

PERUMUSAN STRATEGI DENGAN ANALISIS SWOT PADA USAHA MIKRO KECIL MENENGAH

(Studi Kasus UMKM Produk Sepatu di Mojokerto, Jawa Timur)

Titik Inayati, Evianah, Hendra Prasetya
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Wijaya Kusuma Surabaya
titik.inayati@yahoo.com; evianah@gmail.com

Abstrak

Strategi bisnis sepatu di Mojokerto agar dapat bertahan dan bersaing dengan usaha lain yang sejenis. Penelitian yang dilakukan bersifat deskriptif dan teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara, daftar pernyataan dan dokumentasi. Informasi penelitian dilakukan diseluruh UMKM sepatu Mojokerto dengan dengan karakteristik tertentu. Analisa data yang digunakan adalah metode analisis kualitatif diskriptif dengan alat analisis SWOT, IFAS, EFAS, IE. Analisis ini memperhatikan faktor lingkungan internal (*Strengths* dan *Opportunities*) dan lingkungan eksternal (*Weaknesses* dan *Threats*). Hasil analisis IFAS matrik menunjukkan skor nilai diatas rata-rata dari keseluruhan faktor internalnya. Analisis EFAS matrik menunjukkan skor nilai diatas rata-rata dari keseluruhan faktor eksternalnya. Analisis dengan menggunakan SWOT matrik menunjukkan skor nilai terbesar pada strategi *Strengths Opportunities* (SO). Hasil analisis dengan Internal Eksternal (IE) matrik menunjukkan posisi UMKM produk sepatu di Mojokerto pada kuadran IV yang menunjukkan pada posisi kuat sedangkan analisis lingkungan eksternal pada posisi sedang. Posisi ini mengindikasikan UMKM sepatu Mojokerto dalam kondisi tumbuh dan membangun (*grow and built*). Strategi yang bisa diterapkan yaitu dengan strategi *Strength Opportunity* (SO) dengan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki dan memperhatikan peluang pasar. Strategi ini perlu ditunjang dengan peningkatan SDM (*performance of human resourch*), penetrasi pasar (*market penetration*), pengembangan pasar (*market development*), dan pengembangan produk (*product development*).

Kata kunci: Strategi bisnis, Strengths, Threats, Opportunities, Weakneses

Abstract

Shoe Products in Mojokerto to survive and compete with other similar businesses. The research carried out was descriptive and data collection techniques were carried out by means of observation, interviews, list of statements and documentation. The research informants were all Mojokerto shoes SMEs with certain characteristics. Data analysis used is descriptive qualitative analysis method with SWOT analysis tool, IFAS, EFAS, IE. This analysis looks at internal environmental factors (Strengths and Opportunities) and the external environment (Weaknesses and Threats). The IFAS matrix analysis results show a score above the average of all internal factors. The EFAS matrix analysis shows the score score above the average of all external factors. Analysis using SWOT matrix shows the biggest score on the strategy of Strengths Opportunities (SO). The results of the analysis with Internal External (IE) matrix shows the position SMEs of shoe products in Mojokerto in quadrant IV which shows a strong position while the analysis of the external environment is in the medium position. This position indicates that SMEs in Mojokerto shoes grow and build. A strategy that can be applied is the Strategy Opportunity (SO) strategy by maximizing the strength that is owned and paying attention to market opportunities. This strategy needs to be supported by an increase in human resources (market resourch), market penetration (market penetration), market development (market development), and product development (product development).

Keywords: Business Strategy, Strengths, Threats, Opportunities, Weakneses

PENDAHULUAN

Mojokerto merupakan salah satu kota sebagai produsen terbesar penghasil sepatu, sandal dan alas sepatu di Jawa Timur. Produk sepatu, sandal dan alas sepatu diproduksi oleh UMKM secara *handmade* tapi dari kualitas tidak kalah dengan produk pabrik dan keberadaannya sudah diakui di secara nasional maupun internasional. Produk sepatu ini sudah menembus pasar di Makasar, Manado, Jogja, Banjarmasin, Balikpapan, Jakarta, bahkan beberapa UMKM menerima pesanan model sepatu pria dari luar negeri yang dilabel dengan merk pemesan luar negeri.

UMKM produk sepatu di Mojokerto menunjukkan perkembangan usaha yang cukup baik, untuk keberlanjutan usahanya, para pengusaha sepatu perlu mengetahui perkembangan lingkungan bisnis yang cenderung berubah-ubah dengan cepat. Kondisi seperti ini diperlukan manajemen strategi yang tepat. Pada era sekarang, pihak pengusaha tidak hanya fokus pada manajemen keuangan semata tetapi juga pada manajemen pemasaran, khususnya dalam perumusan dan eksekusi strategi bersaing (Suwarsono, 2002). Usaha ini diperlukan untuk meningkatkan hasil penjualan produk sepatu dengan melakukan penerapan strategi pemasaran yang akurat. Dengan begitu UMKM ini diharapkan mampu bersaing dengan produk sepatu sejenis baik dari kota lain maupun dari negara lain. Strategi pemasaran diperlukan dalam persaingan pasar, penetapan posisi, bauran pemasaran dan besarnya pengeluaran pemasaran. Strategi pemasaran mempunyai ruang lingkup strategi dalam menghadapi persaingan, strategi harga, strategi produk, strategi pelayanan dan sebagainya (Kotler, Philip, 2004).

Dalam menghadapi tantangan ini, maka UMKM perlu membuat perencanaan dan strategi yang jitu, agar perusahaan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman (Sondang, P. Siagian, 2000). Analisis SWOT digunakan untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan (Ferrel, O.C & D. Harline, 2005). Analisis ini sangat diperlukan untuk membantu mengembangkan UMKM sepatu Mojokerto dalam mengenali kekuatan dan kelemahan serta memanfaatkan setiap peluang yang ada dan menghindari atau meminimalkan ancaman dalam persaingan pasar. Strategi yang baru sangat diperlukan dalam menjalankan usaha pemasaran sepatu maupun strategi pengembangan usaha pada masa yang akan datang.

Tujuan yang dicapai dalam penelitian ini adalah : (1) Mengetahui kondisi lingkungan internal dan eksternal UMKM sepatu di Mojokerto, Jawa Timur, (2) Merumuskan strategi yang efisien dan efektif berdasarkan hasil analisis SWOT untuk meningkatkan pemasaran produk UMKM Sepatu di Mojokerto, Jawa Timur.

Dalam manajemen strategi terdapat serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Dalam hal ini diperlukan pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis dan perencanaan jangka panjang), implemetasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Penekanan dalam manajemen strategis pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan (Wheelen, L. Thomas

dan Hunger, David J, 2001). Menurut Mulyadi (2007) ada empat langkah utama dalam manajemen strategi untuk menciptakan masa depan perusahaan sebagai berikut:

1. Perencanaan laba jangka panjang (*long-range profit planning*), yang terdiri dari tiga langkah penting berikut ini:
 - a. Perumusan strategi (*strategy formulation*)
 - b. Perencanaan strategik (*strategic planning*)
 - c. Penyusunan program (*programming*)
2. Perencanaan laba jangka pendek (*short-range profit planning*)
3. Pengimplementasian (*implementation*)
4. Pemantauan (*monitoring*)

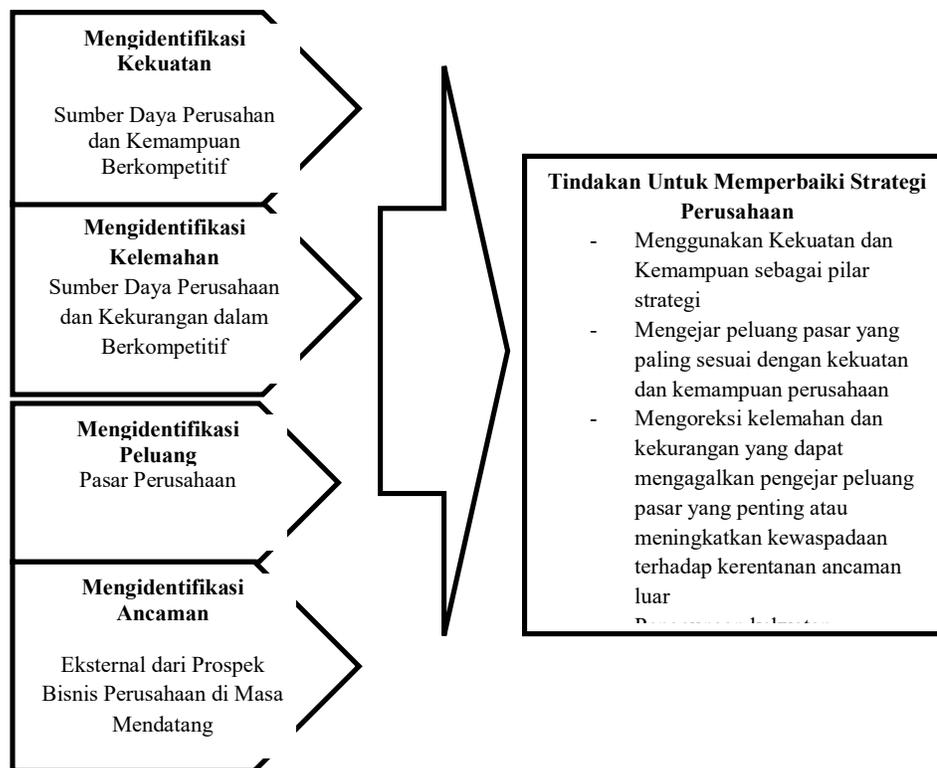
Sedangkan strategi bisnis merupakan penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang (*targeting and long-term goals*) sebuah perusahaan dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan (*achieve the goals and objectives*) (A. Wiid, M. C. Cant, and L. Holtzhausen, 2015). Begitu pula menurut Leareded, etc (2002), Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dalam melakukan analisis strategi memerlukan analisis SWOT yang merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang ada pada usaha tersebut (Rangkuti. F, 2002). Beberapa teori tersebut menunjukkan bahwa strategi bersifat menyeluruh meliputi semua aspek penting perusahaan dan bersifat terpadu yaitu semua bagian perencanaan perlu terintegrasi dengan baik.

Pengembangan bisnis agar berkelanjutan maka diperlukan pengendalian dalam jangka panjang. Langkah yang diperlukan dengan melakukan perumusan strategi yang mencakup kegiatan mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, dan memilih strategi tertentu untuk digunakan. Isu-isu perumusan strategi mencakup keputusan mengenai bisnis baru yang akan dimasuki, bisnis yang akan ditinggalkan, pengalokasian sumber daya, perluasan operasi atau diversifikasi, keputusan untuk memasuki pasar internasional, *merger* atau membentuk usaha patungan, dan cara untuk menghindari pengambil alihan oleh pesaing bisnis (David, Fred R, 2004)

Dalam merumuskan strategi perlu diperhatikan beberapa hal sebagai berikut (a) Faktor lingkungan Internal, merupakan proses perencanaan strategi untuk mengkaji pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan dimana perusahaan mempunyai kemampuan yang penting, sehingga perusahaan memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat mengatasi semua ancaman (b) Faktor Lingkungan eksternal, berupa faktor-faktor diluar organisasi yang dapat berupa tekanan umum dan tren di dalam lingkungan. Faktor-faktor eksternal tersebut bersumber dari luar organisasi dan biasanya timbul terlepas

dari situasi operasional yang dihadapi oleh perusahaan yang bersangkutan akan tetapi mempunyai dampak pada proses manajerial dan operasional dalam organisasi (perusahaan) tersebut. (Jauch, Lawrence R & Glueck William F, 2001).

Penelitian ini menggunakan analisis SWOT. Menurut Pearce, J.A. dan Robinson, R.B. (2003), Analisis SWOT perlu dilakukan untuk mencocokkan antara sumber daya internal dan situasi eksternal suatu perusahaan. Pencocokan yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan dan meminimumkan kelemahan dan ancamannya. Asumsi sederhana ini mempunyai implikasi yang kuat untuk design strategi yang sukses. Menurut Boone, Louis E Kurtz, David L. (2008), Analisis SWOT adalah suatu alat perencanaan strategik yang penting untuk membantu perencana untuk membandingkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan kesempatan dan ancaman external. Menurut Boone, Louis E Kurtz, David (2008), Step dari SWOT Analisis dapat dilihat dari gambar 1.



Gambar 1 Step dari SWOT Analysis

Sumber : Boone, Louis E Kurtz, David. L (2008)

Thompson (2008) menyatakan analisis SWOT sangat simpel tetapi merupakan alat bantu yang sangat kuat untuk memperbesar kapabilitas serta mengetahui ketidakefisienan sumber daya perusahaan, kesempatan dari pasar dan ancaman eksternal untuk masa depan yang lebih baik lagi. Pendapat ini diperkuat dengan pernyataan bahwa analisis SWOT merupakan metode perencanaan strategi yang berfungsi untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman suatu

perusahaan (David. Fred R, 2003), Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung.

Tahap selanjutnya dengan membuat matrik Internal Eksternal (IE) yang terdiri dari dua dimensi yaitu skor total dari IFE matrix pada sumbu X dan skor total dari EFE matrix pada sumbu Y. Suatu organisasi harus membuat matriks IFE dan matriks EFE dalam kaitannya dengan organisasi. Skor bobot total yang diperoleh memungkinkan susunan matriks IE dalam suatu perusahaan. nPada sumbu X dari matriks IE, nskor bobot IFE total 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang; dan skor 3,0 sampai 4,0 adalah kuat. Serupa dengannya, pada sumbu Y, skor bobot EFE total 1,0 sampai 1,99 dipandang rendah; skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang; dan skor 3,0 hingga 4,0 adalah tinggi (Umar, 1999:182).

Penelitian tentang SWOT pernah dilakukan Alex Conan & Boaz Ronen (2009) untuk membandingkan strategi perusahaan Australian telecom Company, Global IT service Company dan European automobile manufacture. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan *Focused Current Reality Tree Analysis* (FCRT) untuk mengurangi pengaruh yang tidak diinginkan dan menemukan masalah inti dari perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan ada kekuatan dan kelemahan yang dimiliki tiga perusahaan pada sumber daya manajerial dan pengalokasian dana keuangan yang belum tepat. Kurang mengeksploitasi kompetensi dalam fungsi organisasi perusahaan. Perlunya proses R & D untuk menemukan teknologi baru dalam menguasai pangsa pasar. Penelitian menggunakan analisis SWOT juga dilakukan oleh Garima.D & Sonia, etc (2015), penelitian ini tentang penggunaan internet sebagai media pemasaran di India. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemasaran online mempengaruhi bisnis baik secara positif maupun negatif. Pemasaran melalui online terbukti meningkatkan penjualan produk mereka tetapi dampak negatifnya pada ketergantungan berlebihan sehingga tidak melakukan promosi dalam bentuk lainnya. Gurel. E & Merba TAT (2017) dalam jurnalnya membahas mengenai *theoretical review* terkait penggunaan analisis SWOT. Beberapa teori digunakan untuk mencari kelemahan dan kelebihan penggunaan analisis SWOT ini. Hasil *theoretical review* menyimpulkan apabila analisis SWOT dilakukan pihak internal perusahaan sendiri, hendaknya juga membuat perbandingan usahanya dengan perusahaan pesaing, sehingga dapat mengukur kesenjangan kompetitif dan kinerja pesaingnya.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif diskriptif., perolehan data berasal dari wawancara, kuesioner, catatan lapangan, dokumen pribadi, dan dokumen resmi lainnya. Penelitian kualitatif ini menggambarkan realita empirik di balik fenomena secara mendalam, rinci dan tuntas dengan menggunakan metode deskriptif (Lexi J. Moleong. 2004). Dalam mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal pada UMKM Sepatu Mojokerto perlu dilakukan pendekatan secara khusus untuk memperoleh informasi secara nyata. Sedangkan sifat penelitian ini adalah *case study*, dimana dalam obyek penelitian terdapat kasus yang perlu dipecahkan, untuk itu perlu digali secara dalam.

Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dilapangan baik berupa wawancara maupun pengisian kuesioner yang dilakukan informan penelitian. Data sekunder digunakan sebagai data pendukung berupa dokumen-dokumen data statistik perusahaan, buku-buku, jurnal-jurnal atau keterangan lainnya yang terkait penelitian.

Teknik penentuan Informan harus memenuhi beberapa kriteria, yang dijelaskan sebagai berikut: (1) Subyek telah lama dan intensif menyatu dengan kegiatan UMKM sepatu Mojokerto, (2) Subyek masih terikat secara penuh dan aktif sebagai pengusaha UMKM sepatu Mojokerto, (3) Subyek mempunyai waktu dan memberikan kesempatan untuk dimintai informasi tentang produk sepatu Mojokerto, (4) Subyek dalam memberikan informasi apa adanya, jujur dan tidak dibuat-buat atau direayasa (Spradley,J.P, 1997). Teknik pengumpulan data dilakukan dengan melakukan observasi awal, wawancara dan pengisian daftar pernyataan serta pengumpulan dokumen yang diperlukan.

Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini dengan metode kualitatif dan menggunakan analisis SWOT. Menurut Rangkuti (2002), analisis SWOT merupakan hasil identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi UMKM Sepatu, dapat dilakukan sebagai berikut: (1) Mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal, melakukan pembobotan serta ranking. Bobot dikalikan rating setiap faktor mendapatkan skor untuk faktor-faktor tersebut. (2) Menetapkan bobot berdasarkan kontribusi atas pengaruh *strength* atau *weakness* tersebut terhadap pencapaian tujuan dan misi atau visi perusahaan. Semakin besar bobotnya, berarti semakin tinggi kontribusi/pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan pembuatan strategi UMKM sepatu Mojokerto. (3) Menetapkan ranting dengan membandingkan posisi setiap faktor dengan pesaing utama. Nilai rating *strenghts* dan *weaknesses* serta *opportunites* dan *threats* selalu bertolak belakang. Dalam pemberian nilai untuk *strength* dan *weaknes*. Dalam analisis SWOT, berdasarkan *score* yang didapat apakah ada *opportunity* (nilai positif) atau *threat* (negatif), dan apakah faktor *strength* mengungguli (+) *weakness* (-) maka didapat 4 kwadran rekomendasi. (4) Melakukan tahap Analisis, nilai-nilai dari faktor internal dan faktor eksternal dijabarkan dalam bentuk diagram SWOT, skor pembobotan selanjutnya menunjukkan posisi kuadran UMKM Sepatu Mojokerto. Semua informasi disusun dalam bentuk matrik, kemudian dianalisis untuk memperoleh strategi yang cocok dalam mengoptimalkan upaya untuk mencapai kinerja yang efektif, efisien dan berkelanjutan. (5) Tahap Pengambilan Keputusan. Matrik IE (Internal Eksternal) merupakan matriks portofolio yang mempromosikan UMKM sepatu Mojokerto dalam tampilan 9 sel, Posisi tersebut ditentukan dari hasil analisis IFAS dan EFAS . Hasil skor total dari IFAS matrix pada sumbu X dan skor total dari EFAS pada sumbu Y. Dari hasil matrik IE ini nanti akan dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan untuk menentukan strategi yang tepat untuk UMKM sepatu Mojokerto.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Internal (IFAS) UMKM produk Sepatu Mojokerto.

Analisis lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel kekuatan dan kelemahan yang ada pada UMKM produk sepatu Mojokerto. Variabel-variabel tersebut membentuk suasana dan kondisi pekerjaan dilakukan. Variabel ini meliputi kondisi skill SDM, pemasaran produk, kualitas produk, permodalan, lokasi dan teknologi yang belum mendukung. Hasil wawancara dan pengisian pertanyaan untuk mengevaluasi serta menempatkan faktor internal dengan tepat sesuai permasalahan ada pada tabel 1.

Tabel 1. Internal Factor Analysis Summary (IFAS) Matrik UMKM Produk Sepatu Mojokerto

No	<i>Strenghts</i> (Kekuatan)	Bobot	Rating	Nilai
1	SDM mempunyai skill	0,046	3,609	0,166
2	Pelatihan untuk menunjang skill karyawan & pengusaha	0,046	3,696	0,17
3	Desain update	0,046	3,565	0,164
4	Harga murah	0,062	3,652	0,226
5	Bahan baku berkualitas	0,062	3,565	0,221
6	Produk sepatu yang beragam pilihan	0,046	3,739	0,172
7	Unggul dalam kerajinan dan kerapian pembuatan sepatu	0,046	3,391	0,156
8	Pemasaran disesuaikan dengan golongan pelanggan	0,062	3,478	0,16
9	Melakukan riset pasar	0,046	3,174	0,146
10	Kegiatan dilakukan dalam satu tempat	0,046	3,522	0,162
Sub Total		0,524		1,981
<i>Weaknesses</i> (Kelemahan)				
1	Perekrutan SDM berdasarkan rekomendasi	0,046	2,043	0,094
2	Kurangnya pelatihan yang sesuai keperluan	0,046	2,391	0,148
3	Brand belum dikenal	0,062	1,565	0,097
4	Permodalan terbatas	0,054	1,696	0,092
5	Tidak memiliki sponsorship	0,046	1,478	0,068
6	Pemasaran masih dari mulut ke mulut	0,046	1,696	0,078
7	Pemasaran belum menyebar luas	0,046	1,435	0,066
8	Tidak mempunyai sentral industri sepatu	0,054	2,043	0,11
9	Lokasi usaha kurang strategis	0,046	2,00	0,092
10	Penggunaan Teknologi masih sederhana	0,046	1,609	0,074
Sub Total		0,476		1,031
TOTAL		1,00	Rata-rata=2,98	3,012

Sumber : Hasil Penelitian

Keterangan tabel:

Rating ditentukan sebagai berikut:

- 4 = Kekuatan yang besar
- 3 = Kekuatan yang kecil
- 2 = Kelemahan yang kecil
- 1 = memiliki kelemahan yang besar

Berdasarkan tabel 1. hasil matrik IFAS menunjukkan score nilai UMKM Sepatu Mojokerto sebesar 3,012 diatas nilai rata-ratanya sebesar 2,98 dari keseluruhan faktor internalnya. Hal ini juga ditunjukkan dengan hasil nilai *strenghts* (kekuatan) lebih besar dibandingkan dengan *weaknesses* (Kelemahan), yaitu dengan score nilai sebesar 1,981 lebih besar

dibanding 1,03 .

Analisis Lingkungan Eksternal (EFAS) UMKM Produk Sepatu Mojokerto

Analisis lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel kesempatan dan ancaman yang ada di luar UMKM sepatu Mojokerto dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek. Variabel-variabel tersebut membentuk keadaan dimana kondisi UMKM sepatu Mojokerto berada. Variabel ini meliputi kondisi ekonomi global, kondisi pasar, dukungan pemerintah daerah, teknologi, persaingan produk sejenis dan belum ada regenerasi SDM yang mempunyai *skill*. Hasil wawancara dan pengisian pertanyaan untuk mengevaluasi serta menempatkan faktor eksternal dengan tepat sesuai permasalahan UMKM sepatu Mojokerto terdapat pada tabel 2.

Tabel 2. Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS) Matrik UMKM Produk Sepatu Mojokerto

No	<i>Opportunities</i> (Peluang)	Bobot	Rating	Nilai
1	Laju perekonomian meningkat	0,055	3,435	0,189
2	Investasi di Jawa timur meningkat	0,055	3,478	0,191
3	Pertumbuhan penduduk meningkat	0,055	3,826	0,21
4	Pasar belum tergarap secara keseluruhan	0,077	3,435	0,264
5	Gaya hidup masyarakat yang konsumtif	0,055	3,435	0,189
6	Adanya proyek kerjasama dengan pemerintah daerah	0,062	3,652	0,226
7	Adanya dukungan dari pemerintah daerah	0,042	2,522	0,106
8	Kemajuan tekhnologi	0,085	3,522	0,299
Sub Total		0,486		1,676
<i>Threats</i> (Ancaman)				
1	Kondisi ekonomi tidak stabil	0,077	1,739	0,134
2	Komposisi penduduk beragam	0,055	2,087	0,115
3	Masyarakat belum mengenal produk lokal	0,055	2,043	0,112
4	Pola pikir masyarakat terhadap produk luar	0,055	1,696	0,093
5	Kerjasama dengan instansi pemerintah sulit	0,045	1,652	0,074
6	Persaingan produk sejenis dari luar kota dan luar negeri	0,055	1,348	0,074
7	Persaingan harga	0,055	2,043	0,112
8	Teknologi masih kurang memadai	0,062	2,739	0,17
9	Belum ada regenerasi SDM	0,055	1,957	0,108
Sub Total		0,514		0,993
TOTAL		1,00	Rata-rata=2,624	2,669

Sumber : Hasil Penelitian

Keterangan:

Rating ditentukan sebagai berikut:

- 4 = Peluang yang besar
- 3 = Peluang yang kecil
- 2 = Ancaman yang kecil
- 1 = Ancaman yang besar

Berdasarkan tabel 2. hasil matrik EFAS menunjukkan score nilai UMKM Sepatu Mojokerto sebesar 2,669 diatas nilai rata-ratanya sebesar 2,624 dari keseluruhan faktor internalnya. Hal ini juga ditunjukkan dengan hasil nilai *opportunities* (peluang) lebih besar

dibandingkan dengan *threats* (ancaman), yaitu dengan score nilai sebesar 1,676 lebih besar dibanding 0,993.

Analisis *Strengths Weaknesses Opportunities Threats* (SWOT)

Analisis SWOT ini merupakan awal proses perumusan strategi yang akan dilakukan untuk membantu pengembangan UMKM sepatu Mojokerto. Analisis ini juga mengharuskan pengusaha UMKM sepatu Mojokerto untuk melaksanakan strategi yang tepat dengan melihat peluang-peluang eksternal dan kekuatan-kekuatan internal, disamping memperhatikan ancaman-ancaman eksternal dan kelemahan-kelemahan internal. Matriks ini akan menggambarkan secara jelas bagaimana kondisi yang dihadapi UMKM sepatu Mojokerto. Matriks ini digunakan untuk membantu menentukan empat jenis strategi yang tepat yaitu Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman) Strategi WT (kelemahan-ancaman) yang disesuaikan dengan kondisi UMKM sepatu Mojokerto.

Eksternal	<p>Opportunity (Peluang)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Laju perekonomian meningkat 2. Investasi di Jawa timur meningkat 3. Pertumbuhan penduduk meningkat 4. Pasar belum tergarap secara keseluruhan 5. Gaya hidup masyarakat yang konsumtif 6. Adanya proyek kerjasama dengan pemerintah daera 7. Adanya dukungan dari pemerintah daerah 8. Kemajuan tekhnologi 	<p>Threat (Ancaman)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi ekonomi tidak stabil 2. Komposisi penduduk beragam 3. Masyarakat belum mengenal produk lokal 4. Pola pikir masyarakat terhadap produk luar 5. Kerjasama dengan instansi pemerintah sulit 6. Persaingan produk sejenis dari luar kota dan luar negeri 7. Persaingan harga 8. Teknologi masih kurang memadai 9. Belum ada regenerasi SDM 	
Internal	<p>Strength (Kekuatan)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. SDM mempunyai skill. 2. Pelatihan untuk menunjang skill karyawan dan pengusaha. 3. Desain update. 4. Harga murah. 5. Bahan baku berkualitas. 6. Produk sepatu yang beragam pilihan. 7. Unggul dalam kerajinan dan kerapian pembuatan sepatu 8. Pemasaran disesuaikan dengan golongan pelanggan. 9. Melakukan riset pasar 10. Kegiatan dilakukan dalam 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Skill SDM perlu ditingkatkan agar mampu mempertahankan kualitas produk sehingga mempunyai peluang seiring dengan meningkatnya perekonomian. 2. Desain harus selalu update dan mengikuti perkembangan mode berpelung untuk bersaing dengan produk lain. 3. Pemilihan bahan baku yang berkualitas dan berkelas berpeluang memenuhi gaya hidup masyarakat yang konsumtif. 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan pelatihan SDM untuk pengembangan daerah. 2. Mengimbangi keberagaman penduduk dengan pemasaran berdasarkan golongan pelanggan yang mengandalkan keberagaman produk . 3. Melakukan promosi yang berkesinambungan di berbagai desa di Mojokerto. 4. Melakukan riset pasar untuk mengetahui model, desain apa yang lagi trend.

Sinergitas Quadruple Helix: e-Business dan Fintech sebagai Daya Dorong Pertumbuhan Ekonomi Lokal

satu tempat.	<ol style="list-style-type: none"> 4. Produk sepatu yang beragam menjadi kekuatan untuk memenuhi selera konsumen yang beragam. 5. Mempertahankan keunggulan dalam kerajinan dan kerapian sehingga mampu bersaing dengan produk lain. 6. Pemasaran perlu diperluas lagi sehingga berpeluang masuk pada semua golongan. 7. Riset pasar harus terus dilakukan untuk mengetahui selera pasar. 8. Kegiatan lokasi pada satu tempat harus diimbangi dengan fasilitas dan pelayanan yang maksimal . 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Melakukan pendekatan dengan pihak pemerintah daerah untuk kerjasama. 6. Mengikuti perkembangan teknologi untuk mengkaji penggunaan teknologi yang tepat. 7. Menggunakan kemajuan teknologi untuk menekan biaya produksi dan promosi. 8. Melakukan upaya mengikutkan pelatihan generasi muda agar mempunyai skill sebagai pengganti generasi tua.
<p>Weakness (Kelemahan)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perekrutan SDM berdasarkan rekomendasi 2. Kurangnya pelatihan yang sesuai keperluan. 3. Brand belum dikenal. 4. Permodalan terbatas. 5. Tidak memiliki sponsorship. 6. Pemasaran dari mulut kemulut. 7. Pemasaran belum menyebar luas. 8. Tidak mempunyai sentral industri sepatu. 9. Lokasi usaha kurang strategis. 10. Penggunaan Teknologi masih sederhana. 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pemilihan SDM yang mempunyai skill. 2. Mengikutkan pelatihan SDM sesuai keperluan. 3. Melakukan promosi agar masyarakat mengenal brand sepatu Mojokerto. 4. Membangun jaringan untuk menyokong pengembangan produk. 5. Mengandeng pemerintah daerah untuk melakukan kerjasama penggunaan produk sepatu lokal. 6. Mengusulkan pada pemerintah untuk membuat sentral industri di tempat yang strategis. 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memaksimalkan kinerja SDM untuk menghasilkan produk yang berkualitas. 2. Mengkombinasikan antara Lokasi dan pemanfaatan teknologi untuk memaksimalkan penjualan. 3. Melakukan pemasaran dengan intensif dan konsisten. 4. Memasarkan produk berbasis internet.

Gambar 1. Matrik SWOT UMKM aproduk Sepatu Mojokerto

Sumber: Hasil Penelitian

<p>IFAS</p>	<p>EFAS</p>	<p>Opportunities (O)</p>	<p>Threats (T)</p>
--------------------	--------------------	---------------------------------	---------------------------

Strengths (S)	Strategi (SO) : = 1,981 + 1,676 = 3,657	Strategi (ST) : = 1,981 + 0,933 = 2,914
Weaknesses (W)	Strategi (WO) : = 1,031 + 1,676 = 2,707	Strategi (WT) : = 1,031 + 0,933 = 1,964

Gambar 2. Rumusan Kombinasi Strategi Matrik SWOT

Sumber: Hasil Penelitian

Dalam Gambar 2 menunjukkan skor nilai terbesar pada strategi *Strengths Opportunities* (SO) sebesar 3,657, strategi *Strengths Threats* (ST) sebesar 2,914, strategi *Weaknesses Opportunities* (WO) sebesar 2,707 dan strategi *Weaknesses Threats* (WT) sebesar 1,964. Selanjutnya, penjelasan strategi yang harus dilakukan UMKM sepatu Mojokerto dapat dilihat pada tabel 3. pada strategi SO.

Analisis Internal Eksternal (IE) Matrix

Analisis pada tabel 1. menunjukkan bahwa untuk faktor kekuatan nilai skornya sebesar 1,981 dan faktor kelemahan nilai skornya 1,031. Sedangkan faktor peluang pada tabel 2. nilai skornya 1,510 dan faktor ancaman 0,993. Dari hasil perhitungan hasil penjumlahan dalam tabel 1 menunjukkan, faktor internal mempunyai total skor 3,012 dan pada tabel 2 menunjukkan, faktor eksternal dengan jumlah nilai skor 2,669. Selanjutnya, matrik IE digunakan untuk mengetahui bagaimana posisi UMKM Sepatu Kota Mojokerto dalam upaya mempertahankan usahanya dari tahun ke tahun.

Tahap pencocokan merupakan tahap kedua proses perumusan strategi pemasaran yang berfungsi untuk memadukan kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada perusahaan dengan peluang dan ancaman terhadap perusahaan dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal untuk merumuskan strategi alternatif bagi perusahaan. Alat yang digunakan pada tahapan ini berupa penggunaan matriks IE (*Internal-Eksternal*) dan analisis SWOT. Berikut ini merupakan matrik IE berdasarkan pengelompokan faktor internal dan eksternal yang ditunjukkan dalam gambar 3 matrik Internal eksternal (IE) sebagai berikut:

IFAS EFAS	Kuat 4,00 – 3,00	Sedang 2,99 – 2,00	Lemah 1,99 – 1,00
Tinggi 4,00 – 3,00	I	II	III

Sedang 2,99 – 2,00	IV Internal =3,012 Eksternal = 2,669	V	VI
Rendah 1,99 -1,00	VII	VIII	IX

Gambar 3. Matriks Internal – Eksternal

Sumber : Hasil Penelitian

Gambar 3. merupakan matrik internal eksternal (IE), hasil dari pengelompokan matriks IFAS dan EFAS. Skor nilai digunakan sebagai penentu nilai dari matriks IE. Berdasarkan posisi tersebut dapat ditentukan bahwa posisi UMKM Sepatu Mojokerto adalah berada pada sel IV. Posisi ini mengindikasikan UMKM Sepatu Mojokerto dalam posisi pertumbuhan dan membangun (*grow and built*). Strategi yang bisa diterapkan antara lain strategi *Strenghts Opportunities* (SO) dengan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki dan memperhatikan semua peluang pasar. Strategi ini perlu ditunjang dengan upaya peningkatan SDM (*performance of human resourch*), penetrasi pasar (*market penetration*), pengembangan pasar (*market development*), dan pengembangan produk (*product development*).

Pembahasan

Hasil analisis SWOT menunjukkan pada gambar 4 menunjukkan posisi UMKM produk sepatu Mojokerto pada kuadran IV. Hal ini menunjukkan UMKM sepatu Mojokerto kondisinya secara internal mempunyai kekuatan yang cukup baik dan secara eksternal pada posisi sedang. Posisi kuadran IV ini juga menunjukkan kondisi UMKM Sepatu Mojokerto dalam posisi tumbuh dan membangun (*grow and built*).

Dalam masa pertumbuhan dan membangun maka diperlukan strategi yang tepat untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik dalam jangka panjang.. Dalam gambar 2 menunjukkan nilai 3,657 maka strategi yang tepat yaitu *Strenghts Opportunities* (SO) dengan merumuskan hal berikut :

1. UMKM produk sepatu Mojokerto perlu meningkatkan *skill* sumber daya manusianya dengan mengikutkan beberapa pelatihan baik yang diadakan pemerintah maupun swasta untuk meningkatkan kompetensinya dan menambah wawasannya.
2. UMKM produk sepatu Mojokerto perlu mengadakan riset pasar untuk selalu memperhatikan selera konsumen dengan memperhatikan desain dan perkembangan trend mode yang sedang disukai konsumen atau berinovasi menciptakan desain-desain terbaru yang menarik.
3. UMKM produk sepatu Mojokerto harus tetap memperhatikan kualitas bahan baku sehingga bisa memasuki pasar ekspor dan mampu bersaing dengan produk lain yang sejenis untuk memenuhi gaya hidup masyarakat yang konsumtif.
4. UMKM produk sepatu Mojokerto harus mampu melakukan inovasi produk sepatu menjadi lebih beragam jenisnya untuk memenuhi selera konsumen yang berbeda-beda.
5. UMKM produk sepatu Mojokerto terkenal dengan keunggulan produknya yang *hand made*, untuk itu diperlukan keberlanjutan *skill* sumber daya manusianya

- agar tetap menghasilkan produk yang mengutamakan kerajinan dan kerapian jahitan sepatu sehingga mampu bersaing dengan produk luar.
6. UMKM produk sepatu Mojokerto perlu memperluas pemasaran sehingga berpeluang masuk pada semua kalangan masyarakat.
 7. Lokasi UMKM produk sepatu Mojokerto yang berada dalam satu tempat yang menyatu dengan lokasi pembuatan sepatu merupakan kekuatan yang dapat digunakan sebagai keunikan, selain konsumen dapat berbelanja sepatu juga bisa melihat proses pembuatan sepatu. Hal ini bisa menjadi daya tarik tersendiri bagi konsumen, untuk itu perlu ditunjang dengan fasilitas dan pelayanan yang maksimal.

Selain Strategi SO sebagai strategi utama yang harus dilakukan akan tetapi strategi ST, WO dan WT juga tetap diperlukan untuk meningkatkan kinerja UMKM sepatu Mojokerto. Hasil analisis SWOT dan matrik IE bukan merupakan strategi mutlak yang harus dilakukan oleh UMKM sepatu Mojokerto. Matrik ini hanya menghasilkan rumusan alternatif strategi yang dapat dijasikan bahan pertimbangan oleh pihak UMKM sepatu Mojokerto. Hal ini sesuai dengan teorinya yang menyatakan analisis SWOT sangat diperlukan dalam membuat kebijakan jangka panjang dengan memperhatikan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan, berupa *strenghts*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats* yang dihadapi perusahaan (Sondang, P.Siagian, 2000 dan Pearce, J. A. dan Robinson, R. B. 2008).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis SWOT, maka dapat diambil kesimpulan yang menunjukkan kondisi lingkungan internal dan eksternal UMKM produk sepatu Mojokerto, yang disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil analisis dengan menggunakan IFAS matrik menunjukkan menunjukkan score nilai UMKM Sepatu Mojokerto nilainya diatas nilai rata-ratanya dari keseluruhan faktor internalnya. Hal ini juga ditunjukkan dengan hasil nilai *strenghts* (kekuatan) lebih besar dibandingkan dengan *weaknesses* (Kelemahan).
2. Hasil analisis dengan menggunakan EFAS matrik menunjukkan score nilai UMKM Sepatu Mojokerto diatas nilai rata-ratanya dari keseluruhan faktor internalnya. Hal ini juga ditunjukkan dengan hasil nilai *opportunities* (peluang) lebih besar dibandingkan dengan *threats* (ancaman).
3. Hasil analisis dengan menggunakan SWOT matrik menunjukkan skor nilai terbesar pada strategi *Strenghts Opportunities* (SO), strategi *Strenghts Threats* (ST), strategi *Weaknesses Opportunities* (WO) dan strategi *Weaknesses Threats* (WT) sebesar. Hal utama yang harus dilakukan UMKM sepatu Mojokerto dengan mendahulukan menggunakan strategi SO.
4. Hasil analisis dengan menggunakan IE matrik menunjukkan posisi UMKM sepatu Mojokerto berada pada sel IV. Posisi ini mengindikasikan UMKM Sepatu Mojokerto dalam masa pertumbuhan dan membangun (*grow and built*). Strategi yang bisa diterapkan antara lain strategi *Strenghts Opportunities* (SO) dengan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki dan memperhatikan peluang pasar. Strategi ini perlu ditunjang

Sinergitas Quadruple Helix: e-Business dan Fintech sebagai Daya Dorong Pertumbuhan Ekonomi Lokal

dengan peningkatan SDM (*performance of human resourch*), penetrasi pasar (*market penetration*), pengembangan pasar (*market development*), dan pengembangan produk (*product development*).

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini hanya menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui *strenghts* (kekuatan) dan *weaknesses* (Kelemahan), *Threast* (ancaman) dan *Opportunities* (peluang) bagi UMKM produk sepatu Mojokerto. Diharapkan ada peneliti lai yang lebih dalam menggali tentang riset pasar untuk lebih mengetahui selera konsumen, perkembangan teknologi, mode, desain yang sedang *trend*. Penelitian ini diharapkan menjadikan sumber inspirasi dan motivasi untuk mengadakan penelitian lain pada obyek yang berbeda dan alat analisis yang berbeda untuk membantu para pengusaha UMKM mengatasi permasalahan-permasalahan yang mereka hadapi. Harapannya apa yang kita lakukan menjadi sumbangsih yang bermanfaat untuk perkembangan UMKM di Indonesia sehingga mampu membuka peluang lapangan kerja baru, mampu bersaing dengan produk impor dan mampu menjual produknya untuk ekspor.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Wiid, M. C. Cant, and L. Holtzhausen. 2015. SWOT analysis in the small business sector of South Africa. *Journal in Corporate Ownership and Control*, volume: 13, Issue: 1. Hal: 446-453.
- Alex Conan & Boaz Ronen. 2009. Focused SWOT : Diagnosing critical Stengths and Weaknesses. *International Journal of Production Research*.Volume: 47. Issu:20. hal: 5677-5689.
- Boone, Louis E Kurtz, David L. 2008. *Pengantar Bisnis Kontemporer*. Buku I. Salemba. Jakarta.
- David, Fred R. 2004. *Manajemen Strategi*. Buku 1, Edisi kesepuluh. Salemba Empat. Jakarta.
- David. Fred R. 2003. *Manajemen Strategi Konsep*. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Ferrel dan Harline. 2005. *Marketing Strategic South Western*. Thomson Corporation. South Western.
- Garima & Sonia,etc. 2015. Online Marketing : A SWOT Analysis. *The International Journal Of Business & Management*. Volume: 3. Issue: 7. Hal : 12-16.
- Jauch, Lawrence R. & Glueck William F. 2001. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan (Edisi Pertama)*, Erlangga, Jakarta.
- Kotler, Philip. 2004. *Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*. Jilid 2. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Learned, E.,etc. 2002. *Business Policy Text & Cases*. Irwin, Homewood, IL, USA.
- Lexi J. Moleong. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosda Karya. Bandung.
- Mulyadi. 2007.*Sistem Akuntansi*. Selemba Empat. Jakarta.
- Pearce, J. A. dan Robinson, R. B. (2008). *Manajemen Strategis*. Edisi 10.Salemba Rangkuti, F. 2002. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Seminar Nasional Manajemen dan Bisnis ke-3
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

- Rangkuti, Freddy. 2011. *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: Pt. Gramedia Pustaka Utama.
- Sondang, P.Siagian. 2000 *Manajemen Stratejik*. Bumi Aksara. Cetakan ketujuh. Jakarta.
- Spradley, J.P. 1997. *The Ethnographic Interview*. Elizabeth.M.Z.(penerjemah). Metodologi Etnografi. Cetakan Pertama. Tiara Wacana. Yogyakarta.
- Suwarsono, M. 2002. *Manajemen Strategik (Konsep dan Alat Analisis)* . Unit Penerbit dan Percetakan. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.
- Thompson. 2008. *The Economic of Banking 2nd Edition*. John Wiley. New York.
- Wheelen, L. Thomas dan Hunger, David J. 2001. *Manajemen Strategis*, Alih Bahasa Julianto Agung, Edisi dan Cetakan Pertama. Andi. Yogyakarta