

RUMUSAN STRATEGI INDUSTRI KECIL DAN RUMAH TANGGA DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN (STUDI PADA INDUSTRI SEKTOR MAKANAN DI KECAMATAN CIPAKU)

Imas Komariah

*Teknik Industri Universitas Galuh
Jln. R.E. Martadinata No. 150, Kab. Ciamis, Jawa Barat
trapsila.ophelial@gmail.com*

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk memetakan karakteristik Industri Kecil dan Industri Rumah Tangga, yang kemudian akan dirumuskan alternatif strategi bagi Industri Kecil dan Industri Rumah Tangga dalam menghadapi persaingan. Penelitian ini demikian penting untuk dilakukan mengingat bahwa UKM mempunyai peranan yang penting dalam pertumbuhan ekonomi dan industri suatu negara. Hampir 90% dari total usaha yang ada di dunia merupakan kontribusi dari UKM. Dalam era lobilisasi ekonomi dan perdagangan bebas tersebut, UKM akan dihadapkan pada permintaan pasar yang berubah cepat. Dalam membuat Rumusan alternatif strategi digunakan analisis perumusan strategi yaitu GE (General Electric), BCG (Boston Consulting Group), dan SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats). Strategi penelitian yang digunakan adalah studi kasus dengan metode pengumpulan data diantaranya adalah wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil yang diharapkan dari penelitian ini adalah (1) karakteristik Industri Kecil dan Industri Rumah Tangga dan (2) rumusan strategi bagi Industri Kecil dan Rumah Tangga dalam menghadapi persaingan usaha.

Kata kunci : Industri Kecil dan Rumah Tangga, Rumusan Strategi, General Electric, Boston Consulting Group, dan SWOT.

1. PENDAHULUAN

Usaha Kecil Menengah (UKM) mempunyai peranan yang penting dalam pertumbuhan ekonomi dan industri suatu negara (Husband and Purnendu, 1999; Mahemba, 2003; Tambunan, 2005). Usaha kecil penting untuk dikaji karena mempunyai peranan yang krusial dalam pertumbuhan ekonomi pada skala nasional dan regional. Hampir 90% dari total usaha yang ada di dunia merupakan kontribusi dari UKM (Lin, 1998). Disamping itu, UKM mempunyai kontribusi terhadap penyerapan tenaga kerja (Tambunan, 2005). Studi empirik menunjukkan bahwa UKM pada skala internasional merupakan sumber penciptaan lapangan pekerjaan (Olomi, 1999; Lin, 1998; Westhead and Cowling, 1995). Kontribusi UKM terhadap

penyerapan tenaga kerja, baik di negara maju maupun negara berkembang, termasuk Indonesia, mempunyai peranan yang signifikan dalam penanggulangan masalah pengangguran.

Berdasarkan penelitian *The Hongkong and Shanghai Banking Corporation* (HSBC) pada tahun 2007, UKM di Indonesia sangat optimis untuk terus dikembangkan karena sekitar 64% pengusaha UKM di Indonesia mempunyai niat untuk menambah investasi pengembangan bisnis dan sekitar 44% pengusaha UKM di Indonesia mempunyai rencana untuk menambah tenaga kerja. Penelitian ini menyimpulkan bahwa UKM di Indonesia merupakan barometer dari kesehatan ekonomi suatu negara. Penelitian tersebut lebih menegaskan kembali bahwa

UKM di Indonesia telah menunjukkan perannya dalam penciptaan atau pertumbuhan kesempatan kerja dan sebagai salah satu sumber penting bagi pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB).

Kecamatan Cipaku mempunyai luas wilayah sebesar 65.39 km² dengan jumlah penduduk 67.255 jiwa serta tingkat kepadatan penduduk sebanyak 1.029 jiwa/km². Jumlah penduduk terbanyak ada di desa Buniseuri yaitu sebanyak 7.712 jiwa, sedangkan kepadatan penduduk tertinggi ada di desa Buniseuri sebanyak 1.827

jiwa/km². Berbagai bidang telah dikembangkan untuk menunjang pembangunan di Kecamatan Cipaku diantaranya pertanian, kesehatan, pendidikan, transportasi dan telekomunikasi, bangunan, jasa dan perdagangan, dan industri pengolahan yang didalamnya terdapat Usaha Besar dan Usaha Kecil Menengah. Ringkasan kontribusi Produk Domestik Regional Bruto dari berbagai sektor ekonomi di Kecamatan Cipaku dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1 Nilai PDRB Sektor Ekonomi Kecamatan Cipaku

No	Sektor Ekonomi	Kecamatan Cipaku (Juta Rupiah)		Kabupaten Ciamis (Juta Rupiah)	
		2014	2015	2014	2015
1	Pertanian	153.394,76	176.707,80	5.789.464,97	6.104.565,21
2	Pertambangan dan Penggalian	1.093,76	1.164,03	59.458,11	63.384,52
3	Industri Pengolahan	7.958,45	7.697,61	1.311.238,76	1.481.504,93
4	Listrik, Gas, dan Air Bersih	0,00	0,00	140.371,83	162.720,12
5	Bangunan	20.328,22	21.628,84	576.613,50	621.742,98
6	Perdagangan, Hotel, dan Restoran	159.665,38	166.565,00	5.186.933,06	5.786.263,83
7	Pengangkutan dan Komunikasi	11.497,01	11.966,07	1.853.494,04	1.974.171,99
8	Keuangan, Persewaan, dan Jasa Perusahaan	36.653,42	39.572,03	1.090.072,08	1.222.608,51
9	Jasa-Jasa	110.941,24	125.066,51	3.337.310,04	3.763.047,27
Jumlah		501.532,23	550.367,89	19.344.956,38	21.180.009,36

Sumber: BPS Kabupaten Ciamis, (2016)

Tabel 1.2 Profil Industri

No	Nama Desa	Industri Besar	Industri Sedang	Industri Kecil	Industri Rumah Tangga
1	Muklesan	0	2	7	22
2	Melansan	0	0	4	8
3	Burmesan	0	2	0	5
4	Pusakatan	0	0	5	2
5	Jalatang	0	0	11	15
6	Sukawening	0	1	1	3
7	Cipaku	0	0	1	10
8	Bangbayang	0	0	2	2
9	Ciauh	0	0	0	18
10	Searan	0	1	2	16
11	Seaca	0	1	2	5
12	Cerba	0	0	4	0
13	Cipaku	0	0	1	0
Jumlah		0	7	49	100

Pada sektor perindustrian di Kecamatan Cipaku untuk Industri Rumah Tangga dan Kecil sebanyak 149 industri, yang terbagi

atas 33 industri dari kayu, 16 industri anyaman dan sisanya merupakan industri dengan jumlah terbanyak yaitu industri makanan dan minuman sebanyak 100 industri, sedangkan untuk industri sedang ada 7 industri, dengan rincian seperti tersaji pada Tabel 1.2. Tingginya jumlah industri kecil dan rumah tangga menjadi potensi tersendiri bagi Kecamatan Cipaku dalam kontribusinya dalam menunjang pembangunan ekonomi di Kecamatan Cipaku. Berdasarkan hasil identifikasi, persoalan yang dihadapi oleh industri kecil dan rumah tangga diantaranya menyangkut

limbah produksi, kinerja karyawan, manajemen produksi, manajemen distribusi, manajemen keuangan, dan manajemen pemasaran, dan permodalan. Persoalan-

persoalan ini dapat mengakibatkan menurunnya kinerja usaha, seperti yang tersaji pada Tabel 1.3.

Tabel 1.3 Persoalan yang Dihadapi Industri Kecil dan Rumah Tangga

No	Klasifikasi Masalah	Deskripsi Masalah
1	Limbah Produksi	Warga sekitar pabrik merasa dirugikan dengan pencemaran lingkungan atas berdirinya pabrik itu
2	Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetensi karyawan sangat beragam ▪ Komitmen terhadap pekerjaan kurang
3	Manajemen Produksi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tidak ada standar pengelolaan bahan baku ▪ Tidak ada standar kualitas produk
4	Manajemen Keuangan	<p>Dalam membuat laporan keuangan, pengrajin tahu bulat belum menggunakan prinsip-prinsip akuntansi yang baik dan benar.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Belum adanya neraca keuangan ▪ Belum adanya laporan harga pokok produksi ▪ Belum adanya laporan rugi laba
5	Manajemen Distribusi dan Pemasaran	Pemasaran produk mengandalkan peran distributor. Jika distributor mengalami stagnasi dalam memasarkan produk tahu, maka akan berimbas secara langsung ke pengrajin
6	Permodalan	Pihak perbankan kurang memfasilitasi permodalan usaha

Jika persoalan ini dibiarkan, maka dapat menyebabkan industri-industri yang ada di Kecamatan Cipaku tidak dapat bersaing dengan industri-industri yang berada di Kabupaten Ciamis, atau lebih jauh di Propinsi Jawa Barat. Untuk dapat terus bertahan maupun berkembang, industri-industri tersebut membutuhkan strategi untuk dapat menghadapi adanya persaingan. Sebelum dilakukan pemilihan strategi, perlu dilakukan proses pengembangan alternatif strategi. Rumusan alternatif strategi dengan menggunakan analisis perumusan strategi yaitu GE (General Electric), BCG (Boston Consulting Group), dan SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats).

2. LANDASAN TEORI

2.1 Klasifikasi Industri

Istilah industri sering diidentikkan dengan semua kegiatan ekonomi manusia yang mengolah barang mentah atau bahan baku menjadi barang setengah jadi atau barang jadi. Dari definisi tersebut, istilah industri sering disebut sebagai kegiatan manufaktur (*manufacturing*). Padahal,

pengertian industri sangatlah luas, yaitu menyangkut semua kegiatan manusia dalam bidang ekonomi yang sifatnya produktif dan komersial. Karena merupakan kegiatan ekonomi yang luas maka jumlah dan macam industri berbeda-beda untuk tiap negara atau daerah. Pada umumnya, makin maju tingkat perkembangan perindustrian di suatu negara atau daerah, makin banyak jumlah dan macam industri, dan makin kompleks pula sifat kegiatan dan usaha tersebut. Cara penggolongan atau pengklasifikasian industri pun berbeda-beda. Tetapi pada dasarnya, pengklasifikasian industri didasarkan pada kriteria yaitu berdasarkan bahan baku, tenaga kerja, pangsa pasar, modal, atau jenis teknologi yang digunakan. Selain faktor-faktor tersebut, perkembangan dan pertumbuhan ekonomi suatu negara juga turut menentukan keanekaragaman industri negara tersebut, semakin besar dan kompleks kebutuhan masyarakat yang harus dipenuhi, maka semakin beranekaragam jenis industrinya. Adapun klasifikasi industri berdasarkan kriteria masing-masing, adalah sebagai berikut.

1. Klasifikasi Industri Berdasarkan Bahan Baku
2. Klasifikasi Industri Berdasarkan Tenaga Kerja

Berdasarkan jumlah tenaga kerja yang digunakan, industri dapat dibedakan menjadi:

- a. Industri rumah tangga,
- b. Industri kecil
- c. Industri sedang
- d. Industri besar

3. Klasifikasi Industri Berdasarkan Produksi Yang Dihasilkan

Berdasarkan produksi yang dihasilkan, industri dapat dibedakan menjadi:

- a. Industri primer
- b. Industri sekunder
- c. Industri tertier

4. Klasifikasi Industri Berdasarkan Bahan Mentah

Berdasarkan bahan mentah yang digunakan, industri dapat dibedakan menjadi:

- a. Industri pertanian
- b. Industri pertambangan
- c. Industri jasa

5. Klasifikasi Industri Berdasarkan Lokasi Unit Usaha

Keberadaan suatu industri sangat menentukan sasaran atau tujuan kegiatan industri. Berdasarkan pada lokasi unit usahanya, industri dapat dibedakan menjadi:

- a. Industri berorientasi pada pasar (market oriented industry)
- b. Industri berorientasi pada tenaga kerja (employment oriented industry)
- c. Industri berorientasi pada pengolahan (supply oriented industry)
- d. Industri berorientasi pada bahan baku
- e. Industri yang tidak terikat oleh persyaratan yang lain (footloose industry)

6. Klasifikasi Industri Berdasarkan Proses Produksi

Berdasarkan proses produksi, industri dapat dibedakan menjadi:

- a. Industri hulu
- b. Industri hilir

7. Klasifikasi Industri Berdasarkan Barang Yang Dihasilkan

Berdasarkan barang yang dihasilkan, industri dapat dibedakan menjadi:

- a. Industri berat
- b. Industri ringan

8. Klasifikasi Industri Berdasarkan Modal Yang Digunakan

Berdasarkan modal yang digunakan, industri dapat dibedakan menjadi:

- a. Industri dengan penanaman modal dalam negeri (PMDN)
- b. Industri dengan penanaman modal asing (PMA)
- c. Industri dengan modal patungan (joint venture)

9. Klasifikasi Industri Berdasarkan Subjek Pengelola

Berdasarkan subjek pengelolanya, industri dapat dibedakan menjadi:

- a. Industri rakyat
- b. Industri negara

10. Klasifikasi Industri Berdasarkan Cara Pengorganisasian

Cara pengorganisasian suatu industri dipengaruhi oleh berbagai factor, seperti: modal, tenaga kerja, produk yang dihasilkan, dan pemasarannya. Berdasarkan cara pengorganisasiannya, industri dapat dibedakan menjadi:

- a. Industri kecil,
- b. Industri menengah
- c. Industri besar

2.2 Analisis SWOT

Menurut Kurtz (2008), SWOT analisis adalah suatu alat perencanaan strategik yang penting untuk membantu perencana untuk membandingkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan kesempatan dan ancaman dari external.

Menurut Pearce and Robinson (2003), analisis SWOT perlu dilakukan karena analisa SWOT untuk mencocokkan “fit” antara sumber daya internal dan situasi eksternal perusahaan. Pencocokan yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan dan meminimumkan kelemahan dan ancamannya. Asumsi sederhana ini mempunyai implikasi yang kuat untuk design strategi yang sukses. Menurut Wikipedia, analisis SWOT (singkatan bahasa Inggris dari kekuatan/ *strengths*, kelemahan/ *weaknesses*, kesempatan/ *opportunities*, dan ancaman/ *threats*) adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut. Menurut Robert W. Duncan (2007), menganalisa lingkungan internal dan eksternal merupakan hal

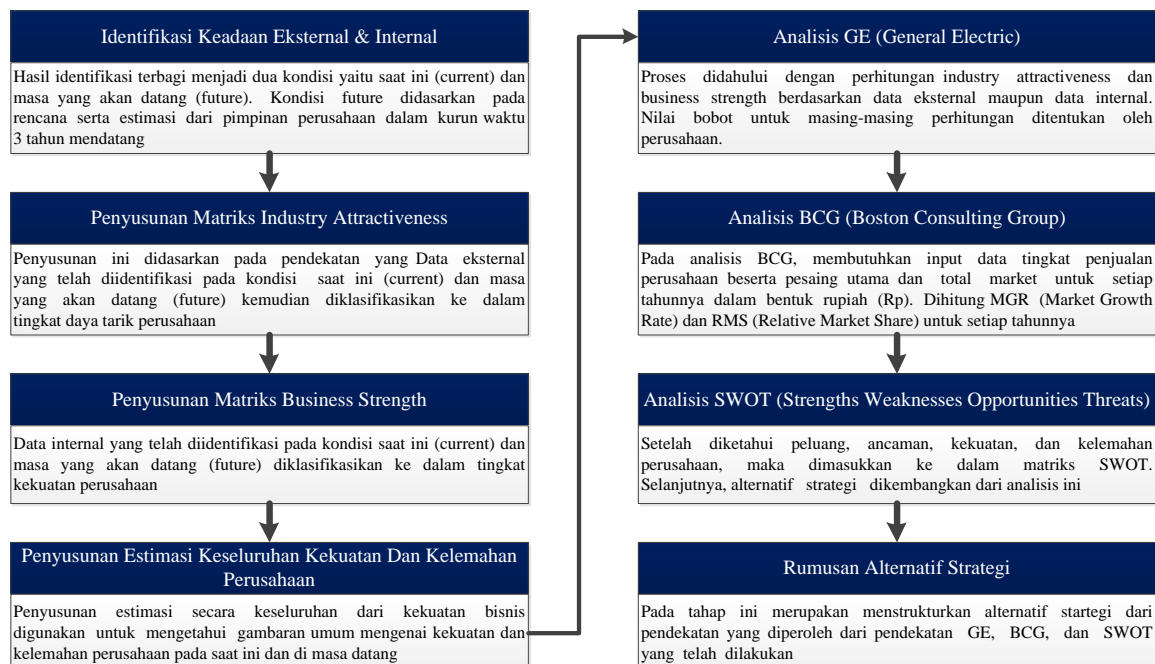
penting dalam proses perencanaan strategi. Faktor-faktor lingkungan internal di dalam perusahaan biasanya dapat digolongkan sebagai *Strength* (S) atau *Weakness* (W), dan lingkungan eksternal perusahaan dapat diklasifikasikan sebagai *Opportunities* (O) atau *Threat* (T). Analisis lingkungan strategi ini disebut sebagai analisis SWOT. Para analisis SWOT memberikan informasi untuk membantu dalam hal mencocokkan perusahaan sumber daya dan kemampuan untuk menganalisa kompetitif lingkungan di mana bidang perusahaan itu bergerak. Informasi tersebut dibuat berdasarkan perumusan strategi dan seleksi.

- Kekuatan / *Strength*
- Kelemahan / *Weakness*
- Peluang / *Opportunities*
- Ancaman / *Threat*

3. METODE PENELITIAN

3.1 Tahapan Penelitian

Penelitian ini mengikuti tahapan-tahapan sebagai yang tersaji pada ambar 3.1 sebagai berikut.



Gambar 3. 1 Tahapan Penelitian

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Yin (1994), pengumpulan data untuk strategi penelitian studi kasus melalui enam sumber yang berbeda, yaitu : dokumen, rekaman arsip, wawancara, pengamatan langsung, observasi partisipan, dan perangkat-perangkat fisik. Setiap sumber akan saling melengkapi dan studi kasus yang baik sebaiknya menggunakan beberapa sumber dalam pengumpulan data. Disamping itu, menurut Yin (1994) bahwa ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam pengumpulan data studi kasus, yaitu: (1) Penggunaan berbagai sumber bukti – yaitu bukti dari dua atau lebih sumber, tetapi menyatu dengan serangkaian fakta atau temuan yang sama, (2) Penggunaan data dasar – yaitu kumpulan formal bukti yang berlainan dari laporan akhir studi kasus yang bersangkutan, dan (3) Penggunaan serangkaian bukti – yaitu keterkaitan yang eksplisit antara pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, data yang terkumpul, dan kesimpulan-kesimpulan yang ditarik.

Pengumpulan data melalui dokumentasi dapat diperoleh dari surat-surat, dokumen administrasi (seperti laporan tahunan), artikel, dan studi formal (Eriksson & Wiedersheim, 1997; Yin, 1994). Menurut Yin (1994), data dan informasi yang berasal dari dokumen sangat relevan untuk penelitian studi kasus, sehingga dalam penelitian ini akan menggunakan dokumentasi sebagai data sekunder.

Rekaman arsip dihasilkan untuk tujuan yang spesifik dan audien yang spesifik pula (di luar penelitian studi kasus sendiri), dan kondisi-kondisi ini harus dipenuhi agar kegunaan dari rekaman arsip yang bersangkutan bisa diinterpretasikan secara tepat. Berkaitan dengan hal tersebut, penelitian ini tidak menggunakan metode pengumpulan data dengan rekaman arsip. Disamping itu, rekaman arsip mengandung data kuantitatif yang presisi, sehingga tidak cocok untuk penelitian kualitatif (Yin, 1994).

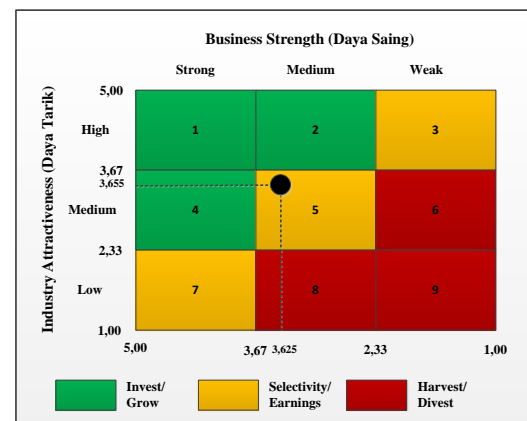
Wawancara merupakan interaksi antara pewawancara dengan responden yang dilakukan baik melalui telepon maupun

secara tatap muka. Dalam penelitian ini wawancara akan digunakan sebagai metode pengumpulan data, karena kelebihanannya adalah fokus langsung terhadap topik studi kasus. Disamping itu, wawancara memiliki fleksibilitas dan berhubungan langsung dengan responden untuk memperoleh informasi yang mendalam, yang merupakan faktor penting dalam penelitian kualitatif (Yin, 1994).

Pengamatan langsung dan observasi partisipan memungkinkan dapat digunakan dalam penelitian ini, tetapi kedua metode ini tidak digunakan untuk mengumpulkan data karena keterbatasan waktu dan finansial. Selanjutnya, perangkat fisik merupakan peralatan teknologi, alat atau instrumen, pekerjaan seni atau beberapa bukti fisik lainnya. Perangkat semacam ini bisa dikumpulkan atau diobservasi sebagai bagian dari kunjungan lapangan dan telah digunakan secara luas dalam penelitian antropologi (Yin, 1994). Lebih lanjut Yin (1994) mengatakan bahwa perangkat fisik mempunyai relevansi kurang potensial dalam studi kasus. Disamping itu, pengumpulan data dengan perangkat fisik memerlukan waktu yang lama dan memakan biaya yang besar, sehingga metode ini tidak digunakan dalam penelitian ini.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Identifikasi Keadaanhasil Internal dan Eksternal IKM



Gambar 4.1 Matriks General Electric

4.2 Analisis SWOT

Tabel 4.4 Matrik SWOT

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>Faktor Internal</div> <div>Faktor Eksternal</div> </div>	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	1. Tingkat kepuasan yang baik 2. Kualitas produk baik 3. Produk baru yang up to date 4. Perilaku karyawan baik 5. Keseluruhan proses produksi baik 6. Keseluruhan inbound dan outbound logistic baik 7. Keseluruhan marketing/sales baik 8. Keseluruhan pelayanan baik 9. Infrastruktur IKM baik	1. Tingkat penjualan cenderung menurun 2. Tidak memiliki merek produk 3. Manajemen SDM belum berfungsi dengan baik
Peluang (O)	Strategi SO	Strategi WO
1. Konsumen masih tersebar luas di Kabupaten Ciamis dan Kabupaten lainnya 2. Tingkat pertumbuhan pasar yang relatif berkembang 3. Adanya tren pasar 4. Teknologi yang semakin berkembang 5. Adanya kebijakan yang menjadi dasar pijakan 6. Pendapatan perkapita masyarakat 7. Budaya kuliner yang terus berkembang	1. Meningkatkan kepuasan konsumen 2. Diferensiasi produk dengan kualitas yang baik 3. Menyebarkan katalog produk 4. Memperluas daerah pemasaran 5. Meningkatkan manajemen pemasaran dan penjualan 6. Memberikan prioritas pelayanan kepada konsumen	1. Melakukan promosi 2. Menanamkan investasi 3. Mengikuti tren pasar 4. Membuat merek untuk produk IKM 5. Menyebarkan katalog produk
Ancaman (T)	Strategi SW	Strategi WT
1. Adanya pengelompokan pesaing 2. Adanya ketidakpuasan konsumen 3. Tingkat penjualan pesaing yang semakin meningkat 4. Strategi kompetitor yang semakin baik 5. Profitabilitas pasar yang semakin rendah 6. Struktur biaya bahan baku yang semakin meningkat	1. Meningkatkan kepuasan konsumen 2. Diferensiasi produk dengan kualitas yang baik 3. Memberikan pelatihan pada karyawan 4. Melakukan promosi 5. Mengikuti tren pasar 6. Meningkatkan kualitas pelayanan 7. Meningkatkan infrastruktur IKM 8. Meningkatkan manajemen SDM	1. Membuat merek untuk produk IKM 2. Memilih pangsa pasar

4.3. Rumusan Strategi

Setelah dilakukan analisis terhadap masing-masing alat analisis yaitu analisis GE, analisis BCG, dan analisis SWOT maka didapat alternatif strategi berdasarkan masing-masing alat analisis tersebut. Kemudian dilakukan perumusan alternatif

strategi berdasarkan matriks GE, BCG, dan SWOT serta dikembangkan *action plan* yang dapat dilakukan dan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4.12. Alternatif strategi yang memiliki kesamaan dikelompokkan ke dalam alternatif yang sama.

Tabel 4.5 Alternatif Strategi

Alternatif Strategi	Action Plan
Melindungi program yang ada dan investasi yang berkonsentrasi pada segmen yang memiliki profitabilitas yang baik dan resiko yang relatif kecil	1. Menjaga tingkat kepuasan konsumen dengan adanya layanan <i>customer care</i> 2. Adanya diferensiasi produk dengan meluncurkan produk baru yang <i>up to date</i> sesuai dengan tren pasar 3. Adanya ciri khas produk yang diproduksi oleh IKM dibanding para kompetitornya 4. Melakukan promosi dengan diberikannya katalog yang dibagikan ke daerah-daerah yang belum terjangkau oleh IKM 5. Adanya kerjasama dengan masyarakat daerah untuk dapat mempromosikan produk makanan yang diproduksi oleh perusahaan dengan memberikan sistem bagi hasil

	6. Melakukan promosi yang gencar pada waktu-waktu tertentu seperti musim lebaran, tahun baru, natal dengan memberikan katalog produk dan adanya potongan harga jika membeli dalam jumlah yang besar
Memberikan kualitas yang terbaik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan tingkat kepuasan konsumen dengan adanya layanan <i>customer care</i> 2. Adanya diferensiasi produk dengan meluncurkan produk baru yang <i>up to date</i> sesuai dengan tren pasar 3. Menjadwalkan pemesanan produk yang memiliki jangka waktu tercepat 4. Memberikan pelayanan berupa tersedianya <i>part supply</i>, pemasangan produk, dan perbaikan 5. Mempertahankan kualitas produk dengan cara membeli bahan baku kepada supplier yang telah teruji kualitasnya 6. Melakukan pengecekan pada setiap proses produksi 7. Memberikan pelatihan kepada karyawan terutama karyawan baru dan jika adanya perubahan dalam hal teknis
Meningkatkan sistem manajemen perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya evaluasi keseluruhan aktivitas pemasaran dan penjualan secara rutin 2. Adanya evaluasi keseluruhan aktivitas infrastruktur perusahaan secara rutin 3. Adanya evaluasi keseluruhan aktivitas SDM secara rutin 4. Menjangkau berbagai wilayah dalam menjual produk makanan 5. Mengikuti perkembangan tren pasar dengan membuat adanya diferensiasi produk 6. Memberikan kualitas yang terbaik kepada konsumen 7. Memaksimalkan potensi yang dimiliki IKM 8. Membuat merk produk IKM
Memperluas wilayah pemasaran dan penjualan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan promosi dengan diberikannya katalog yang dibagikan ke daerah-daerah yang belum terjangkau oleh IKM baik kepada konsumen maupun agen 2. Adanya kerjasama dengan masyarakat daerah untuk dapat mempromosikan produk makanan yang diproduksi oleh IKM dengan memberikan sistem bagi hasil 3. Melakukan promosi yang gencar pada waktu tertentu seperti lebaran, tahun baru, natal, dsb, dengan memberikan katalog produk dan adanya potongan harga jika membeli dalam jumlah yang banyak 4. Memilih pangsa pasar sesuai dengan ukuran pasar dan target pasar yaitu menengah ke bawah 5. Memproduksi produk sesuai dengan tren pasar

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan di Bab sebelumnya, dapat diambil beberapa kesimpulan, yaitu:

1. Berdasarkan analisa aspek internal, IKM berada pada kategori *medium attractiveness*. Sedangkan berdasarkan analisa dari aspek internal, IKM berada pada kategori *medium strength*.
2. Analisis General Electric menunjukkan bahwa posisi IKM berada di posisi "*selectivity*", sehingga strategi yang dapat diterapkan adalah melindungi program yang ada dan investasi yang berkonsentrasi pada segmen yang memiliki profitabilitas yang baik dan resiko yang relatif kecil.
3. Alternatif strategi dari analisis SWOT adalah peningkatan dalam sistem manajemen IKM, investasi, serta pemasaran. Hasil dari penelitian ini

menunjukkan bahwa alternatif strategi yang terpilih dapat memberikan kontribusi bagi IKM dengan memberikan alternatif yang lebih terstruktur untuk dilakukan oleh IKM.

5.2 Saran

Beberapa saran yang disampaikan berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. IKM harus terus meningkatkan kualitas kelembagaan, yang meliputi kualitas produk, proses, layanan, orang, dan lingkungan, sehingga meningkatkan tingkat persaingan terus meningkat dan keinginan konsumen terus berubah.
2. Implementasi strategi yang diusulkan dalam penelitian ini akan berjalan dengan baik sepanjang didukung oleh infrastruktur IKM yang memadai

DAFTAR PUSTAKA

1. Husband, S. and Purnendu, M. (1999), "A Conceptual Model for Quality Integrated Management in Small and Medium Size Enterprise", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16 No. 7, pp. 699-713.
2. Lin, C.Y. (1998), "Success Factors of Small-and-Medium-Sized Enterprises in Taiwan : An Analysis of Cases", *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, No.4, pp. 43-65.
3. Mahemba, C. M. (2003), Innovation Management Practices of Small and Medium Scale Enterprises In Tanzania, *PhD Dissertation*, University of Twente, Enschede.
4. Olomi, D.R. (1999b), "Scope and Role of Research on Entrepreneurship and Small Business Development", in *African Entrepreneurship and Small Business Development*, Ed. Rutashobya, L.K. and Olomi, D.R., DUP(1996) LTD : Dar es Salaam, pp. 53-63.
5. Prawirokusumo, S. (2001), *Ekonomi Rakyat : Konsep, Kebijakan, dan Strategi*, BPPE, Yogyakarta.
6. Schein, E.H. (1992), *"Organizational Culture and Leadership"*, San Fransisco : Jossey-Bass, Publ.
7. Singarimbun dan Effendi (1989), *"Metode Penelitian Survei"*, LB3ES, Jakarta
8. Tambunan, T. (2005), "Promoting Small and Medium Enterprises with a Clustering Approach : A Policy Experience from Indonesia", *Journal of Small Business Management*, Vol 43 No. 2, pp.138-154.
9. Westhead, P. And Cowling, M. (1995), "Employment Change in Independent Owner-Managed High-Technology Firms in Great Britain", *Small Business Economics*, Vol 7, No. 2, pp.111-140.
10. Yin, R.K. (1994), *"Case Study Research : Design and Methods"*, 2nd, Sage Publications, Newbury Park