

ANALISIS SWOT PADA UMKM KERIPIK TEMPE AMEL MALANG DALAM RANGKA MENINGKATKAN DAYA SAING PERUSAHAAN

**Pratiwi Anggraeni
Sunarti**

M. Kholid Mawardi

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Malang

pratiwianggraeni16@yahoo.co.id

ABSTRACT

This research was conducted based on the growing member of similar industry of “Amel” Tempe Chips which makes intense competition. Therefore, required right strategies to increase product competitiveness of “Amel” Tempe Chips. This research include Qualitative Descriptive research, which focused on SWOT analysis to help “Amel” Tempe Chip’s owner to increase the company competitiveness so the company capable to compete with other company which has a same type product. The data collection which used in this research was interview method, observation method, and documentation. This research used data analysis with interactive model which developed by Miles and Huberman. Measurement of the data validity, researcher used a source triangulation. Based on analysis result which used IFAS-EFAS matrix, TOWS matrix, and SWOT Cartesius Diagram, obtained a strategy which located at IV quadrant which means it is an ST strategy that used strength factors to resolve threat factors. The implementation of this strategy is increase the quality of “Amel” Tempe Chips product so that makes “Amel” Tempe Chips company capable to compete with other company which has same type product and also do a product innovations so that “Amel” Tempe Chips product has a different excellence of tempe chips from other companies.

Keywords: *SWOT analysis, Micro Enterprise, IFAS matrix, EFAS matrix, TOWS matrix, SWOT cartesius diagram, “Amel” Tempe Chips.*

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan berdasarkan banyaknya industri yang serupa dengan Keripik Tempe “Amel” sehingga menyebabkan persaingan yang ketat. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi-strategi yang tepat untuk meningkatkan daya saing produk Keripik Tempe “Amel”. Penelitian ini termasuk deskriptif kualitatif, yang memfokuskan pada Analisis SWOT untuk membantu pemilik Keripik Tempe “Amel” dalam meningkatkan daya saing UMKM-nya agar mampu bersaing dengan UMKM lain yang sejenis. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan yaitu analisis data dan model yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Pengukuran keabsahan data, peneliti menggunakan triangulasi sumber. Berdasarkan hasil analisis yang menggunakan matriks IFAS-EFAS, matriks TOWS dan Diagram Kartesius SWOT, strategi yang di dapat yakni strategi yang berada pada kuadran IV yaitu strategi ST yang merupakan strategi yang memanfaatkan faktor kekuatan (*Strength*) untuk mengatasi faktor ancaman (*Threat*). Implementasinya adalah meningkatkan kualitas produk Keripik Tempe “Amel” sehingga dapat bersaing dengan keripik tempe lain serta melakukan inovasi produk sehingga mempunyai keunggulan yang berbeda dari keripik tempe lain.

Kata kunci: *analisis SWOT, UMKM, matriks IFAS, matriks EFAS, matriks TOWS, diagram kartesius, keripik tempe “Amel”*

1. PENDAHULUAN

Kuliner merupakan salah satu bidang yang potensial untuk diolah, karena kegiatan apapun yang dijalani selama para wisatawan berwisata tidak akan lepas dari kebutuhan makan. Wisata kuliner sudah menjadi bagian dari wisata yang diminati di Kota Malang. Selain menikmati keindahan alam yang disuguhkan di Kota Malang, wisatawan pun tertarik untuk membelanjakan uangnya untuk mencoba kuliner khas kota ini. Tidak sedikit dari para wisatawan yang juga membawa makanan sebagai oleh-oleh. Berdasarkan macam-macam kuliner yang ada, ada beberapa ikon oleh-oleh khas Kota Malang seperti Keripik Tempe, Keripik Buah, Pia cap Mangkok dan juga Malang Strudel. Keripik tempe masih menjadi salah satu oleh-oleh yang diminati oleh para wisatawan untuk dijadikan sebagai oleh-oleh jika dilihat dari semua inovasi wisata oleh-oleh yang ada. Keripik tempe sudah menjadi ikon oleh-oleh yang melegenda khas Kota Malang. Oleh-oleh biasanya di produksi oleh sebuah badan atau industri yang disebut Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang mempunyai peran strategis dalam pembangunan ekonomi nasional, oleh karena selain berperan dalam pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja juga berperan dalam pendistribusian hasil-hasil pembangunan.

UMKM juga memiliki peran penting dalam sektor pariwisata, yakni untuk mempekerjakan masyarakat yang berdomisili di sekitar daerah wisata sehingga dapat memetik keuntungan dari adanya sektor pariwisata tersebut. Salah satu motivasi wisatawan dalam melakukan perjalanan wisata adalah untuk membeli oleh-oleh khas dari tempat yang dikunjungi tersebut sembari menikmati daya tarik wisata di daerah tersebut. Hal inilah yang digunakan pendiri usaha Keripik Tempe “Amel” yakni dengan memanfaatkan peluang tersebut untuk mengelola bisnis keripik tempe, hal tersebut tidak mudah untuk dilakukan, mengingat banyaknya kompetitor sejenis yang sudah lebih dulu memiliki *positioning* lebih baik di Kota Malang. Oleh karena itu, diperlukan analisis SWOT guna mengetahui kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman bagi Keripik Tempe “Amel” tersebut untuk menghadapi persaingan yang ketat sekaligus meningkatkan daya saing antar sesama UMKM. Namun banyaknya industri serupa yang berdiri di Kota Malang, menyebabkan persaingan yang ketat. Daya saing antar usaha keripik tempe inilah yang

menarik untuk diteliti karena Keripik Tempe “Amel” merupakan satu dari sekian usaha keripik tempe Malang yang merupakan *supplier* bagi toko oleh-oleh lainnya.

2. KAJIAN PUSTAKA

Strategi

Menurut Handriani (2011), strategi diartikan sebagai pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi. Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi. Perusahaan dapat mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi secara efektif dengan tindakan berpola untuk mewujudkan visi organisasi. Organisasi akan kesulitan dalam mewujudkan visinya tanpa strategi yang tepat. Strategi harus dilaksanakan secara efektif, sehingga rencana strategi harus dipadukan dengan masalah operasional. Adapun menurut Solihin (2012:64), Strategi dipahami bukan hanya sebagai “berbagai cara untuk mencapai tujuan (*ways to achieve ends*)” melainkan mencakup pula penentuan berbagai tujuan itu sendiri.

Manajemen Strategis

Menurut Wheelen dan Hunger (2004:2) dalam Solihin (2012:64), manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial. Tujuan manajemen strategis yakni menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan yang mengembangkan strategi-strategi tersebut (Solihin, 2012: 67). Menurut Hill dan Jones (2004) dalam Solihin (2012:78), ada 2 model manajemen strategis yaitu *Fit Model* dan *Strategic Intent Model*. Berdasarkan kedua model manajemen strategis yang dijelaskan diatas, metode analisis SWOT lebih menjurus ke *Fit Model*. Hal ini dikarenakan dalam *Fit Model* membahas tentang perancangan strategi untuk suatu perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan yang sedang terjadi agar tetap dapat bertahan dan berkesinambungan.

Analisis SWOT

Menurut Solihin (2012:164), analisis SWOT sendiri merupakan alat analisis yang bertahan paling lama serta banyak digunakan oleh perusahaan untuk melakukan analisis situasional dalam formulasi strategi.

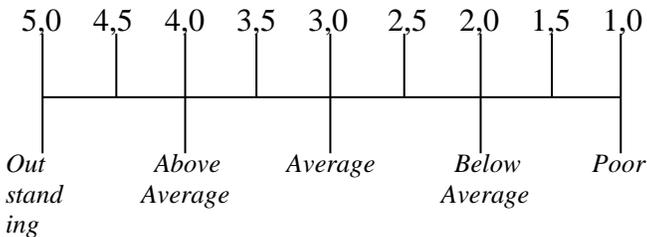
a. Tabel EFAS

Tabel EFAS terdiri dari lima kolom. Untuk menyusun tabel EFAS, para manajer harus sudah memiliki catatan analisis lingkungan eksternal, baik dari faktor peluang maupun ancaman.

b. Tabel IFAS

Tabel IFAS juga terdiri dari lima kolom. Untuk menyusun tabel IFAS, para manajer harus sudah memiliki catatan analisis lingkungan internal, baik dari faktor kekuatan maupun kelemahan.

Berikut merupakan penjabaran *range* nilai yang ditetapkan menurut Wheelen dan Hunger (2004:73&101) dalam Solihin (2012:166-167) untuk membuat tabel EFAS-IFAS:



Gambar 1
Range Nilai Wheelen dan Hunger
Sumber: Solihin (2012:166-167)

Berikut merupakan tahap pembuatan tabel EFAS dan IFAS:

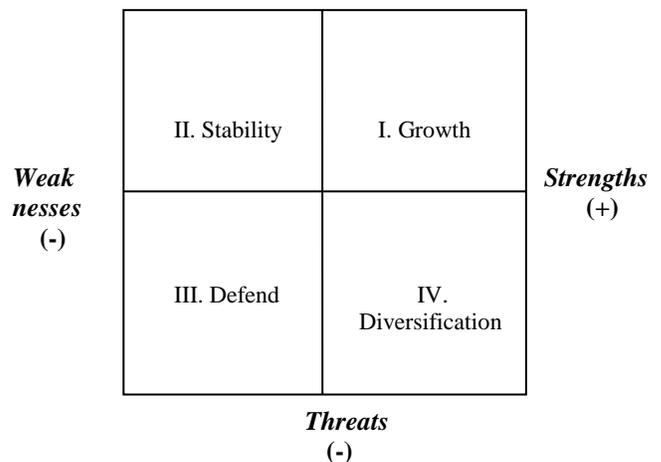
- a) Isi kolom pertama dengan faktor-faktor peluang dan ancaman sebanyak 8-10 faktor. Kolom ini dinamakan *External Factors* maupun *Internal Factors*.
- b) Isi kolom kedua dengan angka bobot nilai untuk setiap faktor peluang dan ancaman maupun kekuatan dan kelemahan yang telah ditulis. Bobot yang ditentukan adalah dari 1,0 (sangat penting/*most important*) sampai 0,0 (tidak penting/*not important*). Semakin tinggi bobot, maka hal tersebut mengartikan faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan perusahaan. Jumlah atau total bobot dalam kolom ini harus sama dengan 1,0. Kolom ini dinamakan *Weight/bobot*.
- c) Isi kolom ketiga dengan peringkat pada setiap faktor, dengan ketentuan angka peringkat 5,0 (sangat baik/*outstanding*) sampai 1,0 (buruk/*poor*). Penilaian didasarkan pada tanggapan dan pertimbangan

para manajer tentang seberapa baik manajemen perusahaan dalam menghadapi masing-masing faktor. Kolom ini dinamakan *Rating/peringkat*.

- d) Isi kolom keempat dengan pengalian angka pada kolom kedua dan ketiga untuk setiap faktor guna mengetahui nilai tertimbang. Nilai tertimbang berkisar mulai 5,0 (sangat bagus/*outstanding*) sampai 1,0 (buruk/*poor*), dengan nilai rata-rata 3,0 (*average*). Kolom ini dinamakan *Weighted Score/Nilai Tertimbang*.
- e) Isi kolom kelima dengan catatan alasan mengapa faktor-faktor yang dicantumkan ada di tabel EFAS dan IFAS beserta nilai-nilai yang diberikan. Kolom ini dinamakan *Comments*.

Berikut merupakan gambaran diagram kartesius:

Opportunities (+)



Gambar 2
Diagram Kartesius

Sumber: Siagian (2005:176)

Cara menentukan kuadran yang tepat, maka perlu dihitung selisih dari *subtotal* faktor *strengths* dengan *weaknesses* (titik pertama) dan selisih dari *subtotal* faktor *opportunities* dengan *threats* (titik kedua). Jika hasil selisih dari *subtotal* faktor *strengths* dengan *weaknesses* adalah positif (+), maka titik pertama akan berada di sisi garis horizontal sebelah kanan titik 0. Jika hasilnya negatif (-), maka titik pertama akan berada di sisi garis horizontal sebelah kiri titik 0. Jika hasil selisih dari *subtotal* faktor *opportunities* dan *threats* adalah positif (+), maka titik kedua akan berada di sisi garis vertical di bawah 0. Akhirnya akan ada dua titik yang nantinya akan menentukan daerah

kuadran mana yang harus dipilih untuk mengetahui strategi yang tepat.

Daya Saing Perusahaan

Daya saing dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempertahankan pangsa pasar. Kemampuan ini sangat ditentukan oleh faktor suplai yang baik dan tepat waktu serta harga yang kompetitif. Secara berjenjang, suplai tepat waktu dan harga yang kompetitif dipengaruhi oleh dua faktor penting lainnya, yaitu fleksibilitas (kemampuan untuk melakukan adaptasi terhadap keinginan konsumen) dan manajemen diferensiasi produk (Rahmana, 2009). Menurut Daryanto (2004), definisi daya saing harus memperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Cakupan daya saing lebih luas serta tidak sebatas produktifitas maupun efisiensi saja.
- b. Pelaku ekonomi (*economic agent*) terdapat dalam suatu sistem ekonomi yang bersinergi dan saling berhubungan.
- c. Sasaran peningkatan daya saing dari suatu perekonomian adalah bermuara pada meningkatnya tingkat kesejahteraan penduduk.
- d. Hakikat dari daya saing adalah kompetisi. Sehingga, daya saing tidak akan pernah ada pada suatu perekonomian yang tertutup dan terus berkembang sesuai perkembangan jaman.

UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah)

Usaha kecil adalah kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil, dan memenuhi kriteria kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan serta kepemilikan sebagaimana diatur dalam undang-undang. Kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil adalah kegiatan ekonomi yang dimiliki dan menghidupi sebagian besar rakyat (Tohar, 2000:1). Menurut Undang-Undang nomor 20 Tahun 2008, istilah UKM diperluas menjadi UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah):

- a. Usaha Mikro merupakan sebuah usaha yang mempunyai aset (tidak termasuk tanah dan bangunan) maksimal Rp 50.000.000,- dengan omzet maksimal Rp 300.000.000,- per tahun.
- b. Usaha Kecil merupakan sebuah usaha yang mempunyai aset (tidak termasuk tanah dan bangunan) antara Rp 50.000.000,- hingga Rp 500.000.000,-

dengan omzet antara Rp 300.000.000,- hingga Rp 2.500.000.000,- per tahun.

- c. Usaha Menengah merupakan sebuah usaha yang mempunyai aset (tidak termasuk tanah dan bangunan) antara Rp 500.000.000,- hingga Rp 10.000.000.000,- dengan omzet Rp 2.500.000.000,- hingga Rp 50.000.000.000,- per tahun.

Menurut Rahmana (2009), UKM dapat diklasifikasikan menjadi 4 kelompok berdasarkan perspektif perkembangannya:

- a. *Livelihood Activities*, adalah UKM yang digunakan sebagai kesempatan kerja untuk mencari nafkah, yang dikenal sebagai faktor informal. Contohnya adalah pedagang kaki lima.
- b. *Micro Enterprise*, adalah UKM yang mempunyai sifat pengrajin tetapi belum mempunyai sifat kewirausahaan.
- c. *Small Dynamic Enterprise*, adalah UKM yang telah mempunyai jiwa kewirausahaan serta mampu menerima pekerjaan subkontrak dan ekspor.
- d. *Fast Moving Enterprise*, adalah UKM yang telah mempunyai jiwa kewirausahaan dan akan melakukan transformasi menjadi usaha besar (UB).

Menurut Urata dalam Malano (2011:170), peran UKM setidaknya dapat dilihat dari:

- a. Kedudukannya sebagai tokoh utama dalam kegiatan ekonomi di berbagai sektor.
- b. Penyedia lapangan pekerjaan terbesar.
- c. Tokoh penting dalam pengembangan kegiatan ekonomi lokal dan pemberdayaan masyarakat.
- d. Pencipta pasar baru dan juga sumber inovasi.

3. METODE PENELITIAN

Peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Lokasi penelitian yaitu di Keripik Tempe "Amel" Malang yang beralamat di Jalan Sanan gang 7 nomor 37, Kota Malang. Sumber data didapat dari hasil wawancara serta dokumen pendukung seperti sertifikat-sertifikat yang terkait dalam UMKM Keripik Tempe "Amel" Malang. Teknik pengumpulan data yakni dengan melakukan wawancara, observasi, serta dokumentasi. Menurut Moleong (2007:121), dalam penelitian kualitatif, manusia berperan jamak,

maksudnya adalah karena manusia yang melakukan penelitian melakukan segala sesuatunya sendiri, mulai dari merencanakan penelitian, melaksanakan pengumpulan data, menganalisis, mengolah data, dan menjadi pelapor hasil penelitian tersebut. Peneliti pun menambahkan pedoman wawancara dalam daftar instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian. Penulis menggunakan metode analisis interaktif (Miles dan Hubberman dalam Sugiyono 2009:90) yang mencakup pengumpulan data, penyajian data, reduksi data, serta penarikan kesimpulan. Keabsahan data yang dilakukan oleh peneliti yaitu dengan cara metode triangulasi sumber (Moleong, 2013:330-332) yakni membandingkan data hasil observasi dengan hasil wawancara, perspektif narasumber wawancara dengan keadaan *real* di lapangan, serta hasil wawancara dengan dokumen-dokumen penunjang.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

a. Penyajian Data Umum

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa Keripik Tempe “Amel” termasuk dalam UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah). Hal ini dikarenakan Keripik Tempe “Amel” memiliki modal dan aset sebesar Rp 20.000.000,- belum termasuk tanah dan bangunan. Perluasan definisi UKM menjadi UMKM ini pun juga telah disebutkan dalam UU No. 20 Tahun 2008 tentang Koperasi dan UMKM. Keripik Tempe “Amel” memiliki catatan keuangan yang masih sangat sederhana yakni hanya berupa catatan pemasukannya per hari dan pemilik tidak mencatat pengeluaran dan biaya-biaya lainnya. Tujuan dari Keripik Tempe “Amel” yakni untuk memenuhi kebutuhan keluarga pemilik serta menjadi salah satu produk oleh-oleh yang unggul di Kota Malang sehingga dapat menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar.

Struktur organisasi dari Keripik Tempe “Amel” yakni terdiri dari Pemilik (Bapak Solehuddin), Manajer (Ibu Sugiyati), dan para karyawan yang meliputi bagian pemotongan 4 orang, penggorengan 4 orang, pengemasan 4 orang dan juga bagian distribusi 1 orang serta juru masak 1 orang, untuk memberi konsumsi bagi para karyawan setiap harinya. Kegiatan produksi berlangsung dengan diawali pemotongan bahan baku tempe setebal 2mm

yang kemudian tempe-tempe ini dibawa ke bagian penggorengan. Karyawan bagian penggorengan akan langsung memasukkan tempe tersebut ke dalam adonan tepung dan kemudian di goreng hingga matang dan siap kemas. Keripik yang sudah di goreng ini dibawa ke bagian pengemasan untuk diberi bumbu tabur, di tata rapi dan dikemas dalam plastik kemasan serta diberi label sesuai rasa dari keripik tersebut. Produk yang sudah jadi kemudian dibawa oleh karyawan distribusi untuk diantar ke toko-toko yang memesan produk Keripik Tempe “Amel”.

b. Analisis Data

Berdasarkan hasil penelitian, Keripik Tempe “Amel” memiliki dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Identifikasi dari faktor internal diperlukan untuk menentukan strategi yang tepat bagi perusahaan agar dapat memaksimalkan faktor kekuatan yang dimiliki dan meminimalisir faktor kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Berikut ini adalah tabel faktor internal dan tabel faktor eksternal dari Keripik Tempe “Amel”:

Tabel 1 Faktor-faktor Internal Keripik Tempe “Amel”

| No. | Faktor-faktor Internal |
|------------------|---|
| Kekuatan | |
| 1. | Produk yang berkualitas |
| 2. | Produk memiliki banyak varian rasa |
| 3. | Hubungan yang harmonis antara pemilik dengan karyawan |
| 4. | Hubungan kerja sama yang baik dengan distributor |
| Kelemahan | |
| 1. | Kurangnya tenaga kerja yang menyebabkan terganggunya proses produksi apabila ada 1 atau lebih karyawan yang tidak masuk kerja |
| 2. | Manajemen keuangan yang masih bersifat konvensional |

Sumber: Olahan Peneliti (2016)

Tabel 2 Faktor-faktor Eksternal Keripik Tempe “Amel”

| No. | Faktor-faktor Eksternal |
|----------------|---|
| Peluang | |
| 1. | Pemerintah telah menyediakan fasilitas untuk UMKM berupa Kredit Usaha Rakyat |
| 2. | Pemerintah telah memberikan bantuan langsung berupa alat “sealer” untuk mengemas produk |

| | |
|----------------|--|
| 3. | Bahan baku yang selalu tersedia |
| 4. | Kota Malang sebagai daerah tujuan wisata |
| Ancaman | |
| 1. | Tingginya daya saing antar usaha keripik tempe di kawasan gang Sanan |
| 2. | Keadaan ekonomi yang tidak stabil yang menyebabkan turun-naiknya harga bahan baku yang dapat mempengaruhi jumlah produksi Keripik Tempe “Amel” |
| 3. | Persaingan antar <i>online seller</i> oleh-oleh khas Kota Malang semakin ketat |

Sumber: Olahan Peneliti (2016)

c. Pembahasan Hasil Penelitian

Matriks IFAS-EFAS

Peneliti menggunakan analisis SWOT untuk menganalisis data yang telah diperoleh dari hasil penelitian. Analisis dalam penelitian ini mencakup analisis tentang faktor-faktor internal dan eksternal yang mempunyai pengaruh dalam penyusunan strategi untuk Keripik Tempe “Amel”. Analisis lingkungan internal menggunakan tabel IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) seperti pada tabel 3.

Tabel 3
Matriks IFAS Keripik Tempe “Amel”

| Faktor-faktor Internal | Bobot | Rata | Skor Pembobotan | Keterangan |
|--|-------|------|-----------------|-----------------------------|
| Kekuatan (Strengths) | | | | |
| S1 Produk yang berkualitas* | 0,20 | 5 | 1,00 | Tekstur tidak mudah berubah |
| S2 Produk memiliki banyak varian rasa* | 0,20 | 5 | 1,00 | Ada 18 varian rasa |
| S3 Hubungan kerja antara pemilik dengan karyawan | 0,15 | 4 | 0,60 | Kondusif |
| S4 Hubungan kerja sama yang baik | 0,20 | 5 | 1,00 | Loyalitas yang berkelanj |

| | | | | |
|-------------------------------|-------------|---|-------------|---|
| dengan distributor* | | | | utan |
| Sub Total: | 0,75 | | 3,60 | |
| Kelemahan (Weaknesses) | | | | |
| W1 Jumlah tenaga kerja | 0,10 | 1 | 0,10 | Kurangnya tenaga kerja yang menyebabkan proses produksi terganggu |
| W2 Manajemen keuangan* | 0,15 | 3 | 0,45 | Manajemen keuangan yang masih konvensional |
| Sub Total: | 0,25 | | 0,55 | |
| Total Skor: | 1,00 | | 4,15 | |

Sumber: Olahan Peneliti (2016)

Keterangan: * adalah Skor Tertinggi

Berdasarkan tabel 3, dapat dilihat bahwa faktor kekuatan yang mempunyai skor tertinggi ada 3 yakni produk yang berkualitas, produk memiliki banyak varian rasa, dan hubungan kerja sama yang baik dengan distributor dengan masing-masing bobot dan rating yang sama yakni 0,20 dan 5. Ketiga faktor tersebut menjadi kekuatan bagi Keripik Tempe “Amel” untuk keberlangsungan usaha dan juga pengembangan usaha di masa mendatang. Matriks IFAS juga menunjukkan berbagai kelemahan yang dimiliki oleh Keripik Tempe “Amel”. Faktor kelemahannya yaitu manajemen keuangan yang masih konvensional dengan bobot 0,15 dan rating 3. Kelemahan ini dapat menjadi kendala bagi Keripik Tempe “Amel” dalam mengembangkan usahanya.

Hasil analisis matriks IFAS pada Keripik Tempe “Amel” yang mencakup seluruh faktor internal (kekuatan dan kelemahan) yaitu berupa jumlah skor sebesar 4,15 yang berarti Keripik Tempe “Amel” memiliki kekuatan yang kuat dan dapat dimanfaatkan untuk keberlangsungan usahanya.

Analisis lingkungan eksternal menggunakan tabel EFAS (*External Factor Analysis Summary*) seperti pada tabel 4:

Tabel 4
Matriks EFAS Keripik Tempe “Amel”

| Faktor-faktor Eksternal | Bobot | Rating | Skor Pem-botan-an | Keterangan |
|--|--------------|---------------|--------------------------|--|
| Peluang (Opportunities) | | | | |
| O1 Pemerintah telah menyediakan fasilitas untuk seluruh pelaku UMKM di Indonesia | 0,10 | 1 | 0,10 | Fasilitas yang berupa Kredit Usaha Rakyat (KUR) |
| O2 Pemerintah telah memberikan bantuan langsung kepada Keripik Tempe “Amel” | 0,05 | 1 | 0,05 | Bantuan langsung berupa alat pengemas (<i>sealer</i>) |
| O3 Bahan baku yang selalu tersedia* | 0,20 | 5 | 1,00 | Bahan baku berupa tempe yang selalu di ambil dari produsen yang sama oleh pemilik Keripik Tempe “Amel” |
| O4 Kota Malang sebagai kota tujuan wisata | 0,20 | 4 | 0,80 | Wisatawan yang berwisata ke Kota Malang tentunya selalu membeli oleh-oleh |
| Sub Total: | 0,55 | | 1,95 | |
| Ancaman (Threats) | | | | |
| T1 Tingginya daya saing antar UMKM sejenis* | 0,35 | 5 | 1,75 | Banyak usaha keripik |

| | | | | |
|---|-------------|---|-------------|---|
| | | | | tempe yang sama di kawasan yang sama yakni gang Sanan, Malang |
| T2 Keadaan ekonomi yang tidak stabil | 0,05 | 3 | 0,15 | Menyebabkan turunnainya harga bahan baku bumbu |
| T3 Persaingan antar <i>online seller</i> oleh-oleh khas Kota Malang semakin ketat | 0,05 | 4 | 0,20 | Toko oleh-oleh lain di Kota Malang memanfaatkan internet sebagai sarana jual-beli |
| Sub Total: | 0,45 | | 2,10 | |
| Total Skor: | 1,00 | | 4,05 | |

Sumber: *Olahan Peneliti (2016)*

Keterangan: * adalah Skor Tertinggi

Berdasarkan **tabel 4** dapat dilihat bahwa faktor utama eksternal yang memiliki skor peluang tertinggi adalah bahan baku yang selalu tersedia, yang memiliki bobot sebesar 0,20 dan rating 5 serta skor sebesar 1,00. Matriks EFAS juga menunjukkan faktor ancaman utama bagi Keripik Tempe “Amel” yakni tingginya daya saing antar usaha keripik tempe di gang Sanan dengan bobot sebesar 0,35 dan rating 5 serta skor sebesar 1,75. Hal ini dikarenakan di kawasan gang Sanan sendiri sudah banyak pengusaha keripik tempe semacam Keripik Tempe “Amel” yang berarti tingkat persaingan antar usaha sangat ketat yang dapat mempengaruhi keberlanjutan dari usaha Keripik Tempe “Amel” ini.

Hasil analisis matriks EFAS pada Keripik Tempe “Amel” yang mencakup seluruh faktor eksternal (peluang dan ancaman) yaitu berupa jumlah skor sebesar 4,05 yang berarti Keripik Tempe “Amel” mempunyai peluang dan ancaman yang cukup kuat sehingga pemilik diharapkan untuk terus mengembangkan bisnisnya agar tetap dapat bersaing dengan baik.

Matriks TOWS

Berdasarkan hasil perhitungan dari tabel IFAS dan EFAS maka Keripik Tempe “Amel” dapat membuat dan merumuskan formulasi arah strategi dengan menggunakan matriks TOWS yang dikembangkan oleh Wehrich (Wheelen dan Hunger, 2004:115 dalam Solihin, 2012:169). Matriks TOWS ini merupakan salah satu cara untuk mendapatkan alternatif strategi dengan cara menggabungkan masing-masing faktor yakni strategi SO (*Strengths-Opportunities*), strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), strategi ST (*Strengths-Threats*), dan strategi WT (*Weaknesses-Threats*). Dari hasil penelitian, strategi dari matriks TOWS untuk Keripik Tempe Amel ini yakni:

a. Strategi SO

Strategi SO ada yaitu strategi yang dihasilkan dari suatu cara pandang bahwa perusahaan atau unit bisnis tertentu dapat menggunakan kekuatan (*strengths*) yang mereka miliki guna memanfaatkan berbagai peluang (*opportunities*) (Solihin, 2012:170). Strategi SO bagi Keripik Tempe “Amel” terdiri dari:

1. Mempertahankan kualitas produk. Bahan baku produk Keripik Tempe “Amel” selalu tersedia dan diambil dari produsen yang sama.
2. Mempertahankan hubungan kerja yang baik serta harmonis antara pemilik dengan karyawan dan antara pemilik dengan distributor merupakan kekuatan dari Keripik Tempe “Amel”. Keripik Tempe “Amel” dengan toko distributornya yang bernama “Rohani” yang sudah menjalin kerja sama cukup lama yakni selama 12 tahun dimulai dari tahun 2004, setahun setelah Keripik Tempe “Amel” berdiri.
3. Memanfaatkan *online marketing* untuk memasarkan produk dengan memasang iklan di situs-situs pariwisata merupakan strategi yang dimanfaatkan oleh Keripik Tempe “Amel” untuk memperbanyak jumlah pembelian produk dengan memanfaatkan peluang yang berupa tren yang ada di masyarakat kini yaitu *online marketing*.

b. Strategi ST

Strategi ST yaitu berbagai strategi yang dihasilkan dari suatu cara pandang

bahwa perusahaan atau unit bisnis tertentu dengan menggunakan kekuatan (*strengths*) yang mereka miliki guna menghindari berbagai ancaman (*threats*) (Solihin, 2012:170). Strategi ST bagi Keripik Tempe “Amel” terdiri dari:

1. Meningkatkan kualitas produk agar dapat bersaing antar usaha keripik tempe di gang Sanan.
2. Meningkatkan inovasi produk agar memiliki ciri khas yang unik dan berbeda diantara usaha keripik tempe lain di gang Sanan.

c. Strategi WO

Strategi WO yaitu berbagai strategi yang dihasilkan dari suatu cara pandang bahwa perusahaan atau unit bisnis tertentu dapat memanfaatkan berbagai peluang yang ada di lingkungan eksternal dengan cara mengatasi segala kelemahan (*weaknesses*) sumber daya internal yang dimiliki oleh perusahaan saat ini (Solihin, 2012:170). Strategi WO bagi Keripik Tempe “Amel” terdiri dari:

1. Memanfaatkan KUR untuk memperbesar modal agar nominal gaji karyawan pun meningkat.
2. Memanfaatkan kemajuan teknologi untuk meningkatkan kemampuan baik pemilik maupun manajer untuk mengolah keuangan Keripik Tempe “Amel”.

d. Strategi WT

Strategi WT yaitu berbagai strategi yang memang bersifat bertahan (*defensive*), serta bertujuan untuk meminimalisir semua kelemahan dan ancaman (Solihin, 2012:170). Strategi WT bagi Keripik Tempe “Amel” terdiri dari:

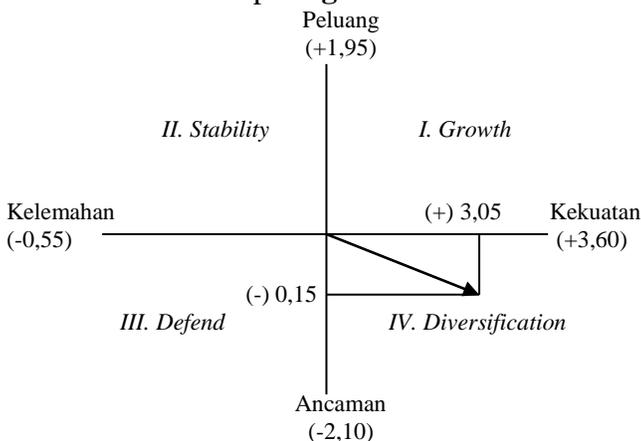
1. Mempertahankan kinerja karyawan dengan baik.
2. Mempertahankan penggunaan bahan baku yang sesuai agar tidak terjadi penurunan kualitas produk.

Diagram Kartesius SWOT

Berdasarkan **tabel 3** Matriks IFAS dari Keripik Tempe “Amel”, diperoleh hasil bahwa nilai skor untuk faktor kekuatan adalah 3,60 dan nilai skor untuk faktor kelemahan adalah 0,55. Sementara itu, berdasarkan **tabel 4** Matriks EFAS dari Keripik

Tempe “Amel”, diperoleh hasil bahwa nilai skor untuk faktor peluang adalah 1,95 dan nilai skor untuk faktor ancaman adalah 2,10. Nilai skor kekuatan ternyata diatas nilai skor kelemahan dengan selisih nilai (+) 3,05, sedangkan nilai skor peluang ternyata dibawah nilai skor ancaman dengan selisih nilai (-) 0,15.

Dari hasil identifikasi seluruh faktor internal dan eksternal serta penentuan selisih nilai skor, kemudian digambarkan dalam diagram kartesius SWOT, dimana faktor kekuatan dan peluang diberi nilai positif (+), selain itu faktor kelemahan dan ancaman diberi nilai negatif (-). Diagram kartesius SWOT bisa dilihat pada **gambar 3**.



Gambar 3
Diagram Kartesius SWOT
Keripik Tempe “Amel”
Sumber: Olahan Peneliti (2016)

Tabel 5 Kombinasi Strategi Kuantitatif pada Keripik Tempe “Amel”

| IFAS \ EFAS | Kekuatan (Strengths) - S | Kelemahan (Weaknesses) - W |
|-----------------------------|---|---|
| Peluang (Opportunities) - O | Strategi SO: = 3,60 + 1,95 = 5,55 | Strategi WO: = 0,55 + 1,95 = 2,50 |
| Ancaman (Threats) - T | Strategi ST: = 3,60 + 2,10 = 5,70 | Strategi WT: = 0,55 + 2,10 = 2,65 |

Sumber: Olahan Peneliti (2016)

Berdasarkan diagram kartesius SWOT pada **gambar 3**, dapat dilihat bahwa Keripik Tempe “Amel” berada pada kuadran IV yang berarti bahwa strategi yang digunakan adalah strategi *Strengths-Threats* (ST) yang juga disebut sebagai strategi *Diversification*. **Tabel 5** juga menunjukkan bahwa jumlah nilai skor terbesar di dapat pada strategi ST yakni 5,70.

Jika mengacu pada hasil analisis, Keripik Tempe “Amel” sebaiknya melakukan strategi ST yaitu strategi yang menggunakan kekuatan (*strength*) untuk mengatasi semua kelemahan (*weakness*) yang ada pada Keripik Tempe “Amel”, sehingga implementasi dari strategi ini pada Keripik Tempe “Amel” adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas produk agar dapat bersaing antar usaha keripik tempe di Sanan dengan memanfaatkan:
 - a. Bahan baku yang selalu ada dan disediakan oleh *supplier* tempe yang sama yakni Koperasi Tempe yang ada di Sanan.
 - b. Permintaan dari konsumen yang memberi masukan kepada Keripik Tempe “Amel”.
 - c. Hubungan kerja yang baik antara pemilik dengan karyawan.
 - d. Hubungan kerja sama yang baik antara pemilik dengan distributor.
2. Melakukan inovasi produk agar memiliki ciri khas yang unik dan berbeda diantara usaha keripik tempe lain di Sanan dengan memanfaatkan:
 - a. Kemajuan teknologi guna menambah pengetahuan tentang inovasi pengolahan keripik.
 - b. Kemajuan teknologi untuk meningkatkan kualitas pelayanan tidak hanya dengan toko *offline* tetapi juga dengan toko *online* sehingga dapat meningkatkan jumlah pembelian.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan dari penelitian yang dilakukan dalam lingkungan eksternal juga internal pada Keripik Tempe “Amel”, di dapat hasil analisis SWOT diantaranya yaitu faktor Kekuatan (*Strength*) yang berupa Produk yang berkualitas, Produk memiliki banyak varian rasa, Hubungan yang baik antara pemilik dan karyawan, Hubungan kerja sama yang baik dengan distributor, faktor Kelemahan (*Weakness*) yang berupa Kurangnya jumlah tenaga kerja, Manajemen Keuangan yang masih bersifat konvensional, faktor Peluang (*Opportunity*) yang berupa Kepedulian pemerintah terhadap UMKM dengan memberikan sarana Kredit Usaha Rakyat (KUR) dan kunjungan langsung ke lokasi Keripik Tempe “Amel”, Bahan baku yang

selalu tersedia, Kota Malang sebagai destinasi wisata, serta faktor yang terakhir adalah faktor Ancaman (*Threat*) yang berupa Tingginya daya saing antar UMKM sejenis, Keadaan ekonomi yang tidak stabil, Persaingan ketat dalam *online marketing* toko oleh-oleh.

Dari hasil penelitian yang dilakukan, Keripik Tempe “Amel” berada pada kuadran IV yakni kuadran *Diversification* yang juga disebut sebagai strategi ST yang menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi segala ancaman yang ada, sehingga dapat disimpulkan bahwa strategi yang tepat untuk di implementasikan oleh pihak UMKM Keripik Tempe “Amel” adalah (1) meningkatkan kualitas produk agar dapat bersaing di Sanan (2) melakukan inovasi produk agar memiliki ciri khas yang unik dan berbeda diantar usaha keripik tempe lain di Sanan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, saran yang dapat diberikan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Saran untuk pihak Keripik Tempe “Amel”
 - a. Penerapan *online marketing* pada Keripik Tempe “Amel” akan sangat membantu dalam meningkatkan jumlah produk yang terjual mengingat *trend* yang ada pada masa sekarang yakni semua yang berkenaan dengan internet.
 - b. Penerapan inovasi produk keripik tempe sesuai dengan berkembangnya ilmu pengolahan kuliner berbahan dasar tempe.
 - c. Desain produk lebih dikembangkan lagi untuk menarik minat pembeli.
 - d. Catatan keuangan Keripik Tempe “Amel” sebaiknya lebih dikembangkan dengan menjadikannya laporan keuangan seperti neraca, laporan rugi laba, dan laporan perubahan modal.
2. Saran untuk penelitian selanjutnya
 - a. Perlu dilakukan inovasi desain produk bagi peneliti selanjutnya sehingga dapat menarik minat pembeli.

DAFTAR PUSTAKA

Daryanto, Arief. 2004. Keunggulan daya saing dan teknik identifikasi komoditas unggulan dalam mengembangkan potensi ekonomi regional. *Jurnal Agrimedia*, 9(2) : 51-62.

Handriani, Eka. 2011. Analisis faktor daya saing di kabupaten semarang. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(1) : 17-25

Malano, Herman. 2011. *Selamatkan Pasar Tradisional: Potret Ekonomi Rakyat Kecil*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Moleong, Lexy J. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.

Rahmana, Arif. 2009. Peran teknologi informasi dalam peningkatan daya saing usaha kecil menengah. *Jurnal Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi*: 2-5.

Solihin, Ismail. 2012. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Tohar, Muhammad. 2000. *Membuka Usaha Kecil*. Yogyakarta: Kanisius (Anggota IKAPI).

UU No. 20 Tahun 2008 tentang Koperasi dan UMKM.