

# Strategi Pengembangan Industri Kecil Menengah “Karya Mandiri” Kerajinan Dompot Kulit di Desa Maguwan Kecamatan Sambit Ponorogo

**Irma Khairani Sambas**

Program Pascasarjana Institut Seni Indonesia Yogyakarta  
irmakhairanisambas@gmail.com

## **Abstrak**

IKM “Karya Mandiri” Kerajinan Dompot Kulit adalah sebuah industri kecil menengah yang memiliki potensi kerajinan kulit, yang saat ini telah dikelola dan dikembangkan oleh masyarakat setempat sebagai mata pencaharian dan dapat meningkatkan perekonomian masyarakat Desa Maguwan. Berdasarkan hal tersebut, pengelolaan industri ini harus didukung oleh *stakeholder* dalam bidang Pengembangan Industri Pariwisata. Penelitian ini difokuskan untuk menentukan strategi pengembangan IKM “Karya Mandiri” sebagai salah satu industri IKM yang sedang berkembang. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Metode deskriptif kualitatif digunakan untuk menganalisis data klasifikasi indikator penelitian melalui SWOT. Penulis berupaya menggunakan analisis SWOT untuk mengorganisasikan dan menginterpretasikan data agar diperoleh pemahaman tentang data, sesuai dengan tujuan penelitian. Kuadran analisis SWOT IKM “Karya Mandiri” Kerajinan Dompot Kulit berada pada posisi kuadran I, yaitu *expansion* (mendukung strategi ofensif). Oleh karena itu, untuk variasi strategi yang akan digunakan adalah diversifikasi (variasi strategi kuadran SWOT), Intensif & Integrasi (variasi strategi dari matriks IE). Posisi tersebut mengarah pada strategi SO yaitu memiliki kualitas pada dompot kulit sapi dan permintaan yang terus berkelanjutan, dan menggunakan media sosial sebagai teknologi dalam bisnis *online*. Sedangkan jika dilihat dari hasil analisis matriks IE, posisi IKM “Karya Mandiri” menunjukkan *Growth and Build* (tumbuh dan bina) dalam posisi I. Strategi yang cocok adalah intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal).

**Kata kunci:** *pengembangan IKM, kerajinan dompot kulit, analisis SWOT*

## **Abstract**

*IKM "Karya Mandiri" handicraft leather wallet is a small and medium-sized industry that has the potential of leather craft which is currently managed and developed by the local community as a livelihood and can improve the economy of the Maguwan village community. Based on this, the management of this industry must be supported by stakeholders in the field of Tourism Industry Development. This research is focused on determining the IKM "Karya Mandiri" development strategy as one of the developing SMI Industries. The research approach used in this study is a qualitative*

*descriptive method. Qualitative descriptive method is used to analyze the data of research indicator classification through SWOT. Researchers attempted to use SWOT analysis to organize and interpret data in order to obtain an understanding of the data in accordance with the research objectives. Quadrant analysis of SWOT IKM "Karya Mandiri" Leather Wallet Handicraft is in quadrant I position, that is expansion (supporting offensive strategy). Therefore, for variation of strategy that will be used is diversification (SWOT quadrant strategy variation), Intensive & Integration (variation strategy from the IE matrix. This position leads to the SO strategy, namely having quality in cow leather wallets and continuous demand and using social media as a technology in online business. While seen from the analysis of matrix IE position of IKM "Karya Mandiri" shows Growth and Build (grow and build) in position I. Strategy that match is intensive (market penetration, market development, and product development) or integration (backward integration, forward and horizontal integration).*

**Keywords:** *IKM development, leather wallet craft, SWOT analysis*

## **PENDAHULUAN**

Berbagai potensi wisata di daerah, saat ini terus dikembangkan dan dipromosikan, mengingat di era otonomi daerah sekarang yang menekankan perlunya kebijakan masing-masing daerah berdasarkan nilai budaya, sejarah, dan kearifan lokal. Apabila potensi tersebut dikembangkan secara baik dan berkesinambungan, maka akan memajukan wisata nasional, yang akan menjadikan Indonesia kaya akan pariwisata. Potensi-potensi di daerah tersebut bisa berupa potensi sumber daya alam maupun potensi nilai-nilai budaya yang didukung oleh sumber daya manusia yang cakap dan memadai.

Kabupaten Ponorogo merupakan sebuah kabupaten di Provinsi Jawa Timur yang dikenal sebagai Kota Wisata Reog dan Kota Santri. Masing-masing wilayah memiliki kekayaan wisata yang menjadi pusat perhatian dan kunjungan wisatawan di Ponorogo. Keistimewaan dan daya tarik dari suatu objek wisata dapat memengaruhi jumlah kunjungan wisatawan, baik domestik maupun asing setiap tahun, tetapi tidak hanya daya tarik yang memengaruhi jumlah kunjungan wisatawan, namun juga dari fasilitas yang tersedia maupun keramahan penduduk sekitar objek atau tempat wisata, juga dari dukungan pemerintah daerah setempat. Salah satu desa yang memiliki potensi wisata tersebut adalah Desa Maguwan.

Desa Maguwan memiliki potensi unik yaitu Sentra Industri Kulit. Industri kulit ini bernama Industri Kerajinan Kulit "Karya Mandiri" yang memproduksi kerajinan dari kulit seperti tas, dompet, dan ikat pinggang. Perajin yang tergabung dalam sentra ini sebanyak 15 orang perajin. Sentra ini berlokasi di Dusun Banyugong, Desa Maguwan, Kecamatan Sambit, Kabupaten Ponorogo. Sentra ini dipimpin oleh Bapak Miseno Suhadi.

Berawal dari mendapatkan pengalaman kerja membuat produk kulit waktu masih berusia 24 tahun, Pak Miseno waktu itu masih menjadi karyawan di sebuah perusahaan di Surabaya, setelah bekerja di pabrik selama bertahun-tahun hanya menghasilkan penghasilan yang sedikit. Bapak Miseno mulai berinisiatif membuka usaha pada tahun 1994. Diawali bersama dengan masyarakat Maguwan, Pak Miseno beserta perajin lainnya, memulai usaha meskipun mendapat kendala-kendala seperti kekurangan bahan baku, karyawan, dan modal. Dari kondisi tersebut, usaha sentra ini memiliki potensi keuntungan usaha yang dapat membantu masyarakat Desa Maguwan dan dapat dijadikan usaha yang strategis untuk menggerakkan perekonomian masyarakat Desa Maguwan dan mengurangi jumlah pengangguran.

Strategi adalah cara dan alat yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran atau objektif), strategi harus mampu membuat semua bagian dari suatu organisasi yang luas menjadi satu, terpadu untuk mencapai tujuan akhir (Abdul Rivai, 2016). Dalam strategi pengembangan, tahapan awal yang harus diperhatikan adalah tahap perencanaan. Perencanaan yang matang akan meningkatkan keberhasilan dalam pengembangan sebuah tempat wisata.

Pengembangan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia berasal dari kata kerja “berkembang” yang berarti: a) Mekar terbuka; b) Menjadikan besar (luas, merata); c) Menjadikan maju (baik, sempurna). Berkembangnya ekowisata akan berkontribusi secara signifikan dalam upaya perlindungan lingkungan dan penduduk lokal. Ekowisata alam menjadi semakin bernilai dengan ragam produk dan jasa wisata jika dikelola secara hati-hati (Nugroho, 2011:117).

Tinjauan pustaka dalam penelitian ini mengacu pada penelitian-penelitian sebelumnya di mana penelitian tersebut dianggap cukup relevan sebagai pustaka pada penelitian yaitu tentang strategi pengembangan Industri Kecil Menengah “Karya Mandiri” Kerajinan Dompot Kulit di Desa Maguwan, Sambit Ponorogo, adapun penelitian terdahulu terdapat pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Tinjauan Pustaka

| No | Peneliti, Tahun, dan Judul  | Metode dan Analisis          | Variabel   | Temuan  |
|----|---|------------------------------|--|---|
| 1. | Setiawan, Budi. 2010. “Strategi Pengembangan Usaha Kerajinan Bambu di Wilayah Kampung Pajelaran Sukahati, Kecamatan Cibinong, Kabupaten Bogor”. <i>Jurnal Manajemen</i> | Studi Kasus, Kualitatif SWOT | Penentuan harga jual produk, bahan baku yang digunakan, gaji karyawan, lama waktu, berlaku pula harga pasar. | Keberadaan UKM kerajinan bambu di Kampung Pajelaran Kelurahan Sukahati telah berlangsung secara turun-temurun dari generasi ke generasi, diperkirakan telah ada sejak tahun 1960-an. Berdasarkan hasil yang diperoleh dari tahap masukan maka, diketahui nilai total matriks IFE yang dimiliki oleh UKM adalah sebesar 3,00 dan nilai total matriks EFE yang dimiliki |

|    |   |  |  |   |
|----|---|--|--|---|
|    | <i>dan Organisasi</i><br>Vol.I, No.II,<br>Agustus 2010, Prodi<br>Manajemen STIE<br>Cibinong, Bogor.   |  |  | oleh UKM adalah sebesar 3,05. Sehingga dengan demikian, pada tahap pencocokan ini UKM masuk dalam sel I yang berarti tumbuh dan membangun.  |
| 2. | Prasnowo, Adi. 2017. "Strategi Pengembangan Sentra Industri Kecil Menengah Produksi Krupuk". <i>Jurnal Teknika: Engineering and Sains</i> , Universitas Maarif Hasyim Latif Sidoarjo, Indonesia.  | Analisis Kualitatif SWOT, Matriks BCG ( <i>Boston Consulting Group</i> ) | Pangsa pasar, harga jual produk, kualitas produk, dan loyalitas konsumen.  | Pada tahap pembentukan matriks SWOT diperoleh alternatif strategi seperti ditunjukkan pada tahap matriks SPACE IKM produksi kerupuk Desa Terik berada pada posisi strategi kuadran agresif dengan nilai FS = 4,75 ; CA = -2,67 ; ES = -2,33 dan IS = 5, sehingga alternatif strategi yang dapat dilakukan adalah dengan penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Pada tahap matriks <i>Boston Consulting Group</i> (Matriks BCG) Posisi kerupuk Desa Terik ada pada kuadran bintang yang berarti bahwa menggambarkan peluang pertumbuhan dan profitabilitas jangka panjang yang baik. Pada tahap Matriks Internal-Eksternal diketahui skor bobot total pada matriks IFE dan EFE menunjukkan bahwa posisi "tumbuh dan membangun" alternatif strategi yang dapat diaplikasikan adalah dengan strategi yang intensif antara lain: penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. |
| 3. | Gumelar, Bayu, Pratiwi, dan Nur, Ratih. 2010. "Strategi Pengembangan Industri Kecil Keripik Tempe di Desa Karangtengah Prandon, Kabupaten Ngawi (studi pada Dinas Koperasi, usaha mikro kecil menengah dan perindustrian Kabupaten Ngawi)". | Pendekatan Deskriptif Kualitatif   | Pembinaan Sumber Daya Manusia, Fasilitas Permodalan, Peningkatan Kemudahan Layanan, Perizinan, Peningkatan Pengembangan Produksi | Strategi Dinas Koperasi, UMKM, dan perindustrian dalam mengembangkan industri keripik tempe di Desa Karangtengah Prandon, Kabupaten Ngawi ini berjalan dengan baik dengan berbagai strategi di antaranya dalam peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM), fasilitas permodalan, peningkatan kemudahan layanan perizinan dan menjalin kemitraan dan peningkatan pengembangan produksi.  |

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan ini dipilih karena penelitian kualitatif merupakan suatu bentuk metode kajian terhadap suatu fenomena yang terjadi dalam masyarakat yang dideskripsikan secara detail dengan menggunakan metode tertentu guna menghasilkan sebuah jawaban dari pertanyaan yang sedang dikaji dalam penelitian. Penelitian kualitatif menerapkan perspektif teoretis untuk membantu penulis memunculkan pertanyaan tentang demografi (Cresswell, 2014:12). Namun dalam analisisnya, data kualitatif tersebut akan diolah menjadi data kuantitatif dengan menggunakan analisis SWOT, hasil analisisnya kemudian disimpulkan kembali melalui penjabaran hasil analisis yang berbentuk kualitatif.

Sumber data dalam penelitian ini meliputi: (1) Informan, (2) Peristiwa dan Tempat, (3) Dokumen dan Arsip, (4) Studi Pustaka. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, serta dokumentasi. Uji validitas data menggunakan triangulasi sumber dengan membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara dengan informan. Untuk menganalisis data menggunakan analisis model interaktif dengan tiga alur kegiatan secara bersamaan, yaitu dari pengumpulan data kemudian reduksi data, sajian data, dan yang terakhir penarikan kesimpulan dan verifikasi.

Analisis ini bersifat penggalian informasi melalui *stakeholder* terkait yaitu Ketua IKM “Karya Mandiri” yaitu Bapak Miseno, Pengelola Bagian Keuangan dari IKM yaitu Yanuar Dian Nugroho, dan Kepala Bagian Pemasaran Produk IKM yaitu Rohmad; dengan menggunakan wawancara terstruktur, tentu dalam hal ini penulis tidak selalu terpaku dengan daftar pertanyaan. Dalam proses wawancara penulis juga merekam semua hasil wawancara. Selanjutnya adalah transkripsi hasil wawancara yang dilakukan dengan cara mendengarkan hasil rekaman wawancara dan menuliskannya di dalam teks wawancara.

Adapun langkah-langkah analisis data yang digunakan terdiri atas empat hal, yaitu:

1. Mengorganisasikan data, hasil wawancara ditranskrip secara manual menggunakan alat yang sederhana. *File* rekaman wawancara dipindahkan di laptop dengan format mp3, dan penulis mendengarkan rekaman sambil menulis apa yang dikatakan dalam rekaman.

2. Mereduksi data adalah melakukan sistem pengodean. Seluruh transkrip dikumpulkan menjadi satu dan dipilih sesuai dengan kode-kode yang sudah ditentukan berdasarkan hasil wawancara.

3. Meringkas kode yang telah ditentukan, direduksi kembali agar lebih sederhana dan ringkas menjadi kata-kata yang dapat menggambarkan masing-masing pengertian indikator yang disimpulkan dari hasil wawancara.

4. Menyajikan data, pada tahap akhir dari penelitian ini, penulis menyajikan data pada sebuah laporan rangkaian penelitian. Penelitian kualitatif harus mengungkap kebenaran yang objektif, karena itu keabsahan data dalam sebuah penelitian kualitatif sangat penting. Melalui keabsahan data, kredibilitas (kepercayaan) penelitian kualitatif dapat tercapai. Dalam penelitian ini untuk mendapatkan keabsahan data dilakukan dengan triangulasi. Adapun triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu.

Dalam memenuhi keabsahan data penelitian ini dilakukan triangulasi dengan sumber lainnya seperti arsip dan dokumentasi yang tersedia. Melakukan triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Triangulasi dengan sumber yang dilaksanakan pada penelitian ini yaitu membandingkan hasil wawancara dengan isi dokumen yang berkaitan.

Untuk penelitian ini, penulis membutuhkan sejumlah data sebagai berikut:

1. Data Primer, yaitu data yang dikumpulkan secara langsung di lapangan dan berasal dari narasumber (subjek penelitian). Pengumpulan data primer ini dilakukan melalui wawancara dan observasi terhadap narasumber.

2. Data Sekunder, yaitu pendukung berupa buku, makalah, artikel, arsip, laporan, jurnal, dan hasil penelitian lain.

Metode pengambilan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Wawancara, yaitu wawancara langsung dengan responden yang diambil sebagai sampel dengan panduan kuesioner yang telah distandarisasi.

b. Angket (kuesioner), yakni melalui daftar pertanyaan untuk diisi oleh responden.

c. Observasi, yaitu melakukan pengamatan langsung terhadap berbagai kegiatan yang ada kaitannya dengan penelitian ini di lokasi penelitian.

d. Dokumentasi, yaitu teknik yang digunakan untuk mendapatkan data sekunder dengan cara mempelajari dan mencatat arsip-arsip dari berbagai publikasi, laporan, buku, literatur, majalah, jurnal, dan makalah yang mendukung penelitian ini.

Untuk melakukan analisis deskriptif kualitatif SWOT, diperlukan responden yang berkaitan langsung dengan Industri Kecil Menengah “Karya Mandiri” di Desa Maguwan, Kecamatan Sambit, Ponorogo. Analisis SWOT didasarkan pada logika di mana dapat memaksimalkan Kekuatan (*Strength*) dan Peluang (*Opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan Kelemahan (*Weakness*) dan Ancaman (*Threat*).

Analisis SWOT mempertimbangkan faktor lingkungan internal berupa Kekuatan dan Kelemahan serta lingkungan eksternal berupa Peluang dan Ancaman yang dihadapi oleh sebuah kawasan ekowisata. Analisis ini juga membandingkan antara faktor eksternal yang berupa Peluang dan Ancaman, dengan faktor internal, yang berupa Kekuatan dan

Kelemahan, sehingga dari hasil analisisnya dapat diambil suatu keputusan strategis bagi kawasan ekowisata tersebut. Proses pembuatan analisis SWOT dapat dilakukan melalui beberapa tahapan penentuan strategi yang dibangun untuk suatu kawasan ekowisata melalui matriks SWOT.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis SWOT merupakan tahap menganalisis melalui tiga tahapan untuk memperoleh beberapa alternatif strategi Industri Kecil Menengah “Karya Mandiri” Kerajinan Dompot Kulit sebagai sebuah industri yang selalu mengedepankan kualitas. Berdasarkan hasil wawancara dengan tiga orang narasumber yaitu; (a) Miseno, selaku Ketua IKM “Karya Mandiri” Desa Maguwan Ponorogo; (b) Yanuar Dian Nugroho, selaku Pengelola Bidang Keuangan IKM; dan (c) Rohmad Eko, selaku Ketua Pemasaran IKM “Karya Mandiri”.

Adapun visi dari IKM “Karya Mandiri” adalah menjadi usaha dompet kulit berkualitas nomor satu di Indonesia; dan yang menjadi misi IKM “Karya Mandiri” yaitu:

- Menyediakan dompet berkualitas berkelanjutan.
- Mengembangkan teknologi pembuatan dompet kulit.
- Membangun jejaring kerja sama dengan para usahawan, *supplier*, dan pasar tradisional.
- Memberikan *benefit* dan *value* bagi konsumen dan seluruh *stakeholder*.

Keunggulan kompetitif yang dimiliki:

1. Memiliki dompet berkualitas berkelanjutan untuk didistribusikan di Indonesia.
2. Jaringan kerja sama para pengusaha, toko kerajinan kulit, dan *reseller*.

Analisis SWOT mengharuskan para manajer strategis untuk menemukan kesesuaian strategis antara kekuatan dan kelemahan internal (*Internal Factor Evaluation*) serta peluang dan ancaman eksternal (*External Factor Evaluation*). Analisis ini juga harus mengidentifikasi kompetensi langka organisasi, yaitu keahlian dan sumber-sumber tertentu yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Kompetensi langka organisasi secara tepat akan mencerminkan keunggulan kompetitif yang dimiliki.

Berdasarkan hasil data wawancara yang telah diproses dan observasi lapangan, diperoleh beberapa faktor penting terkait dengan pengembangan IKM “Karya Mandiri” Kerajinan Dompot Kulit yang terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Berikut penjabaran analisis faktor internal dan faktor eksternal potensi IKM “Karya Mandiri” adalah sebagai berikut:

### A. Faktor Internal

#### 1) Kekuatan

- a. Memiliki kualitas dompet yang sangat baik.

- b. Memiliki jaringan usaha yang sudah mapan.
  - c. Tersedianya dompet yang berkualitas dan berkelanjutan.
  - d. Penggunaan teknologi dalam pengelolaan usaha.
  - e. Memiliki SOP dalam produksi dompet.
- 2) Kelemahan
- a. Risiko yang tinggi dalam produksi dompet.
  - b. Pengawasan produksi.
  - c. Kesulitan mendapatkan mitra baru sebagai mitra produksi.
  - d. Masih belum bisa memenuhi semua jenis permintaan dompet.
  - e. Sasaran pasar belum luas.
- B. Faktor Eksternal
- 3) Peluang
- a. Banyaknya pemasok (kulit sapi).
  - b. Meningkatnya permintaan dompet kulit yang berkualitas.
  - c. Meningkatnya bisnis *online*.
  - d. Tingginya pengguna media sosial.
- 4) Ancaman
- a. Tingginya persaingan terhadap distributor lain di bidang usaha yang sama.
  - b. Harga dompet yang fluktuatif.
  - c. Menurunnya minat pelanggan dalam bidang kulit.
  - d. Persaingan pasar bebas.

### 1. Tahap Masukan

Berdasarkan hasil wawancara dan kuesioner yang diberikan kepada empat responden, diperoleh hasil analisis strategi faktor internal dan eksternal dengan bobot nilai tiap responden dan rata-rata bobot dikali peringkat sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

| No               | Faktor Internal  | Bobot | Peringkat | Nilai        |
|------------------|--|-------|-----------|--------------|
| <b>Kekuatan</b>  |  |       |           |              |
| 1.               | Memiliki kualitas dompet yang sangat baik.             | 0,099 | 3,333     | 0,329        |
| 2.               | Memiliki jaringan usaha yang sudah mapan.              | 0,103 | 3,333     | 0,343        |
| 3.               | Tersedianya dompet yang berkualitas dan berkelanjutan. | 0,114 | 2,333     | 0,265        |
| 4.               | Penggunaan teknologi dalam pengelolaan usaha.          | 0,110 | 3,333     | 0,366        |
| 5.               | Memiliki SOP dalam produksi dompet.                    | 0,114 | 3,333     | 0,379        |
|                  | <b>Total Nilai Kekuatan</b>                            |       |           | <b>1,682</b> |
| <b>Kelemahan</b> |  |       |           |              |
| 1.               | Risiko yang tinggi dalam produksi dompet.              | 0,094 | 2,000     | 0,188        |



|    |  |              |          |              |
|----|--|--------------|----------|--------------|
| 2. | Pengawasan produksi.                                     | 0,342        | 1,666    | 0,569        |
| 3. | Kesulitan mendapatkan mitra baru sebagai mitra produksi. | 0,090        | 2,000    | 0,180        |
| 4. | Masih belum bisa memenuhi semua jenis permintaan dompet. | 0,079        | 1,333    | <b>0,105</b> |
| 5. | Sasaran pasar belum luas.                                | 0,337        | 1,666    | <b>0,561</b> |
|    | <b>Total Nilai Kelemahan</b>                             |              |          | <b>1,603</b> |
|    | <b>Total kekuatan dan kelemahan</b>                      | <b>1,000</b> | <b>-</b> | <b>3,285</b> |

Pada tabel 1, hasil analisis matriks IFE yaitu nilai tertinggi adalah “*Sasaran pasar belum luas*” yaitu sebesar **0,561**, sedangkan yang terendah adalah “*Masih belum bisa memenuhi semua jenis permintaan dompet*” sebesar **0,105**.

Tabel 2. Hasil Analisis Matriks EFE IKM Karya Mandiri

| No             | Faktor Eksternal  | Bobot        | Peringkat | Nilai        |
|----------------|---|--------------|-----------|--------------|
| <b>Peluang</b> |   |              |           |              |
| 1              | Banyaknya pemasok (kulit sapi).   | 0,142        | 3,333     | <b>0,473</b> |
| 2              | Meningkatnya permintaan dompet kulit yang berkualitas.                    | 0,133        | 3,333     | 0,443        |
| 3              | Meningkatnya bisnis online.   | 0,127        | 2,333     | 0,296        |
| 4              | Tingginya pengguna media sosial.  | 0,121        | 2,666     | 0,322        |
|                | <b>Total Nilai Peluang</b>  |              |           | <b>1,534</b> |
| <b>Ancaman</b> |   |              |           |              |
| 5              | Tingginya persaingan terhadap distributor lain di bidang usaha yang sama. | 0,121        | 1,333     | <b>0,161</b> |
| 6              | Harga dompet yang fluktuatif.   | 0,121        | 2,333     | 0,282        |
| 7              | Menurunnya minat pelanggan dalam bidang kulit.                            | 0,121        | 2,333     | 0,282        |
| 8              | Persaingan pasar bebas.   | 0,107        | 1,666     | 0,178        |
|                | <b>Total Nilai Ancaman</b>  |              |           | <b>0,903</b> |
|                | <b>Total peluang dan ancaman</b>  | <b>1,000</b> | <b>-</b>  | <b>2,437</b> |

Pada tabel 2, hasil analisis matriks EFE yaitu nilai terendah yaitu “*Tingginya persaingan terhadap distributor lain di bidang usaha yang sama*” sebesar **0,161**, sedangkan yang tertinggi adalah “*Banyaknya pemasok kulit (sapi)*” sebesar **0,473**.

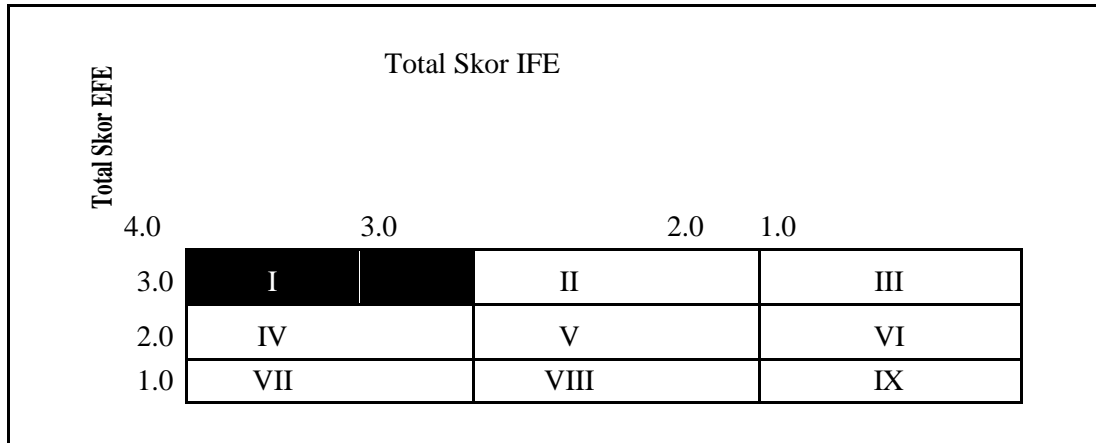
## 2. Tahap Pencocokan

### a. Analisis Matriks IE (Internal-Eksternal)

Tahap ini merupakan tahap pencocokan dengan memasukkan hasil pembobotan dan peringkat pada matriks EFE dan IFE ke dalam matriks IE. Dari hasil perhitungan di atas,

diperoleh hasil IFE sebesar **3,507** dan EFE sebesar **3,262**. Angka tersebut selanjutnya dapat menggambarkan posisi IKM “Karya Mandiri” melalui Matriks IE.

Tabel 3 Matriks IE IKM Karya Mandiri



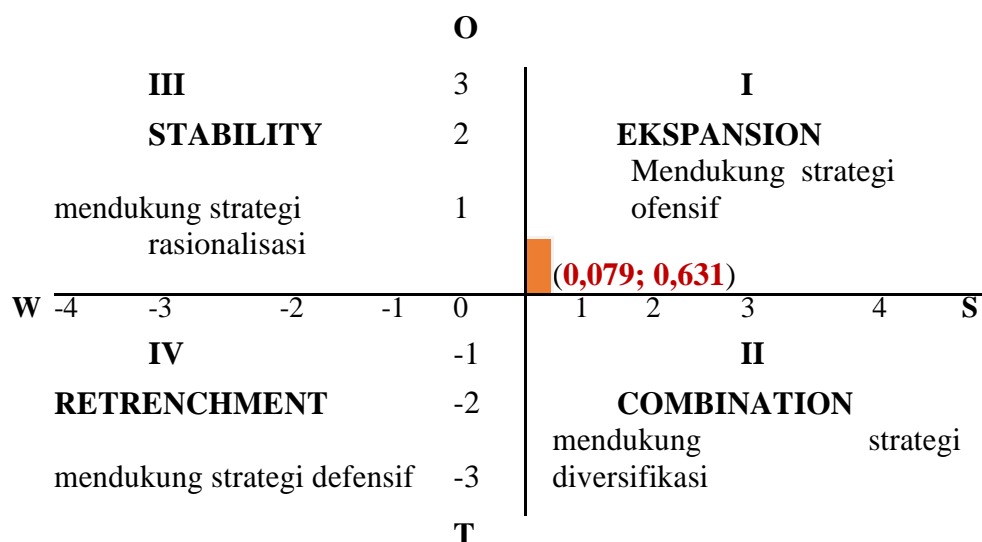
Posisi IKM “Karya Mandiri” melalui Matriks IE menunjukkan *Growth and Build* (tumbuh dan bina) karena berada pada posisi I. Strategi yang cocok adalah intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal).

b. Kuadran Analisis SWOT

Untuk kuadran analisis SWOT IKM “Karya Mandiri” dihitung berdasarkan berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai Faktor Internal} &= \text{Kekuatan} - \text{Kelemahan} \\
 &= 1,682 - 1,603 \\
 &= 0,079
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai Faktor Eksternal} &= \text{Peluang} - \text{Ancaman} \\
 &= 1,534 - 0,903 \\
 &= 0,631
 \end{aligned}$$



Gambar 1. Kuadran analisis SWOT IKM “Karya Mandiri”

Kuadran Analisis SWOT IKM “Karya Mandiri” Kerajinan Dompot Kulit di Desa Maguwan menunjukkan posisinya berada pada kuadran I yaitu Expansion. Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi pemasaran yang diterapkan dalam kondisi ini adalah strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*), tetapi dalam menganalisisnya kembali, diperlukan pemilihan strategi yang berupa penggunaan setiap kekuatan untuk menghadapi setiap ancaman dengan menciptakan diversifikasi untuk menciptakan peluang. Selanjutnya adalah perumusan strategi-strategi melalui matriks SWOT yang diperoleh dengan memasangkan faktor-faktor eksternal dengan faktor-faktor internal. Dalam matriks SWOT diperlihatkan kesesuaian antara kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

c. Matriks SWOT

Matriks SWOT IKM “Karya Mandiri” diperoleh dengan memasangkan faktor-faktor eksternal dengan faktor-faktor internal. Dalam matriks SWOT diperlihatkan kesesuaian antara kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman seperti terlihat pada tabel berikut.

Tabel 4. Alternatif strategi IKM “Karya Mandiri” dalam Matriks SWOT

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>FAKTOR INTERNAL</b>  | <b>Strengths (S)</b>   | <b>Weaknesses (W)</b>   |
|   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki kualitas dompet yang sangat baik.</li> <li>2. Memiliki jaringan usaha yang sudah mapan.</li> <li>3. Tersedianya dompet yang berkualitas dan berkelanjutan.</li> <li>4. Penggunaan teknologi dalam pengelolaan usaha.</li> <li>5. Memiliki SOP dalam produksi dompet.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Risiko yang tinggi dalam produksi dompet.</li> <li>2. Pengawasan produksi.</li> <li>3. Kesulitan mendapatkan mitra baru sebagai mitra produksi.</li> <li>4. Masih belum bisa memenuhi semua jenis permintaan dompet.</li> <li>5. Sasaran pasar belum luas.</li> </ol> |
| <b>FAKTOR EKSTERNAL</b>   | <b>Opportunities (O)</b>   | <b>SO</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Banyaknya pemasok (kulit sapi).</li> <li>2. Meningkatnya permintaan dompet kulit yang berkualitas.</li> <li>3. Meningkatnya bisnis <i>online</i>.</li> <li>4. Tingginya pengguna media sosial.</li> </ol>                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan kualitas kulit sapi pada dompet agar permintaan terus berkelanjutan. (S1, S2, S3, O1, O2)</li> <li>2. Menggunakan media sosial sebagai teknologi dalam bisnis <i>online</i>. (S4, O3)</li> </ol>   | <b>WO</b>   |
|   |  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki staf yang khusus memeriksa <i>finishing</i> dompet kulit yang sudah siap dipasarkan. (O2, W1, W2)</li> <li>2. Memiliki tim pemasaran yang siap untuk berkomunikasi dengan mitra baru. (W3, W4, O4)</li> </ol>  |
|   | <b>Threats (T)</b>   | <b>ST</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingginya persaingan terhadap distributor lain di bidang usaha yang sama.</li> <li>2. Harga dompet yang fluktuatif.</li> <li>3. Menurunnya minat pelanggan dalam bidang kulit.</li> <li>4. Persaingan pasar bebas.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menambah kualitas dan jenis produk dompet yang lain untuk meningkatkan pasar yang fluktuatif. (S1, S2, S3, T1, T2)</li> <li>2. Membuat kesepakatan kerja sama yang baik dengan para pelanggan tetap (<i>supplier</i>). (S2, S5, T4)</li> </ol>   | <b>WT</b>   |
|   |  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perlu perubahan tatanan sistem organisasi dalam operasional dan produksi dompet. (W1, W2, W3, W4, T1, T2)</li> </ol>  |

### 3. Tahapan Keputusan

Tahap keputusan berdasarkan Matriks IE adalah bahwa posisi IKM “Karya Mandiri” melalui Matriks IE menunjukkan *Expansion* karena berada pada posisi I. Strategi yang cocok adalah intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan

pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal).

- Intensif, terdiri dari penetrasi pasar yaitu memasarkan dengan gencar produk berkualitas berkelanjutan dengan menggunakan media sosial. Pengembangan pasar yaitu dengan menambah dan memperluas jaringan kerja sama dengan *supplier* untuk membuka pangsa pasar baru. Dan pengembangan produk yaitu memproduksi terus-menerus produk yang berkualitas.

- Integrasi ke depan yaitu mendapatkan kepemilikan kontrol (pengawasan) atas penyalur/penjual eceran dan integrasi ke belakang yaitu memiliki kontrol atas pemasok (kulit sapi) untuk menjamin kualitas dompet yang dihasilkan. Dari alternatif strategi matriks SWOT memang strategi ini tidak dihasilkan, tetapi untuk saat sekarang inilah strategi yang diterapkan oleh IKM “Karya Mandiri”. Maka strategi masih sangat relevan untuk diterapkan dalam IKM “Karya Mandiri”.

Kuadran Analisis SWOT IKM Karya Mandiri menunjukkan posisinya berada pada kuadran I *Expansion* sehingga diperlukan pemilihan strategi yang berupa penggunaan setiap kekuatan untuk memanfaatkan setiap peluang. Posisi tersebut mengarah pada strategi **SO** yaitu:

1. Memiliki kualitas pada dompet kulit sapi dan permintaan yang terus berkelanjutan.
2. Menggunakan media sosial sebagai teknologi dalam bisnis *online*.

Adapun Strategi generik dan variasi strategi IKM “Karya Mandiri” adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan biaya menyeluruh (*overall cost leadership*). Strategi kepemimpinan biaya menyeluruh adalah strategi bersaing biaya rendah yang ditujukan untuk pasar luas dan mengharuskan “membangun secara agresif fasilitas skala efisien, pengurangan harga yang gencar, pengendalian biaya dan ongkos yang ketat, penghindaran pelanggan-pelanggan marginal, dan meminimalisasi biaya seperti pelayanan, tenaga penjual, iklan, dan sebagainya. Harga murah berfungsi sebagai hambatan pesaing untuk masuk ke dalam industri, dan hanya sedikit yang dapat menandingi keunggulan biaya pemimpin.

2. Integrasi ke depan, yaitu mendapatkan kepemilikan kontrol (pengawasan) atas penyalur/penjual eceran. IKM ini memerhatikan pelanggan agar tetap memakai produk dompet hasil buatan IKM ini dan selalu puas dengan hasil produk yang sudah dibuat.

3. Integrasi ke belakang, yaitu memiliki kontrol atas pemasok kulit sapi. Bahan baku yang digunakan oleh IKM ini merupakan bahan limbah kulit sisa dari hasil pabrik jok mobil ataupun tas, di mana kulitnya terlihat lebar dan masih bisa digunakan untuk membuat produk dompet. Kerja sama ini saling menguntungkan, baik dari pihak pabrik maupun dari pihak IKM di mana pihak pabrik diuntungkan karena limbah yang tidak terpakai masih bisa dijual dan pihak IKM juga diuntungkan karena mendapatkan bahan baku yang murah karena produknya bisa dijual murah dan mampu bersaing, dikarenakan produk dijual dengan harga yang murah tetapi tetap mempunyai kualitas yang tinggi.

4. Pengembangan produk, memproduksi terus-menerus produk yang berkualitas. IKM ini selalu menjaga kualitas keaslian kulit dan pengerjaan yang rapi. IKM “Karya Mandiri” ini tidak pernah menggunakan kulit imitasi untuk membuat produk. Hal ini dilakukan untuk menjaga nama IKM ini agar tidak jatuh dan tetap dipercaya oleh pelanggan. Untuk masalah pengembangan produk, IKM selalu mengembangkan produknya sesuai dengan keinginan pasar. Dimulai dari pemilihan bahan baku, tahap desain sampai tahap pengerjaan akhir (*finishing*).

## KESIMPULAN

Strategi generik saat ini berdasarkan hasil analisis Matriks IE dan Kuadran SWOT maka, dilihat dari hasil analisis matriks IE posisi IKM “Karya Mandiri” menunjukkan *Growth and Build* (tumbuh dan bina) dalam posisi I. Strategi yang cocok adalah intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal). Variasi strategi yang cocok adalah intensif atau integrasi. Sedangkan menurut hasil kuadran SWOT posisi industrinya berada pada kuadran I, *Expansion* yaitu mendukung strategi ofensif. Oleh karena itu, dalam usaha ini strategi generik yang akan digunakan adalah *expansion*. Untuk variasi strategi yang akan digunakan adalah diversifikasi (variasi strategi kuadran SWOT), Intensif dan Integrasi (variasi strategi dari matriks IE).

Untuk tiga sampai lima tahun mendatang strategi generik sulit ditentukan tanpa studi kelayakan bisnis. Sangat penting untuk melihat perkembangan usaha sejauh mana dalam 2 (dua) tahun ke depan ini. Jika strategi yang dihasilkan berdasarkan analisis SWOT diterapkan dan berjalan dengan baik maka, selanjutnya strategi generik yang bisa digunakan adalah fokus konsumen.

Fokus konsumen dalam arti ini tidak perlu lagi gencar untuk menambah produk dan jaringan kerja sama untuk usahawan dan *supplier*, karena sudah pasti IKM “Karya Mandiri” memiliki banyak jenis produk dan jaringan kerja sama. Maka, untuk tiga sampai lima tahun mendatang tersebut IKM “Karya Mandiri” perlu fokus konsumen untuk menjaga hubungan usaha dapat berjalan dengan baik dan lancar.

Variasi Strategi yang dapat diterapkan untuk tiga sampai lima tahun mendatang adalah sebagai berikut (dilihat dari strategi Generik Fokus Konsumen):

1. Integrasi ke belakang yaitu memiliki kontrol atas pemasok (kulit sapi) untuk menjamin kualitas dompet yang dihasilkan.
2. Integrasi ke depan yaitu memiliki kontrol atas *supplier* dalam penjualan produk. Sehingga tidak lagi *supplier* yang memiliki kontrol terhadap usaha Pak Miseno.
3. Pengembangan produk yaitu meningkatkan kualitas dompet dan menjaga stabilitas keberlanjutan dompet itu sendiri (jangan sampai produk tidak tersedia saat terjadi permintaan).

## KEPUSTAKAAN

- Bagus, Gusti I dan Eka, Made Ni. 2012. *Metodologi Penelitian Pariwisata dan Perhotelan*. Universitas Udayana, Bali: Penerbit ANDI.
- Creswell W. John. 2014. *Research Design Edisi IV*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- David, Fred R. 2016. *Manajemen Strategis*, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Gumelar, Bayu, Pratiwi, dan Nur, Ratih, “Strategi Pengembangan Industri Kecil Kripik Tempe di Desa Karangtengah Prandon Kabupaten Ngawi, *Jurnal Administrasi Publik*, Fakultas Administrasi Universitas Brawijaya.
- Nugroho, Iwan. 2011. *Ekowisata dan Pembangunan Berkelanjutan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rangkuti, Freddy. *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis: Cara menghitung Bobot, Rating, dan OCAI*. Jakarta; PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, Abdul. 2016. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Mitra Wacana Media.
- Setiawan, Budi. 2010. Strategi Pengembangan Usaha Kerajinan Bambu di Wilayah Kampung Pajeleran Sukahati Kecamatan Cibinong Kabupaten Bogor. *Jurnal Manajemen dan Organisasi* Volume I, No.2, Prodi Manajemen STIE Cibinong, Bogor.
- Prasnowo, Adi, dan Hidayat, Khoirul. 2017. “Strategi Pengembangan Sentra Industri Kecil Menengah Produksi Krupuk”. *Jurnal Teknika: Engineering and Sains Journal*, Volume 1, No.1, Universitas Maarif Hasyim Latif, Sidoarjo, Indonesia.