

STRATEGI PENGEMBANGAN UKM TEPUNG MOCAF CV. KARUNIA MAHA CIPTA MENGGUNAKAN MATRIKS PERUMUSAN STRATEGI*

JAUHAR BANRIADI MUNIR, HENDANG SETYO RUKMI, ABU BAKAR

Jurusan Teknik Industri
Institut Teknologi Nasional (Itenas) Bandung

Email: jauharbanriadimunir@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini membahas strategi pengembangan UKM tepung MOCAF CV. Karunia Maha Cipta dengan menggunakan matriks perumusan strategi. Perkembangan CV. Karunia Maha Cipta belum baik dan terancam tutup, sehingga perlu dirancang strategi untuk mengembangkan bisnisnya. Tahap awal yang dilakukan adalah mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan UKM. Setelah mendapatkan informasi mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari hasil wawancara kepada pengelola CV. Karunia Maha Cipta, selanjutnya dilakukan analisis matrik IFAS, EFAS, IE, SWOT, dan QSPM untuk menentukan strategi pengembangan bisnis. Dari hasil penelitian, strategi pengembangan untuk CV. Karunia Maha Cipta adalah meningkatkan produksi pada skala yang ekonomis sehingga menurunkan biaya perunit, meningkatkan kualitas produk dan pelayanan konsumen, dan meningkatkan kegiatan promosi.

Kata Kunci: Perumusan Strategi, Strategi UKM, Pengembangan UKM

ABSTRACT

This paper discusses about business development strategies MOCAF flour CV. Karunia Maha Cipta using formulation strategy matriks. The development CV. Karunia Maha Cipta is not good and threatened to bankruptcy. So it needs to be designed strategy for business development. Strategy analysis is done by analyzing the UKM factors. After getting information about strenghts, weaknesses, opportunities and threats of the interview to the manager of CV. Karunia Maha Cipta, the performed of analysis matrix IFAS, EFAS, IE, SWOT, and QSPM to determine business development strategy. The result of research suggest CV. Karunia Maha Cipta for increase production on an economical scale, improve product quality and customer service, and increase promotional activities via social media and exhibitions in the province of west java.

Keywords: Strategy Formulation, Strategy of UKM, Development of UKM

* Makalah ini merupakan ringkasan dari Tugas Akhir yang disusun oleh penulis pertama dengan pembimbingan penulis kedua dan ketiga. Makalah ini merupakan draft awal dan akan disempurnakan oleh para penulis untuk disajikan pada seminar nasional dan/atau jurnal nasional

1. PENDAHULUAN

1.1 Pengantar

Menurut UU No. 20 tahun 2008 usaha dibagi ke dalam 4 kategori, yaitu : usaha mikro, usaha kecil, usaha menengah dan usaha besar. Usaha Kecil dan menengah (UKM) merupakan sektor yang memiliki peran strategis terhadap pembangunan ekonomi nasional. Usaha Kecil dan Menengah mampu menjadi penyelamat bangsa Indonesia dari krisis moneter yang berkepanjangan dan juga mampu berperan sebagai alternatif pemecahan masalah sosial seperti ledakan jumlah tenaga kerja yang terus bertambah. Kendati sumbangannya dalam *output* nasional Produk Domestik Regional Bruto (PRDB) tahun 2000 hanya 56,7 persen dan dalam ekspor nonmigas hanya 15 persen, namun UKM memberi kontribusi sekitar 99 persen dalam jumlah badan usaha Indonesia serta mempunyai andil 99,6 persen dalam penyerapan tenaga kerja. Adanya peran strategis UKM menjadi dasar bahwa UKM tetap dikembangkan di Indonesia dan menjadi salah satu prioritas dalam pembangunan nasional maupun regional.

Salah satu UKM yang perlu dikembangkan adalah UKM yang memproduksi tepung MOCAF. MOCAF (*Modified Cassava Flour*) adalah produk tepung dari ubi kayu/singkong yang diproses menggunakan prinsip memodifikasi sel ubi kayu dengan cara fermentasi. Keberadaan tepung MOCAF sangat penting karena tepung MOCAF merupakan alternatif pengganti tepung terigu. Tepung terigu diimpor dalam jumlah yang cukup banyak. Jika impor terigu terus meningkat maka akan mengurangi cadangan devisa negara.

Di Indonesia jumlah produsen tepung MOCAF belum banyak. Salah satu UKM yang memproduksi tepung MOCAF adalah CV. Karunia Maha Cipta. CV. Karunia Maha Cipta didirikan sejak 20 November 2011 hingga sekarang, namun perkembangan usahanya belum baik, bahkan terancam tutup. Banyak kendala yang dihadapi UKM tepung mocaf CV. Karunia Maha Cipta seperti promosi kurang efektif, adopsi teknologi yang lambat, dan keterbatasan modal sehingga UKM sulit berkembang. Kondisi tersebut sangat memprihatinkan sehingga perlu dirancang strategi yang tepat untuk mengatasi kendala agar UKM yang memproduksi tepung MOCAF, khususnya CV. Karunia Maha Cipta berkembang dengan baik.

1.2 Identifikasi Masalah

Strategi pengembangan CV. Karunia Maha Cipta sebagai UKM yang memproduksi tepung MOCAF harus memperhatikan aspek internal dan aspek eksternal. Aspek internal adalah kekuatan dan kelemahan yang dimiliki CV. Karunia Maha Cipta sedangkan aspek eksternal merupakan ancaman dan peluang yang dihadapi CV. Karunia Maha Cipta. Ada banyak aspek internal dan aspek eksternal yang mempengaruhi perkembangan UKM. Menurut penelitian yang dilakukan Penelitian Herdiwan (1993), Penelitian ISBRC-Pupuk (2003), Susilo (2007), oleh karena itu CV. Karunia Maha Cipta perlu melakukan penelitian bagaimana kondisi faktor-faktor yang berperan dalam kemampukembangan industri UKM tersebut di UKM yang memproduksi tepung MOCAF. Beberapa metode dapat dipakai untuk merancang strategi pengembangan UKM tepung MOCAF. Metode-metode tersebut adalah metode yang berasal dari matrik perumusan strategi, David (2011). Metode tersebut adalah matrik IFAS, matrik EFAS, matrik SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*), dan matrik IE. Matrik IFAS dan EFAS merupakan matrik yang memperlihatkan respon perusahaan terhadap lingkungan. Matriks SWOT adalah alat yang digunakan untuk menganalisis kekuatan dan peluang yang akan meminimasi kelemahan dan ancaman dari perusahaan. Matriks IE (*Internal Eksternal*) merupakan sebuah model untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporasi yang lebih detail. Sejumlah strategi dapat dihasilkan dari kedua metode tersebut. Diharapkan perumusan strategi tersebut dapat membantu perkembangan UKM CV. Karunia Maha Cipta.

2. STUDI LITERATUR

2.1 Definisi UKM

Menurut Hubeis (2009), usaha kecil dan Menengah disingkat UKM adalah sebuah istilah yang mengacu ke jenis usaha kecil yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.

2.2 Faktor-Faktor Kemampukembangan UKM

Permasalahan sering dianggap sebagai salah satu kendala yang kritis bagi perkembangan UKM. Tambunan (2002) menunjukkan faktor-faktor yang mempengaruhi UKM diantara adalah:

1. Kesulitan Pemasaran
2. Keterbatasan Finansial
3. Keterbatasan Sumber Daya Manusia
4. Masalah Produksi
5. Keterbatasan Teknologi
6. Keterbatasan Informasi
7. Kesulitan distribusi
8. Tidak adanya bantuan pemerintah
9. Regulasi-regulasi yang diberikan pemerintah.
10. Sulitnya birokrasi peminjaman modal dari perbankan.

2.3 UKM Tepung MOCAF

Menurut Subagio (2008), MOCAF (*Modified Cassava Flour*) adalah produk tepung dari singkong yang diproses menggunakan prinsip memodifikasi sel singkong secara fermentasi. Secara teknis, cara pengolahan MOCAF sangat sederhana, mirip dengan cara pengolahan tepung singkong biasa, namun disertai dengan proses fermentasi. Singkong dibuang kulitnya, dikerok lendirnya, dan dicuci sampai bersih. Kemudian dilakukan pengecilan ukuran singkong dan dilanjutkan dengan fermentasi selama 12-72 jam. Setelah fermentasi, singkong tersebut dikeringkan kemudian ditepungkan, sehingga dihasilkan produk.

2.4 Perencanaan Strategi

Menurut Rangkuti (2009), perencanaan strategis dapat didefinisikan sebagai mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal perusahaan dan kekuatan eksternal (peluang dan ancaman) suatu pasar. Kegiatannya meliputi pengamatan secara hati-hati persaingan, peraturan, tingkat inflasi, siklus bisnis, keinginan dan harapan konsumen, serta faktor-faktor lain yang dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman.

2.5 Analisis Lingkungan

Menurut Nilasari (2014), lingkungan makro merupakan lingkungan umum yang memiliki kekuatan secara luas sehingga dapat mempengaruhi seluruh industri secara umum. Lingkungan makro termasuk pada lingkungan yang tidak dapat dipengaruhi oleh organisasi, walaupun kadang-kadang (dalam kondisi khusus) organisasi mungkin dapat mempengaruhi sebagian faktor-faktor tersebut.

Secara umum faktor-faktor lingkungan Makro ini meliputi aspek politik, ekonomi, sosial, dan teknologi. Analisis lingkungan eksternal (umum) bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threath*) yang timbul sebagai akibat perubahan dan perkembangan didalam lingkungan eksternal. Berikut faktor-faktor yang termasuk dari lingkungan makro.

2.6 Matriks Alat Analisis

Menurut David (2011), diperlukan teknik untuk merumuskan strategi utama perusahaan dapat menggunakan matriks-matriks. Matriks ini dalam pelaksanaannya diintegrasikan kedalam tiga tahapan kerangka kerja pembuatan pengambilan keputusan. Alat-alat yang berbentuk matriks-matriks ini telah disesuaikan dengan segala ukuran dan tipe organisasi perusahaan, sehingga dapat dipakai untuk membantu menganalisis dalam mengidentifikasi,



mengevaluasi dan memilih strategi-strategi yang paling tepat.

Gambar 1. Kerangka Analisis Perumusan Strategi

2.7 Matriks Evaluasi Faktor Internal (Matrik IFAS)

Menurut David (2011), matrik ini serupa dengan matrik EFAS yang digunakan dalam analisis lingkungan eksternal. Perbedaan adalah faktor-faktor yang ditampilkan adalah faktor lingkungan internal yang berupa kelemahan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan. Setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *Strength and Weakness* perusahaan.

2.8 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (Matrik EFAS)

Menurut David (2011), matrik EFAS (*External Factor Anaylisis Summary*) merupakan salah satu matrik yang membantu perusahaan dalam menganalisis faktor lingkungan eksternal. Didalam matrik EFAS, faktor lingkungan eksternal dibagi manjadi 2 kunci faktor yaitu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threath*). Matriks ini menyediakan tempat untuk pembuat strategi dalam merangkum dan juga mengevaluasi informasi-informasi mengenai lingkungan eksternal perusahaan.

2.9 Matriks SWOT

Menurut David (2011), SWOT merupakan singkatan dari *Strenght-Weakness-Opportunities-Threats* yang berarti Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman. Keempat kata tersebut berasal dari analisis internal (kekuatan dan kelemahan) serta analisis eksternal (peluang dan ancaman). Dari matrik tersebut, strategi dapat mengembangkan 4 strategi dari 4 faktor dalam SWOT. Keempat strategi tersebut di antaranya:

1. Strategi S-O, stretegi ini menggunakan kekuatan untuk mendapatkan peluang.
2. Strategi W-O, Strategi ini dilakukan dengan mengatasi kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
3. Strategi S-T, strategi ini dilakukan dengan memanfaatkan kekuatan untuk menghadapi

- ancaman dari luar perusahaan.
4. Strategi W-T, strategi ini merupakan strategi untuk bertahan dari ancaman luar sekaligus mengatasi kelemahan. Skema matriks QSPM dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. Matrik SWOT

IFAS	STRENGHT (S) Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan Internal	WEAKNESS (W) Tetentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
EFAS	Strategi SO , ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO , Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATHS (T) Tentukan 5-10 Faktor ancaman Ekstrenal	Strategi ST , Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT , Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

2.10 Matrik Internal-Eksternal (IE)

Menurut David (2011), matrik internal eksternal ini dikembangkan dari model *General Electric* (GE-Model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail.

2.11 Matriks *Quantitative Strategic Planning* (QSPM)

Menurut David (2011), QSPM merupakan alat analisis yang digunakan untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan dari daya tarik alternatif-alternatif strategi yang ada. Perhitungan QSPM didasarkan kepada input dari bobot matriks internal eksternal, serta alternatif strategi pada tahap pencocokan.

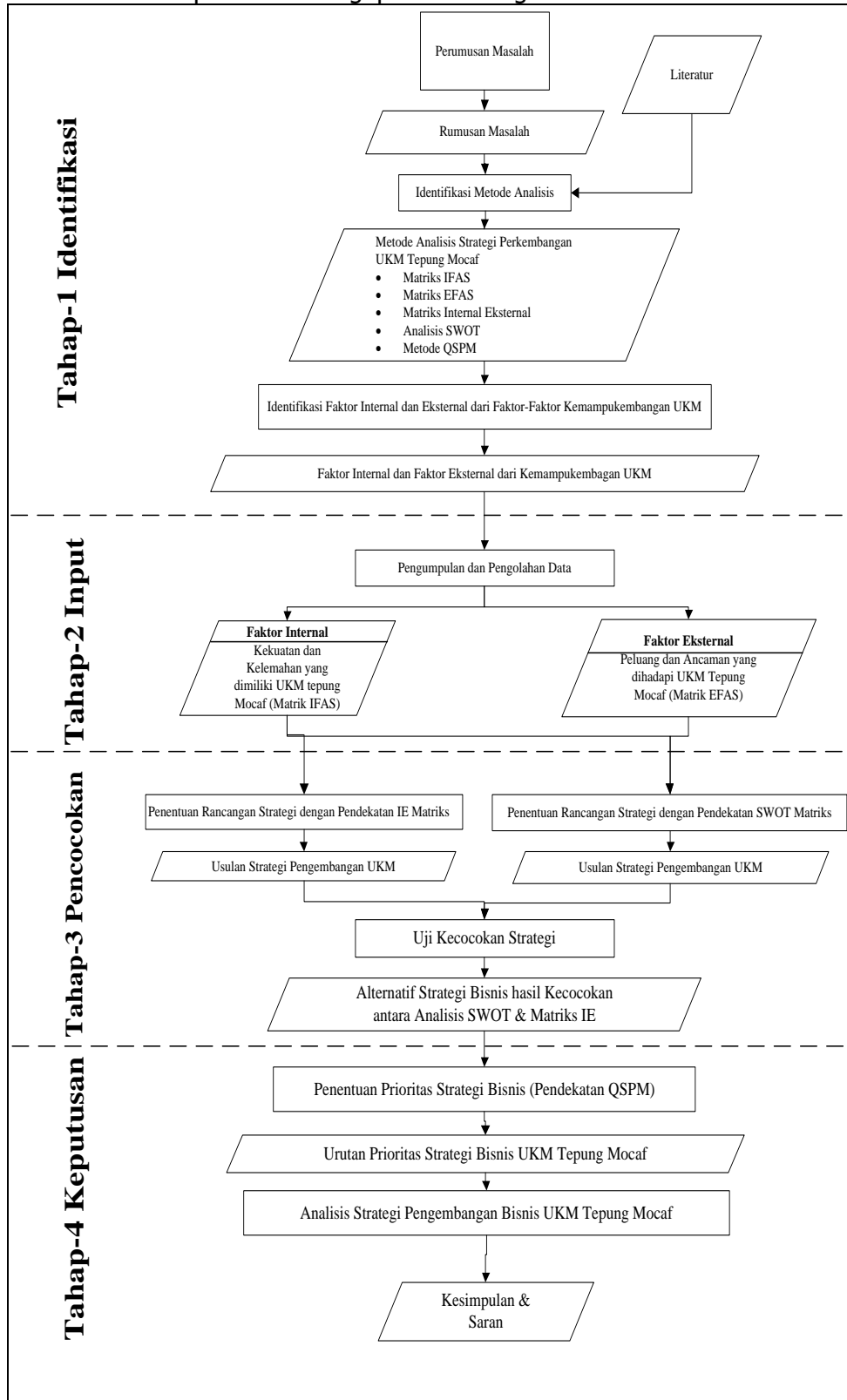
Secara konsep, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau diperbaiki. Daya tarik relatif dari masing-masing faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal. Skema matriks QSPM dapat dilihat pada Tabel 2 berikut ini:

Tabel 2. Matrik QSPM

Faktor Utama	Nilai	Alte rnatif Strategi					
		Startegi 1		strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor Eksternal							
Ekonomi							
Politik, Hukum dan Pemerintahan							
Sosial							
Faktor Internal							
manajemen							
pemasaran							
keuangan							

3. METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian merupakan tahap-tahap pemecahan masalah dalam suatu penelitian. Metodologi penelitian yang dilakukan adalah untuk mendapatkan strategi pengembangan UKM CV. Karunia Maha Cipta. Metodologi penelitian digambarkan dalam Gambar 2.



Gambar 2. Metodologi Penelitian

4. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Kekuatan dan Kelemahan UKM CV. Karunia Maha Cipta

Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan dilakukan berdasarkan faktor kemampukembangan UKM secara internal. Berikut uraian faktor kemampukembangan yang dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan CV. Karunia Maha Cipta:

A. Aspek Bahan Baku

1. Cara mendapatkan bahan baku, CV. Karunia memiliki kekuatan lokasi supplier dekat (subang) dan memiliki kelemahan pembelian bahan baku harus tunai.
2. Persediaan bahan baku, yaitu cara pengadaan dan penyimpanan bahan baku. Kelemahan yang dapat diidentifikasi adalah tingkat inventori bahan baku singkong cukup tinggi.
3. Pemilihan bahan baku, yaitu cara memilih bahan baku yang sesuai kriteria. Kekuatan yang dapat diidentifikasi adalah CV. Karunia Maha Cipta memiliki standarisasi pemilihan bahan baku dan sudah dilaksanakan.

B. Aspek Transformasi

1. Pengelolaan transformasi, yaitu pengelolaan perubahan-perubahan pada CV. Karunia Maha Cipta. Kelemahan yang dapat diidentifikasi adalah pengelolaan transformasi tergantung ada pemilik CV. Karunia Maha Cipta.
2. Transformasi teknologi, yaitu perubahan yang dilakukan CV. Karunia Maha Cipta pada bidang teknologi. Kelemahan yang dapat diidentifikasi adalah perubahan adopsi tingkat teknologi masih lambat.

C. Aspek Produksi

1. Proses produksi, adalah proses pembuatan produk tepung MOCAF. Kelemahan yang dapat diidentifikasi adalah utilitas mesin belum maksimal, dan tingkat efisiensi rendah.
2. Karakteristik produk, yaitu kelebihan-kelebihan yang dimiliki produk. Kekuatan yang dapat diidentifikasi adalah produk tepung MOCAF memiliki banyak keunggulan seperti aman untuk anak autis dan kelemahannya ialah tepung MOCAF mempunyai kandungan protein syang sedikit dan tidak memiliki kandungan gluten.
3. Kualitas Produk, yaitu kemampuan produk memenuhi keinginan konsumen. Kekuatan yang dapat diidentifikasi adalah Tepung MOCAF sudah terdaftar di BPOM dan memiliki label halal dari MUI.
4. Teknologi produksi, yaitu teknologi yang digunakan untuk memproduksi tepung MOCAF. Kelemahan yang dapat diidentifikasi ialah mesin yang digunakan masih semi otomatis.

D. Aspek Pasar

1. Cara pembayaran, yaitu sistem pembayaran yang disediakan oleh CV. Karunia Maha Cipta kepada konsumen. Kekuatan yang dapat diidentifikasi adalah pembayaran fleksibel tergantung negosiasi dengan pemilik UKM.
2. Promosi, yaitu upaya memperkenalkan produk tepung MOCAF kepada konsumen. Kelemahan yang dapat diidentifikasi adalah promosi terbatas hanya pameran dan melalui internet.

E. Aspek Modal

1. Sumber modal, yaitu sumber keuangan untuk menjalankan bisnis. Kelemahan yang dapat diidentifikasi adalah sumber modal usaha berasal dari pribadi.
2. Ketersediaan modal, yaitu besar kecilnya modal yang ada. Kelemahan yang dapat diidentifikasi adalah ketebatasan modal usaha.

3. Kemudahan dalam mendapatkan modal. Sebenarnya pemerintah telah memberikan program-program bantuan untuk UKM. Kelemahan yang dapat diidentifikasi adalah kurang memahami prosedur peminjaman ke perbankan.

F. Aspek Sumber Daya Manusia

1. Rekrutmen dan seleksi, yaitu sistem pencarian dan pemilihan tenaga kerja. Kekuatan yang dapat diidentifikasi adalah persyaratan tenaga kerja yang dibutuhkan tidak terlalu tinggi dan ketersediaan tenaga kerja cukup.
2. Pelatihan dan pengembangan, yaitu upaya meningkatkan *skill* tenaga kerja. Kekuatan yang dapat diidentifikasi adalah tidak membutuhkan pelatihan khusus bagi tenaga kerja.
3. Kesejahteraan dan kompensasi, yaitu suatu bentuk apresiasi CV. Karunia Maha Cipta kepada pegawainya. Kekuatan yang dapat diidentifikasi adalah upah sudah dinilai sesuai.

G. Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

Selanjutnya faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki UKM tepung MOCAF disusun kedalam matriks IFAS. Matrik IFAS dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Matrik *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS)

No	Kekuatan	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
1	Lokasi supplier dekat dan hubungannya baik.	0,075	3	0,224
2	Standarisasi pemilihan bahan baku sudah ada dan dilaksanakan.	0,055	4	0,220
3	Produk tepung mocaf memiliki banyak keunggulan.	0,047	3	0,142
4	Pembayaran fleksibel tergantung negosiasi dengan pemilik UKM.	0,051	3	0,154
5	Terdaftar di BPOM dan memiliki label halal dari MUI.	0,071	4	0,283
6	Legalitas usaha sudah ada.	0,067	3	0,201
7	Persyaratan tenaga kerja yang dibutuhkan tidak terlalu tinggi.	0,016	3	0,047
8	Ketersediaan tenaga kerja cukup.	0,059	3	0,177
9	Tidak membutuhkan pelatihan khusus bagi tenaga kerja.	0,043	3	0,130
10	Upah dinilai sesuai	0,008	2	0,016
	Kelemahan			
1	Pembelian bahan baku harus tunai.	0,039	2	0,079
2	Tingkat inventori bahan baku cukup tinggi.	0,020	2	0,039
3	Pengelolaan transformasi tergantung pada pemilik atau pengelola UKM.	0,024	2	0,047
4	Perubahan tingkat teknologi masih lambat.	0,087	1	0,087
5	Utilitas mesin belum maksimal.	0,079	1	0,079
6	Tingkat efisiensi rendah.	0,028	2	0,055
7	Kekurangan tepung mocaf adalah kandungan proteinnya sedikit dan tidak memiliki kandungan gluten	0,035	2	0,071
8	Mesin yang digunakan masih semi otomatis.	0,004	1	0,004
9	promosi kurang terbatas hanya pameran dan melalui internet.	0,087	2	0,173
10	Sumber modal usaha mayoritas berasal dari pribadi	0,063	1	0,063
11	Keterbatasan Modal	0,031	2	0,063
12	Kurang memahami prosedur peminjaman ke perbankan.	0,012	2	0,024
	TOTAL	1		2,378

4.2 Peluang dan Ancaman CV. Karunia Maha Cipta

Identifikasi Peluang dan Ancaman dilakukan berdasarkan faktor kemampukembangan UKM secara eksternal. Berikut uraian faktor kemampukembangan yang dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman CV. Karunia Maha Cipta:

A. Aspek Bahan Baku

1. Bahan baku alternatif, yaitu bahan baku yang dapat digunakan sebagai pengganti

bahan baku yang sekarang. Peluang yang dapat diidentifikasi adalah terdapat bahan baku alternatif yang banyak.

2. Sumber bahan baku, yaitu *supplier* yang memasok untuk CV. Karunia Maha Cipta. Peluang yang dapat diidentifikasi adalah *supplier* bahan baku berasal dari lokal.
3. Ketersediaan bahan baku, yaitu jumlah dan kontinuitas bahan baku. Peluang yang dapat diidentifikasi adalah bahan baku tersedia banyak dan ancaman yang diidentifikasi adalah kebutuhan singkong untuk tapioka dan tepung gaplek yang banyak.
4. Harga bahan baku, yaitu harga jual singkong oleh petani singkong. Peluang yang dapat diidentifikasi adalah harga singkong cenderung naik.
5. Ongkos Transportasi, yaitu biaya yang dikeluarkan untuk membawa singkong dari *supplier* ke pabrik. Ancaman yang dapat diidentifikasi adalah harga BBM cenderung naik.

B. Aspek Pasar

1. Kemampuan mengakses *input* dan *output*, yaitu kemampuan CV. Karunia Maha Cipta mengakses pemasok dan konsumen. Peluang yang dapat diidentifikasi adalah memiliki akses *input* dan *output* yang bagus.
2. Profil konsumen, yaitu konsumen yang membeli tepung MOCAF. Peluang yang dapat diidentifikasi adalah profil konsumen variatif.

C. Aspek Ekonomi

Aspek ekonomi merupakan aspek yang memperhatikan perkembangan ekonomi yang mempengaruhi UKM tepung MOCAF. Peluang yang dapat diidentifikasi adalah laju pertumbuhan ekonomi Indonesia yang terus meningkat sehingga membuat kemampuan beli meningkat.

D. Sumber Daya Pendukung Institusi

Peluang yang dapat diidentifikasi adalah regulasi dan infrastruktur untuk akses pendanaan pasar, dan bantuan-bantuan teknis dan program mendukung diversifikasi pangan. Sedangkan ancaman yang dapat diidentifikasi adalah dengan adanya MEA maka persaingan akan semakin berat

E. Matriks EFAS (*External Factor Analysis Summary*)

Selanjutnya faktor peluang dan ancaman yang dihadapi UKM tepung MOCAF disusun kedalam matriks EFAS. Matriks EFAS dapat dilihat pada Tabel 4.

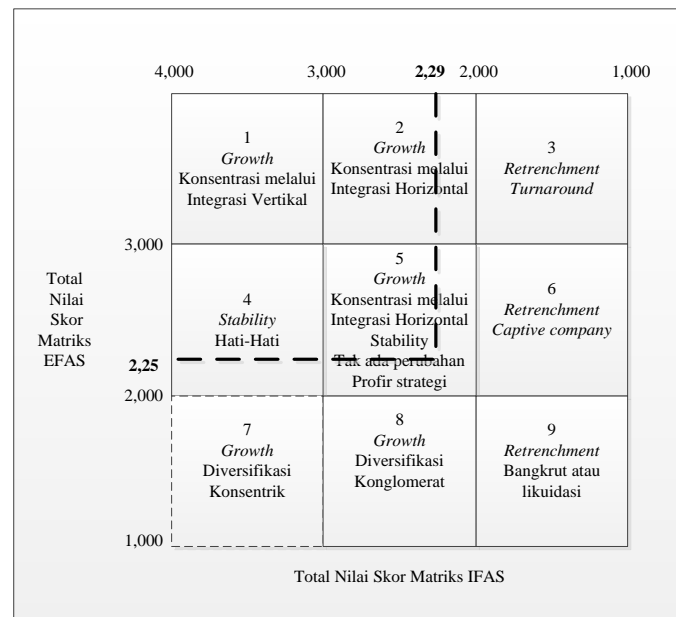
Tabel 4. Matrik EFAS

No	Peluang	Bobot	Rangking	Skor Tertimbang
1	Memiliki bahan baku alternatif yang banyak.	0,024	4	0,096
2	<i>Supplier</i> bahan baku berasal dari lokal.	0,072	4	0,289
3	Bahan baku tersedia banyak.	0,012	4	0,048
4	Memiliki akses <i>input</i> dan <i>output</i> yang bagus.	0,108	3	0,325
5	Jenis Konsumen variatif.	0,036	3	0,108
6	Laju pertumbuhan ekonomi Indonesia yang terus meningkat.	0,048	3	0,145
7	Regulasi dan infrastruktur untuk akses pendanaan, pasar, dan bantuan-bantuan teknis.	0,157	3	0,470
8	Program mendukung diversifikasi pangan	0,084	3	0,253
	Ancaman			
1	Kebutuhan singkong untuk tapioka dan tepung gaplek cukup banyak.	0,060	2	0,120
2	Harga singkong cenderung naik.	0,133	1	0,133
3	Harga BBM cenderung naik terus.	0,120	1	0,120
4	Dengan adanya MEA maka persaingan akan semakin ketat.	0,145	1	0,145
	TOTAL	1		2,253

4.3 Tahap Kecocokan

A. Perancangan Strategi dengan Pendekatan Matrik IE

Total skor IFAS yang didapat sebesar 2,29 dan total skor EFAS yang didapat sebesar 2,25. Selanjutnya nilai skor diplot ke dalam matrik EI. Matrik EI tercantum pada Gambar 3.



Gambar 3. Matrik Eksternal dan Internal

Berdasarkan matriks Eksternal–Internal (EI) yang ada pada Gambar 3 didapat strategi sebagai berikut:

1. Memperluas bisnis dengan cara membangun di lokasi yang lain.
2. Meningkatkan jenis produk.
3. Menurunkan harga.
4. Mengembangkan produk
5. Penetrasi pasar.

B. Matriks SWOT

Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi UKM CV. Karunia Maha Cipta yang disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Dari hasil penggabungan strategi terdapat 9 alternatif strategi untuk UKM tepung MOCAF sebagai berikut:

1. Menjalin kemitraan yang lebih baik dengan *supplier*.
2. Meningkatkan kualitas produk dan layanan konsumen.
3. Meningkatkan akses ke pemerintah dan perbankan.
4. Membuat produk yang variatif dari segi kemasan & fungsi.
5. Meningkatkan produksi untuk mencapai skala ekonomis.
6. *Cost reduction* untuk menurunkan harga.
7. Penerapan teknologi baru.
8. Meningkatkan kegiatan promosi.

C. Uji Kecocokan Strategi

Uji kecocokan strategi dilakukan berdasarkan strategi yang dihasilkan oleh Matrik IE dan Matrik SWOT. Strategi yang diusulkan masih sangat spesifik, maka sebelum melakukan UJI kecocokan strategi perlu dilakukan pengelompokan strategi ke dalam strategi utama. Strategi yang dihasilkan oleh matrik IE sesuai dengan strategi yang dihasilkan matriks SWOT yang mempunyai kesamaan dengan strategi lainnya.

D. Penentuan Prioritas Strategi dengan Pendekatan QSPM

Pendekatan QSPM menggunakan input dari analisis hasil penyesuaian antara matriks SWOT dan EI. Sebagaimana alat formulasi strategi analitis, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik. Penilaian ini dilakukan oleh pengelola UKM. Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Perhitungan QSPM

No	Strategi Bisnis UKM Tepung Mocaf	TAS
1	Meningkatkan produksi untuk mencapai skala ekonomis.	6,590
2	Meningkatkan kualitas produk dan pelayanan konsumen.	6,280
3	Meningkatkan kegiatan promosi	6,137
4	Produk yang variatif dari segi kemasan dan fungsi	6,030
5	Meningkatkan akses pemerintah dan perbankan	5,947
6	<i>cost reduction</i> untuk menurunkan harga jual produk.	5,619
7	Menjalin kemitraan yang lebih baik kepada <i>supplier</i>	5,110
8	Penerapan teknologi baru	4,834

5. ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN UKM TEPUNG MOCAF CV. KARUNIA MAHA CIPTA

Uji kecocokan strategi menghasilkan 8 strategi yang diusulkan untuk pengembangan bisnis UKM tepung MOCAF. Strategi yang diusulkan dapat dilihat pada Tabel 5. Analisis strategi yang diusulkan untuk UKM CV. Karunia Maha Cipta adalah tiga strategi yang memiliki potensi berhasil paling besar dalam keberhasilan pengembangan bisnis tepung MOCAF. Analisis strategi yang diusulkan untuk UKM tepung MOCAF adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan produksi pada skala ekonomis. Strategi ini diusulkan untuk menurunkan biaya produksi per unit yang terjadi bersamaan dengan meningkatnya jumlah produksi (*output*) sehingga harga produk akan kompetitif. Strategi ini dirancang untuk menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean yang memperbolehkan produk luar negeri dijual bebas di dalam negeri, sehingga CV. Karunia Maha Cipta harus menciptakan produk yang unggul pada harga dan kualitas. Aksi dan tindakan untuk strategi yang diusulkan adalah pengurangan harga bahan baku, memperoleh beban bunga bank rendah, meningkatkan spesialisasi manajer.
2. Meningkatkan kualitas produk dan pelayanan konsumen. Strategi ini diusulkan untuk menangkap peluang. Dengan diberlakukannya Masyarakat Ekonomi Asean CV. Karunia Maha Cipta dapat menarik konsumen lokal dan luar negeri dengan cara meningkatkan kualitas produk dan pelayanan konsumen. Konsumen tepung MOCAF sangat bervariasi mulai dari pedagang kue sampai kelompok masyarakat yang peduli dengan kesehatan. Kondisi ekonomi Indonesia yang mengalami pertumbuhan ekonomi yang bagus merupakan peluang bagi CV. Karunia Maha Cipta karena meningkatkan daya beli konsumen. Aksi dan tindakannya ialah melakukan pengukuran rutin, menerima saran konsumen, mempermudah jaringan komunikasi, dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan.
3. Meningkatkan kegiatan promosi, strategi ini dilakukan untuk menghadapi diberlakukannya Masyarakat Ekonomi Asean dimana produk-produk lokal dapat dipromosikan ke luar negeri. Promosi pada saat ini belum baik sehingga perlunya peningkatan kegiatan promosi di dalam negeri maupun luar negeri. Hal ini mungkin dilakukan karena adanya perkembangan informasi yang membuat penyebaran informasi jauh lebih cepat dan praktis. Aksi dan tindakannya ialah pengiklanan dilakukan melalui media massa ataupun media elektronik, pemberian hadiah kepada konsumen, mendata konsumen untuk pemberian informasi.

6. KESIMPULAN

Kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian adalah:

1. Matriks EI, Strategi yang dihasilkan oleh matriks EI yaitu strategi pertumbuhan (*growth strategy*). Rancangan strategi yaitu memperluas bisnis dengan cara membangun di lokasi lain, meningkatkan jenis produk, menurunkan harga, mengembangkan produk dan penetrasi pasar
2. Analisis SWOT, Strategi yang diusulkan berdasarkan analisis SWOT yaitu menjalin kemitraan yang lebih baik dengan *supplier* menjalin kemitraan yang lebih baik dengan *supplier*, meningkatkan kualitas produk dan layanan konsumen, meningkatkan akses ke pemerintah dan perbankan, membuat produk yang variatif dari segi kemasan & fungsi, meningkatkan produksi untuk mencapai skala ekonomis, *cost reduction* untuk menurunkan harga, penerapan teknologi baru, meningkatkan kegiatan promosi.
3. Berdasarkan hasil uji kesesuaian semua strategi yang diusulkan oleh analisis SWOT sesuai Matriks EI, sehingga semua strategi dapat diusulkan untuk pengembangan CV. Karunia Maha Cipta.
4. *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), Peringkat strategi yang memiliki signifikansi keberhasilan terbesar untuk CV. Karunia Maha Cipta mulai dari yang terbesar yaitu meningkatkan produksi untuk mencapai skala ekonomis.

REFERENSI

- David, Fred R. (2011). *Manajemen Strategi Edisi Sepuluh*. Salemba empat. Jakarta.
- Herdiwan, D. (1993). *Faktor-faktor yang Berpengaruh sebagai Karakteristik Kemampukembangana*. Tugas Akhir Jurusan Teknik dan Manajemen Industri. Institut Teknologi Industri Serpong.
- Hubeis, Musa. (2009). *Prospek Usaha Kecil dalam Wadah Inkubator Bisnis*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- ISBRC-Pupuk. (2003). *Usaha Kecil Indonesia : Tinjauan Tahun 2002 dan Prospek Tahun 2003*, LP3E. Kadin Indonesia. Jakarta.
- Nilasari, Senja. (2014). *Strategi Bersaing: Teknik Mengalisis Industri dan Pesaing*. Dunia Cerdas. Jakarta.
- Rangkuti, Freddy. (2009). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Cetakan 16. PT Ikrar Mandiriabad. Jakarta.
- Subagio. (2008). *Pengembangan Tepung Mocaf*. Salemba. Jakarta
- Susilo, Y.S. (2007). *Pertumbuhan Usaha Industri Kecil-Menengah (IKM) dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya*. Jurnal Eksekutif. Jakarta.
- Tambunan, Tulus. (2002). *Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia Beberapa Isu Penting*. Salemba Empat. Jakarta.