

PERENCANAAN STRATEGI USAHA KECIL MENENGAH KERIPIK SINGKONG DENGAN MATRIX *STRATEGIC POSITION AND ACTION EVALUATION*

Lila Bismala

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Medan.

Email: lilabismala@umsu.ac.id

Abstrak

Permasalahan yang dihadapi oleh UKM keripik singkong yang menjadi obyek penelitian di antaranya adalah tidak banyak melakukan inovasi, tidak ada manajemen keuangan, tingkat turn over yang cukup tinggi, UKM terdampak ketika terjadi peningkatan harga bahan baku, wilayah pemasaran yang terbatas, belum ada sertifikasi halal. Adapun pertanyaan penelitian adalah (1) faktor-faktor internal dan eksternal apa sajakah yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman untuk UKM keripik singkong, (2) bagaimana strategi yang dirumuskan berdasarkan pada matriks SPACE, dan (3) bagaimanakah rekomendasi efektif yang dapat dijalankan oleh UKM keripik singkong. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dan kualitatif secara bersamaan, di mana dilakukan pemberian bobot dan rating untuk setiap instrument. Bobot masing-masing faktor tersebut mulai dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting), yang menggambarkan signifikansi relative dari kekuatan, kelemahan bagi UKM. Skor diberikan dengannilai antara 1 hingga 4 pada setiap faktor di mana hal ini menunjukkan bahwa faktor itu sangat lemah (peringkat = 1), lemah (peringkat = 2), kuat (peringkat = 3) atau sangat kuat (peringkat = 4). Hasil analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dilakukan menunjukkan bahwa strategi yang sesuai adalah aggressive, di mana UKM dapat menggunakan kekuatan finansial dan industry.

Kata Kunci: Perencanaan strategi, usaha kecil menengah, Matrix Strategic Position, Action Evaluation

Abstract

The problems faced by cassava chip SMEs which are the object of research are not doing much innovation, do not have financial management, quite high turnover rates, SMEs are affected when there is an increase in raw material prices, limited marketing area, do not have halal certification. The research questions are (1) what internal and external factors are the strengths, weaknesses, opportunities and threats for cassava chips SMEs, (2) how the strategies are formulated based on the SPACE matrix, and (3) what are the effective recommendations that can be run by cassava chips UKM. This research uses descriptive quantitative and qualitative approaches simultaneously, in which weights and ratings for each instrument. The weights of each factors range from 0.0 (not important) to 1.0 (very important), which illustrates the relative significance of strengths and weaknesses for SMEs. A score is given as a score between 1 and 4 on each factor indicating that the factor is very weak (rank = 1), weak (rating = 2), strong (rating = 3) or very strong (rating = 4). Analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats is carried out on the management aspects that are implemented by SMEs so that strategies can be designed for

SMEs. The design of this strategy is very important as a reference in achieving its goals and competitiveness. The results of the analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats carried out indicate that the appropriate strategy is aggressive, where SMEs can use financial and industrial strengths.

Keywords: *Matrix Strategic Position and Action Evaluation; Small and Medium Enterprises (SMEs); strategi.*

PENDAHULUAN

Kewirausahaan telah dianggap sebagai tulang punggung pembangunan ekonomi (Bosire & Nzaramba, 2013; Kaur & Bains, 2013), karena berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi melalui penciptaan lapangan kerja, inovasi dan pertumbuhan produktivitas (Rankhumise & Letsoalo, 2019; oenyiyi & Adeniji, 2010; UNCTAD, 2012; Thamrin et al., 2017) yang diindikasikan dengan tumbuh dan berkembangnya usaha kecil menengah. Usaha kecil dan menengah (UKM) didefinisikan sebagai perusahaan independen yang mempekerjakan sejumlah tertentu karyawan. UKM memainkan peran utama dalam ekonomi pertumbuhan di daerah, menyediakan sebagian besar pekerjaan baru (Vijaya et al., 2015; Gakure et al., 2013), merupakan segmen terbesar dalam ekonomi nasional dengan persentase jumlah total perusahaan yang besar, terutama dalam mempekerjakan banyak orang dan memberikan kontribusi signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (Milošević et al., 2019; Tambunan, 2011). UKM sangat penting dalam pembangunan ekonomi dan social sebagian besar negara karena perannya dalam penciptaan lapangan kerja rendahinvestasi, pengembangan kewirausahaan, pengembangan regional, dan sebagai pemasok bagi perusahaan besar (Sanda et al., 2011; Donkor, Donkor, Kankam-Kwarteng, et al., 2018; Kozubíková et al., 2017; Tresna, 2017). UKM merupakan aktor penting dalam transisi karena perannya dalam

menyediakan pekerjaan, sebagai elemen penting dalam rantai nilai domestik dan global (Tambunan, 2011; Fitriany & Abidin, 2018; Rana et al., 2018). Di negara berkembang, UKM sangat penting untuk pertumbuhan ekonomi, dan dipandang sebagai katup pengaman dalam pemulihan ekonomi nasional (Utami & Lantu, 2013; Tehseen & Ramayah, 2015).

Data menunjukkan bahwa usaha kecil dan menengah adalah pendorong signifikan pembangunan ekonomi sehingga pemerintah harus fokus pada memulai program-program yang mendorong terciptanya UKM, serta keberlanjutan kinerja dan pertumbuhan UKM yang ada (Obi et al., 2018). Meskipun UKM adalah bisnis yang kecil, mereka memiliki manfaat yang sangat besar bagi pertumbuhan ekonomi, lapangan kerja dan peningkatan pendapatan (Civelek et al., 2019)

Dari survei Pengusaha dan UMKM di Indonesia tahun 2018 diketahui bahwa sebanyak 99% responden merupakan pendiri perusahaan, dan UMKM di Indonesia sebagian besar termasuk ke dalam kategori "mikro", dengan 69% responden mengidentifikasi bisnis mereka sebagai usaha mikro dan memiliki pendapatan tahunan kurang dari Rp300 juta. Karakteristik UKM mencakup proses produksi yang sederhana, pembukuan, dan dukungan pemasaran dari pemerintah untuk mengatasi

kendala pengembangannya dan menjaganya tetap adadan memiliki daya saing dalam menghadapitantang global (Kusumastuti & Sutoyo, 2019). UKM

sangat sensitif terhadap penurunan ekonomi, tetapi di sisi lain, mereka mendapat manfaat dari tingkat fleksibilitas yang tinggi dan kemampuan beradaptasi yang tinggi terhadap

kondisi yang berubah dibandingkan dengan perusahaan yang lebih besar, karena mereka dapat beradaptasi lebih cepat dengan situasi pasar (Belas et al., 2019), pada umumnya berfokus pada produk dan proses yang sudah ada, dari pada melakukan inovasi, proaktif dan mengevaluasi peluang maupun melakukan diferensiasi (Kaya, 2015). Hambatan yang paling sering ditemui dalam mencapai pertumbuhan pendapatan adalah kurangnya akses ke pembiayaan, marketing, infrastruktur fisik, modal manusia, teknis, input, infrastuktur 2017

a), tidak memiliki catatan akuntansi untuk memisahkan keuangan pribadi dan bisnis, sehingga menyulitkan dalam pengelolaan modal, hal ini disebabkan oleh pengelolaan bisnis yang bersifat kekeluargaan dan tradisional, pekerja yang kurang terampil mempengaruhi kapasitas produk, tidak ada kontrol produk / produksi dan pemasok, ketersediaan bahan baku mempengaruhi kuantitas dan kualitas produksi dan juga kesulitan dalam pemasaran serta modal (Wijaya et al., 2017; Lila Bismala & Handayani, 2017b; Ndoen et al., 2019; Irjayanti et al., 2016).

Pada umumnya UKM menghadapi beberapa masalah eksternal seperti aspek legalitas, prosedur perizinan, keadilan dalam persaingan usaha dan otonomi daerah; pengaruh yang ditimbulkan oleh kenaikan harga bahan bakar; keterbatasan dalam mengakses layanan dari lembaga keuangan, terutama untuk kredit investasi; keterbatasan dalam memperoleh layanan dari incubator bisnis dalam rangka pengembangan bisnis untuk usaha kecil; serta terbatasnya sumber daya keuangan untuk usaha mikro (Hutahayan, 2019), lemah dalam desain; rendahnya

teknis, intelektual property, dan bahasa. Keterbatasan UKM saat ini sangat tertolong dengan adanya incubator bisnis dengan memberikan pendampingan dalam manajemen, akses pasar, akses pada teknologi, akses pada finansial (Bismala et al., 2020). Keberadaan incubator dapat menjadipendukung bagi UKM, yang tentunya harus lebih banyak disosialisasikan, baik oleh pihak pemerintah, swasta maupun perguruan tinggi, dalam rangka peningkatan kinerja UKM (Bismala et al., 2020).

Masalah internal yang sering dihadapi UKM meliputi kekurangan modal; sumber daya manusia yang terbatas; dan jaringan bisnis yang lemah dan kemampuan untuk menembus pasar (Rahadi, 2016; Bismala & Handayani,

produktivitas disebabkan oleh kualitas sumber daya manusia dan teknologi; pasokan bahan baku yang fluktuatif, kualitas dan harga; rendahnya kesadaran pengusaha tentang Hak Kekayaan Intelektual; adanya persaingan pasar produk baru (Fitriani & Abidin, 2018).

Pengembangan dari usaha kecil dan menengah melibatkan banyak tantangan dari lingkungan bisnis, seperti MEA, yang membutuhkan strategi dan perhatian khusus (analisis eksternal) (Wajdi et al., 2019). Sifat dinamis dan persaingan yang tinggi pada lingkungan bisnis saat ini menyebabkan pentingnya perencanaan strategis dengan maksimalisasi laba. Kebutuhan akan perencanaan strategis menjadi lebih besar ketika bisnis berkembang dan pasar menjadi lebih kompetitif (Donkor, Donkor, & Kwarteng, 2018)

Beberapa peneliti melakukan analisis SWOT untuk menentukan strategi yang tepat untuk pengembangan UKM. Analisis SWOT yang dilakukan, rekomendasi yang diberikan meliputi memberikan

program pengembangan UKM secara berkelanjutan, dukungan dan bimbingan dalam aspek manajemen,

menyediakan komunitas pengusaha (Herliana et al., 2018). Dengan analisis SWOT, strategi yang direkomendasikan meliputi memperbesar pasar, rebranding, kemitraan dengan pemegang saham lain, atau membuat lini produk baru (Tresna, 2017). Hasil analisis faktor-faktor internal dan eksternal industri, diperoleh bahwa strategi utama dalam industri kreatif adalah strategi pertumbuhan, di mana industri kreatif dapat meningkatkan kinerja pemasaran (keunggulan produk, kualitas yang dimiliki dan pemanfaatan promosi yang berkembang lebih baik (M. & Pinem, 2016). Hal ini menunjukkan bahwa analisis SWOT sangat bermanfaat untuk merencanakan strategi yang akan ditempuh UKM dalam menghadapi persaingan.

Keripik singkong merupakan makanan tradisional yang selalu dapat dijumpai di seluruh wilayah Indonesia, tak terkecuali kota Medan. UKM keripik singkong yang menjadi obyek penelitian merupakan UKM yang sudah berdiri sejak lama, memiliki pelanggan setia yang percaya bahwa produk yang mereka konsumsi aman dan memiliki kualitas yang bagus. Beberapa permasalahan klasik dalam UKM keripik singkong meliputi tidak banyak melakukan inovasi, tidak ada manajemen keuangan, tingkat turn over yang cukup tinggi, UKM terdampak ketika terjadi peningkatan harga bahan baku, wilayah pemasaran yang terbatas, belum ada sertifikasi halal dan masih banyak lagi. Dengan permasalahan ini, UKM keripik singkong tidak mampu bersaing dengan produk pabrikan yang telah memasarkan produknya ke seluruh Indonesia dan menjadi brand image untuk produk keripik singkong. Penelitian ini dilakukan untuk melakukan analisis SWOT dalam aspek manajemen UKM dan melakukan perencanaan strategis bagi pengembangan usaha kecil menengah, sehingga dapat meningkatkan daya saing. Adapun alat

yang dipergunakan adalah IFAS dan EFAS, dan hasilnya akan dituangkan dalam matriks SPACE, yang berguna untuk merumuskan strategi yang akan dapat diimplementasikan oleh UKM dengan mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapinya.

(Ihsan & Wandebori, 2015)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis lingkungan eksternal dan internal melalui alat-alat yang digunakan dalam analisis SWOT, yaitu EFAS, IFAS sehingga akan menemukan strategi bagi usaha kecil menengah. SWOT merupakan salah satu alat dalam manajemen strategis, yang digunakan ketika perusahaan ingin menyusun strategi (Czuma-Imiołczyk, 2017). SWOT muncul sebagai alat untuk perencanaan strategis, menunjukkan bagaimana organisasi dapat merespons dan bahkan mengambil keuntungan dari lingkungan yang lebih besar di mana ia harus beroperasi (Clardy, 2013). Analisis SWOT dilakukan dengan mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi usaha kecil menengah. SWOT analisis dapat membantu dalam memberikan cara sederhana untuk memperkirakan strategi terbaik apa yang akan dipilih oleh usaha kecil menengah (Suratman et al., 2017).

Analisis dilakukan pada aspek eksternal dan internal melalui analisis kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman (SWOT) didasarkan pada hasil wawancara dengan obyek penelitian

Pada awalnya, faktor internal dikelompokkan sebagai kekuatan atau kelemahan dan faktor eksternal dikelompokkan sebagai peluang atau ancaman dalam bentuk tabulasi, kemudian diberi bobot untuk setiap itemnya, sehingga pada akhirnya ditemukan skor akhir yang akan dituangkan dalam Matrix SPACE.

. Matriks *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE) adalah alat manajemen strategis yang berfokus pada posisi kompetitif organisasi, yang didasarkan pada empat bidang analisis: Kekuatan keuangan dan keunggulan kompetitif di bawah Dimensi Strategis Internal; Stabilitas Lingkungan dan Kekuatan Industri di Bawah Dimensi Strategis Eksternal. Dengan matrix SPACE dimungkinkan untuk dapat mendeteksi jenis strategi yang dihasilkan dari tanggapan para pelaku UKM. Ada empat jenis utama strategiyang mungkin, tergantung pada kombinasi dan dominasi faktor: konservatif (kekuatan dan ancaman), defensif (ancaman dan kelemahan), kompetitif (kelemahan dan peluang) atau agresif (peluang dan kekuatan) (Abbasi et al., 2019).

Strategic posture dalam matrix SPACE didasarkan pada dimensi lingkungan, industry, daya saing, keunggulan finansial sehingga dapat merumuskan strategi yang tepat. Lingkungan yang stabil, persaingan yang kuat, kekuatan finansial merupakan dimensi dalam strategi agresif, maka strategi yang diambil adalah inovasi untuk mempertahankan keunggulan bersaing.

Sementara strategi *competitive* berada padalingkungan yang tidak stabil, tingkat

persaingan yang kuat sementara finansial berada pada posisi yang lemah, dan strategi yang diambil adalah pengurangan biaya,perbaikan produktivitas. Strategi konservatif ditunjukkan oleh lingkungan yang stabil, persaingan yang lemah dan memiliki kekuatan finansial dan dapat melakukan pengurangan biaya dan rasionalisasi produk/jasa. Strategi *definitive* berada pada lingkungan yang tidak stabil, persaingan yang lemah dan finansial yang juga lemah dan dapat melakukan rasionalisasi dan divestasi (Radder & Louw, 1998).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah data dikumpulkan dari wawancara dengan obyek penelitian, maka data ditabulasi dalam matrix factor internal, dengan memberikan bobot dan rating untuk setiap instrument. Bobot masing-masing faktor tersebut mulai dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting), yang menggambarkan signifikansi relative dari kekuatan, kelemahan bagi UKM. Skor diberikan dengan nilai antara 1 hingga 4 pada setiap faktor di mana hal ini menunjukkan bahwa faktor itu sangat lemah (peringkat = 1), lemah (peringkat = 2), kuat (peringkat = 3) atau sangat kuat (peringkat = 4).

Hasilnya dijelaskan dalam table berikut:

Tabel 1. Matrix Faktor Internal

Kekuatan	Bobot	Rating	Skor Bobot x ating
Mengandalkan sumber daya local	0,05	4	0,2
Tidak terlalu terimbas oleh inflasi	0,08	4	0,32
Tidak / jarang memiliki kelebihan persediaan	0,05	4	0,2
Dengan pekerjaan yang spesifik/khusus adanya maka dilakukan spesialisasi tenaga kerja, karena	0,02	1	0,02
Segmentasi dan target pasar yang khusus	0,05	1	0,05
Adanya pelanggan setia	0,02	3	0,06
Harga yang dapat bersaing dengan produk sejenis	0,04	2	0,08
Distribusi yang simpel	0,03	2	0,06
Pemasaran dan penjualan hanya pada wilayah sekitar UKM berproduksi	0,05	3	0,15
Melakukan promosi hanya dari rekomendasi pelanggan	0,08	3	0,24
Memiliki tim penjualan yang cukup banyak dan dapat menjangkau daerah terpencil	0,05	1	0,05
Pekerja dipekerjakan dengan alasan dekat dengan lokasi pabrik	0,08	3	0,24
Seleksi karyawan dilakukan dengan cara langsung melakukan pekerjaan untuk dinilai kelayakannya	0,05	2	0,1
Memberdayakan masyarakat sekitar	0,09	4	0,36
Dapat melakukan spesialisasi pekerjaan karena elemen kerja yang sedikit	0,05	1	0,05
Kompensasi diberikan setiap akhir minggu	0,08	4	0,32
Karyawan diperlakukan sebagaimana anggota keluarga	0,06	4	0,24
Tidak mengandalkan pinjaman modal	0,07	4	0,28
TOTAL SKOR AKHIR	1,00		3,02
Kelemahan			
Kualitas produk masih rendah	0,03	4	0,12
Kemampuan modal menentukan persediaan	0,05	3	0,15
Tidak mampu / berani berinovasi	0,02	2	0,04

Penentuan kapasitas produksi berdasarkan kemampuan modal	0,05	3	0,15
Tidak mengenal pembinaan UKM oleh instansi/ dinas atau incubator bisnis	0,02	2	0,04
Produk makanan ditengarai mengandung pengawet	0,02	3	0,06
Kualitas produk tidak konsisten	0,02	2	0,04
Tidak kondusifnya kondisi lingkungan fisik kerja	0,02	2	0,04
Mutu produk dipengaruhi oleh kebersihan fasilitas produksi	0,02	2	0,04
Produk kurang memperhatikan aspek higienis	0,02	1	0,02
Kurang memperhatikan keinginan konsumen dalam pengembangannya	0,04	2	0,08
Wilayah pemasaran yang terbatas	0,06	3	0,18
Pemasaran dilakukan tanpa bantuan teknologi informasi	0,05	2	0,1
Belum mampu melakukan inovasi	0,02	3	0,06
Sederhana dalam kemasan	0,02	3	0,06
Tidak memperhatikan daur hidup produk	0,02	3	0,06
Tidak memiliki merek sendiri yang dikenal	0,02	3	0,06
Memberlakukan sistem konsinyasi produk	0,04	3	0,12
Perputaran modal terhambat sistem konsinyasi	0,05	3	0,15
Kompensasi tergolong rendah	0,02	2	0,04
Tidak ada pengembangan karir bagi sdm	0,02	2	0,04
Dapat menjadi kebosanan kerja karena melakukan pekerjaan yang monoton	0,06	2	0,12
Pendidikan rendah	0,02	3	0,06

Tingkat turn over yang tinggi	0,04	3	0,12
Pencatatan keuangan masih sangat sederhana dan tidak sistematis	0,02	3	0,06
Belum ada pemisahaan pembukuan usaha dan keluarga	0,04	3	0,12
Tidak memiliki perencanaan keuangan	0,02	3	0,06
Tidak mampu menghitung jumlah omset sehingga tidak mengetahui peningkatan usaha	0,02	3	0,06
Tidak mampu melakukan perhitungan harga pokok produksi dan penjualan	0,02	4	0,08
Tidak mampu mengembangkan usaha	0,02	3	0,06
Total Skor	1		2,61
TOTAL SKOR AKHIR (KEKUATAN – KELEMAHAN)			0,41

Jika melihat dari table di atas, nilai kekuatan lebih besar dari kelemahan, artinya UKM masih mampu bersaing dalam pasar persaingan yang semakin kompetitif.

Adapun data yang dikumpulkan dari analisis factor eksternal dijelaskan dalam table berikut:

Tabel 2. Matrix Faktor Eksternal

Peluang	Bobot	Rating	Skor Bobot xrating
Merupakan produk khas Indonesia	0,1	4	0,4
Sudah banyak incubator bisnis yang dapat mendampingi dalam pengembangan usaha	0,1	1	0,1
Peluang mengakses pembiayaan dan pelatihan yang besar	0,01	2	0,02
Dapat menyediakan lapangan kerja yang cukup besar bila berkembang	0,12	4	0,48
Legalitas dan sertifikasi produk memberikan dampak pada penjualan	0,07	4	0,28

Keinginan konsumen yang selalu berubah	0,07	2	0,14
Terkumpul dalam kluster yang sama	0,1	3	0,3
Sudah banyak dikenal masyarakat tertentu	0,07	2	0,14
Peluang pemasaran yang lebih luas dengan teknologi informasi	0,06	3	0,18
Dapat memberikan pilihan pada konsumen dengan diferensiasi	0,04	1	0,04
Memberikan kesempatan kerja	0,08	4	0,32
Pekerja dapat menjadi ahli di bidangnya	0,02	2	0,04
Pelatihan dapat dilakukan sambil kerja, tidak menghabiskan waktu	0,06	3	0,18
Lebih senang menggunakan modal sendiri	0,1	4	0,4
Total Skor	1		3,02
Ancaman			
Banyak competitor dalam area yang sama	0,07	3	0,21
Kalah dengan produk serupa dari wilayah lain	0,1	1	0,1
Dipengaruhi oleh harga BBM sebagai salah satu komponen biaya produksi	0,07	1	0,07
Tidak mampu bersaing dengan produk pabrikan yang murah	0,07	1	0,07
Kenaikan harga bahan baku dan peralatan/ mesin dipengaruhi suku bunga	0,04	2	0,08
Banyak produk serupa di berbagai wilayah	0,06	3	0,18
Tidak mampu bersaing dengan produk sejenis	0,08	2	0,16
Lebih senang mengadopsi merk terkenal	0,1	2	0,2
Sebagai sector informal, bukan pilihan bagi pekerja untuk bekerja	0,07	2	0,14
Tingkat keluar masuk karyawan yang tinggi	0,07	3	0,21
Isu upah minimum menjadi bumerang	0,07	2	0,14
Harga bahan baku dipengaruhi harga bahan bakar	0,1	3	0,3
Keterbatasan dalam akses pendanaan karena tidak memiliki laporan keuangan	0,1	1	0,1
Total Skor	1		1,96
Total Skor Akhir (Peluang-Ancaman)			1,06

Sementara dari factor peluang dan ancaman, dapat dilihat bahwa peluang UKM untuk berkembang lebih besar dari ancaman yang dihadapi. UKM harus mampu menggunakan peluang yang dimiliki untuk :

memenangkan persaingan. Berdasarkan hasil penilaian melalui IFAS dan EFAS, maka langkah selanjutnya adalah menghitung skor total, sehingga diperoleh hasil sebagai berikut

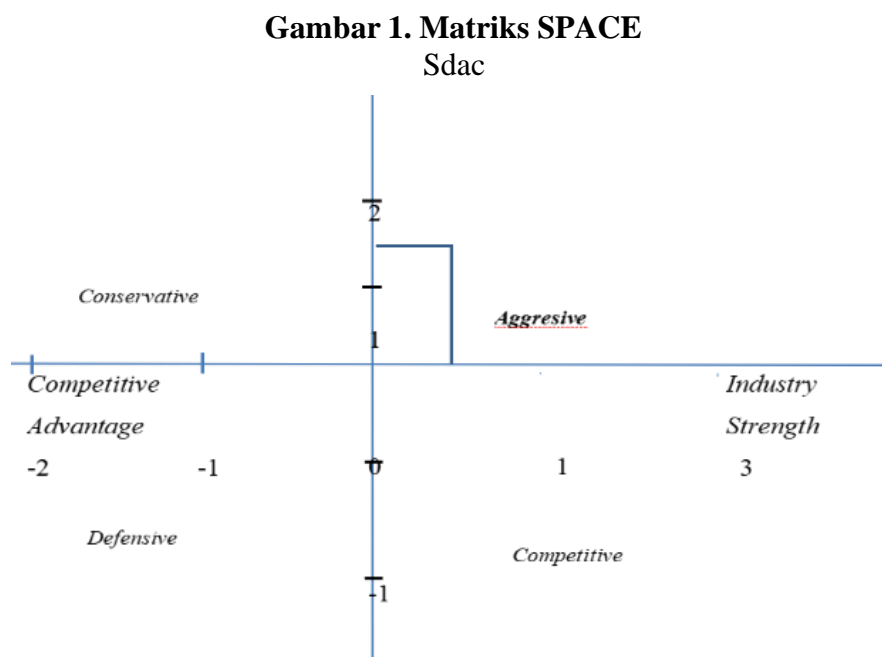
Tabel 3. Skor IFAS dan EFAS

IFAS		EFAS	
Kategori	Total Skor	Kategori	Total Skor
Kekuatan	3.02	Peluang	3.02
Kelemahan	2.61	Ancaman	196
Total (S-W)	0.41	Total (O-T)	1.06

Total nilai kekuatan dikurangi kelemahan adalah 0.41. Dan total nilai peluang dikurangi ancaman adalah 1.06. Nilai-nilai

ini kemudian diplot dalam matriks *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE) dalam gambar berikut.

Financial Stregth-2 Enviromentasl Stabilit



Financial Stregth-2 Enviromentasl Stability

Hasil analisis IFAS dan EFAS yang dituangkan dalam matrix SPACE adalah UKM berada dalam posisi *Aggressive*. Hal ini menunjukkan UKM telah berhasil mengadopsi postur yang agresif dan mengakar dalam segmen industri. UKM telah menunjukkan keunggulan kompetitif yang dapat diciptakan oleh kekuatan finansial. Keunggulannya di segmen industry dapat berasal dari banyak faktor, yang meliputi inovasi produk yang unggul dan teknologi riset, pemasaran yang terampil, pemanfaatan kapasitas, pembagian pasar yang meningkat, dan manajemen yang sangat baik dengan strategi fokus dan posisi keuangan yang sehat. Faktor kritisnya adalah masuknya pesaing baru dan langkah strategis utama oleh competitor (Radder & Louw, 1998)

Strategi agresif mengimplementasikan penggunaan kekuatan juga memungkinkan untuk mengambil keuntungan dari peluang (Abbasi et al., 2019). Strategi agresif memberikan pilihan untuk membentuk departemen penelitian dan pengembangan dalam unit yang ada dan membutuhkan banyak investasi dalam banyak hal (Shri et al., 2015). Strategi yang sesuai bagi UKM adalah *aggressive*, di mana UKM dapat menggunakan kekuatan finansial dan industry. Usaha makanan akan selalu bertumbuh, asalkan mampu memenuhi keinginan konsumen. Kecerdasan konsumensaat ini menyebabkan konsumen lebih selektif dalam memilih. Untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen, produk harus mampu memberikan jaminan bahwa produk aman untuk dikonsumsi, dengan memberikan sertifikasi bagi produk tersebut.

Tugas terpenting dalam perencanaan strategis adalah membangun interaksi yang baik antara perusahaan dan perubahan lingkungan. Dari matrix SPACE, maka UKM kripik singkong dapat memanfaatkan faktor kekuatan keuangan, dengan indikatornya adalah tingkat pengembalian investasi, *leverage*,

likuiditas, modal yang dibutuhkan, arus kas, kemudahan keluar dari pasar dan risiko yang terlibat dalam bisnis. Faktor kekuatan industri dengan indikatornya adalah pertumbuhan modal, potensi laba, stabilitas keuangan, pengetahuan tentang teknologi, pemanfaatan sumber daya, intensitas modal, kemudahan masuk ke pasar.

Tidak banyak penelitian yang menggunakan matriks SPACE untuk menentukan strategi UKM. Penelitian sebelumnya menggunakan matriks IE, yaitu Inayati et al. (2018) yang menggunakan IE matrik untuk menunjukkan posisi UMKM sepatu Mojokerto, dan hasilnya menunjukkan bahwa UMKM berada pada sel IV, artinya berada dalam masa pertumbuhan dan membangun. Zulhiana et al. (2015) . menggunakan matriks SPACE, matriks QSPM dan matriks SWOT dalam penelitiannya pada UKM Batik Banyumas. Dan dalam penelitiannya menggunakan matriks SPACE, Zulhiana et al. (2015), menemukan bahwa posisi UKM Batik Banyumas berada pada strategi agresif, yang digambarkan oleh integrasi, penetrasi pasar, pengembangan produk dan diversifikasi. Sementara itu, Windyaningrum (2021) menemukan bahwa posisi UMKM *Soethink's Corner* berada pada kuadran III yang mendukung strategi *turn around*.

Posisi yang dimiliki UKM akan ditentukan oleh factor-faktor internal dan eksternal. Posisi ini juga akan mempengaruhi strategi yang akan dipilihnya, demi menjaga stabilitas dan kelangsungan bisnis. Maka sangat penting untuk memiliki kekuatan dan memanfaatkan peluang dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

SIMPULAN

Aspek manajemen yang diterapkan perusahaan secara umum mencakup manajemen produksi, manajemen

pemasaran, manajemen keuangan dan manajemen sumber daya manusia. Matriks SPACE yang merupakan alat penting dan dapat diterapkan untuk perumusan strategi dan telah digunakan untuk menentukan posisi strategis. Setelah melakukan identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi UKM berdasarkan aspek manajemen perusahaan,

disimpulkan bahwa posisi UKM berada pada strategi agresive. Nilai kekuatan adalah 3,02, nilai kelemahan sebesar 2,61, nilai peluang sebesar 3,02 dan nilai ancaman sebesar 1,96. Hal ini berarti UKM masih memiliki kekuatandan peluang yang besar untuk dapat berkembang, dengan menggunakan strategi agresif, yang memanfaatkan kekuatan finansial dan industry untuk memenangkanpersaingan.

DAFTAR PUSTAKA

- . (2000). Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach. In *Policy Brief*. <http://www.oecd.org/dataoecd/3/30/1918307.pdf>
- . (2019). OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019. In *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>
- Abbasi, F., Esparcia, J., & Saadi, H. A. (2019). From Analysis to Formulation of Strategies for Farm Advisory Services (Case Study: Valencia - Spain). an Application through Swot and Qspm Matrix. *European Countryside*, 11(1), 43–73. <https://doi.org/10.2478/euco-2019-0004>
- Belas, J., Strnad, Z., Gavurova, B., & Cepel, M. (2019). Business environment quality factors research-sme management's platform. *Polish Journal of Management Studies*, 20(1), 64–77. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.20.1.06>
- Bismala, L., Andriany, D., & Siregar, G. (2020). Development strategy analysis of technology business incubator in small medium enterprises accompaniment. *Journal of Critical Reviews*, 7(1), 221–225. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.01.39>
- Bismala, L., & Handayani, S. (2017a). Core Competency Factors And SME's Competitive Strategy. *International Journal of Recent Scientific Research*, 8(9), 20257–20261. <https://doi.org/10.24327/IJRSR>
- Bismala, L., & Handayani, S. (2017b). The Study Of Small And Medium Enterprise Marketing MixAs An Effort To Increase A Competitive Advantage. *Spirit Pro Patria*, III(2), 132–142.
- Bosire, K. J., & Nzaramba, K. (2013). Entrepreneurship Skills Development and Growth of Small and Medium Entreprises in Rwanda (Case Study : “CAPLAKI”) 2007-2011. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 17(1), 12–28.
- Civelek, M., Ključnikov, A., Krištofik, P., & Rozsa, Z. (2019). Barriers in financing microenterprises from the perspective of czech and slovak microentrepreneurs. *Journal of Business Economics and Management*, 20(2), 244–267. <https://doi.org/10.3846/jbem.2019.8114>
- Clardy, A. (2013). Strengths vs. Strong Position: Rethinking the Nature of SWOT Analysis. *Modern Management Science & Engineering*, 1(1), 100–122. http://is.muni.cz/el/1456/podzim2013/MPH_AMEU/um/Strengths_vs._Strong_Position_Rethinking_the_Nature.pdf
- Czuma-Imiołczyk, L. (2017). SWOT analysis as an organizational management tool on the example of a meat processing company. *World Scientific News* 78, 78, 185–192.
- Donkor, J., Donkor, G. N. A., Kankam-Kwarteng, C., & Aidoo, E. (2018). Innovative capability, strategic goals and financial performance of SMEs in Ghana. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 238–254. <https://doi.org/10.1108/apjie-10-2017-0033>
- Donkor, J., Donkor, G. N. A., & Kwarteng, C. K. (2018). Strategic planning and performance of SMEs in Ghana. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1),

- 62–76. <https://doi.org/10.1108/apjie-10-2017-0035>
- Fitriany, & Abidin, Z. (2018). Analysis of Strategic Factors Affecting the Success of Small Enterprises in South Sulawesi. *Kinerja*, 22(2), 113–125.
- Gakure, R. W., Ngugi, P. K., Waititu, A. G., & Keraro, V. N. (2013). Effect of Entrepreneurial Skills on the Sustainability of Small and Medium Family Enterprises After the Exit of the Founders. *International Journal of Management & Business Studies*, 3(2), 11–24.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006.
- Herliana, S., Lawiyah, N., & Aina, Q. (2018). SWOT analysis approach on SME's entrepreneurial competency. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24(2), 1–6.
- Hutahayan, B. (2019). Factors affecting the performance of Indonesian special food SMEs in entrepreneurial orientation in East Java. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(2), 231–246. <https://doi.org/10.1108/apjie-09-2018-0053>
- Ihsan, M., & Wandebori, H. (2015). Strategic Management for Restaurant Business (Case Study: Kedai Papa Liem). *Journal of Business and Management*, 4(2), 130–145.
- Inayati, T., Evianah, & Prasetya, H. (2018). Perumusan Strategi dengan Analisis SWOT pada Usaha Mikro Kecil Menengah (Studi Kasus UMKM Produk Sepatu di Mojokerto, Jawa Timur). *Seminar Nasional Manajemen Dan Bisnis Ke-3*, 4(2), 217–231. <https://jurnal.unej.ac.id/index.php/prosiding/article/download/9167/6134>
- Irjayanti, M., Azis, A. M., & Sari, P. A. (2016). Indonesian SMEs readiness for asean economic community. *Actual Problems of Economics*, 3(177), 31–38.
- Kaur, H., & Bains, A. (2013). Understanding The Concept Of Entrepreneur Competency. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, 2(11), 31–33.
- Kaya, N. (2015). Corporate Entrepreneurship, Generic Competitive Strategies, and Firm Performance in Small and Medium-sized Enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 662–668. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.136>
- Kozubíková, L., Dvorský, J., Cepel, M., & Balcerzak, A. P. (2017). Important characteristics of an entrepreneur in relation to risk taking: Czech Republic case study. *Journal of International Studies*, 10(3), 220–233. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2017/10-3/16>
- Kusumastuti, D., & Sutoyo. (2019). Management of small and medium-scale industries in Indonesia in dealing with global challenges: Pls-sem approach. *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), 215–224. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.1.16>
- M., B. D., & Pinem, D. (2016). the Study on the Marketing Mix Development Strategy Analysis of Creative Industry Sme-Based in Depok West Java. *International Journal of Business & Commerce*, 5(6), 91–104. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=plh&AN=115577762&site=ehost-live>
- Milošević, I., Mihajlović, I., & Stojanović, A. (2019). Dominant factors of SMEs failure - multigroup confirmatory factor Analysis. *Serbian Journal of Management*, 14(2), 345–360. <https://doi.org/10.5937/sjm14-23536>
- Mukaffi, Z., Rozi, C., & Susanti, R. A. (2018). Competitive Strategy for Micro , Small Business and Medium Food Industry Sector. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 101(Iconies 2018), 179–186.
- Ndoen, W. M., Bunga, M., & Fanggidae, R. E. (2019). Analysis of Small and Medium

- Industry of The Tenun Ikat Craft in Kupang City. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 103, 138–141.
- Obi, J., Ibidunni, A. S., Tolulope, A., Olokundun, M. A., Amaihian, A. B., Borishade, T. T., & Fred, P. (2018). Contribution of small and medium enterprises to economic development: Evidence from a transiting economy. *Data in Brief*, 18, 835–839. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.03.126>
- Oyeniyi, O. J., & Adeniji, A. A. (2010). Entrepreneur Psychological Traits And Performance : Implications For Nigerian Non • Oil Smes Exporting Companies. *Review of Economic and Business Studies*, 6, 211–220.
- Radder, L., & Louw, L. (1998). The SPACE matrix: A tool for calibrating competition. *Long Range Planning*, 31(4), 549–559. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(98\)80048-4](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(98)80048-4)
- Rahadi, R. A. (2016). Opportunities and Challenges for Micro-Small and Medium Business in Indonesia Facing Asean Economic. *JURNAL MANAJEMEN DAN KEWIRAUSAHAAN*, 18(1),45–53. <https://doi.org/10.9744/jmk.18.1.45>
- Rana, S. S., Som, B., Jain, S. K., & Singh, R. (2018). An Empirical Analysis of Entrepreneurship Development Program on Potential Entrepreneurs. *Universal Journal of Management*, 6(12), 491–496. <https://doi.org/10.13189/ujm.2018.061203>
- Rankhumise, E. M., & Letsoalo, M. E. (2019). Owners' perspective of factors associated with performance of small, medium and micro enterprises. *International Journal of Entrepreneurship*, 23(3), 1–17.
- Sanda, A., Sackey, J., & Fältholm, Y. (2011). Managerial competence and non-performance of smallfirms in a developing economy. *International Journal of Contemporary Business Studies*, 2(3),6–24.
- Shri, C., Gupta, M., & Agrawal, A. (2015). Strategy Formulation for Performance Improvement of Indian Corrugated Industry: An Application of SWOT Analysis and QSPM Matrix. *Journal of Applied Packaging Research*, 7(3), 60–75.
- Suratman, B., Soesatyo, Y., Sulistyowati, R., & Subroto, W. T. (2017). Development Model and Small Medium Industry Strategy in Gerbang Kertosusilo Indonesia. *International Review of Management and Marketing*, 7(4), 171–179.
- Tambunan, T. T. H. (2011). Development of micro, small and medium enterprises and their constraints: A story from Indonesia. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 13(1), 21–43. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.5492>
- Tehseen, S., & Ramayah, T. (2015). Entrepreneurial Competencies and SMEs Business Success : The Contingent Role of External Integration. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1),50–61. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n1p50>
- Thamrin, H., Herlambang, R., Brylian, B., Gumawang, A. K. A., & Makmum, A. (2017). A SWOT analysis tool for Indonesian small and medium enterprise. *ARNP Journal of Engineering and Applied Sciences*, 12(2), 620–625.
- Tresna, P. W. (2017). External and Internal Environment Analysis (A Study in Tasikmalaya City Embroidery Industry). *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6(1), 401– 411.
- Tuncay, M. (2015). SWOT Analysis in Strategic Management and a Sample Application in Public. In *UMunich Personal RePEc Archive* (Issue 67213). <https://doi.org/10.5281/ZENODO.812976>
- UNCTAD. (2012). *Entrepreneurship Policy Framework And Implementation Guidance*.

- Utami, R. M., & Lantu, D. C. (2013). Development of Competitiveness Model for Small - Medium Enterprises Among The Creative Industry In Bandung. *The Indonesian Journal of Business Administration*, 2(11), 1309–1318.
- Vijaya, C., Das, M., & Das, M. (2015). Entrepreneurship Competencies and Competitive Advantage of Small and Medium Enterprises of Odisha – a Statistical Analysis. *International Journal of Management*, 6(1), 740–757.
- Wajdi, M. F., Mangifera, L., Wahyuddin, M., & Isa, M. (2019). Exploration of Entrepreneurial Skills for SMEs Development. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 101(Iconies 2018), 187–191.
- Wijaya, T., Nurhadi, N., & M. Kuncoro, A. (2017). EXPLORING THE PROBLEMS FACED BY PRACTITIONERS OF MICRO, SMALL, AND MEDIUM ENTERPRISES (MSMEs) IN YOGYAKARTA. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 19(1), 38–45. <https://doi.org/10.9744/jmk.19.1.38-45>
- Windyaningrum, T. L. (2021). Analisis SWOT Pengembangan Usaha Mikro Industri Kreatif Subsektor Seni Kriya. *Seminar Dan Konferensi Nasional IDEC*, 1–7. <https://idec.ft.uns.ac.id/wp-content/uploads/IDEC2021/PROSIDING/SILOGBIS/ID043.pdf>
- Zulhiana, M., Suliantoro, H., & Purwaningsih, R. (2015). Pemilihan Strategi Bisnis Dengan Menggunakan Metode Quantitative Strategy Planning Matrix pada UKM Batik Banyumas. *Industrial Engineering Online Journal*, 4(4)