



Strategi Pengembangan Usaha PD. Fortuna Snack Menggunakan Analisis SWOT

Ilpaz Jatnika¹; Marti Dewi Ungkari²; Cecep Hamzah Pansuri³

Universitas Garut

24022119006@fekon.uniga.ac.id

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif mengenai strategi apa yang harus digunakan oleh UMKM PD Fortuna *Snack* menggunakan analisis SWOT. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Teknik analisis data dilakukan dengan cara reduksi data, penyajian data, dan verifikasi. Teknik pengumpulan data menggunakan penelitian kepustakaan, wawancara dan studi internet. Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Dalam penelitian ini penulis menggunakan data primer dan data sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Strategi yang harus digunakan pada kuadran dua yaitu diversifikasi konsentrik dengan memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi berbagai ancaman. Strategi pada aspek pertumbuhan dan pembelajaran yaitu UMKM harus merekrut SDM yang memiliki pengetahuan dan kemampuan di bidang teknologi serta *quality control*, pada aspek proses bisnis internal strategi yang harus dilakukan adalah melakukan inovasi baru, strategi pada aspek pelanggan adalah meningkatkan *brand* untuk dikenali lebih luas.

Kata Kunci: Pemetaan Strategi, Analisis SWOT, Strategi bisnis

Abstract

The purpose of this research is to gain the comprehensive understanding of what strategies should be used by PD Fortuna Snack using SWOT analysis. The research method is used the qualitative method. Data analysis techniques using library research, interviews and internet studies. Determination of informants in this research used purposive sampling techniques. In this research the writer used a primary data and secondary data. The result of this research showed that the strategies must be used on quadrant two is concentric diversification by utilising strengths to overcome various threats. Strategy on the growth and learning aspect is that MSME should recruit human resources that possessed knowledge and the abilities in technology and quality control, in the internal bussines processes aspect the strategies that must be used is to make a new innovation, and the strategies in costumer aspect is to improve the brand to be more widely recognized.

Keywords: Strategy Mapping, SWOT Analysis, Business Strategy

1 Pendahuluan

Sebagai salah satu pilar sistem ekonomi kerakyatan, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) saat ini menjadi prioritas utama pemerintah dalam membangun perekonomian nasional di Indonesia

(Purnomo & Hadi, 2018). Pasca pandemi Covid-19, UMKM berusaha mempertahankan kelangsungan hidup usahanya melalui berbagai strategi, salah satunya dengan mengatur ulang strategi keuangan usaha mereka. UMKM harus memiliki strategi keuangan yang tepat untuk menghadapi tantangan tersebut.

Keterampilan manajemen yang lemah adalah salah satu kelemahan utama UMKM. Agar kegiatan UMKM dapat berjalan lebih efektif dan efisien, keterampilan manajemen perlu diperkuat. Untuk itu, diperlukan perancangan model pengelolaan UMKM yang sesuai dengan kondisi saat ini. Analisis SWOT yang telah dilakukan dapat menjadi dasar untuk merancang model tersebut. Dalam hal ini, pengusaha perlu mengenali peluang pasar untuk mengatasi masalah sosial dan merespons kebutuhan masyarakat dengan mengembangkan produk atau jasa yang relevan (Anoraga, 2011).

Berdasarkan tantangan yang ada di lapangan dan persaingan usaha yang semakin ketat, UMKM harus melakukan inovasi dan menyusun strategi untuk tetap dapat bersaing dan meningkatkan kinerja bisnis. Kinerja yang baik sangat dipengaruhi oleh pemilihan strategi perusahaan yang tepat (Mustikowati & Tysari, 2015). Kinerja menggambarkan hasil akhir dari kegiatan manajerial dan merupakan indikator sejauh mana perusahaan mencapai tujuannya dalam periode tertentu. Oleh karena itu, evaluasi kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pencapaian yang telah diperoleh (Wibowo, 2017).

Dalam kegiatan usahanya, suatu organisasi atau perusahaan memerlukan perencanaan bisnis yang efektif untuk menghadapi ancaman atau memanfaatkan peluang yang ada. Salah satu alat yang dapat digunakan untuk merencanakan strategi bisnis adalah analisis SWOT. Analisis ini berguna untuk menyusun program kerja dan memudahkan pencapaian tujuan perusahaan (Sari, Wahyuhastuti, & Yunus, 2021). Menurut Hunger dan Wheelen, analisis SWOT membantu dalam mengembangkan strategi yang menyeimbangkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, serta mengatasi kelemahan internal dan ancaman eksternal (Yosep, Musafa, & Dei, 2020).

Di lapangan, UMKM PD Fortuna Snack menghadapi penurunan penjualan akibat kurangnya promosi dan akses informasi. Meskipun perusahaan ini memiliki potensi pasar yang cukup luas, produk mereka belum banyak dikenal oleh konsumen, sehingga minat masyarakat terhadap produk ini masih rendah (Hasil wawancara, 2022). PD Fortuna Snack memiliki peran penting dalam perekonomian Kabupaten Garut, namun masih menghadapi tantangan dalam akses pasar dan pengembangan produk. Salah satu masalah yang dihadapi adalah promosi yang cenderung monoton dan kurang menarik bagi konsumen (Hasil wawancara, 2022).

UMKM juga menghadapi ketakutan terhadap kegagalan dan kemunculan kompetitor baru dalam industri serupa. Hal ini menyulitkan PD Fortuna Snack dalam mengembangkan usahanya (Hasil wawancara, 2022). Selain itu, produk yang lebih menarik dari kompetitor menyebabkan konsumen lebih memilih produk lain, sehingga PD Fortuna Snack perlu melakukan inovasi dalam pengembangan produk. Perspektif pelanggan menjadi prioritas utama dalam merancang strategi agar perusahaan dapat mencapai tujuannya (Hasil wawancara, 2022).

Berdasarkan penjelasan di atas, fenomena yang terjadi adalah pandemi Covid-19 menyebabkan penurunan penjualan pada UMKM Kuliner, khususnya PD Fortuna Snack, yang berdampak pada pendapatan mereka (Hasil wawancara, 2022). Untuk itu, UMKM perlu menyusun strategi yang tepat untuk bertahan dan berkembang. Berdasarkan permasalahan tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian berjudul "Pemetaan Strategi Usaha PD. Fortuna Snack Menggunakan Analisis SWOT", dengan tujuan untuk mengetahui pemetaan strategi usaha PD Fortuna Snack serta menghasilkan indikator yang dapat dijadikan acuan dalam pemetaan usaha melalui metode Analisis SWOT.

2 Tinjauan Pustaka

2.1 Analisis SWOT

Menurut Permatasari (2017), analisis SWOT adalah metode untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Sementara itu, Fredi Rangkuti (2004) mendefinisikan analisis SWOT sebagai upaya sistematis untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang dapat digunakan untuk mengembangkan strategi perusahaan. Analisis ini bertujuan untuk meminimalkan ancaman dan kelemahan, sekaligus memaksimalkan peluang dan kekuatan yang dimiliki perusahaan. Proses perumusan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan organisasi selalu terkait dengan pengambilan keputusan strategis. Komponen-komponen dalam analisis SWOT meliputi:

1. Kekuatan (*Strengths*): Suatu bisnis dapat memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya sebagai kompetensi unggulan untuk mencapai keunggulan di pasar.
2. Kelemahan (*Weaknesses*): Keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kemampuan yang mengganggu kinerja perusahaan disebut sebagai kelemahan. Contoh kelemahan organisasi termasuk fasilitas yang terbatas, infrastruktur yang kurang memadai, tingkat keterampilan karyawan yang rendah, rendahnya tingkat kepercayaan konsumen, dan ketidaksesuaian antara produk yang dihasilkan dan kebutuhan pelanggan.
3. Peluang (*Opportunities*): Dalam dunia bisnis, peluang adalah keadaan yang menguntungkan. Contoh peluang bisnis dapat berupa kemunculan teknologi baru atau perluasan hubungan bisnis dengan klien atau pemasok.
4. Ancaman (*Threats*): Ancaman adalah faktor eksternal yang dapat mengganggu posisi perusahaan saat ini atau yang diinginkan, yang bisa berdampak negatif terhadap kinerja perusahaan.

Analisis SWOT juga dapat digunakan sebagai alat perencanaan strategis untuk menilai keuntungan, kerugian, peluang, dan ancaman dalam suatu proyek atau usaha bisnis, serta untuk menganalisis lini produk dan persaingan (Rangkuti, 2013). Terdapat empat kuadran dalam analisis SWOT, di mana masing-masing kuadran mencerminkan situasi yang memerlukan strategi berbeda:

1. Kuadran 1: Menunjukkan situasi yang sangat menguntungkan, di mana perusahaan dapat memanfaatkan peluang yang ada dengan mengandalkan kekuatan yang dimiliki. Tindakan yang perlu diambil adalah mengadopsi strategi pengembangan yang agresif (*growth-oriented strategy*).
2. Kuadran 2: Bisnis memiliki kekuatan internal meskipun banyak menghadapi ancaman eksternal. Dalam situasi ini, perusahaan perlu memanfaatkan kekuatan yang ada untuk meraih peluang jangka panjang melalui penerapan rencana produk atau pasar.
3. Kuadran 3: Meskipun perusahaan memiliki banyak kelemahan internal, terdapat banyak peluang pasar yang dapat dimanfaatkan. Strategi yang diperlukan adalah mengurangi masalah internal untuk memanfaatkan peluang pasar yang lebih baik.
4. Kuadran 4: Perusahaan menghadapi ancaman eksternal yang besar serta kelemahan internal yang signifikan. Situasi ini sangat tidak menguntungkan bagi perusahaan, sehingga memerlukan penanganan yang hati-hati.

2.2 Perencanaan Strategis

Salah satu konsep perencanaan yang berkembang adalah perencanaan strategis, yang merupakan bagian dari peran manajemen perencanaan. Perencanaan selalu menjadi tahap pertama yang dicantumkan dalam setiap presentasi tugas manajemen oleh para ahli (Permatasari, 2017).

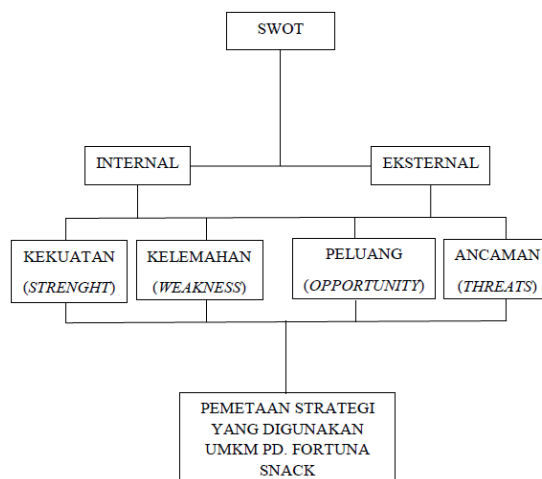
Dalam perencanaan strategis, manajemen akan menentukan tujuan organisasi serta strategi utama untuk mencapai setiap tujuan tersebut. Kegiatan ini mencakup penetapan tujuan, penguatan operasi, pemusatan energi dan sumber daya, serta memastikan bahwa karyawan dan pemangku kepentingan lainnya bekerja menuju tujuan yang sama. Di sisi lain, manajemen strategis adalah serangkaian proses dan aktivitas berkelanjutan yang digunakan untuk mengelola dan menyelaraskan sumber daya serta tindakan dengan tujuan, visi, dan strategi perusahaan (Feriya, 2020).

2.3 Pemetaan Usaha

Pemetaan peluang usaha dilakukan untuk mengidentifikasi potensi usaha yang dapat dimanfaatkan serta untuk mengetahui seberapa besar potensi tersebut dan berapa lama usaha tersebut dapat bertahan. Ancaman dan peluang akan selalu ada dalam dunia usaha, oleh karena itu penting untuk terus memantau perubahan lingkungan yang terjadi serta kemampuan usaha dalam beradaptasi agar dapat tumbuh dan bertahan di tengah persaingan yang ketat. Pemetaan potensi usaha dapat didasarkan pada sektor unggulan di setiap daerah, yang menjadi sangat penting untuk mendorong pertumbuhan ekonomi daerah dengan mengedepankan kewilayahan. Terdapat beberapa metode yang dapat digunakan dalam pemetaan potensi usaha, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, di antaranya adalah analisis SWOT.

Kerangka Pemikiran

Analisis SWOT adalah metode yang digunakan untuk secara sistematis mengidentifikasi berbagai faktor yang dapat digunakan untuk merumuskan strategi bisnis. Metode ini didasarkan pada penalaran yang bertujuan untuk memaksimalkan manfaat dan peluang dari variabel internal, serta meminimalkan ancaman dan kelemahan yang berasal dari faktor eksternal. Untuk menganalisis faktor eksternal yang mempengaruhi bisnis, digunakan External Factor Analysis Strategy (EFAS), yang mempertimbangkan peluang dan ancaman yang ada. Sedangkan untuk menganalisis faktor internal, seperti kekuatan dan kelemahan, digunakan Internal Factor Analysis Strategy (IFAS). Berdasarkan analisis SWOT, faktor-faktor ini diklasifikasikan menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Data yang diperlukan untuk analisis ini dikumpulkan melalui wawancara dengan pemilik UMKM. Indikator-indikator yang ditemukan dari wawancara selanjutnya diberi pembobotan dan rating menggunakan matriks strategi IFAS dan EFAS. Matriks ini membantu menjelaskan bagaimana peluang dan ancaman perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahannya. Dari analisis ini, dihasilkan empat kelompok strategi alternatif potensial. Setelah memilih strategi yang tepat, penulis akan menempatkan setiap strategi ke dalam empat perspektif, yang akhirnya akan dituangkan dalam peta strategi. Berdasarkan uraian tersebut, penulis menyusun kerangka pemikiran untuk penelitian ini, yang dapat dilihat pada Gambar 1 berikut:



Gambar 1: Model Kerangka Pemikiran

3 Metode Penelitian

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif yang mencakup metode deskriptif. Pendekatan deskriptif dimanfaatkan untuk menyajikan gambaran komprehensif mengenai permasalahan yang terjadi pada objek penelitian. Data primer dikumpulkan melalui wawancara tatap muka dengan pemilik

UMKM untuk mendapatkan informasi mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaannya. Di samping itu, data sekunder diperoleh melalui telaah literatur, termasuk buku, artikel jurnal, dan penelitian sebelumnya. Pemilihan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling, di mana informan yang dipilih adalah pemilik UMKM PD. Fortuna Snack yang memiliki pengetahuan relevan terkait topik penelitian. Teknik analisis data yang digunakan meliputi reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Untuk memastikan keabsahan data, penulis melakukan langkah-langkah verifikasi internal, eksternal, dan keandalan data.

4 Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1 Gambaran Usaha dan Permasalahan yang dihadapi oleh UMKM PD Fortuna Snack

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik UMKM PD Fortuna Snack, ditemukan beberapa poin penting yang menggambarkan kondisi usaha dan tantangan yang dihadapinya:

1. Perbedaan Kondisi Sebelum dan Setelah Pandemi, pemilik menjelaskan bahwa pandemi membawa perubahan signifikan terhadap usahanya. Sebelum pandemi, penjualan meningkat terutama pada akhir pekan dengan banyak pelanggan yang datang langsung ke toko. Namun, saat pandemi, usaha sempat mengalami penurunan drastis hingga satu bulan tanpa pendapatan sama sekali. Saat memasuki masa new normal, penjualan mulai membaik, meski belum sepenuhnya kembali seperti sebelumnya.
2. Lama Berdirinya Usaha, UMKM PD Fortuna Snack berdiri sejak tahun 2012 sebagai pengembangan dari usaha keluarga. Selama perjalanannya, usaha ini telah mengadopsi teknologi dan berbagai inovasi untuk memperluas pasar.
3. Strategi Identifikasi Pelanggan dan Segmentasi Pasar, produk khas seperti *burayot* panca warna dan *saroja* menjadi daya tarik utama bagi pelanggan. Keunikan produk ini membuat pelanggan tetap setia. Selain itu, loyalitas pelanggan dijaga dengan pemberian diskon dan bonus untuk pembelian tertentu.
4. Kondisi Keuangan UMKM, pandemi memengaruhi kondisi keuangan usaha secara signifikan. Pemilik menyebutkan bahwa selama pandemi, usaha lebih banyak mengeluarkan biaya dibandingkan pemasukan. Produk yang tidak terjual seringkali basi, sehingga modal tidak dapat kembali.
5. Kekuatan Usaha, keunggulan PD Fortuna Snack terletak pada usia usaha yang cukup lama, variasi bentuk dan rasa produk, serta harga yang terjangkau. Produk ini juga dapat menjangkau berbagai lapisan masyarakat, menjadi nilai tambah dalam menarik konsumen.
6. Kelemahan Usaha, kelemahan yang dihadapi meliputi hasil produksi yang mudah ditiru, ketahanan produk yang rendah tanpa bahan pengawet, serta promosi yang kurang inovatif. Selain itu, pencatatan barang yang belum optimal menjadi tantangan tersendiri dalam pengelolaan usaha.
7. Ancaman Usaha, kompetitor yang menggunakan bahan pengawet untuk meningkatkan daya tahan produk dan strategi penjualan keliling menjadi ancaman bagi PD Fortuna Snack. Promosi yang monoton juga berpotensi membuat konsumen bosan, sementara kemunculan produk baru yang lebih menarik dapat mengurangi daya saing.
8. Peluang Usaha, pemilik optimis bahwa pesanan produk meningkat saat hari-hari besar seperti Idul Fitri. Selain itu, produk khas daerah yang fleksibel untuk dijual kapan saja, inovasi rasa, dan bentuk produk yang beragam menjadi peluang besar untuk perkembangan usaha di masa mendatang.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik PD Fortuna Snack, terdapat beberapa permasalahan yang terjadi pada UMKM tersebut, khususnya selama pandemi. Kondisi ini membuat usaha sulit untuk berkembang. Berikut adalah gambaran perubahan keadaan UMKM PD Fortuna Snack pada periode sebelum pandemi, selama pandemi, dan masa new normal berdasarkan hasil wawancara:

1. Penjualan, sebelum pandemi, penjualan PD Fortuna Snack cukup tinggi, terutama pada akhir pekan, dengan pelanggan yang datang langsung ke toko. Namun, selama pandemi, penjualan menurun drastis hingga pernah tidak ada penjualan sama sekali selama sebulan. Hal ini disebabkan oleh minimnya kehadiran pelanggan dan kurang maksimalnya penjualan online karena adanya produk tiruan di pasar daring. Pada masa new normal, penjualan mulai meningkat kembali melalui dua opsi, yaitu pembelian langsung ke toko dan penjualan di bazar-bazar sekitar Garut.
2. Pemasaran Sebelum pandemi, pemasaran dilakukan secara offline dengan membagikan kartu nama kepada pelanggan. Selama pandemi, PD Fortuna Snack mulai beradaptasi dengan pemasaran online melalui media sosial. Pada masa new normal, pemasaran kembali dimaksimalkan secara offline dan dilengkapi dengan partisipasi dalam berbagai bazar.
3. Keuangan, pada masa sebelum pandemi, pendapatan UMKM stabil, terutama dari penjualan kepada rombongan wisatawan dari luar kota Garut. Namun, selama pandemi, pendapatan menurun drastis akibat tidak adanya penjualan, sementara biaya operasional tetap harus dikeluarkan. Pada masa new normal, pendapatan mulai membaik dengan adanya pembelian langsung di toko serta hasil penjualan dari partisipasi dalam bazar.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Analisis SWOT

Berikut adalah analisis SWOT untuk UMKM PD Fortuna Snack berdasarkan hasil wawancara:

1. Kekuatan (Strength)

a. Desain Produk

Pemilik UMKM PD Fortuna Snack sangat memperhatikan aspek desain produk, mulai dari pengambilan foto produk hingga kemasan dan packaging yang menarik. Ini dilakukan untuk memberikan daya tarik visual kepada konsumen serta membedakan produknya dari pesaing. Desain yang menarik menjadi faktor penting dalam meningkatkan minat beli konsumen.

b. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)

Keterampilan dan kemampuan pemilik UMKM dalam memproduksi makanan tradisional Garut sangat mumpuni. Hal ini terbukti dari beragam produk khas seperti burayot, saroja, abon peda, cipuk, dan bangkerok yang dihasilkan dengan kualitas tinggi.

c. Kualitas Layanan Purna Jual

Layanan purna jual yang diberikan berupa konsumen dapat mencicipi produk sebelum membeli, adanya diskon, dan bonus bagi pelanggan setia. Strategi ini meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan, sehingga konsumen tetap setia membeli produk.

d. Kualitas Bahan Makanan yang Diolah Sendiri

Bahan makanan yang digunakan merupakan hasil olahan sendiri, sehingga menghasilkan produk dengan kualitas unik yang sulit ditemukan di tempat lain. Hal ini menciptakan diferensiasi yang menjadi keunggulan kompetitif.

e. Memiliki Pelanggan Tetap

Adanya pelanggan tetap yang loyal menunjukkan kepercayaan tinggi terhadap kualitas produk. Bahkan, beberapa pelanggan kini berani membeli secara online tanpa meragukan kualitas makanan, yang awalnya diketahui saat membeli langsung.

2. Kelemahan (Weakness)

a. Brand Produk yang Belum Banyak Dikenal

Brand PD Fortuna Snack belum memiliki pengenalan yang luas, terutama di luar daerah. Konsumen lebih mengenal daerah Leles-Kadungora sebagai pusat oleh-oleh makanan tradisional tanpa mengetahui identitas brand tertentu.

b. Kurangnya Pegawai dalam Menjalankan Bisnis Online

Operasional bisnis online masih terkendala jumlah pegawai yang minim untuk merespons konsumen secara cepat. Hal ini dapat mengurangi potensi loyalitas konsumen dalam platform digital.

- c. **Quality Control yang Kurang Optimal**
Pengecekan kualitas produk setelah proses produksi belum maksimal, misalnya ditemukan ketidaksesuaian warna atau kualitas yang mengurangi nilai produk di mata konsumen.
- d. **Sistem Pencatatan Keuangan yang Masih Manual**
Proses pencatatan keuangan dilakukan secara manual, yang berisiko menimbulkan ketidaktepatan dalam laporan keuangan dan sulit untuk melacak perkembangan usaha.

3. Peluang (Opportunity)

- a. **Kemajuan Teknologi**
Pemanfaatan teknologi seperti media sosial (Instagram, WhatsApp Business, Facebook) dan platform e-commerce memberikan kemudahan dalam menjangkau pasar yang lebih luas. Strategi ini telah mulai diterapkan terutama sejak pandemi.
- b. **Menjadi Mitra Pemerintah**
Pemerintah, melalui program Disperindag, memberikan peluang besar bagi UMKM dengan menggunakan produk lokal untuk kebutuhan rapat atau acara resmi. Ini dapat meningkatkan eksposur PD Fortuna Snack di tingkat instansi.
- c. **Kepercayaan Konsumen terhadap Produk**
Kepercayaan konsumen menjadi peluang besar untuk meningkatkan penjualan, didukung oleh promosi dari mulut ke mulut oleh pelanggan setia yang merekomendasikan produk ke lingkungannya.

4. Ancaman (Threat)

- a. **Ketatnya Kompetitor**
Banyak UMKM lain di Leles-Kadungora yang menawarkan produk serupa, seperti burayot, dengan persaingan harga dan kualitas yang ketat. Hal ini menjadi tantangan dalam mempertahankan pangsa pasar.
- b. **Teknologi Pesaing yang Lebih Canggih**
Kompetitor dengan modal besar memiliki teknologi lebih maju, seperti alat desain produk yang menghasilkan motif unik, yang membuat mereka lebih unggul dalam menarik konsumen.
- c. **Bahan Tiruan**
Produk inovasi yang berhasil sering kali ditiru oleh kompetitor. Hal ini mengurangi eksklusivitas produk dari PD Fortuna Snack dan meningkatkan persaingan di pasar.

4.2.2 Strategi Analisis SWOT

Matriks SWOT menghasilkan empat alternatif strategi utama bagi UMKM PD Fortuna Snack untuk menghadapi persaingan yang semakin kompetitif. Berikut adalah ringkasan masing-masing strategi:

1. Strategi Strength-Opportunities (S-O)

Strategi ini bertujuan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki UMKM untuk menangkap peluang pasar:

- a. **Memanfaatkan teknologi digital**
UMKM dapat membuka toko online di berbagai marketplace untuk menjangkau pasar yang lebih luas. Selain meningkatkan pendapatan, penggunaan platform digital memungkinkan hubungan pelanggan yang lebih efektif, seperti melalui fitur chat atau komentar.
- b. **Meningkatkan pengetahuan bisnis digital**
Dengan mengembangkan literasi digital, pelaku UMKM dapat lebih siap menghadapi era digitalisasi, sehingga mampu bersaing dengan perusahaan yang lebih dulu menerapkan strategi digital.
- c. **Menjaga kepercayaan konsumen**

Memastikan kualitas produk dan pelayanan tetap konsisten merupakan kunci mempertahankan loyalitas pelanggan, terutama di tengah persaingan yang ketat.

2. Strategi Weakness-Opportunities (W-O)

Strategi ini berfokus pada pemanfaatan peluang sambil mengurangi kelemahan yang ada:

- a. Promosi melalui media online
Menggunakan media sosial untuk promosi dapat meningkatkan brand awareness sehingga produk lebih dikenal masyarakat luas. Promosi digital juga memiliki jangkauan yang lebih luas dibandingkan metode konvensional.
- b. Menambah SDM untuk administrasi digital
Menyediakan admin untuk toko online memastikan pembeli mendapat pelayanan kapan pun mereka membutuhkan. Admin yang kompeten mampu merespons calon pembeli dengan cepat, meningkatkan peluang transaksi.
- c. Memperhatikan quality control
Pemeriksaan produk sebelum dikirim memastikan konsumen menerima barang berkualitas tinggi, menjaga kepercayaan pelanggan, dan mencegah keluhan.

3. Strategi Strength-Threats (S-T)

Strategi ini memanfaatkan kekuatan untuk menghadapi ancaman yang ada:

- a. Meningkatkan daya saing
UMKM perlu fokus pada peningkatan kualitas produk, seperti desain yang menarik dan daya tahan produk, agar tetap unggul dibandingkan pesaing.
- b. Menjalani kerja sama dengan UMKM lain
Kolaborasi dengan UMKM lain dapat membantu mengatasi keterbatasan modal atau teknologi. Misalnya, membeli alat teknologi pelayanan secara bersama untuk menekan biaya.
- c. Menjaga kualitas bahan baku
Dengan konsistensi kualitas bahan baku, produk UMKM dapat tetap unggul dan berbeda meskipun pesaing mencoba meniru produk tersebut.
- d. Inovasi desain dan produk
Melakukan inovasi pada desain, pengemasan, atau memperkenalkan produk baru membantu UMKM menarik konsumen baru sekaligus memperkuat posisi pasar.

4. Strategi Weakness-Threats (W-T)

Strategi ini bersifat defensif untuk meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman:

- a. Evaluasi dan perbaikan internal
Melakukan evaluasi berkala terhadap kinerja bisnis untuk mengidentifikasi masalah dan kelemahan. Hasil evaluasi menjadi dasar penyusunan strategi baru guna meningkatkan bisnis di masa depan

4.2.3 Strategi yang Dipilih PD Fortuna Snack

Menurut Rangkuti (2014), terdapat tiga strategi untuk organisasi yang berada pada kuadran S-T (Strength-Threat) dalam analisis SWOT adalah:

1. Integrasi Horizontal, strategi ini melibatkan penggabungan atau akuisisi antara satu UMKM atau lebih yang berada pada tingkat rantai produksi pemasaran yang sama. Tujuannya adalah mengurangi jumlah pesaing dan memperluas akses pasar, fasilitas produksi, serta teknologi melalui pengembangan internal.
2. Diversifikasi Konsentrik, strategi ini cocok untuk UMKM yang memiliki posisi kompetitif kuat tetapi daya tarik industrinya rendah. UMKM memanfaatkan kekuatannya untuk menciptakan produk baru yang masih terkait dengan produk lama, baik dari sisi teknologi, fasilitas, atau jaringan pemasaran. Strategi ini memungkinkan UMKM memperluas pasar dengan efisiensi tinggi.

3. Joint Venture, strategi ini melibatkan kerja sama beberapa unit bisnis atau UMKM untuk membentuk usaha baru yang dimiliki bersama. Keuntungan dari usaha tersebut dibagi secara merata di antara pihak-pihak yang terlibat.

Berdasarkan analisis SWOT, UMKM PD Fortuna Snack berada pada kuadran S-T. Strategi yang paling cocok adalah diversifikasi konsentrik karena kondisi UMKM yang kuat tetapi menghadapi banyak pesaing serupa di bidang makanan khas Garut. Diversifikasi konsentrik memungkinkan PD Fortuna Snack berinovasi dengan menambahkan produk baru yang terkait dengan produk yang ada. Tujuan utamanya adalah meningkatkan penjualan, pendapatan, dan memperluas segmen pasar untuk unggul dalam persaingan. Pemilihan strategi ini sesuai dengan matriks SWOT sebelumnya, di mana inovasi produk menjadi salah satu langkah utama. Hal ini mendukung teori Rangkuti (2014), yang menyatakan bahwa analisis SWOT bertujuan merumuskan strategi yang memaksimalkan kekuatan dan peluang sambil meminimalkan kelemahan dan ancaman.

4.2.4 Pemetaan strategi

Pada tahap ini, strategi yang akan diterapkan adalah diversifikasi konsentris, sesuai dengan hasil analisis SWOT sebelumnya. Secara sederhana, diversifikasi berarti mengembangkan produk atau cara pemasaran baru untuk mendorong pertumbuhan usaha, meningkatkan penjualan, dan memperoleh keuntungan yang lebih besar. Berikut strategi UMKM PD Fortuna Snack adalah sebagai berikut:

1. Aspek Pelanggan

Strategi diversifikasi konsentrik UMKM PD Fortuna Snack menghadapi tantangan besar dalam membangun dan meningkatkan brand awareness di masyarakat.

- Kendala promosi: Selama ini, promosi belum optimal karena hanya mengandalkan media sosial seperti WhatsApp Bisnis dan Instagram, serta e-commerce seperti Shopee dan Tokopedia. Namun, penjualan melalui e-commerce rendah karena calon konsumen meragukan kualitas produk, terutama karena mereka tidak dapat mencicipi atau melihat langsung produk tersebut. Kekhawatiran ini diperparah oleh banyaknya produk makanan di online shop yang tidak sesuai dengan ekspektasi pembeli.
- Upaya promosi belum efektif: UMKM ini pernah mencoba bekerja sama dengan teman pemilik untuk mempromosikan produknya melalui media sosial mereka. Namun, langkah ini terbukti kurang berhasil dalam meningkatkan penjualan, terutama di masa pandemi ketika persaingan semakin ketat.
- Kesimpulan: Untuk memaksimalkan potensi pelanggan, PD Fortuna Snack perlu memperkuat strategi promosi online dengan menghadirkan testimoni pelanggan, foto dan video produk yang menarik, serta strategi digital marketing yang lebih agresif.

2. Aspek Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal memainkan peran penting dalam menunjang strategi diversifikasi konsentrik. Namun, masih terdapat beberapa kendala utama:

- Persaingan ketat: UMKM di wilayah Kadungora-Leles menghadapi persaingan yang sangat tinggi. Produk dari Fortuna Snack sering kali ditiru oleh UMKM lain, baik dari segi bentuk maupun jenis. Namun, produk Fortuna Snack memiliki keunggulan dalam kualitas bahan dan warna produk (burayot), yang membedakan dengan produk lain.
- Kelemahan dalam operasional: Berdasarkan hasil wawancara, Fortuna Snack tidak memiliki prosedur quality control yang memadai. Produk yang siap dijual sering kali ditemukan cacat, seperti warna yang tercampur, bentuk yang tidak sesuai, atau stiker label yang belum terpasang. Meski tidak ada keluhan dari pelanggan, situasi ini dapat menurunkan kepercayaan konsumen jika tidak segera diperbaiki.
- Kesimpulan: Untuk mengatasi kendala dalam proses bisnis, Fortuna Snack perlu menetapkan standar operasional prosedur (SOP) yang mencakup quality control untuk memastikan produk yang dijual selalu dalam kondisi prima.

3. Aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pertumbuhan dan pembelajaran menjadi dasar penting bagi keberlanjutan dan pengembangan UMKM PD Fortuna Snack.

- Keunggulan SDM pemilik: Pemilik dan pengelola Fortuna Snack memiliki keterampilan yang lebih baik dibandingkan dengan UMKM lain di daerah tersebut. Hal ini terbukti dari kemampuan mereka dalam menghasilkan berbagai jenis makanan khas Garut, sementara UMKM lain rata-rata hanya fokus pada satu atau dua jenis produk.
- Kebutuhan SDM tambahan:
 - Admin bisnis online: Saat ini, Fortuna Snack kekurangan SDM yang bertugas mengelola bisnis online. Admin diperlukan untuk melayani pelanggan, menjawab pertanyaan, serta memproses pesanan dengan cepat. Tanpa admin, layanan pelanggan bisa menjadi lambat, yang berpotensi menurunkan pengalaman konsumen.
 - Quality control: Kekurangan tenaga kerja untuk memeriksa kualitas produk juga menjadi kelemahan utama. Dengan adanya staf quality control, produk yang cacat dapat dicegah sebelum dijual, sehingga konsumen mendapatkan produk yang berkualitas baik dan kepercayaan terhadap merek tetap terjaga.
- Kesimpulan: Dalam aspek pertumbuhan dan pembelajaran, PD Fortuna Snack perlu memperkuat kapasitas SDM, baik dengan pelatihan maupun penambahan tenaga kerja untuk mendukung bisnis online dan memastikan kualitas produk.

5 Simpulan dan Saran

5.1 Simpulan

Berdasarkan analisis SWOT, UMKM PD Fortuna Snack berada di kuadran kekuatan dan ancaman (S-T). Strategi yang disarankan adalah diversifikasi atau strategi S-T untuk mengatasi kelemahan dan memanfaatkan peluang.

1. Aspek Pelanggan: Promosi dilakukan melalui media sosial (WhatsApp Bisnis, Instagram) dan *e-commerce* (Shopee, Tokopedia). Namun, penjualan belum optimal karena banyak calon pembeli ragu terhadap kualitas produk.
2. Aspek Proses Bisnis Internal: Produk Fortuna Snack sering ditiru oleh kompetitor, tetapi unggul dalam kualitas bahan dan warna produk. Meski demikian, kontrol kualitas masih lemah, sehingga produk cacat seperti warna tercampur atau bentuk tidak sesuai sering ditemukan.
3. Aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran: Pemilik dan pengelola memiliki keterampilan di atas rata-rata dibandingkan UMKM lainnya. Namun, ada kekurangan tenaga kerja, terutama untuk posisi admin dan quality control.

5.2 Saran

UMKM PD Fortuna Snack disarankan untuk meningkatkan kinerja pada empat aspek utama. Pada aspek inovasi produk, PD Fortuna Snack dapat mempertahankan kualitas burayot pancawarna, menerapkan sistem open kitchen, dan menghadirkan varian rasa baru seperti kopi, buah-buahan, kacang, pandan, atau jahe untuk menarik segmen pasar baru sesuai strategi diversifikasi konsentrik. Pada aspek pelanggan, promosi perlu diperluas melalui media sosial populer seperti TikTok, Shopee, dan GoFood dengan strategi siaran langsung, ulasan produk, dan pembukaan lapak baru untuk meningkatkan jangkauan pasar. Dalam aspek proses bisnis internal, meskipun produk memiliki kualitas unggul, desain produk tetap perlu diperbaiki untuk memperkuat nilai merek. Terakhir, pada aspek pertumbuhan dan pembelajaran, disarankan menambah SDM khusus di bagian admin dan quality control agar setiap tugas dapat dikelola dengan baik, meningkatkan efisiensi dan kualitas operasional secara keseluruhan.

Ucapan Terima Kasih

Penulis ingin menyatakan apresiasi dan terima kasih kepada Ibu Marti Dewi Ungkari, yang telah menjadi dosen pembimbing utama, serta kepada Bapak Cecep Hamzah Pansuri yang telah menjadi dosen pembimbing pendamping. Penghargaan khusus diberikan kepada mereka karena kesabaran dan bimbingan yang sangat berharga selama proses penyusunan artikel ini. Penulis juga ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada anggota keluarga, saudara-saudara, serta kepada pihak PD Fortuna Snack atas izin dan dukungan yang mereka berikan dalam pelaksanaan penelitian.

Daftar Pustaka

- Anoraga, P. (2011). *Introduction to business*. Rineka Cipta.
- Hanafi, M. (2015). *Manajemen*.
- Hernawan, Y., Musafa, M., & Dewi, S. W. K. (2020). Aplikasi pembobotan, rating & scoring pada analisis SWOT masa kondisi COVID-19 di perkebunan kopi Palasari Kabupaten Bandung. *AdMathEdu*, 10(1), 37-44.
- Kardinal, S. M. (2014). *Akuntansi manajemen (Bahan ajar) Edisi revisi*. Akuntansi Manajemen
- Khatibah, K. (2011). Penelitian kepustakaan. *Iqra. Jurnal Perpustakaan dan Informasi*, 5(1)
- Nazir, M. (2014). *Metode penelitian*. Ghalia Indonesia.
- Permatasari, A. (2017). Analisa konsep perencanaan strategis. *Jurnal Ilmiah Magister Ilmu Administrasi*, 11(2).
- Permatasari, C. Y. (2017). *Analisis kinerja dan perencanaan strategi perusahaan roti menggunakan Balanced Scorecard-SWOT-QSPM (Studi kasus pada perusahaan Ratu Tlatah Agung Kediri)* (Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya).
- Purnomo, S., & Hadi, M. (2018). Analisis SWOT dan strategi pemasaran untuk meningkatkan daya saing UKM ES Puter di Kota Malang.
- Rahmana, A. (2012). Strategi pengembangan usaha kecil menengah sektor industri pengolahan. *Jurnal Teknik Industri*, 13(1), 14-21.
- Rahman, A. A., & Hirawati, H. (2022). Pengaruh strategi bisnis, kemampuan manajerial pelaku UMKM terhadap kinerja UMKM pada bidang knalpot di Kabupaten Purbalingga. *Jurnal Ekonomi Kreatif dan Manajemen Bisnis Digital*, 1(2), 312-326.
- Rangkuti, F. (2011). *SWOT balanced scorecard*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F. (2014). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis*. Gramedia Pustaka Utama.
- Sari, I. A., Wahyuastuti, N., & Yunus, M. (2021). Strategi pengembangan UMKM di Provinsi Jawa Tengah melalui pendekatan analisis SWOT balanced scorecard. *Jurnal MONEX*, 10(2), 184-193.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif R&B*. Alfabeta
- Wibowo, S. S. A., Handayani, Y., & Lestari, A. R. (2017). Strategi bersaing perusahaan dan kinerja perusahaan. *Riset Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 2(2), 143-151.
- Pemerintah Pusat. (2008). *Undang-undang (UU) tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah*. Retrieved from <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/39653/uu-no-20-tahun-2008>