

BAB IV

HASIL ANALISIS PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Tuskbag didirikan pada tahun 2013 oleh Artha Sanjaya. Beliau adalah lulusan sarjana strata satu (S1) jurusan Desain Produk di Institut Teknologi Bandung. Setelah tamat sekolah S1 beliau membantu dalam pembuatan kemasan di Rumah Kemasan Bandung dan setelah itu bekerja di salah satu perusahaan semi pabrik. Dari sanalah beliau mendapat pengalaman dan melihat peluang untuk membuka usahanya sendiri.

Beliau memilih untuk membuka usaha di industri *fashion* tas karena beliau memiliki hobi *travelling* dan juga memiliki kemampuan untuk membuat desain produk. Dengan membuat desain tas beliau bisa menyalurkan ide dan kreativitas yang beliau miliki, karena membuat desain tas tidaklah mudah dan diperlukan minimal sepuluh (10) bahan untuk membuat sebuah tas, hal tersebut menjadi tantangan bagi beliau. Selain itu juga berdasarkan hasil riset yang telah dilakukan, usaha di bidang *fashion* tas adalah usaha yang konsisten/stabil.

Usaha tas beliau menggunakan merek (*brand*) Tuskbag. Nama Tuskbag terinspirasi dari gading hewan, dalam bahasa Inggris gading adalah '*Tusk*'. Gading merupakan bagian penting/vital dari seekor hewan, dimana gading tersebut menjadi senjata agar ditakuti hewan lain dan juga sekaligus dapat memperindah tampilan

hewan tersebut. Oleh karena itu, untuk membuat suatu usaha kita perlu mengetahui kunci yang membuat usaha tersebut besar dan kuat.

Tuskbag memposisikan dirinya sebagai produk yang khusus bagi anak-anak muda yang menyukai *travelling*. Produk Tuskbag yang ditawarkan terdiri dari 26 seri, yaitu Mini, Tuner, Rave, Rolla, Midi, Luna, Rocca, Aika, Nuna, Taro, Mozza, Ikki, Tora, Waven, Wagen, Boru, Migi, Cabi, Reji, Rolley, Verta, Hori, Lenka, Letta, Aya dan Raga. Harga yang ditawarkan berkisar Rp 50.000 – Rp 350.000. Produk Tuskbag telah dijual di beberapa kota di Indonesia.

4.1.2 Visi, Misi, Maksud dan Tujuan Perusahaan

UMKM Tuskbag mempunyai visi, misi, dan maksud tujuan sebagai berikut:

a. Visi

Menjadi perusahaan yang mampu berkompetisi secara sehat dan berdaya saing yang tinggi.

b. Misi

- Menyediakan produk dan jasa yang berkualitas tinggi untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan
- Menerapkan metode *Lean Business Process* dengan mengembangkan kualitas karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang baik
- Menjadi perusahaan yang lebih peduli dan berpartisipasi terhadap lingkungan sekitar
- Menjadi perusahaan yang sehat dan bebas dari riba

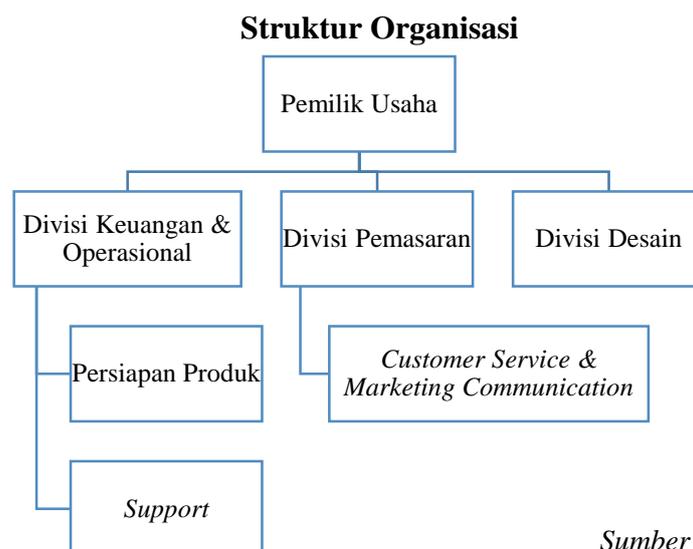
c. Maksud dan Tujuan

Maksud mendirikan UMKM Tuskbag adalah untuk menghasilkan produk yang dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan sehingga produk tersebut menjadi sahabat yang menemani perjalanan dalam membuat seribu cerita.

Adapun tujuannya adalah untuk menjadi perusahaan induk (*Holding Company*) terbesar di Indonesia.

4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Struktur organisasi menggambarkan pemisah kegiatan pekerjaan antara satu dengan yang lainnya. Adapun struktur organisasi UMKM Tuskbag adalah sebagai berikut.



Sumber : UMKM Tuskbag

Gambar 4.1
Struktur Organisasi UMKM Tuskbag

4.1.4 *Job Description*

Job Description atau deskripsi tugas menerangkan mengenai tugas dan tanggung jawab pihak-pihak yang menduduki posisi tertentu dalam perusahaan. Berikut deskripsi tugas di UMKM Tuskgab.

a. Pemilik Usaha (*Owner*)

- 1) Membina dan memberikan pengarahan kepada karyawan
- 2) Memberikan tugas kepada karyawan
- 3) Membuat desain produk tas dengan kualitas baik

b. Supervisor Operasional

Menjaga ritme operasi:

- 1) Pembelian bahan baku
- 2) Proses penggambaran pola & *cutting*
- 3) Proses masuk bahan ke Makloon
- 4) Proses *finishing* hingga menjadi barang jadi dan produk masuk gudang

c. Keuangan

- 1) Mencatat pemasukan dan pengeluaran keuangan perusahaan
- 2) Membuat laporan keuangan
- 3) Mencatat jumlah produk yang tersedia

d. Supervisor Pemasaran (*Marketing*)

- 1) Mengkoordinasi dan meningkatkan penjualan secara *online* dan *offline*

- 2) Memberikan pengarahan dan pengawasan terhadap kegiatan pemasaran yang dilakukan
- 3) Menyusun perencanaan strategi
- 4) Membuat konten yang akan di *publish* di *website* dan media sosial
- 5) Mengevaluasi pencapaian target penjualan

e. *Customer Service* dan *Marketing Communication*

Customer Service :

Melayani konsumen yang membeli produk dari *website* dan media sosial

Marketing Communication :

- 1) Menjalin kerjasama dengan pihak luar
- 2) Mengetahui *customer* lebih dalam (menanyakan testimoni, saran kepada pelanggan, dan lain-lain)
- 3) Membuat konten yang akan di *publish* di *website* dan media sosial
- 4) Memperbaharui informasi pada *website* dan media sosial

4.2 Interview Secara Terbuka

Interview terbuka atau *interview* mendalam merupakan salah satu cara pengumpulan data menggunakan metode pendekatan kualitatif, yang mendeskripsikan tentang wawancara antara peneliti dan informan untuk mendapatkan informasi dan data yang dibutuhkan peneliti dalam menyusun penelitian ini. Berikut ini adalah hasil wawancara dari narasumber yang di dapat.

1. Pemilik (*Owner*) UMKM Tuskgab

Nama : Arta Sanjaya

Hasil wawancara :

- a. Pemasaran pesaing lebih unggul
 - b. Efisiensi SDM
 - c. Laporan keuangan secara manual
 - d. Menggunakan teknologi informasi dalam berbisnis
 - e. SDM kurang produktif masih jauh dari optimal
 - f. Kurang gencar melakukan pemasaran
 - g. Desain produk Tuskbag lebih matang di banding pesaing yang mempunyai desain produk yang hampir sama
2. Supervisor Operasional UMKM Tuskbag

Nama : Aan Sopiyan

Hasil wawancara :

- a. Bahan baku tersedia dekat dengan usaha, di Cigondewah dan Otista
 - b. Menggunakan jasa *makloon* dalam proses produksi
 - c. Melakukan CSR (*Corporate Social Responsibility*)
 - d. Ada kesulitan dalam berkoordinasi dengan mitra
 - e. Harga bahan baku meningkat mengikuti nilai mata uang Rupiah
 - f. Tersedia kartu garansi setiap pembelian produk Tuskbag
3. Supervisor Pemasaran UMKM Tuskbag

Nama : Aan Sopiyan

Hasil wawancara :

- a. Target pasar Tuskbag adalah remaja sekitar umur 19-29 tahun
- b. Penjualan secara *online* dan *offline*

- c. *Customer* di dominasi oleh perempuan
 - d. Hasil penjualan 90% di dapatkan dari penjualan secara *online*
 - e. Pendistribusian produk melalui distributor, reseller, dan retaill
4. Bagian CS dan Marcomm UMKM Tuskbag

Nama : Anggi Septiana

Hasil wawancara :

- a. Kendala pembuatan konten
- b. Memiliki pelanggan tetap
- c. Banyak pesaing
- d. *Website* kurang optimal

5. *Reseller*

Nama : Dadang dan Junaedi

Hasil wawancara :

- a. Penjualan terkadang ramai / sepi karena selain menjual produk Tuskbag, menjual juga dari *brand* pesaing (*Visval*, *Urban*, *Bigmo*, dan lain-lain)
- b. Pemasaran produk pesaing lebih baik
- c. Pembeli sebagian besar adalah perempuan

6. Konsumen

Nama : Rin M Kasnianti dan M. Aldhy Nur Pradana

Hasil wawancara :

- a. Harga tas terjangkau
- b. Kualitas produk sangat baik

- c. Pelayanan ramah
- d. Desain tas menarik dan bervariasi

4.3 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal UMKM Tuskbag

Analisis lingkungan internal dan eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh UMKM Tuskbag. Berikut hasil observasi dan wawancara yang dikategorikan dalam aspek-aspek manajemen.

a. Aspek Keuangan

UMKM Tuskbag menjaga kerahasiaan mengenai keuangan, sehingga tidak didapat data yang cukup dari segi keuangan. Secara garis besar, dari segi keuangan UMKM Tuskbag memiliki modal awal yang cukup untuk mengembangkan usahanya, modal awal yang digunakan untuk memulai usaha adalah Rp 40.000.000,- modal tersebut di peroleh dari tabungan owner, bantuan keluarga dan juga dana hibah yang diperoleh dari mengikuti kompetisi *business plan*. Sampai saat ini UMKM Tuskbag tidak melakukan peminjaman modal yang sifatnya riba seperti peminjaman modal ke bank, hal tersebut dilakukan sesuai dengan misi dari UMKM Tuskbag.

Pendapatan penjualan UMKM Tuskbag dari tahun ke tahun adalah stabil. Kisaran omzet yang diperoleh setiap tahunnya adalah 2 miliar rupiah. Selama lima (5) tahun menjalankan usahanya, pendapatan penjualan terbesar diperoleh pada tahun 2016 tahun ke-3.

Untuk saat ini, UMKM Tuskbag membuat pembukuan laporan keuangan secara manual tidak menggunakan aplikasi. Hal tersebut disebabkan oleh tenaga kerja bagian akunting di Tuskbag baru bekerja disana, yaitu satu (1) bulan, sehingga perlu waktu untuk melatih karyawan tersebut agar terbiasa membuat pembukuan laporan keuangan dan memakai aplikasi.

Biaya produksi yang di keluarkan UMKM Tuskbag adalah rendah untuk ukuran bisnisnya, karena menggunakan jasa *makloon*. Selain itu juga, dengan menggunakan jasa *makloon* tidak memerlukan tenaga yang lebih karena sudah ada mitra khusus yang mengerjakan bagian produksi dan juga tidak mengerluarkan biaya tambahan seperti bonus, isentif seperti karyawan tetap UMKM Tuskbag.

b. Aspek SDM (Sumber Daya Manusia)

Jumlah tenaga kerja tetap di UMKM Tuskbag adalah 8 orang, terdiri dari pemilik usaha 1 orang, pemasaran 3 orang, dan keuangan dan operasional 4 orang. Terdapat 2 tenaga kerja *outsourching* dalam proses *cutting* bahan.

Untuk jam kerja UMKM Tuskbag, yaitu pukul 08.00 – 16.00 WIB pada hari Senin s.d Jumat dan pukul 08.00 – 14.00 WIB pada hari Sabtu. Karyawan UMKM Tuskbag bekerja sesuai dengan jam kerja yang diterapkan.

Tuskbag memberikan pelayanan yang ramah dan respon yang cepat kepada konsumen mereka, seperti menjawab pertanyaan dari konsumen, detail produk, memandu konsumen untuk melakukan pembelian, dan lain sebagainya.

UMKM Tuskbag memiliki kendala di bagian SDM yaitu tidak ada tenaga kerja ahli pembuatan *graphic design*, sehingga UMKM Tuskbag memerlukan tenaga kerja *freelance* untuk mengerjakan tugas *graphic design*. Dengan tidak adanya tenaga kerja ahli pembuatan *graphic design* menghambat dalam pembuatan konten yang menarik. Selain itu, terdapat kendala lainnya, yaitu tenaga kerja UMKM Tuskbag kurang produktif masih jauh dari optimal, dan juga terkadang tidak selaras dengan tujuan yang diinginkan pemilik usaha.

c. Aspek Operasional

Desain tas Tuskbag menarik dan bervariasi, dari warna netral (hitam, coklat, abu-abu, dan biru tua) sampai warna terang pun (merah, kuning, hijau, dan biru) tersedia. Produk tas Tuskbag sangat dijaga kualitasnya, terutama dari kualitas bahan, kualitas jahitan pada tas dan kesesuaian tas dengan pola sampel. Proses pembuatan tas di UMKM Tuskbag adalah sebagai berikut.

1) Pembelian bahan baku

Bahan baku yang digunakan UMKM Tuskbag mudah didapat di sekitar lingkungan usaha yaitu di daerah Cigondewah dan Otista Bandung. Walau terbilang mudah mendapatkannya, terdapat kendala dalam ketersediaan bahan baku dipasaran. Ketersediaan bahan baku tertentu terkadang tidak ada atau bahan baku yang tersedia mempunyai warna yang berbeda dari sebelumnya.

Tuskbag tidak menjalin kerjasama khusus dengan pihak *supplier* bahan baku, hanya sebatas pelanggan rutin. Sehingga Tuskbag mendapat kepercayaan dari *supplier* dan mendapat keuntungan seperti;

dimudahkan sisi pengangkutan dan pengantaran bahan baku, dan bisa *keep* barang.

2) Proses *cutting* bahan, proses *cutting* di lakukan oleh 2 orang tenaga kerja *outsourcing*. Menggunakan mesin potong bahan yang modern, sehingga tidak ada kendala dalam proses *cutting*.

3) Bahan yang sudah di *cutting* dibawa ke makloon

Setelah semua bahan baku di potong sesuai pola, maka akan dibawa ke makloon, jumlah kerja sama dengan makloon sebanyak 3 tempat. Jika ada barang yang tidak sesuai dengan standar pola, maka akan dikembalikan kembali ke makloon.

4) *Finishing*

Jika barang dari makloon tidak ada masalah, maka selanjutnya adalah proses finishing yaitu proses penambahan aksesoris pada tas dan *packing* produk. Setelah selesai makan tas tersebut akan di cek ulang, dan jika tidak ada masalah maka akan masuk gudang.

d. Aspek Pemasaran

Target pasar produk UMKM Tuskbag adalah remaja yang berusia 19-29 tahun. Harga tas Tuskbag yang ditawarkan sangat terjangkau, berkisar dari Rp 50.000 – Rp 350.000. Tuskbag melakukan pemasaran produknya secara *online* dan juga *offline*. Secara *online* kita dapat membelinya melalui *website* Tuskbag, Instagram, Facebook dan juga *marketplace* (Shopee dan Tokopedia). Sedangkan secara *offline* kita dapat membelinya langsung ke store yang

berlokasi di Cibabat Cimahi, Toko Buku Togamas cabang Supratman Bandung, Toko Buku Milenia di Tangerang.

Hasil dari penjualan secara *online* UMKM Tuskbag adalah 90% dari keseluruhan penjualan, sedangkan sisanya 10% secara *offline*. Penjualan *offline* tidak maksimal dikarenakan UMKM Tuskbag kurang gencar melakukan pemasaran dilingkungan sekitar dan kurang optimal dalam melakukan pemasaran secara *online* (isi konten kurang menarik dan jarang melakukan iklan secara *online*), selain itu juga kurangnya UMKM Tuskbag mengadakan kegiatan untuk meningkatkan citra perusahaan, kurang menjalin kerjasama dengan pihak lain.

e. Aspek Teknologi

Teknologi berkembang seiring waktu, perkembangan teknologi tersebut dimanfaatkan oleh UMKM Tuskbag. UMKM Tuskbag menggunakan mesin jahit, mesin *cutting*, kamera, absensi dan komputer yang modern untuk mempermudah melakukan proses bisnisnya. Selain itu juga UMKM Tuskbag memanfaatkan perkembangan teknologi informasi yaitu internet dalam melakukan bisnisnya, membuat UMKM Tuskbag melakukan pemasaran melalui *online, marketplace* (Shopee dan Tokopedia), dan menggunakan media sosial (Instagram, WhatsApp dan Facebook) untuk menjalin hubungan dan berinteraksi dengan konsumen. Perkembangan teknologi juga dimanfaatkan UMKM Tuskbag mempermudah berkomunikasi dengan pemasok, mitra, dan lain-lain yang berkaitan dengan usaha Tuskbag dan memanfaatkan

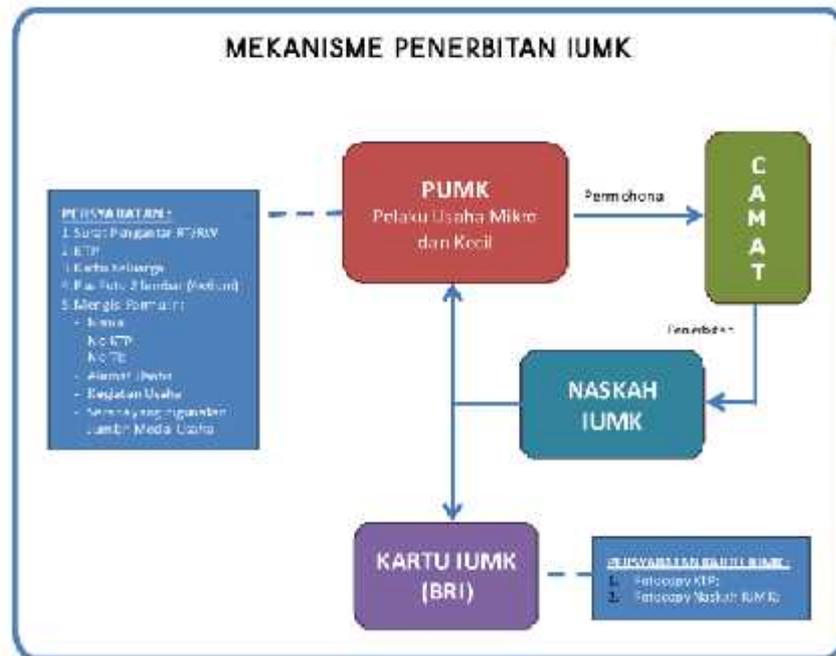
perkembangan informasi untuk menambah pengetahuan karyawan di UMKM Tuskbag.

f. Aspek Kebijakan

Nilai tukar (kurs) rupiah yang ditransaksikan antarbank di Jakarta pada Jumat (3/8) pagi bergerak melemah sebesar 30 poin. Rupiah melemah ke posisi Rp 14.498 dibanding sebelumnya Rp 14.468 per dolar AS. (Republika, 3 Agustus 2018).

Ketidakstabilan nilai tukar rupiah dapat mempengaruhi harga bahan baku di pasaran. Penurunan nilai tukar rupiah yang terjadi berdasarkan berita Republika (3 Agustus 2018) dapat meningkatkan harga bahan baku dipasaran yang digunakan UMKM Tuskbag. Oleh karena itu, dengan adanya kebijakan pemerintah tersebut akan menjadi ancaman bagi UMKM Tuskbag yaitu kenaikan harga bahan baku yang akan mempengaruhi nilai jual produk Tuskbag.

Pemerintah mengeluarkan kebijakan IUMK (Izin Usaha Mikro Kecil) pada tahun 2017. Berikut adalah mekanisme penerbitan IUMK.



Gambar 4.1
Mekanisme Penerbitan IUMK

Sumber: Depkop (Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah)

Hal tersebut membuat perizinan usaha mikro dan kecil menjadi lebih mudah dan menguntungkan. Perizinan yang dialami oleh UMKM Tuskbag terbilang mudah.

UU No. 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Pasal 1 ayat 10, menyatakan bahwa pengembangan adalah upaya yang dilakukan oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah, Dunia Usaha, dan masyarakat untuk memberdayakan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah melalui pemberian fasilitas, bimbingan, pendampingan, dan bantuan perkuatan untuk menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan dan daya saing Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.

Berdasarkan UU No. 20 Tahun 2008, terdapat kebijakan pemerintah yang mendukung pengembangan UMKM dengan memberikan fasilitas, bimbingan, dan bantuan yang bisa meningkatkan daya saing usaha. Akan tetapi, UMKM Tuskbag enggan memanfaatkan fasilitas tersebut, karena menurut mereka kebijakan pemerintah tersebut masih belum siap sehingga mengakibatkan ketidakpercayaan terhadap pemerintah, dan akan lebih efisien dan efektif apabila usaha Tuskbag di kelola sendiri tanpa melibatkan fasilitas pengembangan UMKM dari pemerintah.

g. Aspek Pesaing

UMKM Tuskbag memiliki pesaing di bidang yang sama yaitu Visval, Esgotago, Rei, dan Urban. Salah satu pesaing kuat yang menjadi ancaman UMKM Tuskbag adalah Visval. Visval menghasilkan produk tas yang modelnya hampir sama dengan Tuskbag. Selain itu juga, Visval melakukan pemasaran yang lebih baik dan lebih gencar terutama dalam hal pemasangan iklan. Dalam melakukan pemasarannya, konten dari pemasaran Visval lebih unggul dan menarik seperti foto produk, foto pemakaian produk, dan juga video. Visval juga lebih sering melakukan kerjasama dengan bisnis lainnya dan juga sering mengadakan diskon/promo. Hal tersebut membuat citra Visval lebih terkenal dibandingkan Tuskbag. Selain itu juga adanya ancaman dari pendatang baru walau terhitung sedikit jumlahnya, pendatang baru biasanya menggunakan harga yang kurang sehat/ tidak wajar untuk menarik pelanggan.

4.4 Keterbatasan Penelitian

Menurut Sugiyono (2016:33) penelitian menggunakan metode kualitatif mempunyai 3 tahap yaitu, tahap deskriptif yaitu memahami konteks sosial: ada tempat aktor dan aktifitas, yang kedua tahap reduksi yaitu menentukan fokus: memilih diantara yang dideskripsikan dan yang ketiga tahap seleksi yaitu mengurai fokus: menjadi komponen yang lebih rinci. Dalam hal ini seorang peneliti diibaratkan ingin mengunjungi suatu tempat tetapi belum tau setelah sampai ditempat, keadaannya seperti apa, peneliti hanya bisa menebak dan menggambarannya saja. Hal ini membuat seorang peneliti mempunyai beberapa keterbatasan sebagai berikut:

a. Pengalaman peneliti menentukan kualitas penelitian

Peneliti bertindak sebagai instrumen penelitian dalam penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data biasa menggunakan metode wawancara secara mendalam bagi peneliti yang masih awal. Akan tetapi, hasil yang diharapkan tidak sesuai dengan harapan. Berbeda dengan dengan peneliti yang berpengalaman, peneliti melakukan pengumpulan data wawancara dengan menggunakan instrumen kuantitatif sehingga hasilnya sesuai dengan yang diinginkan.

b. Subjektivitas tinggi

Hasil bias biasanya akan cenderung selalu ada, hal ini disebabkan oleh banyaknya informasi yang tersirat dari hasil wawancara. Untuk mengatasi hal tersebut biasanya peneliti melakukan teknik triangulasi yaitu melakukan cross check atas informasi yang diberikan informan.

c. Perubahan perilaku informan

Perubahan perilaku seorang informan ketika diwawancara merupakan hal yang sering terjadi yang menyebabkan jawaban tidak sesuai dengan kenyataan.

d. Waktu pengumpulan data lama

Pengumpulan data dengan cara wawancara mendalam dan observasi membuat penelitian kualitatif lama waktunya, hal ini dilakukan untuk mendapatkan data yang jelas tidak bias. Setelah mendapatkan informasi dari informan peneliti langsung melakukan observasi, dan jika masih kurang datanya, peneliti melakukan wawancara dengan narasumber lain sampai mendapatkan data jenuh.

e. Tidak ada prosedur standar

Penelitian kualitatif bersifat dinamis dan penelitiannya dapat berubah sesuai keadaan dilapangan, sehingga tidak ada standar khusus.

f. Perbedaan pemahaman dengan peneliti lain

Setiap orang mempunyai kemampuan dan pengalaman yang berbeda dengan orang lain, sehingga menyebabkan perbedaan interpretasi dengan peneliti lain, dari kritisi, kepaakan dan kesimpulan.

g. Sulit mengabaikan teori yang dimiliki peneliti

Terjun kelapangan secara langsung merupakan suatu keharusan dalam penelitian kualitatif, hal ini menyebabkan peneliti mengabaikan konsep-konsep teori yang telah ditentukan.

h. Keterbatasan peneliti

Kemampuan seorang peneliti mempunyai keterbatasan, peneliti tidak bisa mengamati perkembangan objek dalam waktu bersamaan dan tempat yang berbeda.

4.5 Uji Keabsahan Data (Menganalisis Data Studi Kasus dan Pengujian Hipotesis)

4.5.1 Identifikasi Faktor Internal (IFAS) UMKM Tuskbag

a. Kekuatan

1) Aspek Pemasaran

- Memiliki pelanggan tetap
- Harga terjangkau

2) Aspek Keuangan

- Pendapatan penjualan stabil
- Biaya produksi lebih rendah menggunakan jasa *makloon*

3) Aspek Operasional

- Desain tas menarik dan bervariasi
- Produk berkualitas

4) Aspek SDM

- Pelayanan ramah

b. Kelemahan

1) Aspek Pemasaran

- Kurangnya pengadaan kegiatan untuk meningkatkan citra perusahaan

- Kurang gencar melakukan pemasaran
- Penjualan *offline* tidak maksimal
- 2) Aspek Keuangan
 - Pembukuan laporan keuangan secara manual
- 3) Aspek SDM
 - Tidak ada tenaga kerja ahli pembuatan *graphic design*
 - Tenaga kerja kurang produktif

4.5.1.1 Perangkingan IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*)

Dari hasil pengelompokkan kekuatan dan kelemahan UMKM Tuskbag, peneliti melakukan perangkingan pada faktor internal tersebut sebagai berikut:

Tabel 4.1
Perangkingan Faktor Internal

No	Uraian	Nilai Pakar					Rata-Rata Skor	Rank
		1	2	3	4	5		
a.	KEKUATAN/<i>STRENGTH</i>							
	1. ASPEK PEMASARAN							
	Memiliki pelanggan tetap	4	4	4	3	3	3,6	1
	Harga terjangkau	3	3	3	4	4	3,4	
	2. ASPEK KEUANGAN							
	Pendapatan penjualan stabil	4	3	4	3	3	3,4	2
	Biaya produksi lebih rendah menggunakan jasa <i>makloon</i>	3	4	4	3	3	3,4	3
	3. ASPEK OPERASIONAL							
	Desain tas menarik dan bervariasi	4	4	3	4	4	3,8	4
	Produk berkualitas	4	4	4	3	4	3,8	4
	4. ASPEK SDM							
	Pelayanan Ramah	3	4	4	3	4	3,6	3
b.	KELEMAHAN/<i>WEAKNESSES</i>							
	1. ASPEK PEMASARAN							

Kurangnya pengadaan kegiatan untuk meningkatkan citra perusahaan	2	2	2	1	1	1,6	2
Kurang gencar melakukan pemasaran	1	1	1	1	1	1	1
Penjualan <i>offline</i> tidak maksimal	3	3	3	2	3	2,8	3
2. ASPEK KEUANGAN							
Pembukuan laporan keuangan secara manual	1	2	2	3	2	2	2
3. ASPEK SDM							
Tidak ada tenaga kerja ahli pembuatan <i>graphic design</i>	1	1	1	2	1	1,2	1
Tenaga kerja kurang produktif	1	1	1	1	1	1	1

Sumber : Hasil Pengolahan 2018

Berdasarkan tabel 4.1, dapat dilihat bahwa perangkingan faktor internal menghasilkan rangking tertinggi pada kekuatan UMKM Tuskbag berada pada aspek operasional dan aspek teknologi yang berada di rangking 4, yaitu desain tas menarik dan bervariasi, produk berkualitas, dan menggunakan teknologi informasi dalam berbisnis. Ketiga faktor tersebut menjadi kekuatan bagi UMKM Tuskbag untuk keberlangsungan usaha dan juga pengembangan usaha dimasa mendatang. Sedangkan rangking tertinggi pada kelemahan UMKM Tuskbag berada aspek pemasaran dan aspek SDM yang berada di rangking 1, yaitu kurang gencar melakukan pemasaran, tidak ada tenaga ahli pembuatan *graphic design*, dan tenaga kerja kurang produktif. Ketiga faktor tersebut menjadi kendala bagi UMKM Tuskbag dalam mengembangkan usahanya.

4.5.1.2 Pembobotan Matriks IFAS

Setelah melakukan perangkingan, peneliti kemudian melakukan pembobotan faktor internal yang menghasilkan data sebagai berikut.

Tabel 4.2
Pembobotan Faktor Internal

No	Uraian	Bobot (B)	Skor (S)	B x S
a.	KEKUATAN/STRENGTH			
	1. ASPEK PEMASARAN			
	Memiliki pelanggan tetap	0,09	3,6	0,324
	Harga terjangkau	0,07	3,4	0,238
	2. ASPEK KEUANGAN			
	Pendapatan penjualan stabil	0,06	3,4	0,204
	Biaya produksi lebih rendah menggunakan jasa <i>makloon</i>	0,07	3,4	0,238
	3. ASPEK OPERASIONAL			
	Desain tas menarik dan bervariasi	0,08	3,8	0,304
	Produk berkualitas	0,08	3,8	0,304
	4. ASPEK SDM			
	Pelayanan Ramah	0,07	3,6	0,252
	Total S			1,864
b.	KELEMAHAN/WEAKNESSES			
	1. ASPEK PEMASARAN			
	Kurangnya pengadaan kegiatan untuk meningkatkan citra perusahaan	0,07	1,6	0,112
	Kurang gencar melakukan pemasaran	0,10	1,0	0,100
	Penjualan <i>offline</i> tidak maksimal	0,05	2,8	0,140
	2. ASPEK KEUANGAN			
	Pembukuan laporan keuangan secara manual	0,08	2,0	0,160
	3. ASPEK SDM			
	tidak ada tenaga kerja ahli pembuatan <i>graphic design</i>	0,09	1,2	0,108
	tenaga kerja kurang produktif	0,09	1,0	0,090
	Total B	1		
	Total W			0,710
	Total S + W			2,574

Sumber : Hasil Pengolahan 2018

4.5.2 Identifikasi Faktor Eksternal (EFAS) UMKM Tuskbag

a. Peluang

1) Aspek Pemasaran

- Pemasaran secara *offline* dan *online*

2) Aspek Kebijakan

- Perijinan usaha lebih mudah

3) Aspek Operasional

- Bahan baku mudah di dapat di sekitar lingkungan usaha

4) Aspek Teknoloi

- Menggunakan teknologi informasi dalam berbisnis

b. Ancaman

1) Aspek Kebijakan

- Kenaikan harga bahan baku

2) Aspek Pesaing

- Adanya pesaing kuat di bidang yang sama

- Pemasaran produk pesaing lebih baik

- Citra perusahaan pesaing lebih terkenal

- Persaingan harga pesaing yang kurang sehat

4.5.2.1 Perangkingan EFAS (*Eksternal Strategic Factors Analysis Summary*)

Dari hasil pengelompokkan kekuatan dan kelemahan UMKM Tuskbag, peneliti melakukan perangkingan pada faktor eksternal tersebut sebagai berikut:

Tabel 4.3
Perangkingan Faktor Eksternal

No	Uraian	Nilai Pakar					Rata-Rata Skor	Rank
		1	2	3	4	5		
a.	PELUANG/OPPORTUNITY							
	1. ASPEK PEMASARAN							
	Pemasaran secara <i>offline</i> dan <i>online</i>	3	3	3	3	4	3,2	3
	2. ASPEK KEBIJAKAN							
	Perijinan usaha lebih mudah	3	4	3	3	3	3,2	2
	3. ASPEK OPERASIONAL							
	Bahan baku mudah di dapat di sekitar lingkungan usaha	4	4	4	4	4	4	4
	4. ASPEK TEKNOLOGI							
	Menggunakan teknologi informasi dalam berbisnis	4	3	3	3	4	3,4	4
b.	ANCAMAN/TREATH							
	1. ASPEK KEBIJAKAN							
	Kenaikan harga bahan baku	2	1	2	1	1	1,4	2
	2. ASPEK PESAING							
	Adanya pesaing kuat di bidang yang sama	3	2	2	3	2	2,4	2
	Pemasaran produk pesaing lebih baik	1	1	1	2	1	1,2	1
	Citra perusahaan pesaing lebih terkenal	2	3	2	1	2	2	3
	Persaingan harga pesaing yang kurang sehat	1	1	1	2	2	1,4	1

Sumber : Hasil Pengolahan 2018

Berdasarkan tabel 4.3, dapat dilihat bahwa perangkingan faktor eksternal menghasilkan rangking tertinggi pada peluang UMKM Tuskbag berada pada aspek operasional yang berada di rangking 4, yaitu bahan baku mudah di dapat di sekitar lingkungan usaha. Sedangkan rangking tertinggi pada ancaman UMKM Tuskbag berada aspek pesaing yang berada di rangking 1, yaitu pemasaran produk pesaing lebih baik, dan persaingan harga pesaing yang kurang sehat.

4.5.2.2 Pembobotan Matriks EFAS

Setelah melakukan perangkaan, peneliti kemudian melakukan pembobotan faktor eksternal yang menghasilkan data sebagai berikut.

Tabel 4.4

Pembobotan Faktor Eksternal

No	Uraian	Bobot (B)	Skor (S)	B x S
a.	PELUANG/OPPORTUNITY			
	1. ASPEK PEMASARAN			
	Pemasaran secara <i>offline</i> dan <i>online</i>	0,11	3,2	0,352
	2. ASPEK KEBIJAKAN			
	Perijinan usaha lebih mudah	0,10	3,2	0,32
	3. ASPEK OPERASIONAL			
	Bahan baku mudah di dapat di sekitar lingkungan usaha	0,11	4	0,44
	4. ASPEK TEKNOLOGI			
	Menggunakan teknologi informasi dalam berbisnis	0,08	3,4	0,272
Total O				1,384
b.	ANCAMAN/TREATH			
	1. ASPEK KEBIJAKAN			
	Kenaikan harga bahan baku	0,12	1,4	0,168
	2. ASPEK PESAING			
	Adanya pesaing kuat di bidang yang sama	0,11	2,4	0,264
	Pemasaran produk pesaing lebih baik	0,13	1,2	0,156
	Citra perusahaan pesaing lebih terkenal	0,11	2	0,220
	Persaingan harga pesaing yang kurang sehat	0,13	1,4	0,182
Total B		1		
Total T				0,990
Total O + T				2,374

Sumber : Hasil Pengolahan 2018

4.5.3 Hasil Hipotesis

Dari hasil pembobotan IFAS dan EFAS pada tabel diatas diperoleh total *Strenght*, *Opportunity*, *Weakness*, dan *Threat* sebagai berikut,

$$\textit{Strenght} = 1,864$$

$$\textit{Opportunity} = 1,384$$

$$\textit{Weakness} = 0,710$$

$$\textit{Threat} = 0,990$$

$$\textit{Strenght} + \textit{Opportunity} = 3,248$$

$$\textit{Weakness} + \textit{Threat} = 1,700$$

dapat diketahui bahwa,

$$\textit{Strenght} + \textit{Opportunity} > \textit{Weakness} + \textit{Threat}$$

maka faktor strategis kekuatan dan peluang mendukung tercapainya jalan ke luar dari pokok permasalahan yang ada untuk mendapatkan rekomendasi yang diharapkan.

4.5.4 Hambatan yang Dihadapai UMKM Tuskbag

Suatu strategi pengembangan UMKM Tuskbag pasti ada yang namanya faktor hambatan didalam pelaksanaan strateginya tersebut. Berdasarkan data yang diperoleh faktor hambatan UMKM Tuskbag berbasis *fashion* (tas) untuk mengembangkan usahanya adalah bahan baku, sumber daya manusia (SDM), dan pemasaran.

1. Masalah bahan baku

Berdasarkan hasil penelitian ini bahan baku UMKM Tuskbag berasal dari daerah Bandung yaitu Cigondewah dan Otista. Walaupun bahan baku

dekat dengan usaha, tetapi terkadang terdapat kendala yaitu jumlah bahan baku tersebut yang terbatas, kondisi bahan baku mengikuti pasar (terkadang ada perbedaan warna bahan baku) dan harga bahan baku yang meningkat diakibatkan turunnya nilai uang Rupiah. Untuk mengatasi permasalahan ini UMKM Tuskbag membuat produk series baru jika jumlah bahan baku sedang tidak ada, dan selalu meng-*update* foto kondisi produk jika ada perubahan/perbedaan warna agar pelanggan tidak merasa terbohongi yang mengakibatkan kekecewaan kepada konsumen UMKM Tuskbag.

2. Masalah SDM

Berdasarkan hasil penelitian ini sumber daya manusia di UMKM Tuskbag kurang produktif masih jauh dari optimal, dan tidak ada sumber daya manusia yang ahli dalam *graphic design*. Untuk mengatasi permasalahan ini, UMKM Tuskbag membuat tim kerja yang sederhana (tidak gemuk) sehingga lebih efektif, efisien dan terkontrol. Selain itu juga, untuk sementara ini UMKM Tuskbag menggunakan tenaga kerja *freelance* yang ahli dalam bidang *graphic design* untuk mengatasi kendala pembuatan konten. Dan yang terakhir, pemilik UMKM Tuskbag memberikan pengarahan dan pelatihan kepada tenaga kerjanya agar dapat mengerjakan tugas dengan baik, sesuai dengan tujuan yang diinginkan pemilik usaha sehingga mengurangi permasalahan sumber daya manusia yang kurang produktif.

3. Masalah pemasaran

Berdasarkan hasil penelitian ini UMKM Tuskbag kurang gencar melakukan pemasaran, strategi pemasaran yang efektif seiring waktu berubah mengikuti perubahan jaman, dan adanya tekanan-tekanan persaingan. Untuk mengatasi permasalahan ini UMKM Tuskbag melakukan riset untuk menentukan strategi pemasaran yang efektif digunakan, dan memperhatikan pesaing-pesaing bisnisnya.

4.5.5 Rancangan Strategi agar Mampu Menghadapi Persaingan dengan Perusahaan Lain

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel EFAS dan IFAS maka UMKM Tuskbag dapat membuat dan merumuskan formulasi arah strategi dengan menggunakan matriks TOWS yang dikembangkan oleh Wheelen dan Hunger dalam Solihin (2012:169). Matriks TOWS ini merupakan salah satu cara untuk mendapatkan alternatif strategi dengan cara menggabungkan masing-masing faktor yakni strategi SO (*Strength – Opportunity*), strategi WO (*Weakness – Opportunity*), strategi ST (*Strength – Threat*) dan strategi WT (*Weakness – Threat*).

Tabel 4.5
Matriks TOWS

<p>IFAS</p> <p>EFAS</p>	<p>Strength (Kekuatan)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aspek Pemasaran <ol style="list-style-type: none"> a. Memiliki pelanggan tetap b. Harga terjangkau 2. Aspek Keuangan <ol style="list-style-type: none"> a. Pendapatan penjualan stabil b. Biaya produksi lebih rendah 3. Aspek Operasional <ol style="list-style-type: none"> a. Desain tas menarik dan bervariasi b. Produk berkualitas 4. Aspek SDM <ol style="list-style-type: none"> a. Pelayanan ramah 	<p>Weakness (Kelemahan)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aspek Pemasaran <ol style="list-style-type: none"> a. Kurangnya pengadaan kegiatan untuk meningkatkan citra perusahaan b. Kurang gencar melakukan pemasaran c. Penjualan <i>offline</i> tidak maksimal 2. Aspek Keuangan <ol style="list-style-type: none"> a. Pembukuan laporan keuangan secara manual 3. Aspek SDM <ol style="list-style-type: none"> a. Tidak ada tenaga kerja ahli pembuatan <i>graphic design</i> b. Tenaga kerja kurang produktif
<p>Opportunity (Peluang)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aspek Pemasaran <ol style="list-style-type: none"> a. Penjualan secara <i>online</i> dan <i>offline</i> 2. Aspek Kebijakan <ol style="list-style-type: none"> a. Perizinan usaha lebih mudah 3. Aspek Operasional <ol style="list-style-type: none"> a. Bahan baku mudah di dapat di sekitar lingkungan usaha 4. Aspek Teknologi <ol style="list-style-type: none"> a. Menggunakan teknologi informasi dalam berbisnis 	<p>SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan penjualan (S1a, dan O1a) 2. Menjaga hubungan yang baik dan harmonis antara pemilik dengan karyawan, antara perusahaan dengan <i>reseller</i> dan distributor, antara perusahaan dengan <i>supplier</i>, dan antara perusahaan dengan <i>makloon</i> (S1a, S2b, O1a, dan O3a) 3. Menjaga kepercayaan pelanggan dengan meningkatkan kualitas dan mutu produk (S1a, S1b, S3a, S3b, O1a, O3a, dan O4a) 4. Memberikan pelayanan yang berkualitas, cepat, rapih dan ramah (S4a, O1a, dan O4a) 	<p>WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan kerjasama dengan <i>brand</i> lain baik di bidang yang sama ataupun tidak sama (W1a, W1b, W1c, W3a, W3b, dan O1a) 2. Memanfaatkan kemajuan teknologi untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk mengolah keuangan (W2a, W3b, dan O1a)

<p>IFAS</p> <p>EFAS</p>	<p>Strength (Kekuatan)</p> <p>5. Aspek Pemasaran c. Memiliki pelanggan tetap d. Harga terjangkau</p> <p>6. Aspek Keuangan c. Pendapatan penjualan stabil d. Biaya produksi lebih rendah menggunakan jasa <i>makloon</i></p> <p>7. Aspek Operasional c. Desain tas menarik dan bervariasi d. Produk berkualitas</p> <p>8. Aspek SDM b. Pelayanan ramah</p>	<p>Weakness (Kelemahan)</p> <p>4. Aspek Pemasaran d. Kurangnya pengadaan kegiatan untuk meningkatkan citra perusahaan e. Kurang gencar melakukan pemasaran f. Penjualan <i>offline</i> tidak maksimal</p> <p>5. Aspek Keuangan b. Pembukuan laporan keuangan secara manual</p> <p>6. Aspek SDM c. Tidak ada tenaga kerja ahli pembuatan <i>graphic design</i> d. Tenaga kerja kurang produktif</p>
<p>Threat (Ancaman)</p> <p>1. Aspek Pemasaran a. Kenaikan harga bahan baku</p> <p>2. Aspek Kebijakan a. Adanya pesaing kuat di bidang yang sama b. Pemasaran produk pesaing lebih baik c. Citra perusahaan pesaing lebih terkenal d. Persaingan harga pesaing yang kurang sehat</p>	<p>ST</p> <p>1. Membuat produk yang inovatif dan unik sesuai dengan tren (S3a, S3b, T2a, dan T2d)</p> <p>2. Mempertahankan penggunaan bahan baku yang sesuai agar tidak terjadi penurunan kualitas produk (S3a, S3b, T1a, T2a, dan T2d)</p> <p>3. Menyediakan produk pengganti jika bahan baku sedang kosong (S3a, S3b dan T1a)</p>	<p>WT</p> <p>1. Meningkatkan pemasaran dengan memperbaiki isi konten pemasaran agar yang lebih baik, unik dan menarik dibandingkan pesaing (W1a, W1b, T2a, T2b, T2c, dan T2d)</p> <p>2. Mengadakan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap tenaga kerja dalam melaksanakan tugas (W2a, W3a, W3b, dan T2a)</p> <p>3. Melakukan pemasaran dengan intens terutama secara <i>offline</i> untuk meningkatkan <i>brand awareness</i> di lingkungan sekitar dan meningkatkan penjualan (W1a, W1b, W1c, T1a, T2a, T2b, T2c dan T2d)</p>

Sumber : Pengolahan data 2018

A. Strategi SO (*Strenght – Opportunity*)

Strategi SO yaitu strategi yang dihasilkan dari suatu cara pandang bahwa perusahaan atau satu unit bisnis tertentu dapat menggunakan kekuatan (*strengths*) yang mereka miliki guna memanfaatkan berbagai peluang (*opportunities*) (Solihin, 2012:170). Strategi SO UMKM Tuskbag terdiri dari:

- 1) Menjaga hubungan yang baik dan harmonis antara pemilik dengan karyawan, antara perusahaan dengan *reseller* dan distributor, antara perusahaan dengan *supplier*, dan antara perusahaan dengan *makloon*. Dengan adanya hubungan yang baik dan harmonis, produktivitas kerja pun akan meningkat
- 2) Meningkatkan penjualan dengan cara bekerjasama dengan distributor, *reseller*, *marketplace* atau dengan bisnis *online* yang sedang hangat saat ini.
- 3) Menjaga kepercayaan pelanggan dengan meningkatkan kualitas dan mutu produk dengan menggunakan bahan baku yang berkualitas, peka terhadap perubahan keinginan pelanggan dan melakukan *quality control*.
- 4) Memberikan pelayanan yang berkualitas, cepat, rapih dan ramah agar pelanggan merasa senang sehingga timbul rasa ingin melakukan pembelian ulang (*repurchase*).

B. Strategi WO (*Weakness – Opportunity*)

Strategi WO yaitu strategi yang dihasilkan dari suatu cara pandang bahwa perusahaan atau satu unit bisnis tertentu dapat memanfaatkan peluang (*opportunitie*) yang ada dilingkungan eksternal dengan mengatasi segala

kelemahan (*weaknesses*) sumber daya internal yang dimiliki perusahaan saat ini (Solihin, 2012:170). Strategi WO UMKM Tuskbag terdiri dari:

- 1) Melakukan kerjasama dengan *brand* lain baik di bidang yang sama ataupun tidak sama, sehingga secara tidak langsung dapat mempromosikan produk kepada pelanggan dari *brand* lain dan juga mempelajari strategi bisnis dari *brand* lain tersebut.
- 2) Memanfaatkan kemajuan teknologi untuk meningkatkan kemampuan karyawan sesuai dengan *passion* dan tugas mereka, seperti mengelola keuangan, mempelajari strategi pemasaran yang tepat dan terkini, dan lain-lain.

C. Strategi ST (*Strenght – Threat*)

Strategi ST yaitu strategi yang dihasilkan dari suatu cara pandang bahwa perusahaan atau satu unit bisnis tertentu dapat menggunakan kekuatan (*strengths*) yang mereka miliki guna menghindari berbagai ancaman (*threaths*) (Solihin, 2012:170). Strategi ST UMKM Tuskbag terdiri dari:

- 1) Membuat produk yang inovatif dan unik sesuai dengan tren, dengan mengeluarkan berbagai macam produk yang lebih berkualitas agar produk yang dijual tidak monoton dan tidak membuat pelanggan bosan dengan mempelajari tren yang sedang terjadi di sekitar, untuk dijadikan acuan dalam mengeluarkan produk series baru.
- 2) Mempertahankan penggunaan bahan baku yang sesuai dengan standar agar tidak terjadi penurunan kualitas produk yang mengakibatkan kekecewaan dari pelanggan.

- 3) Menyediakan produk pengganti jika bahan baku sedang kosong sehingga tidak mengganggu proses produksi dan penjualan.

D. Strategi WT (*Weakness – Threat*)

Strategi WT yaitu strategi yang bersifat bertahan (*defensive*) serta bertujuan untuk meminimalisir semua kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*) (Solihin, 2012:170). Strategi WT UMKM Tuskbag terdiri dari:

- 1) Meningkatkan pemasaran dengan memperbaiki isi konten pemasaran agar yang lebih baik, unik dan menarik minat beli konsumen
- 2) Mengadakan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap tenaga kerja dalam melaksanakan tugas agar lebih produktif.
- 3) Membuat budaya organisasi perusahaan agar menciptakan pola pemikiran dan pemahaman yang sama dengan pemilik serta memberikan kenyamanan bagi karyawan agar mencapai tujuan usaha.
- 4) Melakukan pemasaran dengan intens terutama secara *offline* untuk meningkatkan *brand awareness* di lingkungan sekitar dan meningkatkan penjualan.

Hal yang harus dilakukan selanjutnya adalah membuat rencana operasional dengan mengklasifikasikan rancangan strategi kedalam tiga klasifikasi yaitu, rencana jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Adapun rencana operasional untuk UMKM Tuskbag adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6
Rencana Operasional

No.	Strategi	Jangka Pendek	Jangka Menengah	Jangka Panjang
1	Menjaga hubungan yang baik dan harmonis antara pemilik dengan karyawan, antara perusahaan dengan <i>reseller</i> dan distributor, antara perusahaan dengan <i>supplier</i> , dan antara perusahaan dengan <i>makloon</i> .			
2	Meningkatkan penjualan dengan cara bekerjasama dengan distributor, <i>reseller</i> , <i>marketplace</i> atau dengan bisnis <i>online</i> yang sedang hangat saat ini.			
3	Menjaga kepercayaan pelanggan dengan meningkatkan kualitas dan mutu produk dengan menggunakan bahan baku yang berkualitas, peka terhadap perubahan keinginan pelanggan dan melakukan <i>quality control</i> .			
4	Memberikan pelayanan yang berkualitas, cepat, rapih dan ramah agar pelanggan merasa senang sehingga timbul rasa ingin melakukan pembelian ulang (<i>repurchase</i>).			
5	Melakukan kerjasama dengan <i>brand</i> lain baik di bidang yang sama ataupun tidak sama, sehingga secara tidak langsung dapat mempromosikan produk kepada pelanggan dari <i>brand</i> lain dan juga mempelajari strategi bisnis dari <i>brand</i> lain tersebut.			
6	Memanfaatkan kemajuan teknologi untuk meningkatkan kemampuan karyawan sesuai dengan <i>passion</i> dan tugas mereka, seperti mengelola keuangan, mempelajari strategi pemasaran yang tepat dan terkini			
7	Membuat produk yang inovatif dan unik sesuai dengan tren, dengan mengeluarkan berbagai macam produk yang lebih berkualitas agar produk yang dijual tidak monoton dan tidak membuat pelanggan bosan dengan mempelajari tren yang sedang terjadi di sekitar, untuk dijadikan acuan dalam mengeluarkan produk series baru			

No.	Strategi	Jangka Pendek	Jangka Menengah	Jangka Panjang
8	Mempertahankan penggunaan bahan baku yang sesuai dengan standar agar tidak terjadi penurunan kualitas produk yang mengakibatkan kekecewaan dari pelanggan			
9	Menyediakan produk pengganti jika bahan baku sedang kosong sehingga tidak mengganggu proses produksi dan penjualan			
10	Meningkatkan pemasaran dengan memperbaiki isi konten pemasaran agar yang lebih baik, unik dan menarik menarik minat beli konsumen			
11	Mengadakan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap tenaga kerja dalam melaksanakan tugas agar lebih produktif			
12	Membuat budaya organisasi perusahaan agar menciptakan pola pemikiran dan pemahan yang sama dengan pemilik serta memberikan kenyamanan bagi karyawan agar mencapai tujuan usaha			
13	Melakukan pemasaran dengan intens terutama secara <i>offline</i> untuk meningkatkan <i>brand awareness</i> di lingkungan sekitar dan meningkatkan penjualan			

Sumber : Pengolahan data 2018

4.5.6 Strategi Pengembangan Usaha dalam Rangka Meningkatkan Daya Saing Pelaku Ekonomi Lokal di Jawa Barat

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel EFAS dan IFAS diatas menghasilkan nilai kekuatan dan peluang lebih besar dari kelemahan dan ancaman yang mendukung terlaksananya strategi, akan tetapi belum diketahui strategi apa yang dapat digunakan untuk mengimplementasi pengembangan usaha disertai peningkatan daya saing. Dalam menentukan arah strategi usaha peneliti sebelumnya akan melakukan analisis titik koordinat internal dan analisis titik koordinat eksternal yang digunakan untuk menentukan kuadran serta titik koordinat pada diagram matrik SWOT. Adapun untuk mencari koordinat internal dan eksternal menurut Freddy F. Rangkuti (2009:208) adalah sebagai berikut :

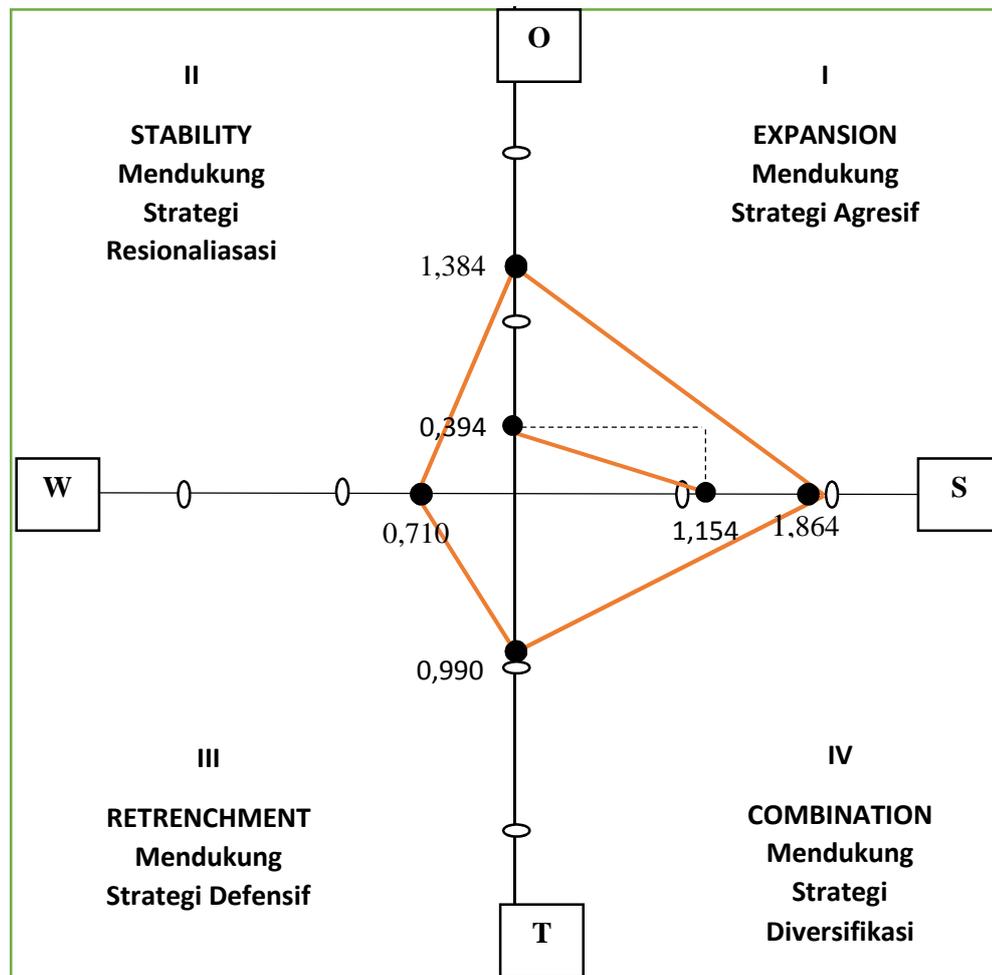
a. Koordinat Analisis Internal

$$\begin{aligned} \text{Sumbu x} &= (\text{Skor total Kekuatan} - \text{Skor total Kelemahan}) \\ &= (1,864 - 0,710) \\ &= 1,154 \end{aligned}$$

b. Koordinat Analisis Eksternal

$$\begin{aligned} \text{Sumbu y} &= (\text{Skor total Peluang} - \text{Skor total Ancaman}) \\ &= (1,384 - 0,990) \\ &= 0,394 \end{aligned}$$

Jadi titik koordinatnya terletak pada (1,154: 0,394)



Sumber : Hasil Pengolahan 2018

Gambar 4.2
Diagram Matrik SWOT

Berdasarkan gambar 4.2 titik koordinat berada di area kekuatan (*strenght*) dan peluang (*opportunity*) yang berarti UMKM Tuskbag berada pada kuadran I. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*). Fokus pada strategi ini adalah menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan guna memanfaatkan berbagai peluang.

UMKM Tuskbag dalam mengimplementasikan strategi pengembangan usaha dalam rangka meningkatkan daya saing adalah dengan cara melakukan

strategi agresif, yaitu menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan guna memanfaatkan peluang secara maksimal untuk dapat mengembangkan usaha UMKM Tuskbag. Jika mengacu pada hasil analisis, UMKM Tuskbag sebaiknya melakukan strategi SO yaitu strategi yang menggunakan kekuatan (*strength*) untuk memanfaatkan peluang (*opportunity*) yang ada, sehingga implementasi dari strategi ini pada UMKM Tuskbag adalah sebagai berikut.

- 1) Menjaga hubungan yang baik dan harmonis antara pemilik dengan karyawan, antara perusahaan dengan *reseller* dan distributor, antara perusahaan dengan *supplier*, dan antara perusahaan dengan *makloon*. Dengan adanya hubungan yang baik dan harmonis, produktivitas kerja pun akan meningkat
- 2) Meningkatkan penjualan dengan cara bekerjasama dengan distributor, *reseller*, *marketplace* atau dengan bisnis *online* yang sedang hangat saat ini.
- 3) Menjaga kepercayaan pelanggan dengan meningkatkan kualitas dan mutu produk dengan menggunakan bahan baku yang berkualitas, peka terhadap perubahan keinginan pelanggan dan melakukan *quality control*.
- 4) Memberikan pelayanan yang berkualitas, cepat, rapih dan ramah agar pelanggan merasa senang sehingga timbul rasa ingin melakukan pembelian ulang (*repurchase*).