

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA MIKRO DAN KECIL
PADA USAHA PENGOLAHAN PANGAN
(DEVELOPMENT STRATEGY FOR MICRO AND SMALL BUSINESS
FOOD PROCESSING)

¹Warcito

¹Pusat Pengembangan Sumberdaya Manusia LPPM, IPB;

email: mwarcito@gmail.com

²Amiruddin Saleh

²Dept. Sains Komunikasi dan Pengembangan Masyarakat Fakultas Ekologi Manusia, IPB;

email: amiruddin_ipb@yahoo.co.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan strategi yang diterapkan, menganalisis lingkungan internal dan eksternal serta menyusun alternatif strategi pengembangan usaha pada usaha pengolahan pangan di Bogor. Jenis penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif yang didukung dengan wawancara semi terstruktur untuk memperoleh data-data yang digunakan. Responden meliputi Kepala bidang Usaha Kecil dan Menengah Dinas Koperasi Usaha Kecil Menengah, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten dan Kota Bogor, Pendamping bagi pelaku usaha. Dalam menentukan informan wawancara menggunakan teknik *purposive sampling*. Dalam menyusun alternatif strategi menggunakan Analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunites dan Threats*). Strategi alternatif untuk pengembangan usaha mikro dan kecil pada usaha pengolahan pangan merupakan strategi intensif atau pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*) dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluangnya, melalui pengembangan pasar usaha mikro dan kecil di wilayah Bogor.

Kata kunci : UMK, analisis SWOT, strategi pengembangan.

ABSTRACT

This study aimed to describe the strategies, analyze the internal and external environment and to develop alternative business development strategies in the food processing business in Bogor. This research uses descriptive qualitative method supported by semi-structured interviews to obtain data that is used. Respondents Head Cooperative Agency Small and Medium Enterprises, and Trade Perindustrian Regency and City of Bogor, consultant for business. In determining informant interviews using purposive sampling technique. In preparing the strategic alternatives using SWOT analysis (Strength, Weakness, opportunites and Threats). Alternative strategies for the development of micro and small businesses in the food processing business is a strategy of intensive or aggressive growth (Growth Oriented Strategy) to use force to take advantage of the opportunity, through the development of micro and small business market in Bogor.

Keywords: UMK, SWOT analysis, strategy development.

PENDAHULUAN

Persaingan dalam era masyarakat ekonomi ASEAN (MEA) semakin ketat. Para pelaku usaha di Indonesia tentu harus mengambil langkah-langkah strategis agar dapat menghadapi persaingan dengan negara ASEAN lainnya, tak terkecuali sektor Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (KUKM). Potensi wilayah Bogor sebagai bagian dari provinsi Jawa Barat memiliki kemampuan untuk bersaing. Potensi sumber daya alam dan sumber daya Manusia terutama pada sektor industri kecil dan kerajinan mempunyai peranan strategis dalam peningkatan pendapatan, penyerapan tenaga kerja, kesempatan berusaha serta membantu mengatasi kemiskinan.

Sektor perdagangan merupakan salah satu sektor ekonomi andalan di Kota Bogor. Sebagai ilustrasi, jumlah perusahaan perdagangan formal pada tahun 2012 sebanyak 342 perusahaan, yang terdiri atas 7 perusahaan besar (dengan investasi di atas Rp 5 miliar), 49 unit perusahaan menengah (investasi Rp 500 juta hingga Rp 5 miliar) dan 192 unit perusahaan kecil dengan investasi sebesar Rp 50 juta hingga Rp 500 juta. Selebihnya adalah perusahaan mikro dengan nilai investasi kurang dari Rp 50 juta (BPS Kota Bogor 2013).

Perkembangan unit usaha mikro dan kecil (UMK) di Kota Bogor maupun di Kabupaten Bogor cenderung meningkat dari tahun 2007-2012. Unit usaha yang mengalami perkembangan yang cepat adalah usaha mikro. Tambunan (2009) menyatakan bahwa kegiatan usaha mikro merupakan pilihan terakhir bagi masyarakat yang tidak bisa mendapat pekerjaan yang lebih baik. Usaha mikro di Indonesia memiliki nilai pertumbuhan yang sangat tinggi karena usaha ini tidak membutuhkan modal yang besar dan keahlian khusus untuk menjalankannya. Banyak masyarakat yang membuka usaha kecil-kecilan dan sangat sederhana. Hal ini juga dikarenakan tingkat pendidikan yang rendah, sehingga masyarakat tidak dapat memperoleh pekerjaan di sektor formal

atau pekerjaan dengan pendapatan yang layak sehingga membuka usaha sebagai pendapatan utama maupun sampingan.

Menurut Saleh, dkk (2014) berdasarkan hasil diskusi kelompok terfokus (FGD) diperoleh bahwa pengembangan usaha dan bisnis anggota Posdaya melalui inkubator wirausaha sosial dihadapkan pada permasalahan, antara lain: (1) Rendahnya produktivitas usaha. Perkembangan kinerja UMK yang meningkat dari segi kuantitas belum diimbangi dengan peningkatan kualitas UMK yang memadai, khususnya skala usaha mikro. (2) Terbatasnya akses UMK terhadap sumberdaya produktif, terutama permodalan, teknologi, informasi, dan pasar. Dalam hal pendanaan, produk jasa lembaga keuangan sebagian besar masih berupa kredit modal kerja, sedangkan untuk kredit investasi sangat terbatas.

Pertumbuhan usaha mikro berkaitan positif dengan tingkat kemiskinan yang ada. UMK di Kota Bogor dan di Kabupaten Bogor didominasi oleh jenis usaha makanan sedangkan usaha minuman hanya berjumlah 25% dari total usaha makanan dan minuman. Oleh karena itu, penelitian ini membahas strategi pengembangan usaha mikro dan kecil pada usaha pengolahan pangan. Berdasarkan latar belakang dan hasil-hasil penelitian terdahulu (Wiyono, 2003; Susilo, *et.al*, 2013; Pristiyanto *et.al*, 2013; Sharif, *et.al*, 2015, Kirana *et.al*, 2015, Warcito 2014, Sadono, D dkk 2013, Saharuddin dkk 2013), maka perlu dilakukan penelitian tersebut.

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian ini dilaksanakan pada program Inkubator Wirausaha Sosial di Kota dan Kabupaten Bogor. Kajian menggunakan metode deskriptif dan analitik (Sugiyono, 2004). Untuk mengidentifikasi makna dan implikasi dari masalah yang ingin dipecahkan, yaitu fenomena pengembangan usaha mikro dan kecil dan mengevaluasi lingkungan perusahaan (internal dan eksternal) dilakukan wawancara langsung dengan responden tersebut. Hasil identifikasi

dianalisis, sehingga dapat diketahui posisi perusahaan saat ini dan dilakukan penyusunan strategi untuk diimplementasikan, serta prospek pelaku usaha ke depan.

Pengumpulan data dalam penelitian terdiri dari data primer yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi menggunakan instrumen kuesioner dan data sekunder yang diperoleh dari literatur-literatur dan dokumen-dokumen berkaitan dengan kegiatan perusahaan. Responden ditentukan berdasarkan tingkat pengetahuan dan pengalaman tentang kondisi usaha mikro dan kecil (*self assesment*), yaitu Kepala Dinas Koperasi UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten dan Kota Bogor, Pendampingan Pelaku Usaha.

Pengolahan dan Analisis Data dilakukan dengan Matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)* dan *External Factor Evaluation (EFE)* menganalisis faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan), faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman). Kemudian, matriks *Internal-External (IE)* digunakan untuk melakukan pemetaan terhadap skor total matriks IFE dan EFE yang dihasilkan dari audit eksternal dan internal kondisi usaha mikro dan kecil.

Proses pengambilan keputusan strategik selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategik (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategik perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi dengan Model paling populer adalah analisis SWOT (Rangkuti 2000).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal pada usaha pangan olahan terhadap pengembangan usaha mikro dan kecil di Kota dan Kabupaten Bogor dilakukan melalui kuesioner yang telah diisi dan wawancara dengan Kepala Dinas Koperasi UMKM, Perdagangan dan

Perindustrian Kabupaten Bogor dan Kota Bogor serta Pendampingan pelaku usaha. Responden tersebut dianggap pakar dan memiliki kapasitas sebagai pengambil keputusan dalam pengembangan usaha mikro dan kecil. Kemudian dilakukan pembobotan dengan menggunakan metode *paired comparison* (perbandingan berpasangan) sehingga diperoleh bobot dari masing-masing variabel internal perusahaan. Demikian pula dengan pemberian peringkat (*rating*), penentuan peringkat dilakukan oleh tiga pakar yang sama dan data yang diambil adalah data rata-rata dari ketiga pakar tersebut, sehingga didapatkan nilai terboboti dari faktor-faktor tersebut.

Analisis faktor penentu internal

Dengan memasukkan hasil identifikasi kekuatan dan kelemahan sebagai faktor strategis internal, selanjutnya diberikan bobot serta peringkat (*rating*) untuk setiap faktor, maka dapat diperoleh hasil seperti terlihat pada Tabel 1. Hasil evaluasi matriks ini selanjutnya digabungkan dengan hasil evaluasi matriks eksternal dan dengan menggunakan Matriks Internal-Eksternal, kemudian matriks tersebut akan dipetakan posisi perusahaan dalam suatu diagram untuk mempermudah merumuskan formulasi alternatif strategi pengembangan bisnisnya.

Tabel 1. Faktor Strategis Internal Pengembangan Usaha Mikro dan Kecil

Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
Ketersediaan bahan baku	0,111	3.33	0.370
Varian produk	0,096	3.67	0.353
Harga bersaing	0,102	3.67	0.373
Produk bermutu	0,096	4.00	0.385
Modal milik sendiri	0,096	3.33	0.321
Kelemahan			
Manajemen kurang efektif	0,094	2.00	0.189
Keterbatasan tenaga pemasaran	0,107	1.67	0.179
Promosi belum optimal	0,093	1.00	0.093
Produk mudah ditiru	0,104	2.00	0.207
Keterbatasan modal usaha	0,100	1.00	0.100
Jumlah			2.571

Berdasarkan hasil perhitungan di atas terlihat bahwa produk bermutu diakui

sebagai faktor paling penting dalam kegiatan produksi dengan nilai skor 0,385 dan merupakan kekuatan yang dimiliki pelaku usaha mikro dan kecil untuk memberikan yang terbaik bagi konsumen, hal ini terkait dengan adanya ketersediaan bahan baku terhadap harga yang bersaing dipasaran (skor 0,373). Selain kekuatan, perusahaan juga memiliki kelemahan pada produk yang mudah ditiru dengan nilai skor tertinggi 0,207 dan kurang efektif pengelolaan usaha dengan skor 0,189.

Analisis faktor penentu eksternal

Berdasarkan identifikasi terhadap faktor-faktor eksternal perusahaan berupa peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang berpengaruh terhadap pengembangan usaha mikro dan kecil. Dengan memasukkan hasil identifikasi peluang dan ancaman sebagai faktor strategis, kemudian memberikan bobot serta peringkat (*rating*) maka dapat diperoleh hasil seperti terlihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Faktor Strategis Eksternal Pengembangan Usaha Mikro dan Kecil

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
Dukungan pemerintah	0,137	3,00	0,410
Keterbatasan kredit	0,100	2,67	0,265
Perilaku belanja	0,104	3,33	0,347
Perkembangan teknologi	0,104	3,67	0,382
Banyaknya outlet-outlet produk sebagai kota wisata	0,113	3,33	0,378
Ancaman			
Tingkat persaingan	0,109	3,33	0,363
Ancaman pendatang baru	0,113	3,00	0,340
System pembayaran konsinyasi	0,111	2,67	0,296
Adanya produk sejenis	0,109	3,67	0,399
Jumlah	1,000		3,181

Berdasarkan hasil perhitungan di atas terlihat bahwa adanya dukungan pemerintah daerah Kota dan Kabupaten Bogor melalui dinas terkait (skor 0,410) merupakan kesempatan atau peluang yang

diperoleh bagi pelaku usaha mikro dan kecil dalam pengembangan usaha khususnya dalam memberikan solusi pemasaran dan akses pendanaan. Selain itu, para pelaku usaha juga menggunakan peluang kemajuan teknologi (skor 0,382) dan meningkatnya outlet-outlet produk di lokasi wisata di kota maupun kabupaten Bogor berpengaruh terhadap pengembangan usaha mikro dan kecil.

Adanya produk sejenis yang didatangkan dari daerah lain menjadi ancaman yang besar terhadap pelaku usaha mikro kecil di Bogor dengan nilai skor 0,399, hal ini berkaitan erat dengan daya beli masyarakat terhadap produk makanan. Selain itu, tingkat persaingan yang ketat (skor 0,363) dalam usaha pengolahan pangan dan adanya pendatang baru (skor 340) juga merupakan ancaman yang serius baik dari perusahaan dengan skala usaha yang sama maupun semi modern.

Analisis Strategi Pengembangan Usaha Mikro dan Kecil

Dari hasil evaluasi dan analisis yang telah dilakukan, selanjutnya dilakukan analisis internal eksternal yang menghasilkan matriks Internal – Eksternal (IE) sehingga dapat diketahui posisi perusahaan untuk mempermudah dalam pemilihan alternatif strategi. Pemetaan posisi perusahaan sangat penting bagi pemilihan alternatif strategi dalam menghadapi persaingan dan perubahan yang terjadi dalam usaha pengolahan pangan. Dengan total nilai pada matriks internal sebesar 2,571 maka Pelaku usaha mikro dan kecil memiliki faktor internal yang tergolong sedang atau rata-rata dalam melakukan usaha pengolahan pangan. Total nilai matriks eksternal sebesar 3,181 memperlihatkan respon yang diberikan oleh Pelaku usaha pengolahan pangan kepada lingkungan eksternal tergolong tinggi. Secara lengkap matriks dan posisi pengembangan usaha mikro kecil terhadap pelaku usaha pengolahan pangan dapat dilihat dalam Gambar 1.

Total Skor Evaluasi Faktor Internal
 Kuat 3,0 Rata-rata 2,571 Lemah 1,0

Total Skor Evaluasi Faktor Eksternal	Tinggi	I Pertumbuhan	II Pertumbuhan	III Penciutan
	Menengah	IV Stabilitas	V Pertumbuhan/ Stabilitas	VI Penciutan
	Rendah	VII Pertumbuhan	VIII Pertumbuhan	IX Likuidasi

Gambar 1. Matriks IE Pengembangan Usaha Mikro Kecil

Apabila masing-masing total skor dari faktor internal maupun eksternal dipetakan dalam matriks, maka posisi perusahaan saat ini adalah pada kotak kuadran kedua yang berarti inti strategi yang diterapkan perusahaan adalah strategi pertumbuhan. Dengan posisi tersebut, maka strategi tingkat perusahaan yang dapat dikembangkan adalah *Intensive Strategy (market penetration, market development dan product development)*. Dengan melihat kondisi perusahaan saat ini, *intensive strategi* yang paling tepat dilakukan adalah *market penetration* dan *market development* mengingat masalah utama yang dihadapi perusahaan adalah masalah pendanaan dan pemasaran.

Analisis Matriks SWOT

Berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang diperoleh melalui audit eksternal dan internal, maka dapat diformulasikan alternatif strategi yang dapat diambil. Formulasi strategi ini dilakukan dengan menggunakan alat analisis SWOT Tabel 3. Adapun alternatif strategi yang dihasilkan adalah sebagai berikut :

Strategi S – O

Kolom strategi S – O adalah strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengambil keuntungan dari peluang yang ada. Beberapa strategi yang dapat digunakan berkenaan dengan strategi ini adalah :

1. Mempertahankan harga produk yang kompetitif

Harga produk yang kompetitif menandakan bahwa produk pelaku usaha pengolahan pangan mempunyai mutu baik dan dapat bersaing dengan perusahaan lain. Meskipun permintaan konsumen terhadap olahan pangan lokal murah besar sebaiknya pelaku usaha mikro kecil tetap mempertahankan harga produk yang kompetitif sehingga produk lebih berkualitas dengan harga yang efektif dan bersaing.

Hal ini dimaksudkan untuk menanamkan citra produk pelaku usaha mikro kecil dimata konsumen dengan produk yang lebih berkualitas. Disamping itu dengan adanya perkembangan kemasan menyebabkan produk perusahaan lebih bervariasi dan menarik. Harga produk yang kompetitif dapat membuat perusahaan untuk tetap bertahan dalam kondisi persaingan yang tinggi dalam industri ini.

Tabel 3. Matriks SWOT pengembangan usaha mikro kecil

Faktor internal / Faktor Eksternal	KEKUATAN (S) S1. Ketersediaan bahan baku S2. Varian Produk S3. Harga bersaing S4. Produk berkualitas S5. Modal milik sendiri	KELEMAHAN (W) W1. Pengelolaan kurang efektif W2. Keterbatasan tenaga pemasaran W3. Promosi belum optimal W4. Produk mudah ditiru W5. Keterbatasan modal Usaha
	PELUANG (O) O1. Dukungan pemerintah terhadap UKM O2. ketersediaan kredit UKM O3. Perilaku belanja masyarakat O4. Perkembangan teknologi O5. Banyaknya outle-outlet produk	Strategi SO 1. Mempertahankan harga produk kompetitif (O3,O5; S3,S4) 2. Membuka distributor atau agen baru (O1,O2,O3,O5; S1,S2,S3,S4,S5)
ANCAMAN (T) T1. Tingkat persaingan tinggi T2. Ancaman pendatang baru T3. Sistem pembayarannya konsinyasi T4. Adanya produk sejenis yang lebih murah	Strategi ST 1. Meningkatkan dan mempertahankan mutu produk (T2,T3,T4 ; S1, S2, S3, S4, S5) 2. Memperluas dan mempertahankan pangsa pasar (T1,T2,T4 ; S3,S4)	Strategi WT 1. Mempertahankan harga jual produk (T1, T2, T4, T5; W4, W5) 2. Memperbaiki saluran distribusi (T2, T3, T4 ; W1, W2, W3)

2. Membuka distributor/agen baru di tempat-tempat strategis

Strategi ini dapat dilakukan untuk merebut celah pasar yang belum tergarap, yaitu perusahaan dapat melakukan kerjasama dengan pihak lain sebagai penyalur produknya. Perusahaan dapat membuka distributor/agen baru di sekitar tempat-tempat strategis sehingga dapat mempertahankan bahkan meningkatkan penjualan dan penguasaan pangsa pasar. Pembukaan distributor/agen baru ini diperlukan dalam upaya meningkatkan promosi produk agar lebih dikenal oleh konsumen. Di samping itu dapat memberikan kemudahan pada konsumen dalam mengakses produk perusahaan serta dapat memperluas jaringan pemasaran dalam menjaring konsumen seluas-luasnya.

Strategi W - O

Kolom strategi W – O adalah strategi yang dipakai oleh perusahaan untuk mengatasi kelemahan yang dimiliki perusahaan dengan memanfaatkan peluang yang ada. Beberapa strategi yang dapat dilakukan adalah :

1. Melakukan promosi yang efektif dan efisien

Langkah awal yang perlu dilakukan berkaitan dengan promosi adalah membuat produk yang dihasilkan Pelaku usaha Mikro Kecil mudah dikenali di pasaran, yaitu ciri khas produk olahan pangan yang dijual merupakan olahan pangan bergizi dan sehat untuk dikonsumsi dengan rasa dan ukuran sesuai dengan keinginan pasar. Hal tersebut salah satunya dapat dilakukan pada semua segmen pasar dengan mengenalkan identitas produk yang membedakan dengan produk yang sama dari perusahaan kompetitor, misalnya dengan membuat kemasan yang menarik dengan identitas perusahaan yang jelas.

2. Meningkatkan kinerja pemasaran dalam menganalisis permintaan pasar.

Bagian pemasaran merupakan ujung tombak perusahaan dimana kinerja bagian ini akan memberikan pengaruh nyata terhadap penerimaan perusahaan karena akan sangat terkait dengan masuknya uang

ke perusahaan. Efektivitas kinerja pemasaran dapat dilakukan dengan pendekatan bauran pemasaran (*marketing mix*) dengan cara mengevaluasi sejauh mana penerapan strategi produk, harga, promosi dan distribusi dapat mempengaruhi konsumen untuk melakukan pembelian.

Jika dilihat dari pangsa pasar yang dilayani oleh perusahaan maka *potential market* yang belum dapat diraih masih sangat besar. Pangsa pasar di luar kabupaten dan kota Bogor masih sangat potensial untuk dikembangkan. Jika dianggap perlu, perusahaan dapat melakukan perubahan strategi pemasaran yang lebih relevan dengan kondisi yang ada untuk dapat mencapai pangsa pasar potensial dengan pendekatan harga, promosi dan distribusi yang ada, sedangkan produk yang dihasilkan sudah dianggap cukup baik dan dapat diterima di berbagai segmen pasar.

Strategi S – T

Kolom strategi S-T adalah strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk menghindari ancaman-ancaman yang ada. Beberapa strategi yang dapat dilakukan adalah :

1. Meningkatkan dan mempertahankan mutu produk

Meningkatkan dan mempertahankan kualitas dan mutu produk merupakan hal yang perlu dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi keinginan konsumen yang pada saat ini menuntut tersedianya produk dengan kualitas dan mutu yang baik. Strategi ini diperlukan untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam industri ini yaitu dengan cara meningkatkan kegiatan pengawasan dan pengendalian produksi sehingga mutu produk tetap lebih berkualitas.

Dalam menghadapi persaingan baik pesaing lama maupun dari pendatang baru, Pelaku usaha Mikro Kecil menerapkan strategi memproduksi produk sejenis yang lebih murah tetapi dengan tetap memperhatikan mutu produk, sehingga produk perusahaan lebih unggul

dibandingkan pesaing. Konsumen cenderung lebih melihat mutu produk yang baik dibandingkan dengan harga yang murah tetapi kualitas jelek. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat meningkatkan dan mempertahankan kualitas dan mutu produk sehingga dapat menjadi pemenang dalam pasar yang semakin kompetitif.

2. Memperluas dan mempertahankan pangsa pasar yang sudah diraih

Dengan wilayah pemasaran yang telah dikuasai saat ini, bukan berarti posisi perusahaan di wilayah tersebut juga telah aman. Perusahaan menyadari bahwa saat ini banyak berdiri perusahaan atau industri rumah tangga sejenis sehingga persaingan tidak terelakan. Hal ini juga yang menyebabkan pangsa pasar perusahaan menurun.

Dalam menghadapi kondisi ini, maka perusahaan harus mampu mempertahankan posisi pasar yang sudah lama, yaitu dengan mempertahankan pangsa pasar yang sudah diraih, sehingga posisi pasar perusahaan akan semakin kuat dengan melakukan kegiatan pemasaran secara rutin dan berkala. Perusahaan harus mengoptimalkan kegiatan pemasaran untuk mempertahankan dan memperluas jaringan pemasaran dalam upaya memperluas dan mempertahankan pangsa pasar yang sudah diraih, karena para pesaing akan dengan segala sumberdaya dan strategi yang dimilikinya pasti akan selalu berusaha merebut pasar yang telah dikuasai perusahaan.

Strategi W – T

Kolom strategi W-T adalah strategi perusahaan untuk berusaha meminimalkan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan untuk berusaha menghindari dari ancaman yang ada. Beberapa strategi yang dapat dilakukan adalah :

1. Mempertahankan harga jual produk di pasaran

Hal tersebut mengingat kondisi ekonomi masyarakat pada saat ini masih dalam keadaan kurang baik sehingga daya beli masyarakat masih lemah. Strategi mempertahankan harga jual dapat

dilakukan dengan cara melakukan produksi dengan efisien sehingga biaya produksi persatuan produk menjadi lebih rendah. Pada saat ini walaupun permintaan olahan pangan cenderung meningkat dari tahun sebelumnya tetapi bukan saat yang tepat untuk menaikkan harga jual produk.

2. Memperbaiki saluran distribusi

Kelemahan utama pada perusahaan selain ketersediaan biaya produksi tinggi, juga jaringan distribusi yang masih bersifat lokal. Oleh karena itu, strategi yang dapat dilakukan adalah melakukan promosi melalui *website*, iklan di berbagai media massa dan elektronik. Selain itu, melakukan kerjasama dengan perbank sebagai upaya untuk mempermudah transaksi pembelian bagi konsumen diluar kabupaten dan kota Bogor.

Berdasarkan hasil analisis strategi pemasaran yang telah dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT, posisi pengembangan usaha Mikro Kecil berada pada kotak kuadran II yang digambarkan sebagai daerah *grow and build*, yaitu memiliki kekuatan dan peluang yang lebih besar dibandingkan dengan kelemahan dan ancamannya, serta strategi pengembangan usaha Mikro Kecil masih relevan dengan perubahan lingkungan saat ini. Strategi yang diterapkan di masa mendatang adalah strategi intensif atau pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*) dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluangnya, melalui pemeliharaan mutu produk, peningkatan kemampuan produksi, pengembangan skala usaha, peningkatan ketersediaan bahan baku. Rumusan alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah :

1. *Market Penetration Strategy*.

Strategi ini berusaha untuk meningkatkan *market share* produk pangan olahan. Untuk meningkatkan pangsa pasar bagi pelaku usaha mikro kecil tetap membina hubungan baik dengan pemasok bahan baku dan pelanggan tetap dengan mengedepankan mutu produk dan pelayanan prima. Strategi ini dapat diimplementasikan baik secara sendiri-

sendiri maupun bersama strategi lain untuk dapat menambah jumlah outlet/agen dan usaha promosi lainnya.

Tujuannya untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal. Secara bertahap sistem penjualan konsinyasi dengan jangka waktu rata-rata 10-14 hari agar dapat diubah menjadi penjualan secara tunai dengan mengurangi sedikit margin keuntungan. Selain perbaikan tersebut, dapat mengupayakan tambahan permodalan dari investor atau lembaga keuangan dengan mengajukan tambahan kredit yang dilengkapi administrasi keuangan yang tertib untuk meningkatkan pangsa pasar.

2. *Market Development Strategy.*

Jika dilihat dari pangsa pasar yang dilayani oleh perusahaan maka *potential market* yang belum dapat diraih masih sangat besar. Pangsa pasar di luar dan di dalam kabupaten dan Kota Bogor masih sangat potensial untuk dikembangkan. Jika dianggap perlu, perusahaan dapat melakukan perubahan strategi pemasaran yang lebih relevan dengan kondisi yang ada untuk dapat mencapai pangsa pasar potensial dengan pendekatan harga, promosi dan distribusi yang ada.

3. *Product Development Strategy*

Produk yang dihasilkan terdiri dari macam-macam kripik, manisan pala, rengginang, nugget ikan, nugget, donat chip, kue kering, dan roti mungil. Produk yang diperdagangkan adalah produk yang bernilai gizi tinggi dan sehat untuk dikonsumsi. Jika dilihat dari perkembangan makanan banyak sekali ragamnya, sehingga perusahaan perlu menambah *core bisnis* "pangan olahan sehat" seperti baso lele sehat, nugget lele sehat, kripik sehat, dan berbagai jenis pangan olahan lainnya. Ciri perusahaan dapat juga dilakukan dengan mengembangkan produk di daerah yang memiliki jenis produk tertentu. Misalnya Pelaku usaha mikro kecil bekerjasama dengan pemda tertentu untuk memproduksi pangan olahan oleh pemda tersebut.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis strategi pemasaran yang telah dilakukan dengan menggunakan matriks IE, posisi pengembangan usaha mikro kecil dalam usaha pengolahan pangan berada pada kotak kuadran II yang digambarkan sebagai daerah *grow and build*, yaitu memiliki kekuatan dan peluang yang lebih besar dibandingkan dengan kelemahan dan ancamannya, serta strategi pemasaran perusahaan masih relevan dengan perubahan lingkungan saat ini. Strategi yang diterapkan di masa mendatang adalah strategi intensif atau pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*) dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluangnya, melalui pemeliharaan mutu produk, peningkatan kemampuan produksi, pengembangan skala usaha, peningkatan ketersediaan bahan baku.

Strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan berdasarkan analisis SWOT berbobot, adalah sebagai berikut : (1) Mempertahankan harga produk yang kompetitif, 2) Membuka distributor/agen baru di tempat-tempat strategis, 3) Melakukan promosi yang efektif dan efisien, 4) Meningkatkan kinerja pemasaran dalam menganalisis permintaan pasar, 5) Meningkatkan dan mempertahankan mutu produk, 6) Memperluas dan mempertahankan pangsa pasar yang sudah diraih, 7) Mempertahankan harga jual produk di pasaran dan 8) Memperbaiki saluran distribusi.

Saran yang dapat dilakukan diantaranya (a) menjaga hubungan baik dengan pemasok bahan baku dan juga mencari pemasok lain untuk kesinambungan produksi. Mengingat semakin banyak tingkat permintaan terhadap produk pangan olahan dan juga semakin bertambahnya industri-industri pangan olahan yang lain; (b) Perusahaan melakukan riset lanjutan untuk formulasi bahan baku yang digunakan agar lebih efisien dan menguntungkan dan (c) Melakukan pengembangan pasar di luar wilayah Bogor,

dengan tujuan untuk memperkenalkan produk pangan olahan Bogor ke wilayah lain dan juga untuk meningkatkan nilai penjualan produk melalui pameran dan bazaar.

DAFTAR PUSTAKA

- Kirana H.S.T, Dwiatmanto, Achmad Husaini. 2015. Analisis Sistem Dan Prosedur Pemberian Kredit Usaha Mikro Dan Kecil (UmK) Untuk Mencegah Terjadinya Kredit Bermasalah Indonesia (Persero), Tbk Kandatel Malang Periode 2012-2014). Jurnal Administrasi Bisnis (Jab), Vol. 25 No. 2p.1-10
- Prasetyo, P.E. 2008. Peran Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dalam Kebijakan Penanggulangan Kemiskinan dan Pengangguran. AKMENIKA UPY, Vol. 2 No.1, p1-13
- Pristiyanto, M. H Bintoro dan Soewarno T. S. 2013. Strategi Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah Dalam Pembiayaan Usaha Mikro di Kecamatan Tanjungsari, Sumedang. Jurnal Manajemen IKM, Vol. 8 No. 1, p.27-35.
- Rangkuti, F. 2008. Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sadono, D, Saharudddin, Yusalina. 2013. Hubungan Pola Pendampingan Dengan Kepuasan Masyarakat terhadap Program Posdaya. Laporan Penelitian. Kerjasama Dikti dan IPB. Bogor
- Saharuddin, Dwi Sadono, Ratri Virianita. 2013. Respon Masyarakat terhadap Forum Pemberdayaan Masyarakat dengan Model Posdaya. Laporan Penelitian. Kerjasama Dikti dan IPB. Bogor
- Saleh, A. Rokhani, Rizal B. 2014. Pengembangan Modal Sosial dan Kewirausahaan melalui Posdaya. Laporan Penelitian. Kerjasama Dikti dan IPB. Bogor
- Sharif, A., A. K. Irwanto dan T. N.A Maulana. 2015. Strategi Optimasi Sistem Manajemen Risiko Pembiayaan pada Bank Jabar Banten Syariah. Jurnal Manajemen IKM, Vol. 10 No. 2 , p. 143-150.
- Sugiyono, 2004. Statistik Nonparametrik untuk Penelitian. Alfabeta, Bandung.
- Susilo, S, Musa Hubeis dan Budi Purwanto. 2013. Pengaruh Karakteristik dan Perilaku UKM, serta Sistem Pembiayaan Terhadap Penyaluran Pembiayaan BNI Syariah. Jurnal Manajemen IKM, Vol. 7 No. 1, p.1-9.
- Tambunan, Tulus T.H. 2002. Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia; Beberapa Isu Penting. Salemba Empat, Jakarta.
- Warcito. 2014. Analisis Strategi Pengembangan Program Pos Pemberdayaan Keluarga (Posdaya) Di Kota Bogor Dan Kabupaten Bogor. Jurnal Manajemen Universitas IBN Khaldun, Bogor. Vol 5 No.2/2014.
- Wiyono, T. 2003. Analisa Strategis Pola Pembiayaan Kredit Mikro pada Bank BNI: Solusi Pemenuhan Permodalan Bagi Usaha Kecil. Jurnal MPI, Vol 1 No. 1, p. 1-11.