

**STRATEGI PEMASARAN USAHA MIKRO KECIL MENENGAH  
(UMKM) KERIPIK TEMPE YANG BERKELANJUTAN DI DAERAH  
SANAN KOTA MALANG**

**Oleh**

**SUKRAJ PUTERA**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**FAKULTAS PERTANIAN**

**MALANG**

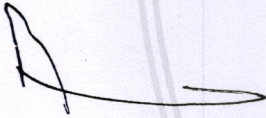
**2019**

LEMBAR PENGESAHAN

Mengesahkan  
MAJELIS PENGUJI

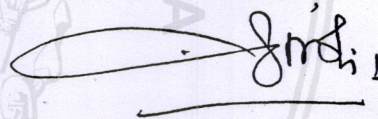
Penguji I

Penguji II



Dr. Ir. Abdul Wahib Muhaimin, MS.

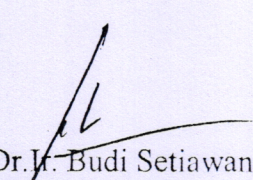
NIP. 195503271981031003



Dwi Retnoningsih, SP., MP., MBA.

NIP. 198201102015042001

Penguji III



Prof. Dr. Ir. Budi Setiawan, M.S.

NIP. 195503271981031003

Tanggal Persetujuan:



## KATA PENGANTAR

Ucapan puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa penulis panjatkan sebagai ucapan terima kasih atas rahmatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan dengan baik skripsi berjudul “Strategi Pemasaran Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Keripik Tempe Yang Berkelanjutan Di Daerah Sanan Kota Malang”.

Ucapan terima kasih juga penulis ucapkan pada semua orang yang telah membantu dalam pengerjaan tugas akhir ini, yaitu:

1. Prof. Dr. Ir. Budi Setiawan selaku Dosen Pembimbing utama yang telah membimbing dalam memberikan saran yang bermanfaat bagi gambaran besar pengerjaan penelitian ini.
2. Ibu Dwi Retnoningsih, SP., MP. sebagai Dosen Pembimbing kedua yang telah memberikan arahan secara detail tentang penulisan skripsi agar karya tulis yang dihasilkan menjadi bermanfaat dan orisinal.
3. Kedua orang tua yang telah memberikan semangat bagi penulis dalam proses pengerjaan skripsi.
4. UMKM Sanan atas segala ilmu yang diberikan dalam pengerjaan skripsi. Terima kasih bagi UMKM Rohani, UMKM Sari Rasa, dan UMKM Kiky yang telah bersedia menjadi objek tempat penelitian.
5. Para sahabat terima kasih atas nasihat serta semangat yang diberikan dalam membantu penulisan tugas akhir ini.

Tentu banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini, oleh karena itu silahkan memberikan kritik dan saran bagi penulis agar karya tulis ilmiah ini dapat menjadi lebih baik.

Malang, Mei 2019

Sukraj Putera

155040100111120

**LEMBAR PERSETUJUAN**

Judul Penelitian : Strategi Pemasaran Usaha Kecil Menengah (UMKM)  
Keripik Tempe Yang Berkelanjutan Di Daerah Sanan Kota  
Malang

Nama Mahasiswa : Sukraj Putera

NIM : 155040100111120

Jurusan : Sosial Ekonomi Pertanian

Program Studi : Agribisnis

Pembimbing I

Pembimbing II

  
Prof. Dr. Ir. Budi Setiawan, M.S.

NIP. 195503271981031003

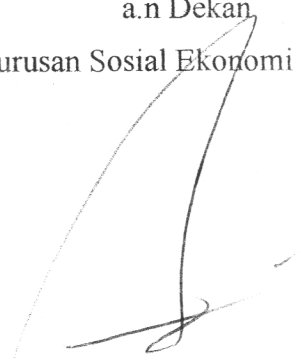
  
Dwi Retnoningsih, SP., MP., MBA.

NIP. 198201102015042001

Mengetahui,

a.n Dekan

Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian

  
Mangku Purnomo, SP., M.Si., Ph.D

NIP 197704202005011001

Tanggal Persetujuan:

## ABSTRAK

Pada tahun 2011 terdapat 55.530.000 UMKM di Indonesia sehingga 99% dari total bisnis yang ada di Indonesia merupakan UMKM. Permasalahannya adalah banyak UMKM masih menggunakan metode pemasaran yang tidak berkelanjutan. Pemasaran yang berkelanjutan atau "Sustainable Marketing" merupakan hal yang sedang hangat dibicarakan, hal ini disebabkan Sustainable Marketing tidak hanya berisi tentang perubahan dalam proses manufaktur produk dan pengiriman perusahaan tertentu, tetapi memiliki 3 prinsip utama yaitu ekonomi, lingkungan dan sosial. Perkembangan UMKM sangat diperlukan mengingat revolusi industri 4.0 yang sedang berlangsung, maka dari itu UMKM lokal harus mampu mengembangkan bisnisnya agar mampu mengikuti perkembangan zaman. Penentuan sampel ini dilakukan melalui metode *stratified random sampling* yaitu berdasarkan jumlah tenaga kerja. Sampel penelitian ini adalah 3 UMKM keripik tempe Sanan. Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif serta analisis SWOT dengan pendekatan kuantitatif. Posisi kuadran matriks IE UMKM Sanan terdapat pada sel IV yang menunjukkan *stability strategy* sehingga strategi yang dapat diterapkan perusahaan berfokus pada 3 langkah utama yaitu pengembangan pasar, penetrasi pasar serta pengembangan produk. Hambatan terbesar yang dihadapi UMKM adalah faktor modal yang rendah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 8 strategi alternatif yang dapat dilakukan. Prioritas tertinggi yaitu meningkatkan pemasaran secara *offline*.

Kata kunci: Sustainable Marketing; Hambatan; Strategi.

## ABSTRACT

*In 2011 there were 55,530,000 SMEs in Indonesia so that 99% of the total businesses in Indonesia were SMEs. The problem is that many SMEs still use unsustainable marketing methods. Continuous marketing or "Sustainable Marketing" is something that is currently being discussed, this is because Sustainable Marketing does not only contain changes in the product manufacturing process and the delivery of certain companies, but has 3 main principles, namely economic, environmental and social. The development of SMEs is very necessary given the ongoing industrial revolution 4.0, therefore local SMEs must be able to develop their businesses to be able to keep up with the times. The determination of this sample is done through the stratified random sampling method which is based on the number of workers. The sample of this study was 3 SME tempeh Sanan chips. The analytical method used is descriptive analysis and SWOT analysis with a quantitative approach. Sanan's SMEs IE quadrant matrix position is found in cell IV which shows stability strategy so that the strategy that can be applied by the company focuses on 3 main steps, namely market development, market penetration and product development. The biggest obstacle faced by SMEs is a low capital factor. The results of the study show that there are 8 alternative strategies that can be done. The highest priority is increasing offline marketing.*

*Keywords: Sustainable Marketing; Barriers; Strategy.*

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Terima kasih kepada Tuhan YME atas segala kesempatan yang diberikan, serta berbagai hambatan yang telah dilancarkan. Terima kasih atas kekuatan yang diberikan bagi penulis dalam pengerjaan skripsi ini sehingga dapat diselesaikan dengan baik.

### *Keluarga*

Terima kasih mami, papa, serta adik-adikku atas semangat yang diberikan agar skripsi ini cepat selesai.

### *Dosen Pembimbing*

Terima kasih atas segala ilmu yang diberikan dalam bimbingan sehingga memperluas wawasan peneliti sehingga dapat menjadi lebih professional dalam melakukan penelitian. Sungguh ilmu yang tidak ternilai harganya.

### *Sahabat*

Teruntuk para sahabat Agribisnis 2015 yang sudah membantu serta menemani perjalanan berproses menjadi seorang sarjana.

### *UMKM Sanan*

Terima kasih banyak kepada Bapak Saipul yang telah memberikan banyak sekali informasi tentang UMKM Sanan. Bantuan Bapak sangat berguna, terima kasih telah meluangkan waktunya dalam mengelola bisnis demi membantu penelitian saya. Semoga para Bapak dan Ibu Sanan menjadi semakin sukses dan terus berinovasi.

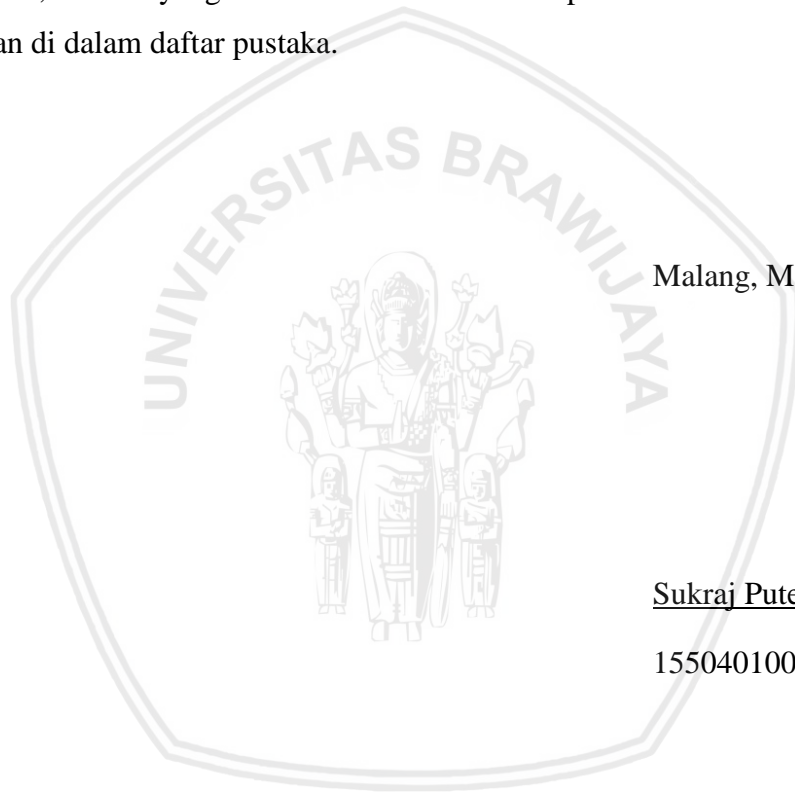
## PERNYATAAN

Skripsi ini merupakan hasil penelitian yang dilakukan saya sendiri dengan bantuan para dosen pembimbing. Skripsi ini tidak pernah ditulis serta diajukan untuk memperoleh gelar sarjana di perguruan tinggi lain. Berdasarkan pengetahuan saya tidak terdapat tulisan, karya maupun pernyataan yang telah ditulis oleh para peneliti lain, kecuali yang secara tertulis telah dikutip dalam naskah ini dan telah disebutkan di dalam daftar pustaka.

Malang, Mei 2019

Sukraj Putera

155040100111120



## DAFTAR ISI

Teks	Halaman
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>i</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>x</b>
<b>I. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Latar Belakang.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Rumusan Masalah.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Tujuan Penelitian .....</b>	<b>5</b>
<b>1.4 Kegunaan Penelitian .....</b>	<b>6</b>
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. Tinjauan Penelitian Terdahulu.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2. Tinjauan Pemasaran.....</b>	<b>10</b>
<b>2.3. Tinjauan <i>Sustainable Marketing</i> .....</b>	<b>10</b>
<b>2.4 Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) .....</b>	<b>12</b>
2.4.1 Klasifikasi Usaha Mikro Kecil Menengah .....	12
2.4.2 Hambatan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM).....	15
<b>2.5 Manajemen Strategi .....</b>	<b>17</b>
<b>III. KERANGKA TEORITIS .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1 Kerangka Pemikiran.....</b>	<b>19</b>
<b>3.2 Batasan Masalah.....</b>	<b>22</b>
<b>3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....</b>	<b>22</b>
<b>IV. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>29</b>
<b>4.1 Metode Penentuan Lokasi Penelitian .....</b>	<b>29</b>
<b>4.2 Metode Penentuan Sampel .....</b>	<b>29</b>
<b>4.3 Metode Pengambilan Data .....</b>	<b>29</b>
<b>4.4 Metode Analisis Data .....</b>	<b>30</b>
4.4.1 Analisis Deskriptif.....	30
4.4.2 Pendekatan Kuantitatif Matriks SWOT.....	30





4.4.3 Analisis Matriks IE .....	33
4.4.5 Analisis QSPM .....	35
<b>V. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>37</b>
<b>5.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....</b>	<b>37</b>
5.1.1 Keadaan Umum Daerah Sanan.....	37
5.1.2 Gambaran Umum UMKM.....	38
<b>5.2 Lingkungan Internal dan Eksternal UMKM Keripik Tempe Sanan .....</b>	<b>40</b>
<b>5.3 Faktor-Faktor Penghambat Pertumbuhan UMKM Keripik Tempe Sanan.....</b>	<b>43</b>
5.3.1 UMKM Rohani.....	44
5.3.2 UMKM Sari Rasa .....	45
5.3.3 UMKM Kiky .....	47
<b>5.4 Analisis Faktor-Faktor Hambatan Terhadap Implementasi <i>Sustainable Marketing</i>.....</b>	<b>48</b>
<b>5.5 Solusi bagi Hambatan yang Dihadapi UMKM Keripik Tempe Sanan....</b>	<b>51</b>
5.5.1 UMKM Rohani.....	52
5.5.2 UMKM Sari Rasa .....	54
5.5.3 UMKM Kiky .....	56
<b>5.6 Analisis Faktor-Faktor Strategi Internal dan Eksternal UMKM Keripik Tempe Sanan.....</b>	<b>58</b>
<b>5.7 Matriks Strategi Pemasaran UMKM Keripik Tempe Sanan .....</b>	<b>60</b>
<b>5.8 Matriks SWOT .....</b>	<b>62</b>
<b>5.9 Alternatif Strategi Pemasaran UMKM Keripik Tempe Sanan.....</b>	<b>68</b>
<b>VI. PENUTUP .....</b>	<b>72</b>
<b>6.1 Kesimpulan .....</b>	<b>72</b>
<b>6.2 Saran .....</b>	<b>73</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>74</b>

## RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama Sukraj Putera dengan nama panggilan Sukraj. Penulis dilahirkan di Jakarta, pada tanggal 11 Juni 1996 sebagai anak ke-1 dari 3 bersaudara yang lahir dan dibesarkan oleh Bapak Kishan Raj dan Ibu Simmarjit. Penulis menghabiskan masa kecilnya di daerah kota yaitu daerah Jakarta Barat.

Penulis menempuh pendidikan sekolah dasar di Sekolah Kristen Makarios pada tahun 2003 sampai tahun 2009. Setelah tamat menempuh pendidikan sekolah dasar penulis melanjutkan sekolah menengah pertama di SMP Kristen Makarios pada tahun 2009 sampai 2012. Kemudian tahun 2012 sampai 2015 menempuh sekolah pendidikan menengah atas di SMA Kristen 4 BPK Penabur. Pada tahun 2015 penulis terdaftar sebagai mahasiswa Strata 1 Program Studi Agribisnis melalui jalur SBMPTN di Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya Malang. Prestasi yang pernah dicapai penulis semasa menempuh pendidikan adalah mengikuti program Beasiswa *Scholarion Indonesian Foundation* pada tahun 2018.

Penulis merupakan orang yang gemar mencoba hal baru selama menjadi mahasiswa penulis pernah mengikuti kegiatan sosial yaitu brawijaya mengajar dimana setiap hari sabtu penulis pergi ke dampit untuk mengajar anak SD ilmu eksak dasar seperti matematika. Selain itu penulis juga bergabung dalam organisasi IAAS (*International Association of Students in Agricultural Related Science*) sehingga mendapat kesempatan untuk belajar tentang penggunaan traktor serta belajar berorganisasi melalui berbagai pengalaman menjadi panitia dalam suatu acara.

## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) merupakan perusahaan memiliki potensi yang paling dinamis dalam ekonomi negara yang sedang berkembang. Peran signifikan yang dimainkan UMKM dalam perekonomian tidak bisa diremehkan, UMKM berperan dalam menciptakan pekerjaan sehingga berguna dalam menjadi mesin pertumbuhan di satu negara (Ayyagari, Demircuc-Kunt, & Maksimovic, 2011). Peneliti lain yaitu Beck (2007) juga menambahkan bahwa UMKM dapat memberikan sampai 60% dari total lapangan pekerjaan di bidang manufaktur banyak negara. UMKM saat ini juga memberikan keuntungan besar bagi ekonomi Indonesia, hal ini dapat dilihat melalui data dari Irjayanti dan Azis (2012) dalam artikelnya “*Barrier Factors and Potential Solutions for Indonesian SMEs*” yang mengatakan bahwa pada tahun 2011 terdapat 55.530.000 UMKM di Indonesia sehingga 99% dari total bisnis yang ada di Indonesia merupakan UMKM.

Permasalahannya adalah UMKM di Indonesia banyak yang bersifat *home industry* sehingga masih menggunakan metode pemasaran yang tradisional dan tidak berkelanjutan. Pemasaran yang berkelanjutan atau “*Sustainable Marketing*” merupakan hal yang penting dan sedang hangat dibicarakan akhir-akhir ini. Perbincangan tentang tanggung jawab masalah sosial serta kebijakan lingkungan yang mampu mendapat keuntungan agar bisa dilakukan secara berkelanjutan oleh perusahaan merupakan topik penting yang perlu dibahas. Masalah ini penting untuk dipecahkan karena hal ini berkaitan terhadap perlindungan sumber daya alam bagi generasi di masa depan. Solusi masalah pembangunan berkelanjutan tidak hanya bergantung pada proses di mana produk ekologis diciptakan, tetapi juga pada investasi di masa depan untuk meningkatkan kondisi yang terjadi saat ini menjadi lebih baik. *Sustainable marketing* tidak hanya berisi tentang perubahan dalam proses manufaktur produk dan pengiriman perusahaan tertentu, tetapi perubahan dalam ekonomi, pemikiran dan tindakan seluruh masyarakat.

Studi mengenai penerapan *sustainable marketing* dalam UMKM masih sangat jarang. Praktik *sustainable marketing* lebih mudah untuk di perusahaan besar, dibanding tingkat UMKM (Perrini, Russo, & Tencati, 2007) sehingga UMKM menjadi merupakan kelompok yang sebagian besar tidak tersentuh dalam

agenda keberlanjutan. *Sustainable Marketing* mempunyai tantangan yang berbeda dari perspektif UMKM. Pemahaman secara menyeluruh tentang kesulitan UMKM yang merupakan hambatan untuk berubah menuju keberlanjutan perlu diketahui terlebih dahulu sebelum mengembangkan strategi keberlanjutan untuk UMKM. Banyak kasus yang membuktikan upaya pemerintah dalam mempromosikan praktik UMKM yang berkelanjutan gagal untuk mencapai tujuan awal mereka karena kurangnya pengetahuan tentang para UMKM (Tilley, 2000).

Pentingnya penelitian ini dilakukan adalah untuk menentukan strategi yang tepat berdasarkan konsep pemasaran yang berkelanjutan untuk pengembangan UMKM. Perkembangan UMKM sangat diperlukan mengingat revolusi industri 4.0 yang sedang berlangsung, maka dari itu UMKM lokal harus mampu mengembangkan bisnisnya agar mampu mengikuti perkembangan zaman. Daerah Sanan juga memiliki banyak UMKM yang menjual produk yang hampir sama yaitu keripik tempe, maka dari itu para UMKM harus melakukan strategi pemasaran yang tepat agar bisnis dapat tetap berjalan. Rekomendasi yang efektif untuk menerapkan strategi bagi UMKM agar berkembang hanya bisa diberikan setelah mengetahui hambatan-hambatan tersebut. Penelitian sebelumnya telah menyelidiki hambatan yang mempengaruhi pengembangan UMKM dalam spesifik daerah, tetapi sangat sedikit penelitian yang diarahkan mengembangkan beberapa UMKM sekaligus dan memandang UMKM sebagai suatu kelompok. Penelitian tentang UMKM sebagai suatu kelompok akan memberi keunggulan yaitu dapat mengungkap permasalahan umum yang dihadapi UMKM di daerah tersebut. Dalam tulisan ini, daerah yang akan digunakan untuk menguji hambatan serta menentukan strategi yang sesuai adalah daerah Sanan terutama pada UMKM Keripik Tempe.

Penelitian sebelumnya mengenai penerapan *sustainable marketing* dalam pengembangan UMKM di Indonesia masih sangat sedikit, bahkan belum ada penelitian tentang strategi pengembangan usaha dengan konsep *sustainable marketing* yang membahas UMKM Keripik Tempe di daerah Sanan. Peneliti memilih daerah Sanan sebagai tempat penelitian karena daerah Sanan memiliki keunikan tersendiri yang membuatnya menarik untuk diteliti yaitu merupakan kawasan UMKM keripik tempe, menurut data dari ketua paguyuban UMKM Sanan pada tahun 2019 jumlah UMKM sudah mencapai 64 unit. Banyaknya UMKM

keripik tempe yang berada di daerah Sanan ini menjadikannya tempat ideal untuk melakukan penelitian, sebab peneliti dapat mencari data dari beberapa UMKM yang ada untuk mengungkap hambatan umum yang dihadapi UMKM dalam menjalankan usahanya. Salah satu permasalahan yang terjadi adalah jumlah produksi pada UMKM Sanan yaitu 100-400 bungkus per hari, tetapi jumlah ini masih belum maksimal dengan alasan bahwa UMKM belum mampu membuka cabang untuk usahanya. Penelitian ini dilakukan dengan harapan agar UMKM keripik tempe di daerah Sanan dapat mengatasi faktor-faktor hambatan dari segi lingkungan, sosial serta ekonomi dengan mengimplementasikan strategi-strategi yang sesuai.

### 1.2. Rumusan Masalah

Keripik tempe Sanan merupakan salah satu oleh-oleh khas dan favorit di Kota Malang. Industri tempe di daerah Sanan sangat membantu perkembangan ekonomi daerah Sanan. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya usaha keripik tempe di sepanjang jalan Sanan, mayoritas warga di daerah Sanan menjadikan rumahnya sebagai tempat produksi keripik tempe. Popularitas keripik tempe Sanan ini menunjukkan bahwa terdapat peluang yang besar bagi usaha ini. Sebagai contoh keripik tempe Sanan mempunyai peluang yang cukup besar karena selain rasanya yang khas, harganya juga tergolong murah. Hal ini menyebabkan konsumen keripik tempe Sanan tidak hanya terdapat dari masyarakat Kota Malang, tetapi juga dari luar Kota Malang.

Permasalahannya adalah industri tempe di daerah Sanan masih bersifat *home industry* dan tidak menggunakan pemasaran yang berkelanjutan. Perkembangan zaman sekarang sudah tidak memungkinkan bagi perusahaan untuk menjalankan bisnisnya secara konvensional, karena sekarang sedang terjadi revolusi industri 4.0. Tujuan utama revolusi industri 4.0 adalah memenuhi kebutuhan pelanggan individu dengan mengintegrasikan kemajuan teknologi serta peran manusia dalam lingkungan produksi, revolusi industri 4.0 menekankan pada penggunaan internet dalam kegiatan pemasaran (Vaidya, Ambad, dan Bhosle 2018). Masalahnya adalah hanya sedikit pengusaha keripik tempe Sanan yang memasarkan bisnisnya dengan memperhatikan prinsip-prinsip keberlanjutan.

Pengusaha keripik tempe Sanan tidak bisa terus mengandalkan sistem pemasaran tradisional dan harus mengikuti perkembangan jaman mengikuti sistem pemasaran yang lebih modern dengan menggunakan internet. Peluang pasar keripik tempe sekarang menjadi lebih baik dan meluas berkat perkembangan teknologi maka para pengusaha keripik tempe Sanan juga harus melakukan inovasi dalam pemasaran, karena pemasaran merupakan ujung tombak yang menentukan masa depan usaha mereka.

Faktor-faktor yang menghambat dalam menjalankan usaha keripik tempe Sanan perlu diketahui. Faktor ini terbagi menjadi 2 yaitu faktor internal maupun eksternal. Hambatan-hambatan secara detail pada faktor internal maupun eksternal masih belum diketahui dengan pasti, maka dari itu penelitian perlu dilakukan untuk mengetahui hambatan-hambatan tersebut agar dapat memikirkan strategi untuk menyelesaikannya. Hambatan ini dapat diselesaikan dengan cara menerapkan prinsip *sustainable marketing* atau pemasaran yang berkelanjutan. *Sustainable marketing* mampu membantu meningkatkan *competitive advantage* perusahaan dalam menghadapi saingannya karena *sustainable marketing* yang mempunyai 3 prinsip utama menurut Davis (2014) yaitu ekonomi, lingkungan dan sosial. Menurut Praude dan Bormane (2013) implementasi *sustainable marketing* dapat dilakukan dalam berbagai level, pada tingkat perusahaan semua bagian dari perusahaan tersebut harus bertujuan untuk mencapai pengembangan berkelanjutan tetapi juga mempertimbangkan dari sisi finansial, manajemen dan pemasaran.

*Sustainable marketing* merupakan hal yang penting dan perlu diperhatikan oleh UMKM keripik tempe Sanan. Hal ini dikarenakan *sustainable marketing* merupakan indikator keberhasilan perusahaan dalam melestarikan lingkungan, membantu masyarakat sekitar, serta mendapatkan keuntungan bagi perusahaan. *Sustainable marketing* juga berfungsi untuk meningkatkan kepuasan konsumen. Pentingnya mengetahui strategi yang tepat bagi UMKM keripik Sanan dalam menjalankan usahanya menjadikan penelitian ini perlu dilakukan. Konsep yang digunakan pada penelitian ini adalah *sustainable marketing* dikarenakan sesuai dengan kondisi global saat ini. *Sustainable marketing* atau pemasaran yang berkelanjutan juga dapat membantu menentukan strategi bagi UMKM agar dapat

menjalankan usahanya secara terus-menerus dan selalu bertumbuh dengan baik sehingga dapat menjadi sukses.

Permasalahan riil yang terjadi adalah banyak UMKM keripik tempe Sanan yang mengalami hambatan dalam menjalani usahanya. Persaingan juga meningkat sehingga UMKM keripik tempe di daerah Sanan harus melakukan inovasi dari segi pemasaran agar mampu bersaing. Perbedaan permasalahan teoritis dan riil yang terjadi lapang dapat dilihat dari teori pemasaran berkelanjutan yang baik tapi belum dijalankan oleh para UMKM di Sanan. Teori *sustainable marketing* mengatakan berguna untuk 3 prinsip lingkungan, ekonomi dan sosial serta dapat meningkatkan kepuasan konsumen. Kenyataan yang terjadi adalah masih banyak UMKM yang belum memenuhi fungsi tersebut serta mengalami hambatan dalam menjalankan bisnisnya. Penelitian ini berusaha untuk meneliti permasalahan tersebut melalui rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apa saja faktor yang menghambat pertumbuhan bagi UMKM Keripik Tempe Daerah Sanan dalam menjalankan usahanya?
2. Seberapa besar pengaruh faktor penghambat pertumbuhan kepada UMKM Keripik Tempe Daerah Sanan dalam mengimplementasi prinsip *Sustainable Marketing*?
3. Bagaimana solusi dan strategi alternatif yang dapat digunakan UMKM Keripik Tempe Daerah Sanan?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan maka penelitian ini memiliki 3 tujuan utama yaitu:

1. Mengetahui faktor yang menghambat pertumbuhan UMKM Keripik Tempe di daerah Sanan.
2. Menganalisis pengaruh faktor-faktor penghambat pertumbuhan terhadap implementasi *Sustainable Marketing* di UMKM Keripik Tempe daerah Sanan.
3. Merumuskan solusi dan strategi alternatif yang dapat digunakan UMKM Keripik Tempe di daerah Sanan.

## 1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian yang dilakukan pada beberapa Usaha Mikro Kecil Menengah Keripik Tempe di daerah Sanan diharapkan dapat memberi kegunaan sebagai berikut :

### 1. Secara Teoritis

Menjadi bahan informasi ilmiah bagi masyarakat, perusahaan dan peneliti mengenai pembelajaran dalam menentukan strategi bagi UMKM dalam menjalankan usahanya dengan konsep *Sustainable Marketing*.

### 2. Secara Praktis

#### a. Bagi perusahaan

Studi penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bagi UMKM untuk mengetahui strategi yang tepat sehingga dapat menjalankan usahanya dengan baik.

#### b. Bagi masyarakat

Studi ini diharapkan dapat digunakan untuk meningkatkan kesadaran masyarakat untuk mendukung UMKM dalam menjalankan *Sustainable Marketing*.

#### c. Bagi peneliti

Memberikan informasi tentang permasalahan umum serta prospek UMKM dalam menjalankan *Sustainable Marketing* sehingga dapat membantu perkembangan ilmu pengetahuan bagi masa depan dan peneliti lain agar dapat menjadikan studi ini sebagai acuan untuk mengembangkannya lebih lanjut.



## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Tinjauan pustaka dilakukan peneliti dengan menelaah penelitian terdahulu yang berkaitan serta relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti. Penelitian terdahulu diteliti agar peneliti mendapatkan literatur pendukung, pelengkap serta pembanding dalam menyusun skripsi ini sehingga lebih memadai, serta dengan melihat penelitian terdahulu berguna untuk memberikan gambaran awal yang terkait dengan masalah dalam penelitian ini. Penelitian terdahulu yang dicantumkan ada 4. Penelitian tersebut membahas tentang UMKM dalam Negara berkembang serta *sustainable marketing*.

Hasil penelitian pertama adalah dari penelitian yang dilakukan oleh Praude dan Bormane (2013) dengan judul “*Sustainable Marketing – Prospects And Challenges Under Present Economy*”. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif dan kualitatif, dengan objek perusahaan di Latvia. Tujuan penelitian ini adalah untuk mempelajari esensi pemasaran yang berkelanjutan untuk menyusun kuesioner yang ditujukan bagi para ahli untuk melakukan pemeriksaan tentang strategi penggunaan konsep pengembangan yang berkelanjutan pemasaran di perusahaan Latvia untuk membandingkan dan menilai hasilnya; untuk menganalisa dan menilai sikap, pemahaman, dan pengetahuan perusahaan tentang pemasaran berkelanjutan. Analisa data penelitian ini dilakukan dengan *Ms. Excel*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat peluang yang besar untuk pengembangan pemasaran berkelanjutan di Latvia dalam lima tahun ke depan. Peluang tersebut dapat dicapai jika perusahaan melakukan riset pasar tentang kebutuhan dan permintaan akan produk yang berkelanjutan dan mengembangkan strategi bauran pemasaran dengan menambahkan elemen “*people*”, “*planet*” serta “*profit*”. Penelitian menunjukkan bahwa konsep pemasaran berkelanjutan tidak mengharuskan perusahaan untuk meningkatkan biaya dalam anggaran pemasaran mereka, melainkan menggunakan pendekatan yang dipikirkan dengan baik dalam hal penciptaan, promosi dan penjualan (pengemasan, harga, pengiriman, transportasi) barang atau jasa yang berkelanjutan. Persamaan penelitian ini dengan yang akan peneliti lakukan adalah membahas tentang konsep *sustainable marketing*.

Hasil penelitian kedua berasal dari penelitian yang dilakukan oleh (Wang, 2016) Yao Wang pada tahun 2016 dengan judul “*What are the biggest obstacles to the growth of SMEs in developing countries*”. Penelitian ini menggunakan analisis dengan probit. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengurutkan hambatan terbesar yang dihadapi oleh UMKM serta menentukan faktor-faktor yang menghambat UMKM untuk tumbuh. Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi para UMKM untuk menentukan strategi yang tepat untuk meningkatkan perkembangan perusahaannya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hambatan utama pertumbuhan UMKM adalah “akses ke keuangan”, “tarif pajak”, “persaingan”, “listrik” dan “faktor politik”. Faktor yang menjadi penghalang terbesar adalah “akses ke keuangan”, diikuti oleh “persaingan”. Persamaan penelitian sebelumnya dengan yang akan peneliti lakukan adalah membahas tentang hambatan yang dialami oleh UMKM. Perbedaannya terdapat pada konsep, lokasi dan fokus penelitian. Konsep yang akan dipakai peneliti adalah *sustainable marketing* dengan lokasi di Kampung Sanan, Malang, Jawa Timur dan berfokus kepada hambatan yang dihadapi UMKM Keripik Tempe Sanan serta mengetahui strategi yang tepat untuk dijalankan bagi bisnis mereka.

Penelitian oleh Irjayanti dan Azis (2012) yang berjudul “*Barrier Factors And Potential Solutions For Indonesian Smes*” saya gunakan sebagai acuan dalam menentukan variabel hambatan bagi UMKM-UMKM Keripik Tempe di Sanan. Penelitian tersebut bertujuan untuk mencari hambatan yang dihadapi para UMKM di Indonesia dengan menggunakan metode kuantitatif serta kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 10 hambatan utama yaitu kompetisi, akses finansial, biaya energi, teknologi, biaya produksi yang tidak efisien, faktor ekonomi, kemampuan manajemen, proses, terbatasnya penjualan, serta bahan baku.

Literatur mengenai strategi pengembangan bisnis rumah tempe Indonesia di Bogor, Jawa Barat didapatkan dari penelitian yang dilakukan Purwono, Sugyaningsih, dan Putri (2015). Penelitian tersebut menggunakan analisis internal untuk mengidentifikasi kekuatan serta kelemahan perusahaan dan analisis lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman perusahaan yang selanjutnya akan digunakan pada matriks IE dan analisis SWOT, lalu pada langkah menggunakan analisis QSPM. Variabel pada penelitian ini terbagi menjadi

faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu manajemen; pemasaran; keuangan; produksi; penelitian dan pengembangan; dan sistem informasi manajemen. Faktor eksternal mempunyai variabel yaitu kekuatan ekonomi; kekuatan sosial, budaya, demografi dan lingkungan; kekuatan politik pemerintah dan hukum; kekuatan teknologi dan kekuatan persaingan. Alternatif strategi ditemukan melalui matriks SWOT dan analisis QSPM dilakukan untuk mengetahui prioritas strategi yang dilakukan.

Bersarkan penelitian yang dilakukan oleh Sun, Garrett, Phau, dan Zheng (2018) dengan judul “*Case-Based Models Of Customer-Perceived Sustainable Marketing And Its Effect On Perceived Customer Equity Variabel Sust Marketing*” ditemukan indikator untuk 3 dimensi keberlanjutan. Penelitian ini menyajikan model berbasis kasus yang menentukan kegiatan pemasaran berkelanjutan kelompok pelanggan yang mempersepsikan untuk meningkatkan atau mengurangi ekuitas pelanggan untuk merek pakaian olahraga di Cina dan Korea Selatan. Studi ini mengeksplorasi tiga dimensi pemasaran berkelanjutan yang dapat memengaruhi ekuitas pelanggan. Studi ini menambah menegaskan kembali bahwa pemasaran berkelanjutan memiliki pengaruh positif pada ekuitas pelanggan dan menyoroti pentingnya upaya pemasaran berkelanjutan. Penelitian ini mencatat bahwa terdapat perbedaan dalam dimensi yang penting bagi setiap Negara. Di Cina sebuah perusahaan dapat berkonsentrasi pada satu dimensi dan akan mendorong nilai ekuitas mereka, jadi mereka tidak perlu berkonsentrasi pada semuanya jika terbatas sumber daya. Nasihat yang sama tidak berlaku untuk Korea, di mana jika perusahaan harus membuat pilihan dimensi pemasaran yang berkelanjutan untuk berkonsentrasi pada pengaruh ekuitas pelanggan mereka disarankan untuk fokus pada dimensi sosial.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang akan peneliti lakukan dari segi metodologi, lokasi dan fokus penelitian. Metodologi yang akan peneliti lakukan adalah dengan metode kuantitatif yang berlokasi di Kampung Sanan, Malang, Jawa Timur. Fokus penelitian juga berbeda dimana peneliti akan berfokus kepada hambatan yang dialami UMKM keripik tempe Sanan dalam pengembangan bisnisnya serta menggunakan *sustainable marketing* sebagai konsep untuk

membantu menentukan strategi yang tepat bagi pengembangan bisnis UMKM keripik tempe di Sanan.

## 2.2. Tinjauan Pemasaran

Pemasaran memiliki pengertian yang berbeda-beda menurut berbagai ahli. Kotler (2009) mengatakan bahwa pemasaran adalah proses sosial dimana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka miliki butuhkan dan inginkan melalui pembuatan, penawaran dan pertukaran produk secara bebas dan layanan bernilai dengan orang lain. Pendapat lain dari Shultz (2007) mengatakan bahwa pemasaran adalah bentuk keterlibatan konstruktif dari serangkaian proses untuk menciptakan, berkomunikasi, dan memberikan nilai kepada pelanggan untuk mengelola hubungan dengan pelanggan melalui cara yang menguntungkan.

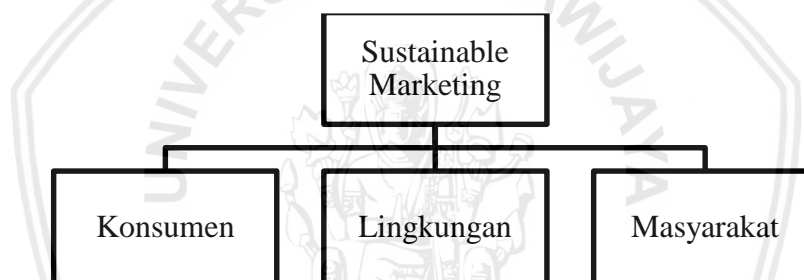
Definisi kegiatan pemasaran menurut dari Vargo dan Lusch (2004) adalah aktivitas pertukaran dan kunci untuk memfasilitasi kegiatan antara pasar dan masyarakat. Pendapat dari Vargo dan Lusch (2004) mengatakan pelayanan adalah dasar dari kegiatan pemasaran, kompetensi pelayanan yang baik terutama dari segi pengetahuan dan ketrampilan sangat diperlukan sebab organisasi, pasar dan masyarakat pada dasarnya peduli dengan layanan pertukaran. Beragam definisi dari para ahli ini terlihat berbeda dan mungkin di masa depan definisi pemasaran akan berubah juga dengan menghilangkan secara selektif hal penting yang kita anggap berpengaruh terhadap kegiatan pemasaran saat ini, tetapi pada intinya peran dasar pemasaran yang interaktif dan mendasar untuk menciptakan hubungan yang lebih seimbang antara individu, perusahaan dan masyarakat pasti terus akan tetap ada sebab hal ini merupakan inti dari kegiatan pemasaran.

## 2.3. Tinjauan *Sustainable Marketing*

Pemasaran yang berkelanjutan adalah kegiatan membangun dan memelihara hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggan, lingkungan sosial dan lingkungan alami. *Sustainable marketing* menekankan kepada aktivitas pemasaran yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan, yang dapat memenuhi kebutuhan konsumen dan pelaku bisnis atau perusahaan pada saat ini juga pada saat yang bersamaan tetap menjaga dan meningkatkan kemampuan generasi mendatang

untuk dapat memenuhi kebutuhan mereka. Dimensi *sustainable marketing* yaitu ekonomi, social dan lingkungan itu penting demi keunggulan bersaing bagi suatu Negara, daerah, industri maupun perusahaan (Simpson, 2011).

Keberlanjutan membutuhkan faktor lingkungan dan ekonomi serta kontribusi masyarakat dalam pengembangannya. Pendapat Praude dan Bromane (2013) mengatakan bahwa integrasi lingkungan, sosial dan ekonomi merupakan hal yang penting bagi *sustainable marketing*, jadi pengembangan yang berkelanjutan merupakan pengembangan yang seimbang dan terintegrasi terhadap perekeonomian, lingkungan serta masyarakat untuk memenuhi kebutuhan psikologis serta sosial masyarakat dan memastikan preservasi lingkungan serta diversitas ekologi tanpa menutup kemungkinan untuk memenuhi kebutuhan generasi di masa depan.



Gambar 1. Prinsip Sustainable Marketing

Ketiga dimensi pemasaran berkelanjutan masing-masing mempunyai peran yang dapat diukur oleh indikator berbeda (Sun et al., 2018) :

- a) Lingkungan: Perusahaan dianggap sudah memenuhi dimensi lingkungan dalam pemasaran berkelanjutan jika sudah membangun citra ramah lingkungan menekankan konsep ramah lingkungan dalam iklan mereka, serta menunjukkan upaya untuk memberikan perlindungan terhadap lingkungan.
- b) Ekonomi: Dimensi ekonomi mengharuskan perusahaan untuk mencapai jangka pendek dan jangka panjang tujuan ekonomi, mengembangkan keunggulan kompetitif, menciptakan nilai, meningkatkan kinerja keuangan, dan mendistribusikan keuntungan secara adil.
- c) Sosial: Mendorong perusahaan untuk meningkatkan sosial dan kesejahteraan manusia dengan meningkatkan kesejahteraan karyawan, mensponsori badan

amal, dan membangun hubungan masyarakat dan pemangku kepentingan yang baik.

## 2.4 Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM)

### 2.4.1 Klasifikasi Usaha Mikro Kecil Menengah

Usaha mikro kecil menengah memiliki pengertian yang beragam di Indonesia, hal ini disebabkan setiap pihak atau lembaga pemerintahan menggunakan konsep-konsep yang berbeda dalam mendefinisikan UMKM. Besar kecilnya UMKM dapat dilihat dari berbagai faktor seperti modal yang digunakan, kapasitas produksi serta tenaga kerja yang dimiliki. Beberapa contoh pengertian UMKM dapat dilihat sebagai berikut (Astawa, 2007):

1. Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Bab 1 Pasal 1:

Usaha kecil adalah usaha produktif yang berdiri sendiri yang dilakukan oleh perseorangan atau badan usaha bukan merupakan anak cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha menengah atau Usaha besar yang memenuhi kriteria usaha kecil. Usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha kecil atau Usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan.

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 pembagian kriteria UMKM berdasarkan kekayaan bersih dan hasil penjualannya adalah sebagai berikut:

- a) Usaha Mikro

Usaha produktif milik orang perorangan atau badan usaha milik perorangan yang memenuhi kriteria yakni:

- 1) Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 50.000.000 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau

- 2) Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 3000.000.000 (tiga ratus juta rupiah).

b) Usaha Kecil

Usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria yakni:

- 1) Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha;
- 2) Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

c) Usaha Menengah

Usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar yang memenuhi kriteria:

- 1) Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,00 (lima ratus juta`rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha;
- 2) Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

2. Kementerian Menteri Negara Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah

Usaha Kecil (UK) termasuk Usaha Mikro (UMI), adalah usaha yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 200.000.000,- (dua ratus juta rupiah), tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha dan memiliki penjualan paling banyak Rp. 1.000.000.000,- (satu milyar rupiah). Usaha Menengah (UM) adalah entitas

usaha milik warga Negara Indonesia yang memiliki kekayaan bersih lebih besar dari Rp. 200.000.000,- (dua ratus juta rupiah) s.d Rp. 10.000.000.000,- (sepuluh milyar), tidak termasuk tanah dan bangunan.

### 3. Badan Pusat Statistik (2013)

Badan Pusat Statistik (BPS) menyatakan bahwa usaha kecil atau menengah memiliki pengertian sebagai usaha rumah tangga yang mempunyai kegiatan usaha dalam bidang produksi. Tenaga kerja dapat dijadikan faktor untuk membedakan UMKM tanpa perlu melihat modal serta penghasilan yang diperoleh kegiatan usaha. Pembagian UMKM berdasarkan jumlah tenaga kerja menurut BPS dapat dilihat sebagai berikut:

- a) Usaha Kecil, industri yang menggunakan tenaga kerja diantara 5 sampai 19 orang.
- b) Usaha Sedang atau Menengah, industri yang menggunakan tenaga kerja diantara 20 sampai 99 orang.

### 4. Data dari World Bank

Berdasarkan data dari World Bank dalam penelitian Miriam (2017) menunjukkan bahwa tenaga kerja UMKM dapat terbagi dari kategori kecil, sedang ke tinggi berdasarkan usaha yang memiliki 0 - 9 karyawan, 10 - 19 karyawan, serta 20 - 49 karyawan. Pemilihan berdasarkan kategori tenaga kerja ini dilakukan karena tenaga kerja merupakan unsur yang menentukan UMKM sudah dapat menjalankan bisnisnya dengan baik serta secara tidak langsung mengetahui penjualan UMKM.

### 5. Bank Indonesia (2015)

Menurut data dari Bank Indonesia (2015) usaha yang memiliki kegiatan ekonomi untuk mengolah bahan mentah, bahan baku, bahan setengah jadi, dan/atau barang jadi menjadi barang nilai yang lebih tinggi untuk penggunaannya, termasuk kegiatan rancang bangun dan perekayasaan industri dapat terbagi berdasarkan jumlah tenaga kerj. Usaha dapat dikelompokkan menjadi usaha sedang atau menengah yaitu dengan jumlah tenaga kerja 20 sampai 99 orang. Usaha kecil



dengan jumlah tenaga kerja 5 sampai 19 orang. Usaha mikro atau rumah tangga dengan jumlah tenaga kerja 1 sampai 4 orang.

#### 6. Klasifikasi Secara Umum

Berdasarkan definisi di atas dapat dikatakan bahwa UMKM adalah usaha milik orang perorangan badan usaha yang bukan merupakan anak atau cabang dari perusahaan lain dengan kriteria memiliki modal usaha yang memiliki batasan-batasan tertentu. Kegiatan UMKM adalah menghasilkan barang menjadi lebih bernilai dengan mengubah bahan baku menjadi barang jadi atau setengah jadi. Penjualan tahunan paling banyak pada UMKM adalah Rp 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

Secara umum klasifikasi tenaga kerja UMKM berdasarkan data dari World Bank dan Bank Indonesia dapat terbagi menjadi:

1. UMKM Menengah, jumlah tenaga kerja 10 sampai 19 orang.
2. UMKM Kecil, jumlah tenaga kerja 5 sampai 9 orang.
3. UMKM Mikro, jumlah tenaga kerja 1 sampai 4 orang.

Pengklasifikasian UMKM berdasarkan kategori tenaga kerja tersebut merupakan klasifikasi yang akan digunakan pada penelitian untuk menentukan kriteria UMKM yang akan digunakan sebagai sampel.

#### 2.4.2 Hambatan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM)

Penelitian oleh Irjayanti dan Azis (2012) dengan judul "*Barrier Factors And Potential Solutions For Indonesian Smes*" menunjukkan bahwa terdapat 10 hambatan utama yang dialami UMKM. Hambatan-hambatan tersebut adalah kompetisi, akses finansial, biaya energi, teknologi, biaya produksi yang tidak efisien, faktor ekonomi, kemampuan manajemen, proses, terbatasnya penjualan, serta bahan baku. Persaingan yang ketat ditemukan sebagai tantangan terberat yang harus dihadapi UMKM saat ini, karena UMKM tidak hanya bersaing dengan UMKM lainnya tetapi juga dengan perusahaan skala besar. Promosi merupakan hal yang penting untuk dilakukan agar UMKM mampu bersaing, tetapi para pengusaha cenderung masih mengalami hambatan dalam mengaplikasikan teknik promosi yang efektif. Akses finansial juga menghambat UMKM karena mereka masih kesulitan memperoleh akses keuangan dari lembaga keuangan formal untuk

mengembangkan bisnis, maka dari itu beberapa UMKM beralih keuangan informal untuk modal usaha tetapi mereka terbebani oleh tingkat pengembalian yang relatif tinggi.

Irfayanti dan Azis (2012) juga menyatakan bahwa penggunaan teknologi menjadi hambatan, karena banyak UMKM menyatakan tidak dapat mengadopsi teknologi yang dapat membantu mereka menghasilkan lebih efisien dalam waktu dan biaya. Faktor keadaan ekonomi negara juga mengakibatkan UMKM sulit untuk membuat prediksi dalam pengembangan bisnis di masa depan. Kurangnya karyawan terampil menjadi salah satu hambatan UMKM, hal ini disebabkan dari kurangnya pendidikan dan pelatihan yang terkait dengan bisnis UMKM. Kekurangan tenaga ahli akan berdampak pada kelemahan dalam kemampuan manajemen untuk bisnis.

Ironisnya, menurut penelitian Irfayanti dan Azis (2012) ditemukan bahwa meskipun banyak penelitian menunjukkan pentingnya UMKM untuk pertumbuhan ekonomi, hambatan UMKM sering berasal dari formulir pemerintah dan kebijakan peraturan yang tidak mendukung bisnis UMKM. UMKM harus berurusan dengan prosedur yang rumit dan mahal sehingga memberikan pengaruh signifikan terhadap pengembangan UMKM. Jumlah penjualan yang buruk juga menyebabkan mereka kesulitan mengembangkan bisnis karena keterbatasan pendapatan. Kesulitan mendapatkan bahan baku di sekitar lokasi menyebabkan UMKM harus bekerja ekstra keras untuk menemukannya, bahkan dengan biaya tambahan untuk menjaga kelangsungan bisnis. Distribusi menjadi salah satu hambatan UMKM karena di Indonesia negara berkembang seperti Indonesia di mana sistem transportasi masih buruk dan sering membuat proses distribusi tertunda.

## 2.5 Manajemen Strategi

Manajemen strategi menurut David (2002) adalah seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuannya. Pendapat lain dari Pearce & Robinson (1997) mendefinisikan manajemen strategi sebagai kumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan pelaksanaan rencana yang dirancang demi mencapai sasaran perusahaan. Manajemen strategi dapat dicapai dengan analisis SWOT dan merumuskan hal berikut:

### 1. Matriks *Internal-Eksternal*

Penentuan strategi perusahaan dapat dirumuskan dengan menggunakan matriks I-E (Internal-Eksternal). Matriks I-E menurut David (2002) melibatkan divisi organisasi ke dalam diagram dan terbagi menjadi 3 bagian utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda. Divisi yang berada pada sel I, II, atau IV berada pada bagian pertama yang dapat tumbuh. Strategi yang cocok untuk bagian ini adalah strategi intensif (pengembangan pasar, penetrasi pasar dan pengembangan produk) atau strategi integrasi. Bagian kedua masuk ke dalam sel III, V, atau VII dapat dijalankan dengan strategi pertahankan dan pelihara (*hold and maintenance*). Kegiatan strategi yang cocok untuk strategi ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Ketiga, bagian yang termasuk adalah sel VI, VII, atau IX adalah divestasi. Organisasi yang sukses diposisikan dalam atau di sekitar sel I dalam matriks I-E (David, 2002).

### 2. Matriks SWOT

Faktor kunci internal dan eksternal menurut David (2002) adalah pembentuk matriks SWOT. 4 strategi yang didapat dari matriks SWOT adalah strategi SO yaitu strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi WO yaitu strategi yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Strategi ST yaitu strategi menggunakan kekuatan untuk menghindari dampak dari ancaman eksternal. Strategi WT yang merupakan strategi untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman.

3. Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*)

Tindakan strategi alternatif dapat ditentukan dari analisis perencanaan strategis kuantitatif. Analisis QSPM merupakan alat yang membantu ahli strategi mengevaluasi strategi alternatif secara obyektif, berdasarkan faktor kritis eksternal dan internal yang sudah dikenali sebelumnya (David, 2002). Kelebihan teknik QSPM adalah dapat menunjukkan strategi yang dapat dikerjakan terlebih dahulu pada analisis SWOT sebelumnya serta tidak mempunyai batasan untuk jumlah strategi yang dapat dievaluasi sekaligus. Kelemahan QSPM adalah memerlukan intuisi yang baik dari peneliti dalam memberi peringkat dan nilai daya tarik dalam keputusannya.



### III. KERANGKA TEORITIS

#### 3.1 Kerangka Pemikiran

UMKM adalah sektor prioritas di Indonesia sebagai dasar untuk membuat target kebijakan ekonomi (Tambunan, 2008). UMKM Keripik Tempe Sanan memiliki potensi yang besar yaitu sebagai penggerak roda ekonomi, penjualan ekspor, menciptakan lapangan kerja bagi sumber daya manusia di daerahnya, serta menjadi oleh-oleh khas Malang. Di sisi lain UMKM keripik tempe pada daerah Sanan mayoritas UMKM masih menjalankan bisnisnya secara *home industry* dan tidak melakukan pemasaran yang berkelanjutan maka UMKM keripik tempe di Sanan masih mengalami hambatan dalam menjalankan bisnisnya. Faktor-faktor hambatan ini juga menyebabkan UMKM Keripik Tempe Sanan belum menjalankan prinsip *sustainable marketing* dalam usahanya.

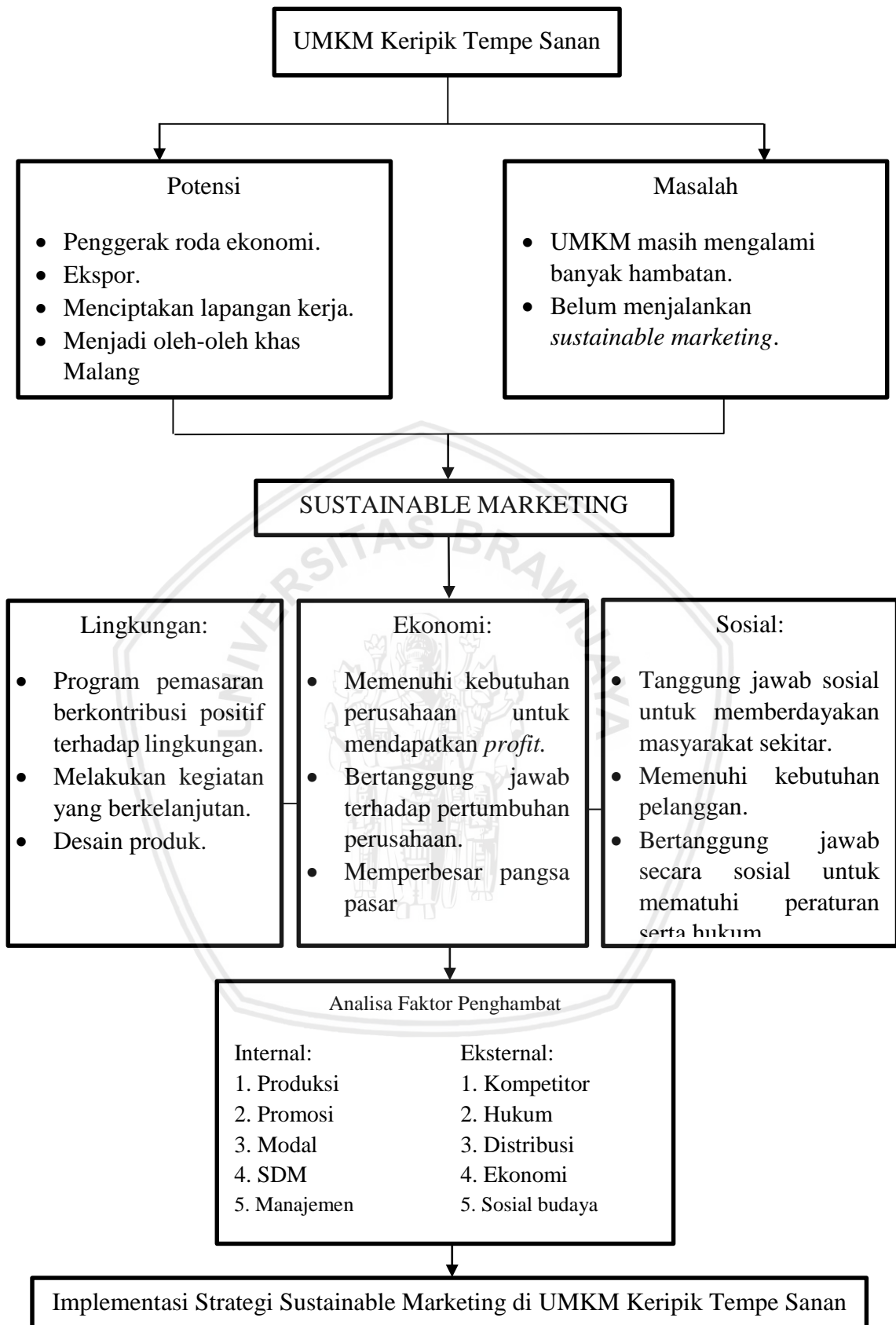
*Input* penelitian menggunakan teori *sustainable marketing* yaitu merupakan konsep pemasaran yang menekankan pada 3 prinsip penting yaitu lingkungan, sosial dan ekonomi. Pada sisi lingkungan dilihat melalui 3 kegiatan utama yang dilakukan perusahaan yaitu program pemasaran yang berkontribusi positif terhadap lingkungan, melakukan kegiatan yang berkelanjutan serta desain produk yang ramah lingkungan seperti bahan kemasan yang tidak menggunakan plastik. Sisi ekonomi dilihat melalui kemampuan UMKM dalam memenuhi kebutuhan usaha dalam mendapatkan *profit*, pertanggungjawaban UMKM terhadap pertumbuhan usaha serta memperbesar jangkauan pasar yang dimiliki hal ini bisa diukur melalui modal yang dimiliki UMKM sampai kepada kegiatan perincian pembukuan keuangan yang dilakukan. Prinsip sosial pada *sustainable marketing* dapat dilihat melalui kegiatan perusahaan dalam melakukan tanggung jawab sosial untuk memberdayakan masyarakat sekitar, memenuhi kebutuhan pelanggan serta bertanggung jawab secara sosial untuk mematuhi peraturan serta hukum kegiatan-kegiatan ini dapat dilihat melalui relasi UMKM dengan warga sekitar, kelengkapan label produk yang dimiliki sampai kepada standar operasional prosedur yang dimiliki UMKM.

Prinsip *sustainable marketing* penting untuk dijalankan setiap UMKM karena di era modern ini, isu lingkungan serta sosial merupakan hal yang penting selain itu

UMKM juga tetap harus memperhatikan ekonomi perusahaannya agar dapat berjalan secara berkelanjutan. *Sustainable marketing* merupakan konsep yang dapat membantu UMKM dalam menghadapi hambatan yang dihadapinya karena konsep pemasaran ini tidak mengharuskan perusahaan untuk menambah modalnya, tetapi berfokus kepada menjalankan pemasaran secara berkelanjutan. Pengusaha UMKM keripik tempe Sanan di Malang masih belum mengaplikasikan prinsip *sustainable marketing*, maka dari itu peneliti ingin mengetahui hambatan yang dihadapi para UMKM terlebih dahulu untuk mengetahui strategi yang tepat agar para UMKM dapat berkembang menjadi lebih baik.

Proses penelitian untuk mencapai hasil dilakukan dengan menganalisis faktor-faktor penghambat perkembangan UMKM yang terbagi menjadi 2 golongan utama yaitu faktor internal dan faktor eksternal yang berisi kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dimiliki perusahaan. Faktor internal mempunyai 5 variabel yaitu produksi, promosi, modal, sumber daya manusia dan manajemen sedangkan faktor eksternal yaitu kompetitor, hukum, distribusi, ekonomi dan sosial budaya. Analisa faktor internal dan eksternal ini penting untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan serta peluang dan ancaman bagi perusahaan. Alat analisis yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut adalah matriks IFAS, matriks EFAS, matriks IE, matriks SWOT dan analisis QSPM.

Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah strategi pemasaran yang tepat bagi para UMKM Keripik Tempe di Sanan. Penelitian ini dilakukan dengan harapan bahwa para UMKM dapat mengimplementasikan alternatif strategi pemasaran yang didapat melalui faktor-faktor internal maupun eksternal yang berasal dari prinsip *sustainable marketing* sebagai dasar. Prinsip *sustainable marketing* yang dimaksud adalah prinsip pemasaran yang memperhatikan 3 aspek yaitu ekonomi, lingkungan serta sosial sehingga usaha dapat dilakukan dengan berkelanjutan.



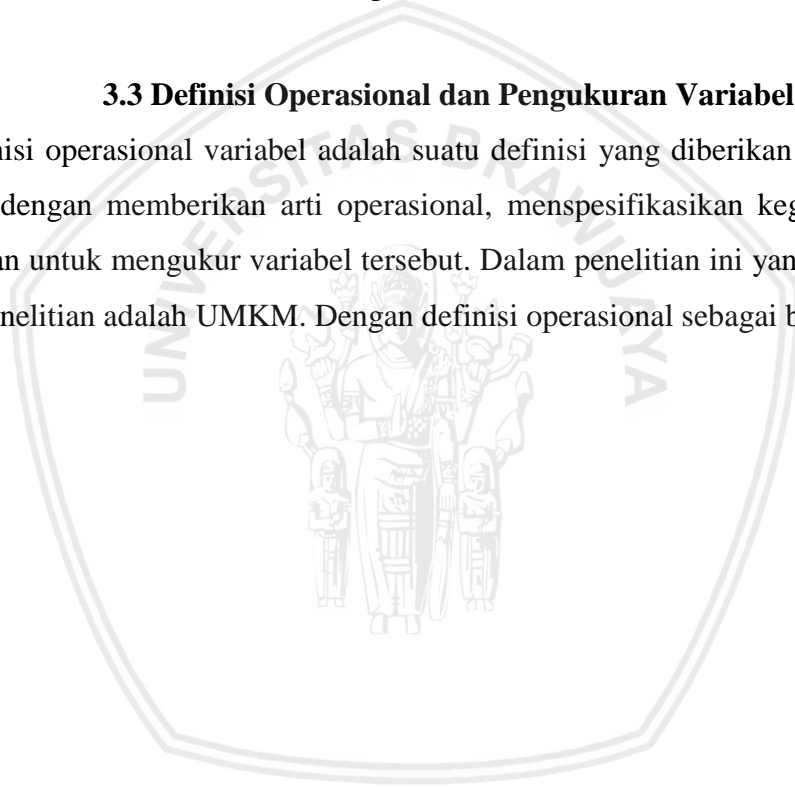
Gambar 2. Kerangka Pemikiran Hambatan yang dihadapi UMKM Keripik Tempe Sanan

### 3.2 Batasan Masalah

Batasan masalah dibatasi pada lokasi dan responden yaitu UMKM Keripik Tempe di Daerah Sanan, Kota Malang. Penelitian difokuskan pada hambatan yang dialami UMKM Keripik Tempe Sanan dalam menjalankan usahanya dengan menggunakan konsep *Sustainable Marketing*. Penggunaan variabel pada penelitian ini adalah produksi, promosi, modal, SDM, manajemen, kompetitor, hukum, distribusi, ekonomi, dan sosial budaya. Maka dari itu batasan masalah hanya membahas tentang strategi pemasaran yang sesuai bagi UMKM Keripik Tempe Sanan berdasarkan variabel dan konsep tersebut.

### 3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional variabel adalah suatu definisi yang diberikan pada suatu variabel dengan memberikan arti operasional, menspesifikasikan kegiatan yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut. Dalam penelitian ini yang dijadikan obyek penelitian adalah UMKM. Dengan definisi operasional sebagai berikut:





Tabel 1. Definisi Operasional

Konsep	Komponen	Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Faktor Internal	Kekuatan	Produksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varian rasa produk.</li> <li>• Varian ukuran produk.</li> <li>• Daya tahan produk.</li> </ul>	Bobot : 0,0 = (tidak penting) sampai 1,0 = (sangat penting) Peringkat 1= Kegiatan tidak berpengaruh terhadap kekuatan UMKM. 2= Kegiatan sedikit berpengaruh terhadap kekuatan UMKM. 3= Kegiatan cukup berpengaruh terhadap kekuatan UMKM. 4= Kegiatan sangat berpengaruh terhadap kekuatan UMKM.
		Promosi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Media promosi yang digunakan.</li> <li>• Harga produk yang dijual.</li> <li>• Jaringan pemasaran produk.</li> <li>• Kemasan produk.</li> </ul>	Bobot : 0,0 = (tidak penting) sampai 1,0 = (sangat penting) Peringkat 1= Kegiatan tidak berpengaruh terhadap kekuatan UMKM. 2= Kegiatan sedikit berpengaruh terhadap kekuatan UMKM. 3= Kegiatan cukup berpengaruh terhadap kekuatan UMKM. 4= Kegiatan sangat berpengaruh terhadap kekuatan UMKM.
		Modal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemudahan mendapat akses modal.</li> </ul>	Bobot : 0,0 = (tidak penting) sampai 1,0 = (sangat penting) Peringkat 1= Kegiatan tidak berpengaruh terhadap kekuatan UMKM. 2= Kegiatan sedikit berpengaruh terhadap kekuatan UMKM. 3= Kegiatan cukup berpengaruh terhadap kekuatan UMKM.

Konsep	Komponen	Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
				4= Kegiatan sangat berpengaruh terhadap kekuatan UMKM. .
		Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan adopsi teknologi yang dimiliki karyawan.</li> <li>• Semangat kerja karyawan UMKM.</li> <li>• Seleksi tenaga kerja.</li> </ul>	Bobot : 0,0 = (tidak penting) sampai 1,0 = (sangat penting) Peringkat 1= Kegiatan tidak berpengaruh terhadap kekuatan UMKM. 2= Kegiatan sedikit berpengaruh terhadap kekuatan UMKM. 3= Kegiatan cukup berpengaruh terhadap kekuatan UMKM. 4= Kegiatan sangat berpengaruh terhadap kekuatan UMKM.
		Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standar operasional prosedur dalam melakukan kegiatan UMKM.</li> </ul>	Bobot : 0,0 = (tidak penting) sampai 1,0 = (sangat penting) Peringkat 1= Kegiatan tidak berpengaruh terhadap kekuatan UMKM. 2= Kegiatan sedikit berpengaruh terhadap kekuatan UMKM. 3= Kegiatan cukup berpengaruh terhadap kekuatan UMKM. 4= Kegiatan sangat berpengaruh terhadap kekuatan UMKM.
	Kelemahan	Modal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kegiatan peminjaman yang dilakukan UMKM.</li> <li>• Aset perlengkapan serta peralatan yang dimiliki UMKM.</li> </ul>	Bobot : 0,0 = (tidak penting) sampai 1,0 = (sangat penting) Peringkat 1= Kegiatan tidak berpengaruh terhadap kelemahan UMKM. 2= Kegiatan sedikit berpengaruh terhadap kelemahan UMKM.

Konsep	Komponen	Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Tingkat modal.</li> </ul>	3= Kegiatan cukup berpengaruh terhadap kelemahan UMKM. 4= Kegiatan sangat berpengaruh terhadap kelemahan UMKM.
		Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah karyawan yang dimiliki UMKM.</li> </ul>	Bobot : 0,0 = (tidak penting) sampai 1,0 = (sangat penting) Peringkat 1= Kegiatan tidak berpengaruh terhadap kelemahan UMKM. 2= Kegiatan sedikit berpengaruh terhadap kelemahan UMKM. 3= Kegiatan cukup berpengaruh terhadap kelemahan UMKM. 4= Kegiatan sangat berpengaruh terhadap kelemahan UMKM.
		Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kegiatan pembukuan keuangan UMKM.</li> <li>Perencanaan pembelian bahan baku UMKM.</li> <li>Struktur organisasi UMKM.</li> </ul>	Bobot : 0,0 = (tidak penting) sampai 1,0 = (sangat penting) Peringkat 1= Kegiatan tidak berpengaruh terhadap kelemahan UMKM. 2= Kegiatan sedikit berpengaruh terhadap kelemahan UMKM. 3= Kegiatan cukup berpengaruh terhadap kelemahan UMKM. 4= Kegiatan sangat berpengaruh terhadap kelemahan UMKM.
Faktor Eksternal	Peluang	Kompetitor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peningkatan kinerja UMKM.</li> </ul>	Bobot : 0,0 = (tidak penting) sampai 1,0 = (sangat penting) Peringkat 1= Kegiatan tidak berpengaruh terhadap peluang UMKM.

Konsep	Komponen	Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
				2= Kegiatan sedikit berpengaruh terhadap peluang UMKM. 3= Kegiatan cukup berpengaruh terhadap peluang UMKM. 4= Kegiatan sangat berpengaruh terhadap peluang UMKM.
		Hukum	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besarnya dukungan pemerintah.</li> <li>Subsidi oleh pemerintah.</li> <li>Label kemasan lengkap.</li> </ul>	Bobot : 0,0 = (tidak penting) sampai 1,0 = (sangat penting) Peringkat 1= Kegiatan tidak berpengaruh terhadap peluang UMKM. 2= Kegiatan sedikit berpengaruh terhadap peluang UMKM. 3= Kegiatan cukup berpengaruh terhadap peluang UMKM. 4= Kegiatan sangat berpengaruh terhadap peluang UMKM.
		Distribusi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hubungan baik dengan pemasok.</li> </ul>	Bobot : 0,0 = (tidak penting) sampai 1,0 = (sangat penting) Peringkat 1= Kegiatan tidak berpengaruh terhadap peluang UMKM. 2= Kegiatan sedikit berpengaruh terhadap peluang UMKM. 3= Kegiatan cukup berpengaruh terhadap peluang UMKM. 4= Kegiatan sangat berpengaruh terhadap peluang UMKM.
		Ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peningkatan UMR bagi daya beli konsumen.</li> </ul>	Bobot : 0,0 = (tidak penting) sampai 1,0 = (sangat penting) Peringkat 1= Kegiatan tidak berpengaruh terhadap peluang UMKM. 2= Kegiatan sedikit berpengaruh terhadap peluang UMKM. 3= Kegiatan cukup berpengaruh terhadap peluang UMKM. 4= Kegiatan sangat berpengaruh terhadap peluang UMKM.
		Sosial budaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kemajuan teknologi menyebabkan kemudahan transaksi.</li> </ul>	Bobot : 0,0 = (tidak penting) sampai 1,0 = (sangat penting) Peringkat 1= Kegiatan tidak berpengaruh terhadap peluang UMKM. 2= Kegiatan sedikit berpengaruh terhadap peluang UMKM. 3= Kegiatan cukup berpengaruh terhadap peluang UMKM.

Konsep	Komponen	Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatnya tren keripik tempe.</li> <li>• Relasi dengan warga sekitar.</li> <li>• Citra UMKM.</li> </ul>	4= Kegiatan sangat berpengaruh terhadap peluang UMKM.
	Ancaman	Kompetitor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persaingan ketat.</li> <li>• Pasar direbut produk pengganti.</li> <li>• Pelanggan direbut pesaing baru.</li> </ul>	Bobot : 0,0 = (tidak penting) sampai 1,0 = (sangat penting) Peringkat 1= Kegiatan tidak berpengaruh terhadap ancaman UMKM. 2= Kegiatan sedikit berpengaruh terhadap ancaman UMKM. 3= Kegiatan cukup berpengaruh terhadap ancaman UMKM. 4= Kegiatan sangat berpengaruh terhadap ancaman UMKM.
		Hukum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izin usaha membebani UMKM.</li> <li>• Peningkatan UMR bagi karyawan.</li> </ul>	Bobot : 0,0 = (tidak penting) sampai 1,0 = (sangat penting) Peringkat 1= Kegiatan tidak berpengaruh terhadap ancaman UMKM. 2= Kegiatan sedikit berpengaruh terhadap ancaman UMKM. 3= Kegiatan cukup berpengaruh terhadap ancaman UMKM. 4= Kegiatan sangat berpengaruh terhadap ancaman UMKM.
		Distribusi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemasok tidak stabil menyediakan bahan baku.</li> </ul>	Bobot : 0,0 = (tidak penting) sampai 1,0 = (sangat penting) Peringkat 1= Kegiatan tidak berpengaruh terhadap ancaman UMKM.

Konsep	Komponen	Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Lambatnya aliran distribusi pemasok.</li> <li>Pembangunan menyebabkan lokasi sulit dijangkau.</li> </ul>	2= Kegiatan sedikit berpengaruh terhadap ancaman UMKM. 3= Kegiatan cukup berpengaruh terhadap ancaman UMKM. 4= Kegiatan sangat berpengaruh terhadap ancaman UMKM.
		Ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perubahan harga bahan baku.</li> <li>Pendapatan tidak stabil karena perubahan kebijakan ekonomi.</li> </ul>	Bobot : 0,0 = (tidak penting) sampai 1,0 = (sangat penting) Peringkat 1= Kegiatan tidak berpengaruh terhadap ancaman UMKM. 2= Kegiatan sedikit berpengaruh terhadap ancaman UMKM. 3= Kegiatan cukup berpengaruh terhadap ancaman UMKM. 4= Kegiatan sangat berpengaruh terhadap ancaman UMKM.



## IV. METODE PENELITIAN

### 4.1 Metode Penentuan Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian akan dilakukan di UMKM keripik tempe yang berlokasi disepanjang Jalan Sanan No.168, RT.3, Purwantoro, Blimbing, Kota Malang, Jawa Timur. Penelitian dimulai pada bulan Februari - Mei 2019. Metode penentuan lokasi ditentukan secara *purposive sampling* dengan pertimbangan bahwa di sepanjang jalan Sanan terdapat banyak UMKM yang menjual produk sejenis yaitu keripik tempe, sehingga dengan meneliti beberapa UMKM ini peneliti dapat mengetahui garis besar permasalahan yang dihadapi para UMKM.

### 4.2 Metode Penentuan Sampel

Sampel penelitian ini adalah 3 UMKM keripik tempe yang berada di Jalan Sanan. Penentuan sampel ini dilakukan melalui metode *stratified random sampling*, metode ini digunakan ketika populasi memiliki susunan yang bertingkat. Berdasarkan data dari ketua paguyuban UMKM Sanan terdapat 64 UMKM di Sanan, pada penelitian ini akan diambil data dari 3 UMKM sebagai sampel. Penentuan UMKM Keripik Tempe yang terpilih adalah berdasarkan dari penentuan kriteria UMKM menurut World Bank serta Bank Indonesia (2015) dimana yang termasuk usaha menengah adalah yang memiliki 10-19 tenaga kerja, usaha kecil 5-9 tenaga kerja, dan usaha mikro 1-4 tenaga kerja. Pemilihan berdasarkan kategori tenaga kerja ini dilakukan karena tenaga kerja merupakan unsur yang menentukan UMKM sudah dapat menjalankan bisnisnya dengan baik, sebab secara tidak langsung dapat mengetahui tingkat profit UMKM.

### 4.3 Metode Pengambilan Data

Metode pengumpulan data yang akan dilakukan dalam penelitian ini terbagi menjadi 2 yaitu pengumpulan data primer dan data sekunder, yang akan dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Data Primer (Kuesioner)

Kegiatan wawancara secara langsung kepada sumber digunakan sebagai data primer penelitian ini. Data wawancara penelitian didapat melalui kegiatan tanya jawab dengan para UMKM keripik tempe yang berada di Sanan. Peneliti

melakukan kegiatan wawancara dengan pedoman daftar pertanyaan dari kuesioner yang telah disusun. Data primer yang dimaksud dan penting dalam penelitian ini adalah data informasi UMKM serta data penelitian responden terhadap variabel hambatan yang dihadapi UMKM untuk bisa menjalankan bisnis secara berkelanjutan.

## 2. Data Sekunder

Sumber ilmiah seperti buku, jurnal, artikel serta dari kepala paguyuban usaha tempe di Sanan digunakan sebagai data sekunder pada penelitian ini. Peneliti menggunakan data sekunder untuk mengumpulkan informasi mengenai daftar UMKM yang berada di Sanan, hambatan yang dihadapi UMKM di tempat lain, serta konsep *sustainable marketing*.

### 4.4 Metode Analisis Data

#### 4.4.1 Analisis Deskriptif

Penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan faktor penghambat bagi UMKM menggunakan analisis deskriptif. Analisis deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan tujuan penelitian yaitu mengetahui faktor yang menghambat UMKM Keripik Tempe di daerah Sanan, menganalisis pengaruh faktor penghambat pertumbuhan tersebut terhadap implementasi *sustainable marketing* di UMKM keripik tempe daerah Sanan, serta merumuskan strategi yang dapat digunakan UMKM Keripik Tempe di daerah Sanan. Deskripsi bentuk Strategi yang cocok bagi UMKM keripik tempe Sanan dalam menjalankan usahanya. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan Rangkuti (2008). Analisis ini berdasarkan alur logika untuk memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunity*) serta meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*).

#### 4.4.2 Pendekatan Kuantitatif Matriks SWOT

Data SWOT kualitatif di atas dapat dikembangkan secara kuantitatif melalui perhitungan analisis SWOT agar diketahui secara pasti posisi organisasi yang sesungguhnya. Pada perhitungan ini terdapat 2 matriks IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) dan matriks EFAS (*Eksternal Strategic Factors Analysis*



*Summary*). Pengambilan data dilakukan melalui kuesioner untuk menilai variabel kepada 3 UMKM yang telah ditunjuk.

### 1. Matriks IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*)

Analisis lingkungan internal yang berpengaruh dilakukan agar dapat mengidentifikasi sejauh mana kekuatan dan kelemahan para UMKM. Data internal UMKM meliputi manajemen pemasaran, keuangan, produksi serta sumber daya manusia. Pemberian peringkat akan dilakukan setelah melihat kondisi langsung di lapang pada UMKM di Sanan. Tabel matriks IFAS ditunjukkan pada tabel 2.

Tabel 2. Matriks IFAS

IFAS	Bobot	Peringkat	Rata-rata
Kekuatan 1) Produksi 2) Promosi 3) Modal 4) SDM 5) Manajemen			
Kelemahan 1) Produksi 2) Promosi 3) Modal 4) SDM 5) Manajemen			
Total			

Sumber: David, 2002

Langkah-langkah dalam pembuatan matriks IFAS adalah:

- Menuliskan faktor-faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan perusahaan.
- Melalui perhitungan untuk memberi nilai bobot pada setiap faktor yang sudah didapat dengan nilai 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Jumlah total dari bobot haruslah 1,0.

- c) Pemberian nilai peringkat pada faktor kekuatan adalah 1 = sangat kecil, 2 = kecil, 3 = sedang, 4 = sangat besar. Faktor kelemahan mempunyai nilai sebaliknya yaitu 1 = sangat besar, 2 = besar, 3 = kecil, dan 4 = sangat kecil.
- d) Nilai skor diperoleh dengan mengalikan nilai bobot dengan nilai peringkat.
- e) Jumlahkan nilai skor yang diperoleh untuk mendapatkan total nilai skor matriks IFAS dengan skala 1,0 (buruk) sampai 4,0 (sangat baik).

## 2. Matriks EFAS (*Eksternal Strategic Factors Analysis Summary*)

Analisis lingkungan eksternal yang berpengaruh dilakukan agar dapat mengidentifikasi informasi tentang peluang dan ancaman bagi UMKM. Data eksternal UMKM meliputi kekuatan ekonomi, kekuatan hukum, kekuatan teknologi, kekuatan kompetitor, kekuatan sosial, budaya, maupun lingkungan demografi. Pemberian peringkat akan dilakukan setelah melihat kondisi langsung di lapang pada UMKM di Sanan. Tabel matriks IFAS ditunjukkan pada tabel 3.

Tabel 3 Matriks EFAS

EFAS	Bobot	Peringkat	Rata-rata Tertimbang
Peluang 1) Kompetitor 2) Hukum 3) Distribusi 4) Ekonomi 5) Sosial budaya			
Ancaman 1) Kompetitor 2) Hukum 3) Distribusi 4) Ekonomi 5) Sosial budaya			
Total			

Sumber: David, 2002

Langkah-langkah dalam pembuatan matriks EFAS adalah :

- a) Menuliskan faktor-faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan perusahaan.
- b) Memberi nilai bobot pada setiap faktor yang sudah didapat dengan nilai 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Jumlah total dari bobot haruslah 1,0.
- c) Pemberian nilai peringkat pada faktor kekuatan adalah 1 = sangat kecil, 2 = kecil, 3 = sedang, 4 = sangat besar. Faktor kelemahan mempunyai nilai sebaliknya yaitu 1 = sangat besar, 2 = besar, 3 = kecil, dan 4 = sangat kecil.
- d) Nilai skor diperoleh dengan mengalikan nilai bobot dengan nilai peringkat.
- e) Jumlahkan nilai skor yang diperoleh untuk mendapatkan total nilai skor matriks IFAS dengan skala 1,0 (buruk) sampai 4,0 (sangat baik).

#### 4.4.3 Analisis Matriks IE

Alat analisis Matriks IE dapat digunakan untuk menentukan strategi yang tepat. Matriks IE terbagi menjadi 2 dimensi yang merupakan skor dan hasil sel. Penerapan strategi yang dilakukan yaitu:

- a) *Growth strategy*, untuk meningkatkan pertumbuhan perusahaan yang terletak pada sel (1,2, dan 5) maupun upaya diversifikasi yang terletak pada sel (7 dan 8).
- b) *Stability strategy*, strategi yang diterapkan tanpa merubah strategi sebelumnya.
- c) *Retrenchment strategy*, penerapan strategi dengan mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan jika hasil terletak pada sel (3,6, dan 9).

Tabel 4. Matriks Internal Eksternal (IE)

Skor	4,0 - 3,0 (Tinggi)	3,0 - 2,0 (Rata-rata)	2,0 - 1,0 (Lemah)
4,0 - 3,0 (Tinggi)	1 <i>Growth</i>	2 <i>Growth</i>	3 <i>Retrenchment</i>
3,0 - 2,0 (Rata-rata)	4 <i>Stability</i>	5 <i>Growth</i>	6 <i>Retrenchment</i>
2,0 - 1,0 (Lemah)	7 <i>Growth</i>	8 <i>Growth</i>	9 <i>Retrenchment</i>

Sumber : David, 2002

#### 4.4.4 Strategi Matriks SWOT

Matriks SWOT digunakan untuk menggambarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada perusahaan. Hasil analisis mendapatkan 4 alternatif strategi yaitu strategi SO (*Strenghts-Opportunities*), strategi ST (*Strenghts-Threats*), strategi WO (*Weaknesses- Opportunities*), dan strategi WT (*Weaknesses-Threats*).

Tabel 5. Matriks SWOT

IFAS EFAS	<i>Strengths (S)</i> 1) Produksi 2) Promosi 3) Modal 4) SDM 5) Manajemen	<i>Weaknesses (W)</i> 1) Produksi 2) Promosi 3) Modal 4) SDM 5) Manajemen
<i>Opportunities (O)</i> 1) Kompetitor 2) Hukum 3) Distribusi 4) Ekonomi 5) Sosial budaya	Strategi S-O	Strategi W-O
<i>Threats (T)</i> 1) Kompetitor 2) Hukum 3) Distribusi 4) Ekonomi 5) Sosial budaya	Strategi S-T	Strategi W-T

Sumber: Rangkuti, 2008

Menurut Rangkuti (2008) dalam menentukan strategi bisnis maka terdapat pilihan strategi bisnis yang perlu dilakukan yaitu:

a) Strategi SO (*Strenghts-Opportunities*)

Strategi yang memanfaatkan seluruh kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan.

b) Strategi ST (*Strenghts-Threats*)

Strategi yang memanfaatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman perusahaan.

c) Strategi WO (*Weaknesses- Opportunities*)

Strategi yang memanfaatkan peluang yang dimiliki perusahaan untuk meminimalkan atau mengurangi kelemahan perusahaan.

d) Strategi WT (*Weaknesses- Threats*)

Strategi yang meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman bagi perusahaan.

#### 4.4.5 Analisis QSPM

Alat analisis yang bertujuan untuk mengetahui strategi yang tepat untuk diterapkan pada perusahaan. Hal ini dilandasi oleh faktor-faktor keberhasilan internal maupun eksternal perusahaan yang diperoleh dari matriks IFAS dan EFAS. Langkah-langkah dalam menyusun strategi menggunakan QSPM menurut David (2006) adalah:

- a) Menentukan kekuatan dan kelemahan dari perusahaan (faktor internal) dan peluang serta ancaman perusahaan (faktor eksternal). Tulis pada kiri kolom QSPM.
- b) Pemberian bobot pada tiap faktor internal maupun faktor eksternal.
- c) Menentukan skor daya Tarik AS (*Attractiveness Score*)  
Pemberian skor AS diberi dengan kisaran nilai 1-4 yaitu kriteria 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, 4 = sangat menarik.
- d) Menghitung *Total Attractiveness Score* (TAS) yang berfungsi untuk menunjukkan *relative attractiveness* serta alternatif lainnya. Cara dalam menghitung TAS ialah dengan mengalikannya dengan *Attractiveness Score* (AS).
- e) Langkah terakhir yaitu menghitung total nilai TAS dari masing-masing kolom QSPM. Nilai paling besar menunjukkan alternatif strategi yang menjadi pilihan utama sedangkan nilai terkecil menunjukkan alternatif strategi yang dipilih terakhir.

Tabel 6. Matriks QSPM

Faktor Kunci	Nilai Rata-Rata	Alternatif Strategi							
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan Kelemahan Peluang Ancaman									
Total									

Sumber: David, 2002



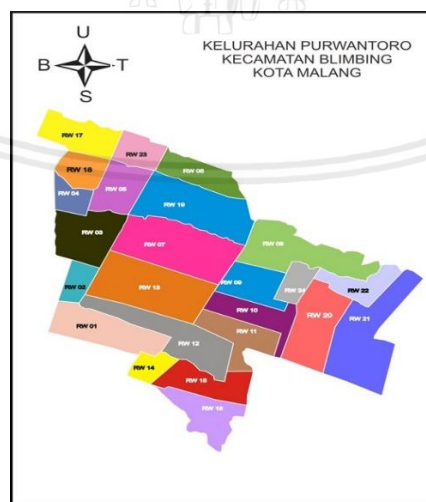
## V. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 5.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

#### 5.1.1 Keadaan Umum Daerah Sanan

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) keripik tempe yang berada di Jalan Sanan Purwanto, Blimbing, Kota Malang, Jawa Timur. Kelurahan Purwanto berada 1 km dari Pusat Pemerintahan Kecamatan, 3 km dari pusat Kota Malang, 15 km dari Ibukota Kabupaten dan 93 km dari Ibukota Provinsi Surabaya. Secara administratif Kelurahan Purwanto terdiri dari 24 Rukun Warga (RW) dan 157 Rukun Tetangga (RT). Keadaan topografis UMKM keripik tempe di Jalan Sanan berada pada ketinggian 446 meter di atas permukaan laut dengan suhu udara rata-rata 28°C. Gambaran geografis Kelurahan Purwanto memiliki luas wilayah sebesar 229,3 km<sup>2</sup>. Kelurahan Purwanto berbatasan dengan 4 Kelurahan yaitu :

- Sebelah utara : Kelurahan Blimbing.
- Sebelah selatan : Kelurahan Bunulrejo.
- Sebelah barat : Kelurahan Tulusrejo.
- Sebelah timur : Kelurahan Pandanwangi.



Gambar 3. Peta Kelurahan Purwanto  
(Sumber: Kelurahan Purwanto, 2019)

Sanan merupakan pusat UMKM keripik tempe yang berada di Malang. Menurut data dari ketua paguyuban total UMKM Sanan yang memproduksi keripik tempe dan termasuk dalam sensus tenaga kerja berjumlah sebesar 64 UMKM. Sensus tenaga kerja terakhir kali dilakukan pada tahun 2018. Dari hasil sensus yang ditemukan bahwa UMKM yang memiliki tenaga kerja 3 orang ada 1 UMKM, 4 tenaga kerja ada 12 UMKM, 5 tenaga kerja ada 17 UMKM, 6 tenaga kerja ada 21 UMKM, 7 tenaga kerja ada 2 UMKM, 8 tenaga kerja ada 8 UMKM, 10 tenaga kerja ada 2 UMKM, dan ada 1 UMKM yang memiliki 18 tenaga kerja.

Pada penelitian ini UMKM tersebut terbagi menjadi 3 golongan tenaga kerja kecil, sedang maupun tinggi. Golongan tenaga kerja kecil yaitu yang memiliki kurang dari 5 tenaga kerja terdapat 30 UMKM dan diwakili oleh UMKM Kiky yang memiliki 4 tenaga kerja. Golongan tenaga kerja sedang yang mempunyai 6 tenaga kerja terdapat 21 UMKM dan diwakili oleh UMKM Sari Rasa yang memiliki 6 tenaga kerja. Terakhir golongan tenaga kerja tinggi yang mempunyai lebih dari 7 tenaga kerja terdapat 13 UMKM dan diwakili oleh UMKM Rohani yang memiliki 18 tenaga kerja.

### 5.1.2 Profil UMKM

Responden yang digunakan dalam pengelempokan UMKM keripik tempe di Kota Malang terdiri dari pemilik UMKM. Pemilihan responden tersebut didasarkan pada alasan pemilik UMKM dianggap lebih mengetahui keadaan usaha yang dijalaninya. Pembagian responden pada penelitian ini adalah berdasarkan jumlah tenaga kerja yang dimiliki UMKM. Hal ini disebabkan melalui jumlah tenaga kerja dapat terlihat besarnya kemampuan perusahaan. UMKM yang diteliti pada penelitian ini ada 3 yaitu UMKM Rohani yang memiliki 18 tenaga kerja, UMKM Sari Rasa yang memiliki 6 tenaga kerja, serta UMKM Kiky yang memiliki 4 tenaga kerja.

Secara umum UMKM yang diteliti pada penelitian ini telah menjalankan usahanya selama 11 sampai lebih dari 30 tahun. UMKM yang paling tua pada penelitian ini adalah UMKM Rohani yang telah berdiri sejak tahun 1988. Sejarah berdirinya UMKM Rohani yaitu dimulai dengan skala kecil dan berusaha mengambil peluang mengatasi permintaan atas keripik tempe yang banyak karena



pada saat tersebut belum banyak UMKM Keripik Tempe yang ada. Pemilik UMKM Rohani saat ini adalah Ibu Lilik Suprapri dan berlokasi di Jalan Sanan No. 125, Kota Malang. Sementara UMKM lainnya yaitu Sari Rasa berdiri sejak tahun 1998 yang sekarang dijalankan oleh Bapak Syaiful Bahri sebagai pemilik dan berlokasi di Jalan Sanan No 168, Kota Malang. Awal UMKM Sari Rasa didirikan dengan alasan untuk memenuhi permintaan konsumen atas keripik tempe yang cukup banyak. UMKM Kiky merupakan yang paling muda yaitu berdiri sejak tahun 2008. Dalam 11 tahun menjalankan usahanya, UMKM Kiky telah merintis usahanya yang berawal sebagai *reseller*, lalu karena permintaan tinggi akhirnya pemilik usaha yaitu Ibu Laili Afrida memutuskan untuk memproduksi sendiri. UMKM Kiky berlokasi di Jalan Sanan No. 33, Kota Malang.

Tabel 7. Penjualan UMKM

UMKM	Harga	Produksi
Rohani	Rp. 12.500,-	400 bungkus per hari
Sari Rasa	Rp. 7.500 – Rp. 8.000,-	200 bungkus per hari
Kiky	Rp. 4.000 – Rp. 7.500,-	100 bungkus per hari

Sumber: Data Primer

Harga produk keripik tempe yang dijual pada UMKM Sanan memiliki rata-rata dari Rp 4.000,- sampai kisaran Rp. 12.500,-. Pada UMKM Rohani harga dari produk keripik tempe yang dijual memiliki harga sebesar Rp. 12.500,-. Rata-rata produksi pada UMKM Rohani adalah 400 bungkus per hari selama 26 hari setiap bulannya. UMKM Rohani memiliki prinsip yang sama seperti UMKM Sanan lainnya yaitu menjual produk dengan keuntungan 30% dari harga modal. UMKM Sari rasa memiliki harga dari produk tempe yang berkisar dari Rp. 7.500,- per bungkus untuk rasa original, serta Rp. 8.000,- per bungkus untuk varian rasa dengan netto 220 gram. Rata-rata produksi pada UMKM Sari Rasa adalah 200 bungkus per hari selama 26 hari setiap bulannya. UMKM Sari Rasa memiliki prinsip yang sama seperti UMKM Sanan lainnya yaitu menjual produk dengan keuntungan 30% dari harga modal. Harga dari produk tempe yang dijual UMKM Kiky berkisar dari Rp. 4000,- untuk netto 100 gram serta Rp. 7.500,- netto 200 gram. Rata-rata produksi pada UMKM Kiky adalah 100 bungkus per hari selama 26 hari setiap bulannya.

UMKM Kiky memiliki prinsip yang sama seperti UMKM Sanan lainnya yaitu menjual produk dengan keuntungan 30% dari harga modal.

Dalam segi visi misi usaha hanya sedikit UMKM yang memiliki hal tersebut dalam menjalankan usahanya. Sebagai contoh UMKM Rohani tidak memiliki visi misi dalam menjalankan usahanya karena sibuk dalam kegiatan sehari-hari untuk memenuhi permintaan konsumen. UMKM Sari Rasa juga tidak mempunyai visi misi dalam menjalankan usahanya karena lebih berfokus dalam menjalankan bisnisnya dan memenuhi permintaan konsumen. Hanya UMKM Kiky yang memiliki visi misi yaitu visi untuk menjadi UMKM terbaik, serta 2 misi utama yaitu menjaga mutu produk serta melakukan inovasi.

Struktur organisasi UMKM Sanan memiliki kerangka yang hampir sama antara satu sama lain. Hal ini dapat dilihat dari struktur organisasi UMKM Rohani diketuai oleh pemilik, lalu memiliki bagian produksi, pemasaran, keuangan, serta karyawan dengan memiliki total 18 tenaga kerja. Struktur organisasi UMKM Sari Rasa dimulai dari pemilik lalu memiliki bagian produksi, pemasaran, keuangan serta karyawan dengan memiliki total 6 tenaga kerja. Struktur organisasi dari UMKM Kiky diketuai oleh pemilik, lalu memiliki bagian produksi, pemasaran, keuangan, serta karyawan dengan memiliki total 4 tenaga kerja.

## **5.2 Lingkungan Internal dan Eksternal UMKM Keripik Tempe Sanan**

Kondisi lingkungan internal dan eksternal pada UMKM Sanan perlu di analisis untuk mengetahui strategi yang dapat diterapkan pada usaha. Penelitian ini berusaha untuk menggambarkan UMKM Keripik Tempe daerah Sanan secara keseluruhan, maka dari itu untuk analisis lingkungan internal maupun eksternal digunakan dengan menggabungkan data dari ketiga UMKM sampel menjadi 1. Analisis faktor internal UMKM dapat dilihat melalui analisis matrik IFE, sedangkan faktor eksternal UMKM Keripik Tempe Sanan dapat dilihat melalui analisis matrik EFE.

### **a) Analisis Matrik IFE**

Matrik IFE (Internal Factor Evaluation) merupakan matriks yang berisi tentang identifikasi kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan yang dimiliki setiap UMKM Keripik Tempe Sanan. Langkah-langkah untuk melakukan analisis matrik

IFE adalah dengan melakukan pembobotan serta pemberian peringkat, kemudian mengalikan bobot dan peringkat pada tiap faktor-faktor kekuatan dan kelemahan untuk mengetahui skor bobot yang akan digunakan dalam analisis hasil sehingga dapat membantu menemukan strategi yang tepat untuk diimplementasikan pada UMKM Keripik Tempe Daerah Sanan.

Tabel 8. Analisis Matrik IFE UMKM Keripik Tempe Sanan Tahun 2019

No	Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor Bobot
<b>KEKUATAN</b>				
1	Banyak varian rasa	0,0509	3,33	0,17
2	Banyak varian ukuran	0,0325	3	0,1
3	Daya tahan produk lama	0,0477	4	0,19
4	Pengelolaan limbah sudah dilakukan	0,0383	3	0,12
5	Harga produk terjangkau	0,0562	4	0,23
6	Media promosi efektif	0,0604	3,67	0,22
7	Jaringan pemasaran luas	0,0638	3,33	0,21
8	Kemasan menarik	0,062	3	0,19
9	Semangat kerja tinggi	0,0532	3,67	0,2
10	Seleksi tenaga kerja ketat	0,0515	4	0,2
11	Akses modal mudah didapat	0,0538	1,67	0,09
12	Tingginya kemampuan adopsi teknologi karyawan	0,0496	2	0,1
13	Terdapat S.O.P dalam kegiatan UMKM	0,054	2	0,11
<b>KELEMAHAN</b>				
1	Peralatan produksi sederhana	0,0375	4	0,15
2	Sering melakukan pinjaman	0,03	1,67	0,05
3	Modal rendah	0,06	2,67	0,16
4	Jumlah karyawan tidak memadai	0,0457	2,67	0,12
5	Pembukuan keuangan tidak rinci	0,0561	2,67	0,15
6	Tidak merencanakan pembelian bahan baku	0,0481	2,67	0,13
7	Struktur organisasi kurang rinci	0,0439	3	0,13
<b>TOTAL</b>				<b>3,02</b>

Sumber: Data primer diolah. 2019

Kekuatan utama dari faktor internal UMKM Sanan berada pada harga produk yang terjangkau dengan skor 0,23. Data harga produk keripik tempe yang dijual dari 3 UMKM berbeda di Sanan memiliki kisaran harga yaitu dari yang paling murah di UMKM Kiky Rp. 4.000,- sampai yang paling mahal pada UMKM Rohani yaitu Rp. 12.500,-. Kelemahan terbesar dengan skor bobot 0,16 adalah modal UMKM yang rendah. Keterbatasan modal ini menghambat UMKM sehingga hanya dapat menggunakan uangnya untuk membeli bahan baku saja, dan tidak cukup untuk membuka cabang baru atau memperbesar kapasitas usaha. Total skor bobot

di matriks IFE mencapai angka 3,02 yang membuktikan bahwa usaha sudah berjalan dengan kuat tetapi masih terdapat banyak ruang untuk berkembang lagi.

b) Analisis Matriks EFE

Matrik EFE merupakan matriks yang berisi tentang identifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi tiap UMKM Keripik Tempe Sanan pada penelitian yaitu UMKM Sari Rasa, UMKM Rohani serta UMKM Kiky dalam menjalankan usahanya. Langkah analisis matrik EFE adalah dengan melakukan kegiatan pembobotan serta pemberian peringkat, kemudian mengalikan bobot dan peringkat tiap faktor peluang dan ancaman untuk mengetahui skor bobot yang akan digunakan. Hasil analisis dijabarkan melalui Tabel 8 di bawah ini.

Tabel 9. Analisis Matrik EFE UMKM Keripik Tempe Sanan Tahun 2019

No	Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor Bobot
<b>PELUANG</b>				
1.	Besarnya dukungan Pemerintah	0,0413	3,67	0,15
2.	Label kemasan lengkap	0,055	4	0,22
3.	Hubungan baik dengan pemasok	0,046	4	0,18
4.	Peningkatan daya saing berkat kompetitor	0,055	3	0,17
5.	Besarnya subsidi pemerintah	0,051	4	0,2
6.	Peningkatan UMR bagi kemampuan pembelian konsumen	0,034	3	0,1
7.	Citra UMKM baik	0,062	3,33	0,21
8.	Kemajuan teknologi menyebabkan kemudahan transaksi	0,05	2,67	0,13
9.	Tren keripik tempe meningkat	0,039	3,67	0,14
10.	Relasi baik dengan warga sekitar	0,054	3	0,16
<b>ANCAMAN</b>				
1.	Peningkatan UMR karyawan	0,032	2,67	0,09
2.	Izin usaha membebani	0,031	3,33	0,1
3.	Lambatnya aliran distribusi dari pemasok	0,055	2,33	0,13
4.	Persaingan ketat	0,053	2,67	0,14
5.	Pasar direbut produk pengganti	0,046	2	0,09
6.	Pelanggan direbut oleh pesaing baru	0,06	2,67	0,16
7.	Kebijakan ekonomi terhadap ketidakstabilan pendapatan	0,043	2,67	0,11
8.	Pemasok tidak stabil menyediakan bahan baku	0,057	1	0,06
9.	Pembangunan menyebabkan lokasi sulit dijangkau	0,065	1,67	0,11
10.	Kebijakan ekonomi menyebabkan perubahan harga bahan baku	0,048	4	0,19
<b>TOTAL</b>				<b>2,84</b>

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 9 diatas terlihat bahwa peluang utama dari faktor eksternal UMKM Sanan berada pada label produk pada kemasan yang lengkap yaitu dengan skor 0,22. Kelengkapan label ini dibuktikan dengan adanya kode produk industri rumah tangga (PIRT), komposisi, serta tanggal kadaluarsa. UMKM memiliki label tersebut pada kemasannya karena mengikuti standar yang diwajibkan oleh dinas kesehatan Malang. Ancaman terbesar dengan skor bobot 0,19 yaitu faktor perubahan harga bahan baku. Perubahan harga bahan baku yang tidak stabil dapat menjadi ancaman bagi UMKM dalam menentukan harga jual produknya dan jumlah keuntungan yang dimiliki. Total skor bobot di matriks EFE mencapai angka 2,84 yang membuktikan bahwa usaha berada pada kategori sedang, tetapi sedikit lagi dapat berkembang menjadi kuat.

c) Perbedaan Faktor Internal dan Eksternal pada UMKM

Perbedaan ketiga UMKM dapat dilihat dari berbagai faktor yaitu varian ukuran, kemasan yang menarik, tingkat modal yang dimiliki UMKM, akses modal UMKM, jumlah karyawan, perencanaan pembelian bahan baku, kebijakan UMR dalam peningkatan kualitas tenaga kerja, kebijakan izin usaha. Pada varian ukuran UMKM Sari Rasa memiliki varian paling sedikit yaitu hanya terdapat 2 variasi ukuran produk. Kemasan UMKM Sari Rasa masih kurang menarik dibanding 2 UMKM lainnya, yaitu hanya terbuat dari plastik tebal. UMKM Rohani sebagai usaha yang paling besar tidak memiliki hambatan pada faktor tingkat modal yang dimiliki, pengaruh pesaing maupun faktor perencanaan pembelian bahan baku dibanding sampel UMKM lainnya. Kebalikannya pada faktor izin usaha, UMKM Rohani merasa terbebani lebih berat dibanding UMKM yang lebih kecil

### **5.3 Faktor-Faktor Penghambat Pertumbuhan UMKM Keripik Tempe Sanan**

Faktor-faktor penghambat pertumbuhan UMKM keripik tempe Sanan dapat dilihat melalui analisis SWOT. Metode analisis SWOT berisi tentang faktor-faktor internal dan eksternal yang dimiliki UMKM yang berguna untuk mengetahui faktor yang menghambat pertumbuhan UMKM. Hal ini disebabkan faktor penghambat yang berperan dalam UMKM dapat dilihat melalui faktor kelemahan, yang merupakan bagian dari faktor lingkungan internal UMKM serta faktor ancaman yang berasal dari faktor eksternal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-

faktor penghambat pertumbuhan UMKM pada daerah Sanan umum, tetapi sebelum mendapatkan hasil tersebut perlu di analisis faktor-faktor penghambat yang dihadapi pada setiap UMKM. Hasil analisis faktor penghambat selama penelitian pada masing-masing UMKM yaitu:

### 5.3.1 UMKM Rohani

#### a) Kelemahan

Kelemahan UMKM Rohani terbagi menjadi 7 faktor yaitu peralatan produksi, sering melakukan pinjaman, modal UMKM rendah, jumlah karyawan tidak memadai, pembukuan keuangan tidak rinci, tidak melakukan perencanaan pembelian bahan baku, serta struktur organisasi yang kurang rinci.

Peralatan produksi perusahaan masih menggunakan mesin dan peralatan yang sederhana merupakan salah satu kelemahan UMKM, karena selama ini belum menggunakan mesin untuk memproduksi keripik tempe. UMKM memiliki modal yang besar sehingga tidak memerlukan pinjaman, modal usaha menggunakan hasil penjualan. Tingkat modal yang dimiliki UMKM cukup untuk menghadapi risiko kerja dan membeli bahan baku secara rutin, dengan alasan bahwa UMKM menggunakan modal untuk perputaran aktivitas produksi agar tidak terhambat. Jumlah karyawan yang dimiliki UMKM cukup memadai karena tidak memerlukan tenaga kerja tambahan, hal ini disebabkan produksi kapasitasnya belum besar sehingga tidak memerlukan tenaga tambahan.

Kegiatan pembukuan keuangan dilakukan dengan cukup rinci karena memiliki laporan laba rugi harian dan mencatat semua biaya secara lengkap, UMKM menganggap penting untuk mengetahui informasi semua biaya produksi untuk menentukan harga jual. Perencanaan pembelian bahan baku juga dilakukan dengan cukup yaitu perusahaan membeli bahan baku berdasarkan musim panen, hal ini cukup untuk perputaran produksi dan tidak perlu menimbun bahan baku. Struktur organisasi yang dimiliki perusahaan masih belum lengkap karena tidak memiliki deskripsi kegiatan kerja, struktur masih sangat sederhana.

#### b) Ancaman

10 faktor ancaman bagi UMKM Rohani adalah sebagai berikut, peningkatan UMR karyawan, izin usaha yang membebani, lambatnya aliran distribusi dari

pemasok, persaingan ketat, pasar yang direbut oleh produk pengganti, pelanggan direbut oleh pesaing baru, kebijakan ekonomi terhadap ketidakstabilan pendapatan, pemasok tidak stabil menyediakan bahan baku, pembangunan menyebabkan lokasi sulit dijangkau serta kebijakan ekonomi yang menyebabkan perubahan harga bahan baku.

Ancaman yang terdapat dari kebijakan izin usaha pemerintah cukup membebani UMKM dari segi biaya pajak maupun kebijakan administratif yang lumayan membebani sehingga menyebabkan harga jual meningkat. Kebijakan UMR cukup berpengaruh dalam peningkatan motivasi serta ketrampilan tenaga kerja. Persaingan yang dihadapi UMKM cukup ketat dalam skala regional karena banyaknya usaha keripik tempe yang bermunculan. Produk pengganti yang dimiliki hanya sedikit dan tidak beragam yaitu keripik tempe sagu. Pesaing baru tidak berpengaruh pada perluasan pasar UMKM, sebab UMKM Rohani sudah memiliki pasar tersendiri.

Lokasi UMKM juga dapat menjadi ancaman, tetapi ancaman ini dapat diminimalisir oleh UMKM Rohani dengan mendaftarkan lokasinya di *google maps* sehingga mudah dicari konsumen. Saluran distribusi UMKM sudah pendek karena UMKM mendapat produk langsung dari petani tempe dan memiliki koneksi terhadap minimarket maupun *reseller* grosir secara langsung alasannya adalah karena UMKM sudah bertahun-tahun menjalankan bisnisnya sehingga sudah memiliki banyak koneksi. Kebijakan ekonomi pemerintah cukup berpengaruh terhadap tingkat pendapatan serta biaya produksi, terutama kebijakan pemerintah tentang penurunan harga bahan baku sangat penting bagi UMKM. Perubahan harga bahan baku sangat berpengaruh dalam menyebabkan jumlah produk yang dihasilkan serta harga jual produk.

### 5.3.2 UMKM Sari Rasa

#### a) Kelemahan

Kelemahan UMKM Sari Rasa terbagi menjadi 7 faktor yaitu peralatan produksi, sering melakukan pinjaman, modal UMKM rendah, jumlah karyawan tidak memadai, pembukuan keuangan tidak rinci, tidak melakukan perencanaan pembelian bahan baku, serta struktur organisasi yang kurang rinci.

Peralatan produksi perusahaan masih menggunakan alat sederhana dikarenakan belum ada mesin yang dianggap kompatibel untuk produksi. UMKM hanya melakukan pinjaman kepada 1 sumber karena masih belum memerlukan pinjaman besar, modal masih cukup untuk produksi. Tingkat modal yang dimiliki UMKM masih rendah karena modal hanya berguna untuk biaya produksi dan belum ke hal lain.

Pembukuan keuangan kurang terperinci sehingga menjadi kelemahan UMKM karena hanya berfokus pada laporan laba rugi harian. Pembelian bahan baku juga tidak direncanakan secara rinci sehingga menjadi kelemahan karena UMKM hanya membeli berdasarkan jumlah stok yang ada. Struktur organisasi yang dimiliki UMKM juga masih sangat sederhana, tidak rinci terhadap deskripsi pekerjaan setiap jabatan.

b) Ancaman

10 faktor ancaman bagi UMKM Sari Rasa adalah sebagai berikut, peningkatan UMR karyawan, izin usaha yang membebani, lambatnya aliran distribusi dari pemasok, persaingan ketat, pasar yang direbut oleh produk pengganti, pelanggan direbut oleh pesaing baru, kebijakan ekonomi terhadap ketidakstabilan pendapatan, pemasok tidak stabil menyediakan bahan baku, pembangunan menyebabkan lokasi sulit dijangkau serta kebijakan ekonomi yang menyebabkan perubahan harga bahan baku.

Persaingan yang dihadapi cukup ketat terutama dari sektor regional dan nasional sehingga menjadi ancaman bagi UMKM. Tidak ada produk pengganti yang dijual UMKM dan hanya berfokus pada keripik tempe sehingga hal ini dapat menjadi ancaman. Pesaing baru cukup berpengaruh terhadap perluasan pasar UMKM karena dapat menurunkan pendapatan. Kebijakan UMR dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja sedikit berpengaruh dalam peningkatan motivasi tenaga kerja. Ancaman dari bahan baku yang terbatas dapat diminimalisir oleh UMKM karena memiliki banyak koneksi terhadap petani. UMKM memiliki lokasi yang sulit dijangkau sehingga menjadi ancaman UMKM karena lokasi jauh dari jalan besar, di jalan kecil gang kampung Sanan. Saluran distribusi UMKM cukup pendek karena mendapat produk langsung dari petani tempe. Ancaman UMKM dapat dilihat dari kebijakan ekonomi pemerintah, karena cukup



berpengaruh dalam tingkat pendapatan serta biaya produksi. Pengaruh perubahan harga bahan baku dapat menjadi ancaman karena menyebabkan perubahan harga serta jumlah produk menjadi tidak konsisten.

### 5.3.3 UMKM Kiky

#### a) Kelemahan

Kelemahan UMKM Kiky terbagi menjadi 7 faktor yaitu peralatan produksi, sering melakukan pinjaman, modal UMKM rendah, jumlah karyawan tidak memadai, pembukuan keuangan tidak rinci, tidak melakukan perencanaan pembelian bahan baku, serta struktur organisasi yang kurang rinci.

Salah satu kelemahan UMKM terdapat dari alat produksi yang masih sederhana dan bersifat tradisional. Modal didapat dari 1 sumber yaitu program KUR dari Bank Pemerintah. Modal yang dimiliki UMKM masih rendah karena hanya memiliki modal untuk perputaran produksi saja. Kelemahan UMKM terdapat dari segi manajemen, sebagai contoh pembukuan keuangan kurang terperinci hanya mencatat pada penjualan dan biaya produksi serta pemasaran.

Perencanaan pembelian bahan baku tidak dilakukan dengan rinci, UMKM hanya membeli bahan baku tergantung jumlah stok yang ada karena tidak ingin menimbun bahan baku. Perusahaan juga tidak memiliki struktur organisasi yang rinci yaitu tidak memiliki deskripsi yang jelas untuk setiap divisi, struktur organisasi bersifat sangat sederhana.

#### b) Ancaman

10 faktor ancaman bagi UMKM Kiky adalah sebagai berikut, peningkatan UMR karyawan, izin usaha yang membebani, lambatnya aliran distribusi dari pemasok, persaingan ketat, pasar yang direbut oleh produk pengganti, pelanggan direbut oleh pesaing baru, kebijakan ekonomi terhadap ketidakstabilan pendapatan, pemasok tidak stabil menyediakan bahan baku, pembangunan menyebabkan lokasi sulit dijangkau serta kebijakan ekonomi yang menyebabkan perubahan harga bahan baku.

Ancaman terdapat dari banyaknya pesaing pada tingkat regional maupun nasional, karena sekarang banyak muncul produsen keripik tempe baru. Produk pengganti yang dimiliki juga tidak beragam yaitu hanya dari keripik tempe sagu

serta *stick* tempe. Pesaing baru sangat berpengaruh penurunan pendapatan dari UMKM. Kebijakan UMR cukup berpengaruh hanya dalam peningkatan motivasi tenaga kerja. Ancaman dari bahan baku yang terbatas dapat diminimalisir oleh UMKM karena memiliki banyak koneksi terhadap petani. UMKM juga memiliki lokasi yang mudah dijangkau sehingga dapat menjadi peluang karena lokasi yang berada dekat jalan besar dan sudah terdaftar di *google maps* sehingga ancaman dari segi lokasi dapat diminimalisir. Ancaman lainnya terdapat dari kebijakan ekonomi yang sangat berpengaruh dalam mempengaruhi tingkat pendapatan serta biaya produksi UMKM. Perubahan harga bahan baku juga sangat berpengaruh dalam penentuan harga jual produk sehingga hal ini dapat menjadi ancaman jika harga bahan baku melonjak tinggi. Kebijakan peningkatan UMR cukup berpengaruh dalam peningkatan penghasilan konsumen dan daya beli cukup naik, sehingga dampaknya dirasakan oleh UMKM.

#### **5.4 Analisis Faktor-Faktor Hambatan Terhadap Implementasi *Sustainable Marketing***

Prinsip utama dari *sustainable marketing* terbagi menjadi 3 yaitu lingkungan, ekonomi maupun sosial. Pengaplikasian prinsip-prinsip *sustainable marketing* tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor kelemahan dan ancaman UMKM yang berasal dari matriks SWOT. Penelitian ini berusaha untuk mengetahui faktor-faktor hambatan yang dihadapi oleh UMKM daerah Sanan secara keseluruhan, maka dari itu pada analisis ini menggunakan data dari ketiga UMKM dan digabungkan menjadi satu agar dapat menjadi data yang merepresentasikan UMKM Keripik Tempe Daerah Sanan secara umum. Penggunaan faktor-faktor internal dari kelemahan yang dimiliki UMKM Keripik Tempe Daerah Sanan dan faktor-faktor eksternal melalui ancaman yang dihadapi UMKM Keripik Tempe Daerah Sanan digunakan untuk menentukan faktor hambatan dalam mengimplementasikan pemasaran yang berkelanjutan atau *sustainable marketing*. Berikut adalah analisis faktor penghambat implementasi pada setiap prinsip *sustainable marketing*:

## a) Ekonomi

No	Faktor Hambatan	Bobot	Rating	Skor Bobot
1.	Sering melakukan pinjaman	0,03	1,67	0,05
2.	Peralatan produksi sederhana	0,0375	4	0,15
3.	Modal rendah	0,06	2,67	0,16
4.	Pembukuan keuangan tidak rinci	0,0561	2,67	0,15
5.	Tidak merencanakan pembelian bahan baku	0,0481	2,67	0,13
6.	Peningkatan UMR karyawan	0,032	2,67	0,09
7.	Izin usaha membebani	0,031	3,33	0,1
8.	Persaingan ketat	0,053	2,67	0,14
9.	Pasar direbut produk pengganti	0,046	2	0,09
10.	Pelanggan direbut oleh pesaing baru	0,06	2,67	0,16
11.	Kebijakan ekonomi terhadap ketidakstabilan pendapatan	0,043	2,67	0,11
12.	Pembangunan menyebabkan lokasi sulit dijangkau	0,065	1,67	0,11
13.	Kebijakan ekonomi menyebabkan perubahan harga bahan baku	0,048	4	0,19
<b>TOTAL</b>				<b>1,63</b>

Hambatan UMKM dalam mengaplikasikan teori *sustainable marketing* dari segi ekonomi terlihat dari skor faktor hambatan yang didapat yaitu 1,63 jika dibandingkan dengan skor pada faktor lain ini merupakan skor tertinggi. Tetapi berdasarkan analisis QSPM yang memiliki total skor 4,00 nilai skor hambatan pada ekonomi yang hanya mencapai angka 1,63 ini menunjukkan bahwa hambatan yang dimiliki tidak krusial. Skor ini dapat dilihat dari faktor internal yaitu kelamahan UMKM pada segi pembukuan keuangan yang tidak rinci, modal yang rendah serta tidak merencanakan pembelian bahan baku. Pengaplikasian teori ekonomi dihambat oleh pembukuan keuangan yang tidak dilakukan secara rinci oleh UMKM sehingga tidak dapat memprediksi usaha dalam jangka panjang, hal ini juga dibuktikan melalui tidak dilakukannya perencanaan pembelian bahan baku oleh UMKM. Perencanaan pembelian bahan baku penting untuk dilakukan UMKM demi mengantisipasi terjadinya kelonjakan harga bahan baku yang dapat menyebabkan harga produksi meningkat sehingga *profit* UMKM menurun. Terbatasnya modal yang dimiliki UMKM yang membuktikan kalau usaha masih belum memiliki keuntungan yang maksimal.

Faktor yang berasal dari lingkungan eksternal yaitu ancaman yang menghambat UMKM menerapkan prinsip ekonomi pada *sustainable marketing*

terdapat dari segi izin usaha serta kebijakan ekonomi pemerintah. Izin usaha membebani UMKM, hal ini terlihat melalui biaya pajak dari pemerintah yang dibebankan memberatkan UMKM karena mengurangi keuntungan usaha yang didapat. Kebijakan ekonomi pemerintah yang tidak stabil menyebabkan fluktuasi harga bahan baku menghambat UMKM dalam mendapat keuntungan yang stabil.

b) Lingkungan

No	Faktor Hambatan	Bobot	Rating	Skor Bobot
1.	Modal rendah	0,06	2,67	0,16
2.	Izin usaha membebani	0,031	3,33	0,1
<b>TOTAL</b>				<b>0,26</b>

Prinsip lingkungan dari segi *sustainable marketing* yang dilakukan UMKM Sanan secara keseluruhan sudah berjalan dengan baik dibuktikan dengan rendahnya skor faktor hambatan yang didapat yaitu sebesar 0,26. UMKM Sanan selalu berusaha menjaga lingkungan dalam menjalankan usahanya terutama dari segi limbah, hal ini dibuktikan dari slogan “Zero Waste” yang dimiliki kampung Sanan. Daerah Sanan dengan bangga memiliki slogan tersebut karena limbah yang dihasilkan dari UMKM dimanfaatkan untuk pakan ternak sehingga para UMKM tidak membuang limbah secara sembarangan. Ternak-ternak tersebut dikembangkan oleh paguyuban UMKM lalu dijual dagingnya dan keuntungannya disebar bagi para anggota paguyuban.

Hambatan dalam menjalankan prinsip lingkungan *sustainable marketing* terdapat dari izin usaha. Paguyuban UMKM Sanan juga telah mendaur ulang limbah menjadi produk yang bermanfaat yaitu produk sate tempe yang terbuat dari sisa potongan tempe yang terlalu kecil untuk dibuat menjadi keripik. Akan tetapi produk daur ulang ini mempunyai hambatan dari segi perizinan label standarisasi makanan oleh dinas kesehatan pemerintah yang belum disetujui. Hal ini berhubungan pada segi lingkungan yaitu usaha pengelolaan limbah makanan yang terhambat.

Secara keseluruhan UMKM Sanan telah menggunakan alternatif kemasan selain plastik dalam produknya seperti aluminium foil, tetapi masih ada UMKM yang hanya menggunakan plastik tebal. Pada penelitian ini ditemukan bahwa UMKM Sari Rasa hanya menggunakan plastik sebagai bahan untuk kemasan

produknya, hal ini merupakan salah satu penghambat UMKM dalam menerapkan teori *sustainable marketing* dari segi menunjukkan kepedulian terhadap lingkungan. Alasan UMKM tetap menggunakan kemasan plastik adalah karena terbatasnya modal yang dimiliki serta ketatnya persaingan harga yang dihadapi sehingga UMKM terpaksa memilih kemasan yang menggunakan biaya rendah.

c) Sosial

No	Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor Bobot
1.	Jumlah karyawan tidak memadai	0,0457	2,67	0,12
2.	Struktur organisasi kurang rinci	0,0439	3	0,13
3.	Lambatnya aliran distribusi dari pemasok	0,055	2,33	0,13
4.	Pemasok tidak stabil menyediakan bahan baku	0,057	1	0,06
<b>TOTAL</b>				<b>0,44</b>

Prinsip sosial dari *sustainable marketing* secara keseluruhan sudah dijalankan dengan baik oleh UMKM yang dibuktikan dengan skor hambatan yang rendah yaitu sebesar 0,44. UMKM Keripik Tempe Sanan juga telah melakukan relasi baik dengan warga sekitar. Akan tetapi hambatan dari segi sosial terdapat pada faktor internal yaitu dari struktur organisasi serta jumlah karyawan yang tidak memadai. *Sustainable marketing* memiliki prinsip bahwa perusahaan harus mempertimbangkan kesejahteraan karyawannya, tetapi UMKM Sanan terbukti masih lemah dari sisi ini yang dapat dilihat dari struktur organisasi yang belum rinci kepada tugas dari setiap divisi sehingga memungkinkan karyawan menjadi sering melakukan sesuatu yang lebih dari tanggung jawabnya. Komunikasi dengan pemasok perlu ditingkatkan oleh UMKM agar keterlambatan pengiriman bahan baku tidak terjadi. Jumlah karyawan yang dimiliki juga masih terbatas sehingga pada waktu tertentu menjadi harus lembur.

### 5.5 Solusi bagi Hambatan yang Dihadapi UMKM Keripik Tempe Sanan

Solusi bagi hambatan yang dihadapi UMKM Sanan dapat diketahui dengan menganalisis faktor-faktor lingkungan internal maupun eksternal yang berdampak positif bagi UMKM. Faktor lingkungan internal yang dimaksud adalah faktor kekuatan sedangkan faktor eksternal yang dimaksud adalah faktor peluang. Kedua faktor ini didapat melalui analisis SWOT yang telah dilakukan. Hasil penelitian

penelitian pada ketiga UMKM menunjukkan beberapa perbedaan pada seberapa kuat faktor-faktor yang dimiliki yang dapat dijelaskan melalui analisis dibawah ini.

### 5.5.1 UMKM Rohani

#### a) Kekuatan

UMKM Rohani memiliki 13 kekuatan yaitu banyaknya varian rasa, banyaknya varian ukuran, daya tahan produk tahan lama, pengelolaan limbah sudah dilakukan, harga produk terjangkau, media promosi yang efektif, jaringan pemasaran luas, kemasan menarik, semangat kerja tinggi, seleksi tenaga kerja ketat, akses modal yang mudah didapat, tingginya kemampuan adopsi teknologi karyawan, serta terdapat standar operasional prosedur dalam kegiatan UMKM. Sebagai usaha yang lebih besar dan paling tua, UMKM Rohani memiliki perbedaan yaitu memiliki koneksi yang lebih banyak saat ingin menjual produk sehingga memiliki keuntungan sebagai *supplier*.

Varian rasa yang banyak menjadi keunggulan UMKM karena terdapat lebih dari 10 variasi rasa produk, hal ini disebabkan UMKM ingin mengikuti tren pasar serta permintaan pasar. Varian ukuran produk keripik tempe yang dijual juga banyak yaitu terdapat lebih dari 4 variasi ukuran produk, hal ini dilakukan untuk mengikuti daya beli konsumen. Daya tahan produk keripik tempe cukup lama yaitu lebih dari bulan, ini disebabkan saat proses produksi keripik tempe sudah dikeringkan kadar air dan minyaknya serta kemasan yang digunakan kedap udara. Keunggulan lainnya terdapat dari harga produk keripik tempe yang terjangkau yaitu Rp. 3000,- sampai Rp. 15.000,- penentuan harga berdasarkan pada harga pokok penjualan. Kemasan yang dimiliki sudah menarik karena UMKM memiliki prinsip kemasan merupakan daya tarik utama untuk menentukan citra produk sehingga harus bagus. Pengelolaan limbah sudah cukup baik yaitu memisahkan limbah berdasarkan kategori yang dapat didaur ulang serta menjual limbah yang dapat dimanfaatkan seperti minyak goreng.

UMKM sudah efisien dalam kegiatan promosi karena telah menggunakan media *online* (*blog*, *google maps*, dan media sosial) serta dengan sponsor, alasan UMKM memilih media promosi ini adalah karena gratis dan hasilnya cukup bagus. Jaringan pemasaran produk luas karena UMKM sering mengirim produk ke luar

negri, nasional maupun regional. Semangat kerja karyawan juga tinggi karena karyawan telah mampu berinovasi dalam melakukan pekerjaannya, datang tepat waktu serta tidak bolos. Syarat utama dalam produksi keripik tempe di UMKM Rohani membutuhkan konsentrasi yang tinggi dan fokus untuk menghasilkan kualitas produk yang bagus. Seleksi tenaga kerja yang dilakukan terbilang ketat karena perusahaan merekrut tenaga kerja melalui tes ketrampilan dan wawancara, alasannya adalah ketrampilan dan pengalaman merupakan hal yang penting dibutuhkan dalam produksi tempe.

Akses modal tidak sulit didapatkan karena bank sering menawarkan permodalan. Penerimaan teknologi oleh karyawan UMKM cukup karena sudah menggunakan internet dan melakukan komunikasi melalui *handphone*. UMKM Rohani menggunakan *handphone* karena menurutnya merupakan sarana efektif untuk melakukan promosi dan pemasaran. UMKM memiliki standar operasional prosedur yang cukup yaitu untuk melayani konsumen dan kebersihan, karena UMKM menganggap hal tersebut harus diprioritaskan demi menjaga kepuasan konsumen.

b) Peluang

UMKM Rohani memiliki 10 peluang utama yaitu besarnya dukungan pemerintah, label kemasan yang lengkap, hubungan baik dengan pemasok, peningkatan daya saing, besarnya subsidi pemerintah, peningkatan UMR bagi kemampuan pembelian konsumen, citra UMKM yang baik, kemajuan teknologi menyebabkan kemudahan transaksi, tren keripik tempe yang mengalami peningkatan, serta relasi baik dengan warga sekitar.

Dukungan pemerintah terhadap UMKM tinggi, hal ini dapat dilihat dari pemerintah telah menjadikan produk keripik tempe sebagai oleh-oleh khas Malang, mendapat bantuan bahan baku serta sering diundang bimbingan teknologi oleh dinas industri dan dinas pariwisata Kota Malang. Kemasan produk sudah lengkap berdasarkan standar pemerintah karena memiliki kode produksi PIRT, komposisi, serta tanggal kadaluarsa. UMKM memiliki prinsip bahwa label merupakan identitas produk yang harus bagus dan mudah dipahami oleh konsumen. Pemasok menjalankan tugasnya dengan baik dan tepat waktu saat pengiriman bahan baku dan sesuai pesanan. Bahan baku selalu mudah didapat walaupun bersifat musiman.

Peluang lainnya terdapat dari kompetitor cukup memotivasi karyawan dalam bekerja serta meningkatkan kualitas produk, karena perusahaan sangat mementingkan peningkatan kualitas produk. Subsidi pemerintah sangat membantu sangat membantu UMKM dalam kegiatan produksi karena agar kegiatan produksi tidak berhenti diperlukan subsidi harga bahan baku yang murah. Kebijakan peningkatan UMR cukup meningkatkan daya beli konsumen. UMKM sudah memiliki citra yang baik dimata konsumen dilihat dari pelayanan kepada konsumen, ketepatan waktu pengiriman dan barang tidak rusak saat pengiriman. Tingkat penerimaan teknologi oleh konsumen sudah tinggi dilihat dari konsumen banyak mencari produk secara *online* terutama melalui *website*, media sosial, serta toko *online*. Tren keripik memiliki pengaruh yang tinggi dalam membantu UMKM mendapat banyak konsumen dari Malang maupun Luar Malang, keripik tempe disukai berbagai segmen masyarakat nasional dan regional. UMKM cukup menjalin relasi dengan masyarakat sekitar yaitu dari mengikuti kegiatan sosial serta tenaga kerja yang berasal dari masyarakat sekitar.

#### 5.5.2 UMKM Sari Rasa

##### a) Kekuatan

UMKM Sari Rasa memiliki 13 kekuatan yaitu banyaknya varian rasa, banyaknya varian ukuran, daya tahan produk tahan lama, pengelolaan limbah sudah dilakukan, harga produk terjangkau, media promosi yang efektif, jaringan pemasaran luas, kemasan menarik, semangat kerja tinggi, seleksi tenaga kerja ketat, akses modal yang mudah didapat, tingginya kemampuan adopsi teknologi karyawan, serta terdapat standar operasional prosedur dalam kegiatan UMKM.

Varian rasa produk yang dijual UMKM Sari Rasa cukup banyak yaitu terdapat 6-10 variasi rasa produk karena UMKM ingin berfokus pada rasa favorit konsumen. Varian ukuran produk yang dijual hanya terbagi menjadi 2 karena UMKM hanya menjual produk yang paling banyak laku. Daya tahan produk yang dijual lama yaitu lebih dari 1 bulan, produk juga tidak menggunakan bahan pengawet karena ketahanan produk berasal dari kemasan yang kedap udara. Pengelolaan limbah produksi cukup yaitu perusahaan memisahkan limbah sampah berdasarkan kategori yang dapat didaur ulang, dan menjual limbah yang dapat dimanfaatkan.



Harga produk keripik tempe yang dijual terjangkau yaitu dari Rp. 3000,- sampai Rp. 15.000,- karena UMKM ingin produk cepat laku dan arus kas cepat. Media promosi yang digunakan sudah efisien yaitu secara *online* ataupun dengan sponsor karena promosi dengan cara ini tanpa biaya dan terbukti efektif.

Jaringan pemasaran produk cukup luas yaitu jaringan pemasaran nasional hal ini disebabkan UMKM belum mendapatkan dukungan ekspor untuk menjual produknya. Kemasan yang digunakan tidak dapat menjadi kekuatan utama UMKM karena kemasan masih bisa ditingkatkan yaitu hanya terbuat dari plastik tebal, alasannya karena UMKM menganggap biaya kemasan yang bagus masih sangat mahal. Semangat kerja karyawan tinggi dilihat dari karyawan mampu berinovasi dalam melakukan pekerjaannya, datang tepat waktu serta tidak bolos. Karakteristik tersebut menjadi keunggulan UMKM karena dibutuhkan konsentrasi tinggi dan fokus untuk produksi tempe. Seleksi tenaga kerja yang dilakukan UMKM sudah ketat dilihat dari adanya tes ketrampilan dan wawancara, seleksi ini dilakukan karena dibutuhkan ketrampilan khusus dalam produksi keripik tempe. Kelemahan UMKM dapat dilihat dari rendahnya tenaga kerja yang dimiliki sehingga membutuhkan tenaga kerja pada waktu tertentu.

UMKM cukup mudah mendapat akses untuk modal karena terdapat banyak penawaran dari bank untuk keperluan usaha. Tingkat adopsi teknologi pada UMKM cukup dilihat dari karyawan sudah memulai menggunakan internet untuk promosi melakukan komunikasi melalui *handphone*, karyawan menggunakan *handphone* dikarenakan media paling efektif untuk komunikasi maupun promosi. Standar operasional prosedur dalam kegiatan cukup untuk melayani konsumen dan kebersihan demi menjaga kualitas produk.

#### b) Peluang

UMKM Sari Rasa memiliki 10 peluang utama yaitu besarnya dukungan pemerintah, label kemasan yang lengkap, hubungan baik dengan pemasok, peningkatan daya saing, besarnya subsidi pemerintah, peningkatan UMR bagi kemampuan pembelian konsumen, citra UMKM yang baik, kemajuan teknologi menyebabkan kemudahan transaksi, tren keripik tempe yang mengalami peningkatan, serta relasi baik dengan warga sekitar.

Peluang UMKM dari dukungan pemerintah termasuk tinggi terutama dinas industri Malang yang telah membantu alat produksi, sarana, prasarana serta memberikan pelatihan. Label kemasan produk sangat lengkap dan sesuai standar pemerintah karena memiliki kode produksi PIRT, komposisi, serta tanggal kadaluarsa dikarenakan label ini wajib di infokan kepada pemerintah terkait informasi produk. Kebijakan izin usaha tidak membebani UMKM dalam menjalankan usahanya karena UMKM tidak terkena biaya perizinan. Kompetitor cukup memotivasi karyawan karena dengan adanya pesaing mutu dan kualitas produk menjadi harus ditingkatkan untuk mempertahankan pendapatan. Hubungan dengan pemasok menjadi peluang bagi UMKM karena pemasok cepat dan mengirim bahan baku sesuai pesanan.

Peluang didapatkan dari subsidi pemerintah yang sangat membantu UMKM karena harga bahan baku menjadi murah dan menjadi mudah didapat. Peningkatan UMR cukup meningkatkan daya beli konsumen. Citra UMKM cukup baik dilihat dari pelayanan kepada konsumen, waktu pengiriman serta barang yang tidak rusak saat pengiriman dikarenakan UMKM berusaha melayani konsumen dengan baik. Konsumen sering mencari produk secara *online* sehingga ini dapat menjadi peluang bagi UMKM. Peluang lainnya didapat dari tren keripik yang cukup membantu menjadikan keripik digemari sehingga menjadi ikon khas kota Malang. UMKM menjalin hubungan yang cukup dengan warga sekitar yaitu melalui kegiatan sosial serta menggunakan tenaga kerja dari warga sekitar.

### 5.5.3 UMKM Kiky

#### a) Kekuatan

UMKM Kiky memiliki 13 kekuatan yaitu banyaknya varian rasa, banyaknya varian ukuran, daya tahan produk tahan lama, pengelolaan limbah sudah dilakukan, harga produk terjangkau, media promosi yang efektif, jaringan pemasaran luas, kemasan menarik, semangat kerja tinggi, seleksi tenaga kerja ketat, akses modal yang mudah didapat, tingginya kemampuan adopsi teknologi karyawan, serta terdapat standar operasional prosedur dalam kegiatan UMKM.

Terdapat 6-10 variasi rasa yang dijual UMKM sehingga tergolong cukup banyak, pemilihan variasi rasa dilakukan dengan mengikuti selera konsumen.

Ukuran yang dijual juga bervariasi secara cukup yaitu terdapat 3 variasi ukuran produk karena ingin mengikuti daya beli konsumen. Kekuatan produk juga terdapat dari daya tahan produk yang lama yaitu lebih dari 1 bulan, karena pengemasan dilakukan setelah menunggu kering dan dingin sehabis proses penggorengan. Pengelolaan limbah produksi yang dilakukan cukup baik yaitu UMKM telah memisahkan limbah sampah berdasarkan kategori yang dapat didaur ulang, dengan memilih limbah yang dapat dimanfaatkan. Kekuatan UMKM terdapat dari harga produk yang terjangkau yaitu dengan harga Rp. 3000,- sampai Rp. 15.000,- dikarenakan mengikuti harga pasar pada umumnya.

Media promosi cukup efisien yaitu melalui acara pameran untuk mempromosikan produk, tanpa menggunakan media *online*. Pemasaran produk memiliki jaringan secara nasional, UMKM sering menerima pesanan dari seluruh Indonesia. Kekuatan lainnya terdapat dari kemasan produk yang cukup menarik yaitu menggunakan plastik tebal, aluminium foil, dan kardus. Semangat kerja karyawan cukup tinggi dilihat dari karyawan datang tepat waktu dan tidak bolos. Perekrutan tenaga kerja dilakukan dengan seleksi yang ketat melalui tes ketrampilan dan wawancara karena karyawan harus memiliki ketrampilan khusus. UMKM memiliki kelemahan yaitu karyawan yang kurang memadai dalam kegiatan kerja hanya memiliki 4 tenaga kerja sehingga membutuhkan tenaga kerja tambahan pada waktu tertentu.

Akses untuk modal yang dimiliki UMKM cukup yaitu dari Bank Mandiri. Adopsi teknologi bagi karyawan UMKM cukup terutama dalam penggunaan *handphone* yang digunakan pada kegiatan promosi. Standar operasional prosedur dilakukan dengan cukup untuk melayani konsumen dan kebersihan demi menjaga citra produk yang bersih dan higienis terhadap konsumen.

#### b) Peluang

UMKM Kiky memiliki 10 peluang utama yaitu besarnya dukungan pemerintah, label kemasan yang lengkap, hubungan baik dengan pemasok, peningkatan daya saing, besarnya subsidi pemerintah, peningkatan UMR bagi kemampuan pembelian konsumen, citra UMKM yang baik, kemajuan teknologi menyebabkan kemudahan

transaksi, tren keripik tempe yang mengalami peningkatan, serta relasi baik dengan warga sekitar.

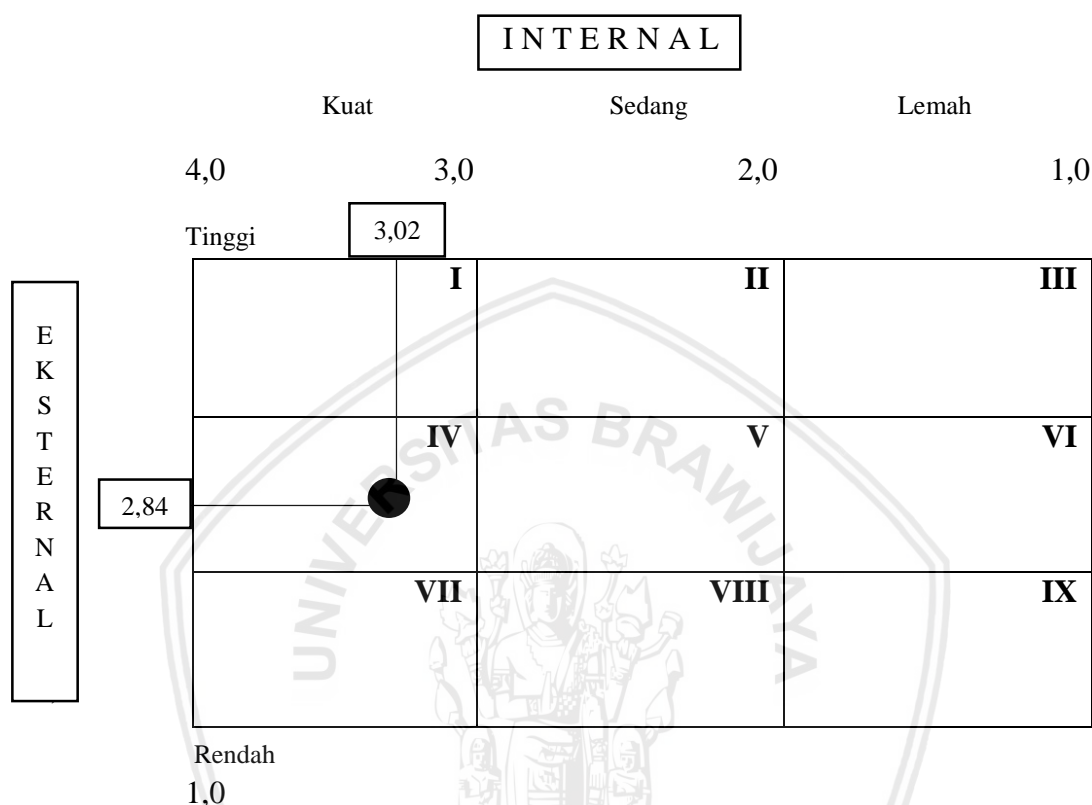
Peluang yang didapat dari dukungan pemerintah yang cukup, UMKM mendapat bantuan peralatan produksi dan pelatihan dari dinas industri Malang. Label produk sangat lengkap dan memiliki kode produksi PIRT, komposisi serta tanggal kadaluarsa, karena UMKM ingin mengikuti standar yang diwajibkan oleh dinas kesehatan Malang. Kebijakan pemerintah hanya sedikit membebani UMKM dari segi biaya pajak yaitu sebesar 0.05% tiap bulan. UMKM memiliki hubungan yang baik dengan pemasok sehingga dapat dimanfaatkan sebagai peluang karena pemasok tidak terlambat dan tepat waktu dalam mengirim bahan baku. Saluran distribusi yang dimiliki juga sudah cukup pendek yaitu mendapat produk langsung dari petani tempe. Kompetitor menyebabkan perusahaan harus melakukan inovasi dan juga menjadi motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih giat.

Subsidi pemerintah berpengaruh tinggi dalam membantu UMKM melakukan kegiatan produksi dan agar kegiatan produksi menjadi lancar. Peluang UMKM terdapat dari citra yang cukup baik karena selalu berusaha melakukan yang terbaik dimulai dari produk yang baik serta pengiriman yang tepat waktu. Tingkat penerimaan teknologi oleh konsumen cukup banyak karena sudah ada beberapa konsumen yang membeli melalui aplikasi jual beli. Peluang juga didapat dari tren keripik yang tinggi sehingga membantu meningkatkan permintaan konsumen. UMKM mengambil karyawan dari masyarakat sekitar serta sering melakukan kegiatan sosial demi menjalin relasi sosial yang baik.

### **5.6 Analisis Faktor-Faktor Strategi Internal dan Eksternal UMKM Keripik Tempe Sanan**

Analisa faktor strategi internal dan eksternal UMKM Sanan dapat dilihat melalui analisis matrik IE. Hasil perhitungan dari total skor internal dan eksternal para UMKM dimasukkan kedalam tabel IE untuk dapat melihat sejauh mana posisi kekuatan yang dimiliki UMKM, serta seberapa besar ruang UMKM untuk berkembang sehingga dapat menjadi acuan untuk menentukan strategi. Matriks IE digunakan dengan melihat posisi dari total skor faktor internal maupun eksternal yang terbagi dalam 12 kuadran dengan batasan yaitu skor 1,0-1,99 mengindikasikan “rendah”, skor 2,0-2,99 mengindikasikan “sedang” serta skor 3,0-4,0

mengindikasikan “tinggi”. Skor matrik IE pada UMKM Keripik Tempe Sanan yang dapat dilihat pada Gambar 4 berikut.



Gambar 4. Hasil Matriks IE UMKM Sanan

Hasil analisis pada UMKM di Sanan menunjukkan data yaitu faktor internal mempunyai skor sebesar 3,02 yang diperoleh melalui penjumlahan antara faktor kekuatan dengan skor 1,83 dan kelemahan dengan skor 1,19. Faktor eksternal perusahaan memiliki skor yang sedikit lebih rendah dibandingkan skor internal perusahaan yaitu total skor 2,84 yang didapat dari penjumlahan skor peluang 1,66 dengan skor ancaman 1,18. Hasil skor yang didapat pada faktor internal tinggi sehingga mengindikasikan bahwa UMKM sudah kuat dalam menjalankan usahanya, sedangkan di faktor eksternal masih sedang sehingga diperlukan strategi agar UMKM dapat berkembang menjadi lebih kuat.

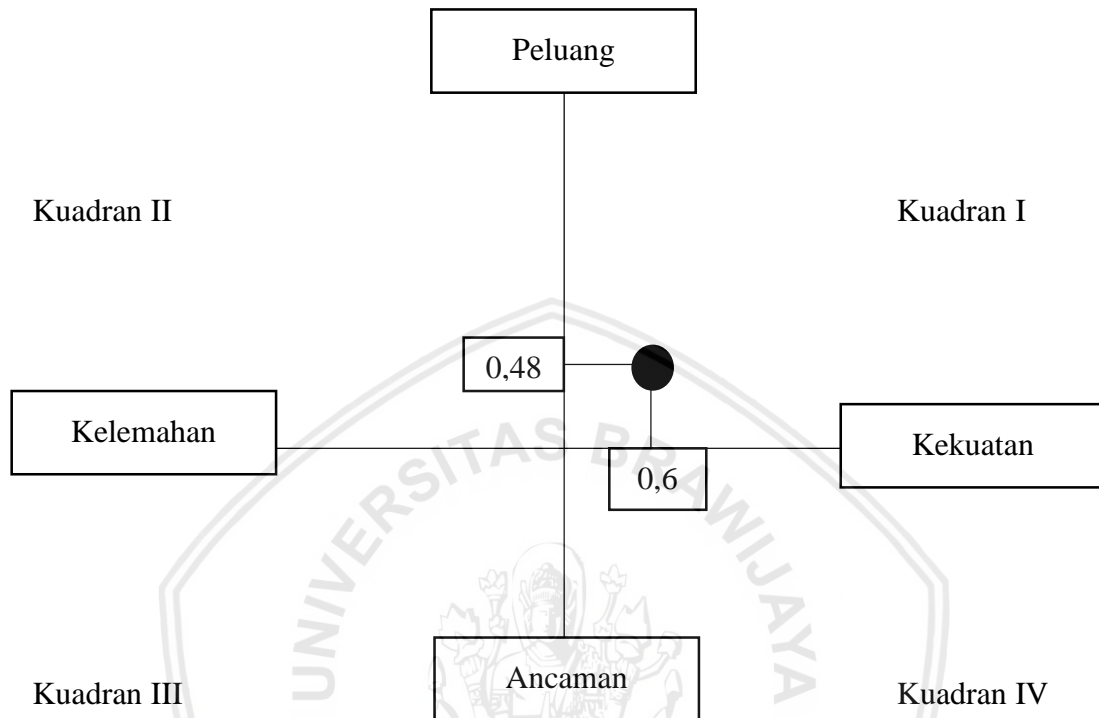
Posisi kuadran matriks yang didapat untuk analisis UMKM Sanan terdapat pada sel IV. Menurut Rangkuti (2001) sel pada kuadran IV menunjukkan perusahaan perlu melakukan *stability strategy* yaitu strategi yang diterapkan tanpa mengubah

arah strategi yang telah diterapkan. UMKM tidak perlu untuk melakukan perubahan yang bersifat drastis, melainkan dapat melakukan kegiatan yaitu mengembangkan kekuatan yang dimiliki menjadi lebih unggul lagi sesuai langkah yang sudah dilakukan sekarang untuk memperbanyak peluang yang dimiliki serta meminimalisir ancaman dengan melakukan langkah-langkah untuk mengurangi kelemahan UMKM tanpa merubah arah strategi yang sudah dilakukan sebelumnya. Langkah yang pantas dilakukan UMKM adalah *grow and build* yang terbagi kedalam 3 langkah utama yaitu pengembangan pasar, penetrasi pasar, serta pengembangan produk.

Pengembangan pasar dapat dilakukan dengan cara meningkatkan pemasaran secara *offline*, mengembangkan usaha *online*, serta mempertahankan citra baik UMKM Sanan agar pengembangan usaha dapat dilakukan secara lancar. Penetrasi pasar dapat dilakukan dengan melakukan kegiatan tetap menjual saat harga bahan baku melonjak naik untuk mengambil pasar pesaing. Pengembangan produk dapat dilakukan dengan melakukan inovasi untuk menciptakan produk pengganti, meningkatkan kinerja tenaga kerja agar kualitas produk yang dihasilkan menjadi lebih baik, meningkatkan kemampuan manajemen UMKM untuk memastikan agar biaya produksi tidak lebih tinggi daripada keuntungan yang didapat serta tetap menggunakan mesin sederhana agar rasa produk yang dihasilkan dapat menjadi lebih khas serta unik.

### **5.7 Matriks Strategi Pemasaran UMKM Keripik Tempe Sanan**

Strategi bagi UMKM Keripik Tempe Sanan dapat ditentukan melalui analisis matrik *Grand Strategy*. Hasil dari analisis matrik *Grand Strategy* merupakan rumusan strategi alternatif yang dapat diaplikasikan UMKM. Penggunaan matrik *Grand Strategy* adalah dengan 4 kuadran yaitu peluang, ancaman, kelemahan serta kekuatan. Masing-masing sisi horizontal maupun vertikal dari tiap kuadran dikurangi untuk menentukan letak UMKM dalam kuadran. Berikut adalah hasil matrik *Grand Strategy* para UMKM Sanan yang didapat.



Gambar 5. Matriks *Grand Strategy* UMKM Keripik Tempe Sanan

Posisi kuadran UMKM Sanan oleh analisis matriks *Grand Strategy* terdapat pada kuadran 1. Posisi pada kuadran I memiliki kedudukan strategi yang istimewa (*excellent position*) sehingga UMKM dapat bersaing menggunakan strategi bisnis yang agresif. Hasil ini didapat dari selisih antara masing-masing sumbu yaitu kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman. Total skor kekuatan adalah 1,83 yang dikurangi dengan skor kelemahan 1,19, sehingga didapat hasil 0,64. Letak di sumbu vertikal didapat dari selisih antara faktor peluang yang memiliki skor 1,66 dengan faktor ancaman yang memiliki skor 1,18 sehingga mendapat hasil 0,48.

Posisi pada kuadran 1 menunjukkan bahwa UMKM sudah berjalan mengembangkan usahanya dengan arah yang benar sehingga perusahaan memiliki kekuatan serta peluang yang menonjol dibanding kelemahan dan ancamannya. Langkah selanjutnya yang dapat dilakukan UMKM adalah sesuai dengan pendapat David (2009) yang mengatakan bahwa perusahaan pada kuadran 1 sesuai untuk

melakukan strategi pengembangan pasar, penetrasi pasar serta pengembangan produk. David (2009) mengatakan bahwa langkah yang dapat dilakukan perusahaan yaitu mencari pangsa pasar yang lebih besar, memperkenalkan produk ke wilayah baru, serta memperbaiki kualitas produk. UMKM keripik tempe Sanan dapat mengaplikasikan strategi pengembangan pasar dengan mengembangkan usaha *online* yang berguna untuk memperluas jangkauan konsumen yang dimiliki. Citra baik UMKM Sanan juga harus tetap dijaga agar usaha untuk melakukan pengembangan pasar menjadi lebih mudah. Pengembangan produk UMKM dapat dilakukan dengan melakukan inovasi untuk menciptakan produk baru yang dijual, mempertahankan rasa khas Sanan dengan tetap melakukan sebagian besar kegiatan produksi secara manual tanpa terlalu banyak bergantung pada mesin. Hal penting yang perlu diperhatikan dalam melakukan pengembangan pasar serta pengembangan produk adalah kemampuan manajemen UMKM perlu diperbaiki agar usaha yang dilakukan dapat lebih terkelola sehingga dapat melakukan perkembangan menjadi lebih baik.

### 5.8 Matriks SWOT

Matrik SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*) didapat dari analisis faktor-faktor internal dan eksternal yang dimiliki UMKM Keripik Tempe Daerah Sanan. Analisis faktor-faktor tersebut digunakan agar dapat melihat kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dimiliki oleh UMKM Rohani, UMKM Sari Rasa serta UMKM Kiky. Matriks SWOT memiliki 4 strategi yaitu SO (*Strength Opportunity*), WO (*Weakness and Opportunity*), ST (*Strength and Threat*), dan WT (*Weakness and Threat*). Analisis matriks SWOT dapat digunakan untuk mengetahui alternatif strategi yang dapat dilakukan. Hasil matrik SWOT dapat dilihat melalui tabel 10:



Tabel 10. Analisis Matrik SWOT UMKM Olahan Tempe Sanan

IFE/EFE	STRENGTH	WEAKNESS
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Banyak varian rasa</li> <li>Banyak varian ukuran</li> <li>Daya tahan produk lama</li> <li>Pengelolaan limbah sudah dilakukan</li> <li>Harga produk terjangkau</li> <li>Media promosi efektif</li> <li>Jaringan pemasaran luas</li> <li>Kemasan menarik</li> <li>Semangat kerja tinggi</li> <li>Seleksi tenaga kerja ketat</li> <li>Akses modal mudah didapat</li> <li>Terdapat S.O.P dalam kegiatan UMKM</li> <li>Tingginya kemampuan adopsi teknologi karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Peralatan produksi sederhana</li> <li>Sering melakukan pinjaman</li> <li>Modal rendah</li> <li>Jumlah karyawan tidak memadai.</li> <li>Pembukuan keuangan tidak rinci</li> <li>Tidak merencanakan pembelian bahan baku</li> <li>Struktur organisasi tidak rinci</li> <li>Bahan baku musiman</li> <li>Lokasi sulit dijangkau</li> <li>Perubahan harga bahan baku</li> </ol>
OPPORTUNITIES	STRATEGY SO	STRATEGY WO
<ol style="list-style-type: none"> <li>Besarnya dukungan Pemerintah</li> <li>Label kemasan lengkap</li> <li>Hubungan baik dengan pemasok</li> <li>Peningkatan daya saing berkat kompetitor</li> <li>Besarnya subsidi pemerintah</li> <li>Peningkatan UMR bagi kemampuan pembelian konsumen</li> <li>Citra UMKM baik</li> <li>Kemajuan teknologi menyebabkan kemudahan transaksi</li> <li>Tren keripik meningkat</li> <li>Relasi baik dengan warga sekitar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mengembangkan usaha <i>online</i>. (<math>S_{1,2,3,5,6,7,8,9} + O_{2,4,7,8,9}</math>)</li> <li>Mempertahankan citra baik UMKM Sanan. (<math>S_{1,2,3,5,8,9,10} + O_{2,4,7}</math>)</li> <li>Mengembangkan pemasaran secara <i>offline</i>. (<math>S_{1,2,3,5,9,11} + O_{1,4,7,9,10}</math>)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Menggunakan mesin sederhana untuk membuka lapangan pekerjaan serta menjaga rasa khas keripik Sanan. (<math>W_{1,6} + O_{4,7,8,10}</math>)</li> </ol>
THREATS	STRATEGY ST	STRATEGY WT
<ol style="list-style-type: none"> <li>Peningkatan UMR karyawan</li> <li>Izin usaha membebani</li> <li>Lambatnya aliran distribusi dari pemasok</li> <li>Persaingan ketat</li> <li>Pasar direbut produk pengganti</li> <li>Pelanggan direbut oleh pesaing baru</li> <li>Kebijakan ekonomi terhadap ketidakstabilan pendapatan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Melakukan inovasi untuk menciptakan produk pengganti. (<math>S_{1,2,4,8,9} + T_{3,7,10}</math>)</li> <li>Tetap menjual saat harga bahan baku melonjak naik untuk mengambil pasar pesaing. (<math>S_{5,7} + T_{5,6,8,10}</math>)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Merencanakan pembelian bahan baku untuk mengantisipasi pelonjakan harga. (<math>W_{8,10} + T_{3,10}</math>)</li> <li>Merinci pengelolaan keuangan dengan lebih baik. (<math>W_{5,7} + T_{5,6,10}</math>)</li> <li>Meningkatkan kinerja tenaga kerja (<math>W_{4,5,7} + T_{1,4,6}</math>)</li> </ol>

Sumber: Daya primer diolah, 2019

Alternatif strategi UMKM Keripik Tempe Sanan terlihat melalui hasil analisis SWOT yang didapatkan. 4 alternatif strategi yang didapat yaitu terbagi menjadi Strategi SO (*Strength and Opportunity*) strategi ini memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki UMKM, strategi WO (*Weakness and Opportunity*) pada strategi ini berfokus pada peluang yang dimiliki UMKM serta kelemahan yang berhubungan dengan peluang tersebut, Strategi ST (*Strength and Threat*) strategi ini berguna untuk mengatasi ancaman yang dihadapi UMKM dengan memanfaatkan kekuatan UMKM, serta strategi WT (*Weakness and Threat*) strategi ini berguna untuk meminimalisir kelemahan dan ancaman yang dimiliki UMKM. Strategi tersebut berguna untuk digunakan sebagai pilihan strategi yang dapat digunakan UMKM Keripik Tempe Sanan demi pengembangannya.

#### 1. Strategi SO

##### a. Mengembangkan Usaha *Online*

UMKM dapat memanfaatkan kekuatannya dari segi kualitas produk untuk mengembangkan usahanya secara *online* seperti menjual produk di *tokopedia*, *bukalapak*, *shopee*, *lazada* sampai *go-food* dan *grab-food*. UMKM Sanan dapat memanfaatkan keunggulannya dari segi variasi rasa, variasi ukuran, daya tahan produk, serta harga produk terjangkau untuk bersaing dengan toko *online* lain yang menjual keripik tempe. Peluang lain yang dapat dimanfaatkan UMKM Sanan adalah dari segi kelengkapan label, karena salah satu hal yang konsumen butuhkan saat berbelanja *online* adalah jaminan kualitas. Label kemasan yang lengkap ini dapat membantu sebagai bukti agar konsumen percaya bahwa produk keripik Sanan sudah memenuhi berbagai standar pemerintah. Selain membuka toko secara *online*, UMKM juga dapat memanfaatkan peluang untuk menawarkan diri untuk menerima *dropshipper* demi mengembangkan bisnis *online* yang dijalani. Peluang bisnis *online* sangat besar karena konsumen saat ini lebih menginginkan langkah yang lebih praktis dalam membeli produk.

b. Mempertahankan Citra Baik UMKM Sanan

Faktor internal yang dimiliki UMKM sanan sudah baik terutama dari segi kekuatan, maka dari itu langkah selanjutnya yang dapat dilakukan adalah mempertahankannya. UMKM dapat lebih berfokus untuk mempertahankan kualitas rasa, serta stok dari setiap varian rasa maupun ukuran yang dijual sehingga konsumen yang datang tidak kecewa lalu membeli di UMKM lain. Harga produk tetap dijaga agar stabil. Kelengkapan label merupakan faktor peluang yang penting untuk UMKM sehingga hal ini harus tetap dipertahankan kelengkapannya. Segi pelayanan UMKM juga harus dipertahankan agar usaha dapat terus mempertahankan kekuatan dan peluang yang dimiliki demi perkembangan usaha.

c. Meningkatkan Pemasaran Secara *Offline*

UMKM keripik tempe Sanan memiliki akses modal yang mudah dari pemerintah, sehingga hal ini dapat dimanfaatkan bagi UMKM untuk melakukan *event bazaar* yang berguna untuk kegiatan pemasaran. UMKM Sanan dapat memanfaatkan keunggulan dari kualitas produknya untuk membuat kegiatan bazaar tahunan dimana para UMKM mendirikan *stand* di daerah Sanan untuk menjual serta mempromosikan produk barunya. Event ini akan semakin ramai jika UMKM Sanan memanfaatkan akses modal yang dimiliki untuk mengundang artis serta bekerjasama dengan mahasiswa yang sedang melakukan pengabdian untuk membantu mengatur acara serta membantu dekorasi *stand* agar lebih menarik.

2. Strategi ST

a. Melakukan Inovasi Untuk Menciptakan Produk Pengganti

Ancaman usaha dapat dimimalisir dengan cara UMKM menciptakan sendiri produk pengganti dengan tujuan agar konsumen tidak bosan membeli produk. Produk pengganti ini dapat diciptakan melalui salah satu kekuatan UMKM yaitu pengelolaan limbah. Produk dapat diciptakan melalui inovasi penggunaan limbah seperti yang sudah dilakukan oleh paguyuban keripik tempe Sanan yaitu menciptakan produk “sate tempe” yang terbuat dari irisian tempe yang terlalu kecil sehingga tidak terpakai dalam proses produksi keripik tempe.

b. Tetap Menjual Saat Harga Bahan Baku Melonjak Naik Untuk Mengambil Pasar Pesaing

Strategi inovasi dari segi penjualan yang dapat dilakukan UMKM untuk mengatasi ancaman perubahan harga bahan baku adalah tetap menjual produk saat harga bahan baku melonjak naik. Manfaat dari strategi ini adalah UMKM dapat mengambil pasar dari pesaing usaha, sehingga mendapat pelanggan baru. Langkah yang dapat dilakukan UMKM adalah tetap menjual dengan harga yang sama tetapi kuantitasnya dikurangi. Menurut ketua RW Sanan dulu pada sekitar tahun 2000 para UMKM pernah melakukan strategi ini dan terbukti berhasil memperluas pasar Sanan, hal ini dikarenakan pada saat harga melonjak naik banyak toko di tempat lain yang tidak menjual produk keripik tempe lagi atau menaikkan harga produknya sedangkan UMKM Sanan tetap mempertahankan harganya maka dari itu para UMKM yang menjalankan bisnisnya sekarang dapat memanfaatkan pengalaman dari masa lalu untuk mengembangkan usahanya.

3. Strategi WO

Menggunakan mesin sederhana untuk membuka lapangan pekerjaan serta menjaga rasa khas keripik Sanan. Kelemahan UMKM dari segi modal yaitu penggunaan mesin sederhana dapat dimanfaatkan menjadi peluang yaitu dari dalam mengurangi jumlah pengangguran di sanan karena UMKM jadi memanfaatkan tenaga kerja di Sanan, dan dapat meningkatkan relasi UMKM dengan warga yang sesuai dengan prinsip *sustainable marketing* yaitu dari segi sosial. Peluang lainnya yang didapat adalah rasa khas keripik tempe Sanan dapat terjaga karena penggunaan mesin modern cenderung menghasilkan rasa yang berbeda dan tidak khas. Ciri khas keripik tempe sanan dapat dilihat dari kadar air rendah yang tidak dapat dihasilkan melalui mesin modern.

Kelemahan UMKM Sanan dari segi modal dapat diatasi dengan mengambil peluang dari subsidi pemerintah. Sanan memiliki hubungan yang baik dengan dinas pemerintah sehingga dapat berguna untuk mendapat bantuan pinjaman modal, sebab bantuan modal dari lembaga seperti bank cenderung memiliki bunga yang lebih besar sehingga jika usaha dapat memiliki akses modal dari pemerintah tentu akan menjadi lebih menguntungkan.

#### 4. Strategi WT

##### a. Meningkatkan Kemampuan Manajemen UMKM

Kemampuan manajemen UMKM perlu ditingkatkan karena menyebabkan kelemahan serta ancaman bagi UMKM, seperti dari segi perencanaan bahan baku. Perencanaan pembelian bahan baku penting dilakukan karena dapat mengantisipasi waktu tertentu saat bahan baku naik dan bisa membeli dari sebelumnya sehingga UMKM tidak kesulitan. Hal ini juga berguna untuk mengantisipasi waktu saat permintaan akan meningkat seperti saat lebaran, liburan sekolah, liburan kampus sehingga UMKM tidak kehabisan stok produk keripik tempe.

Manajemen pengelolaan keuangan juga penting agar perusahaan dapat mengukur keuntungan yang dimiliki. Kelemahan dari pengelolaan keuangan dapat diatasi dengan mulai melakukan pembagian pekerjaan pada struktur organisasi yang lebih detail yaitu jabatan manager keuangan untuk membuat pembukuan detail. Keuangan yang terkelola dengan baik juga dapat membantu perusahaan untuk menggunakan uangnya selain membeli bahan baku yaitu memberi kesempatan bagi perusahaan untuk dapat merencanakan pengembangan usaha.

##### b. Meningkatkan Kinerja Tenaga Kerja

Kelemahan dari segi karyawan UMKM Sanan yang terbatas dapat diminimalisir dengan cara meningkatkan kinerja tenaga kerja. Strategi ini dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu seperti menciptakan struktur organisasi yang jelas sehingga setiap karyawan dapat mengetahui *job description* yang dimiliki agar dapat bekerja lebih efisien. UMKM juga dapat memberikan pelatihan kepada karyawan baru agar dapat bekerja dengan lebih maksimal. Pemberian insentif juga merupakan hal yang perlu diperhatikan UMKM, karena hal ini penting untuk memacu karyawan bekerja lebih giat.

### 5.9 Alternatif Strategi Pemasaran UMKM Keripik Tempe Sanan

Alternatif strategi pemasaran yang dapat diimplementasi pada UMKM Sanan dapat diketahui melalui analisis matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). QSPM merupakan tahap terakhir untuk mengetahui keputusan yang akan digunakan agar dapat memilih strategi terbaik bagi pengembangan UMKM keripik tempe di Sanan. Langkah penggunaan matrik QSPM adalah dengan menganalisis penyusunan matrik IFE dan EFE untuk input pada tahap 1, selanjutnya mencocokkan hasil pada tahap 2 dengan analisis matrik IE, *grand strategy* dan SWOT. Strategi-strategi alternatif yang dapat diimplementasi pada UMKM Keripik Tempe Sanan terbagi menjadi 8 strategi.

- Strategi 1 = Mengembangkan pemasaran secara *online*.
- Strategi 2 = Mempertahankan citra baik UMKM Sanan.
- Strategi 3 = Menggunakan mesin sederhana demi membuka lapangan pekerjaan serta menjaga rasa khas keripik Sanan.
- Strategi 4 = Melakukan inovasi untuk menciptakan produk pengganti.
- Strategi 5 = Tetap menjual saat harga bahan baku melonjak naik untuk mengambil pasar pesaing.
- Strategi 6 = Meningkatkan kemampuan manajemen UMKM.
- Strategi 7 = Meningkatkan kinerja tenaga kerja.
- Strategi 8 = Meningkatkan pemasaran secara *offline*.

Matrik QSPM menggunakan nilai AS (*Attractiveness score*), yaitu nilai numerik yang menunjukkan daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif yang ada. Keseluruhan nilai AS dari setiap faktor internal maupun eksternal dihitung dengan cara mengalikan bobot dengan AS atau skor daya Tarik untuk menemukan nilai TAS (*Total Attractiveness Score*). Hasil nilai TAS kemudian dikalikan bobot dan skor AS untuk mengetahui nilai STAS (*Sum Total Attractiveness Score*) demi mendapatkan indikator alternatif strategi yang paling menarik dilihat dari tingginya skor yang dimiliki. Prioritas strategi-strategi ditunjukkan pada tabel 10.

Tabel 11. Prioritas Strategi Secara Berurutan Untuk UMKM Keripik Tempe Sanan Tahun 2019

No	Prioritas Strategi	STAS
1.	Meningkatkan pemasaran secara offline	5.59
2.	Mempertahankan citra baik UMKM Sanan	5.55
3.	Tetap menjual saat harga bahan baku melonjak naik untuk mengambil pasar pesaing	5.38
4.	Mengembangkan usaha <i>online</i>	4.89
5.	Melakukan inovasi untuk menciptakan produk pengganti	4.81
6.	Meningkatkan kemampuan manajemen UMKM	4.65
7.	Meningkatkan kinerja tenaga kerja	4.62
8.	Menggunakan mesin sederhana demi membuka lapangan pekerjaan serta menjaga rasa khas keripik Sanan	3.94

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Tabel diatas menunjukkan bahwa alternatif strategi yang memiliki prioritas tertinggi dilihat dari nilai STAS adalah strategi meningkatkan pemasaran secara *offline*. Strategi dengan prioritas tertinggi ini menunjukkan bahwa strategi ini merupakan strategi yang harus dilakukan terlebih dahulu sebelum strategi yang lain, agar UMKM dapat mengembangkan usahanya menjadi lebih baik. Strategi pemasaran secara *offline* bersinergi dengan faktor-faktor SWOT lainnya sehingga hal ini menyebabkan strategi ini mendapat prioritas utama, selain itu ada beberapa alasan yang menyebabkan strategi pemasaran secara *offline* merupakan prioritas utama.

Alasan pertama adalah karena pemasaran secara *offline* dapat memperluas pasar konsumen yang dimiliki UMKM, sebab langkah dalam melakukan kegiatan pemasaran secara offline adalah melalui acara *event* maupun *bazaar*. Cara ini terbukti ampuh melalui kegiatan festival tempe yang telah dilakukan UMKM Sanan dimana pada acara tersebut paguyuban UMKM mengundang Walikota Malang serta artis-artis agar acara lebih meriah dan banyak pengunjung baru yang datang lalu mengetahui produk-produk yang dijual di Sanan. Alasan kedua adalah karena UMKM Sanan memiliki hubungan yang baik dengan pemerintah sehingga untuk membuat acara *offline* tidak memerlukan biaya yang besar dari para UMKM Sanan sebab mendapat bantuan dari pemerintah. Alasan ketiga yaitu untuk memanfaatkan sumber daya manusia, sebab dalam pelaksanaan acara ini juga bermanfaat dalam pemanfaatan tenaga kerja para warga di Sanan dalam berpartisipasi dalam pelaksanaan kegiatan sehingga membantu menurunkan tingkat pengangguran di daerah Sanan. Alasan keempat adalah karena pemasaran secara *offline* memiliki

keunggulan dibanding pemasaran secara *online* pada kegiatan peluncuran produk, sebagai contoh pada saat bazar para UMKM memanfaatkan momen tersebut untuk meluncurkan produk baru sebagai *tester* pada *stand* masing-masing hal ini bermanfaat agar para UMKM dapat mengetahui pendapat kritik dan saran konsumen tentang produk tersebut secara langsung sehingga dapat menjadikannya produk yang lebih baik.

Alasan kelima adalah karena sanan merupakan tempat usaha keripik tempe yang pada umumnya dibeli konsumen sebagai oleh-oleh, maka dari itu pembeli Sanan merupakan para turis dan tentu para turis mengharapkan pengalaman yang lebih saat berbelanja yaitu bukan hanya membeli barang tetapi juga sekaligus berwisata. Para UMKM daerah Sanan mengerti tentang hal ini sehingga mereka menghiasi daerah Sanan dengan mural-mural tentang keripik tempe yang menghiasi jalan Sanan sehingga dapat menjadikannya sebagai tempat berfoto bagi pembeli yang datang. UMKM Sanan berusaha membuat Sanan menjadi daerah yang unik dan harus dikunjungi dengan tidak hanya mengoperasikan daerah tersebut menjadi kawasan bisnis tetapi juga kawasan wisata. Hal ini dilakukan untuk memastikan agar konsumen membeli produk keripik tempe pada daerah Sanan dan bukan di tempat lain, langkah ini juga membantu para UMKM Sanan untuk tidak khawatir pada banyaknya usaha keripik tempe yang bermunculan sebab UMKM Sanan menyediakan nilai lebih pada daerahnya yaitu daerah khas keripik tempe yang sulit ditiru daerah lain.

Prinsip *sustainable marketing* dapat diterapkan pada strategi pemasaran secara *offline*. Prinsip lingkungan dapat diterapkan dengan tidak membuang limbah produk secara sembarangan sehabis kegiatan *bazaar*, serta meminimalisir penggunaan kemasan plastik. Prinsip ekonomi dapat diterapkan dengan melakukan kegiatan pembukuan yang rinci, sehingga membantu UMKM mengukur biaya produksi kegiatan *bazaar* untuk memastikan UMKM mendapat *profit* yang sesuai. Prinsip ketiga yaitu prinsip sosial dapat diterapkan pada strategi ini melalui kegiatan kerjasama dengan relasi yang dimiliki UMKM untuk membantu kegiatan *bazaar*, relasi yang dimaksud dapat berasal dari pihak pemerintah daerah maupun kampus yang ingin mencari tempat untuk melakukan kegiatan pengabdian bagi para mahasiswanya.



Strategi selanjutnya adalah mempertahankan citra baik UMKM Sanan. Citra baik ini merupakan hal vital dalam pengembangan usaha Sanan. Positifnya citra yang dimiliki Sanan dapat membantu sebagai dasar UMKM dalam menjalankan strategi lainnya serta untuk menghindari konsumen membeli produk dari daerah lain. Prioritas ketiga adalah tetap menjual saat harga bahan baku melonjak naik untuk mengambil pasar pesaing. Kenaikan harga bahan baku seringkali menyebabkan pelaku UMKM berhenti menjual ataupun menaikkan harga produk, maka dari itu momen ini dapat dimanfaatkan UMKM Sanan untuk mengambil pelanggan dari para pesaing yang berhenti menjual produk atau menaikkan harga produk tersebut. Strategi ini dapat dijalankan dengan cara mempertahankan harga produk tetapi mengurangi ukuran produk di sehingga selisih harga bahan baku dengan harga jual tetap sama.

Alternatif strategi dengan prioritas keempat adalah mengembangkan usaha *online*. UMKM Sanan dapat memperluas jaringan pasar yang dimiliki dengan menjual produk pada toko-toko *online* yang ada serta memanfaatkan media sosial untuk mempromosikan produk secara lebih efisien dan efektif. Strategi prioritas kelima yang dapat dilakukan adalah melakukan inovasi untuk menciptakan produk pengganti agar para konsumen yang tidak lagi tertarik membeli produk keripik tempe mempunyai pilihan produk lain yang dapat dibeli dari UMKM. Prioritas keenam adalah strategi meningkatkan kemampuan manajemen UMKM hal ini penting agar UMKM dapat menjalankan usahanya secara lebih profesional dan efisien dalam menggunakan sumber daya yang dimiliki.

Prioritas ketujuh adalah meningkatkan kinerja tenaga kerja yang dimiliki UMKM. Strategi ini dilakukan untuk meminimalisir kelemahan yang dimiliki UMKM yaitu terbatasnya tenaga kerja yang dimiliki, sehingga diharapkan dengan kinerja yang meningkat UMKM dapat mengembangkan usahanya dengan lebih baik. Prioritas terakhir adalah strategi bagi UMKM Sanan untuk tetap menggunakan mesin sederhana dalam menjalankan usahanya demi membuka lapangan pekerjaan serta menjaga rasa khas Sanan tetap terjaga dengan baik. Strategi ini tidak boleh dilupakan pengelola UMKM sebab strategi ini dapat membantu UMKM keripik tempe Sanan tidak kehilangan ciri khasnya.

## VI. PENUTUP

### 6.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang didapat dari hasil menjawab tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. UMKM Sanan yang diteliti pada penelitian ini dipilih berdasarkan jumlah tenaga kerja yang dimiliki. Hambatan yang dihadapi UMKM dapat dilihat melalui lingkungan internal yaitu 7 faktor kelemahan dan lingkungan eksternal yaitu 10 faktor ancaman yang dimiliki UMKM. Hambatan terbesar dari sisi faktor internal terdapat pada modal yang rendah sedangkan dari lingkungan eksternal terdapat dari kebijakan ekonomi yang menyebabkan perubahan harga bahan baku.
2. Implementasi *sustainable marketing* terhambat oleh faktor internal maupun eksternal UMKM. Hambatan UMKM dalam mengaplikasikan teori *sustainable marketing* yang terdapat pada prinsip ekonomi mempunyai total skor yaitu 1,63 jika dibandingkan dengan skor pada faktor lain ini merupakan skor tertinggi. Tetapi berdasarkan analisis QSPM yang memiliki total skor 4,00 nilai skor hambatan pada ekonomi yang hanya mencapai angka 1,63 ini menunjukkan bahwa hambatan yang dimiliki tidak krusial. Modal yang rendah merupakan masalah utama yang dihadapi UMKM.
3. Hasil analisis pada UMKM di Sanan menunjukkan posisi kuadran matriks IE yang didapat untuk analisis UMKM Sanan terdapat pada sel IV yang menunjukkan *stability strategy* sehingga strategi yang dapat diterapkan perusahaan berfokus pada 3 langkah utama yaitu pengembangan pasar, penetrasi pasar serta pengembangan produk. Berdasarkan hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa terdapat 8 strategi alternatif yang dapat dilakukan. Hasil analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) menunjukkan skor AS yang berguna untuk menentukan prioritas strategi yang akan dilakukan. Strategi tersebut diurutkan berdasarkan prioritas tertinggi yaitu meningkatkan pemasaran secara *offline*.

## 6.2 Saran

Berikut beberapa saran yang dapat diterapkan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada ketiga UMKM Keripik Tempe Sanan:

1. Paguyuban UMKM Sanan dapat mendapat bantuan modal dengan membuat proposal untuk meminta bantuan dana maupun peralatan produksi kepada pemerintah lokal. UMKM Keripik Tempe Sanan dapat memanfaatkan posisinya sebagai pengrajin tempe khas oleh-oleh Malang untuk meningkatkan posisi tawarnya saat berdiskusi kepada pihak pemerintah.
2. UMKM harus lebih sering membuat kegiatan bazaar di daerah Sanan. Paguyuban UMKM Sanan dapat memanfaatkan momen-momen hari besar dalam melaksanakan kegiatannya seperti menjelang lebaran karena pada saat itu banyak orang mudik yang ingin membeli oleh-oleh, maupun hari libur semester kampus karena para mahasiswa juga ingin membeli buah tangan bagi keluarganya. Hubungan kerjasama dengan mahasiswa yang sedang melakukan kegiatan pengabdian juga perlu lebih sering dilakukan UMKM, agar dapat mendapat bantuan tenaga kerja untuk menyiapkan kegiatan bazaar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Astawa, I. N. D. (2007). Pemberdayaan UMKM dan Koperasi di Kabupaten Jembrana Provinsi Bali. *Jurnal Ekonomi*, 01, 78–95.
- Ayyagari, M., Demircuc-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2011). Small vs. Young Firms across the World: Contribution to Employment, Job Creation, and Growth. *Small vs. Young Firms Across the World: Contribution to Employment, Job Creation, and Growth*, (January). <https://doi.org/10.1596/1813-9450-5631>
- Beck, T. (2007). Financing Constraints of SMEs in Developing Countries: Evidence, Determinants and Solutions. *Financing Innovation-Oriented Businesses to Promote Entrepreneurship*, 1–35. <https://doi.org/10.1111/j.1365-294X.2010.04839>.
- David, F. R. (2002). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Prenhallindo.
- Davis, R. E. (2014). Marketing in the 21st Century. *Marketing: Strategic Innovation in Globally Diverse Markets*, (July).
- Irjayanti, M., & Azis, A. M. (2012). Barrier Factors and Potential Solutions for Indonesian SMEs. *Procedia Economics and Finance*, 4(Icsmed), 3–12. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00315-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00315-2)
- Bank Indonesia. (2015). Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Diakses dari [www.bi.go.id](http://www.bi.go.id) pada tanggal 12 Maret 2019.
- Pearce, & Robinson. (1997). *Manajemen Strategi, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian* (Jilid 1). Jakarta: Binarupa Aksara.
- Perrini, F., Russo, A., & Tencati, A. (2007). CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 74(3), 285–300. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9235-x>
- Praude, V., & Bormane, S. (2013). Sustainable Marketing - Prospects and Challenges Under Present Economy. *Regional Formation and Development StudieS*, 11(3), 165–176.
- Purwono, J., Sugyaningsih, S., & Putri, R. T. (2015). Strategi Pengembangan Bisnis Rumah Tempe Indonesia Di Kota Bogor, Propinsi Jawa Barat. *NeO-Bis*, 9(1), 60–71.
- Rangkuti, F. (2008). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Singarimbun, M. (2006). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Simpson, B. J. K. (2011). Book Reviews: Sustainability Marketing A Global Perspective West. *Journal of Macromarketing*, 5(October 2009), 159–165. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2010.10.001>
- Shultz, C. J. (2007). Marketing as Constructive Engagement. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), 293–301. <https://doi.org/10.1509/jppm.26.2.293>
- Sun, Y., Garrett, T. C., Phau, I., & Zheng, B. (2018). Case-based models of customer-perceived sustainable marketing and its effect on perceived

- customer equity. *Journal of Business Research*, (September), 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.09.007>
- Miriam, B., Martin, H., Mahima, K., Sandeep, S., Aksinya, S., & Joshua, S. W. (2017). *MSME Finance Gap : Assesment of the Shortfalls and Opportunities in Financing Micro, Small and Medium Enterprises in Emerging Markets*. Washington, D.C.
- Tambunan, T. (2008). *Ukuran Daya Saing Koperasi dan UMKM*. Jakarta: Universitas Trisakti.
- Tilley, F. (2000). Small firm environmental ethics: how deep do they go? *Business Ethics: A European Review*, 14(3), 139–151. <https://doi.org/10.1080/00306525.1943.9634687>
- Triton, P., & Budi. (2005). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Tugu Publisher.
- Vaidya, S., Ambad, P., & Bhosle, S. (2018). Industry 4.0 - A Glimpse. *Procedia Manufacturing*, 20, 233–238. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.02.034>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Wang, Y. (2016). What are the biggest obstacles to growth of SMEs in developing countries? – An empirical evidence from an enterprise survey. *Borsa Istanbul Review*, 16(3), 167–176. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2016.06.001>