

**ANALISIS SWOT: FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL PADA
PENGEMBANGAN USAHA GULA MERAH TEBU
(Studi Kasus di UKM Bumi Asih, Kabupaten Bondowoso)**
*SWOT Analysis: Internal and Eksternal Factor on Business Development of
Brown Sugar Cane
(Case Study in The UKM Bumi Asih, Bondowoso Regency)*

Yani Subaktilah^{1)*}, Nita Kuswardani¹⁾, Sih Yuwanti¹⁾

¹⁾Prodi Magister Teknologi Agroindustri, Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Jember
Jl. Kalimantan No. 37 Kampus Tegalboto Jember 68121, Indonesia

*E-mail: yanz_yans@yahoo.com

ABSTRACT

One product from the sugar cane is brown sugar cane. 'UKM Bumi Asih' is one of the producer of the sugar cane in Bondowoso Regency. Brown sugar cane has potential prospect to developed because it can be used to any purposed (for household needs and beverage industries). This study was aimed to identify the internal and external factors that affected business development of brown sugar cane. The study were used the methods of internal factor evaluation (IFE) and eksternal factor evaluation (EFE). Internal factor analysis was performed to identify the company's internal strengths that can be used and anticipated weaknesses. External factor analysis was conducted to identify opportunities that can be exploited and threats that can be avoided. The scores output from matrix IFE and EFE were all categorized with total score 2.812 for internal factors and 3.0315 for external factor. Both scores were above 2.5 which meas that the internal position was strong enough. So its has the ability above the average to take advantage of the power and opportunities to anticipated the internal weakness and the threats.

Keywords: *brown sugar cane, eksternal factor, internal factor*

PENDAHULUAN

Salah satu agroindustri yang saat ini cukup dikenal masyarakat adalah agroindustri gula merah tebu (GMT). Pengembangan agroindustri gula merah tebu memberikan potensi keuntungan bagi pengembangan ekonomi di perdesaan. Pengembangan agroindustri gula merah tebu juga akan memacu kegiatan ekonomi ke hulu dan ke hilir, yaitu berkembangnya kegiatan *supply* bahan baku tebu, bahan pembantu, mesin dan peralatan agroindustri, serta pengembangan industri-industri pangan (Sukardi, 2010).

Menurut Latief *et al.* (2015) gula merah tebu diperoleh dari proses pengolahan air/sari tebu yang disebut nira yaitu air yang keluar dari penggilingan batang tebu, kemudian nira ini disaring dan ditambahkan larutan kapur secukupnya, dipanaskan hingga mendidih

dan diaduk-aduk hingga terjadi pengentalan. Selanjutnya dituang pada wadah, dibiarkan membeku, memadat dan mendingin.

Produksi gula merah tebu dilakukan sebagai pemanfaatan bahan baku tebu yang seringkali tidak terserap oleh pabrik gula besar karena adanya kelebihan produksi tebu. Terbukanya peluang ekspor untuk produk gula merah tebu juga semakin menguntungkan industri gula merah tebu.

Salah satu industri gula merah tebu yang berada di Kediri, Jawa Timur, merupakan salah satu contoh industri gula merah yang telah mencapai pasar ekspor ke Jepang. Gula merah tebu umumnya diproduksi oleh industri-industri kecil atau rumah tangga yang biasanya dilakukan secara turun-temurun dan dengan menggunakan peralatan yang sederhana.

Hal tersebut menyebabkan hasil produksi tidak selalu seperti yang diharapkan.

Beberapa kendala yang sering ditemui dalam pengembangan usaha industri-industri kecil yaitu keterbatasan teknologi yang digunakan, kualitas sumber daya manusia (SDM), belum tercapainya iklim yang kondusif dan 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 dan peluang yang ada.

UKM Bumi Asih merupakan UKM yang memproduksi gula merah tebu di Bondowoso. Gula merah tebu UKM Bumi Asih memiliki potensi untuk dikembangkan karena penggunaannya tidak hanya untuk kebutuhan rumah tangga tetapi juga untuk kebutuhan berbagai industri antara lain industri kecap, jamu, dan makanan. Hal tersebut menyebabkan permintaan akan gula merah tebu semakin meningkat.

UKM Bumi Asih perlu untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi perkembangan perusahaan baik dari sisi internal maupun eksternal perusahaan. Dengan diketahuinya faktor internal dan eksternal maka perusahaan akan lebih optimal dalam memanfaatkan peluang-peluang ataupun kekuatan yang ada untuk mengatasi kelemahan dan ancaman yang dihadapi. Identifikasi faktor internal eksternal pada UKM Bumi Asih dapat dilakukan dengan analisis SWOT.

Analisis SWOT digunakan untuk mengetahui faktor internal (kekuatan dan kelemahan) yang dimiliki perusahaan serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang tengah dihadapi perusahaan. Menurut Rangkuti (2006), analisis SWOT adalah analisis yang berguna untuk memperoleh formulasi strategi yang tepat. Analisis SWOT memiliki beberapa kelebihan, diantaranya model analisis ini mampu

mendeteksikan setiap kelemahan dan kelebihan sebuah institusi sehingga bermanfaat dalam meminimalisasikan dampak atau konsekuensi yang akan terjadi dimasa akan datang (Coman, 2009).

Analisis faktor internal eksternal merupakan metode analisis SWOT yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang ada di lingkungan perusahaan. Selanjutnya dapat diketahui faktor internal dan eksternal dan bagaimana pengaruhnya terhadap perusahaan.

Oleh karena itu, dilakukan analisis faktor internal eksternal untuk mengidentifikasi faktor-faktor baik berupa kekuatan, kelemahan maupun peluang dan ancaman. Faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi pengembangan usaha gula merah tebu pada UKM Bumi Asih sehingga dapat dijadikan sebagai referensi dalam tindak lanjut usaha.

METODE PENELITIAN

Alat dan Bahan

Alat yang digunakan adalah *software microsoft excel*. Bahan yang digunakan adalah gula merah tebu yang diproduksi oleh UKM Bumi Asih dan produk pesaing yaitu gula merah tebu Soya Agrina dan Gula Jawa Alamia. Data yang diperlukan yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui kuisisioner dan wawancara responden.

Responden terdiri dari empat orang yang sudah dianggap mengerti dan paham dengan kondisi dan permasalahan mengenai industri gula merah tebu, yang terdiri dari dosen Magister Teknologi Agroindustri Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Jember, staff bagian IKM Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan serta pimpinan dan karyawan UKM Bumi Asih. Data sekunder diperoleh dengan mengumpulkan data-data yang berhubungan dengan faktor internal dan faktor eksternal dari studi pustaka.

Kerangka Pemikiran

Gula merah tebu merupakan salah satu produk olahan nira tebu yang memiliki nilai ekonomis cukup tinggi dan memiliki prospek yang bagus untuk dikembangkan. Hal ini dikarenakan kebutuhan akan gula merah tebu dipasaran semakin meningkat. Penggunaan gula merah tebu tidak hanya untuk industri jamu akan tetapi juga untuk industri makanan dan minuman.

Gula merah tebu UKM Bumi Asih berpotensi dikembangkan karena permintaan akan produk terus bertambah dan UKM serupa belum banyak. Akan tetapi dalam prosesnya masih banyak ditemukan beberapa faktor yang dapat menjadi hambatan dalam prosesnya. Oleh karena itu perlu dilakukan identifikasi mengenai faktor apa saja yang dapat mempengaruhi jalannya perusahaan. Baik dari dalam maupun lingkungan luar perusahaan. Identifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT yaitu analisis faktor internal dan eksternal.

Analisis faktor internal dan faktor eksternal dapat digunakan untuk mengetahui faktor internal apa saja yang dapat mempengaruhi pengembangan usaha baik kelemahan maupun kekuatan. Analisis faktor eksternal digunakan untuk menentukan peluang serta ancaman yang dihadapi perusahaan dalam pengembangan usahanya.



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian

Tahapan Penelitian

Tahap studi pendahuluan berupa studi pustaka dan survei, selanjutnya dilakukan identifikasi faktor internal dan faktor eksternal dengan analisis IFE dan EFE. Studi pendahuluan dilakukan melalui pengkajian pustaka dan survei pendahuluan yang menghasilkan informasi tentang permasalahan yang dihadapi oleh UKM Bumi Asih, dan lingkungan internal dan eksternal terhadap jalannya usaha gula merah tebu UKM Bumi Asih.

Survei pendahuluan dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner. Jumlah responden yang digunakan untuk keperluan analisis adalah 4 orang yang paham mengenai kondisi dan permasalahan industri gula merah tebu. 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).

Metode Analisis

Penelitian dilakukan di Desa Wonokusumo, Kecamatan Tapan Kabupaten Bondowoso. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik studi literatur, pengamatan lapangan, wawancara dan diskusi dengan pakar, serta pengisian kuesioner. Dalam penelitian ini, analisis yang digunakan adalah analisis *internal factor evaluation* (IFE) dan *eksternal factor evaluation* (EFE). Analisis ini merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk dapat memaksimalkan kekuatan (*strenghts*) dan peluang (*opportunities*) namun secara bersamaan bisa meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Lebih lanjut dijelaskan bahwa tahapan analisis IFE dan EFE adalah sebagai berikut:

a. Prosedur Teknik IFE

Analisis lingkungan internal (IFE) dilakukan untuk mengetahui berbagai kemungkinan kekuatan dan kelemahan. Adapun langkah penyusunannya yaitu:

- 1) identifikasi faktor-faktor kekuatan dan kelemahan pada Tabel IFE kolom 1. Susun 5 sampai dengan 10 faktor dari kekuatan, kelemahan (Rangkuti, 2001).
- 2) pemberian bobot masing-masing faktor strategis pada kolom 2, dengan skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Semua bobot berjumlah tidak melebihi dari skor total = 1,00. Pemberian bobot pada faktor didasarkan pengaruh posisi strategis (Rangkuti, 2001).
- 3) pemberian rating pada kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan skala mulai dari 4 (sangat kuat) sampai dengan 1 (lemah), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi UKM Bumi Asih. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai dari 1 sampai dengan 4 dengan membandingkan terhadap rata-rata pesaing utama. Variabel yang bersifat negatif, jika kelemahan besar sekali (dibanding dengan rata-rata pesaing sejenis) nilainya adalah 1, sedangkan jika nilai kelemahan rendah/di bawah rata-rata pesaing-pesaingnya nilainya 4.
- 4) penghitungan bobot dengan nilai (rating) untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (menonjol) sampai dengan 1,0 (lemah).
- 5) penjumlahan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi UKM Bumi Asih. Nilai total menunjukkan bagaimana UKM bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya.

b. Prosedur Teknik EFE

- 1) identifikasi faktor peluang dan ancaman pada tabel, kolom 1. Susun 5 sampai dengan 10 faktor dari peluang dan ancaman (Rangkuti, 2001).
- 2) pemberian bobot masing-masing faktor strategis pada kolom 2, dengan skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Semua bobot berjumlah tidak melebihi skor total = 1,00. Faktor-faktor itu diberi bobot didasarkan pada dampaknya pada faktor strategis.
- 3) pemberian rating dalam kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan skala mulai dari 4 (sangat kuat) sampai dengan 1 (lemah) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori peluang) diberi nilai dari 1 sampai dengan 4 dengan membandingkan dengan rata-rata pesaing utama. Variabel yang bersifat negatif merupakan kebalikannya, jika ancaman besar sekali (dibanding dengan rata-rata pesaing sejenis) nilainya adalah 1, sedangkan jika nilai ancaman kecil/di bawah rata-rata pesaing-pesaingnya nilainya 4.
- 4) penghitungan bobot dengan nilai (rating) untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (menonjol) sampai dengan 1,0 (lemah).
- 5) penjumlahan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi UKM Bumi Asih. Nilai total ini menunjukkan bagaimana UKM bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Faktor Internal

Analisis faktor internal mengidentifikasi faktor-faktor berupa kekuatan dan kelemahan pada perusahaan. Faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan terdiri dari:

1). Kekuatan

Kekuatan yaitu mencakup kekuatan internal yang mendorong pengembangan usaha. Kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan diantaranya yaitu:

- a) cita rasa;
- b) hubungan dengan pemasok baik;
- c) kerjasama dengan kelompok tani;
- d) tersedianya tenaga kerja lokal;
- e) proses pengolahan mudah diterapkan pada industri kecil;
- f) harga yang bersaing.

Gula merah tebu UKM Bumi Asih memiliki cita rasa manis yang dipadukan dengan aroma khas tebu yang cukup diminati sehingga rata-rata konsumen merasa puas dengan rasa gula merah tersebut. Faktor kekuatan yang lain yaitu hubungan dengan pemasok baik dan dilakukannya kerjasama dengan kelompok tani setempat. Pemasok bahan baku tebu yang digunakan berasal dari petani tebu di daerah sekitar. Pihak produksi menampung tebu-tebu milik petani yang tidak terserap oleh pabrik gula kristal maupun milik petani yang memang sudah terbiasa memasok bahan baku terhdap perusahaan. Selain itu pihak perusahaan juga menjalin kerjasama dengan kelompok petani tebu setempat.

Faktor lain yang menjadi kekuatan bagi perusahaan yaitu tersedianya tenaga kerja lokal. Tambunan (2003) menyatakan bahwa keberadaan tenaga kerja lokal dalam jumlah yang cukup berfungsi sebagai input penting yang berguna dalam menjalankan fungsi produksi pada industri dalam mengolah bahan baku yang ada menjadi produk yang berkualitas. Menurut Siagian (2003) bahwa biasanya dalam

perusahaan kecil, tenaga kerja yang ada masih memiliki hubungan keluarga. Tenaga kerja keluarga merupakan tenaga kerja yang paling pokok. Pada UKM Bumi Asih, tenaga kerja yang digunakan selain dari pihak yang masih memiliki hubungan keluarga, tenaga kerja juga berasal dari masyarakat sekitar. Selain memudahkan perusahaan untuk mendapat tenaga kerja juga membuka peluang bagi masyarakat sekitar untuk mendapat pekerjaan.

Proses pengolahan gula merah tebu cukup sederhana dan mudah diterapkan pada industri kecil. Proses pengolahan gula merah tebu terdiri dari penggilingan tebu, penyaringan nira tebu, pemurnian nira tebu, pemanasan nira tebu, pencetakan nira kental, pendinginan serta pengemasan.

Faktor kekuatan perusahaan yang lain adalah harga yang bersaing. Harga yang ditawarkan oleh UKM Bumi Asih sebesar Rp 13.000,00 per kilogram sehingga cukup terjangkau oleh konsumen dari semua kalangan.

2). Kelemahan

Kelemahan mencakup kelemahan internal yang dapat mempengaruhi jalannya usaha. Kelemahan internal pada UKM Bumi Asih terdiri dari:

- a) sumber daya manusia (SDM) tenaga kerja masih cukup rendah;
- b) penanganan bahan kurang optimal;
- c) keterbatasan modal;
- d) bahan baku untuk produksi bersifat musiman;
- e) teknologi produksi masih cukup sederhana;
- f) kurangnya promosi dan jangkauan pemasaran.

Faktor yang menjadi kelemahan dari UKM Bumi Asih diantaranya adalah SDM tenaga kerja masih cukup rendah. Tenaga kerja gula merah tebu yang digunakan rata-rata masih memiliki tingkat pendidikan yang masih rendah. Meskipun tingkat pendidikan masyarakat merupakan hal yang sangat penting, tetapi sebagian

tenaga kerja masih menganggap bahwa pendidikan bukanlah hal yang mendasar dalam usaha ini.

Faktor yang lain adalah penanganan bahan yang kurang optimal. Faktor cuaca tidak menentu dan tidak tersedianya fasilitas penampungan untuk bahan baku menjadi kelemahan bagi perusahaan. Hal ini dapat menjadi penyebab turunnya rendemen tebu yang akan digunakan. Tenggang waktu maksimum antara penebangan dan penggilingan hendaknya tidak lebih dari 36 jam. Tebu yang terlalu lama dibiarkan di kebun atau di *emplacement* pabrik (*caneyard*) akan mengering sehingga gula yang tersimpan alam tebu terurai. Hal ini akan menyebabkan bobot tebu dan produksi hablur turun dan tetesnya menjadi lebih banyak (Hanyokrowati, 1994; Siregar, 2003).

Pengembangan usaha yang dilakukan juga dipengaruhi oleh modal yang dimiliki. Semakin besar modal maka pengembangan usaha yang dilakukan dapat semakin meningkat. Modal juga memiliki kaitan yang erat dengan teknologi yang akan digunakan. Semakin tinggi tingkat teknologi yang digunakan maka modal yang dibutuhkan juga semakin besar. Salah satu penyebab keterbatasan modal pada UKM Bumi Asih adalah kurangnya bantuan dan perhatian dari pemerintah daerah setempat.

Keberadaan jumlah modal yang terbatas, akan sulit bagi suatu industri untuk mencukupi kebutuhan pembiayaan produksi mulai dari pembiayaan bahan baku, pembiayaan tenaga kerja, maupun pembiayaan produksi. Dibutuhkan adanya sumberdaya modal yang dapat mendukung baik dari kelembagaan permodalan swasta maupun lembaga permodalan pemerintah seperti koperasi simpan pinjam yang dapat menjamin keberlangsungan usaha. Selain itu juga dibutuhkan dukungan pemerintah daerah yang mengatur perundang-undangan serta peraturan yang jelas

mengenai peminjaman modal bagi industri kecil.

Kelemahan perusahaan yang lain adalah bahan baku tebu yang bersifat musiman sehingga produksi yang dilakukan juga bersifat musiman dan tidak bisa dilakukan sepanjang tahun. Selain itu juga promosi yang dilakukan masih belum maksimal. Kegiatan promosi dilakukan untuk memperkenalkan dan mempengaruhi konsumen serta menarik konsumen secara langsung terhadap produk yang dihasilkan. Promosi adalah cara yang efektif dalam merebut konsumen dipasaran, serta memperkenalkan barang-barang baru yang diproduksi. Promosi yang dilakukan oleh UKM Bumi Asih masih berupa promosi dari mulut ke mulut serta melalui media sosial sehingga perlu untuk dilakukan peningkatan dalam promosi yang dilakukan.

Tingkat kekuatan dan kelemahan pengembangan usaha gula merah tebu UKM Bumi Asih dapat diketahui dengan melakukan pembobotan dan rating terhadap unsur-unsur faktor kekuatan dan kelemahan sebagai penilaian terhadap tingkat pengaruh bagi pengembangan usaha. Analisis faktor internal dapat dilihat pada **Tabel 1**.

Kekuatan yang utama pada UKM Bumi Asih adalah harga yang bersaing dengan skor 0,388 (**Tabel 1**). Kelemahan utama UKM Bumi Asih adalah bahan baku produksi bersifat musiman dengan skor 0,196. Hasil akhir faktor-faktor internal dalam matriks IFE dengan total skor 3,032. Nilai ini berada di atas rata-rata 2,5 yang menunjukkan posisi internal cukup kuat yang mana memiliki kemampuan di atas rata-rata dalam memanfaatkan kekuatan dan mengantisipasi kelemahan internal (David, 2006).

Tabel 1. Evaluasi faktor internal

| Faktor | Bobot | Rating | Skor | |
|----------|-------|--------|--------|-------|
| Internal | A | 0,091 | 4 | 0,364 |
| | B | 0,101 | 3,75 | 0,379 |
| | C | 0,096 | 3,75 | 0,36 |
| | D | 0,111 | 3 | 0,333 |
| | E | 0,075 | 4 | 0,3 |
| | F | 0,097 | 4 | 0,388 |
| | G | 0,052 | 1,75 | 0,091 |
| | H | 0,086 | 2 | 0,172 |
| | I | 0,053 | 2 | 0,106 |
| | J | 0,087 | 2,25 | 0,196 |
| | K | 0,078 | 2 | 0,156 |
| | L | 0,073 | 2,5 | 0,183 |
| | Total | | | 0,904 |
| | | | 3,0315 | |

Keterangan: **A** = cita rasa, **B** = hubungan dengan pemasok baik, **C** = kerjasama dengan kelompok tani, **D** = tersedianya tenaga kerja lokal, **E** = proses pengolahan mudah diterapkan pada industri kecil, **F** = harga yang bersaing, **G** = SDM tenaga kerja masih cukup rendah, **H** = penanganan bahan kurang optimal, **I** = keterbatasan modal, **J** = bahan baku untuk produksi bersifat musiman, **K** = teknologi produksi masih cukup sederhana, **L** = kurangnya promosi dan jangkauan pemasaran

Analisis Faktor Eksternal

Analisis faktor eksternal dilakukan dengan mengolah faktor-faktor eksternal berupa peluang dan ancaman. Faktor-faktor tersebut antara lain:

1). Peluang

Peluang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk meningkatkan usaha. Peluang yang dimiliki oleh perusahaan terdiri dari:

- a) meningkatnya kondisi perekonomian masyarakat;
- b) permintaan konsumen yang cenderung meningkat;
- c) potensi pasar cukup besar;
- d) membuka kesempatan kerja bagi masyarakat sekitar;

- e) perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi;
- f) ketersediaan lahan dan bahan baku

Terbukanya peluang ekspor untuk produk gula merah tebu juga semakin menguntungkan industri gula merah tebu. Masuknya gula merah tebu yang ditawarkan ke pasar ekspor tentu saja harus memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan. Kebutuhan gula berbahan baku tebu di dalam negeri juga cukup besar untuk kebutuhan utama pembuatan makanan dan minuman. Kebutuhan terhadap produk tebu menjadi gula dirasakan juga meningkat seiring dengan meningkatnya jumlah penduduk dan jumlah konsumsi gula.

Potensi tebu di Desa Wonokusumo untuk pengembangan penggilingan gula tebu cukup besar karena lahan tersedia, kesuburan tanah dan iklim cocok untuk tebu, produksi dan produktivitas cukup tinggi, serta adanya peluang pasar cukup besar untuk peningkatan perekonomian masyarakat. Besarnya potensi pasar yang dimiliki oleh suatu industri merupakan peluang bagi pelaku industri untuk dapat melakukan pengelolaan yang baik terhadap industri yang dimiliki. Dengan demikian berbagai upaya pengembangan dan peningkatan kualitas maupun kuantitas produksi secara otomatis akan meningkat.

Promosi dilakukan untuk memperkenalkan dan mempengaruhi konsumen serta menarik konsumen secara langsung terhadap produk yang dihasilkan. Promosi adalah cara yang efektif dalam merebut konsumen dipasaran, serta memperkenalkan barang-barang baru yang diproduksi.

2). Ancaman

Ancaman merupakan faktor eksternal perusahaan yang dapat menghambat kelancaran pengembangan usaha. Ancaman yang dihadapi oleh UKM Bumi Asih terdiri dari:

- 1) munculnya pesaing dengan mutu produk baik dan daya jangkau pemasaran luas,
- 2) peningkatan biaya produksi dan pemasaran,
- 3) harga bahan baku fluktuatif,
- 4) kondisi perekonomian tidak kondusif,
- 5) kurangnya bimbingan dan pembinaan usaha intensif dari pemerintah daerah,
- 6) pengaruh cuaca.

Menurut Pearce dan Robinson (2003) persaingan di kalangan anggota industri terjadi karena perusahaan berebut posisi dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga, introduksi produk, dan perang iklan. Munculnya pesaing dapat berpengaruh terhadap penjualan dan jumlah konsumen. Apabila mutu produk pesaing dinilai lebih baik dan lebih mudah diperoleh maka konsumen akan mudah untuk beralih terhadap produk pesaing tersebut.

Faktor yang merupakan ancaman selanjutnya adalah peningkatan biaya produksi dan pemasaran. Peningkatan biaya produksi dan pemasaran akan berpengaruh terhadap harga jual produk akhir. Hal ini dapat mempengaruhi konsumen untuk membeli produk, karena faktor harga juga memiliki pengaruh yang cukup tinggi terhadap pemilihan konsumen akan suatu produk ataupun kemampuan konsumen untuk membeli produk.

Fluktuasi harga produk, kondisi perekonomian tidak kondusif, kurangnya bimbingan dan pembinaan usaha intensif dari pemerintah daerah, dan pengaruh cuaca yang terjadi akan berpengaruh pada stabilitas kinerja pengelolaan UKM Gula Merah Tebu baik dari segi kuantitas maupun kualitas produk yang dihasilkan, sehingga pengembangan yang akan dilakukan juga akan terhambat.

Penentuan besarnya peluang dan ancaman dapat diketahui dengan mengalikan antara bobot dengan rating. Besarnya peluang serta ancaman yang

dihadapi dapat dilihat dari pembobotan dan skor pada **Tabel 2**.

Potensi pasar yang cukup besar merupakan peluang tertinggi bagi perusahaan dengan skor 0,444 (**Tabel 2**), sedangkan ancaman terbesar yang dihadapi oleh perusahaan adalah munculnya pesaing dengan mutu produk baik dan daya jangkau pemasaran luas dengan skor 0,16. Total skor pada analisis faktor eksternal yang diperoleh yaitu 2,812. Hal ini berarti kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan peluang dan mengantisipasi ancaman di atas rata-rata.

Tabel 2. Evaluasi faktor eksternal

| Faktor | | Bobot | Rating | Skor |
|-----------|-------|-------|--------|-------|
| Eksternal | M | 0,076 | 3 | 0,228 |
| | N | 0,104 | 3 | 0,312 |
| | O | 0,111 | 4 | 0,444 |
| | P | 0,076 | 4 | 0,304 |
| | Q | 0,078 | 4 | 0,312 |
| | R | 0,087 | 4 | 0,348 |
| | S | 0,08 | 2 | 0,16 |
| | T | 0,061 | 2,5 | 0,153 |
| | U | 0,092 | 1,5 | 0,138 |
| | V | 0,09 | 1,5 | 0,135 |
| W | 0,084 | 1,5 | 0,126 | |
| X | 0,061 | 2,5 | 0,152 | |
| | | | | 0,864 |
| | | | | 2,812 |

Keterangan: **M** = meningkatnya kondisi perekonomian masyarakat, **N** = permintaan konsumen yang cenderung meningkat, **O** = potensi pasar cukup besar, **P** = membuka kesempatan kerja bagi masyarakat sekitar, **Q** = perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, **R** = ketersediaan lahan dan bahan baku, **S** = munculnya pesaing dengan mutu produk baik dan daya jangkau pemasaran luas, **T** = peningkatan biaya produksi dan pemasaran, **U** = harga bahan baku fluktuatif, **V** = kondisi perekonomian tidak kondusif, **W** = kurangnya bimbingan dan pembinaan usaha intensif dari pemerintah daerah, **X** = pengaruh cuaca

KESIMPULAN

Faktor-faktor yang berperan dalam keberhasilan usaha gula merah tebu UKM Bumi Asih terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Kedua faktor ini perlu menjadi fokus utama bagi perusahaan agar dapat terus bertahan dalam persaingan.

Skor analisis faktor eksternal sebesar 2,812 dan skor analisis faktor internal sebesar 3,0315. Kedua skor tersebut diatas 2,5 yang artinya perusahaan memiliki kemampuan di atas rata-rata untuk dapat memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki untuk menghadapi ancaman dan kelemahan yang dimiliki.

DAFTAR PUSTAKA

- Coman A., and Ronen, B. 2009. Focused SWOT: Diagnosing critical strengths and weaknesses. *International Journal of Production Research*, 47 (20): 5677–5689.
- David F.R. 2006. *Strategic Management. Manajemen Strategis, Konsep*. Edisi 10. Terjemahan Strategic Management; Concepts and Cases. Tenth edition. PT. Salemba Empat, Jakarta.
- Latief, A.S., Syarif, R., Pramudya, B., Muhadiono. 2010. Peningkatan mutu gula tumbu melalui metode sulfitasi dalam laboratorium. *Gema Teknologi*, 16 (1): 1 - 9
- Pearce dan Robinson. 2008. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan pengendalian*. Salemba Empat, Jakarta.
- Rangkuti, F. 2001. *Analisis SWOT Teknik Membelah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rangkuti, F. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Siagian, R. 2003. *Pengantar Manajemen Agribisnis*. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Siregar, C.J.P. 2003. *Farmasi Rumah Sakit Teori & Penerapan*. EGC, Jakarta.
- Sukardi. 2010. Gula merah tebu: Peluang meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pengembangan agroindustri pedesaan. *Jurnal Pangan*, 19 (4): 317-330.
- Tambunan, T. 2003. *Perkembangan Sektor Pertanian di Indonesia: Beberapa Isu Penting*. Ghalia Indonesia, Jakarta.