5</i>) 2. Meningkatkan promosi melalui <i>event-event</i> dengan menonjolkan ciri khas produk (<i>W1,W4,T2,T3,T4</i>)

Sumber: Data primer diolah

Tabel 5. Matriks *QSPM*

Faktor	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7	ST8	ST9	S10
Internal										
A	0,35	0,28	0,17	0,11	0,26	0,28	0,30	0,26	0,24	0,30
B	0,32	0,32	0,12	0,16	0,16	0,32	0,26	0,18	0,24	0,24
C	0,14	0,28	0,26	0,16	0,30	0,16	0,16	0,20	0,22	0,24
D	0,12	0,17	0,15	0,10	0,21	0,15	0,21	0,21	0,12	0,17
E	0,10	0,17	0,15	0,12	0,12	0,19	0,17	0,17	0,21	0,17
F	0,34	0,29	0,29	0,22	0,29	0,25	0,27	0,20	0,20	0,22
G	0,15	0,17	0,25	0,13	0,27	0,09	0,22	0,18	0,18	0,23
H	0,18	0,16	0,16	0,18	0,12	0,19	0,16	0,11	0,16	0,11
I	0,18	0,18	0,14	0,22	0,12	0,30	0,16	0,08	0,28	0,13
J	0,17	0,15	0,26	0,22	0,33	0,13	0,17	0,24	0,24	0,28
K	0,12	0,18	0,12	0,14	0,12	0,17	0,23	0,21	0,20	0,18
L	0,14	0,15	0,11	0,22	0,09	0,13	0,11	0,09	0,17	0,11
M	0,15	0,16	0,12	0,18	0,10	0,15	0,14	0,08	0,16	0,08
Eksternal										
A	0,37	0,33	0,30	0,19	0,30	0,21	0,19	0,23	0,19	0,33
B	0,40	0,25	0,28	0,20	0,28	0,28	0,23	0,28	0,23	0,30
C	0,31	0,28	0,26	0,28	0,21	0,38	0,24	0,14	0,31	0,21
D	0,24	0,24	0,38	0,24	0,29	0,22	0,26	0,29	0,26	0,26
E	0,25	0,23	0,30	0,38	0,30	0,25	0,18	0,25	0,38	0,30
F	0,28	0,30	0,17	0,21	0,13	0,15	0,21	0,19	0,20	0,21
G	0,39	0,36	0,29	0,24	0,24	0,27	0,29	0,19	0,27	0,27
H	0,41	0,44	0,32	0,32	0,32	0,32	0,38	0,31	0,35	0,35
I	0,42	0,36	0,29	0,29	0,29	0,23	0,42	0,39	0,26	0,34
J	0,20	0,23	0,23	0,40	0,30	0,20	0,29	0,37	0,34	0,26
Total	5,72	5,67	5,12	4,91	5,16	4,98	5,22	4,85	5,39	5,28

Sumber: Data primer diolah (2015)

produk. Inovasi yang dilakukan tidak hanya pada keberagaman rasa atau bentuk produk yang dihasilkan, namun inovasi juga dapat dilakukan pada penggunaan bahan baku yang digunakan maupun kemasan. Substitusi bahan baku dapat dilakukan untuk melakukan inovasi produk dan untuk mengantisipasi adanya fluktuasi harga yang tidak pasti. Pemanfaatan limbah dari bahan baku yang digunakan juga dapat memberikan inovasi produk dan memunculkan produk baru.

Inovasi juga perlu dilakukan untuk produk non pangan seperti tas, dompet, sepatu dan batik. UMKM yang mengolah produk non pangan tersebut dituntut untuk selalu mengikuti trend karena berkaitan dengan jaman dan gaya hidup masyarakat yang akan mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Margiono (2012), jenis usaha kerajinan harus menyesuaikan permintaan *trend* pasar akan produk tertentu. Faktor yang berpengaruh dominan adalah inovasi dan kreasi. Keberhasilan usaha kerajinan tidak hanya bertumpu pada faktor eksternal seperti minat konsumen saja, tetapi semua sektor kerajinan dituntut mampu menampilkan model dan motif-motif baru yang memiliki nilai jual yang diminati konsumen. Menurut Pramesti (2014), strategi ini bertujuan untuk mempertahankan kelangsungan hidup usaha karena produk-produk yang dihasilkan UMKM rentan terhadap perubahan kebutuhan, selera konsumen, teknologi, siklus hidup produk yang singkat serta persaingan yang semakin meningkat, terutama dengan produk-produk impor. Peningkatan daya beli dan perubahan gaya hidup masyarakat menuntut UMKM untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen sehingga tercapai kepuasan konsumen.

2. Menjaga dan Mempertahankan Kualitas Produk

Prioritas strategi kedua adalah menjaga dan mempertahankan kualitas produk dengan nilai *TAS* sebesar 5,67. Strategi ini juga merupakan strategi *S-O* yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Pengembangan tetap harus memperhatikan kualitas produk yang digunakan maupun dihasilkan karena

kualitas input yang digunakan untuk proses produksi akan mempengaruhi output yang dihasilkan. Menjaga dan mempertahankan kualitas produk merupakan upaya untuk menjaga citra baik perusahaan sehingga konsumen tidak akan meninggalkan produk tersebut. Salah satu contoh upaya menjaga kualitas bahan baku dan produk dapat dilakukan dengan cara melakukan proses produksi sesuai dengan *Standard Operational Procedur (SOP)*, melakukan sortasi pada penggunaan bahan baku, serta melakukan *maintenance* mesin dan peralatan secara berkala.

Penerapan standar kualitas sesuai dengan standar pasar global akan memberikan manfaat tersendiri bagi UMKM, salah satunya adalah meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan melalui jaminan kualitas yang terorganisasi dan sistematis. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Lestari (1999), faktor kualitas menjadi permasalahan penting pada segala kegiatan produksi dalam memasuki era perdagangan bebas. Konsumen pada saat ini semakin kritis sehingga menuntut kesesuaian antara kualitas produk dengan uang yang dibelanjakannya.

Kualitas menjadi peluang yang besar bagi UMKM terkait dengan peningkatan daya beli dan perubahan gaya hidup masyarakat karena hal tersebut berkaitan dengan bagaimana konsumen menilai dan memilih produk berkualitas terbaik. Menurut Resmi (2011), strategi peningkatan kualitas merupakan upaya yang dilakukan untuk menarik minat dan daya beli konsumen sehingga dapat meningkatkan posisi produk dalam persaingan. Strategi untuk meningkatkan kualitas produk dapat dilakukan melalui penelitian dan pengembangan produk, pengamatan daur hidup produk, *Total Quality Management*, atribut produk, serta diferensiasi produk.

3. Meningkatkan Sarana dan Prasarana Pengembangan UMKM

Prioritas strategi ketiga adalah meningkatkan sarana dan prasarana pengembangan UMKM dengan nilai *TAS* sebesar 5,39. Strategi ini merupakan strategi *W-T*, yaitu dengan mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman. Sarana dan prasarana merupakan hal yang penting untuk menunjang pengembangan UMKM. Sara-

na dan prasarana pengembangan UMKM di Kabupaten XYZ dapat difokuskan pada pemasaran produk dan proses produksi. Peran pemerintah sangat dibutuhkan untuk memperkenalkan dan memperluas pasar produk-produk UMKM di Kabupaten XYZ dalam penyediaan sarana dan prasarana pemasaran, seperti mengadakan pameran untuk menarik minat konsumen mengenal dan membeli produk hasil UMKM Kabupaten XYZ.

Sarana dan prasarana lain yang dibutuhkan oleh UMKM di Kabupaten XYZ yaitu terkait dengan proses produksi. Pengetahuan pelaku UMKM yang rendah terhadap perkembangan ilmu dan teknologi proses membuat UMKM masih melakukan produksi secara manual hingga semi otomatis. Seiring dengan perkembangan teknologi yang semakin handal, proses produksi yang masih tradisional kadang-kadang dipandang sebelah mata oleh konsumen. Penyuluhan dan pelatihan mengenai teknologi proses harus dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan pelaku UMKM.

Selain dari segi teknologi proses, permodalan juga merupakan prasarana yang penting karena ketersediaan modal dapat mempengaruhi keberlangsungan usaha. Modal digunakan untuk memenuhi ketersediaan bahan baku, membayar upah tenaga kerja, serta memperluas pemasaran. Bantuan permodalan dari pemerintah masih sangat dibutuhkan oleh UMKM untuk terus menunjang pengembangan usaha yang akan dilakukan karena terbukti bantuan permodalan (dana bergulir) dapat meningkatkan omset penjualan dan keuntungan usaha secara signifikan meskipun tidak mampu meningkatkan jumlah tenaga kerja secara signifikan. Menurut Anggraeni dkk (2013), strategi peningkatan sarana dan prasarana merupakan hal yang penting untuk menunjang pengembangan UMKM.

KESIMPULAN

Hasil uji beda (uji wilcoxon) menunjukkan adanya peningkatan yang signifikan pada omset penjualan dan keuntungan usaha setelah mendapat kucuran kredit di UMKM di Kabupaten XYZ namun pada jumlah tenaga kerja menunjukkan adanya peningkatan yang tidak signifikan. Hasil analisis faktor internal dan eks-

ternal menunjukkan posisi UMKM Kabupaten XYZ berada pada sel V, sehingga perencanaan strategi yang tepat adalah strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar. Terdapat sepuluh alternatif strategi yang dapat diterapkan yaitu: melakukan inovasi produk yang diolah, menjaga dan mempertahankan kualitas produk, menjalin kerjasama dengan mitra kerja untuk memperluas pasar, mengoptimalkan pemberian dan penggunaan bantuan dana (kredit bergulir) pemerintah, memperbaiki dan memperluas sistem pemasaran, melakukan pengembangan teknologi produksi, meningkatkan daya saing produk lokal, membatasi distribusi produk impor yang berlebihan, meningkatkan sarana dan prasarana pengembangan UMKM, serta meningkatkan promosi melalui *event-event* dengan menonjolkan ciri khas produk. Berdasarkan matriks *QSPM* diperoleh tiga prioritas strategi pengembangan yang dapat diterapkan UMKM di Kabupaten XYZ yaitu melakukan inovasi produk yang diolah, menjaga dan mempertahankan kualitas produk dan meningkatkan sarana dan prasarana pengembangan UMKM.

Daftar Pustaka

- Amalia, A., Hidayat, W., dan Budiatmo, A. (2012). Analisis Strategi Pengembangan Usaha Pada UKM Batik Semarang di Kota Semarang. *Jurnal Ilmu Administrassi Bisnis*. 1(1): 1-12.
- Anggraeni, F.D., Hardjanto, I dan Haayat, A. (2013). Pengembangan Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah (UMKM) Melalui (Studi Kasus Kecil, Dan Menengah (UMKM) Melalui Fasilitas Pihak Eksternal Dan Potensi Internal (Studi Kasus Pada Kelompok Usaha "Emping Jagung" Di Kelurahan Pandanwangi Kecamatan Belimbing, Kota Malang). *Jurnal Administrasi Publik*. 1(6): 1286-1295.
- Badan Pusat Statistik. (2010). *Statistik UMKM Jawa Timur 2010*. Surabaya : Badan Pusat Statistik
- David, F. R. (2004). *Manajemen Strategis (Terjemahan)*. Jakarta: Prenhallindo.
- David, F. R. (2009). *Konsep Manajemen Strategis (Terjemahan)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dyson, R.G. (2004). Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*. 152(3): 631-640.
- Lestari, R.I. (1999). *Strategi Meningkatkan Kualitas Produk dengan Melakukan Perbaikan Pada*

- Proses Manufaktur*. Thesis. Magister Manajemen. Universitas Diponegoro. Semarang. Indonesia, Bogor. Skripsi. Fakultas Pertanian. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Lipinski, C.A. (2002). Poor Aqueous Solubility an Industry Wide Problem in ADME Screening. *American Pharmaceutical Review*. 5(3): 82-85.
- Margiono, A. (2012). Sistem Manajemen Organisasional, Sumberdaya Manusia, dan Pemenuhan Kebutuhan Pasar Kerajinan Kulit. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*. 7(2): 125-138.
- Martoyo, M. (2005). *Lahirnya Tahun Indonesia Untuk Ilmu Pengetahuan*. Jakarta: LIPI.
- Pramesti, N. (2014). *Perencanaan Strategi Pemasaran Produk Kripik Buah So Kreesh dengan Metode Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) (Studi Kasus di CV. Kajeye Food-Malang)*. Skripsi. Fakultas Teknologi Pertanian. Universitas Brawijaya. Malang.
- Purwanto, A. (2008). *On Competition*. Inggris: Havard Business School Publishing.
- Putri, I.Y. (2010). *Analisis Usaha Mikro Monel yang Memperoleh Kredit Dari Dinas UMKM Kabupaten Jepara (Studi Kasus: Kecamatan Kalinyamatan, Kabupaten Jepara)*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Rangkuti, F. (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategi Untuk Menghadapi Abad 21*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Resmi, N.N. (2011). Strategi Meningkatkan Kualitas Produk Untuk Menang Dalam Kompetisi. *Jurnal Sains dan Teknologi*. 10(3): 132-144.
- Santoso, S. (2009). *Panduan Lengkap Menguasai Statistik dengan SPSS 17*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Smith, M and Chang. (2010). Improving Customer Outcomes through the Implementation of Customer Relationship Management Evidence from Taiwan. *Asian Review of Accounting*. 18(3): 260-285.
- Sunny Hu, H.H., Huang, C.T., & Chen, P.T. (2010). Do Reward Programs Truly Build Loyalty for Lodging Industry. *International Journal of Hospitality Management*. 29(1): 128-135.
- Umar, H. (2005). *Strategic Management in Action*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Yuliatwati, S. (2008). *Analisis Strategi Pemasaran Obat Herbal Biomunos pada PT. Biofarmaka*