

PERANCANGAN STRATEGI DENGAN PENDEKATAN MULTI CRITERIA DECISION MAKING DALAM RANGKA PENGEMBANGAN KAMPUNG UKM TAS DI GADUKAN SURABAYA

Astria Hindratmo
Universitas Wijaya Putra Surabaya
Email : astriahindratmo@uwp.ac.id

ABSTRACT

The role of SMEs in Indonesia in the country's economy is very important. Because the development of SMEs in Indonesia is quite rapid where almost one million per year. However, many problems in the development of SMEs have even led to bankruptcy. This research has the aim of obtaining an appropriate strategy to develop SMEs especially for SMEs which are included in the superior SMEs villages such as the SMEs bag in Gadukan Surabaya. Hopefully in the future the strategy can be implemented for other SMEs in the city of Surabaya.

The method used in this study is using the Delphi method for identification of factors, factor evaluation using Internal Factor Evaluation (IFE) and External Factor Evaluation (EFE), designing alternative strategies with SWOT analysis, positioning SMEs with a grand strategy matrix, and selecting strategies that right with the Analytical Hierarchy Process (AHP) method. The results obtained in this study are getting 5 strength factors, 7 weakness factors, 6 opportunity factors, and 5 threat factors. Produce 18 alternative strategies resulting from the SWOT analysis. The position of SMEs in the Grand Strategy matrix quadrant is in Quadrant I. The results of the prioritized strategy determination by the AHP method, namely the SMEs bag strategy need to collaborate with the Tourism Office to make the village Gadukan a tourist shopping place for tourists who come to Surabaya.

Keywords: SMEs, Delphi, SWOT, Grand Strategy, AHP.

ABSTRAK

Peranan UKM di Indonesia dalam perekonomian negara menjadi sangat penting. Sebab perkembangan UKM di Indonesia cukup pesat dimana hampir satu juta per tahun. Akan tetapi permasalahan dalam pengembangan UKM juga banyak bahkan menyebabkan kebangkrutan. Penelitian ini memiliki tujuan yaitu memperoleh strategi yang sesuai untuk mengembangkan UKM terutama pada UKM yang termasuk dalam kelompok kampung UKM unggulan seperti pada kampung UKM tas Di Gadukan Surabaya. Harapan kedepannya strategi dapat di implementasikan untuk UKM yang lain di Kota Surabaya.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan metode Delphi untuk identifikasi faktor, evaluasi faktor menggunakan *Internal Factor Evaluation (IFE)* dan *External Factor Evaluation (EFE)*, perancangan strategi alternatif dengan analisis SWOT, penentuan posisi UKM dengan matrik grand strategi, dan pemilihan strategi yang tepat dengan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Hasil yang didapatkan dalam penelitian ini yaitu mendapatkan 5 faktor kekuatan, 7 faktor kelemahan, 6 faktor peluang, dan 5 faktor ancaman. Menghasilkan 18 strategi alternatif hasil analisis SWOT. Posisi UKM dalam kuadran matrik Grand Strategi berada dalam posisi Kuadran I. Hasil penentuan strategi yang diprioritas dengan metode AHP yaitu strategi UKM tas perlu kerjasama dengan Dinas Pariwisata untuk menjadikan kampung Gadukan sebagai lokasi wisata belanja tas untuk wisatawan yang datang ke Surabaya.

Kata kunci: UKM, Delphi, SWOT, Grand Strategi, AHP.

Accepted: December 03 2018	Reviewed: March 11, 2019	Published: May 20 2019
-------------------------------	-----------------------------	---------------------------

PENDAHULUAN

Berdasarkan Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah untuk memberdayakan UMKM dengan memfasilitasi pengembangan usaha dengan cara memberikan insentif hingga membantu kemudahan pembiayaan untuk modal (OJK, 2017). Hal tersebut didasarkan karena UKM di Indonesia memegang peranan penting untuk peningkatan perekonomian daerah pada sektor perdagangan.

Pemerintah saat ini telah mendukung penuh pengembangan UKM dimana hal tersebut dibuktikan dengan data menurut Badan Pusat Statistik dimana perkembangan UKM tahun 2014 sebanyak 57,8 juta yang berarti jumlah tersebut naik sebanyak 1 juta pada tahun sebelumnya 2013 sebesar 56,5 juta kemudian tahun 2012 sebesar 55,2 juta (BPS, 2016). Jumlah peningkatan UKM tersebut tentunya akan berdampak besar pada perekonomian negara.

Dengan banyaknya pertumbuhan UKM tiap tahun, akan tetapi UKM tersebut memiliki banyak permasalahan dan kesulitan sehingga menghambat perkembangan UKM. Permasalahan tersebut salah satunya produk yang dijual kalah bersaing dengan produk perusahaan besar dan produk dari luar negeri dengan kualitas yang lebih baik dan harga cukup terjangkau.

Permasalahan yang dihadapi UKM juga dihadapi beberapa UKM di Kota Surabaya bahkan UKM dalam kategori UKM unggulan. Salah satu contoh UKM unggulan yang memiliki permasalahan yaitu kampung UKM unggulan produksi paving blok di daerah Pakal Surabaya.

Berdasarkan survey lokasi secara langsung, saat ini hampir semua UKM

Paving di kampung daerah Pakal sudah tidak produksi paving sendiri karena kalah bersaing dengan kualitas pabrik dan harga paving buatan pabrik cukup murah. Bahkan mereka saat ini membeli paving dari pabrik dan kemudian di jual lagi. UKM paving blok di daerah Pakal dahulu sangat terkenal sekitar era 90'an. Bahkan pada tahun 2008 hampir semua UKM Paving Blok diberi bantuan mesin oleh Disperindag Kota Surabaya untuk meningkatkan produksinya.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi pada kampung UKM unggulan di Surabaya, maka perlu di rancang strategi yang tepat sehingga beberapa kampung UKM unggulan dapat bersaing dengan produk dari perusahaan maupun dari luar negeri. Selain itu juga untuk mengurangi jumlah UKM yang bangkrut di kemudian hari. Perancangan strategi untuk UKM dilakukan dengan cara identifikasi SWOT dan kemudian dilakukan analisis SWOT untuk mendapatkan beberapa strategi alternatif.

Metode analisis SWOT adalah metode untuk perancangan strategi dengan melakukan pencocokan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan faktor eksternal (peluang dan ancaman) untuk menghasilkan strategi alternatif. Pencocokan dilakukan dengan cara menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang, menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman, mengatasi kelemahan untuk mengurangi hambatan dalam memanfaatkan peluang, mengurangi kelemahan untuk menghindari ancaman (Humphrey, 1960).

Dalam menentukan faktor kekuatan dan kelemahan dapat ditentukan dari hasil kriteria yang telah didapatkan dengan metode *Multi Criteria Decision*

Making (MCDM). Metode MCDM dalam mendapatkan beberapa kriteria dapat dilakukan dengan teknik Delphi serta dikombinasi dengan *Analytical Hierachy Process* (AHP). Selain itu dalam penentuan beberapa strategi alternatif yang diprioritaskan dapat dipilih dengan menggunakan dengan metode AHP.

Kampung Gadukan merupakan salah satu kampung penghasil tas. Selain itu juga kampung Gadukan telah dijadikan sebagai salah satu kampung UKM unggulan oleh Disperindag Surabaya. Akan tetapi pada kenyataannya saat ini para pengrajin memiliki beberapa kesulitan dalam mempertahankan dan mengembangkan usahanya. Faktor penyebabnya kesulitan UKM tas yaitu kalah bersaing dengan produk tas dari luar negeri, dan kurang memiliki kemampuan pemasaran yang baik sehingga hanya mengandalkan beberapa supplier yang datang secara langsung ke kampung Gadukan. Akibatnya, terjadi persaingan dalam memperebutkan supplier atau tengkulak dengan cara “perang harga” sehingga pengrajin dengan modal besar tetap mampu bertahan sedangkan pengrajin dengan modal kecil banyak yang menutup usahanya.

Penelitian terdahulu, Rahmana dkk (2012) dalam penelitiannya yaitu mengembangkan UKM berdasarkan sektor unggulan dengan metode *Location Quotient* (LQ), *Diamond Cluster Model*, dan perancangan strategi dengan metode analisis SWOT. Akan tetapi dalam penelitian tersebut hanya sektor unggulan saja yang menjadi prioritas untuk perancangan strateginya. Sehingga hasil strategi belum tentu dapat diterapkan untuk sektor yang lain.

Kemudian pada Saragi (2016) penelitiannya tentang perancangan strategi pengembangan UKM kerajinan batu bata dengan metode analisis SWOT. Penelitian ini hanya terfokus pada sektor industri batu bata saja dan bukan UKM unggulan. Selanjutnya pada penelitian Alyas & Rakib (2017) dalam

penelitiannya terkait strategi pengembangan UKM dalam penguatan ekonomi kerakyatan dengan analisis SWOT. Pada penelitian tersebut hanya difokuskan pada industri usaha roti Maros bukan pada industri unggulan di Kabupaten Maros.

Berdasarkan penelitian terdahulu, maka dalam penelitian ini penulis berniat merancang strategi dengan pendekatan *Multi Criteria Decision Making* dalam rangka pengembangan Kampung UKM Tas Di Gadukan Surabaya. Penelitian ini menggunakan metode Delphi, analisis SWOT, matriks Grand Strategi dan AHP untuk memilih strategi yang sesuai untuk pengembangan UKM di Surabaya agar mampu bersaing dan selalu berkembang.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengembangan UKM

Pengembangan merupakan suatu usaha dalam rangka meningkatkan kemampuan konseptual, teoritis, teknis, dan moral individu dari hasil pelatihan maupun suatu pendidikan. Sedangkan pengembangan UKM yaitu suatu pengembangan yang dilakukan untuk mengembangkan sektor UKM supaya dapat bersaing dengan cara penguatan teknologi, kewirausahaan, dalam rangka meningkatkan produktivitas UKM (Afifuddin, 2010). Peranan pemerintah dalam mengembangkan UKM secara tidak langsung memberikan pengaruh yang cukup positif dalam meningkatkan pertumbuhan UKM (Tambunan, 2009).

Program-program yang telah diterapkan pada beberapa UKM di Jawa Timur untuk mengembangkan pemasaran produk-produknya, diantaranya adalah : penerapan *e-commerce* bagi UKM Batik Tulis Jetis Sidoarjo (Riyanto dkk, 2018). Kemudian peranan industri pengolahan kripik tempe dalam menggerakkan perekonomian di kabupaten Ngawi (Kunhadi dan Harjanti, 2018). Menurut Harjanti (2018) peran kewirausahaan pada UKM berdampak pada kemajuan ekonomi dan perbaikan ekonomi di

Indonesia karena UKM dapat menciptakan pekerjaan dan meningkatkan distribusi pendapatan. Menurut Destari dan Harjanti (2018) dalam studi kasus pada sejumlah UKM Batik di Kabupaten Jember, bahwa orientasi kewirausahaan memainkan peran penting dalam mengembangkan produk dan hasil inovatif, inovasi, dan orientasi kewirausahaan dan keunggulan kompetitif.

Strategi

Strategi dapat diartikan sebagai gabungan seni dan pengetahuan untuk melakukan perumusan serta implementasi juga evaluasi keputusan dari lintas fungsional dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Fokus utama dari suatu manajemen strategi yaitu untuk mengintegrasikan antara manajemen, keuangan, produksi, pemasaran, pengembangan serta penelitian. Dalam rangka mendapatkan keberhasilan organisasional (David, 2009).

Pencapaian tujuan jangka panjang adalah tujuan dari suatu perancangan strategi. Tujuan jangka panjang yang dimaksud adalah pencapaian misi yang telah ditentukan jangka waktunya selama lebih satu tahun. Pencapaian tujuan jangka panjang bagi suatu organisasi merupakan suatu keberhasilan. Dimana hal tersebut akan membantu organisasi dalam evaluasi, menciptakan sinergi, menjelaskan prioritas, fokus pada koordinasi dan menyediakan landasan bagi aktivitas kontrol, motivasi, dan pengorganisasian (David, 2009).

Terdapat beberapa langkah dalam merumuskan strategi yang perlu dilakukan. Hal tersebut dikarenakan dalam perumusan strategi perlu diintegrasikan dalam suatu kerangka pengambilan keputusan. Terdapat tiga langkah dalam perumusan strategi yaitu meliputi tahap input, tahap pencocokan, tahap keputusan. Tahapan - tahapan tersebut harus dilakukan berdasarkan urutannya. Selain itu tahapan tersebut juga dapat diimplementasikan pada

segala ukuran maupun jenis organisasi untuk mempermudah para penyusun suatu strategi, mempermudah evaluasi, hingga memilih strategi (David, 2009).

Multi Criteria Decision Making (MCDM)

MCDM adalah metode penyelesaian pada permasalahan pengambilan keputusan untuk memilih alternatif yang terbaik dari beberapa alternatif yang ada sehingga masalah dapat dipecahkan. Teknik pemecahan masalah dengan metode MCDM yaitu cara menentukan alternatif yang terbaik dari beberapa kriteria optimasi (Tabucanon, 1988). Definsi dari kriteria yaitu suatu standar, ukuran, dan aturan untuk membantu dalam proses pengambilan keputusan.

Metode Delphi

Metode Delphi adalah suatu metode yang termasuk dalam pendekatan MCDM. Metode Delphi pendekatannya menggunakan penjangkaran opini/ide dari beberapa narasumber atau orang yang pakar di bidangnya. Kemudian dapat juga dijadikan sebagai suatu sarana berkomunikasi tentang informasi untuk mendapatkan suatu pemahaman secara mendalam tentang bagaimana dinamika pendapat tiap narasumber dari suatu *survey/polling* dapat berkembang dengan tujuan mendapatkan legitimasi menjadi pendapat kelompok (Doke dan Swanson, 1995).

Hasil atau luaran metode Delphi yang hanya berupa opini atau pendapat yang bersifat subyektif, sehingga perlu dikominasikan dengan metode lain agar lebih objektif dalam pemilihan kriteria untuk mendapatkan konsistensi (Ciptomulyono, 2009).

Analytical Hierarchy Process (AHP)

AHP merupakan suatu metode pembobotan multi kriteria yang dijadikan sebagai teknik pengambilan keputusan. AHP telah dikembangkan oleh Thomas L Saaty (1980), kemudian dimanfaatkan dalam menyelesaikan

masalah yang sifatnya kompleks yang tidak berkerangka dengan data ataupun informasi statistik terkait masalah yang dihadapi cukup terbatas. Dalam metode AHP terdapat hierarki untuk dekomposisi suatu permasalahan agar memiliki struktur dan sistematis.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian menggunakan metode deskriptif dan kuantitatif. Langkah awal dalam penelitian ini yaitu dengan *literature review* untuk penguatan konsep dan melakukan identifikasi penelitian terdahulu. Kemudian dilakukan studi lapangan untuk mendapatkan permasalahan serta penetapan tujuan penelitian. Setelah itu dilanjutkan dengan mencari data primer atau data langsung dengan teknik pengisian kuesioner disertai wawancara dan mencari data sekunder dari jurnal dan beberapa artikel ilmiah.

Pengambilan data primer wawancara dan kuesioner dengan teknik Delphi. Teknis pengambilan datanya yaitu dengan cara menjaring opini untuk memperoleh kriteria yang nantinya dijadikan dasar mendapatkan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) UKM Tas di kampung Gadukan. Penjaringan kriteria dengan teknik Delphi menggunakan tiga kali putaran atau tiga kali wawancara dan pemberian kuesioner kepada narasumber yang berjumlah tiga orang.

Setelah mendapatkan faktor internal dan eksternal dari hasil Delphi, kemudian dilakukan evaluasi faktor dengan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *Eksternal Factor Evaluation* (EFE). Tujuan dilakukan evaluasi faktor dengan IFE dan EFE yaitu untuk mendapatkan total skor bobot pada faktor internal dan eksternal yang nantinya dijadikan dasar menentukan posisi UKM dalam diagram matrik Grand Strategi.

Setelah mengetahui hasil posisi kuadran Grand Strategi, maka dilakukan

analisis SWOT untuk mendapatkan alternatif strategi. Dari hasil penentuan beberapa alternatif strategi, maka dipilih strategi yang sesuai dengan posisi matriks Grand Strategi.

Berdasarkan strategi terpilih dengan kuadran matrik Grand Strategi, maka dipilih satu strategi yang paling tepat untuk pengembangan UKM tas Gadukan yang nantinya akan berpengaruh pada implementasi strategi yang lainnya. Pemilihan strategi tersebut berdasarkan rangking hasil pembobotan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

HASIL

Penjaringan Kriteria Dengan Teknik Delphi

Penjaringan kriteria dengan Delphi didapatkan 23 kriteria yang berhubungan dengan pengembangan UKM. Adapun Kriteria hasil penjaringan dengan teknik Delphi terdapat pada Tabel 1 berikut ini :

Tabel 1. Hasil Penjaringan Kriteria Pengembangan UKM

No	Nama Kriteria
1	Peran Pemerintah melalui Dinas terkait
2	Peraturan pemerintah
3	Antar UKM saling bersaing
4	Pengaruh Produk luar negeri
5	Pembiayaan produk ekspor impor
6	Gaya hidup masyarakat
7	Teknologi yang berkembang
8	Pendapatan masyarakat
9	Daya beli masyarakat
10	Bahan baku
11	Ongkos tenaga kerja
12	Pendidikan tenaga kerja
13	Tenaga terampil yang tersedia
14	Kerjasama antar UKM
15	modal usaha
16	Toko penjual tas cukup banyak
17	Promosi
18	Akses lokasi UKM yang mudah
19	Pelatihan & Pembinaan UKM
20	Kemampuan dalam inovasi produk
21	Adanya koperasi tas Gadukan
22	Kondisi pasar
23	Kemampuan manajemen pemasaran

Penentuan Faktor Internal Eksternal berdasarkan Hasil Penjaringan Kriteria Berdasarkan 23 kriteria yang telah didapatkan sebelumnya, maka

dikelompokkan menjadi 2 faktor yaitu faktor internal dan eksternal seperti pada Tabel 2 berikut :

Tabel 2. Pengelompokan Faktor Internal dan eksternal

No	Kriteria	Kategori Faktor
1	Peran Pemerintah melalui Dinas terkait	Faktor Internal
2	Peraturan pemerintah	Faktor Eksternal
3	Antar UKM saling bersaing	Faktor Internal
4	Pengaruh Produk luar negeri	Faktor Eksternal
5	Pembiayaan produk export impor	Faktor Eksternal
6	Gaya hidup masyarakat	Faktor Eksternal
7	Teknologi yang berkembang	Faktor Eksternal
8	Pendapatan masyarakat	Faktor Eksternal
9	Daya beli masyarakat	Faktor Eksternal
10	Bahan baku	Faktor Internal
11	Ongkos Tenaga kerja	Faktor Eksternal
12	Pendidikan tenaga kerja	Faktor Internal
13	Tenaga terampil yang tersedia	Faktor Eksternal
14	Kerjasama antar UKM	Faktor Internal
15	modal usaha	Faktor Internal
16	Toko penjual tas cukup banyak	Faktor Eksternal
17	Promosi	Faktor Internal
18	Akses lokasi UKM yang mudah	Faktor Internal
19	Pelatihan & Pembinaan UKM	Faktor Internal
20	Kemampuan dalam inovasi produk	Faktor Internal
21	Adanya koperasi tas Gadukan	Faktor Internal
22	Kondisi pasar	Faktor Eksternal
23	Kemampuan manajemen pemasaran	Faktor Internal

Evaluasi Pada Faktor Eksternal (EFE) dan Internal (IFE)

Berdasarkan evaluasi faktor internal (IFE) total skor bobot untuk faktor kekuatan sebesar 3,406 dan faktor kelemahan 1,526. Hasil tersebut menunjukkan bahwa UKM tas memiliki keunggulan lebih besar dari pada kelemahan.

Kemudian hasil evaluasi faktor eksternal (EFE) total skor bobot untuk faktor peluang sebesar 3,115 dan skor bobot faktor ancaman sebesar 3,048. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peluang yang dimiliki UKM lebih besar dari pada ancaman.

Tabel 3. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

FAKTOR-FAKTOR INTERNAL UTAMA	KODE	BOBOT	PERINGKAT	SKOR BOBOT
FAKTOR KEKUATAN (STRENGTH)				
1 Pemerintah mendukung penuh UKM melalui dinas terkait	S1	0,228	3	0,684
2 Bahan baku sangat mudah didapatkan	S2	0,118	3	0,354
3 Akses lokasi UKM yang mudah dijangkau	S3	0,171	3	0,513
4 Memiliki kemampuan inovasi produk yang baik	S4	0,077	3	0,231
5 UKM Telah koperasi bersama	S5	0,406	4	1,624
FAKTOR KELEMAHAN(WEAKNESS)				
1 Terdapat persaingan antar sesama UKM Tas Di Gadukan	W1	0,321	2	0,642
2 Pendidikan tenaga kerja tidak terlalu tinggi	W2	0,066	1	0,066

3	Para UKM tas di Kampung Gadukan tidak memiliki kerjasama yang kuat	W3	0,206	2	0,412
4	Pengrajin sulit mendapatkan modal usaha	W4	0,074	1	0,074
5	Promosi UKM tas kampung UKM tas kurang maksimal	W5	0,104	1	0,104
FAKTOR-FAKTOR INTERNAL UTAMA		KODE	BOBOT	PERINGKAT	SKOR BOBOT
6	Para pengrajin tidak mendapatkan pelatihan keterampilan tas	W6	0,172	1	0,172
7	kemampuan manajemen pemasaran tiap UKM masih belum di miliki	W7	0,056	1	0,056
TOTAL			1,00		4,950

Tabel 4. Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE)

	FAKTOR-FAKTOR EKSTERNAL UTAMA	KODE	BOBOT	PERINGKAT	SKOR BOBOT
FAKTOR PELUANG (OPPORTUNITY)					
1	Terdapat peraturan pemerintah terkait pengembangan UKM	O1	0,166	3	0,498
2	Masyarakat banyak yang memiliki gaya hidup fashionable	O2	0,132	2	0,264
3	Teknologi informasi yang perkembangannya cepat	O3	0,077	2	0,154
4	Masyarakat pendapatannya meningkat tiap tahun	O4	0,097	3	0,291
5	Daya beli masyarakat meningkat	O5	0,200	3	0,600
6	Jumlah Toko penjual tas meningkat	O6	0,327	4	1,308
FAKTOR ANCAMAN (THREATS)					
1	Produk tas luar negeri cukup banyak dipasaran	T1	0,256	4	1,024
2	Aktivitas ekspor impor yang terjangkau biayanya	T2	0,104	1	0,104
3	Kenaikan tiap tahun biaya tenaga kerja	T3	0,124	3	0,372
4	Tenaga terampil semakin sulit tersedia	T4	0,154	3	0,462
5	Kondisi pasar yang sulit	T5	0,362	3	1,086
TOTAL			1,00		6,163

Berdasarkan tabel IFE menunjukkan nilai total skor bobot sebesar 4,932 dengan rincian total skor kekuatan 3,406 dan kelemahan 1,526. Hal ini menjelaskan bahwa narasumber memberikan penilaian terbesar pada kekuatan untuk memanfaatkan peluang dan ancaman.

Kemudian untuk EFE total skor bobot sebesar 6,163 dengan rincian peluang sebesar 3,115 dan ancaman 3,048. Hal ini menjelaskan bahwa narasumber memberikan penilaian jika peluang lebih besar dari pada ancaman.

Perumusan Strategi Hasil Analisis SWOT

Hasil rumusan strategi dengan menggunakan analisis SWOT

mendapatkan 18 alternatif strategi seperti berikut ini :

a. Strategi S-O (*Strength-Opportunities*)

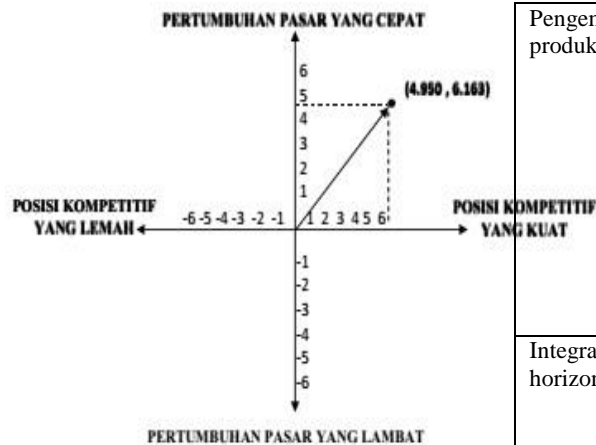
1. Koperasi bersama UKM Tas di Gadukan harus meningkatkan kinerja pemasarannya dengan menemui secara langsung pemilik toko tas (S5,O5,O6).
2. Para pengrajin tas wajib ikut serta dalam pameran produk UKM dengan penyelenggara dinas Koperasi UMKM dan Disperindag (S1,O1).
3. Perlu update informasi dari internet terkait tas model terbaru untuk semua pengrajin guna meningkatkan ide inovasi produk (S4,O2, O3).

4. Pengrajin tas di Gadukan perlu meningkatkan produksinya (S2,S5,O4,O5,O6).
 5. Selalu melakukan promosi lokasi UKM agar lebih dikenal dengan mengikuti Pameran UKM oleh dinas terkait (S1,S3,O1).
- b. Strategi S-T (*Strength – Threats*)
1. Perlunya membuat tas dengan desain dan motif yang berbeda dari produk luar negeri untuk menghindari persaingan (S4,T1,T2).
 2. Pengrajin perlu mencoba melakukan pemasaran produk hingga ke luar negeri terutama wilayah Asia Tenggara (S1,T2,T5).
 3. Perlunya pelatihan keterampilan bagi seluruh pemilik UKM tas guna meningkatkan skill (S1,T4).
 4. Perlunya kerjasama antara pengrajin dengan dinas terkait untuk pengadaan pameran produk fashion hasil UKM. (S1,T1,T2,T5).
- c. Strategi W-O (*Weakness- Opportunities*)
1. Dalam hal pemasaran seluruh pengrajin harus saling kerjasama. (W1,W3,W5,W7,O6).
 2. Perlunya peningkatan pengetahuan tenaga kerja terkait teknologi Informasi melalui pelatihan pemasaran online (W2,W5,W6,W7, O3).
 3. Pemberian modal tanpa jaminan bagi UKM perlu di dorong oleh Pemerintah agar UKM mampu mengembangkan usahanya (W4, O1).
 4. Pembinaan dan pelatihan pengembangan produk pada UKM perlu dilakukan lebih sering oleh dinas terkait (W2,W6,O1).
- d. Strategi W-T (*Weakness – Threats*)
1. Melakukan kerjasama antar sesama pengrajin tas untuk menghasilkan produk yang lebih unggul dari produk impor (W1,W3,T1,T2,T5).
 2. Perlunya suatu pelatihan dalam melakukan ekspor produk keluar negeri oleh pengrajin tas (W5,W6,T1,T2,T5).
 3. Melakukan inovasi pemasaran secara bersama-sama antar pengrajin (W1,W3,W5,W7,T1, T5).
 4. Menjadikan Kampung Gadukan sebagai destinasi wisata belanja Tas di Kota Surabaya dengan cara bekerjasama dengan dinas Pariwisata (W5,W7,T5).
 5. Perlu melakukan perubahan sistem pengajian karyawan dengan cara gaji ditentukan berdasarkan tingkat produktifitas tiap karyawan (W4,T3).

Matriks Grand Strategi

Matriks Grand Strategi atau biasa disebut matriks strategi besar dalam analisisnya yaitu menentukan posisi organisasi ke dalam suatu diagram. Berdasarkan hasil evaluasi faktor internal (IFE) dan eksternal (EFE) menghasilkan skor bobot kemudian skor bobot dijadikan acuan untuk menentukan posisi UKM tas Gadukan Surabaya.

Berdasarkan hasil Grand Strategi maka UKM tas Di Gadukan Surabaya berada di kuadran I sehingga menghasilkan strategi yang tepat sesuai kuadran I yaitu strategi yang berkaitan pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi kebelakang, integrasi horizontal dan diversifikasi terkait.



Gambar 1. Posisi UKM Tas dalam Diagram Matrik Grand Strategi

Tahap Penyesuaian Strategi Hasil Grand Strategi Dengan Strategi Hasil Analisis SWOT

Setelah didapatkan posisi UKM tas dalam diagram matrik Grand Strategi, maka ditentukan pemilihan strategi alternatif hasil analisis SWOT yang sesuai dengan hasil Grand Strategi. Dari hasil pemilihan strategi dengan menyesuaikan dari hasil Grand Strategi menghasilkan 10 strategi hasil SWOT yang sesuai dengan Grand Strategi.

Tabel 5. Penyesuaian Strategi Hasil SWOT Dengan Hasil Grand Strategi

Kategori Strategi Hasil Matriks Grand Strategi	Strategi Hasil SWOT yang sesuai hasil Grand Strategi
Pengembangan pasar	<ol style="list-style-type: none"> Pengrajin perlu mencoba melakukan pemasaran produk hingga ke luar negeri terutama wilayah Asia Tenggara. Mengikuti pelatihan dalam melakukan ekspor produk keluar negeri oleh pengrajin tas.
Penetrasi pasar	<ol style="list-style-type: none"> Koperasi bersama UKM Tas di Gadukan harus meningkatkan kinerja pemasarannya dengan menemui secara langsung pemilik toko tas. Selalu melakukan promosi lokasi UKM agar lebih dikenal dengan mengikuti Pameran UKM oleh dinas terkait. Para pengrajin tas wajib ikut serta dalam pameran produk UKM dengan penyelenggara dinas Koperasi UMKM dan Disperindag.

Pengembangan produk	<ol style="list-style-type: none"> Perlu update informasi dari internet terkait tas model terbaru untuk semua pengrajin guna meningkatkan ide inovasi produk. Perlunya membuat tas dengan desain dan motif yang berbeda dari produk luar negeri untuk menghindari persaingan. Pembinaan dan pelatihan pengembangan produk pada UKM perlu dilakukan lebih sering oleh dinas terkait.
Integrasi horizontal	<ol style="list-style-type: none"> Perlunya kerjasama antara pengrajin dengan dinas terkait untuk pengadaan pameran produk fashion hasil UKM. Menjadikan kampung Gadukan sebagai destinasi wisata belanja Tas di Kota Surabaya dengan cara bekerjasama dengan dinas Pariwisata.

Penentuan Strategi Yang Tepat Dengan Pembobotan Analytical Hierachy Process (AHP)

Berdasarkan Tabel 5. Maka didapatkan 10 strategi alternatif hasil SWOT yang sesuai dengan strategi hasil matrik Grand Strategi. Dari 10 strategi tersebut kemudian akan dipilih satu yang memiliki bobot paling besar dari perhitungan AHP. Dipilih salah satu dari 10 strategi alternatif tersebut bukan berarti menghilangkan strategi yang lainnya. Akan tetapi 9 strategi lainnya akan tetap diimplementasikan apabila strategi yang sebelumnya telah berhasil dalam implementasinya.

Strategi yang terpilih tentunya akan berdampak dengan strategi yang lain sebab dalam perancangan strategi alternatif dirancang untuk menghasilkan strategi yang saling berdampak dengan yang lain.

Tabel 6. Penentuan Strategi Dengan AHP

No	Strategi	Bobot AHP
1	Menjadikan Kampung Gadukan sebagai destinasi wisata belanja Tas di Kota Surabaya dengan cara bekerjasama dengan dinas Pariwisata.	0,241
2	Koperasi bersama UKM Tas di Gadukan harus meningkatkan kinerja pemasarannya dengan menemui secara langsung pemilik toko tas.	0,168
3	Perlunya kerjasama antara pengrajin	0,124

	dengan dinas terkait untuk pengadaan pameran produk fashion hasil UKM.	
4	Perlunya membuat tas dengan desain dan motif yang berbeda dari produk luar negeri untuk menghindari persaingan	0,107
5	Pembinaan dan pelatihan pengembangan produk pada UKM perlu dilakukan lebih sering oleh dinas terkait.	0,104
6	Perlu update informasi dari internet terkait tas model terbaru untuk semua pengrajin guna meningkatkan ide inovasi produk.	0,066
7	Selalu melakukan promosi lokasi UKM agar lebih dikenal dengan mengikuti Pameran UKM oleh dinas terkait.	0,065
8	Para pengrajin tas wajib ikut serta dalam pameran produk UKM dengan penyelenggara dinas Koperasi UMKM dan Disperindag.	0,049
9	Mengikuti pelatihan dalam melakukan ekspor produk keluar negeri oleh pengrajin tas.	0,045
10	Pengrajin perlu mencoba melakukan pemasaran produk hingga ke luar negeri terutama wilayah Asia Tenggara.	0,031

Dari hasil penentuan strategi dengan AHP berdasarkan tabel 6, maka strategi yang perlu diprioritaskan untuk implementasi yaitu menjadikan kampung Gadukan sebagai destinasi wisata belanja Tas di Kota Surabaya dengan cara bekerjasama dengan dinas Pariwisata. Strategi tersebut memang saat ini sangat dibutuhkan dalam pengembangan Kampung UKM tas Di Gadukan Surabaya sebab rata-rata pengrajin kesulitan utamanya yaitu pemasaran produknya. Dengan dijadikan pusat wisata belanja, maka kampung Gadukan akan makin banyak dan sering didatangi pembeli secara langsung maupun tengkulak. Selain itu, lokasi UKM juga akan menjadi lebih dikenal.

Pengaruh yang ditimbulkan apabila kampung Gadukan dijadikan pusat wisata belanja tas tentu akan berpengaruh terhadap implementasi strategi yang lainnya yaitu seperti penjualan koperasi tas akan meningkat, pameran produk tas makin sering dilakukan, kemampuan inovasi pengrajin akan meningkat karena banyak yang pesan tas sesuai dengan model yang diinginkan pembeli, dan akan mampu bersaing dengan produk impor.

KESIMPULAN

Dari hasil pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari hasil identifikasi kekuatan mendapatkan 5 faktor, kelemahan 7 faktor, Peluang 6 faktor, dan ancaman 5 faktor.
2. Analisis SWOT menghasilkan strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T, strategi W-T dimana masing-masing menghasilkan 5 alternatif strategi S-O, 4 alternatif strategi W-O, 4 alternatif strategi S-T, 5 alternatif strategi W-T.
3. Hasil dari analisa matrik Grand Strategi menunjukkan bahwa kampung UKM tas Gadukan Surabaya berada di posisi I dalam kuadran. Maka strategi yang tepat untuk kuadran I yaitu pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi horizontal, divestasi, dan likuidasi.
4. Berdasarkan hasil penentuan strategi alternatif SWOT yang sesuai dengan posisi kuadran I diagram Grand strategi menghasilkan 10 strategi alternatif yang sesuai. Dari 10 strategi yang didapatkan terpilih strategi Menjadikan Kampung Gadukan sebagai destinasi wisata belanja Tas di Kota Surabaya dengan cara bekerjasama dengan dinas Pariwisata dengan bobot paling tinggi yaitu 0,241.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Afifuddin. 2010. Pengantar Administrasi Pembangunan. Bandung: CV Alfabeta.
- David, F.R. 2009. *Strategic Management*, Edisi 12, PT. Salemba Empat, Jakarta.
- Saaty, T. L. 1980. *The Analytical Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*. New York: McGraw-Hill.
- Humphrey Albert S. 1960. "ANALISIS SWOT"

- (<http://search.proquest.com/docview/758229537/3470F0F34E/CD484APQ/1?accountid=45762>)
18 Juni 2018.
- Tabucanon, M.T 1988. *Multiple Criteria Decision Making In Industri*. Elsevier Science Publishers.
- Tambunan, T. 2009. *UMKM di Indonesia*. Bogor: Ghalia.
- Jurnal**
- Alyas, & Rakib M. 2017. Strategi Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Dalam Penguatan Ekonomi Kerakyatan Studi kasus Usaha Roti Maros Kabupaten Maros. *Jurnal ilmiah Sosiohumaniora*, Volume 19 No. 2 Juli 2017 : 114 – 120.
- Ciptomulyono, U. 2009. Integrasi metode Delphi dan prosedur analisis Hirarkhis (AHP) untuk identifikasi dan penetapan prioritas objective/kriteria keputusan. *Jurnal IPTEK*, Vol. 7.
- Doke, E.R and Swanson, N.E.1995. "Decision Variables For Selecting Prototyping In Information System Development: A Delphi Study of MIS Manager". *Information and Management* 29(4), 173-182.
- Destari, F., & Harjanti, W. Competitive Advantages through Entrepreneurship Orientation and Innovation in Creative Batik Industry in Jember District. Editorial Board.
- Kunhadi, D., & Harjanti, W. 2018. Peranan Industri Pengolahan Kripik" Tempe Geti" Dalam Menggerakkan Perekonomian Daerah Ngawi. *EKUITAS: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 12(3), 401-416.
- Harjanti, W. 2018. Creating Discomfort Zone with Entrepreneurship. *Social Science and Humanities Journal*, 613-616.
- Riyanto, O. A. W., Riyadi, S., & Kusuma, M. I. 2018. Small-Medium Enterprises (SMEs) Batik Tulis in Jetis Village, District of Sidoarjo. *Kontribusi (Research Dissemination for Community Development)*, 1(2), 29-32.
- Rahmana A., Iriani Y., & Oktarina R. 2012. Strategi Pengembangan Usaha Kecil Menengah Sektor Industri Pengolahan. *Jurnal Ilmiah Program Studi Teknik Industri, Universitas Widyatama, Badung*.
- Skripsi, Tesis dan Disertasi**
- Saragi Anggreini A. 2016. Strategi Pengembangan Usaha Kecil Menengah Sektor Industri Kerajinan Batu Bata Berdasarkan Analisis SWOT studi kasus Kecamatan Piyungan Kab. Bantul D.I. Yogyakarta, Skripsi Program Studi Pendidikan Ekonomi, Universitas Sanata Dharma , Yogyakarta.
- Internet**
- Otoritas Jasa Keuangan. 2017 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, [Ojk.go.id](http://www.ojk.go.id), Diakses 15 Juni 2018, < [http:// www.ojk.go.id/sustainable-finance/id/peraturan/undang-undang/Pages/Undang-Undang-Republik-Indonesia-Nomor-20-Tahun-2008-Tentang-Usaha-Mikro,-Kecil,-dan-Menengah.aspx](http://www.ojk.go.id/sustainable-finance/id/peraturan/undang-undang/Pages/Undang-Undang-Republik-Indonesia-Nomor-20-Tahun-2008-Tentang-Usaha-Mikro,-Kecil,-dan-Menengah.aspx)>
- Badan Pusat Statistik. 2016. Tabel Perkembangan UMKM, BPS.go.id, Diakses 15 Juni 2018, <<https://www.bps.go.id/statictable/2014/01/30/1322/tabel-erkembangan-umkm-pada-periode-1997--2013.html>>.