

ANALISIS LINGKUNGAN DALAM MENENTUKAN STRATEGI YANG TEPAT

(STUDI PADA KERAJINAN KAYU TOHU SRIJAYA KOTA BATU)

Devi Rizki Amalia, Sri Nuringwahyu, Ratna Nikin Hardati

*Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Islam
Malang, Jl. MT Haryono 193 Malang, 65144, Indonesia
LPPM Unisma, Jl. MT Haryono 193 Malang, 65144, Indonesia
E-Mail : hanyadeviyang@g,mail.com*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor internal yang merupakan kekuatan dan kelemahan Tohu Srijaya, mengidentifikasi faktor eksternal yang merupakan peluang dan ancaman Tohu Srijaya, merumuskan alternatif strategi pengembangan bagi Tohu Srijaya, mengkaji kesesuaian antara alternatif strategi yang dihasilkan dengan strategi yang telah dijalankan oleh Tohu Srijaya, Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajemen Tohu Srijaya, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah keseluruhan populasi yang terdiri dari pemilik, sekretaris, bendahara dan kepala bagian produksi. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara langsung, wawancara mendalam, observasi di lapangan, pengisian daftar pertanyaan dan browsing internet. Metode analisis yang digunakan yaitu matriks IFE, matriks EFE, matriks IE dan matriks SWOT, Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan hasil identifikasi faktor lingkungan internal perusahaan faktor utama yang menjadi kekuatan bagi Tohu Srijaya yaitu memiliki asupan modal yang cukup kuat dengan skor 0,312 sedangkan faktor utama yang menjadi kelemahan Tohu Srijaya yaitu kurangnya identitas lokasi menuju lokasi usaha dengan skor 0,138. Berdasarkan faktor lingkungan eksternal perusahaan faktor utama yang menjadi peluang utama bagi Tohu Srijaya yaitu hubungan yang baik antar pelaku UKM di Kota Batu dengan skor 0,336 sedangkan faktor utama yang menjadi ancaman utama bagi Tohu Srijaya yaitu hambatan masuk ke dalam industri ini relatif kecil dengan skor 0,211. Berdasarkan analisis matriks IE menunjukkan bahwa Tohu Srijaya berada pada kuadran V dengan strategi bisnis unit yang sesuai yaitu hold and maintain (pertahankan dan pelihara).

Kata kunci : strategi pengembangan usaha kecil

ABSTRACT

The purpose of this research is to identify internal factors that are the strengths and weaknesses of Tohu Srijaya, to identify external factors that are the opportunities and threats of Tohu Srijaya, to formulate alternative development strategies for Tohu Srijaya, to examine the suitability of alternative strategies generated by the strategies that have been implemented by Tohu Srijaya, The population in this research is the entire management of Tohu Srijaya, the number of samples used in this research is the entire population consisting of owner, secretary, treasurer and head of production department. Data collection methods used were direct interviews, in-depth interviews, field observations, filling in questionnaires and internet browsing. Analytical methods used are IFE matrix, EFE matrix, IE matrix and SWOT matrix. The results of this study indicate that based on the results of the identification of internal environmental factors of the company the main factor that became the strength for Tohu Srijaya that has a fairly strong capital intake with a score of 0.312 while the main factor which became the weakness of Tohu Srijaya is the lack of location identity to the business location with a score of 0.138. Based on the company's external environmental factors, the main factor that becomes the main opportunity for Tohu Srijaya is good relationship between UKM in Batu City with a score of 0.336 while the main factor becoming the main threat for Tohu Srijaya is the obstacle to enter into this industry is relatively small with score 0,211. Based on IE matrix analysis shows that Tohu Srijaya is in quadrant V with appropriate business unit strategy that is hold and maintain (maintain and maintain).

Keywords: small business development strategy

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Seiring dengan ketatnya persaingan baik dalam negeri dan luar negeri, ditambah dengan kondisi perekonomian yang tidak bisa diprediksi, menuntut perusahaan harus bisa mengelola dan mengembangkan perusahaan dengan baik. Pengelolaan yang dimaksud yaitu proses manajemen yang baik. Manajemen internal dalam perusahaan dapat memperkecil resiko dan menekan kondisi yang tidak diinginkan. Agar dapat menentukan kesuksesan suatu perusahaan, strategi dan manajemen perusahaan yang tepat sangat penting agar mampu terus mengembangkan usaha dan mampu menghadapi pesaing. Strategi yang tepat adalah strategi yang memperhatikan kondisi internal perusahaan yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan, serta kondisi eksternal perusahaan yang menjadi peluang dan ancaman pada perusahaan tersebut. Salah satu cara untuk memformulasikan strategi yang tepat adalah dengan menggunakan analisis SWOT.

Menurut Griffin (2004). Analisis SWOT adalah salah satu langkah yang paling penting dalam memformulasikan strategi, dengan menggunakan misi organisasi sebagai konteks, manajer mengukur kekuatan dan kelemahan internal. Demikian juga kesempatan dan ancaman eksternal. Tujuannya adalah untuk mengembangkan strategi yang baik yang mengeksploitasi kesempatan dan kekuatan, menetralkan ancaman dan menghindari kelemahan.

Tohu Srijaya merupakan salah satu produsen pengolahan kerajinan kayu dan alat dapur yang berada di kota Batu. Jenis produk yang diproduksi oleh Tohu Srijaya sangat bervariasi, mulai dari alat dapur, perlengkapan rumah dan masih banyak lagi. Selain itu, kemampuan Tohu Srijaya dalam memproduksi berbagai macam kerajinan dari kayu tidak hanya terbatas pada beberapa produk saja, namun berdasarkan pesanan dan keinginan konsumen dalam berbagai desain dan jenis produk sanggup dilakukan oleh Tohu Srijaya.

Pengembangan usaha kerajinan kayu di kota Batu mempunyai prospek yang sangat baik karena didukung oleh beberapa faktor, yaitu 1) Tersedianya bahan baku yang cukup untuk produksi secara optimal 2) Peluang pasar yang menjanjikan karena kota Batu adalah kota wisata 3) Dukungan dari pemerintah, instansi-instansi dan masyarakat untuk mengembangkan usaha ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Tohu selaku pemilik kerajinan kayu Tohu

Srijaya, bahwa manajemen Tohu Srijaya masih terjadi tumpang tindih pekerjaan dimana pemilik selain berperan sebagai pemilik perusahaan juga bertanggung jawab terhadap pemesanan bahan baku dan pemasaran produk. Kondisi ini menyebabkan pemilik perusahaan mengemban tugas yang lebih berat. Selain itu, struktur organisasi Tohu Srijaya belum begitu jelas, namun prinsip dan tujuan perusahaan sudah diterapkan cukup baik. Tohu Srijaya juga menghadapi persaingan antar produsen kerajinan kayu yang semakin tinggi mengingat jumlah produsen baru kerajinan kayu di kota Batu sudah mulai bermunculan.

Melihat kondisi tersebut maka diperlukan analisis lingkungan untuk menentukan strategi yang tepat agar mampu bertahan dalam lingkungan yang selalu berubah. Strategi yang sesuai dengan Tohu Srijaya adalah strategi yang diformulasikan dengan tepat ketika Tohu Srijaya mampu memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan yang dimiliki serta menghadapi peluang dan menghindari ancaman. Untuk merumuskan strategi yang tepat maka dibutuhkan serangkaian proses analisis internal dan eksternal untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berkaitan erat dengan lingkungan usaha Tohu Srijaya.

Melihat latar belakang tersebut maka peneliti tertarik untuk menganalisis lingkungan dalam menentukan strategi yang tepat pada Tohu Srijaya. Perusahaan ini merupakan UKM yang memproduksi kerajinan kayu, barang dari kayu dan sejenis lainnya.

Perumusan Masalah

- 1) Apa sajakah faktor internal yang merupakan kekuatan dan kelemahan bagi Tohu Srijaya ?
- 2) Apa sajakah faktor eksternal yang merupakan peluang dan ancaman bagi Tohu Srijaya ?
- 3) Apa sajakah alternatif strategi yang tepat yang dapat dirumuskan ?
- 4) Bagaimana kesesuaian antara alternatif strategi yang dihasilkan dengan strategi yang telah dijalankan oleh Tohu Srijaya ?

Tujuan Penulisan

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan di atas maka tujuan penelitian ini adalah :

- 1) Mengidentifikasi faktor internal yang merupakan kekuatan dan kelemahan bagi Tohu Srijaya
- 2) Mengidentifikasi faktor eksternal yang merupakan peluang dan ancaman Tohu Srijaya
- 3) Merumuskan alternatif strategi yang tepat bagi Tohu Srijaya

- 4) Mengkaji kesesuaian antara alternatif strategi yang dihasilkan dengan strategi yang telah dijalankan oleh Tohu Srijaya

Penelitian Terdahulu

Kartika Dewi (2009), dengan judul “Analisis Strategi Pengembangan Usaha Industri Kecil Olahan Carica (Studi Kasus pada Industri Kecil Olahan Carica di Kecamatan Mojotengah, Kabupaten Wonosobo), dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor internal dan eksternal kemudian menentukan prioritas strategi dalam pengembangan usaha pada industri kecil olahan carica di Kecamatan Mojotengah berdasarkan matriks IFE, EFE, IE, SWOT dan QSP. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan hasil sebagai berikut :

Matriks IFE dan EFE menunjukkan total bobot skor rata-rata sebesar 2,620 dan 3,085. Hasil analisis matriks IE menggambarkan posisi industri kecil olahan carica di Kecamatan Mojotengah berada pada posisi II, yaitu tahap tumbuh dan berkembang (*grow and build*). Kemudian dari matriks SWOT diperoleh delapan alternatif strategi dan dari hasil matriks QSP diperoleh prioritas strategi secara berturut-turut, yaitu (1) Memanfaatkan kredit yang ditawarkan oleh pemerintah untuk pengembangan usaha (2) melakukan kontrak pengadaan bahan baku dengan pemasok (3) meningkatkan mutu dan inovasi produk (4) meningkatkan kapasitas produksi (5) meningkatkan upaya pemasaran melalui peningkatan kegiatan promosi dan memperkuat identitas produk dengan memperbaiki labelisasi produk (6) mengembangkan produk baru pada pasar konsumen yang sudah ada (7) pengoptimalan saluran distribusi yang dimiliki untuk meningkatkan penjualan serta (8) melakukan perbaikan dalam pengelolaan dan pengalokasian keuangan

TINJAUAN PUSTAKA

Definisi UKM

Menurut Badan Pusat Statistik (BPS), Pengertian Usaha Kecil Menengah: Berdasarkan kuantitas tenaga kerja. Usaha kecil merupakan entitas usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 5 s.d 19 orang, sedangkan usaha menengah merupakan entitas usaha yang memiliki tenaga kerja 20 s.d. 99 orang.

Strategi

Menurut Stephanie K. Marrus, dalam Umar (2001). Strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin

puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Klasifikasi Strategi

Menurut teori manajemen strategi dalam Umar (2001), strategi perusahaan dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis perusahaan. Misalnya strategi perusahaan yang hanya memiliki satu Strategi Bisnis Unit (SBU) yang biasanya adalah perusahaan kecil. Selain itu, terdapat strategi perusahaan yang disebut dengan strategi generik (*generic strategy*), adalah strategi yang diklasifikasikan berdasarkan tingkatan tugas. Strategi generik akan dijabarkan menjadi strategi induk selanjutnya dijabarkan menjadi strategi di tingkat fungsional perusahaan atau disebut dengan strategi fungsional.

Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan

Menurut Susanto dalam Alfian (2009), Visi adalah sebuah gambaran mengenai tujuan dan cita-cita di masa depan yang harus dimiliki oleh organisasi sebelum organisasi itu menyusun rencana untuk mencapai cita-cita tersebut. Sebuah visi harus mampu memberikan motivasi dan inspirasi bagi sejumlah besar orang untuk melakukan perubahan dan bagi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik.

Berdasarkan Pearce & Robinson (2013), mendefinisikan misi yang intinya adalah sebuah rencana perusahaan yang disusun khusus berdasarkan identifikasi ruang lingkup operasi dalam produk, pasar, dan teknologi sehingga dapat menjadi nilai dan prioritas bagi pengambil keputusan strategis perusahaan untuk tujuan jangka panjang organisasi.

Berdasarkan Hutabarat & Huseini, (2006), tujuan perusahaan (*goal*) merupakan salah satu aspek yang dibutuhkan dalam pengelolaan perusahaan, karena dengan ditentukannya tujuan perusahaan maka sumber daya maupun kekuatan perusahaan dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin. Dengan ditentukannya tujuan maka perusahaan telah menentukan batas-batas dari berbagai kemungkinan yang akan dicapai. Tujuan perusahaan harus didorong oleh visi yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Analisis Lingkungan Eksternal

Pearch & Robinson (2013), terdapat sejumlah faktor eksternal yang mempengaruhi pilihan perusahaan mengenai arah dan tindakan, yang pada akhirnya juga mempengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya. Faktor-faktor ini yang membentuk lingkungan eksternal

(*external environment*), dapat dibagi menjadi tiga sub kategori yang saling terkait: faktor-faktor lingkungan jauh, faktor-faktor dalam lingkungan industri, dan faktor-faktor dalam lingkungan operasi.

Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal berkaitan dengan identifikasi faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan dalam suatu perusahaan. Kondisi internal perusahaan sangat di pengaruhi oleh perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat. Oleh karena itu, ketepatan dalam mengidentifikasi berbagai kondisi dan faktor-faktor lingkungan internal sangat diperlukan oleh perusahaan untuk digunakan sebagai landasan strategi perusahaan.

Berdasarkan Muchtar (2010), analisis internal, meliputi analisis terhadap berbagai aspek kegiatan seperti, pemasaran, keuangan, produksi, informasi, administrasi, dan personalia.

Matriks IFE dan EFE

Menurut David (2006), matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) adalah sebagai alat formulasi strategi yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut.

Menurut David (2006), matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE) adalah sebagai alat formulasi strategi yang meringkas dan mengevaluasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan atau industri.

Matriks IE

Menurut David (2006), matriks Internal Eksternal (IE) adalah suatu cara untuk memformulasikan strategi alternatif berdasarkan pada dua dimensi kunci, yaitu total rata-rata tertimbang IFE pada sumbu x dan total rata-rata tertimbang EFE pada sumbu y.

Matriks SWOT

Menurut Ranguti (2006), matriks SWOT menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks SWOT adalah alat yang penting bagi seorang manajer dalam mengembangkan empat tipe strategi, yaitu SO (*Strenght-Opportunities*), WO (*Wekanesess-Threats*), ST (*Strenght-Threats*), WT (*Weaknessess-Threats*).

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah keseluruhan populasi yang terdiri dari pemilik, sekretaris, bendahara dan kepala bagian produksi. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara langsung, wawancara mendalam, observasi di lapangan, pengisian daftar pertanyaan dan *browsing* internet. Metode analisis yang digunakan yaitu matriks IFE, matriks EFE, matriks IE dan matriks SWOT.

PEMBAHASAN PENELITIAN

Berdasarkan hasil identifikasi faktor lingkungan internal perusahaan maka dapat diketahui faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan pada Tohu Srijaya. Kemudian berdasarkan hasil identifikasi faktor lingkungan eksternal perusahaan maka dapat diketahui faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman pada Tohu Srijaya

Setelah diketahui faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman bagi Tohu Srijaya. Selanjutnya akan dilakukan analisis matriks IFE dan EFE, dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden yang terdiri dari pemilik, sekretaris, bendahara dan kepala bagian produksi untuk mengisi bobot dan rating pada masing-masing indikator pertanyaan.

Tabel 1 Hasil Analisis Matriks IFE

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
KEKUATAN			
Kualitas Produk yang Dihasilkan Baik	0,077	3,75	0,288
Harga Produk Cukup Terjangkau	0,078	3,75	0,292
Kegiatan Promosi yang Cukup Efesien	0,066	2,75	0,181
Lokasi Perusahaan yang strategis	0,065	2,25	0,146
Memiliki Asupan Modal yang Cukup Kuat	0,078	4	0,312
Akses Terhadap Bahan Baku Cukup terjamin	0,076	3,75	0,285
Memiliki Tenaga Kerja yang Potensial	0,07	3,25	0,227
Hubungan yang Terjalin Baik dengan Karyawan	0,08	3,75	0,3
Mempunyai Kerjasama yang Baik dengan Pemasok	0,073	3,25	0,237
			2,268
KELEMAHAN			
Belum Memiliki Brand Produk	0,073	1,5	0,109
Kurangnya Identitas Lokasi Menuju Lokasi Usaha	0,069	2	0,138
Sistem Pembukuan Masih Sederhana	0,062	1,5	0,093
Kurangnya Informasi Akuntansi	0,061	1,25	0,076
Belum Mempunyai Manajemen Administrasi Sendiri	0,061	1,25	0,076
			0,492
Jumlah	1,000		2,76

Berdasarkan tabel 1 analisis matriks IFE pada kerajinan kayu Tohu Srijaya menunjukkan rata-rata faktor strategis internal dari seluruh responden yang terdiri dari pemilik, sekretaris, bendahara, dan kepala bagian produksi. Bahwa

kekuatan utama dari kerajinan kayu Tohu Srijaya adalah memiliki asupan modal yang cukup kuat dengan skor sebesar 0,312. Indikator tersebut memiliki bobot dan rating tertinggi dari pada indikator- indikator yang lain. Berdasarkan indikator tersebut menunjukkan bahwa seluruh responden menganggap Tohu Srijaya mempunyai kekuatan yang dapat di unggulkan dari pesaingnya dengan mempunyai asupan modal yang cukup kuat sehingga kondisi inilah yang mungkin dapat menjadi kekuatan bagi Tohu Srijaya untuk mengembangkan usahanya. Sedangkan yang menjadi kelemahan utama bagi Tohu Srijaya adalah kurangnya identitas lokasi menuju lokasi usaha dengan skor tertinggi sebesar 0,138. Secara keseluruhan total rata-rata tertimbang matriks IFE kerajinan kayu Tohu Srijaya sebesar 2,76. Kondisi ini menunjukkan bahwa Tohu Srijaya diatas rata-rata 2,5 dari keseluruhan kekuatannya. Jadi, kesimpulannya adalah Tohu Srijaya dapat dikatakan mempunyai posisi internal yang kuat, dengan mampu memanfaatkan kekuatan dan mampu mengatasi kelemahan.

Tabel 2 Hasil Analisis Matriks EFE

Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor
PELUANG			
Pertumbuhan ekonomi di Kota Batu Semakin Membaik	0,066	2,5	0,165
Pertumbuhan jumlah Penduduk Sehingga Pangsa Pasar Potensial Meningkat	0,079	2,5	0,197
Kota Batu Sebagai Tujuan Wisata	0,078	3	0,234
Perkembangan Teknologi	0,091	3	0,273
Pengeluaran Rata-rata Penduduk Kota Batu Didominasi Pada Konsumsi Non Makanan	0,066	2	0,132
Kebijakan dan Program Pemerintah yang Mendukung	0,077	2,5	0,192
Hubungan yang Baik Antar Pelaku UKM di Kota Batu	0,096	3,5	0,336
			1,529
ANCAMAN			
Hambatan Masuk ke dalam Industri ini Relatif Kecil	0,077	2,75	0,211
Meningkatnya Persaingan Bisnis	0,09	1,5	0,135
Brand Lain Lebih Unggul	0,096	1,75	0,168
Peralatan Produksi yang Mahal	0,106	1	0,106
Kekuatan Tawar Menawar Pembeli yang Kuat	0,068	3	0,204
			0,824
Jumlah	1,000		2,353

Berdasarkan tabel 2 analisis matriks EFE pada kerajinan kayu Tohu Srijaya menunjukkan rata-rata faktor strategis Eksternal dari seluruh responden yang terdiri dari pemilik, sekretaris, bendahara, dan kepala bagian produksi. Bahwa peluang utama dari kerajinan kayu Tohu Srijaya adalah mempunyai hubungan yang baik antar pelaku UKM di Kota Batu, indikator ini mempunyai skor tertinggi sebesar 0,336. Peluang ini dijadikan Tohu Srijaya sebagai suatu bentuk kerjasama antar pelaku UKM yang sejenis, misalnya untuk memperoleh tambahan bahan baku dll. Sementara itu, yang menjadi ancaman masuk ke dalam industri ini relatif kecil dengan skor tertinggi sebesar 0,211. Secara keseluruhan total rata-rata tertimbang matriks EFE kerajinan kau Tohu Srijaya sebesar 2,353. Kondisi ini menunjukkan bahwa Tohu Srijaya berada

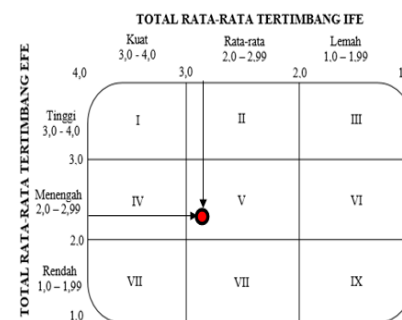
dibawah rata-rata 2,5 dimana, hal ini menggambarkan bahwa strategi Tohu Srijaya saat ini belum bisa memanfaatkan peluang atau belum bisa menghindari ancaman eksternalnya.

Tabel 3 Hasil Analisis Matriks IE

PELUANG (OPPORTUNITIES - O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
1. Pertumbuhan ekonomi di Kota Batu semakin membaik	- Menambah jumlah tenaga kerja yang potensial dan meningkatkan volume penjualan	- Memberikan identitas lokasi menuju lokasi usaha
2. Pertumbuhan jumlah penduduk sehingga pangsa pasar potensial meningkat	- Membuka <i>showroom</i> untuk memamerkan produk yang akan ditawarkan kepada konsumen	- Mengoptimalkan sistem pembelian dengan sistem berdasarkan akuntansi keuangan
3. Kota Batu sebagai tujuan wisata		- Memberikan <i>brand</i> pada produk
4. Perkembangan teknologi		
5. Pengeluaran rata-rata penduduk Kota Batu didominasi pada konsumsi non makanan		
6. Kebijakan dan program pemerintah mendukung		
7. Hubungan yang baik antar pelaku UKM di Kota Batu		

Berdasarkan tabel 3 hasil analisis matriks IE maka dapat diketahui bahwa kerajinan kayu Tohu Srijaya berada pada kuadran V dengan Strategi Bisnis Unit (SBU) yang sesuai yaitu *Hold and Maintain* (pertahankan dan pelihara). Dimana alternatif strategi yang dapat digunakan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Penetrasi pasar merupakan strategi pemasaran yang berfokus untuk meningkatkan penjualan pada produk yang telah ada dengan cara melakukan kegiatan pemasaran dengan lebih agresif. Sedangkan pengembangan produk merupakan sebuah usaha yang dilakukan perusahaan untuk memperbaiki produk yang telah ada dengan cara memperbaiki kualitas produk, memodifikasi produk, maupun menambah citra atau manfaat produk.

Tabel 4 Hasil Analisis Matriks SWOT



Berdasarkan analisis *Intenal Factor Evoluation* (IFE) dan *Eksternal Factor Evoluation* (EFE) serta analisis Internal Eksternal (IE), maka dapat diformulasikan alternatif Strategi Bisnis Unit (SBU) pada kerajinan kayu Tohu Srijaya. Alternatif strategi bisnis unit ini dapat dilihat pada matriks IE dimana hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil matriks IFE sebesar 2, 76 dan hasil matriks EFE sebesar 2,353 kemudian dapat diketahui posisi kerajinan kayu Tohu Srijaya dan alternatif

bisnis unit yang dapat dirumuskan berdasarkan matriks IE yaitu pada posisi kuadran V dengan alternatif strategi bisnis unit yang sesuai yaitu *hold and maintain* (pertahankan dan pelihara). Kemudian untuk identifikasi strategi fungsional menggunakan analisis matriks SWOT, sehingga dapat diformulasikan beberapa alternatif strategi diantaranya: Strategi SO a) menambah jumlah tenaga kerja yang potensial dan meningkatkan volume penjualan. Strategi ini linier dengan teori analisis lingkungan internal perusahaan oleh A.F Muchtar (2010) yaitu aspek personalia. b) membuka *showroom* untuk memamerkan produk yang akan ditawarkan kepada konsumen. Strategi ini linier dengan teori analisis lingkungan internal perusahaan yang digunakan yaitu aspek pemasaran. Strategi WO a) memberikan identitas lokasi menuju lokasi usaha. Strategi ini linier dengan teori analisis lingkungan internal perusahaan yaitu aspek pemasaran. b) mengoptimalkan sistem pembukuan dengan berdasarkan standar akuntansi keuangan. Strategi ini linier dengan teori analisis lingkungan perusahaan yang digunakan yaitu aspek keuangan c) memberikan *brand* pada produk. Strategi ini linier dengan teori analisis lingkungan internal perusahaan yang digunakan yaitu aspek pemasaran. Strategi ST a) meningkatkan mutu produk dan pelayanan. Strategi ini linier dengan teori analisis lingkungan internal perusahaan yang digunakan yaitu aspek pemasaran. b) melakukan promosi yang lebih gencar. Strategi ini linier dengan teori analisis lingkungan perusahaan yang digunakan yaitu aspek pemasaran. Strategi WT a) mempertahankan citra produk dimata konsumen. Strategi ini linier dengan teori analisis internal perusahaan yang digunakan yaitu aspek pemasaran b) meningkatkan kualitas SDM untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat. Strategi ini linier dengan teori analisis lingkungan internal perusahaan yang digunakan yaitu aspek personalia.

Tabel 5 Gambaran umum kesesuaian antara alternatif strategi yang dihasilkan dengan strategi yang dijalankan oleh kerajinan kayu Tohu Srijaya.

KEKUATAN (STRENGTHS - S)	KELEMAHAN (WEAKNESSES - W)
1. Kualitas produk yang dihasilkan baik	1. Belum memiliki <i>brand</i> produk
2. Harga produk yang cukup terjangkau	2. Kurangnya identitas lokasi menuju lokasi usaha
3. Kegiatan promosi yang cukup efisien	3. Sistem pembukuan masih sederhana
4. Lokasi perusahaan yang strategis	4. Kurangnya informasi akuntansi
5. Memiliki asupan modal yang cukup kuat	5. Belum mempunyai manajemen administrasi sendiri
6. Akses terhadap bahan baku cukup terjamin	
7. Memiliki tenaga kerja yang cukup potensial	
8. Hubungan yang terjalin baik antar karyawan	
9. Mempunyai kerjasama yang baik dengan pemasok	

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan oleh peneliti pada kerajinan kayu Tohu Srijaya Kota Batu, maka dapat dihasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil identifikasi faktor-faktor lingkungan internal perusahaan pada kerajinan kayu Tohu Srijaya, maka dapat diketahui faktor utama yang menjadi kekuatan bagi Tohu Srijaya yaitu memiliki asupan modal yang cukup kuat dengan skor sebesar 0,312. Sedangkan faktor utama yang menjadi kelemahan Tohu Srijaya yaitu kurangnya identitas lokasi menuju lokasi usaha dengan skor 0,138.
2. Berdasarkan hasil identifikasi faktor-faktor lingkungan eksternal perusahaan pada kerajinan kayu Tohu Srijaya, maka dapat diketahui faktor utama yang menjadi peluang utama bagi Tohu Srijaya yaitu mempunyai hubungan yang baik antar pelaku UKM di Kota Batu dengan skor sebesar 0,336. Sedangkan faktor utama yang menjadi ancaman bagi Tohu Srijaya yaitu hambatan masuk ke dalam industri ini relatif kecil dengan skor 0,211.

Strategi yang telah dijalankan kerajinan Kayu Tohu Srijaya	Alternatif Strategi yang dihasilkan oleh Peneliti
1. Menjaga Mutu Produk dan Pelayanan	1. Menambah Jumlah Tenaga Kerja yang Potensial
2. Melakukan Kegiatan Promosi yang Cukup Efektif	2. Membuka <i>Showroom</i> untuk memamerkan produk yang akan ditawarkan kepada konsumen
3. Meningkatkan Kualitas SDM	3. Memberikan Identitas Lokasi Menuju Lokasi Usaha
	4. Mengoptimalkan Sistem Pembukuan dengan Berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan
	5. Memberikan <i>brand</i> pada Produk
	6. Meningkatkan Mutu Produk dan Pelayanan
	7. Melakukan Promosi yang Lebih Gencar
	8. Mempertahankan Citra Produk Dimata Konsumen
	9. Meningkatkan Kualitas SDM untuk Menghadapi Persaingan yang Semakin Ketat

3. Berdasarkan hasil analisis matriks IFE dan EFE maka dapat diketahui posisi Tohu Srijaya dengan menggunakan matriks IE yang menunjukkan bahwa Tohu Srijaya berada pada kuadran V dengan strategi bisnis unit yang sesuai yaitu *hold and maintain* (pertahankan dan pelihara).
4. Berdasarkan hasil analisis matriks IFE dan EFE serta matriks IE pada kerajinan kayu Tohu Srijaya, maka dapat dirumuskan beberapa alternatif strategi fungsional dengan menggunakan matriks SWOT. Berikut merupakan perumusan alternatif strategi fungsional bagi Tohu Srijaya. Strategi SO 1) menambah jumlah tenaga kerja yang potensial dan meningkatkan volume penjualan. 2) membuka *showroom*

untuk memamerkan produk yang akan ditawarkan kepada konsumen. Strategi WO 1) memberikan identitas lokasi menuju lokasi usaha. 2) mengoptimalkan sistem pembukuan dengan berdasarkan standar akuntansi keuangan. 3) memberikan *brand* pada produk. Strategi ST 1) meningkatkan mutu produk dan pelayanan 2) melakukan promosi yang lebih gencar. Strategi WT 1) mempertahankan citra produk dimata konsumen 2) meningkatkan kualitas SDM untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Saran

Adapun saran yang dapat diberikan oleh peneliti kepada usaha kerajinan kayu Tohu Srijaya, yaitu :

- 1) Tohu Srijaya diharapkan mampu memberikan identitas lokasi menuju lokasi usaha guna lebih memudahkan masyarakat luar untuk mengetahui lokasi Tohu Srijaya. Kemudian Tohu Srijaya diharapkan mampu mengoptimalkan sistem pembukuan dengan lebih baik karena hal ini dapat memberikan informasi akuntansi yang akurat kepada Tohu Srijaya sehingga, dapat menjadi acuan terkait dengan perkembangan Tohu Srijaya kedepannya.
- 2) Tohu Srijaya diharapkan mampu menjaga konsistensi kualitas produk dan pelayanan agar konsumen menjaga loyalitasnya kepada Tohu Srijaya. Kemudian Tohu Srijaya harus lebih gencar dalam melakukan kegiatan promosi agar produk Tohu Srijaya semakin banyak diketahui oleh masyarakat luas.
- 3) Tohu Srijaya sebaiknya menambah jumlah tenaga kerja yang potensial agar dapat menerima jumlah pesanan dari konsumennya, sehingga Tohu Srijaya juga akan mendapatkan keuntungan yang lebih banyak. Kemudian Tohu Srijaya diharapkan mampu memberikan *brand* pada produknya karena hal ini cukup penting bagi konsumennya untuk mengidentifikasi kualitas pada suatu produk dan tentunya dengan adanya *brand* Tohu Srijaya akan lebih mampu bersaing dengan para kompetitornya.
- 4) Bagi peneliti selanjutnya diharapkan mampu mengkaji lebih baik lagi dengan menambah variabel maupun metode analisis yang lain dan juga referensi yang lebih banyak agar penelitian mengenai analisis strategi pengembangan usaha kecil ini menjadi lebih baik dan lebih lengkap lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfian, M. A. (2009). *Menjadi Pemimpin Politik*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama .
- A.F, M. (2010). *Strategi Memenangkan Persaingan Usaha Dengan Menyusun Business Plan* . Jakarta : PT Elex Media Komputindo Kompas Gramedia .
- Ahman, E., & Indriani , E. (2007). *Membina Kompetensi Ekonomi*. Bandung: Grafindo Media Pratama.
- Baro, R. (2014). *Penelitian Hukum Non Doktrinal penggunaan Metode & Teknik Penelitian Sosial di Bidang Hukum* . Yogyakarta : Pustaka Cendekia.
- David, F. R. (2006). *Strategic Management* . Jakarta : Salemba Empat.
- [Http//elib.Unikom.ac.id](http://elib.Unikom.ac.id)
- Hutabarat,J,&Huseini,M.(2006).*ManajemenStrategik Kontemporer Operasionalisasi Strategi* . Jakarta : PT Elex Media Komputindo .
- Ismawan, I. (2002). Alternatif pemberdayaan Usaha kecil. In S. Soemitro, A. S.Alisjahbana , R. Indistuti, & F. Hadiyanto, *Analisis Ekonomi Jawa Barat* (p.267). Bandung : Unpad Press.
- LIPI. (2008). *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*. Jakarta : LIPI Press.
- Liza Herlina. 2002. *Analisis Strategi Pemasaran dan Pengembangan Usaha Kecil pada Pie Apple Pie Bogor*. Bogor. Institut Pertanian Bogor
- Nusawanti, T. A. (2009). *Analisis Strategi Pengembangan Usaha Roti Pada Bagas Bakery Kabupaten Kendal*. Bogor : Institut Pertanian Bogor .
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). *Manajemen Strategis, Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian* . Jakarta : Salemba Empat .
- Rangkuti, F. (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sarwono, J. (2010). *Pintar Menulis Karya Ilmiah- Kunci Sukses dalam Menulis Ilmiah*. Yogyakarta : CV Andi Offset .
- Shinta Kartika Dewi. 2009. *Analisis Strategi Pengembangan Usaha Industri Kecil Olahan Carica (Studi Kasus pada Industri Kecil Oalahan Carica di Kecamatan Mojotengah, Kabupaten Wonosobo)*. Bogor. Institut Pertanian Bogor
- Susanto, A. (2014). *Manajemen Strategik Komprehensif* . Jakarta : Erlangga.
- Tri Ariessiana Nusawanti. 2009. *Analisis Strategi Pengembangan Usaha Roti*

- pada SBagas Bakery Kabupaten Kendal.*
Bogor. Institut Pertanian Bogor
- Umar, H. (2001). *Strategic Management In Action* . Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama .
- Yunus, E. (2016). *Manajemen Strategis* . Yogyakarta : CV Andi Offset.
- Yusuf, M. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan.* Jakarta : Kencana