

FORMULASI STRATEGI USAHA MAKANAN RINGAN TRADISIONAL NY. GAN DI SURABAYA

Evan Pramono Ongkorahardjo

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: evanpramono11@gmail.com

Abstrak— Usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) memiliki perkembangan dan kontribusi yang besar pada perekonomian nasional, khususnya pada industri makanan. Ada beberapa masalah yang sering dihadapi oleh usaha yang bergerak di bidang makanan, seperti persaingan yang ketat, keuntungan yang kecil, penjualan yang menurun, dsb. Untuk itu perlu solusi strategi yang tepat guna mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut. Pada skripsi ini, peneliti melakukan penelitian terhadap usaha NY. GAN yang bergerak pada bidang makanan tradisional wingko dan teng-teng. Peneliti menganalisis lingkungan eksternal dan internal dari usaha NY. GAN. Dan dari hasil analisis tersebut, peneliti akan merumuskan alternatif strategi untuk usaha NY. GAN. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif, yaitu dengan melakukan wawancara semi-terstruktur pada informan dengan teknik *purposive sampling*. Peneliti menguji validitas dan reliabilitas data dengan menggunakan teknik triangulasi sumber. Hasil dari analisis lingkungan eksternal dan internal dari usaha NY. GAN akan menghasilkan beberapa alternatif strategi, yang akan dianalisis lagi dengan analisis *SWOT*, lalu peneliti merumuskan strategi yang tepat guna mengembangkan usaha NY. GAN. Alternatif-alternatif strategi yang dirumuskan adalah strategi pengembangan produk, strategi pengembangan pasar, dan strategi penghematan.

Kata kunci - Formulasi Strategi, Pengembangan Usaha, Usaha NY. GAN.

I. PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan bentuk usaha yang paling umum di Indonesia. Hal ini dapat dibuktikan dengan data-data yang didapatkan oleh penulis dari Kementerian Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah di tahun 2012, yaitu jumlah dari seluruh UMKM di Indonesia yang mencapai 99,99% dari jumlah unit usaha di Indonesia. Selain itu UMKM juga sebagai penyedia lapangan pekerjaan di Indonesia. Tercatat UMKM menyerap 97,16% dari seluruh tenaga kerja di Indonesia. UMKM juga menyumbang sebanyak 59,08 persen pemasukan Produk Domestik Bruto (PDB), dan melalui pembayaran pajak, sebesar Rp 4.869.568.100.000.000,- (Depkop, 2012). Dari data-data diatas, dapat disimpulkan bahwa, UMKM merupakan salah satu fondasi utama dalam menopang perekonomian Indonesia. (www.depkop.go.id) Pemberdayaan UMKM penting diselenggarakan guna mengatasi permasalahan-permasalahan yang dialami oleh usaha-usaha mikro, kecil, dan menengah ini.

Berdasarkan dari hasil survey yang dilakukan oleh Hamid dan Susilo (2011), ada beberapa masalah yang dihadapi oleh usaha-usaha mikro, kecil, dan menengah di Provinsi DIY,

antara lain: (1) Pemasaran; (2) Modal dan pendanaan; (3) Inovasi dan pemanfaatan teknologi informasi; (4) Pemakaian bahan baku; (5) Peralatan produksi; (6) Penyerapan dan pemberdayaan tenaga kerja; (7) Rencana pengembangan usaha; dan (8) Kesiapan menghadapi tantangan lingkungan eksternal. Berkaitan dengan berbagai masalah yang dihadapi UMKM, maka diperlukan strategi untuk mengatasinya.

Dalam rangka pemberdayaan UMKM tersebut, maka direkomendasikan berbagai kebijakan dan strategi meliputi: (1) Berbagai pelatihan dalam pengembangan produk yang lebih variatif dan berorientasi kualitas dengan berbasis sumber daya lokal; (2) Dukungan pemerintah pada pengembangan proses produksi dengan revitalisasi mesin dan peralatan yang lebih modern; (3) Pengembangan produk yang berdaya saing tinggi dengan muatan ciri khas local; (4) Kebijakan kredit oleh perbankan dengan bunga lebih murah dan proses lebih sederhana; (5) Peningkatan kualitas infrastruktur fisik maupun non-fisik untuk menurunkan biaya distribusi; (6) Dukungan kebijakan pengembangan promosi ke pasar ekspor maupun domestik dengan berbagai media yang lebih modern dan bervariasi. Kebijakan-kebijakan tersebut akan sangat efektif diterapkan, pada UMKM dalam industri yang perkembangannya sangat positif dan memberikan kontribusi yang besar bagi pertumbuhan ekonomi nasional, seperti industri makanan.

Industri makanan merupakan industri yang perkembangannya sangat positif dan memberikan kontribusi yang besar bagi pertumbuhan ekonomi nasional. Hal ini dikutip dari pernyataan Dirjen Industri Agro Kementerian Perindustrian Panggah Susanto Kamis (29/1/2015) yang bunyinya, “Kontribusi industri makanan dan minuman, secara kumulatif terhadap produk domestik bruto (PDB) nonmigas sebesar 35–40 persen”, “Pertumbuhan itu termasuk tertinggi pada cabang industri nonmigas dengan persentase pertumbuhan mencapai 8,80 persen. Selain itu, industri makanan dan minuman dapat menyerap tenaga kerja langsung lebih dari 1,6 juta orang pada 2014. Kontribusi produk makanan, minuman pada penerimaan devisa hingga kuartal III 2014 mencapai USD 1,64 miliar” (Kementerian Perindustrian, 2015).

Usaha-usaha dalam Industri makanan dapat berkembang dengan cara menambah kapasitas produksi berupa penambahan kapasitas mesin, penambahan sumber daya manusia (SDM), dan lain-lain. Dalam hal perkembangan usaha makanan ringan, usaha makanan ringan juga sangat bergantung pada minat pasar terhadap produk-produk yang dihasilkannya.

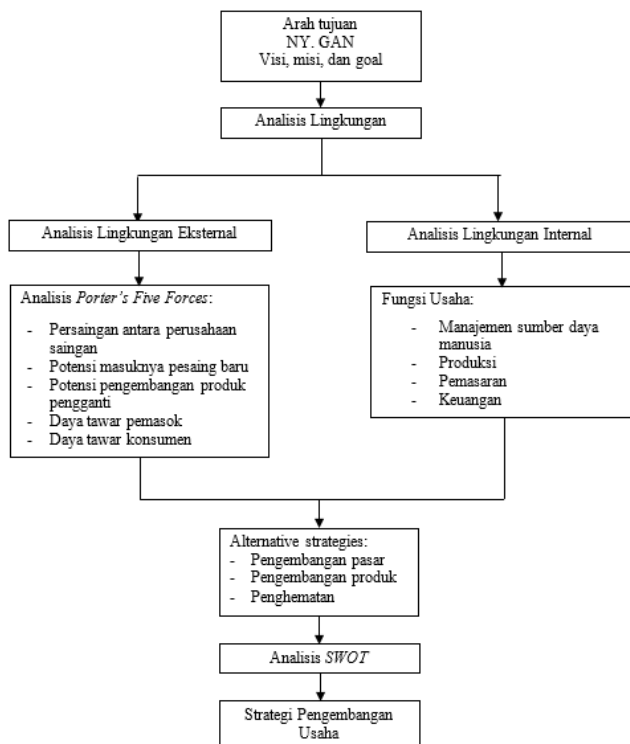
Apabila usaha makanan ringan tersebut tidak dapat memenuhi kompetensi-kompetensi tersebut, maka hal itu akan menjadi masalah bagi usaha tersebut.

NY. GAN merupakan salah satu usaha makanan ringan tradisional yang berada di Surabaya. NY. GAN yang berada di Jl. Puri Mas Regency B9 no. 11, Surabaya. Usaha NY. GAN bergerak di bidang makanan ringan tradisional wingko dan teng-teng. NY. GAN didirikan pada tahun 1998 di Surabaya, oleh Herry dan Yusika. Ada beberapa masalah yang sedang dihadapi oleh NY. GAN, yaitu masalah keuntungan usaha yang semakin menipis. Pemilik menuturkan bahwa dahulu, bahan baku dari pembuatan produk wingko jauh lebih murah dari harga produk wingko yang dapat ditawarkan di pasaran. Seiring dengan berjalannya waktu, harga bahan baku pembuatan wingko semakin naik, namun kenaikan harga pasar untuk produk wingko jauh lebih rendah. Hal ini menjadi masalah bagi Herry dan Yusika selaku pemilik dari usaha NY. GAN, karena keuntungan penjualannya yang terlalu kecil dan semakin lama semakin mengecil.

Berdasarkan fenomena-fenomena diatas, peneliti ingin memformulasikan bagaimana strategi yang tepat untuk mengembangkan usaha NY. GAN, dengan cara menganalisis situasi lingkungan internal dan eksternal usaha NY. GAN, dan juga Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat (SWOT) dari usaha NY. GAN.

II. METODE PENELITIAN

Kerangka Kerja Penelitian:



Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian Formulasi Strategi Usaha Makanan Ringan Tradisional NY. GAN di Surabaya

Sumber: Galavan (2004), David (2011), Bateman dan Snell (2002) (telah diolah kembali)

Jenis penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Menurut Sugiyono (2010), penelitian kualitatif deskriptif adalah “penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive*, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari generalisasi” (p. 14). Obyek dalam penelitian ini adalah mendeskripsikan pengelolaan usaha pada usaha NY. GAN dan menganalisis situasi dan kondisi lingkungan eksternal dan internal pada usaha NY. GAN, serta memformulasikan strategi yang tepat untuk mengembangkan Usaha NY. GAN. Subyek dalam penelitian ini adalah Herry dan Yusika, selaku pemilik dari usaha NY. GAN.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan wawancara semiterstruktur. Menurut Sugiyono (2010), wawancara semiterstruktur adalah: Wawancara yang sudah termasuk dalam kategori *in-depth interview*, yang pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan (p. 413).

Nara sumber dalam penelitian ini adalah Herry dan Yusika sebagai pemilik dari usaha NY. GAN, dan pegawai NY. GAN. Teknik pemilihan nara sumber yang dilakukan dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2010), *purposive sampling* adalah, “teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalkan orang tersebut yang dianggap tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek/situasi sosial yang diteliti” (p. 392). Menurut Sugiyono (2010), uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (obyektivitas).

a. Uji Credibility

– Perpanjangan pengamatan

Menurut Sugiyono (2010), dengan perpanjangan pengamatan, berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru.

– Triangulasi Sumber

Menurut Sugiyono (2010), pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu.

– Menggunakan Bahan Referensi

Menurut Sugiyono (2010), adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Contoh: data hasil wawancara, foto-foto, dan rekaman.

– Mengadakan *Member Check*

Menurut Sugiyono (2010), proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data.

b. Uji *Dependability*

Menurut Sugiyono (2010), uji ini dilakukan oleh auditor yang independen atau pembimbing dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian. Bagaimana peneliti mulai menentukan masalah/fokus, memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data, melakukan uji keabsahan data, sampai membuat kesimpulan.

c. Uji *Confirmability*

Menurut Sugiyono (2010), menguji *confirmability* berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *confirmability*.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil dan Sejarah Perusahaan

NY. GAN merupakan sebuah usaha yang bergerak di bidang produksi jajan tradisional seperti wingko dan teng-teng. Berdasarkan wawancara singkat yang dilakukan peneliti pada pemilik dari NY. GAN, yaitu Herry dan Yusika, NY. GAN didirikan pada bulan September, tahun 1998 oleh Herry dan Yusika, yang sampai sekarang tetap menjadi pemiliknya. Usaha NY. GAN bermula dari hasil pengamatan Herry dan Yusika akan permintaan pasar yang besar untuk produk jajan tradisional wingko dan teng-teng pada saat itu. Selain itu, keuntungan produksi jajan tradisional wingko dan teng-teng pada saat itu cukup besar. Selain karena harga bahan bakunya murah, harga pasar untuk produk wingko dan teng-teng pun masih jauh diatas harga bahan baku, dan biaya produksi untuk produk wingko dan teng-teng pada saat itu.

Visi dari NY. GAN adalah untuk berkembang menjadi pemain besar pada industri jajan tradisional, wingko dan teng-teng, sedangkan misinya adalah untuk memenuhi kebutuhan gizi masyarakat sekitar. Nilai-nilai yang dianut NY. GAN dalam usahanya adalah, keamanan, kebersihan, kejujuran, dan keadilan (*ceng li*). Rencana jangka panjang NY. GAN adalah untuk memperluas pemasaran produknya dengan cara mencari *channel* untuk dititipi produk. Sedangkan untuk rencana jangka pendeknya NY. GAN ingin untuk melakukan inovasi produk. Cara NY. GAN dalam mengukur kinerja usahanya adalah dengan melihat omzet atau penjualan perbulan usaha NY. GAN. Tempat usaha dan produksi dari NY. GAN terletak di jalan Puri Mas Regency B9 no. 11, Surabaya. Jumlah tempat usaha dan produksi dari NY. GAN masih baru satu, yaitu hanya di Surabaya saja. Sedangkan untuk bentuk usaha, NY. GAN merupakan usaha yang termasuk dalam katagori *home industry*. NY. GAN mempekerjakan 4 orang pegawai yang bekerja dalam proses produksi pembuatan wingko dan teng-teng. Omzet usaha NY. GAN kurang lebih adalah sebesar Rp 400.000.000,00 per tahun. Dalam kegiatan operasional

usaha NY. GAN sehari-hari, Herry dan Yusika menjalankan dan mengawasi usaha secara langsung, Herry dan Yusika sangatlah memperhatikan kebersihan dan keamanan dari produk jualannya. Produk-produk yang dihasilkan oleh NY. GAN juga dibuat dari bahan baku yang berkualitas tinggi dan terjamin. Herry dan Yusika sudah memiliki sistem yang mengatur jadwal kegiatan produksi mereka, seperti jadwal hari produksi. Hal ini dilakukan agar produk usaha mereka kualitasnya prima dan tidak kadaluarsa. Selain itu, Herry dan Yusika juga sangat memperhatikan hubungan mereka dengan para supplier. Hal ini dilakukan guna menjamin kelancaran penjualan dan pemasaran dari produk NY. GAN.

Analisis Lingkungan Eksternal

a. Persaingan Antara Perusahaan Saingan

NY. GAN memiliki banyak pesaing langsung dalam usaha makanan ringan tradisional wingko dan teng-teng. Namun menurut informan, ada satu pesaing yang memiliki daya saing yang kuat, karena memiliki kualitas dan rasa produk yang baik, yaitu makanan ringan tradisional wingko dan teng-teng cap LILI. LILI merupakan pemain lama dalam industri makanan tradisional wingko dan teng-teng ini. LILI juga menjadi referensi utama bagi NY. GAN untuk menentukan harga ataupun dalam melakukan inovasi produk, seperti kemasan, pilihan rasa, dan lain-lain. Selain LILI, ada juga sangat banyak pesaing-pesaing lainnya dalam industri tersebut, seperti: Dua Merpati, Cap Kereta Api, Cap Stoom Mini, dll, yang menimbulkan ancaman pada usaha NY. GAN.

Ancaman pesaing bagi usaha NY. GAN adalah, penjualan dapat menurun, dikarenakan kehilangan pelanggan. Keunggulan NY. GAN dalam mengatasi ancaman dari pesaing-pesaing tersebut adalah, NY. GAN memiliki kualitas dan rasa di atas rata-rata, dibandingkan dengan produk-produk lainnya. Sedangkan kelemahan NY. GAN adalah, efisiensi pembuatan produk dari NY. GAN yang masih kurang, juga pemasaran produk NY. GAN yang masih lemah/minim.

Kelemahan-kelemahan tersebut membuat posisi NY. GAN dalam persaingan di industri makanan ringan tradisional wingko dan teng-teng tersebut cenderung dipengaruhi dari pada mempengaruhi. Hal ini disebabkan karena penjual dalam industri tersebut sangatlah banyak. Upaya yang dilakukan NY. GAN dalam menghadapi persaingan tersebut adalah dengan menekan biaya menjadi sekecil mungkin, namun tetap memperhatikan juga kualitas dan rasa dari produk-produk NY. GAN. Narasumber juga menjelaskan bahwa, pelanggan tidak terlalu mudah juga untuk beralih kepada produk lain, karena narasumber meyakini bahwa kualitas dan rasa produk NY. GAN adalah diatas rata-rata.

b. Potensi Masuknya Pesaing Baru

Menurut narasumber, para konsumen dari NY. GAN cukup loyal terhadap produk-produk NY. GAN. Sehingga ketika ada pesaing baru yang masuk, maka hal itu tidak membuat penjualan NY. GAN menurun dengan tajam. Berkaitan dengan kemudahan untuk masuk dan bersaing ke

dalam industri makanan tradisional wingko dan teng-teng ini, narasumber mengungkapkan bahwa hal itu bisa menjadi mudah ataupun sulit. Mudah karena persyaratan modal yang dibutuhkan guna memulai usaha makanan tradisional wingko dan teng-teng adalah tidak terlalu besar. Juga kemudahan untuk mendapatkan saluran distribusi untuk bahan baku bagi pesaing baru, bisa sulit bisa mudah. Kesulitannya adalah karena rasa dan kualitas akan sangat menentukan berhasil atau gagalnya memulai usaha di bidang ini. Selain itu persaingan di industri makanan tradisional wingko dan teng-teng ini sudahlah sangat padat dan sengit.

c. Potensi Pengembangan Produk Pengganti

Potensi pengembangan produk pengganti untuk produk pengganti wingko dan teng-teng adalah tinggi. Hal ini dikarenakan jenis produk untuk bidang makanan tradisional adalah sangat banyak, sehingga mudah untuk menggantikannya antara satu dengan lainnya, contohnya adalah produk almond *crispy*. Menurut narasumber, kualitas produk pengganti dibandingkan dengan produk NY. GAN adalah bagus. Selain itu tingkat harga produk pengganti adalah berbeda-beda.

Hal-hal tersebut membuat pelanggan dapat dengan mudah untuk beralih kepada produk pengganti. Selama ini, upaya-upaya yang dilakukan NY. GAN untuk mengatasi permasalahan tersebut adalah, dengan menambah varian rasa menggunakan cara, membuat inovasi produk dengan menggunakan bahan baku yang berbeda. Contohnya seperti awalnya produk NY. GAN teng-teng hanya menggunakan bahan baku kacang, namun sekarang NY. GAN berinovasi dengan membuat teng-teng menggunakan bahan baku mente, dan yang terbaru adalah dengan menggunakan kenari. Hal ini dilakukan juga untuk menghindarkan pelanggan dari kebosanan.

d. Daya Tawar Pemasok

Daya tawar pemasok pada usaha NY. GAN adalah cukup tinggi. Hal ini dikarenakan, menurut narasumber, hubungan antara NY. GAN dan pemasok adalah saling membutuhkan dan sudah terjalin kerjasama dagang cukup lama. NY. Gan memiliki 4 pemasok, yang dimana pemasok lainnya adalah hanya sebagai cadangan, ketika pemasok utama kehabisan stok barang yang dibutuhkan oleh NY. GAN. Pengaruh jumlah pemasok tersebut besar bagi daya tawar pemasok, karena dengan ada hanya 4 pemasok untuk proses produksi NY. GAN, itu menandakan ketergantungan NY. GAN terhadap pemasoknya adalah tinggi. Sedangkan dampak daya tawar pemasok bagi NY. GAN adalah apabila harga bahan bakunya tinggi, maka keuntungan penjualan NY. GAN akan menjadi sangat tipis. Hal ini dikarenakan tingkat harga untuk produk wingko dan teng-teng di pasaran sangatlah sensitif, dan juga *range* harga dari produk wingko dan teng-teng di pasaran, adalah kecil. Cara yang dilakukan NY. GAN dalam menghadapi daya tawar pemasok adalah dengan membina hubungan yang baik dengan pemasok dengan cara, menjalin kepercayaan antara satu dengan yang lain, berlangganan/sering beli di pemasok tersebut. Hal itu juga dapat menjadi jalan bagi

NY. GAN untuk menawarkan harga bahan baku.

e. Daya tawar konsumen

Pengaruh daya tawar konsumen terhadap usaha NY. GAN cukup tinggi, hal ini disebabkan karena jumlah penjual produk serupa dalam industri tersebut banyak. Dampak daya tawar konsumen terhadap Usaha NY. GAN adalah, harga pasar dari produk wingko dan teng-teng bisa turun. Hal ini mengakibatkan keuntungan penjualan menjadi menipis. Upaya yang dilakukan NY. GAN untuk menghadapi daya tawar konsumen adalah dengan meningkatkan kualitas produk dari NY. GAN sehingga konsumen merasa puas.

Pembahasan Lingkungan Eksternal

Strategi yang ditempuh oleh organisasi akan berhasil ketika mereka memiliki keunggulan kompetitif, atas strategi yang dimiliki oleh perusahaan saingan. Dalam hal ini NY. GAN memiliki keunggulan kompetitif seperti memiliki kualitas dan rasa produk yang di atas rata-rata, dibandingkan dengan produk-produk lainnya. Selain itu NY. GAN juga berusaha menekan harga dengan tetap mempertahankan kebaikan kualitas produknya. Hal ini membuat kesempatan NY. GAN untuk berhasil dalam industri ini, terbuka.

Intensitas daya saing dalam industri makanan minuman ringan ini adalah tinggi, hal ini dibuktikan dengan kemudahan untuk masuknya pesaing-pesaing baru pada industri ini. NY. GAN harus memiliki kualitas produk, tingkat harga, dan sumberdaya yang substansial untuk mengatasi persaingan dari pesaing baru.

Tekanan dari produk pengganti akan meningkat ketika harga produk pengganti itu menjadi lebih terjangkau, dan *switching cost* dari kedua produk tersebut menurun. Mengingat harga dari produk pengganti untuk produk wingko dan teng-teng yang bermacam-macam, maka perlu untuk menjaga efisiensi proses produksi untuk menciptakan tingkat harga dari produk yang bagus.

Daya tawar dari pemasok akan naik ketika pemasok berada pada skala yang besar dan memiliki jumlah yang lebih sedikit dari pembeli. Jumlah pembeli dari produk wingko dan teng-teng NY. GAN adalah banyak, karena *range* target konsumen dari NY. GAN yang besar, namun jumlah pesaing pada industri sejenis juga kuat sehingga bisa dilakukan upaya-upaya seperti, mengurangi persediaan dengan metode pengiriman *just-in-time*, mempercepat ketersediaan komponen produk yang baru, meningkatkan kualitas produk, dan juga penghematan.

Daya tawar dari konsumen akan naik ketika pembelian dari industri makanan ringan ini berkonsentrasi pada jumlah yang banyak dari pemain besar. Karena itu NY. GAN memberikan diskon kecil ketika konsumen melakukan pembelian produk dalam jumlah yang besar. Hal ini dilakukan untuk memberi keuntungan pada konsumen, dan meningkatkan keinginan beli dari konsumen, selain juga memperkuat pemasaran dan jumlah penjualan produk.

Kondisi eksternal perusahaan tinggi dan perusahaan

dapat menghindari ancaman dengan memanfaatkan peluang yang ada, hal ini ditunjukkan oleh penelitian pada jurnal Strategi Pengembangan Usaha Pembenihan Udang Vadame (Studi Kasus pada PT Suri Tani Pemuka – Serang, Banten), *Journal NeO-Bis*, bahwa Dari hasil identifikasi terhadap faktor-faktor eksternal perusahaan dihasilkan peluang yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan, yaitu peningkatan jumlah petambak udang vadame di seluruh Indonesia, adanya kebijakan pemerintah yang mendorong peningkatan ekspor udang vadame. Hal ini juga memungkinkan bagi usaha NY. GAN bila memperkuat daya saing usaha dengan memanfaatkan peluang yang ada guna berhasil dalam persaingan.

Analisis Lingkungan Internal

a. Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam mengelola sumber daya manusia pada usaha NY. GAN, pemilik mengadakan sendiri pelatihan untuk para karyawannya, guna meningkatkan kinerja mereka. Pada awal pelatihan, pemilik mengajar dan mendampingi secara langsung materi pelatihan pada para karyawannya. Setelah karyawan dirasa mampu untuk mengerjakan sendiri, pemilik mulai untuk memberi tanggung jawab pada karyawannya untuk mengerjakan sendiri proses pembuatan produk. Materi dalam pelatihannya itu adalah tentang langkah-langkah kerja, jumlah bahan baku yang dibutuhkan dalam proses produksi, dan juga kebersihan. Sedangkan untuk proses perekrutan karyawan baru untuk usaha NY. GAN bila diperlukan, pemilik merekrut langsung dari asisten rumah tangga.

b. Produksi

Proses produksi usaha NY. GAN dilakukan secara langsung oleh kedua pemilik, yakni, Herry dan Yusika, dan juga 4 karyawan mereka. Proses produksi dilakukan di rumah usaha NY. GAN, yang juga adalah rumah dari pemilik. NY GAN memiliki standar produksi yang diajarkan oleh pemilik kepada para karyawannya dalam melakukan proses produksi.

Cara NY. GAN dalam melakukan pengadaan bahan baku adalah dengan memesan ke pemasok, akan permintaan bahan baku tersebut, lalu pemilik mengambilnya dan langsung mengelolanya di tempat produksi NY. GAN. Sedangkan Cara NY. GAN dalam memperkirakan jumlah produk yang harus diproduksi, adalah dengan melihat sisa stok di toko-toko distributor, kalau hampir habis baru NY. GAN memproduksinya dan langsung dikirim ke toko distributor yang memesan.

Setiap harinya, besar kapasitas produksi NY. GAN, bergantung pada jumlah pemesanan oleh toko yang dititipi produk NY. GAN. Ketika produk di toko tersebut sudah akan habis, maka orang toko tersebut akan memesan kembali produk kepada NY. GAN, selanjutnya NY. GAN akan memenuhi pesanan tersebut. Untuk sistem inventori pada NY. GAN, narasumber menjelaskan bahwa, karena wingko dan teng-teng ini, masa kadaluarsanya pendek, maka produk tersebut harus langsung disetor ke distributor, karena kalau

tidak maka barangnya akan rusak sebelum dikonsumsi oleh konsumen.

c. Pemasaran

Cara NY. GAN dalam memasarkan produknya selama ini adalah, dengan mendatangi toko-toko, lalu menawarkan produk-produk NY. GAN untuk dititipkan di toko tersebut. Selain itu, produk juga ditawarkan melalui relasi-relasi yang dimiliki oleh pemilik NY. GAN. Pihak yang bertanggung jawab dalam pengelolaan bidang pemasaran NY. GAN adalah pemilik usaha NY. GAN sendiri yaitu, Herry dan Yusika.

Untuk *range* konsumen yang ditarget oleh NY. GAN, narasumber menjelaskan bahwa, karena harga dari produk wingko dan teng-teng masih sangat terjangkau oleh masyarakat, maka narasumber berpendapat bahwa, konsumen yang ditarget adalah semua orang yang ingin makan produk wingko dan teng-teng.

Selama ini pemilik NY. GAN hanya menggunakan pengamatan pribadi saja dalam menganalisis keinginan konsumen. Strategi yang digunakan NY. GAN dalam melakukan pemasaran / menarik konsumen untuk membeli produknya, adalah dengan meningkatkan kualitas dan teknologi pengemasannya sehingga menjadi modern. NY. GAN menggunakan kemasan berbahan aluminium foil, agar proses pengepakan lebih praktis dan juga meningkatkan tampilan produk agar menjadi lebih bagus. Selain itu, aktivitas pemasaran yang dilakukan NY. GAN, adalah dengan memperluas relasi, dan mencoba menitipkan produknya ke toko-toko yang belum dititipi. Narasumber menjelaskan bahwa, saat ini belum ada perencanaan untuk melakukan pemasaran produk dengan cara-cara lainnya. Dalam melakukan penetapan harga produk NY. GAN, pemilik mengikuti harga kompetitor yang sudah lama dan besar di industri tersebut, yaitu LILI

Sistem pendistribusian usaha NY. GAN adalah, ditawarkan langsung secara pribadi, pada chanel pemilik yang sudah ada, yaitu Toko Bhek, Depot Bu Rudi, dan Toko Mitra Tanjung.”

NY. GAN belum memiliki aktivitas riset pemasaran mengenai persoalan yang terkait dengan pemasaran produk NY. GAN. Menurut pemilik peluang pemasaran NY. GAN ke depannya adalah sulit. Narasumber menjelaskan bahwa pemilik kesulitan dalam menitipkan produk-produknya ke toko, juga pasar di Surabaya dalam bidang ini yang semakin sulit.

d. Keuangan

Selama ini, keuangan NY. GAN dikelola oleh Herry dan Yusika. NY. GAN belum melakukan penghitungan atau pembukuan keuangan dalam mengelola usahanya. Semua penghasilan yang diterima oleh pemilik, langsung masuk ke kantong pemilik, sehingga sulit dibedakan, yang mana uang kas usaha dan yang mana uang kas pribadi si pemilik sendiri. Dari kas campuran tersebut, pemilik memakainya untuk memenuhi kebutuhan biaya produksi.

Menurut Narasumber, saat ini keuangan usaha NY. GAN masih *surplus* meskipun akhir-akhir ini keuntungannya makin mengecil, pasar saat ini sedang sepi. Pemilik pemilik belum memiliki rencana untuk menambah investasi pada usaha NY. GAN. Pemilik menjelaskan bahwa, misalnya ketika oven yang lama sudah mulai rusak, dan pemilik ingin membeli mesin baru yang lebih canggih, pemilik menggunakan uang pribadinya sendiri yang berasal dari hasil keuntungan dari usaha-usaha lainnya.

Pembahasan Lingkungan Eksternal

Manajemen sumber daya manusia memegang peranan yang sangat vital guna memenangkan persaingan dalam suatu industri. Untuk itu NY. GAN melakukan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan pegawainya dalam melakukan aktifitas usaha, meskipun pelatihan diadakan secara langsung dari pemilik. Pelatihan yang dilakukan oleh pemilik NY. GAN pada pegawainya seperti, tentang takaran yang dibutuhkan dalam proses produksi, langkah-langkah kerja, cara pengerjaan, dan juga kebersihan dilakukan guna meningkatkan kualitas dari usaha dan produk dari NY. GAN. Sebenarnya NY. GAN masih kurang dalam melakukan penilaian atas kinerja dari pegawainya.

Ada 5 *decision areas* dalam produksi NY. GAN. Yaitu, proses produksi yang dilakukan oleh ke-4 pegawai dari NY. GAN yang berada pada rumah dari pemilik NY. GAN. Kapasitas dari produksi NY. GAN yang bergantung pada pesanan dari distributor. Inventori dari usaha NY. GAN yang tidak ada karena memakai metode pengiriman *just-in-time*. Adanya standar produksi pada usaha NY. GAN, dan kualitas dari produk NY. GAN yang diatas rata-rata.

Ada 7 fungsi pemasaran dari usaha NY. GAN, seperti: target konsumen dari produk NY. GAN yang mencakup semua orang, cara NY. GAN untuk memasarkan produknya yaitu dengan menitipkan produk-produknya di toko-toko, merencanakan inovasi produk untuk menunjang pemasaran dari produk NY. GAN, menetapkan harga berpatokan pada harga dari kompetitor utama, pendistribusian barang pada semua toko-toko distributor, cara penelitian pasar yang dilakukan secara langsung oleh pemilik usaha NY. GAN di lapangan, juga meningkatkan efisiensi dari pemasaran usaha selama ini.

Kondisi keuangan sering dianggap sebagai suatu ukuran terbaik dari posisi kompetitif perusahaan dan daya tarik organisasi bagi investor. NY. GAN belum memiliki sistem keuangan yang tepat. Keuangan usaha dan harta pribadi pemilik tercampur, hal ini akan membuat kesulitan bagi pemilik dalam melakukan penilaian dan evaluasi terhadap kinerja usaha, terhadap keuangan usaha. Hal ini diperparah dengan kondisi perekonomian yang lesu sehingga penjualan menjadi menurun, mengakibatkan keuangan perusahaan terancam. Faktor keuangan sering mengubah strategi yang ada dan mengubah rencana pelaksanaan, namun NY. GAN memang belum memiliki perencanaan investasi.

Komponen dalam lingkungan internal perusahaan seperti pemasaran dan tingkat harga dapat menjadi salah satu cara bagi NY. GAN untuk memperbaiki keuntungan perusahaan yang tengah tidak baik saat ini, hal ini berdasarkan penelitian pada jurnal Analisis Harga dan Pemasaran untuk Meningkatkan Profitabilitas UKM Kerajinan Kulit dengan Sistem Dinamik (Studi Kasus: Dwi Jaya Abadi Tanggulangin Sidoarjo) yang berhasil meningkatkan profit sebesar 13.4% pada skenario struktur.

Alternatif Strategi

Berdasarkan hasil dari analisis *SWOT* di atas, maka formulasi strategi untuk usaha NY. GAN lebih mengarah pada pengembangan produk, pengembangan pasar, dan penghematan. Penulis memformulasikan beberapa strategi ini berdasarkan dari teori David (2011) yang berisi tentang syarat-syarat kondisi strategi yang menjadi efektif bila diterapkan dalam perusahaan tersebut.

Pengembangan produk merupakan strategi yang mencari peningkatan penjualan dengan mengimprovisasi produk atau jasa saat ini atau mengembangkan hal yang baru. Pengembangan produk biasanya memerlukan penelitian besar dan pengembangan. Berikut adalah 5 kondisi pada umumnya yang menandakan bahwa pengembangan produk dapat menjadi strategi yang efektif:

- Ketika organisasi memiliki produk sukses yang dalam *maturity stage* pada siklus hidup produk. Ide ini adalah untuk menarik konsumen yang puas untuk mencoba produk baru sebagai hasil dari pengalaman positif mereka dengan produk atau jasa organisasi sekarang.
- Ketika organisasi bersaing dalam industri dengan karakteristik perkembangan teknologi yang cepat.
- Ketika pesaing utama menawarkan kualitas produk yang lebih baik dengan harga bersaing.
- Ketika organisasi bersaing dalam industri yang tingkat pertumbuhannya tinggi.
- Ketika organisasi memiliki kemampuan penelitian tertentu dan perkembangan kapabilitas yang kuat.

Sedangkan pengembangan pasar merupakan strategi memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke dalam area geografis yang baru. Berikut adalah 6 kondisi pada umumnya yang mengindikasikan bahwa pengembangan pasar dapat menjadi strategi yang efektif:

- Ketika saluran distribusi baru yang tersedia terpercaya, tidak mahal, dan berkualitas baik.
- Ketika kinerja organisasi sangat berhasil.
- Ketika ada pasar baru yang belum dimanfaatkan dan tidak jenuh.
- Ketika sebuah organisasi memiliki modal dan sumber daya manusia untuk mengelolah operasi yang telah dilebarkan.
- Ketika organisasi memiliki kapasitas produksi berlebih.
- Ketika industri dasar dari organisasi dengan cepat menjadi

lingkup global.

Dan penghematan merupakan strategi mengelompokan ulang seluruh biaya dan penyusutan aset untuk membalikan penurunan penjualan dan keuntungan. Berikut adalah 5 kondisi pada umumnya yang menandakan bahwa penghematan dapat menjadi strategi yang efektif:

- Ketika suatu organisasi memiliki kompetensi yang jelas berbeda tetapi gagal untuk memenuhi tujuan dan sasaran dari waktu ke waktu secara konsisten.
- Ketika sebuah organisasi adalah pesaing yang lebih lemah dalam suatu industri tertentu.
- Ketika sebuah organisasi terkendala oleh inefisiensi, profitabilitas rendah, moral karyawan yang buruk, dan tekanan dari pemegang saham untuk meningkatkan kinerja.
- Ketika sebuah organisasi telah gagal memanfaatkan peluang eksternal, meminimalkan ancaman dari luar, mengambil keuntungan dari kekuatan internal, dan mengatasi kelemahan internal dalam kurun waktu tertentu, ketika manajer strategi telah gagal.
- Ketika sebuah organisasi telah tumbuh begitu besar dengan cepat, sehingga dibutuhkan reorganisasi internal utama dengan cepat.

Kondisi yang ada pada usaha NY. GAN sebagian besar memenuhi kondisi persyaratan tersebut, antara lain:

- Pengembangan produk
 - Usaha NY. GAN sudah berumur 17 tahun. Konsumen sudah puas dengan produk wingko dan teng-teng NY. GAN, sehingga ada pelanggan lama.
 - Faktor teknologi dalam industri makanan ringan berkembang dengan cepat, baik untuk pengolahan produk maupun teknologi pengemasannya.
 - Industri makanan ringan pertumbuhannya cukup tinggi.
- Pengembangan pasar
 - Masih banyak saluran distribusi baru, yang terpercaya, tidak mahal dan berkualitas baik.
 - Ada pasar baru yang belum dimanfaatkan dan tidak jenuh, seperti pasar produk jajan yang lainnya.
 - NY. GAN masih memiliki sumberdaya manusia yang cukup untuk mengembangkan pasar, kalau tidak ya bisa tambah tenaga kerja sumber daya manusia baru.
 - NY. GAN masih memiliki kapasitas produksi yang bisa dimanfaatkan.
- Penghematan
 - NY. GAN sudah membuat berbagai inovasi produk namun sekarang keuntungannya masih dirasa kurang.
 - NY. GAN terkendala inefisiensi produksi, profitabilitas yang rendah.

Strategi masih belum berhasil, dibuktikan dengan keuntungan yang masih rendah.

Matriks SWOT

Tabel 1. Analisis Matriks SWOT

	<i>Strength (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>
	<p>S.1. NY. GAN memiliki kualitas, rasa, dan kebersihan produk yang di atas rata-rata (seperti Dua Merpati, Cap Kereta Api, Cap Stoom Mini).</p> <p>S.2. Sudah memiliki standar produksi yang jelas.</p> <p>S.3. Sudah memiliki nama, karena sudah lama bermain dalam industri ini.</p>	<p>W.1. Efisiensi produksi NY. GAN masih lemah. Meskipun ada standar produksi, namun dalam praktiknya masih sering menggunakan kira-kira.</p> <p>W.2. Pemasaran dari usaha NY. GAN masih lemah, di seluruh Surabaya hanya ada kurang dari 5 toko besar yang jadi langganan, penjualan juga masih rendah.</p> <p>W.3. NY. GAN tidak memiliki pembukuan dalam mengatur keuangan usaha.</p>
<i>Opportunity (O)</i>	<i>Strategi SO</i>	<i>Strategi WO</i>
<p>O.1. Kualitas layanan pemasok baik.</p> <p>O.2. Lahan, teknik, dan cara pemasaran masih banyak yang belum dilakukan (seperti pemasaran lewat media sosial).</p> <p>O.3. Potensi pasar baik (pasar masih luas).</p>	<p>– Meningkatkan kapasitas produksi untuk memaksimalkan pasokan bahan baku produk yang cukup untuk melakukan proses produksi dan memperluas pemasaran (S.1., O.1. O.3.).</p> <p>– Memperluas pemasaran dengan menitipkan produk di, lebih banyak lagi toko-toko distributor (S.1., S.2., O.3.).</p>	<p>– Meningkatkan efisiensi produksi dengan cara melatih karyawan untuk memproses produk secara efisien dan efektif, yaitu sesuai dengan standar produksi, guna memaksimalkan pasokan yang sudah berjalan dengan baik (W.1., O.1.).</p> <p>– Meningkatkan pemasaran usaha NY. GAN dengan berbagai cara yang baru, seperti pemasaran lewat media sosial, menyebarkan brosur (W.2., O.2.).</p>
<i>Threat (T)</i>	<i>Strategi ST</i>	<i>Strategi WT</i>
<p>T.1. Jumlah pesaing dalam industri yang sama, sangat banyak.</p> <p>T.2. Harga bahan baku produk yang</p>	<p>– Menjaga hubungan baik dengan pemasok dengan rutin/setia berlangganan dengan pemasok tersebut (S.1., T.1.).</p> <p>– Meningkatkan</p>	<p>– Melakukan inovasi produk agar menang dalam persaingan juga agar lebih efisien (W.1., T.1.).</p> <p>– Mengadakan pembukuan/penghitungan keuangan usaha NY. GAN untuk meningkatkan efisiensi produksi dalam</p>

mahal. T.3. Daya tawar konsumen yang tinggi. T.2. Daya tawar pemasok yang tinggi	kualitas produk, dengan inovasi produk, dll, untuk memenangkan persaingan dan memuaskan konsumen (S.1., S.2., T.1., T.3.).	menghadapi harga bahan baku produk yang mahal (W.1., W.2., T.2.).
--	--	---

Sumber: Hasil wawancara (diolah oleh peneliti)

Strategi Pengembangan Usaha

Strategi pengembangan produk dapat dilakukan dengan cara melakukan pengamatan tentang produk berbahan apa yang sedang naik daun akhir-akhir ini (seperti nutela, *green tea*, coklat ovomaltin, dll) menyebarkan kuesioner pada konsumen, produk seperti apa yang mereka inginkan, mengadakan penelitian. Untuk strategi pengembangan pasar, NY. GAN dapat melakukan pemasaran dengan cara-cara seperti, membagikan brosur, mengiklankannya, atau dengan cara yang relatif murah dan lagi naik daun saat ini, dengan *online shop*. Dan untuk penghematan, NY. GAN dapat menjalankan akutansi / penghitungan pada kinerja usahanya, untuk mencegah kebocoran dana yang seharusnya bisa dicegah, dan juga memisahkan antara keuangan usaha dan harta pribadi. Untuk menunjang hal tersebut, makan NY. GAN perlu untuk meningkatkan kinerja fungsi-fungsi usahanya, seperti; meningkatkan kinerja sumber daya manusianya, meningkatkan kemampuan dan efisiensi produksi usaha, meningkatkan fungsi pemasaran usahanya, dan memfungsikan fungsi keuangan pada usaha NY. GAN yang selama ini belum ada. Berikut merupakan kebijakan praktikal yang dapat diterapkan pada usaha NY. GAN.

a. Strategi perusahaan

Alternatif strategi yang diperkirakan akan efektif diterapkan pada usaha NY. GAN adalah strategi pengembangan produk, pengembangan pasar, dan penghematan.

b. Kebijakan yang dapat diterapkan pada usaha NY. GAN

- Mencoba melakukan observasi terhadap inovasi-inovasi pada produk-produk baru saat ini, seperti dengan campuran coklat atau *green tea* yang saat ini sedang naik daun, atau lain-lainnya.
- Mengadakan penelitian tentang produk dengan bahan referensi terhadap konsumen tentang produk yang bagaimana konsumen harapkan.
- Mengembangkan pemasaran dengan mencoba alternatif cara pemasaran, seperti brosur, iklan, ataupun iklan pemasaran menggunakan media sosial seperti; facebook, twitter, Instagram, dan lain-lainnya.
- Membuat jenis variasi jajan tradisional yang lain untuk mentarget pasar yang berbeda.
- Meningkatkan fungsi pemasaran dalam organisasi

dengan mempekerjakan pekerja yang secara khusus bertanggung jawab, dan melakukan tugas pada bagian pemasaran.

- Memfungsikan fungsi keuangan dengan cara, membuat pembukuan / akutansi pada usaha NY. GAN yang selama ini belum ada.
- Memisahkan yang mana modal dan harta usaha NY. GAN, dan yang mana harta pribadi dari pemilik sendiri. Untuk meningkatkan ketelitian, efisiensi, dan tanggung jawab.
- Kebijakan pada fungsi sumber daya manusia
 - Menyenggarakan pelatihan kepada para karyawan bagian produksi untuk bekerja sesuai dengan standar operasi produksi yang sudah ditetapkan oleh pemilik.
 - Memberlakukan *reward and punishment* untuk memacu kinerja karyawan dan meningkatkan tanggung jawab masing-masing, guna mengatasi permasalahan kinerja karyawan usaha NY. GAN yang seharusnya masih dapat ditingkatkan lagi.
- Kebijakan pada fungsi produksi
 - Menjadwal lebih tepat lagi, pembelian barang dari pemasok, sehingga proses produksi tidak terganggu.
 - Menganalisis lagi ketepatan standar operasi produksi usaha.

Implikasi Manajerial dari Hasil Temuan

Dampak hasil penelitian terhadap pengelolaan usaha secara manajerial dalam perusahaan didapatkan dari pengimplementasian strategi-strategi yang telah diformulasikan, yaitu strategi pengembangan produk, strategi pengembangan pasar, dan strategi penghematan. Hal yang bisa menjadi dampak dari hasil penelitian ini terhadap pengelolaan usaha NY. GAN adalah, peningkatan besar penjualan, peningkatan fungsi pemasaran, penggunaan pembukuan pada sistem keuangan, peningkatan fungsi produksi, manajemen sumberdaya manusia lebih baik lagi, serta meningkatkan kemampuan inovasi produk. Hal-hal tersebut akan sangat membantu NY. GAN untuk memiliki keunggulan bersaing dan juga pencapaian kesuksesan, keberhasilan usaha, guna keberlangsungan usaha pada jangka waktu yang panjang.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dari lingkungan internal dan eksternal usaha NY. GAN, matriks SWOT dan juga beserta penyusunan alternatif strategi untuk pengembangan usaha makanan tradisional wingko dan teng-teng NY. GAN, maka dapat disimpulkan bahwa:

Kondisi eksternal dari usaha NY. GAN adalah, NY. GAN memiliki kualitas dan rasa produk yang di atas rata-rata, Selain itu NY. GAN juga berusaha menekan harga dengan tetap mempertahankan kebaikan kualitas produknya. Tingkat

persaingan dalam industri makanan ringan tradisional wingko dan teng-teng ini adalah tinggi. Harga dari produk pengganti untuk produk wingko dan teng-teng yang bermacam-macam. Daya tawar dari pemasok akan naik ketika pemasok berada pada skala yang besar dan memiliki jumlah yang lebih sedikit dari pembeli. Jumlah pembeli dari produk wingko dan teng-teng NY. GAN adalah banyak, karena range target konsumen dari NY. GAN yang besar.

Pada kondisi internal dari usaha NY. GAN adalah, NY. GAN memiliki pelatihan langsung untuk meningkatkan kemampuan pegawainya dalam melakukan proses produksi usaha. Jumlah produksi NY. GAN yang bergantung pada pesanan dari distributor. Inventori dari usaha NY. GAN selalu langsung habis karena NY GAN melakukan produksi sejumlah pesanan pada hari itu, setelah itu langsung di kirimkan semua, sehingga tidak ada produk lagi di tempat penyimpanan. Adanya standar produksi pada usaha NY. GAN, dan kualitas dari produk NY. GAN yang lebih baik dibandingkan produk merk lain, baik dalam hal rasa maupun pengemasan (pengemasan yang baik juga mendukung kebersihan produk). Target konsumen dari produk NY. GAN mencakup semua orang. Cara NY. GAN untuk memasarkan produknya adalah dengan mendatangi secara langsung toko-toko potensial lalu menawarkan produknya, perencanaan inovasi produk, guna menunjang pemasaran dari produk NY. GAN. NY. GAN menetapkan harga produk berdasarkan harga produk dari kompetitor utama. NY. GAN belum memiliki sistem keuangan yang tepat. Keuangan usaha dan harta pribadi pemilik tercampur. Komponen dalam lingkungan internal perusahaan seperti pemasaran dan tingkat harga dapat menjadi salah satu cara bagi NY. GAN untuk memperbaiki keuntungan perusahaan yang tengah tidak baik saat ini, hal ini juga berdasarkan penelitian pada jurnal Analisis Harga dan Pemasaran untuk Meningkatkan Profitabilitas UKM Kerajinan Kulit dengan Sistem Dinamik (Studi Kasus: Dwi Jaya Abadi Tanggulangin Sidoarjo).

Berdasarkan hasil analisis SWOT terhadap analisis lingkungan tersebut, maka strategi yang tepat untuk diterapkan pada usaha NY. GAN adalah dengan strategi pengembangan produk, pengembangan pasar, dan penghematan. Yaitu dengan tindakan praktikal yang dijelaskan pada skripsi ini. Pengembangan produk merupakan strategi meningkatkan penjualan dengan cara melakukan inovasi produk, bisa dengan menggunakan bahan baku yang berbeda. Pengembangan pasar merupakan strategi memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke dalam area geografis yang baru. Dan penghematan merupakan strategi mengelompokkan ulang seluruh biaya dan penyusutan aset untuk membalikan penurunan penjualan dan keuntungan.

Saran

Untuk mengembangkan usaha NY. GAN, peneliti menyarankan untuk menggunakan strategi pengembangan produk seperti: Melakukan observasi isu tentang produk apa yang sedang naik daun, menyebarkan kuesioner pada

konsumen, produk seperti apa yang mereka inginkan, mengadakan penelitian, pengembangan pasar seperti: Melakukan pemasaran dengan cara-cara seperti, membagikan brosur, mengiklankannya, atau dengan cara yang relatif murah dan lagi naik daun saat ini, dengan *online shop*, dan penghematan seperti: menjalankan akuntansi / penghitungan pada kinerja usahanya, untuk mencegah kebocoran dana yang seharusnya bisa dicegah, dan juga memisahkan antara keuangan usaha dan harta pribadi. Hal ini dikarenakan, kondisi-kondisi riil dari usaha NY. GAN yang mendukung untuk dilakukan ketiga strategi tersebut. Selain itu, NY. GAN juga harus memperhatikan kinerja dari keempat fungsi usaha pada usaha NY. GAN, seperti: Meningkatkan kinerja sumber daya manusianya, meningkatkan kemampuan dan efisiensi produksi usaha, meningkatkan fungsi pemasaran usahanya, dan memfungsikan fungsi keuangan pada usaha NY. GAN yang selama ini belum ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Aulia, D., Ikhwana, A. (2012,). Perencanaan strategi pengembangan usaha kain tenun sutra dengan pendekatan metode balanced scorecard (studi kasus di pabrik Sutra Tiga Putra). *Journal of Economy*. Vol. 10 No. 1.
- Bateman, T.S., Snell, S. A. (2002). *Management: Competing in the new era* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- David, F.R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases* (13th ed.). Florence: Prentice Hall.
- Galavan, R. (2004). *Doing business strategy*. Cork: NuBooks.
- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. *Perkembangan data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) tahun 2011-2012*. (2013). Retrieved March 18, 2015, from <http://www.depkop.go.id>.
- Kementerian Perindustrian (2015, January). *Industri mamin favorit investor, kontribusi ke PDB nonmigas, 40%*. Jawa Pos. Retrieved May 13, 2015, from <http://www.jawapos.com/baca/artikel/12183/industri-mamin-favorit-investor-kontribusi-ke-pdb-nonmigas-40-persen>.
- Lumban, R. M., Maulina, I., Gumilar, I. (2012, March). Analisis pengembangan usaha pemindangan ikan di kecamatan Bekasi Barat. *Jurnal Perikanan dan Kelautan*. Vol. 3 No. 1.
- Priharjanto, S., Sarma, M., Hartoyo, S. (2012, September). Feasibility and business development strategy of snack foods at PD Sinar Berlian in West Jakarta. *Journal of Management*. Vol. 7 No. 2.
- Purwono, J., Sugyaningsih, S., Yuliati, E. (2012, June). Strategi pengembangan usaha pembenihan udang Vaname (studi kasus pada PT. Suri Tani Pamuka, -Serang, Banten). *Journal of Business*. Vol. 6 No. 1.
- Sari, K.D., Suryani, E., Prasetyanto, R. (2012, September). Analisis harga dan pemasaran untuk meningkatkan profitabilitas UKM kerajinan kulit dengan sistem dinamik (studi kasus: Dwi Jaya Abadi Tanggulangin Sidoarjo). *Journal of Technic*. Vol. 1 No.1.

AGORA Vol. 3, No. 2, (2015)

Sugiyono (2010). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Undang-undang republik Indonesia nomor 20 tahun 2008: Tentang usaha mikro, kecil, dan menengah. From

<http://www.bi.go.id/id/tentang-bi/uubi/Documents/UU20Tahun.2008UMKM.pdf>.

Schroeder, R. G., (2008). Operations management: Contemporary concepts and cases (4th ed.). Singapore: McGraw-Hill.