



## IDENTIFIKASI FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGEMBANGAN USAHA KUE LAPIS LEGIT RISQI SARI DI KOTA BENGKULU

Bagus Dimas Setiawan, Karin Elista, Hidayat Koto, Yazid Ismi Intara.  
Fakultas Pertanian, Universitas Bengkulu  
Jalan WR. Supratman, Kandang Limun, Bengkulu, 38371A

[bagusdimassetiaawan@gmail.com](mailto:bagusdimassetiaawan@gmail.com)

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor internal dan faktor eksternal yang berpengaruh terhadap pengembangan Usaha Kue Lapis Legit Risqi Sari serta menyusun alternatif strategi yang dapat dilakukan, Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Agustus-September 2019 di UKM (Usaha Kecil Menengah) Lapis Legit Risqi Sari Kota Bengkulu. Metode yang digunakan adalah metode survey dan observasi langsung lapangan, menggunakan bantuan kuesioner, penentuan responden dilakukan dengan sengaja (*purposive*) pada usaha kue lapis legit Risqi Sari di Kota Bengkulu sebanyak 10 responden. Analisis data berupa analisis deskriptif dan Analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari identifikasi analisis IFE dan EFE terdapat 8 faktor kunci pada faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan, Faktor kekuatan: 1) Harga produk yang terjangkau; 2) Produk yang dihasilkan bervariasi; 3) Lokasi usaha strategis; dan 4) Nomor perizinan dan sertifikat usaha. Faktor kelemahan yaitu: 1) Sistem pencatatan keuangan yang manual; 2) Metode promosi yang belum efisien; 3) Jumlah tenaga kerja terbatas; dan 4) Alat produksi pendukung masih terbatas. Faktor kunci pada faktor eksternal yang terdiri dari peluang-ancaman, pada faktor peluang yaitu ; 1) Hubungan yang dekat dengan pemasok bahan baku; 2) Loyalitas konsumen; 3) Sering dihidangkan pada acara besar; dan 4) Perubahan gaya hidup masyarakat. Pada faktor ancaman yaitu: 1) Munculnya pesaing dengan produk sejenis; 2) Munculnya pesaing dengan produk berbeda; 3) Kestabilan harga bahan baku; dan 4) Daya beli konsumen (tergantung waktu).

**Kata Kunci:** UKM, Strategi Pengembangan, Analisis SWOT, Bengkulu

### PENDAHULUAN

Usaha Kecil Menengah (UKM) merupakan salah satu motor penggerak perekonomian Indonesia karena telah terbukti mampu bertahan pada masa krisis ekonomi dan menjadi dinamisator pertumbuhan ekonomi pasca krisis ekonomi (Dewi dkk, 2015). Industri

makanan jadi merupakan bagian dari sektor industri pengolahan yang mempunyai peranan penting dalam pemenuhan dan juga penganekaragaman pangan. Roti atau kue merupakan salah satu alternative makanan jadi yang cukup diminati masyarakat karena tersedia dalam aneka pilihan rasa, praktis



penyajianya, dan dapat dinikmati mulai anak-anak sampai orang tua.

Panganan manis yang digemari oleh hampir seluruh kalangan masyarakat atas, menengah, sampai dengan masyarakat kalangan bawah salah satunya adalah lapis legit. Teksturnya yang lembut dan aromanya yang wangi merupakan daya tarik yang ada dalam kuliner tersebut (Lestari, 2018). Salah satu Usaha Kecil Menengah (UKM) kue lapis legit yang ada di Kota Bengkulu adalah Risqi Sari yang alamatnya di Jalan Flamboyan 23 Nomor 30 Skip Bengkulu. Usaha ini berdiri sejak tahun 2014 dan telah memiliki P-IRT dengan nomor 2.06.1771.01.1072.23. Usaha ini merupakan salah satu industri kue yang berusaha memenuhi permintaan kue di Kota Bengkulu. Jenis kue yang di produksi oleh Risqi Sari yaitu: lapis legit, bolu Surabaya, brownies, bolu gulung, bolu bulat, dan bolu tiga rasa. Penghasilan yang didapat dari penjualan kue tersebut ± Rp 20.000.000,00/bulan.

Menurut (Subaktilah dkk, 2018) beberapa kendala yang sering ditemui dalam pengembangan usaha industri-industri kecil yaitu keterbatasan teknologi yang digunakan, kualitas

sumberdaya manusia (SDM), infrastruktur pendukung pengembangan yang masih terbatas, serta pemasaran dan distribusi yang belum berkembang. Dalam upaya meningkatkan keunggulan kompetitif dari industri ini, maka diperlukan adanya pengembangan dengan memanfaatkan keunggulan peluang yang ada.

UKM Risqi Sari perlu untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi perkembangan perusahaan baik dari sisi internal maupun eksternal perusahaan. Menurut (Amirullah 2015), menyatakan bahwa lingkungan internal adalah faktor-faktor yang berada di dalam organisasi yang mencerminkan kekuatan-kekuatan atau kelemahan-kelemahan yang ada di dalam organisasi. Semua organisasi memiliki kekuatan atau kelemahan di fungsi manajemennya, tidak ada perusahaan atau organisasi yang sama kuat dalam semua fungsinya. Sedangkan lingkungan eksternal merupakan situasi dan kondisi yang berada di luar organisasi yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Dengan melakukan analisis eksternal, perusahaan menggalidan mengidentifikasi semua



peluang (*opportunity*) yang berkembang dan menjadi tren pada saat itu serta mengidentifikasi ancaman (*threat*) dari para pesaing dan calon pesaing serta faktor eksternal lainnya. Sedangkan analisis internal lebih memfokuskan pada identifikasi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dari perusahaan. Identifikasi faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi kinerja pada perusahaan biasanya disebut dengan analisis SWOT.

Menurut (Rangkuti 2018), analisis SWOT adalah analisis yang berguna untuk memperoleh formulasi strategi yang tepat. Analisis SWOT memiliki beberapa kelebihan, diantaranya model

analisis ini mampu mendeteksi setiap kelemahan dan kelebihan sebuah institusi sehingga bermanfaat dalam meminimalisasikan dampak atau konsekuensi yang akan terjadi dimasa yang akan datang. Berdasarkan hal tersebut, tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis faktor internal eksternal untuk mengidentifikasi faktor-faktor baik berupa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi pengembangan usaha lapis legit pada UKM Risqi Sari sehingga dapat dijadikan sebagai referensi dalam tindak lanjut usaha pengembangan usaha tersebut.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **Waktu dan Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada bulan Agustus 2019 di UKM (Usaha Kecil Menengah) Lapis Legit Risqi Sari yang berlokasi di Jl. Flamboyan 23 No. 30 Skip, Kota Bengkulu.

### **Alat Penelitian**

Alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah alat bantu berupa alat tulis, kamera, laptop, dan kuesioner penelitian.

### **Metode Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data, dengan menggunakan metode survei, yaitu :

- a. Observasi
- b. Wawancara
- c. Penyebaran kuesioner

### **Jenis dan Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer berupa data faktor-faktor internal dan eksternal dari usaha lapis legit Risqi Sari di Kota



Bengkulu. Data internal dapat diperoleh dari dalam perusahaan itu sendiri, seperti : produk yang dihasilkan, harga produk, lokasi penjualan, metode promosi, sistem pencatatan keuangan, dan sumberdaya manusia. Data eksternal dapat diperoleh dari lingkungan di luar perusahaan, seperti: perkembangan usaha sejenis yang berpotensi sebagai kompetitor, kondisi pembangunan atau kemajuan pasar, perilaku konsumen dalam memilih kuliner kue lapis legit Risqi Sari, dan kondisi pasar penyedia bahan baku dan penjualan produk. Data sekunder diperoleh dari studi literature yang berkaitan dengan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

## **Metode Penentuan Responden**

Penentuan responden yang dilakukan dengan cara sengaja (*purposive*) pada usaha kue lapis legit Risqi Sari di Kota Bengkulu sebanyak 10 responden. Kriteria responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :Pemilik usaha dan karyawan adalah orang yang mengetahui segala informasi tentang usaha kue lapis legit dan terlibat langsung dalam proses produksi.Konsumen adalah orang yang mengonsumsi kue lapis legit Risqi Sari.

Narasumber ini dipilih secara sengaja (*purposive*). Jumlahnya sebanyak 5 orang yaitu orang yang membeli kue lapis legit secara langsung dan minimal sudah 2 kali melakukan pembelian pada kue tersebut.Pemerintah daerah adalah pejabat daerah yang mempunyai wewenang atas peraturan-peraturan yang mengatur tentang usaha salah satunya usaha lapis legit Risqi Sari.Akademisi adalah orang yang memahami tentang perumusan strategi.

## **Tahapan Penelitian**

Tahap studi pendahuluan berupa studi pustaka dan survei. Studi pendahuluan dilakukan melalui pengkajian pustaka dan survei pendahuluan yang menghasilkan informasi tentang permasalahan yang dihadapi oleh UKM Risqi Sari dan lingkungan internal dan eksternal terhadap jalannya usaha lapis legit UKM Risqi Sari.

Data yang diperoleh akan digunakan untuk mengetahui skor faktor internal dan faktor eksternal serta pengaruhnya terhadap pengembangan usaha. Identifikasi faktor internal dan eksternal dilakukan dengan analisis *internal factor evaluation* (IFE) dan *eksternal factor evaluation* (EFE).

Selanjutnya mencocokkan hasil yang diperoleh pada matriks IFE dan EFE menggunakan matriks SWOT yang berguna untuk mendapatkan alternatif strategi pengembangan usaha kue lapis legit Risqi Sari di Kota Bengkulu.

## Analisis Data

### Analisa SWOT

Analisis SWOT terbagi menjadi IFE untuk menganalisis faktor-faktor internal yang terdiri atas kekuatan dan kelemahan dan EFE yaitu untuk menganalisis faktor-faktor eksternal yang terdiri atas peluang dan ancaman. Nilai matriks IFE dan EFE akan dimasukkan ke matriks IE dan matriks SWOT.

### Bobot

Bobot ditentukan berdasarkan tingkat kepentingan atau urgensi penanganan dengan skala 1 sampai 5 (1 = tidak penting, 5 = sangat penting). Selanjutnya menjumlahkan bobot kekuatan dan bobot kelemahan, kemudian dihitung bobot relatif untuk masing-masing indikator yang terdapat pada kekuatan dan kelemahan, sehingga total nilai bobot tersebut menjadi 1 atau 100%. Dengan cara yang sama dihitung bobot dan bobot relatif untuk peluang dan ancaman (Rangkuti, 2018).

### Rating

Pemberian nilai *rating* menunjukkan tingkat faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) dengan petunjuk penilaian sebagai berikut :

Tabel 1. Kriteria penilaian kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang

Penilaian		Penilaian	
Kekuatan/Peluang	Kelemahan/Ancaman	Kekuatan/Peluang	Kelemahan/Ancaman
Nilai	Ket.	Nilai	Ket.
4	Tinggi	1	Tinggi
3	Sedang	2	Sedang
2	Rendah	3	Rendah
1	Sangat rendah	4	Sangat rendah

Sumber: Rangkuti, 2018

Pemberian nilai *rating* untuk faktor kekuatan dan kelemahan adalah jika kekuatan dan peluang memiliki pengaruh tinggi maka diberi nilai 4 dan sebaliknya. Pemberian nilai *rating* pada faktor kelemahan dan ancaman adalah jika kelemahan dan ancaman memiliki pengaruh tinggi maka diberi nilai *rating* 1 dan sebaliknya.

### Skor

Nilai skor diperoleh berdasarkan hasil nilai bobot dikali nilai *rating*. Total nilai skor untuk internal faktor menunjukkan bahwa semakin nilainya mendekati 1, semakin banyak kelemahan internal dibandingkan kekuatannya. Sedangkan semakin nilainya mendekati 4, semakin banyak kekuatannya dibandingkan kelemahannya. Begitu juga

dengan total nilai skor untuk faktor eksternal. Semakin total nilai skor mendekati 1, semakin banyak ancamannya dibandingkan dengan

peluang. Sedangkan apabila total nilai skor mendekati 4, artinya semakin banyak peluang dibandingkan ancaman (Rangkuti, 2018).

## Analisis Matriks Internal-Eksternal (IE)

Nilai yang diperoleh dari matriks IFE dan EFE dimasukkan ke dalam matriks Internal-Eksternal untuk

memetakan posisi perusahaan pada saat ini (Gabriel 2013). Total skor bobot IFE dalam matriks IE ditempatkan pada sumbu x dan total skor bobot EFE pada sumbu y.

Tabel 2. Matriks Internal-Eksternal (IE)

		TOTAL RATA-RATA TERTIMBANG IFE		
		Kuat (3,0-4,0)	Rata-rata (2,0-2,99)	Lemah (1,0-1,99)
TOTAL RATA-RATA TERTIMBANG EFE	Tinggi (3,0-4,0)	I	II	III
	Menengah (2,0-2,99)	IV	V	VI
	Rendah (1,0-1,99)	VII	VIII	IX

Matriks IE terbagi atas tiga bagian besar yang memiliki implikasi strategi yang berbeda, yaitu (Setyorini, 2016) :*Grow and Build* (Tumbuh dan Bina) berada dalam sel I, II atau IV. Strategi yang cocok adalah intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal).*Hold*

*and Maintain* (Pertahankan dan Pelihara) mencakup sel III, V atau VII. Strategi umum yang dipakai adalah penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan pasar.*Harvest and Devest* (Panen atau Divestasi) mencakup sel VI, VIII atau IX. Strategi yang dipakai adalah divestasi strategi diversifikasi konglomerat dan strategi likuidasi.

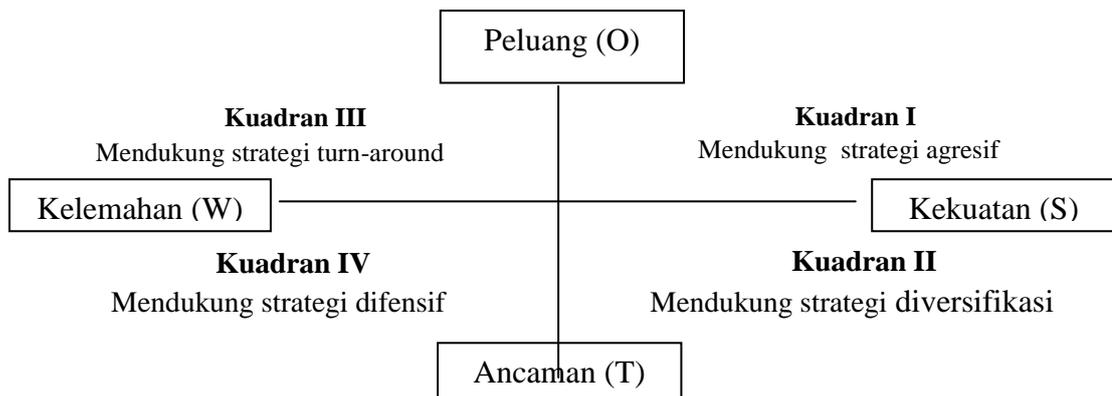
## Analisis Matriks SWOT

Membuat keputusan untuk memilih alternatif strategi sebaiknya dilakukan setelah perusahaan

mengetahui terlebih dahulu posisi perusahaan pada kuadran yang tepat maka perusahaan dapat mengambil keputusan dengan lebih tepat (Marimin,

2004), yaitu :Jika posisi perusahaan berada pada kuadran I maka menandakan bahwa situasi ini sangat menguntungkan. Perusahaan yang berada pada kuadran II berarti perusahaan menghadapi berbagai ancaman.Perusahaan yang berada pada kuadran III menunjukkan bahwa perusahaan memiliki peluang yang sangat besar.Posisi perusahaan pada kuadran IV menunjukkan bahwa

perusahaan menghadapi situasi yang sangat tidak menguntungkan, dimana selain perusahaan menghadapi berbagai ancaman juga menghadapi kelemahan internal.Setelah mengetahui berbagai faktor dalam perusahaan maka tahap selanjutnya adalah membuat matriks internal eksternal. Menurut Rangkuti (2018), matriks SWOT digunakan untuk mencocokkan hasil yang diperoleh pada matriks IFE dan EFE.



Gambar 1. Posisi perusahaan pada berbagai kondisi

Tabel 3. Matriks SWOT

EFE	IFE	Kekuatan (S) Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal	Kelemahan (W) Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal
	Peluang (O) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman	

Sumber: Rangkuti, 2018

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran umum UKM

Usaha kecil menengah (UKM)

Risqi Sari adalah usaha yang bergerak



dibidang produksi pangan khususnya memproduksi kue basah yang berlokasi di Jalan Flamboyan 23 No. 30 Skip Kota Bengkulu sejak tahun 2014. UKM Risqi Sari ini dikelola oleh bapak Samsul selaku pemilik yang berawal dari keterampilan yang dimilikinya. UKM ini sudah mendapatkan izin dari Dinas Kesehatan P-IRT dengan nomor 2.06.1771.01.1072.23 dan berusaha memenuhi permintaan kue di Kota Bengkulu.

Jenis kue yang di produksi oleh Risqi Sari yaitu: lapis legit, bolu Surabaya, brownies, bolu gulung, bolu bulat, bolu tiga rasa, dan bolu pisang. Penghasilan yang didapat dari penjualan kue tersebut  $\pm$  Rp 20.000.000,00/bulan. Saat ini usaha kecil menengah Risqi Sari memiliki tenaga kerja sebanyak 2 orang yang bekerja dibagian kasir dan proses produksi. Jam kerja dimulai dari mulai pukul 08.00 WIB sampai dengan pukul 17.00 WIB dengan upah Rp 1.000.000/bulan.

## **Faktor Internal dan Eksternal**

Faktor-faktor internal yang dimiliki UKM Risqi Sari ada delapan faktor yang terdiri dari empat faktor kekuatan, yaitu :

- a. Harga produk yang terjangkau digunakan sebagai daya tarik dan dilakukan karena pertimbangan untuk memenangkan persaingan dengan UKM lain yang sejenis.
- b. Produk yang dihasilkan bervariasi hal ini dilakukan karena konsumen menginginkan untuk membeli berbagai jenis produk dari sumber yang sama. Jika UKM Risqi Sari hanya menghasilkan satu jenis produk mungkin konsumen tersebut menolak untuk membeli produk dari UKM tersebut, karena pabrik lain akan menawarkan berbagai variasi produk yang lebih lengkap sesuai dengan keinginannya.
- c. Lokasi usaha strategis. Lokasi usaha adalah salah satu aspek yang juga dapat mendukung suatu usaha dengan adanya lokasi strategis dapat menjadi peluang yang baik. Untuk UKM Risqi Sari sudah memiliki lokasi usaha yang strategis dengan adanya hal ini dapat menjadi keuntungan bagi usaha seperti jarak dengan pasar tidak terlalu jauh sehingga pemasaran produk akan lebih mudah dilakukan.
- d. Memiliki nomor perizinan dan sertifikat usaha. Dalam hal legalitas serta keamanan bahan konsumsi

UKM Risqi Sari telah memenuhi syarat yang berlaku yang dikeluarkan oleh Badan Pengawasan Obat dan Makanan (BPOM). Selain menjamin produk yang aman dengan adanya sertifikat tersebut juga dapat meningkatkan kepercayaan konsumen untuk mengkonsumsi produk tersebut.

Faktor kelemahan bagi UKM Risqi Sari, yaitu :

- a. Sistem pencatatan keuangan yang manual untuk memudahkan pendataan transaksi penjualan dan pembelian, hendaknya menggunakan perangkat lunak (*software*) sehingga pada akhir periode, laporan keuangan perusahaan dengan mudah disajikan dalam bentuk laporan neraca, laporan laba-rugi, dan laporan perubahan modal.
- b. Metode promosi yang belum efisien. Promosi yang telah dilakukan oleh UKM Risqi Sari adalah *word of mouth* dan penjualan pribadi. Belum ada promosi publikasi seperti brosur ataupun melalui akun di media sosial. Menurut wawancara dengan pemilik belum ada alternatif lain yang dilakukan karena pemilik tidak fokus dan juga tidak ada ahli yang

membantu untuk mengembangkan kegiatan pemasaran (promosi). Sehingga dapat disimpulkan promosi yang dilakukan UKM Risqi Sari belum terlalu gencar.

- c. Jumlah tenaga kerja terbatas mengharuskan karyawan harus menguasai di setiap pekerjaan sebagai usaha kecil bukan hal yang mudah untuk mendapatkan karyawan yang tepat dalam hal kejujuran, keterampilan, kinerja maupun loyalitas. Kendala tersebut dikarenakan tidak adanya divisi khusus untuk merekrut karyawan,
- d. Alat produksi pendukung masih terbatas. Alat dan mesin produksi merupakan aspek penting penunjang keberlangsungan proses produksi. UKM Risqi Sari saat ini masih memiliki kendala dalam hal mesin dan peralatan yang masih terbatas, seperti mesin (untuk membuat kue brownis jenis spesial ulang tahun). Oleh karena itu UKM Risqi Sari harus mengupayakan kelengkapan mesin produksi yang dibutuhkan agar produksi yang dilakukan berjalan dengan baik dan meningkatnya kapasitas produksi sehingga dapat

memenuhi permintaan pasar yang luas.

Setelah dilakukan identifikasi selanjutnya faktor internal akan dianalisis menggunakan matriks *Internal*

*Factor Evaluation* (IFE), adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Matriks IFE

No	Kekuatan	Bobot	Rating	Nilai (BXR)
A	Harga produk yang terjangkau	0.165	3.7	0.596
B	Produk yang dihasilkan bervariasi	0.134	3.2	0.429
C	Lokasi usaha strategis	0.136	3.8	0.503
D	Nomor perizinan dan sertifikat usaha	0.122	2.8	0.395
<b>Sub Total Kekuatan</b>		<b>0.557</b>		<b>1.922</b>
<b>Kelemahan</b>				
E	Sistem pencatatan keuangan yang manual	0.076	2.8	0.216
F	Metode promosi yang belum efisien	0.124	2.6	0.315
G	Jumlah tenaga kerja terbatas	0.121	2.5	0.305
H	Alat produksi pendukung masih terbatas	0.122	2.4	0.293
<b>Sub Total Kelemahan</b>		<b>0.443</b>		<b>1.129</b>
<b>Total</b>		<b>1.000</b>		<b>3.052</b>

Sumber : Data Primer, 2019

Analisis faktor internal ini dimaksudkan untuk mengembangkan kekuatan (*strengths*) yang bisa dimanfaatkan dan kelemahan (*weakness*) yang harus di atasi. Hasil perhitungan matriks IFE menunjukkan skor faktor kunci internal sebesar 3.052, hal ini menunjukkan bahwa UKM Risqi Sari ini memiliki faktor internal yang kuat, karena skor kunci internalnya berada diatas 2.5. Hasil analisis dari matriks IFE untuk faktor kekuatan memperoleh skor sebesar 1.922, sedangkan untuk faktor kelemahan memperoleh skor sebesar 1.129, nilai total skor kekuatan lebih tinggi dari pada skor kelemahan dan hal

ini menunjukkan bahwa dalam usaha pengembangan kue lapis legit bisa memanfaatkan kekuatan internalnya dan dapat mengatasi kelemahan yang ada, kekuatan utama dari usaha kue lapis legit ini adalah produk yang dijual terjangkau dengan skor 0.596 dan ini menjadi point dalam persaingan usaha kue lapis di Kota Bengkulu dan diharapkan dengan adanya kekuatan ini usaha UKM kue lapis legit dapat berkompetisi dengan usaha lainnya di Kota Bengkulu.

Analisis faktor eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang mempengaruhi usaha kue lapis legit. Faktor eksternal yang



terdapat pada UKM Risqi Sari sebanyak delapan faktor yang terdiri dari empat faktor peluang, yaitu :

- a. Hubungan yang dekat dengan pemasok bahan baku kue dapat mempengaruhi kelancaran kegiatan dan strategi perusahaan.
- b. Loyalitas konsumen. Menurut Gitosudarmo (2001), menyatakan bahwa semua faktor yang menjadi aspek dalam pertimbangan bagi konsumen akhir tersebut, ketika mereka sedang mempertimbangkan keputusannya untuk membeli atau tidak membeli (menyenangi atau malah membenci suatu produk yang ditawarkan kepadanya oleh para produsen) akan membentuk suatu sistem nilai bagi konsumen tersebut. Suatu produk yang dapat berhasil memasuki sistem nilai dari konsumen tersebut dan kemudian apabila produk itu berhasil untuk membentuk kecocokan terhadap sistem nilai konsumen, selanjutnya produk itu akan dianggap cocok oleh konsumen. Adanya rasa kecocokan tersebut maka keputusan dari seorang konsumen kue lapis legit untuk membelinya tidak menutup kemungkinan menjadi menyenangkan/penggemar produk

- tersebut. Apabila konsumen tersebut telah menyenangi suatu produk maka mereka akan menjadi loyal kepada produk yang disenanginya tersebut. Loyalitas konsumen selanjutnya akan membentuk adanya pembelian yang berulang-ulang dari konsumen tersebut terhadap produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan (proses berlangganan).
- c. Sering dihidangkan pada acara besar. Perubahan pola konsumsi masyarakat ditunjukkan kecenderungan masyarakat yang mulai menyukai makanan siap saji. Hal tersebut berlaku untuk makanan pokok maupun makanan selingan seperti roti atau kue. Hal ini dapat menjadi peluang bagi UKM Risqi Sari untuk mengembangkan usahanya karena masyarakat sering kali menggunakan kue sebagai jamuan pada acara besar, pertemuan, ataupun hanya sekedar camilan karena menyukai rasanya.
  - d. Perubahan gaya hidup masyarakat. Perubahan pola konsumsi makanan merupakan gaya hidup masyarakat modernisasi pada saat ini, kepraktisan dan cita rasanya membuat kian larisnya makanan jenis roti atau kue.

Selain itu terdapat empat faktor ancaman yang terdiri dari:

- a. Munculnya pesaing dengan produk sejenis. Menurut Amirullah (2015), hal tersebut tidak menguntungkan karena biasanya pesaing baru akan lebih bergairah untuk bersaing dengan perusahaan yang sudah mapan. Hal ini menjadi ancaman karena perusahaan baru cenderung memiliki strategi yang lebih segar mulai dari efisiensi biaya, diferensiasi produk, teknologi yang lebih mutakhir, tenaga ahli yang lebih banyak dan berpengalaman, serta modal yang relatif besar.
- b. Munculnya pesaing dengan produk berbeda. Menurut Amirullah (2015), secara umum ancaman produk berbeda atau pengganti adalah besar apabila sejumlah pelanggan menghadapi sedikit, bila ada biaya peralihan dan apabila harga produk pengganti atau berbeda lebih rendah atau mutu dan kemampuan kerjanya

sama atau lebih tinggi dari produk yang telah ada. Untuk mengurangi daya tarik produk berbeda atau pengganti, perusahaan ditantang untuk membedakan penawaran mereka melalui dimensi-dimensi yang amat relevan bagi pelanggan (misalnya harga, mutu produk, pelayanan purna jual dan lokasi usaha atau penjualan).

- c. Kestabilan harga bahan baku kue dikatakan sebagai ancaman karena dapat mempengaruhi harga produk dan jumlah produk yang dihasilkan.
- d. Daya beli konsumen (tergantung waktu) dikatakan sebagai ancaman karena permintaan konsumen terhadap produk yang dihasilkan oleh UKM Risqi Sari meningkat apabila akan merayakan hari-hari besar saja.

Keseluruhan faktor tersebut dibuat suatu matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE), adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Matrik EFE

No	Peluang	Bobot	Rating	Nilai (BXR)
I	Hubungan yang dekat dengan pemasok bahan baku	0.147	3.4	0.485
J	Loyalitas konsumen	0.154	3.8	0.591
K	Sering dihidangkan pada acara besar	0.086	3.1	0.252
L	Perubahan gaya hidup masyarakat	0.098	2.5	0.283
	<b>Sub Total Peluang</b>	<b>0.486</b>		<b>1.611</b>
	<b>Ancaman</b>			
M	Munculnya pesaing dengan produk sejenis	0.120	2.5	0.301

N	Munculnya pesaing dengan produk berbeda	0.125	2.4	0.296
O	Kestabilan harga bahan baku	0.138	2.5	0.340
P	Daya beli konsumen (tergantung waktu)	0.131	2.6	0.344
<b>Sub Total Ancaman</b>		<b>0.514</b>		<b>1.281</b>
<b>Total</b>		<b>1.000</b>		<b>2.892</b>

Sumber: Data Primer, 2019

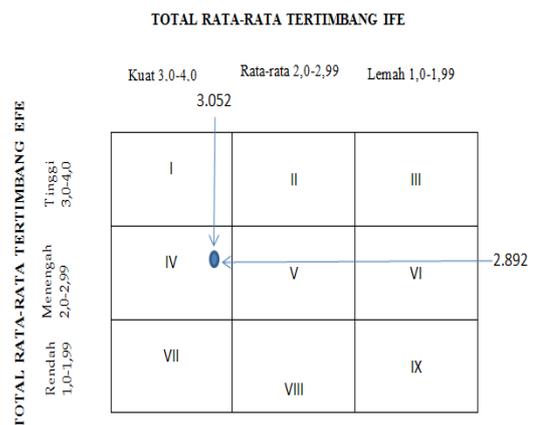
Analisis eksternal dimaksudkan untuk mengetahui peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Treath*) yang berpengaruh terhadap pengembangan usaha tersebut. Hasil perhitungan matriks EFE menunjukkan skor faktor kunci eksternal sebesar 2.892, hal ini menunjukkan bahwa usaha UKM Risqi Sari ini memiliki faktor eksternal yang kuat, karena pada skor kunci eksternalnya berada diatas 2.5. Hasil analisis matriks EFE pada faktor peluang memperoleh skor sebesar 1.611, sedangkan untuk faktor ancaman memperoleh skor yaitu sebesar 1.281.

Nilai ini menunjukkan bahwa usaha kue lapis legit pada UKM Risqi Sari di Kota Bengkulu memiliki peluang yang baik, karena UKM Risqi Sari dapat memanfaatkan peluang yang lebih baik dan juga dapat meminimalisir dari faktor ancaman yang ada berupa yaitu daya beli konsumen yang masih rendah atau (tergantung waktu), yang dimana hal ini dapat diatasi dengan faktor peluang yang ada, yaitu berupa loyalitas pembeli atau kesetiaan pelanggan yang terjaga dengan baik dalam menjalankan usaha kue lapis legit di Kota Bengkulu.

## Analisis SWOT

### Matriks Internal dan Eksternal

Hasil perhitungan matriks IFE dan EFE, didapatkan formulasi strategi yang tepat untuk diterapkan usaha kue lapis legit pada UKM Risqi Sari di Kota Bengkulu, adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Matriks Internal – Eksternal (IE)

Matriks IE yang ditunjukkan pada Gambar 2 diatas menunjukkan bahwa

posisi usaha kue lapis legit UKM Risqi Sari di Kota Bengkulu berada pada kuadran IV, maka menurut Setyorini (2016) menyatakan bahwa jika usaha tersebut masuki pada sel I, II atau IV, maka strategi yang cocok adalah berupa intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) yang artinya usaha tersebut masuk dalam kategori stabilitas, dengan catatan usaha tersebut harus berkembang dan harus memberikan daya yang kuat untuk pengembangan usaha dari produk yang di jual yakni berupa kue lapis legit, maka dari itu usaha ini paling baik dikendalikan dengan strategi *Grow and Build* (Tumbuh dan Bina).

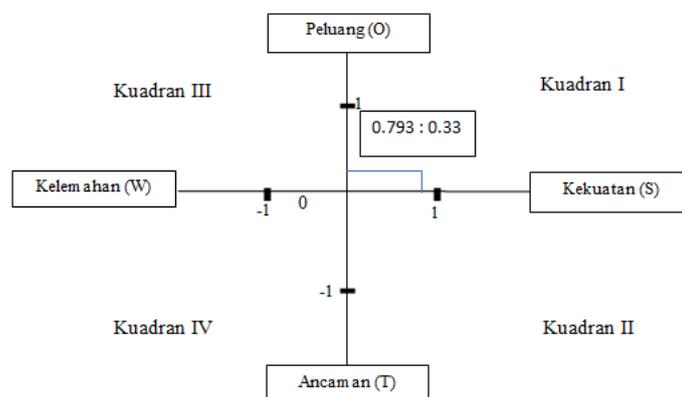
### Diagram SWOT

Diagram SWOT ini untuk menentukan letak koordinat penentuan

alternative strategi yang akan digunakan untuk mengembangkan usaha kue lapis legit pada UKM Risqi Sari di Kota Bengkulu. Dari hasil penghitungan rating dan bobot, diketahui bahwa analisis diagram SWOT didapatkan dari hasil pengurangan antara matrik IFE (Kekuatan-kelemahan) serta pengurangan antara matrik EFE (Peluang-ancaman).

Maka dapat diketahui nilai IFE dari hasil pengurangan tersebut yaitu 0.793 (total skor Kekuatan 1,922- total skor bobot kelemahan 1.129), sedangkan hasil dari perhitungan analisis EFE yaitu 0.33 (total skor peluang 1,611- total skor bobot ancaman 1.281).

Berikut adalah diagram SWOT yang menentukan letak kuadrannya.



Gambar 3. Diagram SWOT

Diagram SWOT menunjukkan usaha kue lapis legit pada UKM isqi Sari di Kota Bengkulu memiliki faktor internal yang lebih besar yaitu kekuatan dan nilai faktor eksternal yang lebih besar adalah peluang maka usaha kue lapis legit berada pada kuadran I dimana memiliki kekuatan yang kuat dan dapat memaksimalkan peluang yang ada.

## Matriks SWOT

Matriks SWOT menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman dapat dipadukan dengan kekuatan dan kelemahan sehingga dihasilkan rumusan strategi pengembangan UKM Risqi Sari. Matriks ini menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi, yaitu strategi S-O, strategi W-O, strategi W-T, dan strategi S-T. Setelah mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman dalam mengembangkan UKM Risqi Sari.

### a. Strategi S-O

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang

sebesar-besarnya. Alternatif strategi S-O yang dapat dirumuskan adalah:

1. **Menjalin dan menjaga hubungan kerja sama yang baik dengan konsumen dan pemerintah.** Ketika tingkat persaingan semakin tinggi, maka setiap pengusaha akan berusaha sekuat tenaga menarik hati konsumen lawan untuk menggunakan produknya. Dibutuhkan *excellent service* dari usaha tersebut untuk bisa mempertahankan tingkat loyalitas konsumen dalam menghadapi serangan pesaing. Faktor kualitas, kuantitas, kontinuitas, dan ketersediaan produk (4 K) harus menjadi perhatian usaha kue lapis legit risqi dalam upaya memenuhi kepuasan konsumen. Hal tersebut penting dilakukan untuk mempertahankan kepuasan konsumen yang sudah ada serta menarik konsumen baru. UKM kue lapis legit risqi juga dapat membuka unit *consumer care* dalam menjawab pada keluhan ataupun pertanyaan konsumen. Selanjutnya melakukan lobi kepada pemerintah agar lebih serius dalam memperhatikan UKM di Kota Bengkulu dan khususnya pada

usaha kue lapis legit risqi. Keseriusan pemerintah sangat diharapkan dalam mencegah UKM di Kota Bengkulu tidak berjalan dengan optimal, hal ini harus di perhatikan oleh pemerintah agar UKM di Kota Bengkulu ini harus bergerak dan aktif dengan baik. Pemerintah juga dituntut tegas dalam mensupport dan membimbing UKM yang ada di Kota Bengkulu, agar UKM tersebut bisa berjalan dan terkontrol dengan baik, sehingga UKM di Kota Bengkulu bisa berjalan dengan baik. Keberpihakan pemerintah kepada UKM dapat ditunjukkan dengan mengadakan kegiatan yang bermanfaat dalam meningkatkan keterampilan owener dan karyawan pada usaha tersebut serta strategi dalam menghadapi serangan produk luar.

**2. Mengoptimalkan saluran distribusi yang lebih luas.** Kemudahan konsumen dalam mendapatkan produk dari usaha kue tersebut harus ditunjang oleh daerah distribusi atau cakupan pemasaran yang luas. Strategi memperluas daerah pemasaran dapat dilakukan dengan mencari atau bekerjasama dengan

distributor baru, terutama daerah-daerah yang belum dimasuki atau terjangkau oleh usaha tersebut di berbagai Kabupaten yang ada di Provinsi Bengkulu. Selain itu, dengan mendirikan toko baru atau cabang di setiap Kabupaten yang ada, juga dapat memperluas daerah pemasaran.

## **b. Strategi W-O**

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Alternatif strategi W-O yang dapat dirumuskan adalah :

**1. Memperkenalkan varian produk baru kepada konsumen.** Pengembangan variasi produk baru untuk memperluas segmentasi area pasar. Usaha yang sudah berkembang menyebabkan pengusaha dapat membeli peralatan pengolahan kue yang lebih canggih lagi. Usaha kue lapis legit harus memiliki peralatan pengolahan yang baik, sehingga dapat masuk ke pasar yang lebih luas. Peminat varian produk kue lapis sangat banyak, tetapi belum UKM tersebut belum dapat memproduksinya. Strategi ini merupakan aplikasi dari

pengembangan produk dan integrasi ke depan.

**2. Mengupayakan kelengkapan berupa administrasi, sumber daya manusia dan alat produksi.** Salah satu kunci keberhasilan sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya, karena ditunjang oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) dan juga kelengkapan sistem administrasi usaha yang dimiliki, sehingga sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas merupakan salah satu aset perusahaan yang secara tidak langsung mendukung kelancaran usaha. Oleh karena itu, dalam upaya meningkatkan kualitas SDM usaha kue lapis legit risqi harus dapat melakukan seleksi pada saat rekrutmen atau menempatkan karyawan sesuai dengan keterampilan yang dimiliki. Selain itu, bentuk pelatihan yang dapat dilakukan, adalah pelatihan pembukuan atau administrasi serta teknologi agar usaha tersebut bisa berjalan dengan baik. Karena selain itu, dengan bisa memperbaiki dan juga meningkatkan kemampuan pencatatan harian kinerja usaha tersebut sehingga dapat

bersaing dengan pesaing bisnis lainnya, strategi ini diciptakan agar pengusaha selalu melakukan pembukuan dalam analisa usaha kue tersebut dan bisa mengembangkan usaha UKM nya dengan baik.

### c. Strategi S-T

Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Alternatif strategi S-T yang dapat dirumuskan adalah :

**1. Meningkatkan kualitas produk usaha dan layanan konsumen.** Melakukan pengawasan ekstra terhadap proses produksi dan layanan yang dilakukan, guna mengurangi kesalahan pada produk yang dapat mengurangi kualitas produk yang berdampak pada pendapatan. Pihak usaha kue lapis harus mampu menjaga bahkan meningkatkan mutu produk yang dihasilkan, misalnya melanjutkan pengawasan mutu produk dalam hal pemilihan bahan baku. Selain peningkatan pada mutu produk usaha, pelayanan kepada pelanggan juga harus ditingkatkan, sehingga loyalitas pelanggan terhadap produk kue lapis semakin meningkat.

**2. Konsisten dalam menggunakan bahan baku yang baik dan memilih lokasi strategis untuk pengembangan pasar.** Bahan baku kue lapis yang baik merupakan aspek yang sangat mempengaruhi produk yang penting, adanya permasalahan terutama pada proses produksi dapat mempengaruhi kualitas kue lapis. Oleh karena itu usaha kue lapis dituntut untuk menjaga kualitas bahan baku yang digunakan sehingga mutu kue yang dihasilkan tetap terjaga. Serta dapat mengoptimalkan kegiatan promosi karena kegiatan ini bertujuan untuk memberitahu masyarakat akan adanya suatu produk dan selain itu juga dapat menarik minat konsumen. Banyaknya media yang bisa dimanfaatkan sebagai media promosi saat ini akan menjadikan usaha kue lapis lebih mudah dalam hal promosi, media yang dapat dimanfaatkan seperti media sosial, media elektronik, media cetak, bahkan dapat melakukan promosi dengan menggunakan brosur, spanduk, dan lain-lain

#### **d. Strategi W-T**

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan

berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

#### **1. Meningkatkan kualitas SDM untuk memenuhi produksi UKM Risqi Sari.**

Upaya untuk dapat meningkatkan kualitas SDM adalah melalui pelatihan. Meningkatkan SDM untuk memenuhi pada kegiatan produksi merupakan strategi alternatif yang bisa dilakukan untuk pengembangan UKM Risqi Sari. Hal ini bisa membantu apabila karyawan yang tingkat produktivitasnya sudah menurun dapat digantikan dengan karyawan yang lainnya dengan syarat telah memahami bagaimana sistem produksi ini dilakukan dan membantu pada saat pemesanan kue sedang meningkat.

#### **2. Menambah jumlah alat dan mesin produksi serta memahami pasar.**

Alat dan mesin produksi juga merupakan aspek penting dalam penunjang keberlangsungan proses produksi. Usaha kue lapis legit risqi di Kota Bengkulu saat ini masih memiliki kendala dalam hal mesin dan juga pada peralatan yang masih belum terlengkapi seperti mesin pembuat brwonis untuk kue ulang ahun dan lainnya. Oleh karena itu,

usaha kue lapis legit risqi di Kota Bengkulu harus mengupayakan kelengkapan mesin produksi yang dibutuhkan agar produksi yang dilakukan berjalan dengan baik. Potensi pasar produk olahan kue lapis legit yang terbuka lebar merupakan peluang yang dapat dimanfaatkan. Investasi mesin pengolahan yang lebih cepat dan mesin produksi kue merupakan hal yang dapat dilakukan untuk mengoptimalkan peluang yang ada dengan dapat menambah jumlah alat dan mesin produkso pengolahan kue lapis legit tersebut

## PENUTUP

1. Identifikasi dari analisis IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*Eksternal Factor Evaluation*) terdapat 8 faktor kunci pada faktor internl yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan yaitu pada faktor kekuatan: 1) Harga produk yang terjangkau; 2) Produk yang dihasilkan bervariasi; 3) Lokasi usaha strategis; dan 4) Nomor perizinan dan sertifikat usaha. Pada faktor kelemahan yaitu: 1) Sistem pencatatan keuangan yang manual; 2) Metode promosi yang

belum efisien; 3) Jumlah tenaga kerja terbatas; dan 4) Alat produksi pendukung masih terbatas. Faktor kunci pada faktor eksternal yang terdiri dari peluang-ancaman, pada faktor peluang yaitu ; 1) Hubungan yang dekat dengan pemasok bahan baku; 2) Loyalitas konsumen; 3) Sering dihidangkan pada acara besar; dan 4) Perubahan gaya hidup masyarakat. Pada faktor ancaman yaitu: 1) Munculnya pesaing dengan produk sejenis; 2) Munculnya pesaing dengan produk berbeda; 3) Kestabilan harga bahan baku; dan 4) Daya beli konsumen (tergantung waktu).

2. Setelah dilakukan analisis matriks SWOT untuk merumuskan alternatif strategi maka didapat 8 alternatif strategi yaitu pada strategi S-O: 1) Menjalin dan menjaga hubungan kerja sama yang baik dengan konsumen dan pemerintah; 2) Mengoptimalkan saluran distribusi yang lebih luas. Strategi W-O: 1) Memperkenalkan varian produk baru kepada konsumen; 2) Mengupayakan kelengkapan Administrasi, SDM, dan alat produksi. Strategi S-T: 1) Meningkatkan kualitas produk usaha dan layanan konsumen; 2) Konsisten



dalam menggunakan bahan baku yang baik dan memilih lokasi strategis untuk pasar dan Strategi W-T: 1) Meningkatkan kualitas SDM untuk memenuhi produksi UKM Risqi Sari; 2) Menambah jumlah alat dan mesin produksi serta memahami pasar

*Kabupaten Lampung Selatan. Skripsi. Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung. Bandar Lampung.*

Marimin. 2004. *Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta. 194 Halaman.

Rangkuti, F. 2018. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. 246 Halaman.

Setyorini, H., M. Effendi., dan I. Santoso. 2016. *Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM*. Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri. 5 (1) : 46-53

Subaktilah, Y., N. Kuswardani., dan S. Yuwanti. 2018. *Faktor Internal dan Eksternal Pada Pengembangan Usaha Gula Merah Tebu*. Jurnal Agroteknologi. 12 (02).

## DAFTAR PUSTAKA

Amirullah. 2015. *Manajemen Strategi*. Mitra Wacana Media. Jakarta.

Dewi, N. P., N. Wrasati., dan K. Satriawan. 2015. *Strategi Pengembangan Usaha Produksi Roti Bali Kencana Bakery*. Jurnal Rekayasa dan Manajemen Agroindustri. 3 (4) : 41-50.

Gitosudarmo, I. 2001. *Manajemen Strategi*. BPFE Yogyakarta. Yogyakarta.

Gabriel, A. A., I. Santoso., dan D. Morita Ikasari. 2013. *Perencanaan Strategi Pengembangan Industri Rumah Tangga Gula Kelapa*. Jurnal Industri Pertanian. 2 (2) : 1-11.

Kurniawan, M., N. Haryati. 2017. *Analisis Strategi Pengembangan Usaha Minuman Sari Buah Sirsak*. Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri. 6 (2) : 97-102.

Lestari, A. I. 2018. *Karakteristik Industri Kecil Lapis Legit di Desa Merak Batin Kecamatan Natar*