

Strategi Pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Sepatu di Kawasan Kota Medan

Aulia Ishak^{1*}, Atika Wafa², Asfriyati³

^{1,2)} Fakultas Teknik, Jurusan Teknik Industri, Universitas Sumatera Utara,
Indonesia, 20155

Email: aulia.ishak@usu.ac.id, ikawafa1210@gmail.com

³⁾ Fakultas Kesehatan masyarakat, Universitas Sumatera Utara, Indonesia, 20155
Email: asfriyati@usu.ac.id

* *Corresponding Author*

ABSTRAK

Salah satu jenis usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) sepatu di Kota Medan sangat berkaitan dengan perekonomian kota serta menyumbangkan pertumbuhannya. Penelitian ini melihat UMKM sepatu BJ. Bersaudara Jaya, yang masih menghadapi kendala dalam pengembangan usahanya selama pandemi COVID-19 karena masalah seperti pemasaran, modal, teknologi, dan teknologi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal, serta untuk membuat strategi untuk mengembangkan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) sepatu di Kota Medan. Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) digunakan. Tujuan analisis ini adalah untuk menawarkan petunjuk tentang kekuatan dan kelemahan seseorang, serta peluang dan ancaman, sehingga diperlukan strategi untuk membuatnya. Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan nilai Matriks IE (Internal Eksternal) pada titik (2,93;3,59) berada di Sel II. Serta diagram analisis SWOT pada kuadran III titik (-0,43;0,55). Strategi WO (Weakness-Opportunity), yang didasarkan pada matriks SWOT, berfokus pada mengurangi masalah internal dan memanfaatkan peluang pasar yang ada untuk pertumbuhan bisnis UMKM sepatu di Kota Medan.

Kata Kunci: *Faktor Eksternal, Faktor Internal, Strategi Pengembangan, SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat), UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah) Sepatu.*

ABSTRACT

One type of micro, small and medium enterprises (MSMEs) shoes in Medan City is closely related to the city's economy and contributes to its growth. This research looked at BJ shoe MSMEs. Bersaudara Jaya, who is still facing obstacles in their business development during the COVID-19 pandemic due to issues such as marketing, capital, technology, and technology. The purpose of this study is to analyze the internal and external environment, as well as to create strategies to develop shoe micro, small and medium enterprises (MSMEs) in Medan City. SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) is used. The purpose of this analysis is to offer clues about a person's strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats, so a strategy is needed to create them. Based on the calculation results, the value of the IE Matrix (Internal External) is obtained at the point (2.93; 3.59) is in Cell II. As well as a SWOT analysis diagram on quadrant III points (-0.43; 0.55). The WO (Weakness-Opportunity) strategy, which is based on the SWOT matrix, focuses on mitigating internal problems and leveraging existing market opportunities for shoe MSME business growth in Medan City.

Keywords: *External Factors, Internal Factors, Development Strategy, SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat), MSMEs (Micro, Small and Medium Enterprises) Shoes*

I. PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) berfungsi sebagai alat dalam perjuangan nasional yang bertujuan mendorong pertumbuhan dan perkembangan ekonomi nasional dengan melibatkan pelaku ekonomi berdasarkan potensi yang ada dan memastikan keadilan bagi semua pemangku kepentingan yang terlibat dalam upaya tersebut (Wiantara et al, 2016). Konsep dasar UMKM mencakup upaya produktif yang dilakukan oleh individu wiraswasta atau kelompok kecil individu di berbagai sektor ekonomi. Oleh karena itu, SMU dapat berupa perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh individu atau sekelompok kecil individu

yang memiliki sejumlah kekayaan dan pendapatan tertentu (Abdurohimi, 2021).

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (SMU) merupakan usaha-usaha yang dimiliki oleh perorangan atau organisasi yang memenuhi kriteria yang ditetapkan untuk Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008. Data frekuensi terkait dengan kerusakan mesin untuk periode 2019-2020 disajikan pada Tabel 1 (Ayodya, 2020).

Tabel 1. kriteria yang digunakan untuk mengklasifikasikan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) berdasarkan UU No.20 Tahun 2008

Kriteria Usaha	Aset	Omset
Usaha Mikro	Maksimal 50 Juta	Maksimal 300 Juta
Usaha Kecil	>50 Juta – 500 Juta	>300 Juta – 2,5 Miliar
Usaha Menengah	>500 Juta – 10 Miliar	>2,5 Miliar – 50 Miliar

UMKM memiliki kepentingan yang signifikan dalam perekonomian Indonesia, karena mereka secara aktif berkontribusi pada sektor ketenagakerjaan dengan menyerap sekitar 97% tenaga kerja negara dan menyumbang 99% dari total lapangan kerja. Selain itu, perusahaan-perusahaan ini memainkan peran penting dalam pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB), mewakili 61,07% dari komposisinya. Selain itu, mereka berkontribusi 14,37% untuk ekspor non-migas dan memainkan peran penting dalam menghasilkan modal tetap/investasi, menyumbang 60,42% dari penciptaannya. Jumlah UKM di Indonesia telah mengalami pertumbuhan selama bertahun-tahun, dan diproyeksikan mencapai 68,60 juta pada tahun 2020. Informasi terperinci tentang perkembangan usaha mikro, kecil, dan menengah, serta perusahaan besar, antara 2018 dan 2019, dapat dilihat pada Gambar 1.

NO	INDIKATOR	SATUAN	TAHUN 2018 ⁽¹⁾		TAHUN 2019 ⁽²⁾	
			JUMLAH	PANGSA (%)	JUMLAH	PANGSA (%)
1	UNIT USAHA (A+E)	(Unit)	64.299.606		65.471.134	
	A. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)	(Unit)	64.294.857	99,99	65.465.457	99,99
	- Usaha Mikro (UM)	(Unit)	63.350.222	98,68	64.602.352	98,67
	- Usaha Kecil (UK)	(Unit)	783.132	1,22	758.579	1,22
	- Usaha Menengah (UM)	(Unit)	160.403	0,09	165.465	0,10
	E. Usaha Besar (UB)	(Unit)	5.550	0,01	5.697	0,01

Sumber: Kementerian Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Republik Indonesia yang diproses Badan Pusat Statistik

Gambar 1. Menggambarkan data pertumbuhan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) di Indonesia selama periode 2018 hingga 2019.

Secara khusus, Tabel 2 menyajikan jumlah UMKM di Kota Medan dari tahun 2017 hingga Juli 2021, sebagaimana dihitung oleh Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.

Tabel 2. Jumlah UMKM di Kota Medan Tahun 2017- Juli 2021

Jenis Usaha	Jumlah
Usaha Mikro	1480
Usaha Kecil	112
Usaha Menengah	11
Total	1603

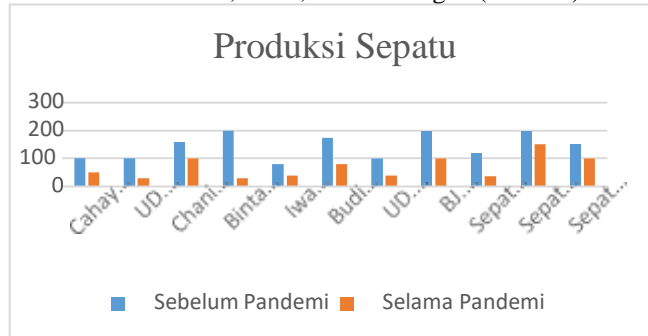
Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang hadir di Medan mencakup berbagai industri, salah satunya adalah industri sepatu. Pemilihan jenis UMKM tertentu dalam industri sepatu sangat penting karena terkait erat dengan kesejahteraan ekonomi masyarakat yang tinggal di Kota Medan dan berkontribusi pada pertumbuhan bangsa secara keseluruhan. Oleh karena itu, UMKM sepatu dianggap sebagai salah satu industri dengan potensi pengembangan yang sangat besar di Kota Medan. Namun, mereka masih menghadapi hambatan tertentu yang berkaitan dengan strategi yang perlu digunakan untuk pertumbuhan dan perkembangan mereka (Meliala et al, 2014).

UKM Sepatu yang terdaftar di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Kota Medan mengalami penurunan dalam berbagai aspek selama pandemi Covid-19. Aspek-aspek ini termasuk sumber daya manusia atau tenaga kerja, serta produksi sepatu, yang dapat dilihat pada Gambar 2 dan Gambar 3. (Kementerian Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah).



Sumber: Pemilik UMKM Sepatu yang Terdaftar di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Kota Medan

Gambar 2. Grafik Jumlah Sumber Daya Manusia (Tenaga Kerja) di UMKM Sepatu yang Terdaftar di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Kota Medan



Sumber: Pemilik UMKM Sepatu yang Terdaftar di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Kota Medan

Gambar 3. Grafik Volume Produksi Sepatu di UMKM Sepatu yang Terdaftar di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Kota Medan

Berdasarkan informasi yang disajikan pada Gambar 2 dan Gambar 3, terbukti bahwa ada penurunan yang mencolok baik dalam produksi sepatu maupun jumlah pekerja yang dipekerjakan oleh UMKM Shoe BJ. Saudara Jaya. Demikian juga, Tabel 3 memberikan data produksi untuk UMKM Shoe BJ. Saudara Jaya.

Tabel 3. Data Produksi Sepatu Pantofel di UMKM Sepatu BJ. Bersaudara Jaya selama Pandemi Covid-19

Daftar Pembeli	2020											2021						
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	
PD. Andalus	50	40	30	30	30	50	35	30	30	30	25	30	40	50	50	50	50	
Barlevis	10	15	20	40	40	30	15	15	15	25	25	20	20	25	25	30	30	
Deni	10	15	20	25	30	10	10	10	10	10	15	30	30	20	20	25	25	
Joko	15	15	15	15	20	10	10	10	10	10	10	20	20	20	20	20	30	
Adi	10	10	10	15	10	5	25	25	25	30	30	15	15	15	25	25	25	
Iram	10	10	15	20	25	15	15	20	20	20	20	35	40	40	30	30	30	
Wawan	20	10	10	10	15	20	40	40	40	45	40	20	20	15	15	25	25	
Ridwan	20	30	20	35	50	40	35	35	30	30	35	40	40	40	40	40	50	
Selamat	10	15	20	20	40	25	20	20	15	15	15	30	20	30	40	40	40	
Fahmi	10	10	20	40	45	15	15	15	15	25	25	40	25	25	35	35	35	
Mika	5	10	15	20	20	15	20	20	25	25	25	30	30	30	30	30	30	
Soni	5	5	10	10	15	25	35	30	25	25	35	25	25	25	30	30	30	
Total	175	185	205	280	340	260	275	270	260	290	300	335	325	335	360	380	400	

UMKM Sepatu BJ. Bersaudara Jaya merupakan suatu usaha yang bergerak di bidang industri sepatu khusus pria dengan kategori dewasa sejak tahun 2002 dan diriiikan oleh Bapak Kairuddin dengan segmentasi pasar masyarakat menengah ke atas. Usaha ini memiliki dua jenis produk sepatu yang dihasilkan yaitu *pantofel* dan *casual*. Namun selama pandemi ini produk *pantofel* yang lebih banyak mengalami penurunan dikarenakan jenis sepatu ini digunakan untuk bekerja sementara para pekerja kebnyakan bekerja dari rumah (*Work from Home*) sehingga peminatnya berkurang. Berdasarkan identifikasi masalah pada UMKM Sepatu BJ. Bersaudara Jaya terdapat beberapa kendala yang dialami diantaranya adalah lokasi usaha yang tidak strategis, belum pernah melakukan promosi produk sepatu, pergeseran minat masyarakat terhadap pemilihan produk sepatu, persediaan produk tidak lancar, jadwal penyelesaian produk tidak sesuai, pemanfaatan teknologi belum memadai, tidak adanya stok produk yang tersedia, terjadinya kesalahan pada produk, dan modal usaha yang terbatas.

Analisis SWOT (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman) dilakukan untuk mendapatkan data tentang lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan analisis eksternal (peluang dan ancaman). Tujuan dari analisis ini adalah untuk menentukan faktor-faktor apa yang mempengaruhi perkembangan UMKM sepatu dengan mengoptimalkan kekuatan perusahaan dan mengurangi kelemahan perusahaan, serta memanfaatkan peluang dan peluang yang ada. Analisis ini dilakukan berdasarkan kondisi lingkungan yang ada di UMKM sepatu. Hal ini didasarkan pada perubahan kondisi, dan situasi ini sering terjadi, sehingga perlu ditangani untuk memastikan bahwa usaha yang sedang berjalan terus berlanjut.

Dengan menggunakan strategi manajemen, pelaku usaha dapat memperoleh pengetahuan manajemen yang baik untuk meningkatkan kinerja bisnis mereka saat ini. Analisis kondisi lingkungan, baik internal maupun eksternal, dilakukan melalui pendekatan sistematis (Narto, 2020). Analisis situasi adalah tahap awal penyusunan strategi yang bertujuan untuk menentukan seberapa cocok strategi antara peluang eksternal dan kekuatan internal. Tujuan dari analisis situasi adalah untuk mengidentifikasi ancaman eksternal yang ada dan kelemahan internal perusahaan. SWOT adalah daftar faktor strategis perusahaan yang mencakup kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (Hunger & Thomas, 2007).

Setelah dilakukan analisis faktor internal dan eksternal perusahaan dapat diberikan solusinya melalui kekuatan dan kelemahan perusahaan yang diidentifikasi dalam matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*), sedangkan terjadi hal-hal yang menjadi peluang dan ancaman dengan matriks EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*). Untuk mengetahui posisi perusahaan maka disusun matriks IE (Internal Eksternal). Selanjutnya, gabungan dari kedua matriks tersebut melalui diagram SWOT akan mencerminkan posisi perusahaan melalui titik koordinat yang dikenal dengan *Positioning* (Wardoyo, 2011). Dalam menentukan diagram analisis SWOT digunakan rumus sebagai berikut (Alam, 2017).

$$\text{Koordinat Analisis Internal} = \text{Skor Total Strength} - \text{Skor Total}$$

$$\text{Weakness Koordinat Analisis Eksternal} = \text{Skor Total Opportunity} - \text{Skor Total Threat}$$

Skala pengukuran yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini adalah dengan menggunakan Skala Likert untuk penentuan nilai bobot (tingkat kepentingan). Jawaban setiap item yang menggunakan skala Likert terdapat gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif dapat dilihat dalam Tabel 4 berikut (Sugiyono, 2014).

Tabel 4. Tanggapan dan Skor Responden

No	Pernyataan	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Netral (N)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sedangkan dalam perhitungan *Rating* digunakan kuesioner SWOT guna menganalisis penilaian dalam setiap faktor-faktor. Berikut adalah penilaian urgensi penanganan pada Tabel 5 (Rangkuti, 2019).

Tabel 5. Penilaian (*Rating*)

Pernyataan	Skor
Pengaruh Sangat Besar	4
Pengaruh Besar	3
Pengaruh Kecil	2
Pengaruh Sangat Kecil	1

Dalam penentuan nilai bobot dan *rating* digunakan suatu rumus, yaitu sebagai berikut (Batlajery et al, 2019).

$$\text{Bobot} = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

$$Rating = \frac{X_i}{\Sigma n}$$

Dimana:

X_i = Penilaian setiap indikator

ΣX_i = Total hasil penilaian seluruh indikator

Σn = Total responden

Selanjutnya disusun matriks SWOT yang menghasilkan empat alternatif strategi untuk membantu dalam penentuan strategi perusahaan, yaitu strategi SO (*Strength-Opportunities*), ST (*Strength-Threats*), WO (*Weakness-Opportunities*), WT (*Weakness-Threats*). Matriks SWOT disebut juga matriks TOWS yang memiliki empat kuadran. Dari setiap kuadran mempunyai strategi usaha yang harus dilakukan. Adapun format dari matriks SWOT adalah sebagai berikut (Amalia et al, 2019).

Tabel 6. Format Matriks SWOT

		Internal	
		Strength (S)	Weakness (W)
Eksternal	Opportunity (O)	Strategi SO: <i>Max-Max</i> Menggunakan kekuatan untuk memaksimalkan peluang	Strategi WO: <i>Min-Max</i> Memperbaiki kelemahan dengan cara mengambil keuntungan dari peluang
	Threat (T)	Strategi ST: <i>Max-Min</i> Menggunakan kekuatan untuk mengurangi atau menghindari ancaman	Strategi WT: <i>Min-Min</i> Mengurangi kelemahan serta menghindari ancaman

II. METODE PENELITIAN

Objek penelitian pada penelitian ini adalah lingkungan di UMKM Sepatu BJ. Bersaudara Jaya dalam memproduksi sepatu.

Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah variabel dependen dan variabel independen. Variabel dependen adalah variabel yang akan dipengaruhi oleh variabel lain dalam suatu penelitian. Variabel dependen yang digunakan adalah variabel kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*). Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah pemasaran, permodalan, bahan baku, teknologi, tenaga kerja, manajemen, produksi, kemitraan.

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dalam proses pengumpulannya dengan memperhatikan sumber utama yang dijadikan objek penelitian. Sedangkan data sekunder merupakan data yang didapatkan dari studi-studi sebelumnya (Sinulingga, 2018).

Teknik pengumpulan data dan data yang diperoleh pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Data Primer dikumpulkan dengan metode wawancara dan kuesioner. Adapun pihak yang diwawancarai dalam penelitian ini, yaitu pemilik usaha, para pekerja, dan para pembeli di UMKM Sepatu BJ. Bersaudara Jaya serta Kepala bagian Pemberdayaan UMKM di Kantor Dinas Koperasi dan UMKM Kota Medan. Dan kuesioner diberikan kepada pemilik usaha, para pekerja, dan para pembeli UMKM Sepatu BJ. Bersaudara Jaya.
- Data Sekunder diperoleh dari buku-buku untuk melengkapi penelitian tentang Analisis SWOT dalam merencanakan strategi suatu produk serta jurnal-jurnal pada penelitian terdahulu yang dapat menjadi bahan referensi dalam melakukan penelitian.

Metode pengolahan data pada penelitian ini menggunakan metode SWOT. Berikut merupakan tahapan dalam proses pengolahan data.

- Melakukan wawancara dengan Kepala Bidang Pemberdayaan UMKM di Dinas Koperasi dan UMKM Kota Medan untuk mengetahui jumlah UMKM sepatu di Kota Medan serta faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan usaha berupa produk sepatu.
- Melakukan observasi ke UMKM sepatu dan melakukan wawancara dengan para pemilik UMKM sepatu yang telah terdaftar di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan

Menengah (UMKM) Kota Medan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan usaha berupa produk sepatu.

- Setelah diperoleh informasi tersebut, maka dilakukan pemilihan objek penelitian terhadap UMKM Sepatu yang harus dilakukan pengkajian terhadap strategi usaha. Informasi yang digunakan sebagai acuan dalam proses identifikasi terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang terdapat pada UMKM sepatu tersebut.
- Melakukan penyebaran kuesioner analisis SWOT yang digunakan untuk menentukan bobot dan rating dari kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*). Penyebaran kuesioner diberikan kepada seorang pemilik UMKM Sepatu BJ. Bersaudara Jaya yang terdaftar di Kantor Dinas dan UMKM Kota Medan, pekerja di UMKM sepatu terkait sebanyak 3 orang, dan 12 orang pembeli di UMKM sepatu BJ. Bersaudara Jaya. Sehingga diperoleh jumlah kuesioner dalam penelitian ini adalah 16 responden.
- Setelah dikumpulkan data melalui kuesioner, Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis yang disusun dalam bentuk matriks IFAS, EFAS, dan IE. Dan membuat analisis SWOT melalui empat strategi yaitu SO (*Strength-Opportunity*), WO (*Weakness- Opportunity*), ST (*Strength-Threat*), dan WT (*Weakness-Threat*).
- Langkah terakhir yaitu mengambil keputusan terhadap alternatif strategi yang dipilih setelah posisi usaha diketahui.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Lingkungan Internal dan Eksternal pada UMKM Sepatu BJ. Bersaudara Jaya

Usaha Mikro, kecil dan menengah (UMKM) sepatu BJ. Bersaudara Jaya di Kota Medan diidentifikasi melalui wawancara dan kuesioner. Faktor-faktor internal dan eksternal berikut ini.

- Bahan baku yang berkualitas tinggi
Untuk memastikan bahwa produk sepatu berkualitas tinggi dapat bersaing dengan pasar yang lebih luas dan mempertahankan minat pembeli, UMKM menggunakan bahan baku berkualitas tinggi.
- Banyaknya model sepatu yang berbeda
Banyak model sepatu yang berbeda dan jumlah produksi yang terus meningkat untuk memenuhi permintaan pasar secara luas
- Harga produk relatif stabil
Harga produk relatif stabil dari UMKM sepatu karena mereka tidak berani mengambil resiko dengan menetapkan harga yang terlalu mahal karena banyaknya pesaing produk sejenis.
- Penetapan harga disesuaikan dengan segmentasi pasar
Pemasaran produk sepatu disesuaikan dengan fungsi produk yang dibuat dan segmentasi pasar penjualan masyarakat menengah ke atas.
- Memiliki sistem distribusi yang baik
UMKM Sepatu BJ. Bersaudara Jaya mengirimkan produk langsung ke pembeli dan menggunakan jasa pengiriman barang yang dinilai baik sehingga tidak ada masalah dalam mengirimkan produk ke pembeli.
- Memiliki pelayanan yang baik dalam jual beli
UMKM Sepatu BJ. Bersaudara Jaya melayani pembeli secara langsung dan menggunakan jasa pengiriman barang yang dinilai baik.
- Lokasi usaha kurang strategis
Pabrik sepatu UMKM BJ. Bersaudara Jaya berada di Kota Medan, di daerah yang sulit dijangkau oleh orang-orang, terutama bagi orang-orang yang baru tinggal di sana. Lokasi tersebut jauh dari pusat kota dan di daerah pemukiman.
- Promosi produk belum baik
UMKM seperti BJ. Bersaudara Jaya belum pernah melakukan promosi produk. Ini karena mereka tidak memiliki toko offline dan tidak dapat memasarkan produk mereka melalui e-commerce dengan sistem potongan harga dan metode lainnya.
- Mesin produksi sering mengalami masalah saat proses produksi
UMKM Sepatu BJ Bersaudara Jaya belum pernah mengganti mesin yang ada selama proses produksi dan tidak melakukan pemeliharaan pencegahan. Mesin yang sering mengalami kendala adalah Mesin Sestet.
- Tidak memiliki stok produk
UMKM Sepatu BJ Bersaudara Jaya. Memiliki sistem Make to Order memungkinkan produk dibuat sesuai dengan pesanan pembeli. Apabila terdapat kesalahan produk yang dibuat, sistem ini dapat mengalami

masalah.

- Modal usaha yang tidak memadai
UMKM Sepatu BJ. Bersaudara Jaya mendapatkan modalnya dari modal pribadi, sehingga kekurangan modal dapat terjadi secara tiba-tiba. Selain itu, meskipun pemerintah daerah telah menyediakan fasilitas untuk menangani modal UMKM, mereka belum menemukan cara lain untuk menambah modal penjualan mereka.
- Ketidaksesuaian dalam penempatan karyawan
Sebelum pandemi, UMKM Sepatu BJ. Bersaudara Jaya memiliki 25 karyawan, tetapi sekarang hanya 3 karyawan. Penempatan karyawan yang tidak sesuai dengan keterampilan karyawan membuat produk yang dihasilkan tidak selalu tepat.
- Ketidaksesuaian waktu penyelesaian produk
Jadwal produksi sering tertunda, sehingga pengiriman dilakukan lebih awal daripada yang direncanakan. Ini karena belum ada aturan khusus yang mengatur bagaimana UMKM sepatu beroperasi. Jika prosedur tersebut diterapkan, tujuan utamanya adalah agar pekerja dapat melakukan proses produksi dengan baik dan tepat sehingga mengurangi risiko kerugian.
- Tidak adanya pengendalian kualitas produk
Pengendalian kualitas harus didukung dengan teknologi yang lebih baik, tetapi belum terpenuhi. Pengendalian kualitas yang baik akan meningkatkan kualitas sepatu yang dibuat.
- Penggunaan teknologi di tempat kerja masih sederhana
Beberapa proses masih dilakukan secara manual—sehingga membutuhkan waktu yang lebih lama dibandingkan dengan para pesaingnya yang menggunakan teknologi yang lebih canggih.
- Ekonomi masyarakat mulai meningkat
Setelah ekonomi Indonesia mengalami penurunan yang signifikan pada Maret 2020, yang mengakibatkan penurunan penjualan. Namun, saat ini, ekonomi Indonesia berangsur membaik dan penjualan kembali meningkat secara perlahan.
- Grafik kasus baru dikonfirmasi positif Covid-19 menurun
Meskipun pandemi COVID-19 belum berakhir, jumlah kasus baru yang dikonfirmasi positif di Indonesia telah menurun, yang mengakibatkan pemulihan ekonomi Indonesia. Setelah masyarakat kembali beraktivitas seperti biasa, meskipun harus mematuhi protokol kesehatan yang telah ditetapkan, hal ini berdampak pada pemulihan pendapatan UMKM BJ Bersaudara Jaya.
- Perkembangan teknologi yang semakin canggih
Teknologi yang semakin canggih dapat diterapkan pada segala aktivitas UMKM sepatu. Penggunaan teknologi yang tepat dapat meningkatkan penjualan produk sepatu.
- Menjaga hubungan baik dengan semua pihak yang terlibat
Menjaga hubungan dengan pihak luar dapat membantu meningkatkan penjualan sepatu karena mereka dapat dipercaya oleh pihak yang membutuhkannya.
- Dukungan dari pemerintah daerah
Pemerintah daerah Kota Medan membantu UMKM yang ada di Kota Medan berkembang, termasuk UMKM Sepatu BJ. Bersaudara Jaya. Pemerintah melakukan berbagai kegiatan, termasuk pendanaan, pembinaan, dan pendanaan.
- Memiliki hak merek sepatu dan surat izin usaha
UMKM Sepatu BJ. Bersaudara Jaya memiliki hak merek dan surat izin usaha sesuai dengan peraturan pemerintah daerah. Ini membantu pertumbuhan UMKM.
- Banyaknya pesaing untuk produk sejenis
Semakin banyak perusahaan yang memproduksi sepatu pria setiap tahunnya, membuat UMKM BJ Bersaudara Jaya, yang memproduksi produk serupa, menghadapi ancaman untuk berkembang.
- Pesaing melakukan promosi yang baik
Banyak perusahaan lain melakukan promosi yang besar, menyebabkan persaingan produk, harga, dan jenis sepatu.
- Pergeseran minat masyarakat
Persaingan harga produk sepatu membuat para produsen mencari cara untuk mencegah pembeli beralih ke produsen lain. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa produsen sepatu semakin banyak dan tidak menutup kemungkinan bahwa mereka berasal dari luar negeri. Akibatnya, banyak orang terus percaya bahwa produk luar negeri masih memiliki nilai lebih tinggi daripada produk lokal meskipun harganya jauh lebih mahal. Akibatnya, minat masyarakat berubah.
- Menurunnya daya beli masyarakat
Produk sepatu mengalami penurunan daya beli masyarakat karena kesalahan yang terus terjadi dalam

proses pembuatan, yang mungkin tidak diketahui oleh pembeli dan bahkan dapat menghalangi mereka untuk kembali membeli produk dari UMKM sepatu. Pandemi COVID-19 juga menyebabkan penurunan penjualan sepatu, membuat keinginan untuk produk ditunda dan diprioritaskan kebutuhan sehari-hari.

- Perubahan cuaca yang tidak menentu
 Proses pengeringan sepatu setelah pengecatan dibutuhkan karena produksi sepatu bergantung pada cahaya matahari. Jika cuaca tidak baik, pengeringan sepatu akan membutuhkan waktu yang lebih lama dan dapat memperlambat jadwal penyelesaian produk.

3.2. Perhitungan Matriks IFAS (Internal Strategic Factors Summary) dan EFAS (External Strategic Factors Summary)

Setelah diketahui faktor-faktor internal dan eksternal, maka tahap selanjutnya adalah perhitungan matriks IFAS (Internal Strategic Factors Summary) dengan matriks EFAS (External Strategic Factors Summary). Hasil perhitungan matriks IFAS pada Tabel 7 dan matriks EFAS pada Tabel 8.

Tabel 7. Matriks IFAS (Internal Strategic Factors Summary)

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Bobot × Rating
Strength				
1	Bahan baku produk sepatu memiliki kualitas yang baik	0,07	3	0,21
2	Banyaknya variasi model sepatu	0,07	3	0,21
3	Harga produk relatif stabil	0,07	3	0,21
4	Penetapan harga disesuaikan dengan segmentasi pasar	0,07	2	0,21
5	Memiliki sistem distribusi yang baik	0,08	3	0,24
6	Memiliki pelayanan yang baik dalam jual beli	0,08	3	0,24
Jumlah				1,25
Weakness				
1	Lokasi usaha tidak strategis	0,06	3	0,18
2	Promosi produk belum baik	0,06	3	0,18
3	Mesin produksi sering mengalami kendala saat proses produksi	0,06	3	0,18
4	Tidak memiliki stok produk	0,06	3	0,18
5	Modal usaha belum memadai	0,06	3	0,18
6	Ketidaksesuaian penempatan posisi pekerja	0,06	3	0,18
7	Ketidaksesuaian jadwal penyelesaian produk	0,07	3	0,21
8	Tidak adanya pengendalian kualitas produk	0,06	3	0,18
9	Penggunaan teknologi masih sederhana	0,07	3	0,21
Jumlah				1,68
Total				2,93

Tabel 8. Matriks EFAS (External Strategic Factors Summary)

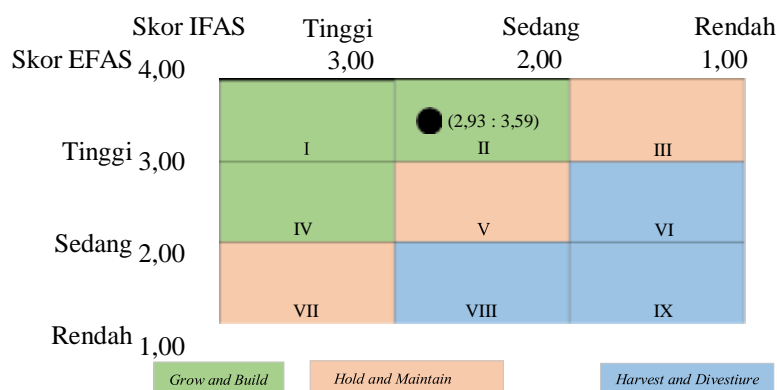
No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Opportunity				
1	Ekonomi masyarakat mulai meningkat	0,08	4	0,32
2	Menurunnya grafik kasus baru terkonfirmasi positif Covid-19	0,08	3	0,24
3	Perkembangan teknologi semakin canggih	0,08	4	0,32
4	Menjaga hubungan baik dengan semua pihak yang terlibat	0,09	4	0,36
5	Adanya dukungan dari pemerintah daerah	0,08	3	0,24
6	Tidak memiliki kendala dalam memperoleh bahan baku	0,08	4	0,32
7	Sudah terjamin hak merek sepatu dan surat izin usaha	0,09	3	0,27
Jumlah				2,07

<i>Threats</i>				
1	Banyaknya pesaing produk sejenis	0,08	3	0,24
2	Pesaing melakukan promosi yang baik	0,08	4	0,32
3	Pergeseran minat masyarakat	0,09	4	0,36
4	Menurunnya daya beli masyarakat	0,09	4	0,36
5	Perubahan cuaca yang tidak menentu	0,08	3	0,24
Jumlah				1,52
Total				3,59

Nilai Matriks IFAS diperoleh dari jumlah skor kekuatan (*strength*) sebesar 1,25 serta untuk jumlah skor kelemahan (*weakness*) sebesar 1,68 sehingga diperoleh di UMKM BJ. Bersaudara Jaya yang ada di kawasan Kota Medan mempunyai kelemahan yang lebih tinggi dibandingkan faktor kekuatan dalam menentukan strategi pengembangan UMKM. Sementara itu, nilai Matriks EFAS diperoleh dari jumlah skor peluang (*opportunity*) sebesar 2,07 dan jumlah skor ancaman (*threat*) sebesar 1,52 sehingga diperoleh UMKM sepatu yang ada di kawasan Kota Medan mempunyai peluang yang lebih tinggi dibandingkan faktor ancaman dalam menentukan strategi pengembangan UMKM.

3.3. Perhitungan Matriks IE (Internal Eksternal)

Setelah melakukan perhitungan bobot dan rating pada matriks IFAS dan EFAS, tahap selanjutnya adalah menentukan posisi perusahaan menggunakan matriks Internal Eksternal (IE). Matriks IFAS akan menjadi inputan pada sumbu x, sedangkan matriks EFAS untuk sumbu y. Setelah didapatkan posisi perusahaan pada matriks IE maka posisi tersebut dapat dijadikan sebagai referensi dalam menentukan sebuah strategi alternatif menggunakan matriks SWOT. Berikut dapat dilihat posisi perusahaan pada matriks IE pada Gambar 4.



Sumber: UMKM Sepatu BJ. Bersaudara Jaya

Gambar 4. Matriks Internal – Eksternal (IE)

Berdasarkan Gambar 4 diperoleh bahwa posisi UMKM sepatu yang ada di Kota Medan berada pada posisi Sel 2 yaitu strategi tingkat pertumbuhan dengan konsentrasi melalui integrasi horizontal. Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas usaha dan meningkatkan jenis produk serta layanan. Dengan demikian, UMKM sepatu yang ada di Kota Medan dapat memilih strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal, baik secara internal maupun eksternal.

3.4. Penentuan Matriks Strength, Weakness, Opportunity, Threats (SWOT)

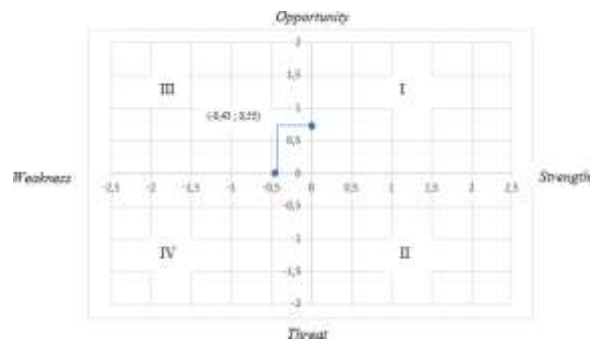
Didalam perhitungan strategi, diperlukan penegasan dari adanya posisi dalam sumbu sumbu yaitu antara kekuatan dan kelemahan, maupun peluang dan ancaman yang kesemuanya digambarkan dalam garis-garis positif dan negatif. Untuk mencari koordinatnya, dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut.

$$\begin{aligned}
 \text{Koordinat Analisis Internal} &= \text{Skor Total Strength} - \text{Skor Total Weakness} \\
 &= 1,25 - 1,68 \\
 &= -0,43
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Koordinat Analisis Eksternal} &= \text{Skor Total Opportunity} - \text{Skor Total Threat} \\
 &= 2,07 - 1,52 \\
 &= 0,55
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan diatas maka di ketahui titik koordinatnya terletak pada (-0,43 ; 0,55). Hasil koordinat tersebut disajikan pada diagram matriks SWOT untuk mengetahui posisi UMKM sepatudapat dilihat

pada Gambar 5.



Sumber: UMKM Sepatu BJ. Bersaudara Jaya

Gambar 5. Diagram Analisis SWOT

Gambar 5 Ditunjukkan bahwa strategi kuadran III (Strategi WO) dengan titik koordinat -0,43 dan 0,55 membantu dalam penentuan strategi UMKM sepatu. Menurut kuadran III, UMKM menghadapi peluang pasar tetapi memiliki kelemahan internal. Oleh karena itu, strategi yang harus digunakan adalah untuk merebut peluang pasar yang lebih besar tanpa mengganggu masalah internal UMKM sepatu. Ini adalah rincian strategi alternatif yang digunakan berdasarkan strategi WO (*Weakness-Opportunities*).

- Dengan bantuan teknologi, menerapkan sistem produksi make to stock dan manajemen persediaan produk (W4, O3)
 - Melakukan rekrutmen kembali pekerja secara selektif melalui platform offline dan online (W7, O3)
 - Memberikan fasilitas tambahan bagi pekerja (W6)
 - Memberikan pelatihan secara berkala kepada pekerja yang dilakukan oleh pemerintah daerah dan pemilik usaha (W6, O5)
 - Menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi (W9, O3)
- UMKM Sepatu BJ Bersaudara Jaya masih menggunakan teknologi sederhana dalam menjalankan bisnisnya. Ini terlihat dalam proses produksi dan pemasaran produk sepatu.
- Membantu mengidentifikasi ulang lokasi bisnis secara strategis agar toko offline dapat dibuka kembali (W1, O1, O2)
 - Membantu pemasaran produk dengan menggunakan media internet (online marketing) dan membuat papan nama perusahaan pembuatan sepatu (W2, O1, O2, O3, O7)
 - Secara teratur menerima dana dari pemerintah daerah atau memilih program fasilitas pembiayaan untuk UMKM (W5, O5)
 - Menerapkan standar operasional dan kualitas produk (W7, W8, O4)
 - Melakukan pemeliharaan mesin rutin (W3, O3)

Adapun format matriks SWOT dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Matriks SWOT

IFAS	Kekuatan (<i>Strenghts</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
	1. Bahan baku produk sepatu memiliki kualitas yang baik 2. Banyaknya variasi model sepatu 3. Harga produk relatif stabil 4. Penetapan harga disesuaikan dengan segmentasi pasar 5. Memiliki sistem distribusi yang baik 6. Memiliki pelayanan yang baik dalam jual beli	1. Lokasi usaha tidak strategis 2. Promosi produk belum baik 3. Mesin produksi sering mengalami kendala saat proses produksi 4. Tidak memiliki stok produk 5. Modal usaha belum memadai 6. Ketidaksesuaian penempatan posisi pekerja 7. Ketidaksesuaian jadwal penyelesaian produk 8. Tidak adanya pengendalian kualitas produk 9. Penggunaan teknologi masih sederhana
EFAS	Peluang (<i>Opportunity</i>)	
1. Ekonomi masyarakat mulai meningkat 2. Menurunnya grafik kasus baru terkonfirmasi positif Covid-19 3. Perkembangan teknologi semakin canggih 4. Menjaga hubungan baik dengan semua pihak yang terlibat 5. Adanya dukungan dari pemerintah daerah 6. Tidak memiliki kendala dalam memperoleh bahan baku 7. Sudah terjamin hak merek sepatu dan surat izin usaha	1. Menjalain kerja sama dengan pemasok 2. Banyak mencari referensi model sepatu di internet 3. Dalam transaksi diperkenankan melakukan negosiasi 4. Menentukan mode transportasi dan jasa pengiriman terbaik 5. Menanggapi dan memberikan solusi serta menerima keluhan dari pembeli 6. Mengikuti pameran yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah	1. Menerapkan sistem produksi <i>make to stock</i> serta melakukan manajemen persediaan produk dengan bantuan teknologi 2. Melakukan rekrutmen pekerja kembali secara selektif melalui <i>offline</i> maupun <i>online platform</i> 3. Memberikan fasilitas tambahan bagi pekerja 4. Memberikan pelatihan secara berkala kepada para pekerja yang dilakukan oleh pemilik usaha maupun pemerintah daerah 5. Melakukan adaptasi terhadap perubahan teknologi 6. Mengupayakan identifikasi ulang lokasi usaha yang strategis agar dapat dibuka kembali toko <i>offline</i> 7. Pemasaran produk dapat dibantu dengan menggunakan media internet (<i>online marketing</i>) dan membuat papan nama usaha pembuatan sepatu 8. Menerima bantuan dana dari pemerintah daerah secara berkala atau memilih program fasilitas pembiayaan bagi UMKM 9. Menerapkan standar operasional dan mutu produk 10. Melakukan pemeliharaan mesin secara berkala
	Ancaman (<i>Threats</i>)	
	1. Banyaknya pesaing produk sejenis 2. Pesaing melakukan promosi yang baik 3. Pergeseran minat masyarakat 4. Menurunnya daya beli masyarakat 5. Perubahan cuaca yang tidak menentu	1. Membentuk dan memperluas jaringan bisnis 2. Melakukan pemilihan sumber daya manusia yang mempunyai keterampilan yang lebih baik 3. Mengubah sistem produksi yang ada 4. Mengatur pengelolaan keuangan yang ada 5. Mengatur penjadwalan penyelesaian produk sebaik mungkin

IV. SIMPULAN

Kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut.

Analisis terhadap faktor internal terdiri atas kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) sedangkan analisis terhadap faktor eksternal terdiri atas peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) pada UMKM sepatu yang ada di Kawasan Kota Medan. Analisis faktor kekuatan (*strength*) meliputi harga jual produk dapat dijangkau masyarakat, banyaknya pilihan desain yang mengikuti perkembangan zaman, memiliki bahan baku yang berkualitas, dan pemasaran produk disesuaikan dengan keadaan masyarakat. Analisis faktor kelemahan (*weakness*) meliputi daerah pemasaran dan promosi masih dalam lingkup kecil, terjadi ketidaksesuaian terhadap jadwal produksi dan pengiriman produk, lemahnya pengendalian kualitas produk, sulit membangun *local branding* di kalangan masyarakat, lokasi usaha masih sulit di akses atau tidak strategis, penggunaan teknologi masih sederhana, penurunan laba penjualan produk akibat pandemi Covid-19, loyalitas pekerja belum maksimal, dan minimnya modal usaha. Analisis faktor peluang (*opportunity*) meliputi meningkatkan perekonomian masyarakat, meningkatnya permintaan pasar, gaya hidup masyarakat yang konsumtif, perkembangan teknologi semakin canggih, menjaga hubungan baik dengan pihak luar UMKM sepatu, dan adanya dukungan dari pemerintah daerah. Analisis faktor ancaman (*threat*) meliputi menurunnya daya beli masyarakat, kondisi ekonomi yang tidak stabil, pola pikir masyarakat masih kepada produk luar negeri, serta banyak dilakukan promosi pesaing yang berpengaruh pada usaha.

Rumusan strategi yang diperoleh bagi strategi pengembangan UMKM sepatu di kawasan Kota Medan berdasarkan hasil dari Matriks IE (Internal Eksternal) dengan titik (2,93 ; 3,59) yakni berada di Sel II dengan arti UMKM sepatu berada pada posisi pertumbuhan. Serta pada diagram analisis SWOT adalah posisi berada pada kuadran III yaitu strategi WO (*Weakness-Opportunity*) dengan titik koordinat (-0,43; 0,55) memposisikan bahwa UMKM sepatu memiliki peluang yang besar namun juga mengalami kelemahan internal sehingga fokus strategi pada kuadran ini dengan meminimalkan masalah dalam internal serta memaksimalkan peluang pasar yang ada. Berdasarkan Matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) diperoleh strategi WO (*Weakness - Opportunity*) meliputi pemasaran produk dapat dibantu dengan menggunakan media internet atau secara *online*, penerapan standar operasional dan mutu produk, menjalin komunikasi yang baik dengan masyarakat dan membuat legalitas produk sepatu yang didukung dari pemerintah daerah, mengupayakan identifikasi ulang lokasi usaha yang strategis, mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah, dan menerima bantuan dana dari pemerintah daerah secara berkala atau memilih program fasilitas pembiayaan bagi UMKM.

SARAN

Berikut beberapa saran yang diberikan penulis berdasarkan penelitian yang telah dilakukan.

- a. Masyarakat yang terlibat dalam UMKM sepatu hendaknya mendaftarkan usaha yang dimiliki kepada Dinas Koperasi dan UMKM Kota Medan agar pengembangan UMKM sepatu dapat lebih optimal dengan pendataan yang menyeluruh.
- b. Dalam upaya peningkatan strategi pengembangan bagi pelaku UMKM sepatu yang terdaftar di Dinas Koperasi dan UMKM Kota Medan sebaiknya senantiasa mengikuti program yang diselenggarakan oleh pemerintah.
- c. Alternatif strategi yang diperoleh dari hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan pemikiran dalam mereliasikan strategi yang digunakan dalam pengembangan UMKM sepatu yang ada di kawasan Kota Medan. Perlu dipertimbangkan oleh perusahaan karena dapat mengurangi kerugian yang dialami serta menekan *maintenance cost* yang dapat dialokasikan untuk hal lain yang mampu memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurohim, Dindin. (2021). *Pengembangan UMKM Kebijakan, Strategi, Digital Marketing, dan Model Bisnis UMKM*. Bandung: Refika Aditama.
- Alam, Syamsul. (2017). Penentuan Strategi Bisnis melalui Analisis SWOT pada JAXS Barbershop di Kota Makassar. *Jurnal Ilmiah KARIMAH STIE AMKOP Makassar*, 2(3), 2089-9351.
- Amalia, R Rizki, Nina Hairiyah. (2019). Strategi Pemasaran Produk Bepang UD. Cap Bunga Kecamatan Pelaihari Kabupaten Tanah Laut. *Jurnal Teknologi Agro-Industri*, 6(1), 2598-588.
- Ayodya, W. (2020). *UMKM 4.0 Strategi UMKM Memasuki Era Digital*. Jakarta : Alex Media Komputindo.
- Batlajery, S., & Waty, C.H.S. (2019). Development Strategy of Noken Product on Local Community in Soto Merauke. *International Journal of Social Science and Business*, 3(2), 145-143.
- Hunger, J.D., & Wheelen, T.L. (2007). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: ANDI.
- Meliiala, A.S., Matondang, N., dan Sari, R.M. (2014). *Strategi Peningkatan Daya Saing Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Berbasis Kaizen*. *Optimasi Sistem Produksi*, 13(2), 641-664.
- Narto, N., & HM, G.B. (2020). Penguatan Strategi Pemasaran Puduk di Tengah Pandemi Covid-19 untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing Usaha Mikro, Kecil, Menengah Kota Gresik. *Jurnal INTECH Teknik Industri Universitas Serang Raya*, 6(1), 48-54.
- Rangkuti, Freddy. (2019). *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sinulingga, S. (2018). *Metodologi Penelitian*. Medan: USU Press.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta
- Wardoyo, P. (2011). *Enam Alat Analisis Manajemen*. Semarang: Semarang University Press.
- Wilantara, R. F., & Susilawati. (2016). *Strategi dan Kebijakan Pengembangan UMKM Upaya Meningkatkan Daya Saing UMKM Nasional di Era MEA*. Bandung: PT. Refika Aditama.