

STRATEGI PENGEMBANGAN KELEMBAGAAN USAHA KECIL MENENGAH: STUDI KASUS UKM NR

Institutional Development Strategy: Case Study SMEs NR

I Putu Eka Wijaya^{1,*}, Suhaeni², Luthfi Nur'azkiya³

^{1,2,3} Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Singaperbangsa Karawang, Jl. HS. Ronggo Waluyo, Puseurjaya, Kecamatan Telukjambe Timur, Kabupaten Karawang, Jawa Barat 41361

* E-mail: iputuekawijaya@gmail.com

Diterima: 30 Juli 2020 | Disetujui: 16 September 2020

ABSTRACT

The research aims is to determine external factors and internal factors as well as strategies that can be applied for the development of UKM NR. This research was conducted in Mulyasari Village, Ciampel District, Karawang Regency. The analysis method used is the SWOT analysis. Internal and external strategic factors that influence the UKM NR development strategy are human resources, high product production capability, halal and PIRT certified, capital in the form of money and movable assets are readily available, product marketing has not been coordinated in groups, administration is not neatly structured, do not have strategy formulation, planning is not optimal and do not have a long-term vision and mission, there is no structured organizational structure and have not involved workers in the family, are not yet legally incorporated, competition between companies is still weak, does not have a strategic location as a place for supplies or special sales of NR products. The strategy that can be applied in developing UKM NR is the S-O Strategy.

Keywords: *development strategy, SMEs, SWOT analysis*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor eksternal dan faktor internal serta strategi yang dapat diterapkan untuk pengembangan UKM NR. Penelitian ini dilakukan di Desa Mulyasari, Kecamatan Ciampel, Kabupaten Karawang. Metode analisis yang digunakan adalah analisis SWOT. Faktor strategis internal dan eksternal yang mempengaruhi strategi pengembangan UKM NR adalah SDM, kemampuan produksi produk yang tinggi, bersertifikat halal dan PIRT, permodalan berupa uang dan harta bergerak sudah tersedia, pemasaran produk belum terkoordinasi secara berkelompok, administrasi tidak terstruktur dengan rapi, belum memiliki rumusan strategi, perencanaan tidak optimal dan tidak mempunyai visi misi jangka panjang, tidak ada struktur organisasi yang terstruktur dan belum melibatkan pekerja dalam keluarga, belum berbadan hukum, persaingan antar perusahaan masih lemah, tidak memiliki lokasi yang strategis sebagai tempat persediaan atau penjualan khusus produk NR. Strategi yang dapat diterapkan dalam mengembangkan UKM NR adalah Strategi S-O.

Kata kunci: strategi pengembangan, UKM, analisis SWOT

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara agraris artinya sektor pertanian memegang peranan penting dari keseluruhan perekonomian nasional. Hal ini dapat ditunjukkan dari banyaknya penduduk atau tenaga kerja yang hidup atau bekerja dalam sektor pertanian atau dari produk nasional yang berasal dari sektor pertanian (Tunjung, 2010). Pertanian dalam arti luas terdiri dari lima sektor, yaitu tanaman pangan, perkebunan, peternakan, perikanan dan kehutanan. Kelima sektor pertanian tersebut bila ditangani dengan serius sebenarnya akan mampu memberikan sumbangan yang besar bagi perkembangan perekonomian Indonesia mendatang. Salah satu cara penanganannya yaitu dengan berorientasi pada bisnis pertanian atau agribisnis (Soekartawi, 2002). Lembaga mempunyai peranan tertentu yang diikuti dengan tertib oleh anggota-anggota masyarakat desa dimana setiap penyimpangan akan disoroti dengan tajam oleh masyarakat (Mubyarto, 1995).

Usaha kecil menengah adalah bisnis yang dimiliki sendiri oleh seseorang, tidak tergantung pada pemilik lain, dan melakukan operasional bisnisnya pada daerah tertentu dengan bersaing secara adil dan tidak mendominasi bisnis yang ada. Usaha kecil menengah cenderung belum mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan menengah ke atas ditandai dengan banyaknya usaha kecil menengah yang mulai gulung tikar. Pada era globalisasi ini, perusahaan-perusahaan multinasional yang memiliki modal yang kuat dapat mudah beroperasi. Hal ini merupakan ancaman bagi usaha kecil menengah untuk dapat berkembang apabila pemerintah tidak melakukan *Barrier Entry* yang tepat sebagai perlindungan terhadap produksi dalam negeri. Kondisi seperti ini perlu dicari jalan keluar dengan mengetahui

apa yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman untuk mempertahankan dan mengembangkan kelembagaan UKM, seperti pada UKM NR yang merupakan sebuah UKM dengan nama NR di Desa Mulyasari Kecamatan Ciampel Kabupaten Karawang. UKM tersebut bergerak dalam bidang pangan dan berdiri tahun 2014.

Berdasarkan uraian di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor eksternal dan faktor internal serta strategi yang dapat diterapkan untuk pengembangan UKM NR.

METODE PENELITIAN

Metode pelaksanaan penelitian yang digunakan adalah metode studi kasus, dengan satuan kasusnya adalah Usaha Kecil Menengah NR di Desa Mulyasari Kecamatan Ciampel Kabupaten Karawang. Waktu pelaksanaan bulan Februari 2019. Metode pengambilan sampel responden dengan menggunakan metode *purposive sampling* yaitu penentuan dengan cara sengaja dengan pertimbangan bahwa responden adalah pihak-pihak yang terkait dengan penelitian (Sugiyono, 2006). Pengolahan data dilakukan secara manual dan hasilnya disajikan dalam bentuk tabel kemudian dijelaskan secara dekskriptif.

Dari hasil penelitian, perkembangan dijelaskan secara dekskriptif. Kemudian untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor internal dan eksternal menggunakan Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), *External Factor Evaluation* (EFE), *Grand Strategi* dan selanjutnya dianalisis dengan analisis SWOT untuk merumuskan strategi. Penggunaan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) untuk menganalisis faktor-faktor internal, mengklasifikasikannya menjadi kelebihan dan kelemahan bagi perusahaan, kemudian dilakukan pembobotan. Setelah faktor-faktor strategis

internal diidentifikasi, tabel IFE (*Internal Factor Evaluation*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *Strengths and Weakness*. Sedangkan penggunaan matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*) untuk menganalisis faktor-faktor eksternal, mengklasifikasikannya mejadi peluang dan

ancaman bagi perusahaan, kemudian dilakukan pembobotan (Rangkuti, 2008).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) digunakan untuk mengetahui faktor-faktor lingkungan internal UKM NR. Hasil pembobotan dan rating dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Analisis Matriks IFE

Faktor Strategis	Bobot Rata-Rata	Rating Rata-Rata	Total Skor
Kekuatan (S)			
Sumber daya manusia sebagai pengurus dan pengawas cukup baik	0,177	4	0,66
Kemampuan memproduksi produk tinggi	0,124	3	0,37
Sudah bersertifikat halal dan PIRT	0,12	3	0,38
Permodalan dalam bentuk uang dan aset barang bergerak sudah tersedia	0,114	3	0,38
Total	0,536		1,78
Kelemahan (W)			
Pemasaran produk belum terkoordinasi secara berkelompok masih perorangan	0,071	2	0,16
Administrasi belum tersusun rapih	0,067	2	0,11
Belum mempunyai perumusan strategi	0,077	2	0,19
Perencanaan kurang maksimal dan belum memiliki visi misi jangka panjang	0,074	2	0,16
Belum ada struktur organisasi yang terstruktur serta belum melibatkan tenaga kerja dalam keluarga	0,083	2	0,18
Belum berbadan hukum sehingga pengajuan modal masih sulit baik ke bank maupun ke investor lainnya	0,091	2	0,2
Total	0,464		0,99
Total IFE			0,79

Sumber: Data primer, 2019

Berdasarkan tabel 1 diperoleh skor tertinggi terdapat pada faktor kekuatan adalah sumber daya manusia sebagai pengurus dan pengawas cukup baik dengan skor 0,66 dan pada faktor kelemahan skor tertinggi pada faktor belum mempunyai perumusan strategi dengan skor 0,19. Total skor matrik IFE sebesar 0,79, hal ini berarti

kondisi UKM NR berada di daerah kuat, yang berarti bahwa kekuatan yang dimiliki dapat mengatasi kelemahan dengan baik.

Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*) digunakan untuk menganalisis faktor-faktor eksternal UKM NR. Pemberian bobot dan rating untuk faktor eksternal dapat dilihat pada tabel 2.

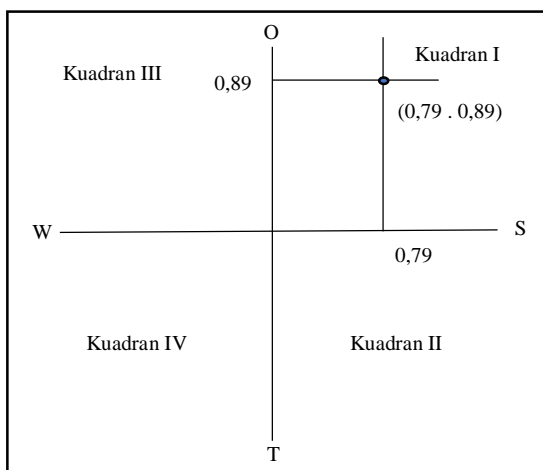
Tabel 2. Analisis Matriks EFE

Faktor Strategis	Bobot Rata-Rata	Rating Rata-Rata	Total Skor
Peluang (O)			
Pertumbuhan penduduk yang semakin meningkat	0,156	3	0,47
Persaingan antar perusahaan masih lemah	0,159	3	0,45
Perkembangan teknologi komunikasi dan informasi	0,169	3	0,55
Terdapat dukungan pemerintah dan penyuluh setempat dengan melakukan pembinaan	0,127	2	0,29
Total	0,610		1,76
Ancaman (T)			
Berpotensi munculnya pesaing baru dengan usaha yang sejenis	0,181	2	0,36
Belum memiliki lokasi yang strategis sebagai tempat persediaan atau penjualan khusus produk NR	0,187	3	0,51
Total	0,369		0,87
Total EFE			0,89

Sumber: Data primer (2019)

Berdasarkan tabel 2 diperoleh skor tertinggi pada faktor peluang adalah perkembangan teknologi komunikasi dan informasi dengan skor 0,55. Pada faktor ancaman skor tertinggi yaitu pada faktor belum memiliki lokasi yang strategis sebagai tempat persediaan atau penjualan khusus produk NR dengan skor 0,51. Total skor matrik EFE sebesar 0,89 hal ini berarti kondisi UKM NR berada di daerah kuat, yang berarti bahwa peluang yang dimiliki dapat mengatasi ancaman dengan baik.

Berdasarkan penggabungan faktor internal dan faktor eksternal tersebut, maka dapat diketahui pengembangan strategi UKM NR. Posisi strategis pengembangan UKM NR dianalisis menggunakan matriks posisi, sehingga akan menghasilkan titik koordinat (x,y). Titik koordinat (x,y) diperoleh berdasarkan analisis matriks IFE dan EFE yang diperoleh total skor pada matriks IFE yaitu 0,79 dan total skor yang diperoleh pada matriks EFE yaitu 0,89. Posisi titik koordinatnya dapat dilihat pada gambar 1 seperti berikut ini:



Gambar 1. Matriks Grand Strategy SWOT

Sumber: Data primer, 2019

Berdasarkan gambar 1 di atas yaitu matriks Grand Strategi SWOT berada pada kuadran I, yang artinya UKM NR dengan Strategi S-O. Strategi ini menggunakan kekuatan internal untuk meraih peluang yang ada diluar perusahaan. Strategi diambil dari analisis faktor internal dan eksternal UKM NR yang dapat dilihat pada tabel 3 matriks SWOT di bawah ini.

Tabel 3. Matriks SWOT

<p style="text-align: center;">IFE</p> <p style="text-align: center;">EFE</p>	<p style="text-align: center;">Kekuatan (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sumber daya manusia sebagai pengurus dan pengawas cukup baik 2. Kemampuan memproduksi produk tinggi 3. Sudah bersertifikat halal dan PIRT 4. Permodalan dalam bentuk uang dan aset barang bergerak sudah tersedia 	<p style="text-align: center;">Kelemahan (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemasaran produk belum terkoordinasi secara berkelompok masih perorangan 2. Administrasi belum tersusun rapih 3. Belum mempunyai perumusan strategi 4. Perencanaan kurang maksimal dan belum memiliki visi misi jangka panjang 5. Belum ada struktur organisasi yang terstruktur serta belum melibatkan tenaga kerja dalam keluarga 6. Belum berbadan hukum sehingga pengajuan modal masih sulit baik ke bank maupun ke investor lainnya
<p style="text-align: center;">Peluang (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan penduduk yang semakin meningkat 2. Persaingan antar perusahaan masih lemah 3. Perkembangan teknologi komunikasi dan informasi 4. Terdapat dukungan pemerintah dan penyuluh setempat dengan melakukan pembinaan 	<p style="text-align: center;">Strategi S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dengan memanfaatkan jumlah penduduk yang tinggi dan kemampuan kerja yang baik maka dapat membuka kesempatan kerja untuk dapat memproduksi produk yang lebih tinggi. (S1, S2, O1) 2. Dengan modal dan aset yang cukup tersedia dapat menggunakan teknologi dan inovasi serta mampu menerapkan program yang diberikan oleh penyuluh yang tepat sehingga proses produksi dapat berjalan dengan efektif dan efisien. (S4, O3, O4) 	<p style="text-align: center;">Strategi W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dengan adanya pembinaan dan penyuluhan terhadap jumlah penduduk yang besar atau tk serta penggunaan teknologi, komunikasi dan informasi yang cukup tinggi maka dapat dilakukan perbaikan sistem organisasi pemasaran perencanaan visi misi dan administrasi yang lebih baik serta mampu membentuk suatu badan hukum. Serta persaingan yang rendah strategi bisa di maksimalkan untuk diterapkan kepada berbagai aspek. (O1, O2, O3, O4, W1, W2, W3, W4, W5, W6)
<p style="text-align: center;">Ancaman (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Berpotensi munculnya pesaing baru dengan usaha yang sejenis 2. Belum memiliki lokasi yang strategis sebagai tempat persediaan atau penjualan khusus produk NR 	<p style="text-align: center;">Strategi S-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dengan keterampilan sumber daya manusia dan kemampuan memproduksi yang tinggi serta permodalan yang tersedia mampu membentuk produk yang unik dan bersertifikat halal serta memiliki lokasi yang cukup strategis. (S1, S2, S3, S4, T1, T2) 	<p style="text-align: center;">Strategi W-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mulai melakukan perencanaan dan pengembangan strategi baik jangka panjang maupun jangka pendek. (W1, W2, W3, W4, W5, W6, T1, T2)

Sumber: Data primer, 2019

Berdasarkan Tabel 3 didapatkan beberapa hasil strategi sebagai berikut:

Strategi S-O: menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.

1. Dengan memanfaatkan jumlah penduduk yang tinggi dan kemampuan kerja yang baik maka dapat membuka kesempatan kerja untuk dapat memproduksi produk yang lebih tinggi.
2. Dengan modal dan asset yang cukup tersedia dapat menggunakan teknologi dan inovasi serta mampu menerapkan program yang diberikan oleh penyuluh yang tepat serta mampu menerapkan program yang diberikan oleh penyuluh yang tepat sehingga proses produksi dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Hal ini sejalan dengan penelitian Baga (2009) dan Gandhi dan Kurniawati (2018) bahwa akan terdapat beberapa alternatif strategi dalam pengembangan kelembagaan dan dalam pengembangan kelembagaan akan diikuti oleh pengembangan produk.

SIMPULAN DAN SARAN

1. Faktor strategis internal dan eksternal yang berpengaruh dalam strategi pengembangan UKM NR adalah sebagai berikut:
 - a. Kekuatan: sumber daya manusia sebagai pengurus dan pengawas cukup baik (0,66), kemampuan memproduksi produk tinggi (0,37), sudah bersertifikat halal dan PIRT (0,38), permodalan dalam bentuk uang dan asset barang bergerak sudah tersedia (0,38).
 - b. Kelemahan: pemasaran produk belum terkoordinasi secara berkelompok masih perorangan (0,16), administrasi belum tersusun rapih (0,11), belum mempunyai perumusan strategi (0,19), perencanaan kurang maksimal dan belum memiliki visi misi jangka panjang (0,16), belum ada struktur organisasi yang terstruktur serta

belum melibatkan tenaga kerja dalam keluarga (0,18), belum berbadan hukum sehingga pengajuan modal masih sulit baik ke bank maupun ke investor lainnya (0,20).

- c. Peluang: pertumbuhan penduduk yang semakin meningkat (0,47), persaingan antar perusahaan masih lemah (0,45), perkembangan teknologi komunikasi dan informasi (0,55), terdapat dukungan pemerintah dan penyuluh setempat dengan melakukan pembinaan (0,29).
 - d. Ancaman: berpotensi munculnya pesaing baru dengan usaha yang sejenis (0,36), belum memiliki lokasi yang strategis sebagai tempat persediaan atau penjualan khusus produk NR (0,51).
2. Strategi yang dapat diterapkan dalam pengembangan UKM NR adalah Strategi S-O yaitu sebagai berikut:
 - a. Dengan memanfaatkan jumlah penduduk yang tinggi dan kemampuan kerja yang baik, maka dapat membuka kesempatan kerja untuk dapat memproduksi produk yang lebih tinggi.
 - b. Dengan modal dan asset yang cukup tersedia dapat menggunakan teknologi dan inovasi serta mampu menerapkan program yang diberikan oleh penyuluh yang tepat sehingga proses produksi dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

REFERENSI

- Baga, L. (2009). Strategi Pengembangan Kelembagaan Koperasi Pertanian Berbasis Jagung di Provinsi Gorontalo. *Jurnal Manajemen Pembangunan Daerah*, 1(1), 44–61.
- Gandhy, A. G., & Kurniawati, S. (2018).

Analisis Strategi Pengembangan Usaha Koperasi Produksi Susu Bogor, Jawa Barat. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 8(1), 15–31. <https://doi.org/10.30588/jmp.v8i1.376>

Mubyarto, M. (1995). *Pengantar Ekonomi Pertanian*. LP3ES.

Rangkuti, F. (2008). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama.

Soekartawi, S. (2002). *Agribisnis Teori dan Aplikasi*. PT. Raja Grafindo Persada.

Sugiyono, S. (2006). *Metode Penelitian Bisnis, Cetakan kesembilan*. Alfabeta.

Tunjung, T. (2010). *Analisis Efisiensi Pengelolaan Persediaan Bahan Baku Kedelai Pada Perusahaan Kecap PT. Lombok Gandaria Food Industry Palur Karanganyar*. Universitas Sebelas Maret Surakarta.