

Strategi UMKM Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis Global Studi Kasus Pada PT. Muniru Burni Telong

Tetty Yuliaty

*Universitas Sumatera Utara
email: tettyjuliaty@usu.ac.id*

Cut Sarah Shafira

*Universitas Sumatera Utara
email: cutsaraah@gmail.com*

Muhammad Rafi Akbar

*Universitas Sumatera Utara
email: muhammadrafiakbar98@gmail.com*

Abstract

In the Indonesian economy, Micro, Small and Medium Enterprises or MSMEs are the business group that has the largest number and is proven to be resistant to various kinds of shocks to the economic crisis. Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) are encouraged to be able to develop into the global market not only on a national scale. The strategy is very important to determine the success of a company to achieve its long-term goals. By choosing the right strategy for a particular company position, it will make a company have a competitive advantage. The purpose of this research is to find out what is the most appropriate strategy that should be taken by PT. Muniru Burni Telong as a UMKM in facing Global Business competition. This research method uses SWOT analysis and IFAS, EFAS, by previously collecting data through interviews, questionnaires, observations, and literature studies. The results of this study indicate that the strategy that must be carried out by PT Muniru Burni Telong is in quadrant I, which is a quadrant that supports an aggressive growth strategy which shows that this company has the power to take advantage of existing opportunities, meaning that the organization is in a strong condition so it is possible to continue to expand opening branches to the targeted countries, enlarging growth and achieving maximum progress.

Keywords: Strategy, MSMEs, Global Business, SWOT

Abstrak

Dalam perekonomian Indonesia, Usaha Mikro Kecil Menengah atau UMKM merupakan kelompok usaha yang memiliki jumlah paling besar dan terbukti tahan terhadap berbagai macam guncangan krisis ekonomi. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) didorong harus mampu berkembang sampai ke pasar global bukan hanya di skala nasional saja. Strategi merupakan hal yang sangat penting untuk menentukan keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Dengan memilih strategi yang tepat pada posisi perusahaan tertentu, akan membuat sebuah perusahaan memiliki keunggulan kompetitif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi apa yang paling tepat yang harus diambil PT. Muniru Burni Telong sebagai UMKM dalam menghadapi persaingan Bisnis Global. Metode penelitian ini menggunakan Analisis SWOT dan IFAS, EFAS, dengan sebelumnya melakukan pengumpulan data melalui wawancara, kuesioner, observasi dan juga studi literature. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang harus dilakukan oleh PT Muniru Burni Telong adalah di kuadran I yaitu kuadran yang mendukung strategi pertumbuhan agresif yang menunjukkan perusahaan ini memiliki kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada, artinya organisasi dalam keadaan kondisi kuat sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi membuka cabang ke negara-negara yang akan dituju, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

Kata Kunci : Strategi , UMKM, Bisnis Global, SWOT

1. Pendahuluan

Persaingan Bisnis Global dari tahun ketahun semakin ketat dengan berbagai macam jenis persaingan usaha. Bisnis persaingan global adalah ibaratnya memasuki perang tanding disuatu arena. Para pelaku usaha / businessman dan manajer pemasaran dalam era globalisasi memasuki suatu era persaingan total. Mereka itu memasuki suatu era dimana memenangkan persaingan akan menjadi makin sulit dalam persaingan yang ketat. Kemampuan daya saing masyarakat dalam tuntutan globalisasi membuka peluang bagi dunia bisnis untuk tumbuh menjadi makin berkualitas dengan efisiensi dan tentunya kompetitif fungsi bisnis yang berkepentingan dalam menunjang adaptasi itu dengan lingkungan eksternal adalah pemasaran (marketing).

Negara di dunia telah bersiap-siap menghadapi sebuah era yang membuat perbatasan negara tidak lagi mempunyai arti penting, terbukanya pasar dalam negeri bagi produk-produk asing dan serbuan budaya dari negara-negara pengekspor produk-produk itu. Tidak semua negara memang siap menghadapi era ini, tetapi sebagaimana dikatakan oleh, entah baik atau buruk, kita didorong masuk ke dampaknya dapat dirasakan oleh kita semua. Oleh karena itu negara-negara yang ada ini didorong untuk berkompetisi dalam pasar bebas dan sebagaimana layaknya sebuah persaingan tentu ada yang jadi pecundang dan pemenang. Dalam menciptakan produk baru dan persaingan produk dengan produk lainnya kita harus bisa mengembangkan produk yang sudah ada menjadi produk yang luar biasa. Dalam hal ini dengan meningkatkan kualitasnya, memperbaharui bentuknya, atau mempercantik kemasan produknya. Strategi inovasi merupakan suatu cara untuk mengatasi persaingan usaha, tidak ada salahnya bila segera mencobanya untuk meningkatkan daya saing.

Persaingan yang terjadi diantara pelaku usaha memberikan konsumen keuntungan berupa penawaran harga yang lebih murah dan semakin banyaknya alternatif pilihan barang atau jasa yang ditawarkan. Alternatif pilihan ini memberikan kesempatan kepada konsumen untuk dapat memilih barang atau jasa sejenis yang mempunyai kualitas terbaik dengan harga yang relatif lebih murah dibandingkan dengan barang atau jasa sejenis lainnya. Bagaimanapun dunia dalam situasi dan kondisi yang semakin mengglobal dituntut adanya "keunggulan kompetitif" untuk dapat bersaing dalam perdagangan Internasional. Perdagangan internasional merupakan aspek penting perekonomian di setiap negara. Di era globalisasi, perdagangan internasional sudah menjadi kebutuhan di setiap bangsa dan negara yang ingin maju khususnya bidang ekonomi.

Setiap perusahaan menganut strategi yang berbeda-beda dalam usaha pencapaian tujuan. Strategi bukanlah sekedar suatu rencana, strategi ialah rencana yang disatukan yaitu strategi mengikat semua bagian perusahaan menjadi satu. Strategi menyeluruh merupakan strategi yang meliputi semua aspek penting perusahaan. Menurut Marrus dalam Umar (2001:31) strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Strategi didefinisikan secara khusus sebagai tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan (Pralhad dalam Umar, 2001:31). Menurut Wheelen (2000), manajemen strategis adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan manajerial yang mengarah kepada penyusunan strategi-strategi efektif untuk mencapai tujuan perusahaan dengan analisis S.W.O.T.

Dalam perekonomian Indonesia UMKM merupakan kelompok usaha yang memiliki jumlah paling besar dan terbukti tahan terhadap berbagai macam guncangan krisis ekonomi. Berdasarkan penelitian terdahulu tentang Strategi Kesiapan UMKM Bogor dalam Menghadapi Persaingan Global (Faizah dan Suib, 2017) globalisasi ekonomi merupakan proses kegiatan

ekonomi secara global yang melibatkan negara-negara di seluruh dunia. Salah satu dampak yang terjadi yakni adanya perdagangan bebas. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) harus mampu berkembang sampai ke pasar global bukan hanya di skala nasional saja. Ajakan bagi UMKM di negeri ini untuk bersaing di pasar global adalah suatu kebaikan.

Secara tidak langsung, ajakan bersaing di pasar global akan meningkatkan pemahaman baru bagi pelaku UMKM bagaimana untuk memajukan produknya sampai ke negara-negara yang ada di dunia. Berdampak pula pada omzet mereka, jika konsumen dari luar negeri tertarik membeli produk pelaku UMKM, pendapatan akan meningkat, sehingga biaya hidup semakin baik. Bagi negara pun, mengajak pelaku UMKM bersaing di pasar global akan berakibat pada perekonomian negara yang meningkat. Terutama penyerapan tenaga kerja pun akan semakin banyak serta devisa negara juga meningkat. Dengan demikian, mengajak pelaku UMKM bersaing di pasar global adalah sesuatu yang baik dan tetap harus didukung.

Peningkatan kreatifitas pelaku UMKM adalah suatu keniscayaan untuk dapat bersaing di pasar global. Harus banyak inovasi-inovasi produk baru yang dihasilkan oleh UMKM yang belum pernah dipasarkan. Produk hasil ciptaan pelaku UMKM harus menarik dan memikat pasar dunia. Baik dalam bentuk kerajinan, produk kain, kuliner nusantara, kopi unggulan maupun karya kreatif lainnya. Dengan adanya sebuah inovasi akan mengundang daya tarik konsumennya. Sesuatu yang baru adalah magnet bagi konsumen untuk membeli sebuah produk. Oleh karena itu, pelaku UMKM diharapkan kreatif dalam menghasilkan sebuah produk demi menyetarakan dengan produk global. Tentunya, persaingan global lebih sulit dibandingkan persaingan tingkat nasional. Produk global tentunya menawarkan produk yang berkualitas dan menarik perhatian konsumen. Maka, UMKM di Indonesia harus dapat berpikir untuk mengalahkan kualitas produk global, atau setidaknya dapat kualitas produk yang dihasilkan UMKM dapat bersaing seimbang dengan produk global tersebut.

Pemerintah pun harus memotivasi UMKM untuk menggali kreatifitas mereka dalam menghasilkan produk berskala internasional. Pelaku UMKM harus yakin untuk berkompetisi di pasar global. Hal yang penting untuk diperhatikan agar dapat bersaing di pasar global adalah mengikuti perkembangan terkini, pelaku UMKM harus mampu menggunakan aplikasi secara online untuk memasarkan produknya sampai ke negara lain.. Berdasarkan penelitian terdahulu mengenai Analisis Pemberdayaan UMKM dan Peningkatan Daya Saing Dalam Kancah Pasar Global, (Kristina Sedyastuti, 2018) bahwa Strategi untuk mengantisipasi mekanisme pasar yang makin terbuka dan kompetitif khususnya di kawasan Asean adalah penguasaan pasar, yang merupakan prasyarat untuk meningkatkan daya saing UMKM. Agar dapat menguasai pasar, maka UMKM perlu mendapatkan informasi dengan mudah dan cepat, baik informasi mengenai pasar produksi maupun pasar faktor produksi untuk memperluas jaringan pemasaran produk yang dihasilkan oleh UMKM. Begitu banyak hal penting yang harus diperhatikan UMKM dalam menghadapi persaingan bisnis global, dan agar mampu memiliki daya saing. Maka perlu dilakukan sebuah kajian tentang strategi UMKM dalam menghadapi persaingan bisnis global saat ini khususnya pada UMKM PT. Muniru Burni Telong merupakan UMKM yang bergerak dibidang industri kopi ekspor impor dan makanan dan minuman dengan menggabungkan pertanian produktif dan pemukiman di dalam satu area.

2. Kajian Pustaka

2.1 Pengertian UMKM

Menurut UUD 1945 kemudian dikuatkan melalui TAP MPR NO.XVI/MPR-RI/1998 tentang Politik Ekonomi dalam rangka Demokrasi Ekonomi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah perlu diberdayakan sebagai bagian integral ekonomi rakyat yang mempunyai kedudukan, peran, dan potensi strategis untuk mewujudkan struktur perekonomian nasional yang makin

seimbang, berkembang, dan berkeadilan. Selanjutnya dibuatlah pengertian UMKM melalui UU No.9 Tahun 1999 dan karena keadaan perkembangan yang semakin dinamis dirubah ke Undang-Undang No. 20 Pasal 1 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah maka pengertian UMKM adalah sebagai berikut:

1. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.
2. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Keci sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini.
3. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang- Undang ini.
4. Usaha Besar adalah usaha ekonomi produktif yang dilakukan oleh badan usaha dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan lebih besar dari Usaha Menengah, yang meliputi usaha nasional milik negara atau swasta, usaha patungan, dan usaha asing yang melakukan kegiatan ekonomi di Indonesia. Dunia Usaha adalah Usaha Mikro, Usaha Kecil, Usaha Menengah, dan Usaha Besar yang melakukan kegiatan ekonomi di Indonesia dan berdomisili di Indonesia.

Dalam penelitian terdahulu diketahui bahwa ada beberapa masalah yang dihadapi oleh UMKM, dari hasil survey yang dikemukakan oleh Hamid dan Susilo (2011) 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.

Dalam Lingkungan bisnis global itu, semua perusahaan akan menjadi perusahaan global dalam kegiatan operasi bisnis mereka, dan perusahaan yang berkinerja baik mendesak keluar perusahaan yang kinerjanya buruk. Dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif tersebut, persaingan tidak lagi menganut “*live and let live*” namu berubah menjadi “*live and let die*”. Perusahaan-perusahaan baru muncul dengan membawa dan membuat aturan bisnis baru, dan tidak mau mengikuti aturan-aturan bisnis yang sudah ada, yang berakibat perusahaan-perusahaan yang sudah eksis sebelumnya harus memilih untuk terus hidup dan berkembang dengan mengikuti aturan bisnis baru atau mati karena tidak mampu mengikuti aturan bisnis baru tersebut. Pada era ini perusahaan berusaha memberikan *value* terbaik kepada *customers*, dan sebagaimana dikatakan Thompson (1990:105); Porter (1992:31) bahwa pemberian *value* terbaik kepada *customers* merupakan sesuatu yang sangat *decisive* untuk memperoleh keunggulan kompetitif perusahaan

Competitive advantage (keunggulan kompetitif) tersebut dapat dipertahankan dalam jangka waktu lama, bila lingkungan bisnis tersebut stabil. Oleh karena itu manajemen di masa lalu berusaha membangun keunggulan kompetitif jangka panjang (Mulyadi dan Johny, 2000:34). Dalam lingkungan bisnis yang turbulen yang tingkat kompetisinya sangat tajam, keunggulan kompetitif tidak akan bertahan lama. *Smart technology* memudahkan *knowledge workers* membuat terobosan- terobosan baru yakni dengan melakukan inovasi produk dan jasa baru serta proses dan sistem baru. Kondisi ini menuntut manajemen untuk senantiasa berusaha

melakukan inovasi tiada henti keunggulan kompetitif perusahaan agar perusahaan mampu bersaing dalam lingkungan bisnis global sekarang ini.

2.2 Globalisasi Ekonomi

Pengertian globalisasi seperti yang disampaikan oleh Larsson (2001) adalah sebuah proses penyusutan dunia, yang di dalamnya jarak semakin pendek dan hal-hal bergerak lebih dekat. Selain itu, globalisasi juga terkait dengan kemudahan yang semakin meningkat; bahwa seseorang di belahan dunia lain dapat berinteraksi saling menguntungkan, dengan seseorang di belahan lain dunia.

Al-Rodhan (2006) mengungkapkan bahwa globalisasi bukanlah konsep tunggal yang dapat didefinisikan dan mencakup dalam jangka waktu yang ditetapkan, juga bukan sebuah proses yang dapat didefinisikan secara jelas dengan awal dan akhir. Selain itu, tidak dapat diuraikan di atas dengan pasti dan dapat diterapkan pada semua orang dan dalam segala situasi. Globalisasi melibatkan integrasi ekonomi, transfer kebijakan lintas batas, transmisi pengetahuan, stabilitas budaya, reproduksi, hubungan, dan wacana kekuasaan, yang merupakan sebuah proses global, sebuah konsep, sebuah revolusi, dan suatu usaha dari pasar global bebas dari kontrol sosial politik. Yucel, dkk. (2009) mengungkapkan bahwa globalisasi meliputi tujuh dimensi sebagai berikut: ekonomi, yaitu globalisasi yang terkait dengan perdagangan, uang, perusahaan, perbankan, dan permodalan; politik, yaitu globalisasi yang terkait dengan ilmu pengetahuan, pemerintahan, perang, perdamaian, IGOs (Intergovernmental organizations),

Globalisasi ekonomi telah menciptakan lingkungan bisnis yang menyebabkan perlunya peninjauan kembali prinsip-prinsip manajemen yang digunakan oleh perusahaan untuk mampu bertahan dan bertumbuh dalam pesaing tingkat dunia. Dalam rangka mempertahankan hidup dan bertumbuh dalam lingkungan bisnis yang telah berubah ini, manajemen perusahaan perlu mengubah paradigma manajemen mereka agar sikap dan tindakan mereka dalam menjalankan bisnis menjadi efektif.

Secara garis besar, globalisasi ekonomi ditandai dengan empat proses berikut ini: mobilitas, keserentakan, pencarian jalan bebas hambatan, dan pluralism (Kanter, 1995). Kombinasi keempat proses tersebut mengakibatkan meningkatnya aktivitas lintas batas antar Negara dan pemanfaatan teknologi informasi yang memungkinkan komunikasi informasi ke seluruh dunia hamper secara sekejap.

Dalam hal mobilitas, globalisasi ekonomi menyebabkan semakin lancarnya aliran modal, angkatan kerja (workforce) dan ide. Jika di masa lalu, hanya modal yang mengalir secara lancar di hampir semua pelosok dunia, Globalisasi ekonomi sekarang telah memperluas proses mobilitas ke angkatan kerja dan ide. Terlebih pada saat ini, ide sangat mudah menembus batas-batas antar negara melalui media global, *computer*, dan telekomunikasi. Transfer informasi berkecepatan tinggi (*high-speed information transfer*) memungkinkan transfer informasi melalui computer dan telekomunikasi tanpa hambatan oleh kekuasaan pemerintah Negara mana pun. Perkembangan teknologi informasi seperti internet dan *electronic mail* menjadikan aliran ide antar individu menembus batas-batas antar Negara.

Perkembangan pesat telekomunikasi dan transportasi tersebut memungkinkan setiap perubahan dinegara maju hampir secara serentak dapat diikuti oleh Negara-negara lain. Setiap perubahan yang terjadi dapat diikuti secara bersamaan dengan mudah dan cepat. Proses keserentakan menjadi semakin tinggi dalam globalisasi ekonomi ini. Di sisi lain, proses pencarian jalan bebas hambatan mewarnai usaha bisnis, Setiap hambatan, baik yang disebabkan oleh monopoli atau peraturan pemerintah, dipecahkan oleh bisnis melalui pencarian jalan bebas hambatan.

Semakin besar hambatan, semakin besar upaya untuk mencari jalan bebas hambatan. Proses pencarian jalan bebas hambatan menjadi semakin meluas dalam jaman globalisasi ekonomi.

Globalisasi ekonomi juga ditandai dengan meningkatnya proses pluralism, yang menjadikan induk perusahaan tidak dapat lagi mengendalikan semua urusan yang terjadi di masing-masing anak perusahaannya. Jaman ini menjadikan lingkungan bisnis sangat turbulen. Lingkungan bisnis yang turbulen ini menjadikan pemusatan pengambilan keputusan terpusat tidak efektif lagi. Dengan semakin turbulennya lingkungan bisnis, perusahaan-perusahaan memerlukan kecepatan respon terhadap setiap perubahan yang terjadi. Situasi demikian hanya dapat dihadapi jika organisasi perusahaan didesentralisasi sedemikian rupa, sehingga wewenang pengambilan keputusan berada di pimpinan yang dekat dengan lingkungan bisnis yang dihadapinya.

2.3 Lingkungan Bisnis Global

Dewasa ini persaingan sudah beralih dari perebutan pangsa pasar (*market share*) menuju perebutan pangsa peluang (*opportunity share*). Dalam kaitan ini, Ginting (2008) mengutip pernyataan Hamel dan Prahalad (1993) yang mengungkapkan bahwa adanya dua aspek alasan yang menyebabkan suatu organisasi bisnis gagal bersaing. Pertama, banyak organisasi yang gagal untuk ke luar dari kungkungan masa lampau (*escape from the past*), yakni kemampuan meninggalkan paradigma lama dalam menyiasati strategi bisnis saat ini. Kedua, banyak organisasi yang gagal pula untuk memprediksi masa depan (*invent the future*), yakni menciptakan masa depan dengan proses pembelajaran kolektif (*collective learning*) yang mampu mengintegrasikan kompetensi inti yang bersifat sangat unik atau *distinctive*, baik intra maupun antarperusahaan (*distinctive core competencies*). Yang terakhir ini sangat berguna untuk merebut *opportunity share*.

Globalisasi ekonomi yang pesat dan pervasif mengubah lingkungan bisnis tidak saja menjadi sangat turbulen, tapi juga telah terjadi pergeseran kekuasaan dalam pasar. Jika sebelumnya produsen yang menentukan produk dan jasa apa yang akan disediakan di pasar, maka sekarang berubah menjadi *customer* lah yang memegang kendali bisnis dengan menentukan produk dan jasa yang mereka butuhkan, dan harus dipenuhi oleh produsen. Untuk itu perusahaan membutuhkan kecepatan respon terhadap perubahan yang terjadi dan oleh karenanya harus ada desentralisasi dalam proses pengambilan keputusan. Namun desentralisasi wewenang pengambilan keputusan ke manajemen lapis bawah saja tidak cukup, karena harus ada pemberdayaan (*empowerment*) terhadap karyawan dengan menjadikan karyawan perusahaan memiliki wewenang untuk memiliki akses ke berbagai pusat informasi dan menggunakannya sebagai dasar pengambilan keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa otorisasi dari manajer di atasnya. Terlebih lagi, dalam jaman teknologi informasi, karakteristik lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan, ditandai oleh adanya pergeseran trend pekerjaan menuju pada *knowledge based* akibat semakin ekstensif-nya pemanfaatan *smart technology* dalam operasi perusahaan. *Smart technology* tidak menentukan apa yang harus dikerjakan, serta bagaimana cara mengerjakannya melainkan lebih tergantung pada kreativitas *knowledge workers*. Pemberdayaan karyawan bisa menjadikan *knowledge workers* secara kreatif menerapkan *knowledge* yang dikuasainya untuk menciptakan produk dan jasa yang memberikan *value* terbaik kepada *customers*.

Pelayanan kepada *customers* juga menjadi komitmen dalam kemajuan era *strategic quality management*, dimana kualitas produk menjadi tanggung jawab semua orang dalam organisasi, mulai dari manajemen puncak sampai dengan karyawan, bahkan meluas ke organisasi pemasok dan mitra bisnis. Dalam masa ini perusahaan berusaha memberikan *value* terbaik kepada *customers*, dan sebagaimana dikatakan Thompson (1990:105); Porter (1992:31) bahwa

pemberian *value* terbaik kepada *customers* merupakan sesuatu yang sangat *decisive* untuk memperoleh keunggulan kompetitif perusahaan

Selama ini dalam manajemen tradisional, operasional perusahaan diarahkan dan dikendalikan oleh *leader* yang berada dalam puncak organisasi- berdasarkan berbagai kebijakan dan aturan yang dibuatnya. Namun untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks dan turbulen, organisasi perusahaan memerlukan banyak *leader* dan membutuhkan kecepatan respon terhadap setiap perubahan yang terjadi. Dan hal itu hanya mungkin terjadi, kalau karyawan dan manajer lini depan berdaya (*empowered*) dalam menghadapi perubahan.

Karena itu konsep pemberdayaan karyawan menjadi sesuatu yang mutlak dan tidak terelakkan dalam rangka membangun *leadership* potensial dalam diri setiap karyawan menggantikan konsep delegasi wewenang yang selama ini dikenal dalam manajemen tradisional. Demikianlah, globalisasi ekonomi telah menciptakan lingkungan bisnis yang menyebabkan perlunya peninjauan kembali prinsip-prinsip manajemen yang digunakan oleh perusahaan untuk mampu bertahan dan bertumbuh dalam persaingan tingkat global. Dan sekarang kita berada dalam transisi reformasi prinsip-prinsip manajemen, perubahan manajemen yang didasarkan pada paradigma lama ke paradigma yang *match* dengan lingkungan bisnis global.

Pengetahuan manajemen disusun kembali berdasarkan paradigma baru, sehingga timbullah Revolusi Manajemen, yang mencakup spektrum yang sangat luas. Mulai dari perubahan lingkungan yang *predictability* ke perubahan yang tidak berkelanjutan, dari kekakuan organisasi ke fleksibilitas permanen, dari pengendalian melalui aturan ke pengendalian melalui visi dan values, dari informasi yang dijaga dan tertutup ke *information sharing*, hingga pada perubahan dari reaktif dan penghindaran risiko ke proaktif dan keberanian menghadapi resiko.

Dalam era revolusi manajemen telah terjadi perubahan prinsip- prinsip manajemen yang sudah mapan digantikan oleh prinsip- prinsip manajemen baru yang berbeda secara diametral dengan prinsip-prinsip manajemen sebelumnya (manajemen tradisional). Prinsip-prinsip manajemen baru itu dibangun dalam *smart technology era*, sementara manajemen tradisional dibangun pada waktu masyarakat memakai teknologi *hard automation*.

Dalam teknologi *hard automation* apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya telah *built in* di dalamnya. Sehingga tindakan pekerja bisa diidentifikasi secara jelas sesuai dengan apa yang dituntut *teknologi hard automation*, serta bisa diukur secara mudah. Karena itu melalui pengukuran kinerja mencoba memastikan bahwa personel melakukan tindakan sebagaimana yang diharapkan.

2.4 Strategi dan Manajemen Strategi

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, dalam pengembangannya konsep mengenai strategi harus terus memiliki perkembangan dan setiap orang mempunyai pendapat atau definisi yang berbeda mengenai strategi. Strategi dalam suatu dunia bisnis atau usaha sangatlah di butuhkan untuk pencapaian visi dan misi yang sudah di terapkan oleh perusahaan, maupun untuk pencapaian sasaran atau tujuan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Menurut Tjiptono (2006:3) istilah strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategia* yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jendral. Strategi juga bisa diartikan suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer pada daerah – daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut David (2011:18-19) Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi georafis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengendalian, divestasi,

likuidasi, dan usaha patungan atau *joint venture*. Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar.

Rangkuti (2013:183) berpendapat bahwa strategi adalah perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Pearce II dan Robinson (2008:2), strategi adalah rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan. Jadi strategi adalah sebuah tindakan aksi atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Dari definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa strategi adalah alat untuk mencapai tujuan atau keunggulan bersaing dengan melihat faktor eksternal dan internal perusahaan. Perusahaan melakukan tindakan yang dapat menjadikan keuntungan baik untuk perusahaan maupun pihak lain yang berada di bawah naungan perusahaan. Menurut Kirovska (2011), Manajemen strategis adalah proses proaktif untuk mencapai kompatibilitas jangka panjang dari area yang terkait di bidang pariwisata yang direncanakan. Sedangkan menurut York dan Miree (2012), Manajemen strategis adalah program bisnis yang menantang untuk mengajar karena melakukan integrasi baik di tingkat konseptual dan operasional manajemen

3. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif. Metode deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2007: 147). Jadi, metode analisis deskriptif merupakan cara merumuskan dan menafsirkan data yang ada sehingga memberikan gambaran yang jelas mengenai perusahaan secara umum.

Penelitian ini dilakukan di PT Muniru Burni Telong yang beralamat di Mekar Ayu, kec Timang Gajah Kab. Bener Meriah, Aceh. Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari observasi dan wawancara langsung dan studi dokumentasi. Sedangkan data sekunder merupakan data pelengkap yang diperoleh dari berbagai instansi yang berhubungan, dan literatur yang mendukung penelitian ini. Teknik pengumpulan data dilakukan dari hasil wawancara dengan pihak internal PT. Muniru Burni Telong dan jawaban responden terhadap kuesioner yang telah diberikan sebelumnya. Selanjutnya, analisis data menggunakan statistik deskriptif (Mellita et al., 2020)

3.1 Analisis SWOT

Rangkuti (2013:19) mengemukakan bahwa analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategi perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT.

3.2 Analisis Lingkungan Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Menurut Kotler (2009:51), unit bisnis harus mengamati kekuatan lingkungan makro yang utama dan faktor lingkungan mikro yang signifikan, yang mempengaruhi kemampuannya dalam menghasilkan laba. Unit bisnis harus menetapkan sistem intelijen pemasaran eksternal

dan internal. Peluang pemasaran (marketing opportunity) adalah wilayah kebutuhan dan minat pembeli, dimana perusahaan mempunyai probabilitas tinggi untuk memuaskan kebutuhan tersebut dengan menguntungkan. Ancaman lingkungan (*environmental threats*) adalah tantangan yang ditempatkan oleh tren atau perkembangan yang tidak disukai yang akan menghasilkan penurunan penjualan atau laba akibat tidak adanya tindakan pemasaran defensif.

3.3 Analisis Lingkungan Internal (Kekuatan dan Kelemahan)

Kemampuan menemukan peluang yang menarik dan kemampuan memanfaatkan peluang tersebut adalah dua hal yang berbeda. Setiap bisnis harus mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internalnya. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang (*opportunities*) dan Ancaman (*threats*) dengan faktor internal Kekuatan (*strength*) dan Kelemahan (*weakness*).

3.4 IFAS dan EFAS

Faktor internal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi internal atau IFAS (*Internal Strategic Factor Analisis Summary*). Faktor eksternal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi eksternal EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analisis Summary*). dengan melakukan pemberian skor pada setiap variabel. Setelah menentukan skor dari setiap variabel, maka diketahui untuk total skor faktor internal dan total skor faktor eksternal, sehingga total skor tersebut dapat membuktikan bahwa keduanya mempunyai nilai yang seimbang atau tidak untuk menyusun strategi kedepannya. Setelah menganalisa hal tersebut maka langkah selanjutnya adalah menentukan strategi SWOT.

Faktor-faktor IFAS dan EFAS di atas merupakan gambaran secara umum yang selanjutnya dimana pada saat melakukan penelitian akan dapat disesuaikan dengan kondisi lapangan dimana akan disesuaikan dengan aktivitas atau kegiatan yang dilakukan oleh objek atau organisasi atau perusahaan dimana penelitian tersebut dilakukan. Untuk memberikan bobot skor untuk masing-masing faktor baik faktor internal maupun eksternal antara lain adalah : **a) Faktor Internal** ; Skor 4 : Apabila kondisi internal perusahaan sangat berpeluang, Skor 0 : Apabila kondisi internal perusahaan netral, Skor -4 : Apabila kondisi internal perusahaan sangat mengancam, **b) Faktor Eksternal**, Skor 4 : Apabila kondisi eksternal perusahaan sangat kuat, Skor 0 : Apabila kondisi eksternal perusahaan netral, Skor -4: Apabila kondisi eksternal perusahaan sangat lemah

4. Hasil dan Pembahasan

PT. Muniru Burni Telong merupakan perusahaan yang bergerak di bidang ekspor impor kopi dan juga berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat sekitar perusahaan yang berprofesi sebagai petani kopi. PT. Muniru Burni Telong yang menjual aneka ragam jenis biji kopi seperti biji kopi mentah, biji kopi roasting dan berbagai produk kopi dalam kemasan (bubuk dan biji) merupakan perusahaan yang terletak di Jln. Bireuen- Takengon, Desa Mekar Ayu, Kecamatan Timang Gajah, Kabupaten Bener Meriah, Aceh. Produk yang dihasilkan dari pabrik kopi sendiri akan menghasilkan produk kopi yang unggul dan diharapkan berkembang cukup pesat. Saat ini PT. Muniru Burni Telong sudah memiliki 1 pabrik kopi, 1 *caffè*, 1 *roastery* bahkan juga sudah memiliki 1 *caffè car* di Kabupaten Bener Meuriah, Aceh.

Berdasarkan Hasil penelitian ini, dapat diketahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki PT. Muniru Burni Telong serta peluang yang ada dan ancaman yang mungkin akan dihadapi oleh PT. Muniru Burni Telong sebagai berikut :

1. Aspek Kekuatan (*Strenght*)
 - a. Produk biji kopi kebun sendiri
 - b. Lokasi PT. Muniru Burni Telong yang bersampingan dengan kebun kopi sendiri

- c. Produk bervariasi
- d. Memiliki Aplikasi Online
- e. Pembayaran menggunakan E- wallet
- 2. Aspek Kelemahan (Weakness)
 - a. Tenaga Kerja minim
 - b. Pemasaran (Promosi) minim
 - c. Mesin Produksi belum modern
- 3. Aspek Peluang (Oppurtunity)
 - a. Tren Kopi Mulai dikenal
 - b. Produk Kopi sudah masuk kancan internasional
 - c. Dukungan dari Pemerintah
 - d. Berdirinya Asosiasi Pecinta Kopi Indonesia
 - e. Perkembangan Teknologi Informasi
- 4. Aspek Ancaman (Threat)
 - a. Nilai Tukar
 - b. Pajak/Tarif Sewa
 - c. Perbedaan Hukum Negara
 - d. Pembatasan Jumlah Produk Kopi
 - e. Proses Waktu Lama

Berdasarkan hasil analisis di atas maka dapat dibuat matriks SWOT sebagai berikut

Tabel 1. Analisis Matriks SWOT

| | STRENGTH | WEAKNESS |
|---|--|---|
| INTERNAL | <ul style="list-style-type: none"> • Produk biji kopi kebun sendiri (S1) • Lokasi gerai/outlet strategis dekat dengan kota (S2) • Produk Kopi bervariasi sesuai dengan segmentasi pasarnya (S3) • Sudah memakai Platform Aplikasi online (S4) • Sudah memakai E-Wallet (S5) | <ul style="list-style-type: none"> • Kurangnya tenaga kerja terampil dalam pelayanan (W1) • Promosi yang belum maksimal (W2) • Pemasaran yang belum maksimal (W3) • Alat produksi pendukung terbatas (W4) |
| EKSTERNAL | | |
| OPPURTUNITY | STRATEGI (S-O) | STRATEGI (W-O) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Trend kopi mulai dikenal luas di pasar dunia (O1) • Produk Kopi sudah masuk ke kancan internasional (O2) • Dukungan dari pemerintah (O3) • Berdirinya Asosiasi pecinta produk kopi asli indonesia (O4) • Perkembangan teknologi Informasi (Internet) (O5) | <ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan bisnis dan membuka cabang ke negara lain (S2),(S3),(O1),(O2),(O4) • Memperluas Pemasarannya baik take away maupun Media online (S1).(S2).(S4).(S5).(O1).(O2) • Menambah Varian rasa (S3).(S6).(O1).(O2).(O5) | <ul style="list-style-type: none"> • Mengoptimalkan penerapan strategi digital marketing. (W2).(W3).(O1).(O2) • Menambah Alat mesin pendukung produksi (W1).(W4).(O2) • Social Media (W2).(W3).(O2).(O5) |
| THREAT | STRATEGI (S-T) | STRATEGI (W-T) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Nilai Tukar (Mata Uang) (T1) • Pajak atau tarif sewa (T2) • Perbedaan hukum negara | <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kualitas produk • Kopi dan pelayanan agar pelanggan tetap loyal (S1).(S3).(S6).(T4) | <ul style="list-style-type: none"> • Penguatan SDM • terampil Pengolahan, Pelayanan dan Pemasaran • (W1).(W3). |

| | | |
|--|--|--|
| (T3) <ul style="list-style-type: none"> • Pembatasan Jumlah produk Kopi (T4) • Proses yang memakan waktu lama ekspor/impur produk kopi (T5) | <ul style="list-style-type: none"> • Mengikuti prosedur izin legalitas usaha kopi di negara yang berbeda (S1).(T1).(T2).(T3).(T5) | <ul style="list-style-type: none"> • Membuat Laporan keuangan serta Anggaran usaha kopi. (W3).(W4).(T2) |
|--|--|--|

Sumber: Data Diolah, 2020

4.1 Penyusunan IFAS (Internal Factor Analysis Strategy)

Tabel 2. Analisis IFAS (Internal Strategic Factors Summary)

| Faktor Strategi Internal (1) | Bobot (2) | Rating (3) | B x R (4) | Keterangan (5) |
|------------------------------------|-------------|------------|-------------|--|
| STRENGTH (kekuatan) : | | | | |
| 1. Produk biji kopi kebun sendiri | 0,25 | 4 | 1 | Kebun sendiri memiliki fleksibilitas yang lebih tinggi |
| 2. Letak perusahaan yang strategis | 0,20 | 4 | 0,80 | Karena letaknya berdekatan dengan kebun, ini menjadi daya tarik sendiri bagi para pecinta kopi |
| 3. Produk bervariasi | 0,20 | 4 | 0,80 | Konsumen bebas memilih variasi produk yang ditawarkan |
| 4 . Aplikasi Online | 0,25 | 4 | 1 | Memper memudahkan pelanggan untuk memesan dan mengetahui info produk |
| 5. Penggunaan E- wallet | 0,10 | 3 | 0,30 | Menambah variasi metode pembayaran, sehingga konsumen memiliki pilihan |
| Total kekuatan | 1,00 | | 3,90 | |
| WEAKNESS (kelemahan) | | | | |
| 1. Tenaga Kerja | 0,40 | 2 | 0,80 | Kurangnya jumlah SDM yang dimiliki |
| 2. Pemasaran (Promosi) | 0,30 | 3 | 0,90 | Keterbatasan modal dan tingkat iklan yang mahal |
| 3. Mesin Produksi | 0,30 | 3 | 0,90 | Keterbatasan kepemilikan mesin produksi yang lebih canggih |
| Total kelemahan | 1,00 | | 2,6 | |

Sumber: Data Diolah, 2020

4.2 Penyusunan EFAS (Eksternal Factor Analysis Strategy)

Tabel 3. Analisis EFAS (Eksternal Strategic Factors Summary)

| Faktor Strategi External (1) | Bobot (2) | Rating (3) | B x R (4) | Keterangan (5) |
|--|--------------|---------------|--------------|--|
| OPPORTUNITIES (peluang) | | | | |
| Tren Kopi Mulai di kenal | 0,20 | 4 | 0,80 | Melihat ketertarikan konsumen mengenai kopi yang sangat membludak |
| Produk Kopi sudah masuk kancah internasional | 0,20 | 3 | 0,60 | Masyarakat luar negeri mulai tertarik dengan kopi yang berasal dari Indonesia. |
| Dukungan dari Pemerintah | 0,20 | 3 | 0,60 | Pemerintah memberikan beberapa kemudahan bagi para pelaku usaha |
| Berdirinya Asosiasi Pecinta Kopi Indonesia | 0,20 | 3 | 0,60 | Sebagai wadah ilmu bagi para pelaku usaha dan tempat berbagi pengalaman |
| Perkembangan Teknologi Informasi | 0,20 | 4 | 0,80 | Pemanfaatan Teknologi yang berdampak semakin mudah mencapai konsumen |
| Total peluang | 1,00 | | 3,40 | |
| THREAT (ancaman) : | | | | |
| Nilai Tukar | 0,30 | 3 | 0,90 | Nilai tukar yang sukar diprediksi |
| Pajak/Tarif Sewa | 0,20 | 4 | 0,80 | Biaya yang dikeluarkan untuk pajak dan sewa cukup besar |
| Perbedaan Hukum Negara | 0,20 | 4 | 0,80 | Harus memenuhi standar atau peraturan di negara lain |
| Pembatasan Jumlah Produk Kopi | 0,10 | 2 | 0,20 | Karena banyak pelaku usaha lain dengan produk seragam |
| Proses Waktu Lama | 0,20 | 3 | 0,60 | Pengiriman memakan waktu |
| Total ancaman | 1,00 | | 3,30 | |

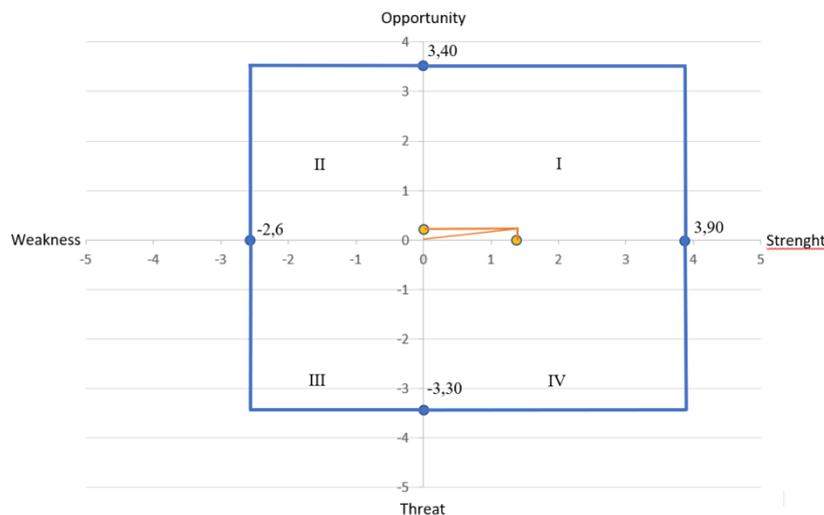
Sumber: Data Diolah, 2020

4.3 Strategi umum dan penjelasan arah strategi

Total skor kekuatan : 3,90
 Total skor kelemahan : -2,6
 Total skor peluang : 3,40
 Total skor ancaman : -3,30

Berdasarkan total skor diatas, maka dapat digambar sebagai matriks SWOT berikut :

Gambar 1. Matriks SWOT



Sumber: Data Diolah, 2020

Selain itu, penentuan koordinat dari gambar tsb adalah sebagai berikut :

Koordinat Analisis Internal : (Skor total kekuatan – Skor total kelemahan)
 = $(3,90 - 2,6) = 1,3$

Koordinat Analisis Eksternal : (Skor total peluang – Skor total ancaman)
 = $(3,40 - 3,30) = 0,1$

Berdasarkan gambar dapat dilihat bahwa PT Muniru Burni Telong terletak pada Kuadran I dimana memiliki bobot (Progresif). Nilai yang baik dalam faktor internal perusahaan yaitu kekuatan dan faktor eksternal perusahaan yaitu peluang. Sehingga PT Muniru Burni Telong kuadran I yaitu kuadran yang mendukung strategi pertumbuhan agresif yang menunjukkan perusahaan ini memiliki kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada, artinya organisasi dalam keadaan kondisi kuat sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi membuka cabang ke negara-negara yang akan dituju, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal. Dimana memiliki bobot nilai yang baik dalam lingkungan internal pada posisi kekuatan (*strength*), dikuadran dalam lingkungan eksternalnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa posisi dalam produksi biji kopi di PT Muniru Burni Telong berdasarkan kuadran SWOT berada pada kuadran I atau kuadran pertama (Agresif), yang artinya menunjukkan bahwa di PT Muniru Burni Telong memiliki kekuatan yang baik yang dapat dimanfaatkan sebagai peluang dalam mendorong memperkanlkan produk kopi asli indonesia ke pasar global agar dapat memajukan perusahaan.

Strategi yang sebaiknya diterapkan di PT Muniru Burni Telong di kuadran I ini adalah strategi pengembangan pasar, dengan cara pemasaran digital dan menambah hubungan kerjasama dengan pihak lain seperti dukungan dari pemerintah dan asosiasi pecinta kopi, menambahkan variasi menu, membuka cabang ditempat lain.

5. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis SWOT di atas maka strategi yang harus dilakukan oleh PT Muniru Burni Telong adalah di kuadran I yaitu kuadran yang mendukung strategi pertumbuhan agresif yang menunjukkan perusahaan ini memiliki kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada, artinya organisasi dalam keadaan kondisi kuat sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi membuka cabang ke negara-negara yang akan dituju, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal. Walaupun ada beberapa kelemahan namun memiliki kekuatan yang baik yang dapat dimanfaatkan sebagai peluang dalam mendorong memperkanakan produk kopi asli indonesia ke pasar global agar dapat memajukan perusahaan. Beberapa strategi yang harus dilakukan oleh PT. Muniru Burni Telong dalam menghadapi bisnis global yaitu:

- Melakukan pengembangan pasar secara luas baik regional, nasional maupun kancan Internasional, bekerjasama dengan Pemerintah agar mendapat kemudahan saat melakukan ekspor ke luar negeri dalam menghadapi peraturan-peraturan negara lain.
- Melakukan promosi secara terus menerus dengan mengikuti pameran produk kopi dan promosi secara online seperti menggunakan website, instagram, youtube, dan media online lainnya, agar produk kopi dari PT. Muniru Burni Telong semakin hadir di masyarakat.
- Bergabung dalam asosiasi kopi yang ada di Indonesia untuk mendapatkan relasi dan jika ada kemungkinan untuk melakukan kolaborasi dengan berbagai pihak terlebih pihak yang ada di luar negeri untuk memudahkan proses ekspor.
- Meningkatkan jumlah *outlet* kopi tidak hanya berada di Bireuen-Takengon tetapi juga membuka cabang yang masih dekat dengan pusat komoditas bahan baku. Car coffe sangat efektif dalam hal ini untuk lebih ditingkatkan karena berpeluang lebih efektif dan efisien menarik konsumen.
- Menambah varian produk dan terus mengembangkannya dengan rasa-rasa yang unik agar ketertarikan dari konsumen semakin bertambah untuk lebih mengetahui tentang produk kopi PT. Muniru Burni Telong.
- Meningkatkan teknologi pengolahan kopi guna mempercepat proses produksi produk

6. Daftar Pustaka

- Al-Rodhan, Nayef R.F. (2006). *Definitions of Globalization: A Comprehensive Overview and a Proposed Definition*. Geneva: Ambassador Gérard Stoudmann, Geneva Centre for Security Policy.
- Aprilia, Ulfi Dista. (2018). *Analisis Strengths, Weakness, Opportunities, dan Threats terhadap Perkembangan Industri Batik di Tulungagung dalam Perspektif Ekonomi Islam* (CV Saha Perkasa Gajah Mada).
- Arifin, Wibowo. (2015). Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Daya Saing UMKM, *Malang*, Vol 29. No 1
- Boyolali Regency. *World Applied Science Journal* 30 (Innovation Challenges in Multidiciplinary Research and Practice): 56-61, Retrieved 2014-08-25
- David, Fred R. (2010). *Manajemen Strategis: Konsep* (Edisi 10). Salemba Empat. Jakarta.

- Ginting, P. (2008), *Mencermati Misteri Globalisasi: Menata Ulang Strategi Pemasaran Pariwisata Indonesia dengan Tourism Satisfaction (Toursat) Approach*, Pidato Pengukuhan Guru Besar Tetap dalam Bidang Manajemen Pemasaran pada Fakultas Ekonomi, Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Hamel., & Prahalad. (1995). *Management*. New Delhi: Tata McGraw Hill.
- Handy, Charles. (2001). *Era Paradoks: Memahami Masa Depan*. Edisi Indonesia terj. Agus Maulana, Jakarta : Bina Rupa Aksara.
- Harisudin, Setyowati, Utami, (2014). *Formulating and Choosing Strategy of Processed Catfish Product Development Using the SWOT Matrix and QSPM*
- Hunger dan Wheelen. (2000). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Husein Umar. (2001). *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.
- E.Y. Kanter & S.R. Sianturi. (2002) *Asas-asas Hukum Pidana di Indonesia dan Penerapannya*. Jakarta: Storia Grafika
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, (2000). *Balanced : Scorecard Translating Strategy in to Action*. Edisi Indonesia terj. Peter R. Yosi Pasla.
- Kirovska, Z. (2011), *Strategic Management within the Tourism and the World Globalization*, *Journal of Economics*, 2 (1) : 69-76
- Kotler, Philip. (2009). *Manajemen Pemasaran*, Edisi 13. Jakarta; Erlangga
- Kotler, Philip dan Armstrong, Gary. (2012). *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Larsson, T. (2001). *The Race to the Top: The Real Story of Globalization*. U.S.: Cato Institute.
- Mahfud, T., & Mulyani, Y. (2017). *Aplikasi Metode QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)(Studi Kasus: Strategi Peningkatan Mutu Lulusan Program Studi Tata Boga)*. *JSHP: Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan*, 1(1), 66-76.
- Marimin. (2004). *Teknik dan aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*. Jakarta.(ID): Grasindo
- Marrus, Stephanie K. 2001. *Strategic Management In Action*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Mellita, D., Aliya, S., & Elpanso, E. (2020). *Green Supply Chain Management at Cullinary Small Business: SOME NOTES TO CONSIDER*. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 512–521. <https://doi.org/10.31933/DIJDBM>
- Mulyadi., & Setyawan, J. (2000). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian, Manajemen, Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*, Cetakan ke 2, Yogyakarta : Adytia Media.
- Pearce II., John A., dan Robinson Richard B.Jr. (2008). *Manajemen Strategis 10*. Salemba Empat : Jakarta
- Porter, Michael. E. (1992). *Keunggulan Bersaing, Menciptakan. dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Terj. Agus Dharma, Jakarta: Erlangga.
- Thompson dan Strickland. (1990). *Strategic Management, Concepts and Cases*. Richard D. Irwin.
- Rangkuti, F. (2008). *Analisis SWOT Teknik Membelah Kasus Bisnis*. Jakarta (ID) : PT Gramedia Pustaka Utama
- Rangkuti, F. (2013). *Riset Pemasaran*. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta
- Resalawati, A. (2011). *Pengaruh perkembangan usaha kecil menengah terhadap pertumbuhan ekonomi pada sektor UKM Indonesia*, (*Skripsi: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta*), hal. 31.
- Rusyadiana., Aam S., & Firmansyah, I. (2018). *Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah di Indonesia Pendekatan Matriks Ifas Efas*. *Jurnal Ekonomi Islam*, 9(1): 46-74.
- Roubini, N., & Sachs, J. (1989). *Political and Economic Determinants of Budget Deficit in the Industrial Economies*, NBER.

- Ryenaya, C., Najamuddin, M., & Mahbubi, A. (2017). Strategi Bisnis Kopi Merek Coffesso PT. David Roy Indonesia. *Jurnal Agribisnis Vol 11 no.6*, 77-80.
- Setyorini, H., & Santoso, I. (2017). Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang). *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 5(1), 46-53.
- Suandi, Edy Hamid & Y. Sri Susilo. (2011). Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Volume 12 Nomor 1*. dalam <http://journals.ums.ac.id/index.php/JEP/article/view/204/191>
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhardi, S. (2011). Quantitative Strategic Planning Matrix (Qspm). *Jurnal STIE Semarang (Edisi Elektronik)*, 3(1), 14-22.
- Supriatna, S., & Aminah, M (2014). Analisis Strategi Pengembangan Usaha Kopi (Studi Kasus UMKM Careuh Coffe Rancabali - Ciwidey Bandung). *Jurnal Manajemen dan Organisasi Vol V no.3*.
- Thompson, & Strickland. (1990). *Strategic Management, Concepts and Cases*. Richard D. Irwin.
- Tjiptono, F. (2006). *Manajemen Jasa. Edisi Pertama*. Yogyakarta : Andi
- Tulus, T.H. Tambunan. (2009). *UMKM di Indonesia*, Bogor : Ghalia Indonesia, hal.16
- Undang-Undang Republik Indonesia No.20 Tahun 2008
- Wismiarso, Tri. (2008). *Hambatan Ekspor UKM Indonesia*: Penerbit Buku Kompas.
- Yücel, R., Elibol, H., & Dağdelen, O. (2009). Globalization and International Marketing Ethics Problems. *International Research Journal of Finance and Economics. Issue 26*, pp. 93-104.
- Wheelen., & Hunger. (2002). *Strategic Management And Business Policy*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Yunus, eddy. (2016). *Manajemen Strategi*. Yogyakarta, CV Andi Offset.
- York, K.M., & Miree, C. E. (2012). Searching for trace evidence of strategic management decisions : using organizational theory to understand the competitive environment. *Journal of strategic management education*. 8 (2) : 147-172.

Copyright Disclaimer

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.