

STRATEGI PENGEMBANGAN INDUSTRI WINGKO BABAT

Mohammad Yaskun^{1*}, Akhlis Priya Pambudy¹, dan Khoirul Hidayat²

Program Studi Manajemen, Universitas Islam Lamongan, Lamongan¹

Program Studi Teknologi Industri Pertanian, Universitas Trunojoyo, Bangkalan²

*E-mail: m.yaskun1@unisla.ac.id

Abstract

Wingko is a typical snack that comes from Babat, Lamongan. In its development, Wingko was spread in various regions in Lamongan and surrounding areas. The tripe wingko industry in 2005 was able to produce up to 1,500 wingko/day, while in 2015 it decreased to 1,000 wingko/day. Competition that occurs make production unstable, even decreases. Therefore it is necessary to conduct research on the strategy of developing the Babat wingko industry. This study aims to design a strategy for the development of Babat wingko industry so that it can develop and create jobs for the local residents and increase the original income of the Lamongan Regency. The method used is Fred R David's Strategy Formulation Framework which combines External Factor Evaluation (EFE) and Internal Factor Evaluation (IFE) data, then SWOT and Grand Strategy Analysis. The results of this study indicate that there are several strategies that must be carried out by the Babat wingko industry; maintain product quality, develop products, administer halal permits, online marketing, diversify products, improve business management systems, and collaborate with local governments.

Keywords: Wingko Industry, Strategy, SWOT.

Abstrak

Wingko merupakan jajanan khas yang berasal dari Babat, Lamongan. Dalam perkembangannya wingko tersebar di berbagai daerah di Lamongan dan sekitarnya. Industri wingko babat pada tahun 2005 mampu memproduksi hingga 1.500 wingko/hari, sedangkan pada tahun 2015 mengalami penurunan menjadi 1.000 wingko/hari. Persaingan yang terjadi membuat produksi tidak stabil, bahkan mengalami penurunan. Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian tentang strategi pengembangan Industri Wingko Babat. Penelitian ini bertujuan untuk merancang sebuah strategi pengembangan Industri Wingko Babat agar dapat berkembang dan membuka lapangan pekerjaan bagi warga sekitar serta meningkatkan pendapatan asli daerah Kabupaten Lamongan. Metode yang digunakan adalah Kerangka Perumusan Strategi (Strategy Formulation Framework) Fred R David yang menggabungkan data External Factor Evaluation (EFE) dan Internal Factor Evaluation (IFE), kemudian dilakukan Analisis SWOT dan Grand Strategy. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada beberapa strategi yang harus dilakukan oleh Industri Wingko Babat yaitu: menjaga mutu produk, pengembangan produk, mengurus ijin halal, pemasaran dengan media online, diversifikasi produk, perbaikan sistem manajemen usaha, dan menjalin kerjasama dengan Pemerintah Daerah.

Kata kunci: Industri Wingko, Strategi, SWOT.

1. PENDAHULUAN

Pengembangan ekonomi masyarakat melalui Usaha Kecil Menengah (UKM) menjadi sangat penting mengingat keutamaannya sebagai urat nadi perekonomian nasional. Smith & Watkins (2012) mengemukakan bahwa di negara-negara maju seperti Amerika, industri skala kecil dan menengah memainkan peranan yang sangat penting dalam perekonomian, karena industri ini mempekerjakan sepertiga jumlah nasional tenaga kerja. Di negara-negara berkembang seperti Indonesia, dimana industri kecil dan menengah sangat mendominasi sistem perekonomian, tidak dapat disangkal lagi jika kalangan kelompok industri ini memainkan peranan yang jauh lebih penting lagi. UKM mempunyai peran penting dan strategis bagi pertumbuhan ekonomi negara, baik negara berkembang maupun negara maju. Pada saat krisis ekonomi berlangsung di Indonesia, UKM merupakan sektor ekonomi yang memiliki ketahanan paling baik. Kemampuan Usaha Kecil Menengah perlu diberdayakan dan dikembangkan secara terus menerus dengan berusaha mereduksi kendala yang dialami Usaha Kecil Menengah, sehingga mampu memberikan kontribusi lebih maksimal terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat (Sutaryo, 2004). Wingko merupakan jajanan khas yang berasal dari Babat, Lamongan. Dalam perkembangannya wingko tersebar di berbagai daerah di Lamongan dan Semarang. Persaingan yang terjadi membuat produksi tidak stabil, bahkan cenderung terjadi penurunan. Terlebih wingko yang digemari konsumen merupakan jenis wingko original yang secara langsung mempersempit pasar. Pada tahun-tahun sebelumnya tepatnya 2015 kebawah, industri ini mampu memproduksi 1.000

wingko, dan bahkan puncaknya pada tahun 2005 mampu memproduksi hingga 1.500 wingko. Agar tidak tergerus dengan munculnya industri wingko yang baru maupun industri pangan lain yang lebih modern, maka perlu dilakukan penelitian tentang strategi pengembangan industri wingko sebagai produk unggulan Kabupaten Lamongan. Dari latar belakang tersebut, diperlukan strategi-strategi untuk mengembangkan industri wingko agar eksistensi industri wingko dapat berkembang dan membuka lapangan pekerjaan bagi warga sekitar serta meningkatkan pendapatan asli daerah Kabupaten Lamongan. Dari permasalahan tersebut dapat dirumuskan suatu masalah yaitu bagaimana merancang strategi pengembangan industri wingko sebagai produk unggulan Kabupaten Lamongan.

2. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan adalah Kerangka Perumusan Strategi (*Strategy Formulation Framework*) Fred R David yang menggabungkan data *External Factor Evaluation* (EFE) dan *Internal Factor Evaluation* (IFE), kemudian dilakukan Analisis SWOT dan *Grand Strategy*.

Data yang dikumpulkan adalah kuantitatif dan kualitatif yang terkait dengan profil Industri Wingko Babat yang meliputi aspek manajemen, produksi, dan pemasaran. Data yang diperoleh dianalisis berdasarkan tujuan penelitian untuk merancang strategi pengembangan Industri Wingko Babat. Pengolahan data dengan pendekatan Kerangka Perumusan Strategi (*Strategy Formulation Framework*), Fred R David, 2011. Terdiri dari beberapa tahap antara lain: Matriks EFE, pada matriks ini dibuat kriteria-kriteria yang menjadi peluang (*oportunity*)

dan ancaman (*threatment*). Matriks IFE, pada matriks ini dibuat kriteria-kriteria yang menjadi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Matriks Kekuatan-kelemahan-peluang-ancaman (SWOT), pada tahap ini diketahui strategi-strategi alternatif yang dapat digunakan sebagai lanjutan perancangan. Matriks *Strategic Positioning and Action Evaluation* (SPACE) adalah salah satu matriks yang digunakan oleh sebuah perusahaan untuk menentukan strategi apa yang paling tepat untuk dijalankan. Dalam matriks ini terdapat empat kerangka kuadran yaitu agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif yang paling sesuai dengan organisasi tersebut.

3. HASIL DAN DISKUSI

3.1 Industri Wingko

Wingko termasuk makanan ringan yang cukup populer di beberapa Wilayah Indonesia. Wingko berasal dari daerah Babat Kabupaten Lamongan. Dalam perkembangannya wingko menyebar ke banyak daerah, dan yang paling populer adalah di Semarang. Banyak yang mengatakan bahwa makanan ini berasal dari Bangsa Tionghoa, mengingat industri wingko yang tergolong tua di Babat menggunakan nama Tionghoa. Wingko merupakan kue berbentuk bulat dengan ukuran diameter tertentu dan biasa disajikan dalam keadaan hangat. Kue tersebut biasa dijual di toko oleh-oleh, stasiun kereta api, dan di terminal bus. Wingko dijual dalam bentuk tas berisi kepingan-kepingan kecil atau yang sudah dipotong-potong. Meskipun sering dijual di toko oleh-oleh, kue ini hanya memiliki daya simpan sekitar satu minggu. Sehingga perlu untuk berhati-hati saat menjual dan membeli produk olahan kelapa ini. Sebagai makanan khas, keberadaan wingko harus tetap dipertahankan dan

dikembangkan. Banyak cara yang dapat dilakukan agar mampu bertahan dengan persaingan antar penjual wingko. Cara yang dapat dilakukan antara lain menjaga rasa, kemasan yang menarik, kebersihan dan lain sebagainya. Terdapat UMKM yang mengalami fluktuasi penjualan karena persaingan, salah satunya adalah UKM Kelapa Muda.

UKM Kelapa Muda sebagai salah satu produsen wingko yang berdiri sejak 1974 dan saat ini dipimpin oleh generasi kedua dari pendirinya. Dalam sekali produksi, UKM Kelapa Muda mampu menghasilkan sebanyak 800 tas wingko. Persaingan yang terjadi membuat produksi tidak stabil, bahkan cenderung terjadi penurunan. Terlebih wingko yang digemari konsumen merupakan jenis wingko original yang secara langsung mempersempit pasar. Pada tahun-tahun sebelumnya tepatnya 2015 kebawah industri ini mampu memproduksi 1.000 tas wingko, dan bahkan puncaknya pada tahun 2005 mampu memproduksi hingga 1.500 tas wingko. Agar tidak tergerus dengan munculnya industri wingko yang baru maupun industri pangan lain yang lebih modern.

UKM Kelapa Muda merupakan industri rumah tangga pengolahan pangan yang memproduksi wingko. Industri yang berdiri sejak 1974 ini didirikan oleh Bapak Karsono (Musa) dan istrinya Ibu Masrukah, dan termasuk salah satu produsen wingko tertua yang mampu bertahan sampai sekarang. UKM Kelapa Muda memproduksi wingko di Jl. Langgar wakaf Gg. Kartika RT/RW: 02/01 Ds. Sawo, Kecamatan Babat, Kabupaten Lamongan. Mulanya Karsono dan istri hanya menjual wingko di sebuah lapak kecil sekitar Pasar Lama Babat. Hingga lambat laun mencoba memasarkan wingko di angkutan umum dan kereta api melalui jasa

penjual keliling. Saat awal mula berdiri, industri ini memproduksi wingko di dapur rumah. Dengan berkembangnya industri dan meningkatnya permintaan wingko, pada tahun 1993, Karsono memutuskan untuk membuat tempat produksi wingko tepat di belakang rumah. Industri wingko ini di bangun ditanah seluas 25 x 10 meter. Bangunan ini memiliki dua pintu dengan maksud agar masuk bahan dan keluarnya produk tidak melewati pintu yang sama, sehingga potensi terjadinya kontaminasi pada produk jadi dapat dikurangi. Pemanggang yang digunakan UKM Kelapa Muda menggunakan bahan bakar kayu karena dipercaya menambah citarasa khas dari wingko itu sendiri.

Berkembangnya UKM Kelapa Muda juga menuntut Karsono untuk menambah jasa pekerja. Pada puncaknya industri ini memiliki pekerja sebanyak 20 pekerja produksi agar permintaan wingko dapat terpenuhi. Dari 20 pekerja tersebut terdiri dari 2 pekerja untuk pemindahan barang, 3 pekerja untuk pengupasan kelapa, 3 pekerja penggilingan, 7 pekerja untuk pembuatan adonan dan pemanggangan, serta 5 pekerja untuk pegemasan. Saat itu industri ini memasok toko-toko besar di sekitar Pasar Lama Babat, seperti Loe Lang In dan Kelapa Muda, memiliki mitra dagang sekitar 20 lapak kaki lima di daerah Pasar Lama Babat dan sekitar 30 penjual keliling di angkutan umum seperti bus dan kereta.

UKM Kelapa Muda termasuk industri yang cukup mendominasi pasar wingko khususnya di kabupaten Lamongan. Industri ini juga pernah memasok tokoh oleh-oleh

sampai keluar kota seperti Gresik, Bojonegoro, Tuban, Jombang, dan Ngawi. Dominasi dan nama besar UKM Kelapa Muda ternyata hanya mampu bertahan sekitar 22 tahun yakni pada tahun 1990 sampai 2012. Sebagai industri tua yang mampu bertahan hingga sekarang, fluktuasi penjualan selalu dialami oleh industri ini. Namun pasca larangan pedagang asongan berjualan di kereta api pada tahun 2012 membuat industri-industri kecil pemasok pedagang tersebut mengalami penurunan termasuk UKM Kelapa Muda. Pada tahun 2011 UKM Kelapa Muda berganti pemilik menjadi Bapak Markasan yang merupakan putra dari Bapak Karsono. Saat ini, industri ini memasok toko oleh-oleh Kepala Muda, lapak-lapak kaki lima, pedagang keliling yang ada di daerah Pasar Lama Babat, serta pedagang asongan di bus yang melewati rute Babat Lamongan. Jumlah Pekerja saat ini berjumlah 13 orang. Dari 13 pekerja tersebut terdiri dari 2 pekerja untuk pemindahan barang dan pengupasan kelapa, 2 pekerja penggilingan, 5 pekerja untuk pembuatan adonan, pencetakan, dan pemanggangan, serta 4 pekerja untuk pengemasan.

3.2 Analisis Pengembangan Industri Wingko Babat

Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Berbagai situasi yang dihadapi oleh perusahaan baik internal maupun eksternal harus dijadikan masukan bagi perusahaan untuk menentukan rencana strategis dalam menyusun sistem pemasaran yang relatif tepat.

Tabel 1. Matrik SWOT

	Strength – S 1. Pelopor usaha wingko. 2. Lokasi industri strategis. 3. Produk berkualitas. 4. Pemasaran yang luas. 5. Memiliki izin usaha dari dinas koperasi dan UMKM.	Weakness – W 1. Belum memanfaatkan teknologi dalam aspek pemasaran <i>online</i> . 2. Belum memiliki sertifikat halal. 3. Tidak adanya pelatihan pekerja.
Opportunities 1. Potensi pasar semakin meningkat. 2. Produk tradisional diminati oleh konsumen. 3. Sebagian teknologi dalam proses produksi menggunakan peralatan modern.	SO Strategi (S2-O2) 1. Penggunaan teknologi yang cukup modern dalam proses produksi dapat meningkatkan kapasitas penjualan. 2. Melakukan pengembangan produk. 3. Melakukan diversifikasi produk.	WO Strategi 1. Memanfaatkan teknologi dalam aspek pemasaran <i>online</i> agar dapat meningkatkan permintaan terhadap produk. 2. Melakukan pengembangan pasar. 3. Perbaiki sistem manajemen usaha.
Threads - T 1. Kurangnya modal usaha. 2. Belum bekerjasama dengan pemerintah. 3. Banyaknya kompetitor produk serupa.	ST Strategi (S1-T4) 1. Menjaga kualitas produk, agar bisa bersaing dengan kompetitor. 2. Bekerjasama dengan perbankan.	WT Strategi 1. Bekerjasama dengan pemerintah daerah dalam mengurus sertifikat halal. 2. Melakukan promosi dengan bekerjasama dengan pemerintah daerah.

Dari Tabel Matrik SWOT tersebut kita dapat mengetahui alternatif strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan. Pada pencocokan SO (*Strength-Opportunities*) merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk mendapatkan peluang. Sehingga SO strateginya yaitu Penggunaan teknologi yang cukup modern dalam proses produksi dapat meningkatkan kapasitas penjualan, melakukan pengembangan produk, dan melakukan diversifikasi produk. Pada WO (*Weakness-Opportunities*) merupakan strategi yang memperbaiki kelemahan perusahaan untuk mendapatkan peluang. Strategi WO adalah memanfaatkan teknologi dalam aspek pemasaran *online* agar dapat meningkatkan permintaan terhadap produk, melakukan pengembangan pasar, dan perbaikan sistem manajemen usaha. Pada ST (*Strength-*

Threads) ini merupakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman yang ada. Strategi ST adalah menjaga kualitas produk agar bisa bersaing dengan kompetitor, dan bekerjasama dengan perbankan. Pada strategi WT (*Weakness-Threads*) ini merupakan strategi dimana perusahaan memperbaiki kelemahan pada perusahaan untuk menghadapi ancaman yang ada. Strategi WT adalah bekerjasama dengan Pemerintah Daerah dalam mengurus sertifikat halal, dan melakukan promosi dengan bekerjasama dengan Pemerintah Daerah.

Metode analisis SPACE adalah metode yang mengkombinasikan antara faktor internal dan eksternal dari sebuah perusahaan. Faktor internal sendiri terbagi menjadi dua faktor besar yakni *financial strength* dan *competitive advantage*.

Sedangkan faktor yang termasuk faktor eksternal adalah *environmental stability* dan *industry strength*.

Faktor internal perusahaan terbagi menjadi dua, yakni *financial strength* dan *competitive advantage*. Faktor *financial strength* secara umum didefinisikan sebagai kemampuan keuangan dari sebuah perusahaan untuk *survive* di dalam pasar. Berikut ada 7 faktor yang perlu dianalisis:

1) Return on Investment (ROI)

Tidak didapatkan data keuangan secara detail dari perusahaan sehingga tidak dapat diketahui dengan pasti seberapa besar ROI yang didapat oleh perusahaan (dalam angka). Untuk faktor ini, diberikan nilai +2.

2) Leverage

UKM Kelapa Muda merupakan salah satu pengusaha wingko di Daerah Babat yang sudah dikenal oleh kalangan masyarakat. Sehingga, UKM Kelapa Muda ini telah menjadi pelopor pengusaha wingko dan membantu masyarakat untuk dapat mengembangkan usaha di bidang olahan makanan. Untuk faktor ini, diberikan nilai +5.

3) Liquidity

Setiap peralatan yang dimiliki UKM Kelapa Muda tentu memiliki nominal yang lumayan banyak apabila diuangkan. Namun, investasi tersebut tergolong *liquid* jika perusahaan ingin mencairkan investasinya. Untuk faktor ini, diberikan nilai +4.

4) Working Capital

Pada tahun 1990 hingga tahun 2010 produksi wingko masih menggunakan peralatan tradisional. Namun seiring dengan berkembangnya usaha dan permintaan pasar yang terus meningkat, maka ditahun 2010 pemilik menggunakan alat bantu yang lebih modern untuk menunjang perkembangan usahanya. Melihat hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa UKM Kelapa Muda

dapat terus melakukan pengembangan bisnis. Untuk faktor ini, diberikan nilai +4.

5) Cash Flow

Cash flow dari perusahaan dipastikan masih belum memiliki *cash flow* yang sangat baik. Hal ini dikarenakan UKM Kelapa Muda masih berupa usaha rumah tangga yang masih belum tertata rapi laporan keuangannya. Untuk faktor ini, diberikan nilai +1.

6) Ease of Exit from Market

UKM Kelapa Muda masih tergolong usaha rumah tangga yang masih berupaya untuk terus berkembang dan ini mempermudah UKM jika ingin menarik diri dari pasar. Untuk faktor ini, diberikan nilai +3.

7) Risk Involved in Business

Setiap investasi tentu mengandung risiko. UKM Kelapa Muda termasuk salah satu pengusaha wingko yang sudah memiliki banyak kompetitor. Dengan kata lain, risiko untuk di bidang usaha wingko sudah dapat dikategorikan sebagai bidang usaha yang berisiko tinggi. Oleh karena itu, faktor ini diberikan nilai +3.

Faktor internal yang selanjutnya adalah *competitive advantage*. *Competitive advantage* adalah faktor keunggulan apa saja yang dimiliki oleh perusahaan dalam bersaing dengan kompetitor. Berikut adalah penjabaran faktor-faktor *competitive advantage*:

1) Market Share

Pangsa pasar wingko masih sangat luas. Mayoritas dari penduduk Indonesia sangat gemar mengkonsumsi aneka olahan makanan terutama wingko. Dengan jumlah kompetitor yang sudah lumayan banyak, diberikan nilai -2.

2) Product Quality

UKM Kelapa Muda sangat digemari oleh masyarakat dan jika dibandingkan dengan

kualitas kompetitor, masyarakat lebih memilih produk dari UKM Kelapa Muda karena pendapat masyarakat yang mengatakan bahwa kualitas UKM Kelapa Muda lebih baik dibandingkan dengan wingko lainnya. Untuk kategori ini, diberikan nilai -3.

3) *Product Life Cycle*

Produk wingko merupakan sebuah produk yang memiliki *life cycle* yang rendah, karena wingko cepat basi. Sehingga, risiko produk dengan *life cycle* sangat tinggi. Untuk faktor ini, diberikan nilai -4.

4) *Customer Loyalty*

Produk wingko yang diproduksi oleh UKM Kelapa Muda merupakan jenis wingko pada umumnya. Maka dari itu, konsumen penggemar wingko ini bisa dari kalangan menengah keatas ataupun kebawah. Dalam persaingannya, konsumen tetap setia mengkonsumsi wingko UKM Kelapa Muda. Untuk faktor ini, diberikan nilai -2.

5) *Competition's Capacity Utilization*

Kapasitas produksi UKM Kelapa Muda masih belum dimaksimalkan. Hal tersebut disebabkan oleh kurangnya pemasaran. Untuk faktor ini, diberikan nilai -4.

6) *Technological Know-how*

Sebagian mesin yang ada di UKM Kelapa Muda sudah menggunakan teknologi yang modern. Saat ini, UKM Kelapa Muda sudah memiliki mesin 10 oven yang digunakan untuk membantu proses pengeringan. Untuk kategori ini mendapatkan nilai -3.

7) *Control Over Suppliers and Distributors*

Faktor terakhir internal perusahaan ini masih belum dimiliki oleh UKM Kelapa Muda. Bahan baku berupa kelapa, tepung, gula masih membeli pada *supplier* lain. Begitu juga pada proses distribusi yang masih belum maksimal. Untuk faktor ini, diberikan nilai -5.

Faktor eksternal perusahaan terbagi menjadi dua, yakni *environmental stability* dan *industry strength*. *Environmental stability* didefinisikan sebagai kestabilan lingkungan yang ada di suatu negara, seperti inflasi, kemajuan teknologi dan kompetitor di bidang usaha yang sama di negara tersebut. Berikut adalah penjabaran dari faktor *environmental stability*:

1) *Technological Changes*

Perkembangan teknologi di industri wingko sendiri masih tergolong sangat lambat. UKM Kelapa Muda memaparkan bahwa hampir 40 tahun perjalanan perusahaan, perusahaan baru satu kali melakukan pergantian dengan mesin yang memiliki teknologi lebih canggih yakni di mesin oven. Untuk faktor ini, diberikan nilai -3.

2) *Rate of Inflation*

Iklim perekonomian Indonesia merupakan 10 terbaik di dunia. Dengan pertumbuhan ekonomi sebesar 6,7% per tahun dan tingkat inflasi yang tidak pernah di atas 8% dalam 5 tahun terakhir, Indonesia dipastikan menjadi destinasi tepat untuk pengembangan usaha tidak terkecuali untuk industri wingko. Untuk faktor ini, diberikan nilai -2.

3) *Demand Variability*

Indonesia dikenal sebagai dengan negara yang berpenduduk konsumtif. Banyak masyarakat Indonesia yang lebih senang membeli daripada membuat. Oleh karena dasar karakter masyarakat tersebut, perusahaan diyakini mampu mendapatkan permintaan yang stabil setiap bulannya dengan pangsa pasar masyarakat semua kalangan. Untuk faktor ini, diberikan nilai -3.

4) *Price Range of Competing Products*

Harga menjadi salah satu faktor penting yang dinilai oleh masyarakat Indonesia. Perbedaan selisih harga sekecil apapun dengan kompetitor akan menjadi dasar

pertimbangan bagi masyarakat sebelum membeli suatu produk. Harga produk UKM Kelapa Muda hampir sama dengan produk milik kompetitor. Sehingga konsumen hanya memilih berdasarkan kesukaan saja. Untuk faktor ini, diberikan nilai -3.

5) *Barriers to Entry*

Indonesia merupakan suatu negara yang mengedepankan demokrasi sehingga hampir tidak ada monopoli dalam perindustrian di Indonesia. Indonesia menjadi salah satu negara yang memberikan keleluasaan sebesar-besarnya bagi perusahaan untuk masuk dan mengembangkan produknya dengan harapan dapat meningkatkan perekonomian Indonesia. Sedangkan untuk wilayah pasar di daerah Lamongan, wingko UKM Kelapa Muda hampir menguasai pasar sepenuhnya. Hal ini dikarenakan, UKM Kelapa Muda merupakan salah satu pelopor wingko untuk daerah sekitarnya. Untuk faktor ini, diberikan nilai -2.

6) *Competitive Pressure*

Kompetisi selalu ada di dalam dunia industri, tidak terkecuali dengan usaha wingko di Indonesia. Namun, konsumen lebih memilih wingko UKM Kelapa Muda karena usahanya yang sudah lama. Untuk faktor ini, diberikan nilai -2.

7) *Price Elasticity of Demand*

Masyarakat Indonesia merupakan masyarakat yang sangat sensitif terhadap perubahan harga. Perubahan harga sedikit saja dapat membuat konsumen berpindah ke produk kompetitor yang memiliki harga yang lebih rendah. Oleh karena hal tersebut, diberikan nilai -2.

Industry strength merupakan salah satu faktor eksternal yang didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk bertahan dari persaingan antar kompetitor. Berikut adalah penjabaran dari masing-masing faktor:

1) *Growth Potential*

Melihat pangsa pasar yang masih sangat luas, usaha wingko masih tergolong sangat menjanjikan. Usaha wingko masih akan mengalami pertumbuhan yang sangat tinggi karena kebiasaan masyarakat yang sering mengkonsumsi makanan ringan/oleh-oleh. Untuk faktor ini, diberikan nilai +5.

2) *Profit Potential*

UKM Kelapa Muda sudah menguasai pasar di daerah Lamongan, namun masih belum sepenuhnya. Selain itu diperkirakan usaha wingko masih akan mengalami peningkatan yang pesat, profit diyakini akan berbanding lurus dengan hal tersebut. Untuk faktor ini diberikan nilai +6.

3) *Financial Stability*

Perekonomian Indonesia tergolong ke dalam tiga negara yang memiliki perekonomian stabil setelah Amerika dan China. Banyak negara di dunia mengakui bahwa Indonesia memiliki perekonomian yang cerah di masa yang akan datang. Namun hal ini belum tentu dapat dipastikan kebenarannya. Oleh karena hal tersebut, diberikan nilai +4.

4) *Resource Utilization*

Indonesia adalah negara yang subur dan limbah akan sumber daya alam. Bahan baku berupa kelapa sangat mudah didapat. Untuk itu, diberikan nilai +6.

5) *Capital Intensify*

Berdasarkan keempat faktor sebelumnya yang sangat baik, investor baik dalam negeri dan luar negeri memiliki kepercayaan untuk meletakkan investasinya di Indonesia. Hal ini sangat terlihat dari peningkatan Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG), Indonesia yang selalu mengalami peningkatan selama 15 tahun terakhir bahkan setelah krisis moneter melanda Indonesia pada tahun 1998. Untuk faktor ini, diberikan nilai +3.

6) *Ease of Entry Into Market*

UKM Kelapa Muda sudah berhasil memasuki dan menguasai pasar di wilayah Lamongan. Untuk faktor ini, diberikan nilai +5.

7) *Productivity*

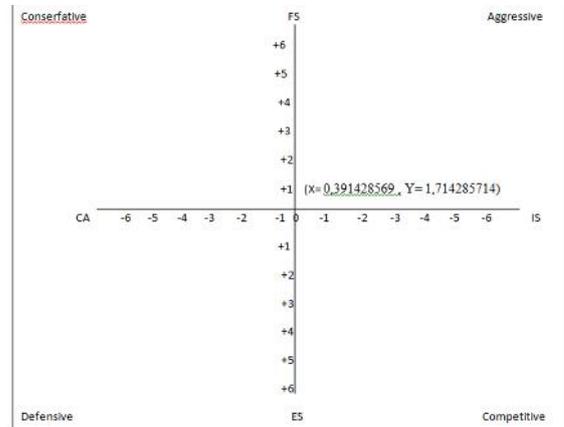
Produktivitas perindustrian di Indonesia menuntut produktivitas yang terbilang tinggi. Hal ini tidak terlepas dari jumlah penduduk Indonesia yang menempati jumlah penduduk terpadat ke-empat di dunia yakni sebesar 253,6 juta lebih warga negara Indonesia. Untuk faktor ini, diberikan nilai +5.

$$\begin{aligned} X &= \textit{Financial Strenght} + \textit{Environmental Stability} \\ &= 3,142857143 + (-2,571428571) \\ &= 0,391428569 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Y &= \textit{Competitive Advantage} + \textit{Industry Strength} \\ &= -2,857142857 + 4,571428571 \\ &= 1,714285714 \end{aligned}$$

Space matrix digunakan untuk menentukan kondisi perusahaan dengan menggunakan diagram kartesius yang terdiri dari dua dimensi dan empat kuadran. Empat kuadran tersebut mempunyai skala yang sama. Serta keempat kuadran tersebut dapat mengidentifikasi posisi perusahaan. Apabila hasil perhitungan ada dikuadran *conservative* hal ini menunjukkan bahwa internal perusahaan kuat, sedangkan eksternal perusahaan lemah. Jika berada pada kuadran *aggressive*, maka menunjukkan bahwa perusahaan memiliki internal dan eksternal yang kuat. Apabila berada di kuadran *defensive* menunjukkan bahwa perusahaan memiliki internal dan eksternal lemah. Sedangkan jika berada di kuadran *competitive*, maka perusahaan memiliki internal lemah sedangkan eksternal kuat. Gambar 1 merupakan gambar diagram kartesius *space matrix* UKM Kelapa Muda,

diagram tersebut menunjukkan posisi perusahaan berada di kuadran *aggressive* yang artinya bahwa perusahaan memiliki internal dan eksternal yang kuat.



Gambar 1. *Space Matrix*

4. KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada beberapa strategi yang harus dilakukan oleh Industri Wingko Babat yaitu: menjaga mutu produk, pengembangan produk, mengurus ijin halal, pemasaran dengan media *online*, diversifikasi produk, perbaikan sistem manajemen usaha, dan menjalin kerjasama dengan Pemerintah Daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- F. R. David, *Strategic Management Concepts and Cases*, Edisi 10, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2011
- Palamba, S. P. T. 2012. *Strategi Pengembangan UKM Berbasis Kluster (Studi Kasus: Sentra Industri Batik Jetis Sidoarjo dan Sentra Sepatu Wedoro)*. Program Studi Teknik Industri Universitas Pelita Harapan Surabaya.
- Prasetyo, V.W.T. 2009. *Balanced Scorecard Sebagai Aplikasi dalam Perencanaan Strategi Perguruan Tinggi (Studi Teoritis Program Studi Teknik Industri Universitas Widya Mandala Madiun)*.

- Jurnal Ilmiah Widya Warta*. 33(1): 16-28.
- Putong, I. 2003. Teknik Pemanfaatan Analisis SWOT tanpa Skala Industri (A-SWOT-TSI). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. 2(8): 65-71.
- Sutaryo, 2004, Pengaruh Karakteristik Inovasi terhadap Adopsi Teknologi Internet oleh UKM, *Jurnal ekonomi dan Keuangan*, Vol. 2, No.2 (Juni), pp 290.
- Soetrisno, N. 1999. Pengembangan UKM, Ekonomi Rakyat dan Penanggulangan Kemiskinan, Publikasi Ilmiah, Jakarta
- Tambunan, Tulus. 2001. Industrialisasi di Negara Sedang Berkembang, Kasus Indonesia, Ghalia Indonesia, Jakarta3.