

**STRATEGI PENGEMBANGAN UKM TORAKUR
(TOMAT RASA KURMA) DI KECAMATAN BANDUNGAN
KABUPATEN SEMARANG**

Nur Shabrina Giesta Destyana, Minar Ferichani, Erlyna Wida Riptanti

Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian, Universitas Sebelas Maret Surakarta
Jl.Ir.Sutami No.36 A Kentingan Surakarta 57126 Telp./Fax (0271) 637457

Email: shabrina.giesta11@gmail.com

Abstract: *This research aims to identify the internal and external factors, formulating alternative strategies, and deciding priority strategy that can be applied in the development of Torakur SME in Bandungan Subdistrict, Semarang Regency. Data analysis method used are: 1) IFE and EFE matrix, 2) IE matrix, 3) SWOT matrix, 4) QSPM. The results showed that the main strength in the development of Torakur SME are the tenacity of owner in managing the business and the good quality of product, the main weakness is on marketing that dominated in local area. The main opportunity is the support of government, whereas the main threat is the fluctuation of raw material. Alternative strategies that resulted from this research are: 1) optimize the use of information technology to expand marketing through social media, websites, online trading sites; 2) maximizing of sales in the main road, tourism object, hostelry/villas, restaurant, and other strategic object; 3) maintaining good relationships with suppliers and intermediaries marketers to sustainability of production and marketing; 4) recruiting marketers to help market penetration and development; 5) increasing production capacity at the end of dry season to meet market demand; 6) maintaining product quality to keep customers satisfaction and loyalty; 7) establish partnerships with local tomato farmers; 8) increasing sales promotion (by giving rabates and tester) also advertising in the strategic object; 9) to make improvements in financial management and allocation; and 10) build up distribution network to get wider market segmentation. The priority strategy that can be applied in Torakur SME is recruiting marketers to help market penetration and development.*

Keywords: *Bandungan, Development Strategy, SWOT, Torakur, QSPM*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal, merumuskan alternatif strategi serta menentukan prioritas strategi yang dapat diterapkan dalam pengembangan UKM Torakur di Kecamatan Bandungan Kabupaten Semarang. Metode analisis data yang digunakan adalah: 1) Matriks IFE dan Matriks EFE, 2) Matriks IE, 3) Matriks SWOT, 4) Matriks QSP. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan utama pengembangan UKM Torakur adalah keuletan pemilik dalam menjalankan usaha dan memiliki kualitas produk yang baik, sedangkan kelemahan utama adalah pemasaran didominasi wilayah lokal. Peluang utama dalam pengembangan UKM Torakur adalah adanya dukungan dari pemerintah, sementara ancaman utama yang dihadapi adalah fluktuasi harga bahan baku. Alternatif strategi yang dihasilkan dari penelitian ini adalah 1) mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi untuk memperluas pemasaran melalui sosial media, website, situs jual beli online; 2) memaksimalkan penjualan di jalur lalu lintas utama, objek wisata, penginapan/ villa, restoran dan tempat strategis lainnya; 3) mempertahankan hubungan kerja sama yang baik dengan pemasok dan perantara pemasar untuk kontinuitas produksi dan pemasaran; 4) merekrut tenaga kerja pemasaran untuk membantu penetrasi dan pengembangan pasar; 5) meningkatkan kapasitas produksi di akhir musim kemarau untuk memenuhi permintaan pasar; 6) mempertahankan mutu produk untuk menjaga kepuasan dan loyalitas konsumen; 7) menjalin kemitraan dengan petani tomat lokal; 8) peningkatan promosi penjualan (pemberian potongan harga dan tester) dan periklanan di tempat-tempat strategis; 9) melakukan perbaikan dalam pengelolaan dan pengalokasian keuangan; dan 10) membangun jaringan distribusi dalam menjangkau segmentasi pasar yang lebih luas. Prioritas yang dapat diterapkan oleh UKM Torakur yaitu strategi merekrut tenaga kerja pemasaran untuk membantu penetrasi dan pengembangan pasar.

Kata Kunci : Bandungan, Strategi Pengembangan, SWOT, Torakur, QSPM

PENDAHULUAN

Hortikultura merupakan salah satu subsektor yang berkembang pesat dalam pertanian Indonesia. Indonesia dengan potensi sumber daya lahan dan agroklimat yang beragam berpeluang untuk mengembangkan berbagai tanaman hortikultura tropis yang mencakup 323 jenis komoditas yaitu buah-buahan sebanyak 60 jenis, sayuran sebanyak 80 jenis, biofarmaka sebanyak 66 jenis dan tanaman hias sebanyak 117 jenis (Dirjen Hortikultura, 2015).

Bandungan merupakan salah satu kecamatan yang terletak di Kabupaten Semarang. Kecamatan Bandungan berada dataran tinggi di kawasan lereng gunung Ungaran dengan ketinggian 750 mdpl. Kondisi agroklimat yang mendukung membuat Kecamatan Bandungan menjadi sentra hortikultura. Salah satu komoditas hortikultura yang dihasilkan yaitu tomat.

Panen tomat yang terjadi secara bersamaan khususnya di Kecamatan Bandungan membuat pasokan tomat di pasar berlimpah. Kondisi ini membuat harga tomat turun menjadi Rp 250,00 per kg hingga Rp 500,00 per kg dari harga normalnya Rp 2.000,00 di tingkat petani. Hal ini membuat petani mengalami kerugian besar.

Produk pertanian terutama yang memiliki kadar air tinggi seperti tomat, memiliki sifat cepat rusak dan mudah busuk, sehingga tidak dapat disimpan lama dengan tujuan penjualan ditangguhkan pada saat harga tinggi. Tomat masak merupakan produk sayuran yang memiliki tingkat keringkahan relatif tinggi dan hanya dapat disimpan kurang dari 2 minggu pasca panen (Korawijayanti, 2013).

Agroindustri di bidang pengolahan yang dikelola dalam bentuk Usaha Kecil dan Menengah (UKM) diperlu-

kan untuk mentransformasikan hasil pertanian menjadi produk industri yang lebih menarik. Agroindustri penting dilakukan dalam rangka meningkatkan nilai tambah, terutama pada saat produksi melimpah dan harga produk rendah, juga untuk produk yang bermutu rendah.

Salah satu produk olahan untuk meningkatkan nilai tambah tomat yaitu torakur. Torakur adalah kependekan dari tomat rasa kurma. Manisan yang berbahan dasar tomat ini diolah dengan sedemikian rupa sehingga memiliki rasa dan bentuk seperti kurma.

Industri pengolahan torakur dikembangkan sejak tahun 2002 oleh Ibu Sri Ngestiwati di Desa Kenteng, Kecamatan Bandungan, Kabupaten Semarang. Dalam berjalannya usaha, UKM Torakur masih dihadapkan pada beberapa kendala diantaranya pemasaran yang masih didominasi wilayah lokal, harga tomat yang berfluktuasi dan kendala cuaca sehingga menghambat produksi dan pemasaran, serta pengelolaan manajemen yang masih sederhana baik dari segi pengelolaan keuangan maupun sumber daya yang dimiliki. Melihat kondisi demikian, maka dibutuhkan perencanaan strategis dalam upaya pengembangan UKM Torakur, mengingat UKM Torakur sebagai usaha kecil harus selalu merespon segala perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal yang dapat memberikan pengaruh terhadap keberlangsungan usaha.

METODE PENELITIAN

Metode Dasar Penelitian

Metode dasar yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analisis (Surakhmad, 2004). Teknik pelaksanaan dalam penelitian ini adalah studi kasus (Surakhmad, 2004).

Metode Penentuan Lokasi Penelitian dan Pengambilan Sampel

Lokasi penelitian dipilih secara sengaja (*purposive*), yaitu obyek yang dipilih karena alasan-alasan diketahuinya sifat-sifat obyek itu (Surakhmad, 2004). Penelitian ini dilaksanakan di UKM Torakur yang terletak di Desa Kenteng Kecamatan Bandungan, Kabupaten Semarang. Pemilihan UKM Torakur dilakukan karena merupakan unit usaha satu-satunya yang mengolah tomat menjadi torakur di Kecamatan Bandungan Kabupaten Semarang serta memiliki potensi untuk dikembangkan. Penentuan informan kunci dilakukan secara sengaja yaitu pihak yang memiliki kontribusi terhadap UKM Torakur sehingga dapat memberikan informasi sesuai kebutuhan penelitian. Informan berjumlah 13 yang terdiri dari 1 pemilik UKM Torakur, 2 karyawan UKM Torakur, 2 pemasok tomat, 2 perantara pemasaran (*reseller*), 3 konsumen akhir, 1 pesaing dan 2 informan dari instansi pemerintah.

Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

Identifikasi dilakukan dengan menggunakan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*Eksternal Factor Evaluation*), yaitu matriks yang dapat meringkas dan mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (David, 2006). Hasil dari matriks IFE dan EFE akan digabungkan ke dalam matriks IE yang bertujuan untuk mengetahui posisi UKM Torakur saat ini.

Alternatif Strategi

Perumusan alternatif strategi pengembangan UKM Torakur menggunakan analisis SWOT. Matriks SWOT yang digunakan dapat menggambarkan

gambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman dari faktor eksternal yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki (Rangkuti, 2006).

Prioritas Strategi

Penentuan prioritas strategi pengembangan UKM Torakur menggunakan alat analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) yang diperoleh dari alternatif strategi pada matriks SWOT.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan) dan Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Faktor internal yang dibahas dalam penelitian ini meliputi sumber daya manusia, kondisi keuangan, produksi, pemasaran dan manajemen. Sedangkan faktor eksternal yang dibahas dalam penelitian ini meliputi pemasok, kebijakan pemerintah, sosial budaya, konsumen, teknologi, harga bahan baku, keadaan alam (cuaca), perantara pemasaran, dan pesaing. Faktor internal dapat berupa kekuatan maupun kelemahan, sedangkan faktor eksternal dapat berupa peluang dan ancaman tergantung pada pengaruhnya terhadap usaha. Berdasarkan proses identifikasi, diperoleh faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang berpengaruh terhadap pengembangan UKM Torakur. Adapun faktor-faktor tersebut dapat dilihat pada Tabel 1 dan 2.

Tabel 1. Kekuatan dan Kelemahan Pengembangan UKM Torakur

Kekuatan	Kelemahan
1. Keuletan pemilik dalam menjalankan usaha	1. Pemilik menangani semua manajemen
2. Memiliki kualitas produk yang baik	2. Pengorganisasian tenaga kerja belum optimal
3. Merupakan produk panganan yang unik	3. Pengelolaan keuangan masih sederhana
4. Labelisasi kemasan lengkap	4. Pemasaran didominasi wilayah lokal
5. Produk tahan lama	
6. Merk sudah dipatenkan	

Sumber : Analisis Data Primer, 2016

Tabel 2. Peluang dan Ancaman Pengembangan UKM Torakur

Peluang	Ancaman
1. Kemudahan dari pemasok dalam hal pembayaran	1. Fluktuasi harga bahan baku
2. Adanya dukungan dari pemerintah	2. Cuaca mempengaruhi produksi
3. Budaya masyarakat membawa oleh-oleh	3. Adanya produk substitusi
4. Peningkatan permintaan pada musim tertentu	4. Masyarakat belum banyak mengenal produk torakur
5. Perkembangan teknologi komunikasi, informasi dan transportasi	
6. Kontinuitas pesanan dari perantara pemasar	
7. Peluang pasar masih luas	

Sumber : Analisis Data Primer, 2016

Identifikasi Faktor Kekuatan

(1) Keuletan pemilik dalam menjalankan. Hal ini terlihat dari lamanya usaha dirintis yaitu dari tahun 2002 hingga saat ini dan adanya usaha untuk melengkapi berbagai perizinan usaha serta pemilik berpartisipasi aktif dalam mengikuti berbagai penyuluhan, event maupun pameran yang diadakan oleh pemerintah daerah. (2) Memiliki kualitas produk yang baik. Torakur diproses tanpa menggunakan pewarna, *essence* maupun pengawet serta aktivitas pengolahan torakur dipantau setiap 6 bulan sekali oleh BPOM yang datang langsung ke lokasi produksi untuk memastikan bahwa UKM Torakur tetap memenuhi persyaratan

keamanan pangan. (3) Merupakan produk panganan yang unik. Keunikan produk torakur yang menyerupai kurma seringkali menimbulkan rasa ingin tahu pada konsumen misalnya seperti apa bentuknya, bagaimana rasanya sehingga konsumen terdorong untuk membeli dan mencicipi. (4) Labelisasi kemasan lengkap. Meliputi: merk, izin PIRT, BPOM, keterangan halal MUI, barcode, netto, komposisi, informasi dan kandungan gizi, serta tanggal kadaluarsa. (5) Produk tahan lama. Produk torakur tahan hingga 6 bulan sehingga memungkinkan UKM Torakur untuk memasarkan pada jangkauan yang lebih luas. (6) Merk sudah dipatenkan. Hal ini dapat

mencegah merk dijiplak sebagian atau seluruhnya oleh pelaku usaha lain yang tidak mendapat izin/lisensi dari pemilik UKM Torakur.

Identifikasi Faktor Kelemahan

(1) Pemilik menangani semua manajemen. Skala usaha UKM Torakur yang masih kecil menjadikan UKM Torakur kurang mendapat sentuhan manajemen. Semua manajemen dari produksi, keuangan, pemasaran masih dipegang sendiri oleh pemilik. Hal itu salah satunya membuat inovasi di dalam perluasan pasar terbatas karena tidak ada pemikiran dari karyawan yang ahli di bidangnya (2) Pengorganisasian tenaga kerja belum optimal. Hal tersebut terlihat dari tenaga kerja yang sebagian besar ditempatkan pada bagian produksi dimana pembagian kerja hanya dilakukan secara kondisional. Karyawan produksi seringkali terlibat dalam aktivitas pendistribusian produk sehingga karyawan kurang fokus pada bagiannya masing-masing. (3) Pengelolaan keuangan masih sederhana yaitu hanya dicatat dalam buku atau nota untuk hal-hal yang berkaitan dengan hutang dan piutang yaitu pembelian bahan baku tomat dan tagihan untuk para perantara pemasar. Selain itu, keuangan perusahaan hasil penjualan juga masih bercampur dengan keuangan pribadi sehingga sulit melihat besar kecilnya keuntungan. (4) Pemasaran didominasi di wilayah Bandung. Hal ini salah satunya dipengaruhi oleh tidak adanya tenaga kerja profesional di bidang pemasaran sehingga pemasaran produk torakur belum meluas.

Identifikasi Faktor Peluang

(1) Kemudahan dari pemasok dalam hal pembayaran. Pemasok seringkali memberikan kemudahan dalam hal pembayaran yang dapat dilakukan

secara tempo karena adanya hubungan kerja sama yang baik. (2) Adanya dukungan dari pemerintah. Dukungan pemerintah dilakukan baik dari segi produksi seperti pemberian penyuluhan terkait pemilihan bahan baku, *packaging*, standarisasi bahan baku maupun dari segi pemasaran dengan cara memfasilitasi pengenalan produk kepada masyarakat melalui pameran atau event tingkat lokal maupun nasional. (3) Budaya masyarakat membawa oleh-oleh. Adanya budaya masyarakat membawa oleh-oleh menjadi peluang bagi UKM Torakur karena torakur merupakan salah satu oleh-oleh khas Kabupaten Semarang khususnya daerah wisata Bandung. (4) Peningkatan permintaan pada musim-musim tertentu. Seperti pada bulan puasa, hari lebaran, musim liburan sekolah maupun hari libur lainnya. (5) Perkembangan teknologi komunikasi, informasi, dan transportasi. Adanya perkembangan teknologi komunikasi seperti *handphone* mempercepat proses komunikasi antara UKM Torakur dengan pemasok, perantara pemasar maupun dengan konsumen. Perkembangan teknologi informasi seperti media internet dapat digunakan untuk memasarkan produk torakur pada jangkauan yang lebih luas dan perkembangan teknologi transportasi seperti berkembangnya jasa pengiriman mempercepat dan mempermudah pendistribusian produk kepada konsumen. (6) Kontinuitas pesanan dari perantara pemasar. Khususnya pedagang kios oleh-oleh dan buah di sepanjang pasar Bandung mengingat Bandung merupakan daerah wisata yang sering dikunjungi oleh wisatawan. (7) Peluang pasar masih luas. UKM Torakur merupakan satu-satunya yang memproduksi torakur di Kabupaten

Semarang dan produknya tergolong jenis olahan baru sehingga peluang pasarnya masih luas.

Identifikasi Faktor Ancaman

(1) Fluktuasi harga bahan baku. Kondisi ini berpengaruh pada harga tomat yang juga berdampak pada pembiayaan. Saat bahan baku tomat mahal pemilik untuk sementara waktu tidak melakukan produksi karena kesulitan menentukan harga jual. (2) Cuaca mempengaruhi produksi. Pada proses produksi torakur terdapat tahap pengeringan, dimana pengeringan masih menggunakan bantuan sinar matahari sehingga apabila intensitas matahari berkurang atau pada saat musim hujan maka penjemuran menjadi lebih lama dan produksi tertunda. (3) Adanya produk substitusi. Torakur pada dasarnya merupakan produk manisan berbahan dasar tomat. Produk yang tergolong substitusi dari torakur adalah manisan buah lain seperti manisan ceremai, manisan pala, manisan belimbing wuluh, manisan sirsak, manisan mangga. Manisan tersebut memiliki rasa yang lebih familiar atau dikenal konsumen dan dengan varian yang beragam tersebut konsumen lebih memiliki banyak pilihan, harga yang ditawarkan pun relatif lebih murah serta memiliki wilayah pemasaran yang sama bahkan lebih luas. (4) Masyarakat belum banyak mengenal produk torakur. Hal ini dipengaruhi oleh belum meratanya pemasaran sehingga banyak masyarakat yang masih asing dengan istilah torakur.

Alternatif Strategi

Perumusan alternatif strategi pengembangan UKM Torakur menggunakan matriks SWOT. Matriks SWOT menggambarkan bagaimana manajemen dapat mencocokkan peluang-peluang dan ancaman-ancaman eksternal yang dihadapi suatu perusahaan dengan kekuatan dan kelemahan internalnya. Empat strategi utama yang disarankan yaitu: 1) SO (kekuatan-peluang—*strengths-opportunities*), 2) WO (kelemahan-peluang—*weaknesses-opportunities*), 3) ST (kekuatan-ancaman—*strengths-threats*), 4) WT (kelemahan-ancaman—*weaknesses-threats*). Berikut adalah matriks SWOT pengembangan UKM Torakur yang dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Matriks SWOT Pengembangan UKM Torakur

Faktor Internal Faktor Eksternal	Kekuatan (Strengths)	Kelemahan (Weaknesses)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keuletan pemilik dalam menjalankan usaha 2. Memiliki kualitas produk yang baik 3. Merupakan produk panganan yang unik 4. Labelisasi kemasan lengkap 5. Produk tahan lama 6. Merk sudah dipatenkan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemilik menangani semua manajemen 2. Pengorganisasian tenaga kerja belum optimal 3. Pengelolaan keuangan masih sederhana 4. Pemasaran didominasi wilayah lokal
Peluang (Opportunities)	Strategi SO	Strategi WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemudahan dari pemasok dalam hal pembayaran 2. Adanya dukungan dari pemerintah 3. Budaya masyarakat membawa oleh-oleh 4. Peningkatan permintaan pada musim tertentu 5. Perkembangan teknologi komunikasi, informasi dan transportasi 6. Kontinuitas pesanan dari perantara pemasar 7. Peluang pasar masih luas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi untuk memperluas pemasaran melalui sosial media, website, situs jual beli online (S1,S2,S3,S4,S5,S6,O2, O4,O5,O7) 2. Memaksimalkan penjualan di jalur lalu lintas utama, objek wisata, penginapan/villa, restoran, dan tempat strategis lainnya (S2,S3,S4,O2,O3,O4,O5, O7) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan hubungan kerja sama yang baik dengan pemasok dan perantara pemasar untuk kontinuitas produksi dan pemasaran (W1,W4,O1,O2,O3,O4, O5,O6,O7) 2. Merekrut tenaga kerja pemasaran untuk membantu penetrasi dan pengembangan pasar (W1,W2,W4,O4,O5,O7)
Ancaman (Threats)	Strategi ST	Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fluktuasi harga bahan baku 2. Cuaca mempengaruhi produksi 3. Adanya produk substitusi 4. Masyarakat belum banyak mengenal produk torakur 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kapasitas produksi di akhir musim kemarau untuk memenuhi permintaan pasar (S1,S2,S5,T1,T2) 2. Mempertahankan mutu produk untuk menjaga kepuasan dan loyalitas konsumen (S1,S2,S4,S5,T3,T4) 3. Menjalin kemitraan dengan petani tomat lokal (S1,S2,T1,T3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan promosi penjualan (pemberian potongan harga dan tester) dan periklanan di tempat-tempat strategis (W4,T3,T4) 2. Melakukan perbaikan pengelolaan dan pengalokasian keuangan (W1,W3,T1,T3,T4) 3. Membangun jaringan distribusi dalam menjangkau segmentasi pasar yang lebih luas (W4, T3,T4)

Sumber: Analisis Data Primer, 2016

Berdasarkan Tabel 3 terdapat sepuluh kombinasi alternatif strategi bagi UKM Torakur, yaitu: *Strategi S-O*. 1) Mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi untuk memperluas pemasaran melalui sosial media, website, situs jual beli online. Dapat dilakukan dengan cara melakukan pembaharuan informasi pada website maupun sosial media

yang sudah ada secara berkala dan konsisten. Informasi yang ditampilkan dapat berupa spesifikasi produk yang lebih lengkap, keunggulan produk, perkembangan terbaru UKM Torakur seperti promosi maupun lokasi pameran yang akan atau sedang berlangsung. Pemasaran secara online juga perlu didukung oleh pelayanan yang baik seperti kecepatan dalam merespon pertanyaan maupun transaksi dengan konsumen. 2) Memaksimalkan penjualan di jalur lalu lintas utama, objek wisata, penginapan/villa, restoran, dan tempat strategis lainnya. Bandungan merupakan salah satu penyangga wisata Kabupaten Semarang. Untuk memaksimalkan penjualan UKM Torakur dapat menjalin kerjasama dengan lebih banyak pemasar seperti kios maupun toko oleh-oleh tidak hanya terbatas pada pasar Bandungan namun langsung menjangkau konsumen di objek wisata, villa, resort, restoran dan tempat strategis lainnya. Disamping pemasaran di Bandungan, UKM Torakur dapat memasarkan lebih gencar lagi pada lokasi-lokasi strategis sekitarnya seperti Ungaran, Ambarawa, Kopeng dan sebagainya.

Strategi W-O. 1) Mempertahankan hubungan kerja sama yang baik dengan pemasok dan perantara pemasar untuk kontinuitas produksi dan pemasaran. Adanya hubungan kerja sama yang baik dengan pemasok memungkinkan UKM Torakur memperoleh pasokan bahan baku yang kontinu dan berkualitas sesuai dengan standar perusahaan serta fleksibilitas dalam hal pembayaran. Kepercayaan dan kemandirian dari pemasok perlu dijaga dengan tetap memegang prinsip disiplin dalam hal pembayaran bahan baku. Perantara pemasar juga memiliki

peran penting dalam pendistribusian produk torakur di Bandungan dan sekitarnya. Oleh sebab itu, untuk mengoptimalkan saluran distribusi yang ada, maka UKM Torakur harus selalu memelihara hubungan kerja sama yang baik dan meningkatkan pelayanan kepada perantara pemasar seperti permintaan yang selalu terpenuhi, pengiriman produk yang selalu tepat waktu, harga produk yang cenderung stabil serta kualitas yang terjamin. 2) Merekrut tenaga kerja pemasaran untuk membantu penetrasi dan pengembangan. Tenaga kerja pemasar memiliki kemampuan untuk mendapatkan informasi dari pasar sehingga dapat membuka jalan untuk memasarkan produk pada pasar yang potensial.

Strategi S-T. 1) Meningkatkan kapasitas produksi di akhir musim kemarau untuk memenuhi permintaan pasar. Peningkatan kapasitas produksi di akhir musim kemarau bertujuan untuk meminimalisir risiko kenaikan harga tomat serta mengantisipasi proses penjemuran torakur yang lebih lama pada saat musim hujan. Terlebih lagi kenaikan harga tomat dan kendala musim hujan biasanya terjadi antara bulan November - Januari dimana pada waktu tersebut permintaan torakur cenderung meningkat karena bersamaan dengan liburan sekolah, natal, tahun baru sehingga peningkatan kapasitas produksi berguna untuk tetap memenuhi permintaan pasar. 2) Mempertahankan mutu produk untuk menjaga kepuasan dan loyalitas konsumen. Upaya tersebut dapat dilakukan dengan cara seperti memastikan produksi berjalan sesuai dengan aturan dan tahapan yang sudah ditetapkan, menjaga standar bahan baku, teliti dalam melakukan sortasi bahan baku dan produk jadi, menjaga

higienitas dan sanitasi lokasi produksi serta menjaga konsistensi rasa, tekstur bahkan penampilan fisik produk. Mutu yang baik membuat konsumen menjadi puas sehingga tercipta loyalitas pada konsumen. Konsumen yang loyal merupakan salah satu aset yang akan membantu mempromosikan produk pada masyarakat dengan kesan baik. 3) Menjalin kemitraan dengan petani tomat lokal. Kemitraan tersebut dapat dilakukan sesuai kesepakatan dengan prinsip menguntungkan kedua belah pihak, misalnya melalui kontrak harga atau UKM Torakur memberikan bantuan input berupa bibit, pupuk, pestisida kepada petani selanjutnya UKM Torakur membeli hasil produksi petani tersebut. Adanya kemitraan tersebut memungkinkan UKM Torakur mendapatkan pasokan bahan baku tomat yang lebih terjamin, baik dalam hal kuantitas, harga maupun kualitas. Hal tersebut dapat berimplikasi pada meningkatnya kemampuan UKM Torakur dalam pemenuhan permintaan pasar dengan harga jual produk yang stabil sehingga lebih bersaing di pasar.

Strategi W-T. 1) Peningkatan promosi penjualan (pemberian potongan harga dan tester) dan periklanan di tempat-tempat strategis. Pemberian potongan harga dapat dilakukan pada penjualan langsung dengan jumlah pembelian tertentu atau pada rombongan wisata, sementara promo gratis ongkos kirim atau subsidi ongkos kirim dapat diberikan pada konsumen yang membeli secara online. Konsep pemberian tester gratis pada penjualan langsung di outlet, kios, toko oleh-oleh maupun pada saat pameran juga perlu dilakukan guna lebih mengenalkan produk kepada calon konsumen. Periklanan juga dapat menjadi pilihan untuk memperkenalkan produk torakur

sebagai oleh-oleh khas Kabupaten Semarang, seperti memasang spanduk atau papan iklan di jalan-jalan utama maupun tempat wisata serta membagikan brosur pada pengunjung di objek wisata yang ada di Kabupaten Semarang. Hal tersebut dilakukan agar produk torakur lebih dikenal oleh masyarakat luas, baik lokal maupun non-lokal. 2) Melakukan perbaikan pengelolaan dan pengalokasian keuangan. Perbaikan tersebut dapat dilakukan dengan cara membuat pembukuan keuangan yang lebih jelas dan dilakukan pemisahan antara keuangan perusahaan dan keluarga. Hal ini perlu dilakukan agar perputaran keuangan dan keuntungan lebih terlihat dan menghindari terpakainya modal untuk kebutuhan rumah tangga. Adanya pembukuan yang jelas akan memudahkan UKM Torakur dalam memperkirakan permintaan pasar. 3) Membangun jaringan distribusi dalam menjangkau segmentasi pasar yang lebih luas. Pengembangan jaringan distribusi dapat dilakukan pada wilayah-wilayah dengan karakteristik yang hampir sama dengan daerah Bandungan, misalnya pada daerah wisata yang ramai dikunjungi wisatawan. Pengalaman UKM torakur sebelumnya dalam memasarkan produknya hingga ke luar Jawa Tengah dapat dimanfaatkan, dimana UKM Torakur kedepannya perlu meningkatkan kontrol atas pemasar serta memastikan kerja sama dapat lebih terjalin secara kontinyu. Penetapan harga yang lebih rendah untuk para pemasar memungkinkan UKM Torakur dapat lebih bersaing di pasar karena pada umumnya pemasar masih mengambil keuntungan sehingga diharapkan harga produk pada konsumen akhir tidak terlalu mahal.

Prioritas Strategi

Tabel 4. Matriks QSP Pengembangan UKM Torakur

Faktor-faktor kunci	Bobot	Alternatif Strategi							
		I		II		III		IV	
		A S	TAS	A S	TAS	A S	TAS	A S	TAS
Kekuatan									
1. Keuletan pemilik dalam menjalankan usaha	0,1264	3	0,3793	1	0,1264	4	0,5057	2	0,2529
2. Memiliki kualitas produk yang baik	0,1264	3	0,3793	4	0,5057	1	0,1264	2	0,2529
3. Merupakan produk panganan yang unik	0,0805	4	0,3218	3	0,2414	1	0,0805	2	0,1609
4. Labelisasi kemasan lengkap	0,1149	3	0,3448	4	0,4598	1	0,1149	2	0,2299
5. Produk tahan lama	0,0805	2	0,1609	3	0,2414	4	0,3218	1	0,0805
6. Merk sudah dipatenkan	0,0920	3	0,2759	4	0,3678	1	0,0920	2	0,1839
Kelemahan									
1. Pemilik menangani semua manajemen	0,0805	3	0,2414	4	0,3218	2	0,1609	1	0,0805
2. Pengorganisasian tenaga kerja belum optimal	0,0575	2	0,1149	4	0,2299	3	0,1724	1	0,0575
3. Pengelolaan keuangan masih sederhana	0,1149	2	0,2299	3	0,3448	4	0,4598	1	0,1149
4. Pemasaran didominasi wilayah lokal	0,1264	2	0,2529	4	0,5057	1	0,1264	3	0,3793
Peluang									
1. Kemudahan dari pemasok dalam hal pembayaran	0,0860	2	0,1720	3	0,2581	4	0,3441	1	0,0860
2. Adanya dukungan dari pemerintah	0,1183	4	0,4731	2	0,2366	1	0,1183	3	0,3548
3. Budaya masyarakat membawa oleh-oleh	0,1075	4	0,4301	2	0,2151	1	0,1075	3	0,3226
4. Peningkatan permintaan pada musim tertentu	0,0538	3	0,1613	1	0,0538	4	0,2151	2	0,1075
5. Perkembangan teknologi komunikasi, informasi dan transportasi	0,0753	3	0,2258	4	0,3011	1	0,0753	2	0,1505
6. Kontinuitas pesanan dari perantara pemasar	0,0968	2	0,1935	1	0,0968	4	0,3871	3	0,2903
7. Peluang pasar masih luas	0,1075	2	0,2151	4	0,4301	1	0,1075	3	0,3226
Ancaman									
1. Fluktuasi harga bahan baku	0,1183	1	0,1183	2	0,2366	4	0,4731	3	0,3548
2. Cuaca mempengaruhi produksi	0,1075	2	0,2151	3	0,3226	4	0,4301	1	0,1075
3. Adanya produk substitusi	0,0538	2	0,1075	3	0,1613	1	0,0538	4	0,2151
4. Masyarakat belum banyak mengenal produk torakur	0,0753	2	0,1505	4	0,3011	1	0,0753	3	0,2258
Total			5,1635		5,9577		4,5480		4,3307

Sumber: Analisis Data Primer, 2016

Berdasarkan Tabel 4, diperoleh perhitungan total nilai daya tarik atau *Total Attractive Score* (TAS) sebagai berikut: strategi I yaitu memaksimalkan penjualan di jalur lalu lintas utama, objek wisata, penginapan/villa, restoran

dan tempat strategis lainnya (5,1635), strategi II yaitu merekrut tenaga kerja pemasaran untuk membantu penetrasi dan pengembangan pasar (5,9577), strategi III yaitu meningkatkan kapasitas produksi di akhir musim kemarau

untuk memenuhi permintaan pasar (4,5480), dan strategi IV yaitu peningkatan promosi penjualan (pemberian potongan harga dan tester) dan periklanan di tempat-tempat strategis (4,3307). Berdasarkan hasil analisis matriks QSP pada Tabel 4, total nilai daya tarik tertinggi adalah strategi II sebesar 5,9577 yaitu strategi merekrut tenaga kerja pemasaran untuk membantu penetrasi dan pengembangan pasar.

SIMPULAN

Faktor internal yang menjadi kekuatan utama dalam pengembangan UKM Torakur adalah keuletan pemilik dalam menjalankan usaha dan memiliki kualitas produk yang baik, sementara faktor internal yang menjadi kelemahan utama adalah pemasaran didominasi wilayah lokal. Faktor eksternal yang menjadi peluang utama dalam pengembangan UKM Torakur adalah adanya dukungan dari pemerintah, sedangkan faktor eksternal yang menjadi ancaman utama adalah fluktuasi harga bahan baku. Alternatif strategi pengembangan yang dapat diterapkan pada UKM Torakur yaitu (1) mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi untuk memperluas pemasaran melalui sosial media, website, situs jual beli online, (2) memaksimalkan penjualan di jalur lalu lintas utama, objek wisata, penginapan/ villa, restoran dan tempat strategis lainnya, (3) mempertahankan hubungan kerja sama yang baik dengan pemasok dan perantara pemasar untuk kontinuitas produksi dan pemasaran, (4) merekrut tenaga kerja pemasaran untuk membantu penetrasi dan pengembangan pasar, (5) meningkatkan kapasitas produksi di akhir musim kemarau untuk memenuhi permintaan pasar, (6) mempertahankan mutu pro-

duk untuk menjaga kepuasan dan loyalitas konsumen, (7) menjalin kemitraan dengan petani tomat lokal, (8) peningkatan promosi penjualan (pemberian potongan harga dan tester) dan periklanan di tempat-tempat strategis, (9) melakukan perbaikan dalam pengelolaan dan pengalokasian keuangan, (10) membangun jaringan distribusi dalam menjangkau segmentasi pasar yang lebih luas. Prioritas strategi pengembangan yang paling efektif yang dapat diterapkan pada UKM Torakur yaitu merekrut tenaga kerja pemasaran untuk membantu penetrasi dan pengembangan pasar.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F.R. 2006. *Manajemen Strategis: Konsep*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Direktorat Jenderal Hortikultura. 2015. *Potensi, Permasalahan dan Tantangan Pembangunan Hortikultura*. <http://hortikultura.pertanian.go.id/wp-content/uploads/2015/06/Bab-II.pdf>. Diakses pada tanggal 2 April 2016.
- Korawijayanti, L. 2013. Analisis Perhitungan Harga Pokok Produksi Dengan Metode Activity Based Costing Pada UKM Torakur di Kecamatan Bandungan Kabupaten Semarang. *Jurnal Teknis* : 8 (3) : 122-128.
- Rangkuti, F. 2006. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Surakhmad, W. 2004. *Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar, Metode dan Teknik*. Pustaka Utama. Jakarta.