

PENDEKATAN MANAJEMEN STRATEGI DALAM PENGEMBANGAN SEKTOR UMKM DI KABUPATEN LAMONGAN

Ika Purwanti¹; Umar Yeni Suyanto²

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi KH. Ahmad Dahlan, Lamongan^{1,2}

Email : ikapoer2@gmail.com¹; umarsuyanto@gmail.com²

ABSTRAK

Riset ini bertujuan untuk mengkaji dan merumuskan alternatif-alternatif strategi pengembangan serta peningkatan keunggulan bersaing pada UMKM Kabupaten Lamongan, dengan mengadopsi Kekuatan, Kelemahan, Kesempatan, serta Ancaman (SWOT). Pendekatan penelitian menggunakan deskriptif kualitatif, yakni pengukuran yang berlandaskan pada fenomena atau realita yang ada di objek penelitian, berkaitan dengan strategi pengembangan UMKM dalam meningkatkan keunggulan bersaing sosial tertentu. Fenomena tersebut berkaitan dengan strategi pengembangan UMKM berbasis keunggulan bersaing. Terdapat dua tahapan utama pada studi ini. Pertama, kami mengenali dan menganalisis faktor strategis internal dan eksternal baik yang mendorong maupun menghambat, serta mempengaruhi peningkatan keunggulan bersaing UMKM. Kedua, menyusun model strategi pengembangan berbasis keunggulan bersaing untuk UMKM. Sebanyak 7 faktor diidentifikasi dan dianalisis. Temuan penelitian menunjukkan situasi saat ini dan proyeksi sektor UMKM nantinya berada dalam lingkungan yang kompetitif. Terakhir, kami menyarankan langkah-langkah strategis untuk mengembangkan keunggulan bersaing UMKM di Kabupaten Lamongan. Alternatif utama strategi pengembangan yang bisa diimplementasikan UMKM di Kabupaten Lamongan yakni membuat produk olahan yang lebih inovatif lagi dibanding pesaing; melindungi serta mempertahankan mutu baku, mutu produk, dan harga yang senantiasa bersaing; juga menambah fasilitas penunjang pengembangan UMKM.

Kata Kunci: Manajemen Strategi, Pengembangan UMKM, Analisis SWOT

PENDAHULUAN

Salah satu prioritas pembangunan dalam RPJPD (Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah) Kabupaten Lamongan Tahun 2005 - 2025 adalah mengembangkan dan meningkatkan daya saing UMKM, yang berperan penting sebagai penggerak kehidupan ekonomi lokal warga Lamongan. Perihal ini dibuktikan dengan kemampuan UMKM dalam pemerataan tingkat perekonomian rakyat dan penyediaan lapangan kerja (A. Amin Dwi, 2013). Jumlah UMKM mendominasi perekonomian Kabupaten Lamongan, berdasarkan statistik BPS Kab. Lamongan (2016) terdapat 130.006 industri (98,88%) kategori UMK dan 1.471 industri (1,12%) kategori UMB. UMKM mampu menyerap tenaga kerja sebanyak 327.422 orang (86,74%) dari total tenaga kerja yang terdapat di Kabupaten Lamongan. Di Lamongan, sektor UMKM bahkan menjadi mata pencaharian

utama sejak terjadinya pandemi Covid-19. Peluang pengembangan UMKM di Kabupaten Lamongan tentunya menjadi strategis.

Posisi wilayah Lamongan yang berada di dua kawasan strategis Pantura (Pantai Utara) dan Gerbangkertosusila (Gresik, Bangkalan, Mojokerto, Surabaya, Sidoarjo, dan Lamongan), menuntut pelaku UMKM untuk terus berkembang dan menyesuaikan diri dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis, utamanya dapat menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian, rumusan alternatif strategi pengembangan UMKM dibutuhkan sarta dapat dijadikan saran/regulasi pendukung pelaksanaan program pengembangan UMKM di Kabupaten Lamongan.

Hingga kini pengembangan UMKM di Kabupaten Lamongan masih menghadapi beragam hambatan internal maupun eksternal meliputi berbagai aspek. Temuan penelitian Dinas Koperasi dan Usaha Mikro (2016) serta Purwanti & Mu'ah (2019) menyatakan beberapa kendala yang dialami para pelaku UMKM di Kabupaten Lamongan diantaranya: sulitnya memasarkan produk yang dihasilkan, kemampuan untuk berinovasi dan memanfaatkan teknologi masih rendah, sulitnya menyerap tenaga kerja yang kompeten, belum terdapatnya standar maupun acuan bersama dalam perumusan dan penataan rencana pengembangan usaha, lemahnya kemampuan untuk berkompetisi di pasar. Kurangnya kesiapan mengakselerasi dan beradaptasi terhadap tantangan lingkungan eksternal merupakan kendala utama dalam memenangkan persaingan di pasar. Upaya untuk menjadikan UMKM mampu berkompetisi, mandiri, adaptif terhadap perubahan lingkungan, serta dapat berkontribusi signifikan terhadap perekonomian Kabupaten Lamongan tidaklah cukup jika hanya melalui kebijakan pemerintah. Oleh karenanya, perlu dirumuskan upaya-upaya strategis dalam mengembangkan UMKM di Kabupaten Lamongan. Untuk mencapai tujuan dan kesuksesan bisnis, sebuah perusahaan perlu memiliki strategi bisnis yang efisien dan tepat sasaran. (Munandar, 2016; Radomir, 2013; Ariani & Utomo, 2017).

Suatu bisnis yang memanfaatkan pendekatan manajemen strategi lebih profitabel dibanding bisnis yang tidak mengaplikasikan manajemen strategi (Agwu, 2018; Obesede, 2016). Pendekatan manajemen strategis dengan konsep keunggulan bersaing merupakan alternatif pengembangan UMKM yang sejalan dengan konteks persaingan dan lingkungan yang berubah Ireland (2008) dan Winata (2019). Pendekatan manajemen strategi berbasis keunggulan bersaing digunakan untuk menyesuaikan

terhadap perubahan-perubahan yang terjadi sehingga manajer dapat menyusun program-program pengembangan usaha dengan mudah (Munandar, 2016), terutama Kabupaten Lamongan sesuai dengan visi serta misinya untuk “mewujudkan Lamongan lebih sejahtera dan berdaya saing”.

Tujuan riset ini adalah untuk merumuskan alternatif-alternatif strategi pengembangan UMKM berbasis keunggulan bersaing, kemudian model strategi tersebut akan dijadikan terobosan program pengembangan UMKM di Kabupaten Lamongan. Pada penelitian ini, dilaksanakan dua tahap kegiatan utama yakni: 1) identifikasi faktor internal dan eksternal UMKM Lamongan, dan 2) penyusunan model strategi pengembangan UKM berbasis keunggulan bersaing.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Pendekatan Manajemen Strategi

Abosedo et al. (2016) menyatakan bahwa manajemen strategi berfungsi sebagai alat strategis untuk meningkatkan kinerja usaha lebih optimal dan adaptif terhadap perubahan lingkungan. Manajemen strategi membahas hubungan antara organisasi dengan lingkungan internal maupun eksternal (Pearce & Robinson, 2008; Wheelen & Hunger, 2012). Manajemen strategi mengacu pada seperangkat keputusan dan aksi manajerial yang memastikan kinerja jangka panjang suatu perusahaan (Wheelen & Hunger, 2012). Salah satu konsep manajemen strategi yang berperan dalam meningkatkan kinerja UKM adalah keunggulan bersaing. Hal ini diperkuat dengan pernyataan dari Ireland & Hoskisson (2008) bahwa untuk mencapai kinerja usaha yang lebih unggul dibanding pesaing, UKM harus mempunyai posisi persaingan yang lebih kuat dalam memenangkan pasar. Kinerja perusahaan dapat dicapai jika didorong dengan semangat pengembangan posisi bersaing yang unggul di pasar (Munandar, 2016).

Keunggulan bersaing pada dasarnya adalah kemampuan yang dimiliki perusahaan yang tidak dimiliki pesaing atau mampu melaksanakan sesuatu yang tidak mampu dicoba oleh pesaing. David (2012) menyatakan, jika pelanggan telah mencapai perbedaan atribut produk yang lebih berharga dibandingkan produk pesaing, maka keunggulan bersaing sudah tercapai. Memiliki pembeda atau keunikan yang lebih baik dibanding pesaing adalah suatu keniscayaan bagi perusahaan, sebab tanpa adanya faktor tersebut suatu bisnis/usaha tidak akan mampu bertahan dalam waktu yang lama terlebih dapat memiliki posisi unggul di pasar (Rahman & Rahmah, 2018).

Dapat disimpulkan bahwa pendekatan manajemen strategis berbasis keunggulan bersaing dalam peningkatan kinerja UMKM lebih mengarah pada rumusan perencanaan strategi tentang bagaimana UMKM dapat memiliki posisi yang unggul dibanding pesaingnya sehingga dapat memenangkan persaingan. Pendekatan manajemen strategi memuat beberapa prosedur mulai dari analisis lingkungan internal maupun eksternal, perumusan strategi, pelaksanaan/implementasi strategi, serta evaluasi/penilaian dan pengendalian (David, 2012). Setiap prosedur berisi beberapa alat yang biasa digunakan seperti untuk scanning lingkungan, alat yang digunakan adalah *Resource Based View*. Kemudian setelah *scanning* lingkungan, untuk merumuskan strategi, alat yang digunakan adalah analisis SWOT yang berbentuk matriks SWOT. Dengan kata lain, analisis SWOT dapat digunakan dalam area lingkungan umum maupun lingkup area kompetitif (Istiqomah & Andriyanto, 2017; Kamran et al., 2020).

Pengembangan UMKM

UU Nomor 20 Tahun 2008 mendefinisikan UMKM sebagai aktivitas usaha yang mampu menyediakan dan memperkuat lapangan kerja, berkontribusi pada pemerataan penghasilan masyarakat, memacu perkembangan ekonomi, serta mewujudkan stabilitas ekonomi nasional. Usaha skala kecil mempekerjakan tidak lebih dari 5-10 pekerja, termasuk pemilik dan keluarga (ASMSE, 2010). United Nation Industrial Development Bank (UNIDO) mengklasifikasikan perusahaan skala kecil sebagai perusahaan yang memiliki kurang dari 150 karyawan. Definisi tersebut hanya berlaku untuk negara industri dan negara industri baru. Di Indonesia sendiri terdapat beberapa kategori Usaha Kecil Menengah (UKM) yang ditentukan berdasarkan pendapatan, jumlah pekerja, dan aset.

Pengembangan UMKM yakni suatu upaya yang dilaksanakan oleh pemerintah pusat, pemerintah wilayah/daerah, dunia usaha/industri serta warga masyarakat untuk menguatkan dan meningkatkan kapabilitas UMKM. Program pemberdayaan UMKM dapat dilakukan dalam bentuk pemberian fasilitas-fasilitas usaha, fasilitasi permodalan, bimbingan dan pendampingan, bantuan pendidikan serta pelatihan untuk menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan produksi dan manajerial (Munandar, 2016; Said, 2015). Tujuan pengembangan UMKM adalah untuk menjadikan pengelolaan UMKM ke arah yang lebih baik, bisa lebih baik dan mampu menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi seperti trend, selera pasar, kemajuan teknologi, serta berbagai

tantangan baru dalam bisnis. Pengembangan UMKM di Lamongan selama ini dilakukan oleh Dinas Koperasi dan Usaha Mikro serta Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) sesuai dengan wewenang masing-masing. Proporsi yang menjadi wewenang Dinas Koperasi dan Usaha Mikro adalah melaksanakan sebagian pekerjaan pemerintah yang menjadi otoritas daerah di bidang koperasi dan Usaha Mikro serta meningkatkan daya saing produk Usaha Mikro kabupaten Lamongan yang tertuang pada Rencana Strategis (Renstra) 2016 – 2022. Sedangkan Disperindag melaksanakan fungsi pemberdayaan dan pengembangan Industri Kecil dan Menengah dengan menyusun Rencana Strategi tahun 2016 – 2021. Penyusunan Renstra tersebut telah sesuai dengan Permendagri No 54 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah No 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah, juga telah berpedoman pada Perda Tahun 2017 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Lamongan Tahun 2016 – 2021.

Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah salah satu pendekatan strategis paling efektif yang berguna untuk menganalisis dan menilai proses bisnis, serta mengidentifikasi strategi yang tepat yang dapat diaplikasikan oleh UKM, sehingga UKM dapat mengembangkan bisnisnya. Analisis SWOT meliputi kekuatan (*Strenghts*), kelemahan (*Weaknesses*), kesempatan (*Opportunities*) serta ancaman (*Threats*) (Rahman & Rahmah, 2018). Kekuatan terdiri dari keunggulan-keunggulan perusahaan atau faktor pendorong keberhasilan perusahaan, sedangkan kelemahan berarti situasi perusahaan yang tidak menguntungkan atau menghambat. Kekuatan dan kelemahan bersumber dari internal perusahaan dan dikontrol oleh perusahaan itu sendiri, sedangkan kesempatan dan ancaman berasal dari eksternal yang mempengaruhi usaha. Perusahaan dapat memanfaatkan peluang dan melindungi dari ancaman, namun tidak dapat mengubahnya.

Analisis SWOT dilakukan setelah analisis faktor-faktor strategis internal dan eksternal dilaksanakan. Faktor strategis internal UMKM ditentukan dengan mengidentifikasi sumber daya menggunakan analisis RBV (*Resource Based View*). RBV menganalisis keunggulan bersaing UMKM dari sekumpulan sumber daya berwujud (*tangible*) serta tidak berwujud (*intangibile*).

- a. *Tangible asset* adalah aset fisik berwujud yang dimiliki organisasi yang dapat diamati dan diukur, meliputi sumberdaya keuangan, sumberdaya pemasaran, sumberdaya produksi, dan sumberdaya teknologi.
- b. *Intangible Asset* merupakan aset tak berwujud yang dimiliki organisasi yang tidak dapat diukur, terdiri dari sumberdaya manusia dan sumberdaya inovasi.

Untuk mengidentifikasi lingkungan eksternal (peluang dan ancaman), digunakan analisis PEST, terdiri dari:

- a. Politik: berkaitan dengan pengaruh kebijakan pemerintah yang meliputi stabilitas pemerintah serta peraturan pemerintah
- b. Ekonomi: meliputi indikator tingkat bunga dan tingkat pengangguran
- c. Sosial: berkaitan dengan transformasi budaya kedalam lingkungan (sosiokultural)
- d. Teknologi: yakni transformasi teknologi dan inovasi yang berdampak pada munculnya *startup-startup* baru dan persaingan atas usaha-usaha yang sudah ada.

Selanjutnya sumber-sumber strategis internal serta eksternal disusun dengan matriks SWOT. Matriks ini menunjukkan kekuatan serta kelemahan yang dimiliki perusahaan, serta mengatur cara bagaimana perusahaan dapat mengorganisirnya untuk memanfaatkan peluang dan ancaman yang ada. Matriks ini dapat menghasilkan 4 tipe strategi yang dapat diprioritaskan untuk mengembangkan usaha (Rahman & Rahmah, 2018) terdiri dari:

1. Strategi SO merupakan strategi yang dirumuskan dengan menggunakan seluruh kekuatan dan kesempatan/peluang.
2. Strategi WO, yakni strategi yang disusun dengan cara mengatasi kelemahan untuk memaksimalkan peluang.
3. Strategi ST merupakan strategi yang dirumuskan berdasarkan kekuatan yang dimiliki guna mengendalikan ancaman.
4. Strategi WT merupakan strategi perbaikan yang berusaha meminimalisir kelemahan dan menjauhi ancaman.

METODE PENELITIAN

Metode adalah suatu cara kerja yang dapat digunakan untuk memperoleh sesuatu. Sedangkan metode penelitian dapat diartikan sebagai tata cara kerja didalam proses penelitian, baik dalam pencarian data ataupun pengungkapan fenomena yang ada. (Zulkarnaen, W., Amin, N. N., 2018:113). Riset ini menggunakan pendekatan deskriptif

kualitatif, yakni pengukuran fenomena sosial mengenai strategi pengembangan UMKM berbasis keunggulan bersaing pada UMKM Kabupaten Lamongan. Terdapat dua tahapan utama pada studi ini, yakni 1) menganalisis sumberdaya strategis internal dan eksternal pada UMKM Lamongan, serta 2) menyusun strategi pengembangan UMKM berbasis keunggulan bersaing. Tahap pertama, aktivitas yang dilakukan adalah mengumpulkan data tentang berbagai persoalan yang sedang dialami UMKM berkenaan dengan kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman yang mempengaruhi keunggulan bersaing. Metode pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara dan angket. Wawancara dilakukan kepada yakni Kepala Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, dan Kepala Disperindag. Sedangkan kuesioner diberikan pada 100 orang pemilik/pengelola UMKM sebagai responden penelitian. Data sekunder pada riset ini berupa data pertumbuhan UMKM di Kabupaten Lamongan dari berbagai sumber.

Metode analisis menggunakan analisis deskriptif dan analisis SWOT.

1. Analisis Deskriptif, digunakan untuk mengetahui sumber daya strategis baik internal maupun eksternal yang mempengaruhi keunggulan bersaing UMKM Kab. Lamongan. Analisis ini dilakukan dengan bantuan tabulasi frekuensi.
2. Analisis SWOT digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan UMKM berbasis keunggulan bersaing (Rangkuti, 2009).

Analisis SWOT dilakkan melalui tiga tahap utama, meliputi: 1) Menghitung skor, bobot, jumlah total perkalian skor dengan bobot pada setiap item, menggunakan *Internal Factor Evaluation (IFE)* dan *External Factor Evaluation (EFE) Matrics.*, 2) Mencari nilai titik x serta y dengan menggunakan Matriks Internal Eksternal (IE)., dan 3) Menentukan posisi UMKM dalam kuadran SWOT berlandaskan pada titik x dan y. Pengukuran yang dilakukan pada tahap ini menggunakan Matriks SWOT.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Faktor Strategis Internal

Identifikasi sumberdaya strategis internal UMKM meliputi kekuatan dan kelemahan dari sekumpulan sumber daya berwujud *tangible* dan *intangibile*, dijabarkan sebagai berikut.

1) Sumber Daya Keuangan

Penguasaan UMKM terhadap sumber-sumber pemerolehan dana dan pengelolaan dana secara efisien masih rendah. Jawaban responden pada item pertanyaan

kebutuhan tambahan modal sebesar 88% responden menjawab ya. Sebagian lagi 12% menyatakan tambahan modal digunakan untuk menambah pembelian bahan baku dan peralatan produksi. Hasil ini juga menunjukkan mayoritas responden tidak memahami aspek administrasi dan prosedur kredit di bank maupun non bank. Karena sebesar 74% responden menyatakan tidak memiliki pengalaman meminjam uang di bank maupun non bank, kurangnya pengetahuan dan akses permodalan pada lembaga keuangan bank dan non bank. Keterbatas informasi ini mengakibatkan pelaku UMKM belum memahami dengan baik masalah suku bunga pinjaman, prosedur pengajuan kredit yang dipersyaratkan, juga standard kepastian mendapatkan kredit. Selain itu, kemampuan yang dimiliki UMKM dalam administrasi keuangan atau pengelolaan dana secara efisien juga masih rendah. Beberapa pelaku usaha (87%) menyatakan bahwa mereka masih mencampurkan uang antara keperluan pribadi (rumah tangga) dengan keperluan usahanya. Hal ini berisiko pada profitabilitas usaha yang tidak terukur dengan pasti, apakah untung atau rugi.

2) Sumber Daya Pemasaran

Analisis sumber daya pemasaran dalam penelitian ini difokuskan pada marketing mix (produk, harga, tempat, dan promosi). Indikator promosi memperoleh tanggapan tertinggi dari 100 orang responden dengan nilai rerata 81,4%, indikator produk sebesar 64%, harga 69,5%, dan tempat 70,8%. Hasil ini menunjukkan bahwa strategi pemasaran UMKM di Kab. Lamongan tergolong unik/unggul sesuai dengan hasil dari analisis produk, harga, tempat, dan promosi yang diterapkan. Para pelaku usaha sepakat bahwa kondisi persaingan dan perubahan kebutuhan konsumen yang meningkat saat ini, mengharuskan mereka menggunakan strategi pemasaran yang tepat dan harus selalu dekat dengan pasarnya. Beberapa responden menyatakan terkait aspek pemasaran bahwa UMKM Kab. Lamongan dapat memberikan produk yang tepat, harga yang layak dan kompetitif, pemilihan saluran distribusi yang sesuai, serta pemilihan media promosi yang efektif bagi para pelanggannya disebabkan mereka mengedepankan nilai tambah dan diferensiasi/pembeda.

3) Sumber Daya Manusia

Sebesar 95% responden menyatakan bahwa UMKM belum mampu memiliki tenaga kerja yang lebih berpengalaman dan kompeten dibanding pesaing. SDM di sektor UMKM Kab. Lamongan masih rendah yang rata-rata hanya tamatan Sekolah Dasar (SD/MI). Hal ini dikarenakan proses perekrutan tenaga kerja di UMKM Lamongan sangat mudah. Kelemahannya adalah pelaku UMKM kesulitan untuk mendapatkan tenaga kerja yang berpengalaman, berkompeten, berkeahlian khusus, kreatif dan inovatif. Namun dalam *turnover* karyawan tidaklah besar. Tenaga kerja UMKM Lamongan bisa bertahan dalam waktu yang lama pada tempat kerjanya. Sehingga pelaku UMKM berupaya untuk terus meningkatkan kualitas SDM melalui pelatihan-pelatihan, agar dapat memenangkan persaingan. Pengembangan kualitas SDM ini tidak hanya dilakukan kepada para tenaga kerja, tetapi juga para pemiliknya.

4) Sumber Daya Produksi

Pengelolaan aspek produksi UMKM di Kab. Lamongan telah dilakukan dengan baik. Respon responden pada item pernyataan “bahan baku mudah diperoleh dibanding pesaing” sebesar 92% menjawab ya. Sebanyak 95% menyatakan bahwa kualitas bahan baku konsisten. Selain kebutuhan peralatan utama untuk produksi (seperti mesin), sarana lain yang juga berperan penting sebagai pendukung kelancaran usaha adalah kendaraan (seperti mobil, sepeda motor, truk, tossa). Mayoritas responden mengatakan bahwa hal tersebut mampu mempengaruhi harga barang produksi, penjualan produk UMKM Kab. Lamongan baik penjualan dalam lingkup daerah, antar pulau, nasional maupun lingkup internasional.

5) Sumber Daya Teknologi Informasi dan Inovasi

Teknologi informasi serta inovasi telah dimanfaatkan dengan baik oleh pelaku UMKM di Kab. Lamongan. Pemanfaatan teknologi informasi dan inovasi pada pelaku UMKM di Kab. Lamongan relative beragam. Sebanyak 77% respon responden sebagai alat mencari pasar baru/peluang baru (browsing untuk melihat keunggulan produk lain yang sejenis, melihat yang dikerjakan oleh pesaing, dan lainnya), 92% untuk pembelian bahan baku yang lebih baik, 62% untuk mendesain/merancang produk baru yang lebih berkualitas, 72% untuk memperbaiki sistem pelayanan. Namun administrasi usaha masih konvensional. Pemanfaatan komputer dalam pengelolaan usaha tergolong rendah (sebesar 40%). Para pelaku

UMKM di Kab. Lamongan mengatakan bahwa rendahnya pemanfaatan komputer dalam menunjang usaha disebabkan rendahnya kepemilikan komputer dan rendahnya pengetahuan akan manfaat komputer untuk menunjang usaha.

Hasil Analisis Faktor Strategis Eksternal

Aspek-aspek strategis eksternal berupa peluang/kesempatan serta ancaman. Analisis eksternal meliputi birokrasi dan peran pemerintah serta aspek eksternal lainnya (di dalamnya mencakup aspek ekonomi, sosial, dan teknologi).

1) Birokrasi dan Peran Pemerintah

Jawaban responden terkait aspek birokrasi dan peran pemerintah dalam membantu peningkatan usaha UMKM di Kab. Lamongan adalah cukup baik, namun perlu ditingkatkan lagi karena nilai rerata masih tergolong rendah (sebesar 41,3%). Bukti dukungan pemerintah kabupaten Lamongan terhadap pelaku UMKM berupa dukungan dari segi regulasi, mempermudah perizinan, dan perpajakan. Rata-rata para pelaku UMKM di Kabupaten Lamongan tidak terlalu memperhatikan masalah birokrasi dan peran pemerintah untuk mengembangkan usaha mereka. Sebesar 92% responden menyatakan bahwa pemerintah kabupaten lamongan membebaskan biaya retribusi SIUP dan TDP baru bagi UMKM, serta kemudahan proses perizinan usaha. Ketersediaan infrastruktur mendapat respon sebesar 90%. Sebesar 82% responden menyatakan bahwa untuk mendapatkan pendanaan dengan bunga lunak dari pemerintah, prosesnya masih sulit juga prosedur yang tidak mudah. Kegiatan pembinaan program kemitraanusaha dari pemerintah kabupaten Lamongan juga dirasa masih kurang dan belum merata, serta dirasakan kurang adanya perlindungan usaha.

6) Aspek Eksternalitas

Analisis aspek eksternalitas penting dilakukan dalam perumusan strategi perusahaan. Hal ini untuk menghadapi berbagai perubahan dan mengantisipasi dinamika yang akan terjadi di masa mendatang. Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi aspek eksternalitas menggambarkan bahwa faktor eksternal memberikan pengaruh pada perkembangan usaha UMKM di Kab. Lamongan. Seperti kondisi perekonomian memberikan pengaruh pada pertumbuhan usaha sekitar 58% responden menyatakan hal tersebut. Tingkat inflasi, ketidakstabilan politik, tingkat

persaingan, munculnya inovasi produk baru mampu memicu dan menghambat perkembangan UMKM di Kab. Lamongan.

Strategi Pengembangan UMKM Berbasis Keunggulan Bersaing

Digunakan analisis SWOT untuk menyusun strategi pengembangan UMKM berbasis keunggulan bersaing di Kabupaten Lamongan, dengan menganalisis faktor kekuatan, kelemahan, kesempatan/peluang serta ancaman UMKM Kab. Lamongan. Gambar 1 menunjukkan model analisis SWOT UMKM kabupaten Lamongan.

IFE Matrics (Internal Factor Evaluation)

IFE Matrics menjelaskan hasil evaluasi factor strategis internal, yakni kekuatan dan kelemahan pada UMKM Kab. Lamongan dari jawaban responden yang memiliki pengaruh paling besar menurut responden. Matriks IFE ditunjukkan pada Tabel 1.

Nilai skor pada matriks IFE menunjukkan konsistensi mutu produk dan konsistensi kualitas bahan baku memperoleh nilai skor 0,4, bobot sebesar 0,10 serta peringkat 4 (sangat kuat). Hasil ini menginterpretasikan bahwa kualitas produk dan bahan baku merupakan kekuatan utama yang berperan penting untuk meningkatkan keunggulan bersaing UMKM. Pada implementasinya, para pelaku UMKM di Kabupaten Lamongan sangat menjaga dan menaruh perhatian lebih pada kualitas produk dan bahan baku. Bahkan pelaku UMKM di Kab. Lamongan terus berupaya menyediakan peralatan utama maupun tambahan secara lebih baik lagi untuk meningkatkan proses bisnis dan mempertahankan kualitas yang terbaik. Pratiwi dkk (2019), dan Situmeang dkk. (2020) menjelaskan bahwa salah satu elemen penting yang dapat memberikan kepuasan lebih kepada konsumen yaitu konsistensi mutu produk. Hasil tersebut didukung dengan hasil penelitian Anggraeni, dkk (2016) bahwa kualitas produk merupakan factor strategis utama yang berpengaruh pada kinerja usaha (seperti kinerja pemasaran, keuangan). Perusahaan yang dapat memperoleh keunggulan bersaing dan memenangkan hati pelanggan adalah perusahaan yang mampu memproduksi barang dengan kualitas lebih unggul dibanding pesaing (Aaker, 2013).

Pada faktor kelemahan, aspek pendanaan memperoleh nilai skor 0,15; bobot 0,15; serta peringkat 1 (sangat lemah). Nilai tersebut menunjukkan bahwa terbatasnya modal yang dimiliki pelaku UMKM dan rendahnya penguasaan terhadap akses permodalan adalah kelemahan utama yang berpengaruh pada keunggulan bersaing UMKM di Kab. Lamongan. Beberapa pelaku UMKM menjelaskan bahwa masih banyak diantara

mereka yang tidak mempunyai rekam jejak di lembaga keuangan, sehingga mereka sulit mendapatkan permodalan, selain itu mereka juga tidak mempunyai jaminan yang dapat meyakinkan bank untuk menyalurkan pinjaman.

Hasil wawancara dengan Bapak Agus Suyanto (2020), Kepala Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, menerangkan bahwa banyak UMKM di Kab. Lamongan belum mendapatkan fasilitasi permodalan/pembiayaan. Hal ini disebabkan masih rendahnya budaya literasi serta inklusi keuangan para pelaku UMKM di Lamongan. Persyaratan perkreditan, pencatatan keuangan serta kelengkapan izin usaha juga merupakan aspek utama yang menyulitkan pelaku UMKM di Kabupaten Lamongan dalam mengakses kredit perbankan. Akses permodalan yang rendah dapat berdampak negatif pada keberlangsungan usaha. Aribawa (2016), Widayanti, dkk (2017) menyatakan pengetahuan dan pengalaman permodalan pelaku UMKM adalah aspek penting untuk menjaga kelancaran usaha dan mengantisipasi persaingan di pasar. Literasi keuangan pimpinan perusahaan atau pelaku usaha dan karyawan yang berada di atas nilai rerata, merupakan modal dasar untuk merencanakan dan mengembangkan usaha (Panggabean dkk., 2018).

EFE Matrics (External Factor Evaluation)

Evaluasi sumberdaya strategis eksternal UMKM Kabupaten Lamongan menggunakan *EFE Matrics*, meliputi peluang dan ancaman. *EFE Matrics* ditunjukkan pada Tabel 2.

Bersumber dari *EFE Matrics*, bantuan dari pemerintah, baik pemerintah pusat maupun wilayah memiliki skor terbesar yakni 0,60, bobotfaktor = 0,15 serta *rating* = 4. Hasil tersebut menunjukkan jika program bantuan pemerintah dalam peningkatan potensi UMKM Lamongan merupakan factor eksternal yang penting dan berpengaruh kuat terhadap peningkatan usaha. Program pembinaan dan bantuan dari pemerintah wilayah setempat sebagai salah satu usaha mendorong ketercapaian kinerja UMKM yang lebih baik dan berkelanjutan/*sustainable*. Bentuk program bantuan pemerintah yang berpengaruh pada pengembangan UMKM di Kabupaten Lamongan adalah bantuan/fasilitasi permodalan atau kucuran kredit dengan bunga lunak. Bantuan permodalan terbukti mampu mengoptimalkan pengelolaan UMKM Kab. Lamongan.

Tidak hanya peluang, juga terdapat ancaman yang dapat menghambat perkembangan UMKM di Kabupaten Lamongan. Kondisi perekonomian dengan nilai

skor yang paling tinggi yakni 0,45. Hal ini mengindikasikan bahwa kondisi perekonomian adalah ancaman utama dan penting, terlebih dengan adanya situasi pandemi Covid-19. Beberapa pelaku UMKM mengungkapkan bahwa pandemic Covid-19 menyebabkan turunnya kinerja penjualan (karena konsumsi dan daya beli masyarakat menurun), selanjutnya berakibat pada ancaman macetnya pembayaran kredit.

Dalam suasana pandemi ini, Kadin Koperasi dan Usaha Mikro memberikan laporan bahwa pada sektor UMKM, mereka terdampak sangat serius dilihat dari sekitar 58% melaporkan usahanya mengalami penurunan penjualan, 20% melaporkan kesulitan pembiayaan, 17% terkait macetnya distribusi barang, dan 3% mengeluhkan sulitnya memperoleh bahan baku mentah. Kajian yang dilakukan oleh Kementerian Keuangan (2020) melaporkan bahwa COVID-19 berdampak serius pada kegiatan perniagaan dalam negeri seperti penurunan daya beli dan konsumsi, penurunan penjualan dan pendapatan, serta penurunan kinerja keuangan pada berbagai sector usaha. Hasil riset Sandra dan Purwanto (2015); Purwaningsih dan Kusuma (2015) menunjukkan bahwa kondisi sosial ekonomi memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja UMKM.

Internal-Eksternal Matrics (IE)

Skor faktor startegis internal pada *IFE matrics* secara total adalah 2,64, adapun skor faktor eksternal pada matriks *EFE* yakni 2,82. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa posisi UMKM Lamongan baik secara internal atau eksternal termasuk pada kategori posisi pertengahan/rata-rata. Pertemuan kedua titik *IFE* dan *EFE* menggambarkan posisi UMKM menempati kolom lima (V) (Lihat Gambar 2), artinya penyusunan strategi alternative pengembangan UMKM di Kab. Lamongan mengarah pada penerapan strategi pertumbuhan dan stabilitas. Setyorini, dkk (2016) menyatakan posisi pada kolom III, V, dan VII menggunakan strategi pertahanan. Adapun strategi yang dapat diterapkan oleh pelaku UMKM Lamongan adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Implementasi dari strategi pengembangan produk meliputi: inovasi *packaging*, inovasi produk yang dihasilkan, teknologi produksi yang handal, serta menambah fasilitas pendukung pengembangan usaha. Sedangkan strategi penetrasi berupa: mengembangkan kompetensi inti produk, memperbaiki strategi pemasaran, serta mengembangkan berbagai program promosi.

SWOT Matrics

Hasil analisis sumberdaya-sumberdaya strategis internal dan eksternal, digunakan untuk merumuskan alternative-alternatif strategi pengembangan keunggulan bersaing dengan bantuan Matriks SWOT. Pada Matriks SWOT (Lihat Tabel 3) dirumuskan lima belas strategi pengembangan yang bisa diterapkan oleh pelaku UMKM di Kabupaten Lamongan.

Matriks QSPM

Matriks QSPM digunakan untuk menentukan strategi mana yang perlu diprioritaskan untuk mengembangkan UMKM di Lamongan, dievaluasi dari jumlah bobot dan *Attractive Score* (AS). Nilai Total AS (TAS) ditunjukkan pada Tabel 4. Bersumber dari matriks QSPM, maka dirumuskan tiga strategi utama yang penting untuk dapat diimplementasikan pelaku UMKM Kabupaten Lamongan. Ketiga strategi tersebut dipilih sebab mempunyai nilai TAS tertinggi diantara strategi lainnya, meliputi:

1. Inovasi produk yang diolah

Melakukan inovasi produk yang diolah merupakan rumusan strategi pengembangan UMKM yang memperoleh nilai *Total Attractive Score* (TAS) tertinggi pertama yaitu 6,52. Strategi ini merupakan strategi SO yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Inovasi produk sangat dibutuhkan dalam pengembangan produk berbasis olahan. Inovasi produk hasil olahan seperti kerupuk ikan, kerupuk bawang, ikan asap, nugget, dan produk lainnya perlu dilakukan untuk meningkatkan *value added* dan nilai jual produk. Inovasi tidak terbatas pada varian produk dan varian rasa yang dihasilkan, namun dapat juga dilakukan dengan cara meningkatkan system pelayanan, pemasaran, penggunaan bahan baku, maupun pengemasan/*packaging*. Sebagai antisipasi adanya fluktuasi harga yang tidak pasti, dapat dilakukan inovasi substitusi bahan baku. Menurut Pattipeilohy (2018); Nuryakin (2018); Hasnatika & Nurnida (2018) bahwa strategi inovasi produk perlu dilakukan untuk mempertahankan keunggulan bersaing dan kelangsungan hidup usaha. Hal ini disebabkan produk-produk olahan yang dihasilkan UMKM rentan terhadap kemajuan teknologi, selera pasar, siklus hidup produk, serta persaingan bisnis semakin kompetitif.

2. Menjaga dan mempertahankan kualitas bahan baku, kualitas produk, dan harga yang tetap bersaing

Strategi unggulan kedua adalah menjaga dan mempertahankan kualitas bahan baku, kualitas produk, dan harga yang tetap bersaing, dengan nilai TAS = 6,33. Strategi ini juga merupakan strategi SO yang memanfaatkan Kekuatan dan Peluang. Pengembangan usaha berbasis keunggulan bersaing juga harus memperhatikan mutu input bahan-bahan utama yang digunakan, kualitas output, dan harga yang bersaing. Kualitas sumber daya/input berdampak pada kualitas output yang dihasilkan. Menjaga konsistensi kualitas input dan output, serta harga yang mampu bersaing merupakan upaya untuk menciptakan keunggulan bersaing. Menurut Hunger dan Wheelen (2012), David (2012), bahwa untuk mencapai keunggulan bersaing diperlukan dua cara dasar berikut: 1) strategi biaya dan harga rendah (*Low Cost Strategy*), yakni strategi industri untuk menghasilkan produk dengan harga yang lebih terjangkau dibanding produk pesaing, dan 2) diferensiasi produk, yakni menciptakan pembeda/keunikan dengan produk kompetitor sehingga pelanggan bisa mendapatkan manfaat unik yang tidak dapat ditemukan pada industri lain.. Alghamdi & Bach (2013); Al Badi (2018) menemukan bahwa kualitas merupakan factor penting yang menjadi pertimbangan konsumen juga mampu meningkatkan keunggulan bersaing.

3. Menambah fasilitas penunjang pengembangan usaha

Nilai TAS yang diperoleh pada strategi unggulan ketiga ini adalah 6,14. Strategi penambahan fasilitas penunjang termasuk strategi WT, yakni dengan caramengurangi kelemahan dan menghindari ancaman. Fasilitas penunjang pengelolaan UMKM di Kabupaten Lamongan dapat diutamakan pada sarana-prasarana proses produksi dan pemasaran produk. Untuk mengimplementasikan strategi ini sangat dibutuhkan peran pemerintah daerah, terutama fasilitasi pameran atau *event-event* untuk mengenalkan produk-produk olahan UMKM Kab. Lamongan, juga media pemasaran digital guna memperluas jaringan pasar. Pemanfaatan media pemasaran digital menjadi harapan bagi pelaku UMKM Lamongan untuk memperluas akses pasar. Fasilitas lain yang juga dibutuhkan oleh pelaku UMKM adalah sarana-prasarana untuk menunjang kelancaran proses produksi. Kebanyakan proses produksi UMKM di Lamongan masih dilakukan secara manual dan semi otomatis. Proses produksi tersebut kadang-kadang dipandang sebelah mata oleh konsumen mengingat perkembangan teknologi proses

saat ini yang semakin handal. Oleh karenanya, edukasi dan pembinaan di bidang teknologi proses produksi pangan perlu dilakukan untukantisipasi persaingan di masa depan. Selain fasilitas media pemasaran dan teknologi proses, fasilitasi akses ke sumber-sumber pendanaan juga sangat dibutuhkan oleh pelaku UMKM Kab. Lamongan. Ketersediaan modal yang cukup dapat mempengaruhi keberlangsungan usaha. Beberapa pelaku usaha menyatakan bahwa modal yang mereka miliki digunakan untuk membiayai kebutuhan operasional, seperti pembelian bahan baku, pembayaran gaji karyawan, dan aktivitas usaha lainnya. Oleh karena itu, fasilitasi bantuan akses pendanaan dari Pemerintah Kabupaten Lamongan masih sangat diperlukan oleh pelaku UMKM untuk terus meningkatkan kinerja usahanya. Fasilitasi permodalan terbukti mampu meningkatkan omset penjualan dan profit usaha secara signifikan (Rahmadani, dkk., 2020; Mulyono, dkk., 2015). Hasil penelitian Anggraeni dkk (2013) menemukan bahwa strategi peningkatan fasilitas pendukung usaha merupakan faktor penting untuk mengembangkan usaha.

KESIMPULAN

Hasil riset menunjukkan bahwa kekuatan utama UMKM Lamongan adalah: 1) Ada peningkatan mutu tenaga kerja melalui pendidikan dan pelatihan, 2) Harga produk yang bersaing, 3) Konsistensi kualitas produk terjaga, 4) Potongan harga beli banyak, 5) Produk sudah mulai dikenal luas, 6) Kualitas bahan baku konsisten, 7) Bahan baku mudah diperoleh, 8) Penggantian peralatan tradisional dengan yang lebih canggih/modern, serta menambah beberapa peralatan sebagai penunjang usaha. Kelemahan utama meliputi: 1) Kemampuan manajemen usaha masih rendah, 2) Sarana dan prasarana sederhana/tradisional, 3) Fluktuasi harga bahan baku, 4) Modal yang dimiliki terbatas, penguasaan terhadap akses permodalan masih rendah, 5) Akses kemitraan pemasaran dan IT terbatas, serta 6) Ketersediaan tenaga kerja/SDM yang berkompeten dan berpengalaman masih rendah. Sementara itu, peluang utama bagi UMKM Lamongan adalah: 1) Mempunyai kearifan lokal yang berpotensi ekspor dan tidak dimiliki oleh Negara-negara lain (seperti hasil laut dan hasil pertanian yang melimpah), 2) Tingkat konsumsi warga Lamongan terhadap hasil lokal cukup besar, 3) Kesempatan bekerjasama dengan pihak lain terbuka lebar, 4) UMKM Lamongan sebagai unit usaha yang diperhatikan bagi program pemberdayaan usaha dari Pemerintah Provinsi maupun Pemerintah Kabupaten Lamongan, 5) Sistem birokrasi

pemerintah kab Lamongan yang tidak rumit, dan 6) Ketersediaan infrastruktur memadai. Di sisi lain, ancaman signifikan meliputi: 1) Kondisi perekonomian, 2) Tingkat kenaikan harga barang (inflasi) setiap tahun yang sulit untuk diredam, 3) Munculnya pesaing baru, 4) Munculnya inovasi produk baru, dan 5) Terhambatnya sistem distribusi karena adanya pandemi.

Berdasarkan hasil analisis Matriks IE dan QSPM, dirumuskan tiga prioritas strategi terbaik yang dapat diimplementasikan pelaku UMKM Lamongan untuk mengembangkan usahanya, yakni: strategi inovasi produk; menjaga dan mempertahankan kualitas bahan baku, kualitas produk dan harga yang tetap bersaing; serta menambah fasilitas penunjang pengembangan usaha. Dalam hal ini, peran pemerintah sangat penting. Dana dan subsidi yang cukup harus dialokasikan untuk mendukung pengembangan UMKM, akses permodalan dan mekanisme keuangan yang efektif sangat berguna, menumbuhkan tenaga kerja profesional, memperkaya kerjasama intra-regional dan internasional, dan meningkatkan kesadaran publik untuk perkembangan pesat UMKM Lamongan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat (DRPM) Deputi Bidang Penguatan Riset dan Pengembangan Kementerian Riset dan Teknologi/Badan Riset dan Inovasi Nasional selaku pihak pemberi dana Program Penelitian Dosen Pemula.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D.A. (2013). *Manajemen Pemasaran Strategi*. Edisi Kedelapan. Salemba Empat. Jakarta.
- Abosede, A.J., Obasan, K.A., dan Alese, O.J. (2016). Strategic Management and Small and Medium Enterprises (SMEs) Development: A Review Literature. *International Review of Management and Business Research (IRMBR) Journal*, 5 (1). 315 – 335.
- Agwu, ME. (2018). Analysis of the Impact of Strategic Management on the Business Performance of SMEs in Nigeria. *Academy of Strategic Management Journal*, (17) 1. 19396104.
- Al Badi, K.S. (2018). The Impact of Marketing Mix on The Competitive Advantage of The SME Sector in The Al Buraimi Governorate in Oman. *SAGE*, 1-10.
- Alghamdi, H. dan Bach, C. (2013). Quality As Competitive Advantage. *International Journal of Management & Information Technology*, 8(1), 1265-1272.
- A. Amin Dwi, D. S. (2013). Pengembangan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (Umkm) Berbasis Industri Kreatif Di Kota Malang. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, X(X), 1–40.

- Anggraeni, F.D., Hardjanto, I., dan Haayat, A. (2013). Pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Melalui Fasilitasi Pihak Eksternal dan Potensi Internal. *Jurnal Administrasi Publik*, 1 (6): 1286-1295.
- Ariani, A., & Utomo, M. (2017). Kajian Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Kota Tarakan. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 13(2), 99-118.
- Aribawa, D. (2016). Pengaruh Literasi Keuangan terhadap Kinerja dan Keberlangsungan UMKM di Jawa Tengah. *Jurnal Siasat Bisnis*, 20 (1): 8-18.
- Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Lamongan. (2016). *Hasil Pendaftaran (Listing) Usaha/Perusahaan Sensus Ekonomi 2016* No. 01/06/3524/Th.II, <https://adoc.pub/berita-resmi-statistik6b0e3e48d4741136ba9a66086a156f1678743.html>
- David, F.R. (2012). *Manajemen Strategis*. Salemba Empat. Jakarta.
- Hasnatika, I.F. dan Nurnida, I. (2018). Analisis Pengaruh Inovasi Produk terhadap Keunggulan Bersaing pada UKM "Duren Kamu Pasti Kembali" di Kota Serang. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 4(3), 1-9.
- Ireland, R.D., Hoskisson, R.E., Hitt, M.A. (2008). *The Management of Strategy Concepts and Cases*, Tenth Edition. Nelson Education, Ltd. Canada.
- Istiqomah dan Andriyanto, I. (2017). Analisis SWOT dalam Pengembangan Bisnis. *BISNIS*, 5(2), 363-382.
- Kamran, M., Fazal, M.R., dan Mudassar, M. (2020). Towards Empowerment of The Renewable Energy Sector for Sustainable Energy Evolution: SWOT Analysis, *Renew. Energy* 146, 543-558.
- Mulyono, Y.G., Verawati, R., Nugraha, A.T. 2015. Pengaruh Dana Bergulir Kementerian Koperasi dan UKM LPDB-KUMKM terhadap Pengembangan Usaha Koperasi Simpan Pinjam Agribisnis di Kabupaten Majalengka. *Jurnal Agribisnis*, 9(1), 71-96.
- Munandar. (2016). The Strategy Development and Competitive Advantages of Micro Small Medium Enterprise Business Institution Toward Regional Development. *AdBispreneur*, 1(2), 103-112.
- Nuryakin. (2018). Competitive Advantage and Product Innovation: Key Success of Batik SMEs Marketing Performance in Indonesia. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2).
- Panggabean, F.Y., Dalimunthe, M.B., Aprinawati, A., dan Napitupulu, B. (2018). Analisis Literasi Keuangan terhadap Keberlangsungan Usaha Kuliner Kota Medan.
- Pattipeilohy, V.R. (2018). Inovasi Produk dan Keunggulan Bersaing: Pengaruhnya terhadap Kinerja Pemasaran (Studi pada Usaha Nasi Kuning di Kelurahan Batu Meja Kota Ambon). *Jurnal Maneksi (Manajemen Ekonomi dan Akuntansi)*, 7(1), 66-73.
- Pratiwi, D., Arti Sri., Anggraeni, S.P., Faruk, M., dan Barkah, C.R. (2019). Pengaruh Desain dan Kualitas Produk terhadap Keunggulan Bersaing. *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 1 (1).

- Purwaningsih, R. dan Kusuma, P.D. (2015). Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja UKM dengan Metode SEM. *Prosiding SNST ke-6*.
- Purwanti, I., & Mu'ah. (2019). Pengaruh Intangible Asset Terhadap Kinerja Keuangan dengan Keunggulan Bersaing sebagai Mediasi. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(1), 72-87.
- Radomir, P., Adam, P., dan Karel, S. (2013). Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small, and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Competitiveness*, 5(4): 57-72.
- Rahmadani, I., Simin, S., dan Indiahono, D. (2020). Implementasi Program Pinjaman Dana Bergulir bagi Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Kabupaten Banyumas. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 8(1), 47-61.
- Rahman. J.F, dan Rahmah, D.M. (2018). Identifikasi Proses dan Strategi Bisnis pada Kadatuan Koffie Menggunakan Analisis SWOT. *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen*, 7 (3). 161 – 169.
- Rangkuti, F. (2009). *PT Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. gamedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Said, M.F. (2015). Strategi pemberdayaan UMKM pada Dinas Koperindag Kabupaten Maros (Studi Kasus pada Sektor Perdagangan).
- Sandra, A. dan Purwanto, E. (2015). Pengaruh Faktor-faktor Eksternal dan Internal terhadap Kinerja Usaha Kecil dan Menengah di Jakarta. *Business Management Journal*, 11(1), 98-124.
- Setyorini, H., Effendi, M., dan Santoso, I. (2016). Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang). *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 5 (1): 46-53.
- Situmeang, R.R., Yuwanndy., Veronika., dan Yeohan, C. (2020). Pengaruh Kualitas produk, Saluran Distribusi dan Kepuasan Pelanggan terhadap Loyalitas Pelanggan pada PT. Fatona Jaya Sukses. *Jurnal Ilmiah MEA*, 4 (3): 840 – 849.
- Wheelen, T.L. dan Hunger, D.J. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, Thirteenth Edition. Pearson Education, Inc. New Jersey.
- Widayanti, R., Damayanti, R., dan Marwanti, F. (2017). Pengaruh Financial Literacy terhadap keberlangsungan Usaha (Business Sustainability) pada UMKM Desa Jatisari. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 18 (2): 153-163.
- Winata, K.A. (2019). Menciptakan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Melalui Budaya Organisasi, Strategi, dan Kinerja Operasi. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 13 (1). 47 – 55.
- Zulkarnaen, W., Amin, N. N. (2018). Pengaruh Strategi Penetapan Harga Terhadap Kepuasan Konsumen. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 2(1), 106-128.

GAMBAR, GRAFIK DAN TABEL

Tabel 1. Matriks IFE untuk UMKM Kabupaten Lamongan

No	Faktor-faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan				
1	Terdapat jenjang peningkatan kualitas tenaga kerja dengan memberikan pelatihan	0,07	3	0,21
2	Harga produk mampu bersaing dibandingkan produk-produk pesaing	0,10	3	0,3
3	Konsistensi kualitas produk terjaga	0,10	4	0,4
4	Potongan harga beli banyak	0,05	3	0,15
5	Produk sudah mulai dikenal luas	0,04	3	0,12
6	Kualitas bahan baku konsisten	0,10	4	0,4
7	Bahan baku mudah diperoleh, memiliki hubungan baik dengan pemasok	0,08	3	0,24
8	Penggantian peralatan tradisional dengan yang lebih canggih/modern, serta menambah beberapa peralatan sebagai penunjang usaha	0,05	3	0,15
Subtotal		0,59		1,97
Kelemahan				
1	Pemahaman pelaku UMKM tentang manajemen usaha dan manajemen pemasaran masih rendah	0,10	1	0,1
2	Sarana dan prasarana sederhana/tradisional	0,05	2	0,1
3	Fluktuasi harga bahan baku	0,06	2	0,12
4	Modal yang dimiliki terbatas, penguasaan terhadap akses permodalan masih rendah	0,15	1	0,15
5	Akses jaringan pemasaran dan teknologi informasi terbatas	0,06	2	0,12
6	Ketersediaan tenaga kerja/SDM yang memiliki keahlian dan pengalaman masih rendah	0,04	2	0,08
Subtotal		0,41		0,67
Total		1		2,64

Sumber: Data primer diolah, 2020

Tabel 2. Matriks EFE untuk UMKM Kabupaten Lamongan

No	Faktor-faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang				
1	Mempunyai kearifan lokal yang berpotensi ekspor dan tidak dimiliki oleh Negara-negara lain (seperti hasil laut dan hasil pertanian)	0,11	3	0,33
2	Tingkat konsumsi warga Lamongan terhadap hasil lokal cukup besar	0,11	3	0,33
3	Kesempatan bekerja sama dengan pihak lain terbuka lebar	0,11	3	0,33
4	UMKM Lamongan sebagai unit usaha yang diperhitungkan bagi program pemerintah dalam pemberdayaan usaha	0,15	4	0,60
5	Sistem birokrasi pemerintah kab Lamongan yang tidak rumit	0,08	3	0,24
6	Ketersediaan infrastruktur memadai	0,05	3	0,15
Sub total		0,61		1,98
Ancaman				
1	Kondisi perekonomian memengaruhi perkembangan usaha	0,15	3	0,45
2	Tingkat kenaikan harga barang (inflasi) setiap tahun yang sulit untuk diredam	0,04	1	0,04

3	Munculnya pesaing baru	0,05	1	0,05
4	Munculnya inovasi produk baru	0,08	2	0,16
5	Sistem distribusi terhambat (adanya pandemi Covid-19)	0,07	2	0,14
Subtotal		0,39		1,02
Total		1		2,82

Sumber: Data primer diolah, 2020

Tabel 3. Matrik SWOT UMKM Kabupaten Lamongan

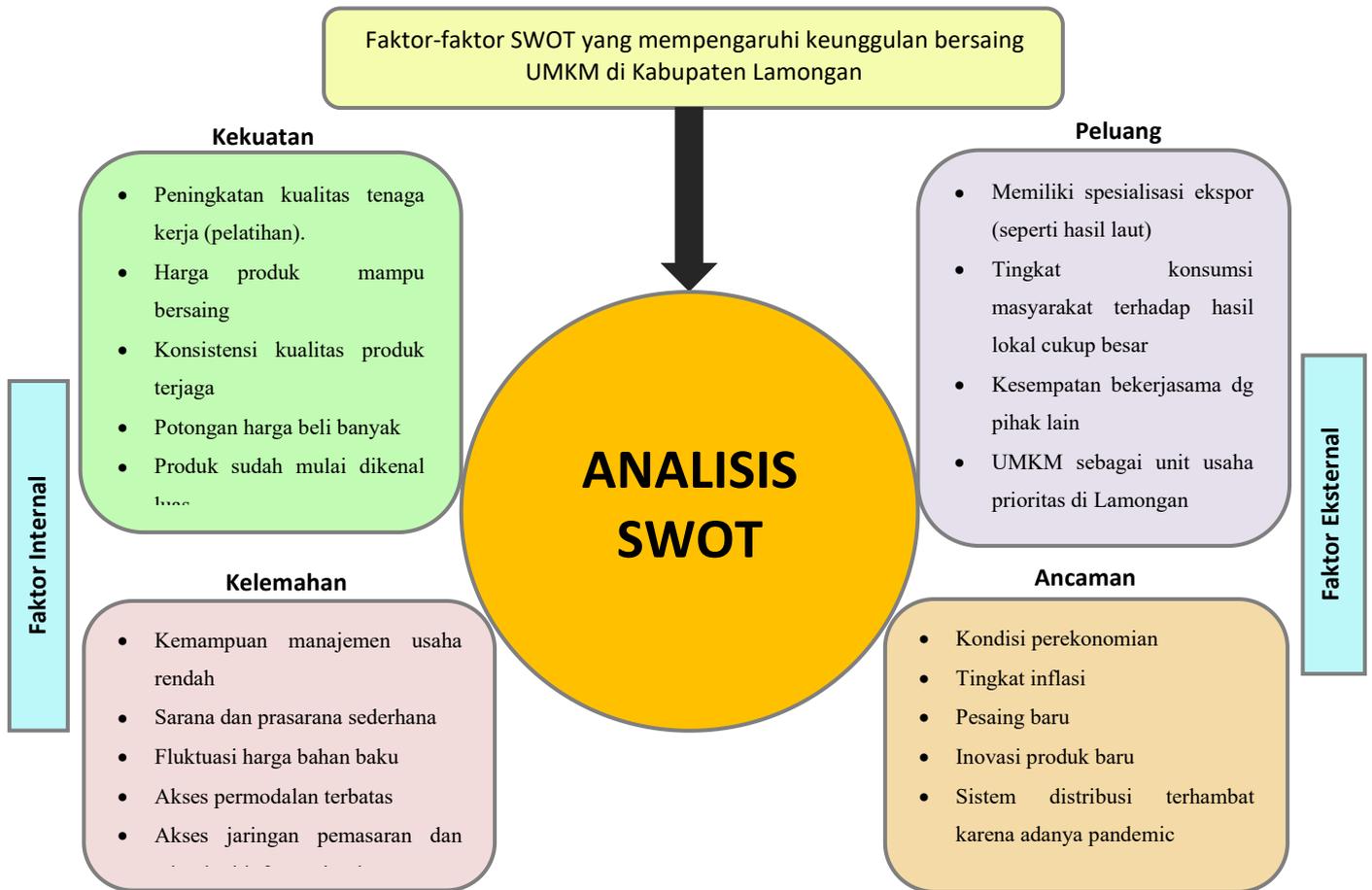
IFAS	Strenghts (S)	Weakness (W)
EFAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ada peningkatan mutu tenaga kerja melalui pendidikan dan pelatihan 2. Harga produk yang bersaing 3. Konsistensi kualitas produk terjaga 4. Potongan harga beli banyak 5. Produk sudah mulai dikenal luas 6. Kualitas bahan baku konsisten 7. Bahan baku mudah diperoleh, memiliki hubungan baik dengan pemasok 8. Penggantian peralatan tradisional dengan yang lebih canggih/modern, serta menambah beberapa peralatan sebagai penunjang usaha tambahan lainnya sebagai penunjang usaha 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan manajemen usaha masih rendah 2. Sarana dan prasarana sederhana/tradisional 3. Fluktuasi harga bahan baku 4. Modal yang dimiliki terbatas, penguasaan terhadap akses permodalan masih rendah 5. Akses jaringan pemasaran dan teknologi informasi terbatas 6. Ketersediaan tenaga kerja/SDM yang kompeten dan berpengalaman masih rendah
Opportunities (O)	Strategi S-O	Strategi W-O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempunyai kearifan lokal yang berpotensi ekspor dan tidak dimiliki oleh Negara-negara lain (seperti hasil laut dan pertanian) 2. Tingkat konsumsi warga Lamongan terhadap hasil lokal cukup besar 3. Kesempatan bekerja sama dengan pihak lain terbuka lebar 4. UMKM Lamongan mendapatkan perhatian bagi program pemberdayaan usaha dari pemerintah daerah 5. Sistem birokrasi pemerintah kab Lamongan yang tidak rumit 6. Ketersediaan infrastruktur memadai 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan inovasi produk yang diolah 2. Meningkatkan kualitas bahan baku dan kualitas produk serta mempertahankan harga yang tetap bersaing untuk meningkatkan loyalitas konsumen terhadap produk hasil lokal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas SDM dengan memberikan pelatihan-pelatihan 2. Memperbarui sarana dan prasarana, kemitraan pemasaran dan teknologi informasi untuk menunjang pengembangan usaha 3. Memperbaiki dan meningkatkan kemampuan manajemen usaha, sistem dan strategi pemasaran 4. Meningkatkan pengetahuan dan informasi mengenai akses permodalan
Treathts (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi perekonomian mempengaruhi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengoptimalkan pemanfaatan akses jaringan/kemitraan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi perekonomian sebagai pedoman

perkembangan usaha	untuk memperoleh bahan baku yang bermutu	perencanaan strategi pengembangan UMKM Lamongan ke depan
2. Tingkat kenaikan harga barang (inflasi) setiap tahun yang sulit untuk diredam	2. Mengganti peralatan proses produksi dengan yang lebih canggih/modern	2. Menjaga stabilitas penggunaan dan perolehan bahan baku berkualitas
3. Munculnya pesaing baru	3. Mengembangkan ide-ide pengembangan usaha yang lebih kreatif dan inovatif	3. Meningkatkan sarana dan prasarana pengembangan UMKM
4. Munculnya inovasi produk baru	4. Meningkatkan manajemen usaha dan menjalin komunikasi yang lebih baik dengan elemen-elemen di dalam perusahaan	4. Inovasi produk yang lebih unik dan menarik dibandingkan pesaing
5. Terhambatnya sistem distribusi karena adanya pandemi		

Tabel 4. Hasil QSPM UMKM Kabupaten Lamongan

No	Alternatif Strategi	TAS	Peringkat
1	Strategi inovasi produk	6,52	I
2	Memelihara kualitas bahan baku, kualitas produk dan harga yang tetap bersaing	6,33	II
3	Meningkatkan kualitas SDM dengan memberikan pelatihan-pelatihan	5,76	V
4	Memperbarui sarana dan prasarana, media pemasaran digital sebagai penunjang pengembangan usaha	5,22	IX
5	Memperbaiki dan meningkatkan kemampuan manajemen usaha, system, dan system pemasaran	5,94	IV
6	Meningkatkan pengetahuan dan informasi mengenai akses permodalan	5,39	VII
7	Mengoptimalkan pemanfaatan akses jaringan/kemitraan untuk memperoleh bahan baku yang bermutu	4,46	XIV
8	Mengganti peralatan proses produksi dengan yang lebih canggih/modern	4,83	XII
9	Mengembangkan ide-ide pengembangan usaha yang lebih kreatif dan inovatif	4,78	XIII
10	Meningkatkan manajemen usaha dan menjalin komunikasi yang lebih baik antara pimpinan dan karyawan	4,89	XI
11	Kondisi perekonomian menjadi dasar perencanaan strategis bagi pengembangan usaha UMKM Lamongan ke depan	4,91	X
12	Menjaga stabilitas penggunaan dan perolehan bahan baku berkualitas, strategi pemasaran, tenaga kerja hingga birokrasi pemerintahan	5,28	VIII
13	Meningkatkan sarana dan prasarana pengembangan UMKM	6,14	III
14	Inovasi produk yang lebih unik dan menarik dibandingkan pesaing	5,42	VI

Sumber: Data primer diolah, 2020



Gambar 1 Analisis SWOT UMKM Kab. Lamongan
Sumber: Data primer diolah, 2020

Total Skor Matriks IFE

		Kuat	Rata-rata	Lemah
		3	2	1
Total Skor Matriks EFE	Tinggi	I Pertumbuhan	II Pertumbuhan	III Penciutan
	Rata-rata	IV Stabilitas	V Pertumbuhan/stabilitas	VI Penciutan
	Rendah	VII Pertumbuhan	VIII Pertumbuhan	IX Likuiditas

Gambar 2 Matriks IE UMKM Kabupaten Lamongan
Sumber: Data primer diolah, 2020