

# STRATEGI PENGEMBANGAN UKM PENGOLAHAN KULIT SAPI DI KABUPATEN GARUT MENGUNAKAN MATRIK PERUMUSAN STRATEGI\*

**AGUS SETIAWAN, HENDANG SETYO RUKMI, ABU BAKAR**

Jurusan Teknik Industri  
Institut Teknologi Nasional (Itenas) Bandung

Email: agus.mb.setiawan@gmail.com

## ABSTRAK

*Makalah ini bertujuan untuk mengembangkan UKM pengolahan kulit sapi di kabupaten Garut dengan menggunakan matriks perumusan strategi. Perkembangan UKM pengolahan kulit sapi di Kabupaten Garut belum baik dan terancam tutup, sehingga perlu dilakukan perancangan strategi untuk mengembangkan bisnisnya. Tahap awal yang dilakukan adalah mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari faktor kemampukembangan UKM. Informasi yang didapat kemudian dilakukan analisis menggunakan matriks EFI, EFE, IE, SWOT dan MPSK untuk menentukan strategi pengembangan UKM pengolahan kulit sapi di Kabupaten Garut. Strategi untuk UKM pengolahan kulit sapi di Kabupaten Garut adalah menjaga brand image produk di mata konsumen melalui fokus pada kualitas dan kemudahan cara pembayaran.*

**Kata Kunci:** Kulit, Kemampukembangan UKM, Matriks Perumusan Strategi

## ABSTRACT

*This paper aims to develop SME cow leather processing in Garut district using matrix of formulation strategy. Cow leather processing SME development in Garut has not been well and threatened to close, so we need to design a strategy to develop its business. Initial stage is to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats of Factors Affecting Business Success among SMEs. The information obtained then analyzed using matrix EFI, EFE, IE, SWOT and QSPM to determine the development strategy of SMEs cow leather processing in Garut. Strategies for SMEs cow leather processing in Garut is to maintain the brand image in the eyes of the consumer products through a focus on quality and ease of the method of payment.*

**Keywords:** Leather, Factors Affecting Business Success Among SMEs, Matrix Formulation of Strategies.

---

\* 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**

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) mempunyai peran yang besar dalam pembangunan ekonomi nasional. Selain berperan dalam pertumbuhan ekonomi nasional dan penyerapan tenaga kerja, UKM juga berperan dalam pendistribusian hasil-hasil pembangunan dan merupakan motor penggerak pertumbuhan aktivitas ekonomi nasional.

Kontribusi strategis sektor UKM membuat pemerintah terus mengembangkan pertumbuhan UKM Indonesia agar terciptanya kemandirian ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Bentuk upaya pemerintah adalah dengan dicanangkannya program "*One Village, One Product*" pada tahun 2007. Satu Desa Satu Produk atau *One Village One product* adalah pendekatan pengembangan potensi daerah di satu wilayah untuk menghasilkan satu produk kelas global yang unik khas daerah dengan memanfaatkan sumber daya lokal. Produk kebanggaan lokal yang mendominasi program tersebut adalah kerajinan dan makanan.

Kondisi yang terjadi pada UKM pengolahan kulit di Sukaregang Kabupaten Garut harus segera diperbaiki. Jika tidak segera diperbaiki akan banyak UKM pengolahan kulit yang tutup. Kondisi tersebut diharapkan tidak terjadi mengingat sentra kulit di Sukaregang sudah menjadi ikon Kabupaten Garut dan banyak menyerap tenaga kerja. Upaya yang diperlukan adalah merancang strategi yang tepat untuk mengembangkan UKM pengolahan kulit di Kabupaten Garut agar lebih maju.

### **1.2 Identifikasi Masalah**

UKM pengolahan kulit di Kecamatan Sukaregang Kabupaten Garut kurang berkembang dengan baik karena banyaknya kendala. Oleh karena itu, perlu dirancang strategi bagi UKM tersebut agar dapat bertahan dan berkembang.

Perancangan strategi pengembangan UKM pengolahan kulit di Kecamatan Sukaregang Kabupaten Garut dapat menggunakan matriks perumusan strategi yaitu IE dan Analisis SWOT (*strength, weakness, opportunities, threats*). Pemebentukan matriks IE (Internal Eksternal) dan matriks analisis SWOT berdasarkan *input* dari matriks IFE (Evaluasi Faktor Internal) dan matriks EFE (Evaluasi Faktor Eksternal). Matriks IE (Internal Eksternal) adalah matriks memperlihatkan perbandingan kondisi luar maupun kondisi dalam perusahaan yang berguna untuk perancangan strategi perusahaan. Analisis SWOT adalah metoda yang mampu menganalisis kelebihan serta kekurangan yang dimiliki suatu perusahaan dan menghasilkan strategi sesuai dengan kondisi kelebihan dan kekurangan perusahaan. Strategi-strategi yang dihasilkan oleh matriks IE dan Analisis SWOT akan diperingkat dengan menggunakan Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (MPSK).

## **2. STUDI LITERATUR**

### **2.1 Definisi UKM**

Zulkarnain (2006) mendefinisikan pengertian usaha kecil adalah kegiatan ekonomi rakyat yang memenuhi kriteria sebagai:

1. Usaha yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200 juta rupiah, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
2. Usaha yang memiliki penjualan tahunan paling banyak Rp 1 miliar rupiah.
3. Usaha yang berdiri sendiri, bukan perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau terafiliasi, baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha menengah atau skala besar.

Adi (2007) mendefinisikan usaha kecil adalah kegiatan ekonomi rakyat yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau yang memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 1.000.000.000,- dan milik Warga Negara Indonesia. *Financial Accounting Standard Board* (FASB) dalam Balkaoui (2000) mendefinisikan perusahaan kecil sebagai sebuah perusahaan kecil yang operasinya relatif kecil. Perusahaan itu umumnya:

1. Dikelola oleh pemilik sendiri.
2. Memiliki beberapa pemilik lain, jika ada.
3. Semua pemilik secara aktif terlibat dalam menjalankan urusan-urusan perusahaan kecuali. Mungkin anggota keluarga tertentu.
4. Jarang terjadi pemindahan hak kepemilikan.
5. Memiliki struktur modal yang sederhana.

## **2.2 Pengertian Perencanaan Strategi**

Menurut Kerzner (2001), perencanaan strategi (*strategic planning*) adalah sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi pada masa depan, sehingga rencana strategis adalah sebuah petunjuk yang dapat digunakan organisasi dari kondisi saat ini untuk mereka bekerja menuju 5 sampai 10 tahun ke depan.

## **2.3 Pengertian Strategi**

Menurut Mintzberg dkk (1998) pengertian strategi terbagi atas lima definisi yaitu strategi sebagai rencana, strategi sebagai pola, strategi sebagai posisi (*positions*), strategi sebagai taktik (*ploy*) dan terakhir strategi sebagai perpesktif.

1. Pengertian strategi sebagai rencana adalah sebuah program atau langkah terencana (*a directed course of action*) untuk mencapai serangkaian tujuan atau cita cita yang telah ditentukan, sama halnya dengan konsep strategi perencanaan.
2. Pengertian strategi sebagai pola (*pattern*) adalah sebuah pola perilaku masa lalu yang konsisten, dengan menggunakan strategi yang merupakan kesadaran daripada menggunakan yang terencana ataupun diniatkan. Hal yang merupakan pola berbeda dengan berniat atau bermaksud maka strategi sebagai pola lebih mengacu pada sesuatu yang muncul begitu saja (*emergent*).
3. Definisi strategi sebagai posisi adalah menentukan merek, produk ataupun perusahaan dalam pasar, berdasarkan kerangka konseptual para konsumen ataupun para penentu kebijakan; sebuah strategi utamanya ditentukan oleh faktor-faktor eksternal.
4. Pengertian strategi sebagai taktik, merupakan sebuah *manuver* spesifik untuk mengelabui atau mengecoh lawan (*competitor*)
5. Pengertian strategi sebagai perspektif adalah mengeksekusi strategi berdasarkan teori yang ada ataupun menggunakan insting alami dari isi kepala atau cara berpikir ataupun ideologis.

## **2.4 Tipe-Tipe Strategi**

Husein (2002) menyatakan bahwa strategi perusahaan dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis perusahaan dan tingkatan tugas. Dilihat dari jenis perusahaan, ada strategi perusahaan konglomerasi yang memiliki beberapa *Strategic Bussiness Unit* (SBU), dan strategi perusahaan kecil dan hanya memiliki satu SBU. Sedangkan dilihat dari tingkatan tugas, strategi dapat diklasifikasikan menjadi strategi generik (*generic strategy*), strategi utama atau induk (*grand strategy*), dan strategi fungsional.

## 2.5 Komponen Strategi

Pemantauan lingkungan harus mencakup baik internal dan komponen eksternal. Sementara sebagian besar organisasi merasa nyaman dengan pemindaian lingkungan internal, mereka masih memiliki lebih banyak kesulitan dengan bagian eksternal. Organisasi yang hanya melihat ke dalam masih kehilangan setengah dari persamaan utuh untuk membuat keputusan yang lebih efektif bagi perusahaan. Beberapa elemen yang biasa digunakan untuk memeriksa kondisi eksternal meliputi industri sebagai suatu keseluruhan (termasuk tren yang berdampak pada industri), dan tren sosial dalam empat bidang utama: ekonomi, teknologi, tren politik-hukum, serta sosial-budaya.

Data dari pemantauan lingkungan ini kemudian digunakan untuk membuat rencana strategis bagi organisasi yang kemudian dilaksanakan. Sebuah pepatah lama menyatakan bahwa "gagal dalam merencanakan sama dengan merencanakan untuk gagal". Jika sebuah organisasi tidak merencanakan arahnya, dia juga terbilang tidak mengambil kendali atas masa depannya. Tahap implementasi melibatkan hampir semua anggota organisasi. Akibatnya, perusahaan akan perlu melibatkan lebih banyak karyawan dalam tahap perencanaan. Sementara perhatian historis lebih diberikan untuk tahap perencanaan, organisasi saat ini yang cerdas juga menyadari sifat kritis dari aspek pelaksanaan. Rencana terbaik tak ada artinya jika implementasinya cacat.

## 2.6 Penggunaan Matriks Sebagai Analisis

Ada 3 tahapan yang berhubungan dengan pembuatan matriks sebagai alat untuk merumuskan strategi. Matriks sebagai alat analisis dapat digunakan untuk segala jenis perusahaan sehingga dapat berguna bagi peneliti strategi dalam merumuskan strategi yang tepat.

Berikut ini adalah tiga tahapan strategi perusahaan David (2012):

1. Tahap masukan (*Input Stage*)
2. Tahap Pencocokan (*Matching Stage*)
3. Tahap Keputusan (*Decision Stage*)

Penggunaan kerangka analitis perumusan strategi dapat dilihat pada Gambar 1 sebagai berikut:

<u>TAHAP 1: TAHAP INPUT</u>				
Matriks Evakuasi Faktor Internal (EFI)	Matriks profil Kompetitif (CPM)		Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)	
<u>TAHAP 2 : TAHAP PENCOCOKAN</u>				
Matriks Kekuatan-Kelemahan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (SWOT)	Matriks Posisi Strategis Evaluasi Tindakan (SPACE)	Matriks <i>Boston Consulting Group</i> (BCG)	Matriks Internal-Eksternal (IE)	Matriks Strategi Besar
<u>TAHAP 3: TAHAP KEPUTUSAN</u>				
Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (MPSK)				

**Gambar 1. Kerangka Analitis Perumusan Strategi**

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap paling dominan. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi dan produk/produksi.

*Competitive Profile Matrix* (CPM) mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahannya terkait dengan contoh posisi strategis perusahaan. Sedangkan matriks

EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, persaingan dalam pasar industri, serta data eksternal relevan lainnya. Hal ini penting karena faktor eksternal secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan.

Menurut Rangkuti (2003), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), dan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threat*). Setelah mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal.

Matriks SPACE digunakan untuk memetakan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan sebuah diagram kartesius yang terdiri dari empat kuadran dengan skala ukuran yang sama. Kerangka kerja keempat kuadran itu adalah dengan menunjukkan apakah hasil analisisnya akan menjadi pemakaian strategi *aggressive*, *conservative*, *defensive*, atau *competitive* bagi perusahaan.

Matriks BCG secara grafis menggambarkan perbedaan antar divisi dalam hal posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri. Matriks BCG memungkingkan sebuah organisasi multidivisional mengelola portofolio bisnisnya dengan cara mengamati posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri dari setiap divisi relatif terhadap semua divisi lain di dalam organisasi. Posisi pangsa pasar relatif (*relative market share position*) didefinisikan sebagai rasio pangsa pasar (atau pendapatan) yang dimiliki oleh perusahaan pesaing terbesar di industri tersebut.

Matriks IE bermanfaat untuk memosisikan suatu *Strategic Business Unit* (SBU) perusahaan ke dalam matriks yang terdiri atas 9 sel. IE Matriks serupa dengan BCG Matriks terutama pada kedua alat yang berperan dalam memetakan SBU perusahaan dalam sebuah diagram skematis, dimana ukuran dan lingkaran memperlihatkan persentase kontribusi pendapatan (*sales*).

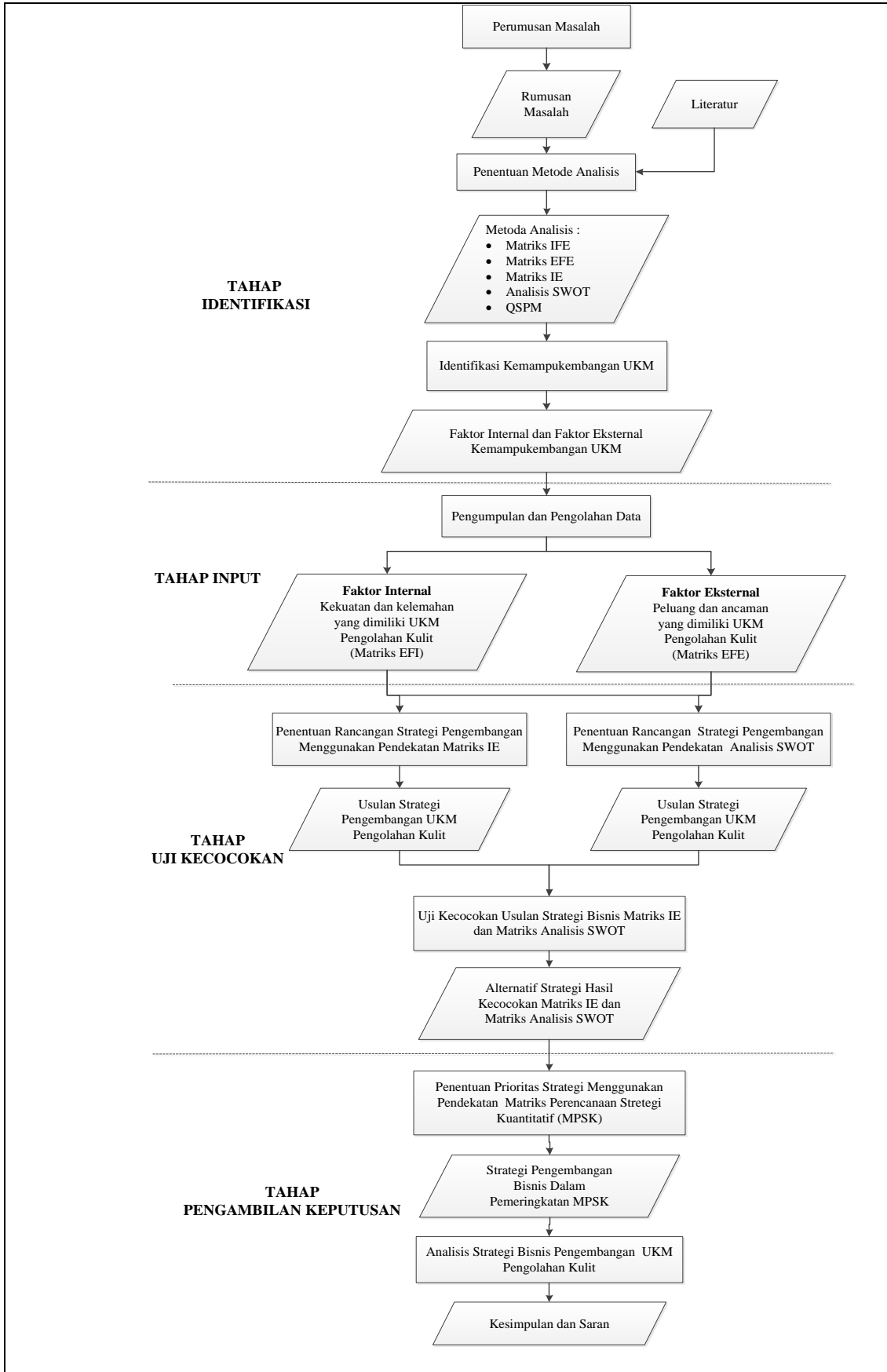
Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy Matrix*) telah menjadi alat yang populer untuk merumuskan strategi alternatif. Semua organisasi dapat diposisikan di salah satu dari empat kuadran strategis. Matriks Strategi Besar didasarkan pada dua dimensi evaluatif yaitu posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar (industri).

Matriks perencanaan strategi kuantitatif (MPSK) suatu alat yang direkomendasikan bagi para ahli untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif. Jadi secara konseptual tujuan MPSK adalah untuk menetapkan kemenarikan alternatif (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih untuk menentukan strategi mana yang paling baik untuk diimplementasikan.

### **3. METODOLOGI PENELITIAN**

Metodologi Penelitian merupakan langkah-langkah secara sistematis yang akan dilakukan dalam pemecahan masalah. Langkah-langkah tersebut merupakan prosedur ilmiah yang akan ditempuh sehingga proses penelitian dapat dilakukan dengan lebih terstruktur sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Metodologi penelitian tugas akhir dapat dilihat pada Gambar 2.

*Strategi Pengembangan UKM Pengolahan Kulit Sapi Di Kabupaten Garut Menggunakan Matriks Perumusan Strategi*



**Gambar 2. Flowchart Metodologi Penelitian**

Penelitian yang dilakukan terdiri dari 4 (empat) tahapan yaitu:

- Tahap 1: Tahap identifikasi merupakan tahap penentuan metoda yang digunakan pada penelitian yang dilakukan serta pengelompokan faktor kemampukembangan yang sesuai dengan UKM pengolahan kulit
- Tahap 2: Tahap input merupakan tahap pengelompokan faktor internal dan eksternal yang dimiliki UKM pengolahan kulit yang mencakup kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.
- Tahap 3: Tahap uji kecocokan merupakan tahap penentuan rancangan strategi dengan menggunakan metoda matriks IE (internal eksternal) dan matriks analisis SWOT (*strenghts weakness opportunities threats*) yang menghasilkan alternative strategi.
- Tahap 4: Tahap Pengambilan keputusan merupakan tahap penentuan prioritas strategi yang dihasilkan dari tahap sebelumnya dengan menggunakan matriks perencanaan strategi kuantitatif (MPSK).

#### 4. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

##### 4.1 Rekapitulasi Kekuatan dan Kelemahan UKM

Berikut merupakan rekapitulasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki UKM berdasarkan aspek-aspek kemampukembangan Matriks EFI dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Matriks EFI**

No	Kode	Faktor Internal	Bobot	Rangking	Total Skor
1	S-1	Kualitas produk sudah bagus.	0.032	4	0.126
2	S-2	Cara pembayaran yang fleksibel.	0.050	3	0.150
3	S-3	Modal UKM tidak hanya bersumber dari pribadi.	0.060	3	0.179
4	S-4	Rekrutmen dan seleksi mudah.	0.070	3	0.209
5	S-5	Komunikasi kerja yang terjalin erat.	0.070	3	0.209
6	S-6	Tidak memerlukan pelatihan khusus untuk pekerja baru.	0.068	4	0.272
7	W-1	UKM pengolahan kulit mendapatkan bahan baku lokal dan impor.	0.040	2	0.080
8	W-2	Pembelian bahan baku impor harus dalam jumlah yang banyak.	0.068	1	0.068
9	W-3	Bahan baku terbatas sehingga harus selalu melakukan stok bahan baku.	0.068	1	0.068
10	W-4	Utilisasi mesin belum maksimal.	0.070	2	0.140
11	W-5	Biaya untuk menghasilkan kualitas terbaik mahal.	0.070	2	0.140
12	W-6	UKM harus memiliki modal yang cukup besar.	0.066	1	0.066
13	W-7	Modal terbatas.	0.060	1	0.060
14	W-8	Pengelolaan modal oleh pengelola UKM kurang bijak.	0.068	2	0.136
15	W-9	Pekerja kalangan muda kurang termotivasi.	0.070	2	0.140
16	W-10	Kesejahteraan pekerja kurang terjamin.	0.071	2	0.143
		TOTAL	1.000		2.186

##### 4.2 Rekapitulasi Peluang dan Ancaman Dari Faktor Eksternal UKM

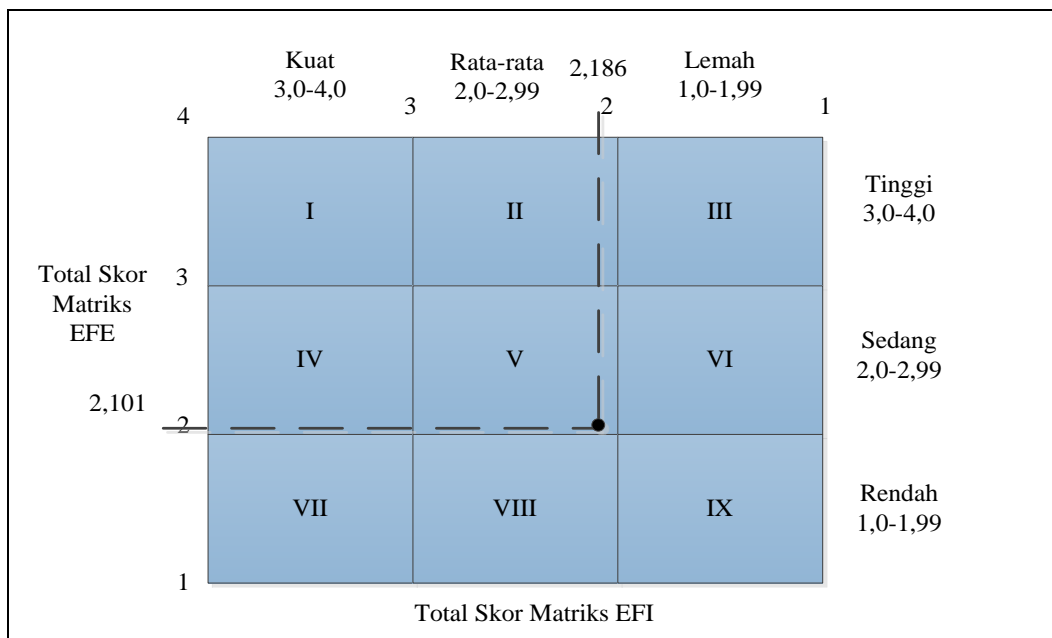
Berikut merupakan rekapitulasi peluang dan ancaman yang dimiliki UKM berdasarkan aspek-aspek kemampukembangan. Matriks EFE dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2. Matriks EFE UKM Pengolahan Kulit Di Kabupaten Garut**

No	Kode	Faktor Eksternal	Bobot	Rangking	Total Skor
1	O-1	Dukungan APKI dalam pembelian bahan baku.	0.063	2	0.126
2	O-2	Memiliki konsumen tetap dengan jumlah yang cukup banyak.	0.060	3	0.179
3	O-3	Produk sudah terkenal.	0.051	4	0.205
4	O-4	Pendistribusian langsung kepada konsumen.	0.062	2	0.123
5	O-5	Lembaga pemberi pinjaman modal tersedia banyak.	0.048	2	0.096
6	O-6	Daya beli masyarakat meningkat.	0.044	2	0.089
7	O-7	Kebijakan pemerintah untuk mengembangkan UKM.	0.043	2	0.085
8	O-8	Adanya bantuan teknis dan peralatan dari pemerintah.	0.041	2	0.082
9	T-1	Posisi tawar suplier lokal lebih tinggi dibanding UKM pengolahan kulit.	0.058	2	0.116
10	T-2	Ketersediaan bahan baku kurang terjamin.	0.077	2	0.154
11	T-3	Pesaing dari luar kota garut memiliki modal yang lebih besar.	0.060	2	0.120
12	T-4	Produk pengganti lebih murah dan semakin banyak	0.062	1	0.062
13	T-5	Pembelian bahan baku dari pihak ketiga.	0.068	2	0.137
14	T-6	Kesulitan dalam mendapatkan modal tanpa jaminan.	0.074	2	0.147
15	T-7	Legalitas belum ada.	0.082	2	0.164
16	T-8	Nilai tukar rupiah menurun.	0.032	2	0.065
17	T-9	Pemberlakuan MEA	0.075	2	0.150
Total			1.000		2.101

#### 4.3 Perencanaan Strategi dengan Pendekatan Matriks IE

Matriks Intenal-Eksternal merupakan metode untuk menentukan posisi perusahaan berdasarkan faktor internal yang dimiliki UKM pengolahan kulit dan faktor eksternal yang dihadapi UKM pengolahan kulit. Gambar matriks IE dapat dilihat pada Gambar 3.



**Gambar 3. Matriks IE**

Berdasarkan hasil plot pada matriks IE diketahui bahwa posisi UKM pengolahan kulit berada pada posisi V (lima). Pada posisi tersebut merupakan posisi *Hold and maintain* (pertahankan)



dan perbaiki) strategi yang dapat diterapkan adalah strategi intensif yang meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk.

#### 4.4 Perencanaan Strategi dengan Pendekatan Matriks Analisis SWOT

Matriks analisis SWOT merupakan metoda yang mampu merancang strategi sesuai kondisi internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan serta kondisi eksternal yang meliputi peluang dan ancaman yang dihadapi UKM pengolahan kulit. Matriks analisis membandingkan setiap aspek dari kondisi internal maupun eksternal untuk menghasilkan strategi. Alternatif strategi yang dihasilkan matriks SWOT dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3. Alternatif Strategi SWOT**

No	Alternatif Strategi
1	Menjaga <i>brand image</i> produk di mata konsumen melalui fokus pada kualitas dan kemudahan cara pembayaran.
2	Diversifikasi produk (pengolahan kulit kambing) untuk memanfaatkan utilitas mesin
3	Mempertahankan kerja sama dengan APKI dalam mengimpor bahan baku.
4	Mengurus legalitas UKM pengolahan kulit
5	Menjalin hubungan baik dengan pemasok bahan baku lokal.

#### 4.5 Uji Kecocokan

Tahap ini merupakan tahap pengujian kecocokan alternatif strategi yang dihasilkan oleh matriks IE dan matriks analisis SWOT. Uji kecocokan alternatif strategi dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4. Uji Kecocokan Alternatif Strategi**

No	Strategi SWOT	Strategi Intensif			Keterangan
		Penetrasi Pasar	Pengembangan Pasar	Pengembangan Produk	
1	Menjaga <i>brand image</i> produk di mata konsumen melalui fokus pada kualitas dan kemudahan cara pembayaran.	-	-	√	Sesuai
2	Diversifikasi produk (pengolahan kulit kambing) untuk memanfaatkan utilitas mesin	-	-	√	Sesuai
3	Mempertahankan kerja sama dengan APKI dalam mengimpor bahan baku.	-	√	-	Sesuai
4	Mengurus legalitas UKM pengolahan kulit	-	√	-	Sesuai
5	Menjalin hubungan baik dengan pemasok bahan baku lokal.	-	√	-	Sesuai

Dari hasil uji kecocokan strategi maka dapat dilihat bahwa alternatif strategi yang dihasilkan oleh matriks IE dan matriks analisis SWOT sesuai. Hasil dari kecocokan strategi kemudian akan diproses sesuai dengan ketentuan MPSK.

#### 4.6 Penentuan Prioritas Strategi Menggunakan MPSK

Alternatif strategi yang dihasilkan oleh kedua matriks kemudian disusun berdasarkan ketentuan MPSK. Susunan strategi sesuai dengan pemeringkatan MPSK dapat dilihat pada

Tabel 5.

**Tabel 5. Alternatif Strategi Setelah Pemingkatan MPSK**

No	Alternatif Strategi	Peringkat	Total Skor
1	Menjaga <i>brand image</i> produk di mata konsumen melalui fokus pada kualitas dan kemudahan cara pembayaran.	1	9.263
2	Diversifikasi produk (pengolahan kulit kambing) untuk memanfaatkan utilitas mesin	2	9.235
3	Mengurus legalitas UKM pengolahan kulit	3	9.102
4	Mempertahankan kerja sama dengan APKI dalam mengimpor bahan baku.	4	8.966
5	Menjalin hubungan baik dengan pemasok bahan baku lokal.	5	8.549

## 5. ANALISIS

### 5.1 Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Ukm Pengolahan Kulit

Terdapat 5 (lima) analisis strategi yang diusulkan untuk UKM pengolahan kulit sesuai dengan tingkat signifikansi strategi terhadap pengembangan usahanya. Namun dari kelima strategi tersebut hanya dibahas 3 (tiga) tertinggi sesuai dengan peringkatnya. Analisis usulan strategi untuk UKM pengolahan kulit adalah sebagai berikut:

1. Menjaga *brand image* produk di mata konsumen melalui fokus pada kualitas dan cara pembayaran. Strategi tersebut bertujuan agar UKM pengolahan kulit mampu menjaga eksistensinya dalam rangka pemenuhan kebutuhan kulit dalam negeri. Hal tersebut mungkin dilakukan oleh UKM pengolahan kulit karena memiliki kekuatan diantaranya kualitas produk yang sudah baik. Selain itu strategi tersebut dapat menjadi andalan untuk bersaing dengan produk luar negeri akibat kebijakan yang diterapkan pemerintah mengenai masyarakat ekonomi ASEAN.
2. Diversifikasi produk (pengolahan kulit kambing) untuk memanfaatkan utilitas mesin. Strategi tersebut bertujuan untuk mengoptimalkan sumber daya yang tersedia pada UKM pengolahan kulit. Strategi tersebut mungkin diterapkan UKM karena proses pengolahan kulit domba sama dengan proses pengolahan kulit sapi. Selain itu strategi tersebut mampu untuk menjadi solusi bersaing dengan produk pengganti yang semakin banyak dan memiliki harga yang murah.
3. Mengurus legalitas UKM pengolahan kulit. Strategi ini bertujuan agar UKM mampu mengembangkan usahanya serta memiliki dasar hukum pendirian usaha. Strategi ini mungkin dilakukan UKM pengolahan karena UKM pengolahan kulit sudah terkenal dan program pemerintah yang mendukung UKM untuk berkembang. Strategi tersebut mampu menambah modal UKM pengolahan kulit melalui program-program yang dilakukan pemerintah maupun bank-bank swasta. Legalitas juga mampu meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap UKM pengolahan kulit karena dianggap profesional.

### 5.2 Usulan Penerapan Strategi

Rencana aksi dan tindakan yang harus dilakukan terhadap usulan strategi yang akan diterapkan kepada UKM pengolahan kulit adalah sebagai berikut:

1. Menjaga *brand image* produk di mata konsumen melalui fokus pada kualitas dan cara pembayaran diantaranya:
  - a. Memastikan ketersediaan bahan baku.
  - b. Melakukan pemeriksaan terhadap bahan baku maupun bahan pendukung agar sesuai dengan standar UKM pengolahan kulit.
  - c. Memberikan pelatihan tentang standar kualitas kulit kepada karyawan.
  - d. Menerapkan standar operasional UKM pengolahan kulit dalam proses produksi.
  - e. Menerima dan menerapkan saran yang disarankan oleh konsumen.

- f. Mempermudah komunikasi diantara produsen dan konsumen.
2. Diversifikasi produk (pengolahan kulit kambing) untuk memanfaatkan utilitas mesin diantaranya:
  - a. Meningkatkan hubungan dengan pemasok bahan baku lokal.
  - b. Melakukan pelatihan mengenai proses pengolahan kulit kambing.
  - c. Membuat standar operasional UKM pengolahan kulit mengenai produk tersebut.
  - d. Membangun relasi dengan konsumen baru.
3. Mengurus legalitas UKM pengolahan kulit. Strategi ini bertujuan agar UKM mampu mengembangkan usahanya serta memiliki dasar hukum pendirian usaha diantaranya:
  - a. Memenuhi persyaratan terkait pembentukan legalitas ukm pengolahan kulit.
  - b. Melakukan pelatihan terhadap manajemen UKM pengolahan kulit.

## 6. KESIMPULAN

### 6.1 KESIMPULAN

Strategi pengembangan bisnis yang tepat sesuai dengan kondisi UKM pengolahan kulit di Kabupaten Garut adalah sebagai berikut:

1. Menjaga *brand image* produk di mata konsumen melalui fokus pada kualitas dan kemudahan cara pembayaran.
2. Diversifikasi produk (pengolahan kulit kambing) untuk memanfaatkan utilitas mesin.
3. Mengurus legalitas UKM pengolahan kulit.
4. Mempertahankan kerja sama dengan APKI dalam mengimpor bahan baku.
5. Menjalin hubungan baik dengan pemasok bahan baku lokal.

### 6.2 SARAN

Sub bab ini berisi saran bagi UKM pengolahan kulit serta untuk pemerintah yaitu.

1. Saran untuk UKM pengolahan kulit adalah:
  - a. Melakukan inovasi pengolahan kulit.
  - b. Memperhatikan kesejahteraan para pekerja.
  - c. Memperbanyak relasi atau kerja sama dengan pihak luar seperti bank dan perusahaan luar Garut.
  - d. Mengoptimalkan utilisasi mesin.
2. Saran untuk pemerintah adalah:
  - a. Memberikan perhatian lebih kepada UKM.
  - b. Melakukan pengawasan terhadap dinas terkait dengan UKM.
  - c. Membuat kebijakan memperbanyak ternak sapi melauli Dinas Peternakan.

## REFERENSI

Adi, M. Kwartono. (2007). *Analisis Usaha Kecil dan Menengah*. Andi Offset. Yogyakarta.

Balkaoui, A.R. (2000). *Teori Akuntansi*. Salemba Empat. Jakarta.

David, Fred. R. (2012). *Manajemen Strategis Konsep*. Salemba empat. Jakarta.

Dirgantoro, Crown. (2001). *Manajemen Stratejik*. Gasindo. Jakarta.

Husein, Umar. (2002). *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Gramedia. Jakarta.

Kerzner, H. (2001). *Project Management*. John Wiley & Sons, Inc. New York.

*Strategi Pengembangan UKM Pengolahan Kulit Sapi Di Kabupaten Garut Menggunakan Matriks Perumusan Strategi*

Mintzberg Henry, Bruce Ahlstrand, dan Joseph Lampel. (1998). *Strategy Safari: A Gided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. The Free Press. New York.

Rangkuti, Freddy. (2003). *Riset Pemasaran*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Zulkarnain. (2006). *Kewirausahaan Strategi Pemberdayaan Usaha Kecil Menengah dan Penduduk Miskin*. Adi Cipta Karya Nusa. Yogyakarta.