

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN  
USAHA TAPE DI ERA NEW NORMAL MENGGUNAKAN  
METODE SWOT DAN AHP**

*(Analysis of Tape's Business Development Strategy in the New Normal Era  
by Using the SWOT and AHP Methods)*

**Elyza Ragista\*, Hidayat Koto, Damres Uker**

Jurusan teknologi Industri  
pertanian, Fakultas pertanian,  
Universitas Bengkulu  
Jalan WR. Supratman, Kandang Limun, Bengkulu 38371,  
Indonesia

**ABSTRACT**

*"Tape" is one of the traditional Indonesian foods and has become a home industry business, one of them is Mrs. Arbiyah's tape business. The Covid-19 pandemic has had an impact on the decline in sales of Mrs. Arbiyah's business tapes. This study aims to identify internal and external factors that affect sales levels, formulate alternative strategies and determine alternative strategy priorities for development in this new normal era. This study uses a SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) and AHP (Analytical Hierarchy Process) analysis approach. SWOT analysis to identify internal factors, external factors, formulate alternative strategies and AHP analysis to determine the priority of alternative strategies. The results of the SWOT analysis obtained an IFE value of 3.101 and an EFE value of 3.052. The position of Mrs. Arbiyah's tape business is in Quadrant I, which supports aggressive strategies and from the results of the SWOT matrix, 8 alternative strategies are obtained. The results of the AHP analysis showed that the priority of alternative strategies for developing Mrs. Arbiyah's tape business was in accordance with the main problems in the IFE and EFE matrices. The priority of alternative development strategies in succession is to improve services, establish cooperation and take advantage of good relations with glutinous rice traders and cassava suppliers, as well as take advantage of economic support from the government.*

**Keywords:** *pandemic, new normal, development strategy, SWOT, AHP*

**ABSTRAK**

Tape merupakan salah satu makanan tradisional Indonesia dan sudah menjadi usaha rumah tangga, salah satunya adalah usaha tape Ibu Arbiyah. Pandemi Covid-19 berdampak pada turunnya tingkat penjualan tape usaha Ibu Arbiyah. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi tingkat penjualan, merumuskan strategi alternatif dan menentukan prioritas strategi alternatif untuk pengembangan di era *new normal* ini. Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) dan AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Analisis SWOT untuk mengidentifikasi faktor internal, faktor eksternal, merumuskan strategi alternatif dan analisis AHP untuk menentukan prioritas alternatif strategi. Hasil analisis SWOT diperoleh nilai IFE sebesar 3,101 dan nilai EFE sebesar 3,052. Posisi usaha tape Ibu Arbiyah berada pada Kuadran I yaitu mendukung strategi agresif dan dari hasil matriks SWOT didapatkan 8 strategi alternatif. Hasil analisis AHP didapatkan prioritas alternatif strategi pengembangan usaha tape Ibu Arbiyah yang sesuai dengan permasalahan utama pada matriks IFE dan EFE. Prioritas alternatif strategi pengembangan yang dapat dilakukan secara berturut - turut yaitu meningkatkan pelayanan menjalin kerjasama dan memanfaatkan hubungan baik dengan pedagang beras ketan dan pemasok singkong, serta memanfaatkan dukungan ekonomi dari pemerintah.

**Kata Kunci:** *pandemi, new normal, strategi pengembangan, SWOT, AHP*

## PENDAHULUAN

Usaha kecil dan menengah (UMKM) berada di garis depan dalam guncangan ekonomi akibat pandemi COVID-19. Dampak pandemi Covid-19 terhadap sektor UMKM ini sangat berpengaruh terhadap kondisi perekonomian Indonesia (Thaha, 2020). Menurut Thaha (2020), para pengelola koperasi, UMKM hingga usaha berskala rumah tangga merasakan turunnya penjualan, kekurangan modal dan terhambatnya distribusi. Semakin berkembangnya dampak Covid-19 khususnya di bidang ekonomi membuat pemerintah menerapkan kebijakan baru yaitu melonggarkan PSBB untuk beradaptasi dengan kebiasaan baru atau *new normal*. Kebiasaan baru bertujuan untuk mengubah perilaku manusia untuk beradaptasi dengan protokol kesehatan dan melanjutkan aktivitas normal seperti biasa (Azizah *et al.*, 2020). Sebanyak 163.713 pelaku usaha mikro kecil menengah terdampak pandemi virus corona (Covid-19) yang bergerak pada sektor makanan dan minuman (Thaha, 2020).

Tape merupakan produk dari salah satu UMKM dari hasil fermentasi zat pati menjadi gula dengan bantuan ragi atau khamir. Tape singkong adalah salah satu jenis tape sebagai pangan tradisional Indonesia yang berbahan baku singkong, sedangkan tape ketan adalah tape yang berbahan baku beras ketan baik ketan hitam ataupun ketan putih (Novia *et al.* 2018). Salah satu Usaha Kecil Menengah (UKM) tape yang ada di Kabupaten Bengkulu Tengah adalah usaha rumah tangga milik Ibu Arbiyah yang terletak di Desa Pal 8 Kecamatan Pondok Kelapa Kabupaten Bengkulu Tengah. Kondisi operasional pada usaha tape Ibu Arbiyah mulai dari jenis tape yang di produksi yaitu: tape singkong dan tape ketan. Kemasan produk yang digunakan terbilang masih sederhana yaitu kemasan plastik untuk tape singkong dan kemasan daun pisang untuk tape ketan. Pengemasan tape singkong dilakukan setelah fermentasi singkong telah selesai, sedangkan pengemasan tape ketan dilakukan sebelum proses fermentasi dimulai. Harga yang ditetapkan Ibu Arbiyah untuk tape singkong adalah Rp 2.000, - per 250 gramnya dan tape ketan Rp 1.000, - per bungkusnya. Ibu Arbiyah mampu mempertahankan kualitas produk dengan konsisten dan memberikan kecepatan pelayanan seperti yang diharapkan oleh konsumen. Kegiatan pemasaran dilakukan oleh tenaga kerja distribusi dengan cara keliling ke desa-desa di Kecamatan Pondok Kelapa. Promosi yang dilakukan hanya melalui tenaga kerja distribusi dan komunikasi dari mulut ke mulut saja. Ibu Arbiyah belum memanfaatkan media informasi *WhatsApp*, *Facebook* atau media sosial lainnya untuk media penjualan tape. Keuntungan yang didapat dari penjualan tape ibu Arbiyah ± Rp 3.000.000/bulan dari ± 60 kg singkong dan 4 cupak beras ketan.

Adanya wabah Covid-19 yang melanda dunia, mengakibatkan beberapa sektor industri termasuk usaha ibu Arbiyah juga mengalami dampak turunnya tingkat penjualan, keterbatasan modal dan distribusi terhambat. Berdasarkan wawancara, sebelum terjadinya pandemi Covid-19 tape Ibu Arbiyah cepat habis hanya dengan dipasarkan ke beberapa desa saja, namun setelah terjadinya pandemi untuk menghabiskan produk tape dari sekali produksi perlu menjangkau lebih banyak desa – desa sekitarnya. Kondisi-kondisi tersebut membutuhkan pemilihan strategi dalam meningkatkan penjualan melalui identifikasi faktor internal dan eksternal. Pemilihan strategi ini bertujuan untuk meningkatkan penjualan sehingga dapat meningkatkan pendapatan dan dapat tetap bertahan dalam kondisi yang tidak menentu seperti saat ini.

Penentuan strategi harus didasarkan atas analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan melalui analisis keunggulan dan kelemahan pada perusahaan, serta analisa kesempatan atau peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan dari lingkungannya. Keunggulan perusahaan dapat diidentifikasi dengan kekuatan dan kelemahan (faktor internal) yang dapat mengukur kemampuan bersaing dan pengelolaan sumber daya dalam menjalankan usaha. Sedangkan faktor peluang dan ancaman (faktor eksternal) adalah perkembangan politik, ekonomi, sosial dan teknologi, kondisi sosial yang berubah-ubah (Narto dan Basuki, 2020). Kondisi terjadinya pandemi Covid-19 saat ini memaksa untuk menciptakan strategi manajemen pandemi yang mengarah kepada strategi pemasaran agar lebih efisien dan efektif bagi pelaku UMKM sehingga memiliki manajemen pengetahuan yang baik dan *absorptive capacity* untuk meningkat kinerja bisnisnya melalui pendekatan sistematis (Fitriyani *et al.*, 2020).

Pendekatan sistematis dalam mendukung pengambilan keputusan adalah dengan menganalisis lingkungan eksternal dan internal secara bersamaan dengan menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor yang disusun secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan berdasarkan logika yang dapat menganalisis kekuatan dan peluang sekaligus meminimalkan kelemahan dan ancaman (Rangkuti, 2018). Pengambilan keputusan untuk menganalisis berbagai pilihan prioritas dengan multi kriteria dapat dilakukan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). AHP adalah alat pengambilan keputusan yang menggambarkan masalah kompleks dalam struktur hierarki dengan berbagai tingkatan, termasuk tujuan, kriteria, dan alternatif. AHP melakukan perbandingan berpasangan untuk menilai alternatif di tingkat hirarki terendah secara berurutan untuk membuat keputusan terbaik di antara alternatif (Supriadi, *et al.*, 2018).

Metode kombinasi SWOT dan AHP digunakan untuk menganalisis dan mencari strategi pemasaran yang terbaik untuk meningkatkan produktivitas pemasaran pada perusahaan. Akhir dari proses AHP adalah prioritas-prioritas dari alternatif-alternatif prioritas tersebut dapat digunakan untuk menentukan alternatif terbaik. Tujuannya penggunaan AHP adalah untuk memperoleh prioritas strategi dari beberapa alternatif strategi yang dihasilkan dalam matriks SWOT untuk peningkatan penjualan (Narto dan Basuki, 2020). Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal menggunakan pendekatan analisis SWOT dan menemukan alternatif strategi pertahanan dan pengembangan usaha tape ibu Arbiyah di masa *new normal* saat ini serta menentukan urutan prioritasnya menggunakan analisis AHP.

## **METODE PENELITIAN**

Metode pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi, wawancara, dan penyebaran kuesioner. Pemilihan responden dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa responden tersebut dapat memberikan informasi mengenai faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang menggambarkan kondisi usaha tape Ibu Arbiyah serta paham mengenai strategi pengembangan yang sesuai dengan kondisi pandemi Covid-19. Responden berjumlah 10 orang terdiri dari pemilik usaha, tenaga kerja distribusi, akademisi, dan 7 konsumen. Data primer yang dikumpulkan terdiri dari faktor internal: SDM, permodalan, harga produk, kualitas produk, dan penjualan, faktor eksternal: konsumen, teknologi informasi, pasar, distribusi, dan pemasok. Data sekunder meliputi studi pustaka dan literatur terkait strategi pengembangan usaha di

masa pandemi Covid-19. Pengolahan data akan dilakukan menggunakan *software Ms. Excel dan ExpertChoice11*.

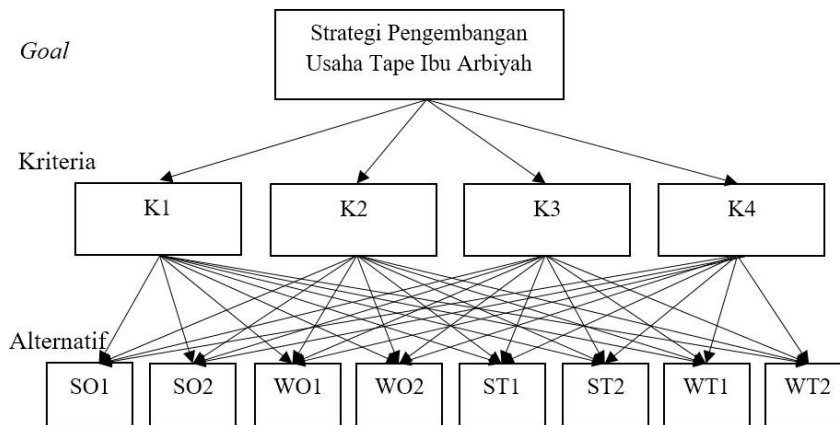
### Analisis SWOT

Tahapan dalam analisis SWOT (Setyawan *et al.*, 2018) dimulai dengan menyusun faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Kemudian penyusunan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*) dengan pembobotan masing-masing faktor dengan skala 1 (tidak penting) sampai 5 (sangat penting) (Rangkuti, 2018) yang dilakukan oleh 10 responden. Untuk mengetahui posisi kuadran usaha tape Ibu Arbiyah maka dibentuk diagram SWOT. Selanjutnya disusun matriks SWOT yang menghasilkan alternatif strategi untuk membantu dalam menentukan strategi yang sesuai dengan posisi usaha tape Ibu Arbiyah, yaitu strategi SO (*Strength-Opportunities*), ST (*Strength-Threats*), WO (*Weakness- Opportunities*), WT (*Weakness-Threats*).

### Analisis AHP

Tahap selanjutnya melakukan melanjutkan alternatif strategi yang telah disusun pada matriks SWOT ke metode analisis AHP yang diawali dengan penyusunan hirarki keputusan. Metode AHP digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan dengan multi kriteria, sehingga akan diperoleh prioritas strategi pengembangan usaha tape Ibu Arbiyah sesuai dengan permasalahan yang ada pada masa pandemi Covid-19. Elemen kriteria didapatkan dari hasil wawancara dengan pemilik usaha, pengisian kuesioner (hasil pembobotan pada matriks IFE,

EFE dan penyusunan alternatif dari matris SWOT) dan pandangan dari akademisi. Rancangan model hirarki SWOT AHP dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Rancangan Hirarki SWOT AHP

Penentuan pembobotan masing-masing faktor dari alternatif strategi SWOT kemudian disusun matriks perbandingan berpasangan dengan pembobotan perbandingan berpasangan yang dilakukan oleh 4 responden ahli dari responden analisis SWOT (pemilik usaha, tenaga kerja distribusi, akademisi, dan pelanggan tetap) dengan rentang nilai (Supriadi *et al.*, 2018) 1 (sama penting) sampai 9 (mutlak lebih penting). Pengolahan matriks perbandingan berpasangan yang dilakukan menggunakan aplikasi *ExpertChoice11* terdiri dari dua tahap yaitu pengolahan horizontal untuk penentuan prioritas setiap elemen terhadap level di atasnya, dan pengolahan vertikal untuk menyusun prioritas pengaruh setiap elemen pada tingkat hirarki elemen alternatif terhadap sasaran utama.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Faktor internal dan Eksternal Usaha Tape Ibu Arbiyah**

Faktor internal yang terdiri dari faktor kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yang terdiri dari faktor peluang dan ancaman antara lain:

Faktor internal terdiri dari kekuatan yang mencakup:

1. Harga yang terjangkau.  
Harga menentukan daya beli konsumen selama pandemi. Harga yang ditawarkan oleh Ibu Arbiyah untuk tape singkong dan tape ketan cukup terjangkau. Harga jual tape singkong Ibu Arbiyah adalah Rp.2.000,- per bungkusnya dan tape ketan adalah Rp 1.000,- per bungkusnya.
2. Kualitas rasa dan aroma produk yang baik.  
Ibu Arbiyah memiliki keahlian atau keterampilan yang diturunkan dari orang tuanya. Kemampuan inilah yang menjadi kualitas tape lebih baik dan khas, karena dengan kemampuan ini Ibu Arbiyah dapat memilih bahan baku yang baik dan memperkirakan penggunaan ragi dengan tepat. Proses fermentasi yang dilakukan menggunakan daun pisang yang berlapis-lapis membuat rasa, rasa dan aroma tape menjadi khas.
3. Sudah mulai dikenal luas.  
Usaha tape Ibu Arbiyah yang sudah dilakukan sejak tahun 2006 menjadikan tape buatan Ibu Arbiyah sudah dikenal luas lewat mulut ke mulut walaupun pemasarannya hanya sekitar Kecamatan Pondok Kelapa. Citra terhadap produk dan pemilik usaha yang baik mengakibatkan pengenalan tape Ibu Arbiyah menjadi luas dari konsumen satu ke konsumen lainnya.
4. Memiliki potongan harga.  
Menurut Narto dan Basuki (2020), melakukan teknik potongan harga atau diskon juga banyak dilakukan oleh pelaku usaha untuk mempertahankan bisnis mereka selama pandemi. Potongan harga yang diberikan Ibu Arbiyah yaitu Rp 5.000,- untuk 3 bungkus tape singkong

Faktor internal yang terdiri dari kelemahan mencakup:

1. Produk tidak dapat bertahan dalam waktu lama.  
Menurut Suaniti (2015), tape tergolong bahan pangan yang mudah rusak karena adanya fermentasi lanjut setelah kondisi optimum fermentasi tercapai sehingga harus segera dikonsumsi. Kelemahan ini lah yang menjadi salah satu alasan Ibu Arbiyah memproduksi tape hanya untuk habis sekali jual. Selama pandemi Covid-19, kapasitas produksi Ibu Arbiyah dalam sekali jual menurun akibat permintaan dan daya beli konsumen menurun.
2. Modal terbatas.  
Volume produksi tape Ibu Arbiyah seringkali bergantung pada perputaran modal atau dengan kata lain bergantung pada jumlah produk yang laku atau banyaknya permintaan. Jumlah permintaan yang menurun selama pandemi dan manajemen keuangan yang masih tergabung dengan keuangan keluarga menyebabkan terjadinya keterbatasan modal.
3. Kurangnya pengetahuan teknologi Informasi.  
Rendahnya tingkat pendidikan pemilik usaha mengakibatkan kemampuan dalam penggunaan teknologi informasi (media sosial) menjadi kelemahan dalam masa pandemi saat ini. Menurut Sugiri (2020), masa pandemi Covid-19 saat ini memaksa pelaku usaha untuk melakukan kegiatan pasar dan pemasaran melalui layanan digital baik dalam promosi ataupun transaksi untuk

meminimalkan kontak fisik antara penjual dan pembeli yang dapat menyebabkan penularan virus Covid-19.

4. Dijual keliling.

Selama pandemi Covid-19 saat ini penjualan yang dilakukan dengan cara keliling terutama pada produk yang langsung dimakan menjadi salah satu kelemahan usah tape Ibu Arbiyah. Kegiatan penjualan secara keliling akan menyebabkan kekhawatiran terhadap tenaga kerja distributor dan konsumen untuk membawa atau menularkan virus Covid-19. Pemasaran dengan cara keliling selama pandemi saat ini tidak mencapai banyak desa seperti sebelum terjadinya pandemi karena terbatasnya volume penjualan akibat permintaan yang menurun.

Faktor eksternal yang terdiri dari peluang mencakup:

1. Loyalitas konsumen terhadap produk.

Berdasarkan pengamatan dan wawancara, tingkat kepercayaan konsumen terhadap tape Ibu Arbiyah cukup tinggi sehingga dipastikan permintaan tetap ada walaupun menurun selama pandemi Covid-19 saat ini. Kesetiaan konsumen atau pelanggan untuk membeli tape Ibu Arbiyah baik adalah sebuah alasan bagi Ibu Arbiyah untuk tetap memproduksi tape singkong dan ketan dengan kualitas tape yang baik.

2. Perkembangan teknologi informasi yang semakin maju.

Pandemi Covid-19 yang terjadi saat ini telah membawa dampak pada aktivitas pemasaran yang menjadikan teknologi informasi memiliki peranan yang sangat penting. Menurut Sugiri (2020), teknologi informasi yang semakin maju semakin didukung pemerintah untuk memberikan ruang dalam perkembangan layanan digital demi tetap terjadinya proses transaksi walaupun tidak terjadi interaksi fisik. Ibu Arbiyah dapat memanfaatkan perkembangan dan dukungan digital teknologi informasi media sosial sebagai peluang untuk menjangkau pelanggan-pelanggannya yang diharapkan mampu meningkatkan volume penjualan.

3. Pangsa pasar masih luas.

Potensi pasar tape Ibu Arbiyah di Desa Pal 8 dan sekitarnya masih sangat besar. Dilihat dari produk tape Ibu Arbiyah sudah mulai luas dikenal konsumen di Kecamatan Pondok Kelapa.

4. Adanya pemasok tetap bahan baku singkong.

Berdasarkan hasil wawancara, Ibu Arbiyah memiliki hubungan baik dengan pemasok singkong di Kecamatan Pondok Kelapa sehingga dapat dijadikan peluang untuk Ibu Arbiyah agar dapat memastikan singkong tetap ada untuk memenuhi permintaan pelanggan. Selama pandemi Covid-19, Ibu Arbiyah hanya mengandalkan singkong dari pemasok dan pasar pekan karena permintaan tape singkong yang menurun mengakibatkan permintaan bahan baku singkong dari luar kota juga menurun.

5. Dukungan ekonomi dari pemerintah selama pandemi.

Selama pandemi Covid-19, banyak program dan kebijakan pemerintah yang mendukung UMKM untuk tetap bertahan dan memenuhi ekonomi masyarakat pada kondisi yang tidak berubah-ubah seperti saat ini. Menurut Sugiri (2020), pemerintah akan memberikan bantuan sosial kepada pelaku usaha sektor UMKM yang miskin dan rentan dengan memperluas pembiayaan modal kerja UMKM dan pemberian kredit lunak kepada UMKM sehingga dapat digunakan untuk modal dalam melanjutkan bisnisnya.

Faktor eksternal yang terdiri ancaman mencakup:

1. *Social distancing* dalam pemasaran.  
Selama pandemi Covid-19 pembatasan sosial menjadi hal yang penting dalam melaksanakan aktivitas diluar rumah. Pada awal terjadinya pandemi, *social distancing* dalam pemasaran menjadi ancaman bagi tenaga kerja distributor yang masih rendah pengetahuannya dalam menggunakan media sosial untuk melakukan kegiatan pasar yang harus beralih ke aktivitas pasar di media sosial.
2. Bahan baku beras ketan cukup sulit untuk didapat.  
Kebijakan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) saat terjadinya pandemi Covid-19 saat ini menyebabkan kegiatan pasar terbatas sehingga bahan baku beras ketan menjadi cukup sulit didapatkan di pasar pekan Desa Pasar Pedati. Ibu Arbiyah hanya mengandalkan bahan baku beras ketan dari pasar pekan, karena Ibu Arbiyah memiliki hubungan baik dengan pedagang di pasar pekan sehingga kualitas bahan baku dapat dipastikan dalam keadaan baik.
3. Ekonomi konsumen.  
Selama pandemi Covid-19 pendapatan sebagian masyarakat menurun. Keadaan ini menjadikan konsumen lebih memilih memenuhi kebutuhan pokok daripada memenuhi keinginan demi menghemat atau mengatur keuangan dalam jangka pendek.
4. Kewaspadaan terhadap kontaminasi pada makanan keliling.  
Adanya pandemi Covid-19 yang penularan virusnya berasal dari *droplet* pernapasan dan mulut yang dapat berada di udara dan dipermukaan benda menimbulkan kewaspadaan konsumen untuk membeli makanan yang dijual keliling. Kewaspadaan ini merupakan salah satu ancaman usaha tape Ibu Arbiyah untuk mempertahankan loyalitas konsumen dan menjangkau pasar yang luas.

### **Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) Usaha Tape Ibu Arbiyah**

Penyusunan matriks IFE dan EFE dari kondisi internal dan eksternal usaha tape Ibu Arbiyah yang menunjukkan nilai bobot dan rating seperti pada Tabel 1.

Evaluasi faktor internal pada Tabel 1 dapat dilihat bahwa hasil pengurangan pada total skor kekuatan dan kelemahan adalah 0,535 (positif). Kekuatan utama dari usaha tape Ibu Arbiyah adalah kualitas rasa dan aroma produk yang baik dengan skor 0,595, sedangkan kelemahan utama dari usaha tape Ibu Arbiyah adalah modal terbatas dengan skor 0,393. Hal ini menunjukkan bahwa dalam lingkungan internal usaha tape Bu Arbiyah, kekuatan dominan lebih kuat daripada kelemahannya. Begitu juga evaluasi faktor eksternal dapat dilihat pada hasil pengurangan total skor peluang dan ancaman adalah 0,529 (positif). Peluang utama dari usaha tape Ibu Arbiyah adalah loyalitas konsumen terhadap produk dengan skor tertinggi yaitu 0,498, sedangkan ancaman utama dari usaha tape Ibu Arbiyah adalah bahan baku beras ketan sulit untuk didapat dengan skor 0,354. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi eksternal usaha tape Ibu Arbiyah lebih banyak mempunyai peluang daripada mendapat ancaman. Berdasarkan evaluasi terhadap faktor internal dan eksternal, usaha tape Ibu Arbiyah diyakini mampu mengatasi kelemahan dan ancaman yang diterimanya.

Tabel 1. Matriks IFE dan EFE usaha tape Ibu Arbiyah

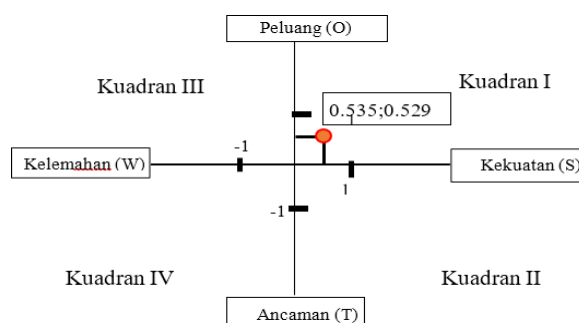
Faktor-Faktor	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (a x b)
<b>Faktor-Faktor Internal</b>			

<b>Kekuatan</b>				
1	Harga yang terjangkau	0,141	3,6	0,506
2	Kualitas rasa dan aroma produk yang baik	0,157	3,8	0,595
3	Sudah mulai dikenal luas	0,128	3,0	0,383
4	Memiliki potongan harga	0,115	2,9	0,334
<b>Sub Total Kekuatan</b>		<b>0,540</b>		<b>1,818</b>
<b>Kelemahan</b>				
1	Produk tidak dapat bertahan dalam waktu lama	0,096	3,0	0,288
2	Modal terbatas	0,131	3,0	0,393
3	Kurangnya pengetahuan teknologi Informasi	0,121	2,2	0,267
4	Dijual keliling	0,112	3,0	0,335
<b>Sub Total Kelemahan</b>		<b>0,460</b>		<b>1,283</b>
<b>Total Faktor Internal</b>		<b>1,00</b>		<b>3,101</b>
<b>Faktor-Faktor Eksternal</b>				
<b>Peluang</b>				
1	Loyalitas konsumen terhadap produk	0,135	3,7	0,498
2	Perkembangan teknologi informasi yang semakin maju	0,104	3,4	0,355
3	Pangsa pasar masih luas	0,102	3,6	0,366
4	Adanya pemasok tetap bahan baku singkong	0,110	2,6	0,286
5	Dukungan ekonomi dari pemerintah selama pandemi	0,110	2,6	0,286
<b>Sub Total Peluang</b>		<b>0,560</b>		<b>1,790</b>
<b>Ancaman</b>				
1	<i>Social distancing</i> dalam pemasaran	0,107	2,8	0,300
2	Bahan baku beras ketan cukup sulit untuk didapat	0,107	3,3	0,354
3	Ekonomi konsumen	0,115	2,6	0,300
4	Kewaspadaan terhadap kontaminasi pada makanan keliling	0,110	2,8	0,308
<b>Sub Total Ancaman</b>		<b>0,439</b>		<b>1,261</b>
<b>Total Faktor Eksternal</b>		<b>1,00</b>		<b>3,052</b>

Sumber: Data primer, 2021

### Diagram SWOT

Dari matriks IFE dan EFE dapat diketahui bahwa posisi internal dan eksternal usaha tape Ibu Arbiyah pada masa pandemi dalam posisi Kuadran I (0,535 ; 0,529) seperti pada Gambar 2. Posisi ini berarti usaha tape Ibu Arbiyah mendukung strategi agresif dimana strategi yang harus diterapkan Ibu Arbiyah adalah memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk memaksimalkan peluang terutama memanfaatkan kualitas produk yang baik untuk tetap mempertahankan kelayakitan konsumen.



Gambar 2. Posisi Usaha Tape Ibu Arbiyah



**Matriks SWOT**

Matriks SWOT pada Tabel 2 dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi usaha tape Ibu Arbiyah dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya untuk beradaptasi dan berkembang di era *new normal* saat ini. Matriks dibuat berdasarkan jalan pikiran untuk memanfaatkan dan memaksimalkan faktor yang bersifat positif (kekuatan, peluang) dengan menghadapi dan meminimalkan faktor yang bersifat negatif (kelemahan, ancaman).

Tabel 2. Matrik SWOT Usaha Tape Ibu Arbiyah

<b>EFAS</b>	<b>IFAS</b>	<b>Kekuatan(S):</b> 1. Harga yang terjangkau 2. Kualitas rasa dan aroma produk yang baik 3. Sudah mulai dikenal luas 4. Memiliki potongan harga	<b>Kelemahan(W):</b> 1. Produk tidak dapat bertahan dalam waktu lama 2. Modal terbatas 3. Kurangnya pengetahuan teknologi informasi 4. Dijual Keliling
	<b>Peluang(O):</b> 1. Loyalitas konsumen terhadap produk 2. Perkembangan teknologi informasi semakin maju 3. Pangsa pasar masih luas 4. Adanya pemasok tetap bahan baku singkong 5. Dukungan ekonomi dari pemerintah selama pandemi	<b>Strategi S – O:</b> 1. Meningkatkan kualitas pelayanan (harga dan produk) (S1, S2, S4, O1, O4, O5) 2. Memanfaatkan teknologi informasi (media sosial) untuk menjangkau pasar yang masih luas (S3, O2, O3)	<b>Strategi W – O:</b> 1. Meningkatkan pengetahuan teknologi informasi untuk memenuhi pangsa pasar lebih luas (W1, W3, O1, O2, O3) 2. Memanfaatkan hubungan yang baik dengan pemasok singkong dan dukungan ekonomi dari pemerintah (W2, W4, O4, O5)
<b>Ancaman(T):</b> 1. <i>Social distancing</i> dalam pemasaran 2. Bahan baku beras ketan cukup sulit untuk didapat 3. Ekonomi konsumen 4. Kewaspadaan terhadap kontaminasi pada makanan keliling	<b>Strategi S – T:</b> 1. Penerapan protokol kesehatan dalam pemasaran (S3, T1, T4) 2. Menjalin kerjasama dengan pemasok beras ketan dan mempertahankan pelayanan (S1, S2, S4, T2, T3)	<b>Strategi W – T:</b> 1. Meningkatkan pengetahuan dalam penggunaan media sosial (W1, W3, W4, T1, T2, T3, T4). 2. Memanfaatkan bantuan ekonomi dari pemerintah dan meningkatkan pelayanan (W2, T3)	

Sumber : Data Primer, 2021

Alternatif strategi S – O yang dirumuskan adalah:

**1. Meningkatkan kualitas pelayanan (harga dan produk)**

Usaha tape Ibu Arbiyah harus dapat mengetahui serta memenuhi keinginan konsumen terhadap kondisi yang seperti saat ini (Covid-19), sehingga kepuasan konsumen dapat terpenuhi dan kepercayaan atau loyalitas konsumen terhadap produk tetap terjaga. Strategi yang dapat dilakukan yaitu dengan meningkatkan kualitas pelayanan baik dari harga ataupun kondisi tape itu sendiri. Hal ini sesuai dengan hasil pembahasan Azizah *et al.*, (2020) dimana strategi yang bisa dilakukan pada masa *new normal* adalah

meningkatkan kepercayaan konsumen dengan memposisikan diri sebagai bisnis yang memperhatikan *total quality*. Harga yang terjangkau dan beberapa potongan harga, sumber bahan baku yang berkualitas dan produk yang berkualitas harus dipertahankan sebagai bentuk kepercayaan konsumen dan dapat menarik daya beli konsumen selama pandemi saat ini.

## **2. Memanfaatkan teknologi informasi (media sosial) untuk menjangkau pasar yang masih luas**

Situasi pandemi Covid-19 saat ini memaksa pelaku usaha untuk menjangkau pasar dengan memanfaatkan teknologi informasi. Usaha tape Ibu Arbiyah harus melakukan pemasaran melalui media sosial untuk menjangkau pasar yang masih luas. Ibu Arbiyah dapat memanfaatkan media sosial contohnya sebagai strategi penjualan antar alamat tujuan konsumen yang dapat dilakukan oleh tenaga kerja distribusi. Hal ini seperti yang ada pada pembahasan Azizah *et al.*, (2020) dimana strategi yang bisa dilakukan pada masa *new normal* adalah fokus pada promosi untuk *take-away delivery*. Pemasaran yang dapat dilakukan dengan melalui media sosial akan menjaga produk tetap baru saat dipasarkan dan membantu penerapan protokol kesehatan sebagai kebijakan baru di masa *new normal*.

Alternatif strategi W – O yang dapat dirumuskan adalah:

### **1. Meningkatkan pengetahuan teknologi informasi untuk memenuhi pangsa pasar lebih luas**

Keterbatasan pengetahuan dari Ibu Arbiyah dan tenaga kerja distribusi akan teknologi informasi merupakan kendala yang harus dihadapi. Ibu Arbiyah harus mendapatkan informasi sebanyak-banyaknya tentang pandemi Covid-19 baik tentang perilaku konsumen, perilaku usaha maupun kebijakan pemerintah sehingga dapat mempersiapkan diri untuk melanjutkan usaha dapat mempertahankan kelayakitan konsumen. Pengetahuan mengenai pemasaran yang dapat dilakukan selama pandemi akan membantu meminimalisir penularan virus Covid-19 dan memulihkan penjualan tape Ibu Arbiyah.

### **2. Memanfaatkan hubungan yang baik dengan pemasok singkong dan dukungan ekonomi dari pemerintah**

Adanya hubungan yang baik dengan pemasok membantu usaha Ibu Arbiyah dalam menjaga kualitas bahan baku sehingga dapat meringankan Ibu Arbiyah dalam menyeleksi bahan baku yang baik dan dapat melakukan kerjasama terhadap harga bahan baku di masa pandemi saat ini. Dukungan ekonomi dari pemerintah selama pandemi dapat dimanfaatkan untuk penambahan permodalan dan jumlah produksi serta permodalan untuk mempromosikan atau memasarkan produk tape sehingga produk tidak perlu dijual keliling lagi selama pandemi saat ini dan aktivitas tenaga distribusi hanya untuk mengantarkan produk langsung ke konsumen atau pelanggan yang telah memesan.

Alternatif strategi S – T yang dapat dirumuskan adalah:

### **1. Penerapan protokol kesehatan dalam pemasaran**

Strategi dalam menyelamatkan usaha Ibu Arbiyah untuk mempertahankan kelayakitan konsumen dan tetap diminati serta meminimalisir kewaspadaan konsumen pada tape yang dijual adalah dengan mematuhi dan menerapkan protokol kesehatan. Menurut Sugiri (2020), ketentuan mengenai protokol pencegahan Covid-19 di area publik khususnya untuk sektor jasa dan perdagangan berlaku bagi pengurus atau pengelola tempat

kerja/pelaku usaha, pekerja, dan konsumen/pelanggan. Langkah ini dianjurkan dalam bentuk penggunaan masker dan *social distancing* baik oleh pelaku sektor usaha maupun masyarakat sebagai pengguna produk atau jasa.

**2. Menjalin kerjasama dengan pedagang beras ketan dan mempertahankan pelayanan**

Mengatasi kesulitan mendapatkannya bahan baku beras ketan karena tidak ada kontinuitas pasokan bahan baku beras ketan selama pandemi Covid-19, Ibu Arbiyah harus menjalin dan memanfaatkan kerjasama dengan pemasok beras ketan agar dapat mengusahakan beras ketan tetap ada dengan kualitas dan kuantitas yang baik.

Alternatif strategi W – T yang dirumuskan adalah:

**1. Meningkatkan pengetahuan dalam penggunaan media sosial**

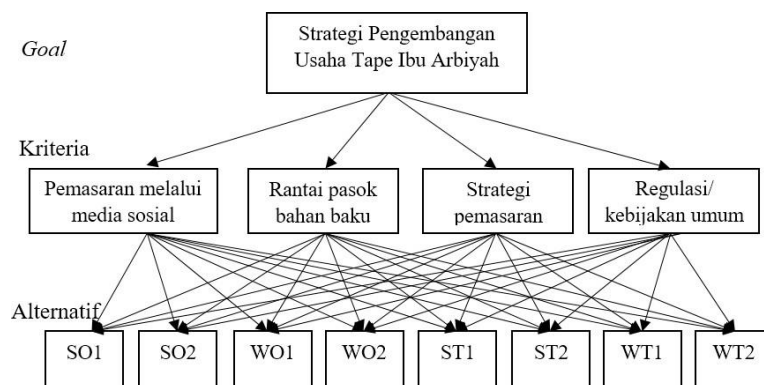
Penggunaan media sosial baik melalui *WhatsApp*, *Facebook*, atau media sosial lainnya merupakan langkah strategis dalam memasarkan tape selama pandemi Covid-19 saat ini. Selain dapat mengurangi biaya promosi, media sosial juga memiliki jangkauan yang lebih luas dan mudah diakses dalam mempromosikan tape dibandingkan dengan memasarkan secara konvensional dan akan membantu meminimalkan penularan virus Covid-19 dan menjaga produk tetap baru.

**2. Memanfaatkan bantuan ekonomi dari pemerintah dan meningkatkan pelayanan**

Ibu Arbiyah dapat memanfaatkan bantuan ekonomi yang diberikan pemerintah untuk menambah permodalan dalam memproduksi tape dan meningkatkan pelayanan kepada pelanggan. Memberikan informasi mengenai manfaat tape dalam pelayanan yang baik, konsumen akan berminat dan tidak keberatan untuk membeli tape Ibu Arbiyah.

**Hirarki Strategi Pengembangan Usaha Tape Ibu Arbiyah**

Hirarki strategi pengembangan usaha tape Ibu Arbiyah dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Hirarki Strategi Pengembangan usaha tape Ibu Arbiyah

Kriteria strategi dalam hirarki:

1. Pemasaran melalui Media Sosial. Pemasaran yang dilakukan dengan memanfaatkan teknologi informasi akan membantu dalam menerapkan protokol kesehatan (*social distancing*), sehingga konsumen dan tenaga pemasar juga akan merasa aman dan nyaman.
2. Rantai Pasok Bahan Baku. Pasokan bahan baku menjadi kriteria yang cukup

- diperhatikan dalam memilih strategi untuk meningkatkan penjualan.
3. Strategi Pemasaran. Strategi pemasaran yang terkait pada produk, harga, tempat pemasaran, dan promosi menjadi salah satu faktor yang harus diperhatikan dalam memilih alternatif strategi dalam mencapai tujuan yaitu loyalitas konsumen.
  4. Regulasi/Kebijakan Umum. Peran pemerintah dalam membantu pelaku usaha selama pandemi Covid-19 menjadi faktor yang penting untuk mempertahankan dan meningkatkan penjualan. Bantuan material ataupun non-material sangat dibutuhkan oleh pelaku usaha.

### Hasil Pengolahan Horizontal

Hasil pengolahan horisontal pendapat gabungan elemen-elemen kriteria strategi pengembangan dapat dilihat pada Tabel 3.

Table 3. Hasil Pengolahan Horizontal Elemen Kriteria Strategi

<b>Kriteria Strategi</b>	<b>Bobot Kombinasi</b>	<b>Prioritas</b>
Strategi Pemasaran	0,441	1
Rantai Pasok Bahan Baku	0,313	2
Regulasi/Kebijakan Umum	0,129	3
Pemasaran Melalui Media Sosial	0,116	4
<b>Rasio Inkonsistensi</b>	<b>0,05</b>	

Sumber: Data Primer, 2021

Pada Tabel 3 terlihat bahwa prioritas utama kriteria pemilihan alternatif strategi adalah kriteria Strategi Pemasaran dengan bobot 0,441. Adanya strategi pemasaran akan mempengaruhi kelayakitan konsumen melalui 4P (*product, price, place, and promosi*). Adanya kelayakitan konsumen memberikan kontribusi bagi keberlangsungan usaha tape Ibu Arbiyah sehingga dapat berkembang menjadi lebih baik.

### Hasil Pengolahan Vertikal

Pengolahan vertikal dilakukan untuk mengetahui prioritas secara menyeluruh setiap elemen pada tingkat tertentu terhadap fokus utama hirarki. Hasil pengolahan vertikal terhadap alternatif strategi dapat dilihat pada Tabel 4.

Table 4. Hasil Pengolahan Vertikal Elemen Alternatif Strategi

Alternatif Strategi	Bobot	Prioritas
SO1	0,239	1
ST2	0,166	2
WO2	0,158	3
WT2	0,099	4
SO2	0,092	5
WO1	0,090	6
WT1	0,084	7
ST1	0,072	8
<b>Rasio Inkonsistensi</b>		<b>0,05</b>

Sumber: Data Primer, 2021

Hasil pengolahan vertikal terhadap alternatif strategi pada Tabel 6 menunjukkan bahwa prioritas utama untuk mengembangkan usaha adalah dengan melakukan strategi (SO1) meningkatkan kualitas pelayanan (harga dan produk) dengan bobot 0,239. Strategi tersebut merupakan salah satu langkah penting dalam mengembangkan usaha tape Ibu Arbiyah karena sesuai dengan permasalahan yang dihadapi usaha Ibu Arbiyah yaitu mengalami penurunan penjualan tape. Usaha tape Ibu Arbiyah harus dapat mengetahui serta memenuhi keinginan konsumen terhadap kondisi yang seperti ini (Covid-19), sehingga kepuasan konsumen dapat terpenuhi dan kepercayaan atau loyalitas konsumen terhadap produk tetap terjaga. Prioritas kedua hasil pengolahan vertikal adalah (ST2) menjalin kerjasama dengan pedagang beras ketan dan mempertahankan pelayanan dengan bobot 0,166. Prioritas ketiga adalah strategi (WO2) memanfaatkan hubungan yang baik dengan pemasok singkong dan dukungan ekonomi dari pemerintah dengan bobot 0,158. Strategi ST2 dan WO2 ini cocok untuk mengatasi permasalahan usaha tape ibu Arbiyah karena kesulitan mendapatkan bahan baku beras ketan dan memanfaatkan hubungan baik dengan pemasok singkong untuk mendapatkan kuantitas dan kualitas singkong yang baik. Prioritas strategi alternatif yang keempat adalah strategi (WT2) memanfaatkan bantuan ekonomi dari pemerintah dan meningkatkan pelayanan dengan bobot 0,099. Strategi ini cocok untuk Ibu Arbiyah dalam mengatasi permasalahan permodalan karena memanfaatkan bantuan ekonomi yang diberikan pemerintah dapat menambah permodalan dalam memproduksi tape dan meningkatkan pelayanan kepada pelanggan. Saat ini kebijakan pemerintah sangat mendukung UMKM untuk menggerakkan ekonomi. Peran pemerintah dalam membantu pelaku usaha selama pandemi Covid-19 menjadi faktor yang penting untuk mempertahankan dan meningkatkan penjualan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Faktor yang paling mempengaruhi tingkat penjualan dalam pengembangan usaha tape Ibu Arbiyah yaitu kualitas rasa dan aroma produk yang baik (kekuatan), modal terbatas (kelemahan), loyalitas konsumen terhadap produk (peluang), dan ekonomi konsumen (ancaman).

Alternatif strategi yang tepat untuk mengembangkan usaha tape Ibu Arbiyah di masa *new normal* saat ini yang berada pada kuadran I didapat 8 alternatif strategi, antara lain alternatif strategi S-O yaitu 1) Meningkatkan kualitas pelayanan (produk dan harga); 2) Memanfaatkan teknologi informasi (media sosial) untuk menjangkau pasar masih luas. Strategi W-O yaitu 1) Meningkatkan pengetahuan teknologi informasi untuk memenuhi pangsa pasar lebih luas; 2) Memanfaatkan hubungan yang baik dengan pemasok singkong dan dukungan ekonomi dari pemerintah. Strategi S-T yaitu 1) Penerapan protokol kesehatan dalam pemasaran; 2) Menjalinkan kerjasama dengan pemasok beras ketan dan mempertahankan pelayanan. Strategi W-T yaitu 1) meningkatkan pengetahuan dalam penggunaan media sosial dan 2) Memanfaatkan bantuan ekonomi dari pemerintah dan meningkatkan pelayanan.

Prioritas alternatif strategi pengembangan usaha tape Ibu Arbiyah yang telah didapat dari matriks SWOT yang sesuai dengan kondisi utama pada analisis faktor internal dan eksternal di masa pandemi pada era *new normal* dari hasil pengolahan AHP secara berturut-turut adalah SO1, ST2, WO2, WT2, SO2, WO1, WT1, ST1.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, untuk mengembangkan usaha tape Ibu Arbiyah di masa yang akan datang sesuai dengan permasalahan yang dialami ialah agar dapat mengimplementasikan alternatif-alternatif strategi pengembangan usaha berdasarkan urutan prioritasnya dan dalam mengimplentasikan alternatif-alternatif strategi tersebut sebaiknya selalu memperhatikan dan menyesuaikan perubahan situasi dan kondisi yang tidak menentu seperti saat ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Azizah, F.D., I.F. Ilham, L.P. Aqidah, S.A. Firdaus, S.A.D. Astuti, & I. Buchori. (2020). Strategi UMKM untuk Meningkatkan Perekonomian selama Pandemi Covid-19 pada saat New Normal. *Journal of Economics*, 5(1), 46-62.
- Fitriyani, I., N. Sudiyarti, & M.N. Fietroh. (2020). Strategi Manajemen Bisnis Pasca Pandemi Covid-19. *Jurnal Sosial Sciences and Humanities*, 1(2), 87-95.
- Narto & H. M. G. Basuki. (2020). Penguatan Strategi Pemasaran Puduk di Tengah Pandemi Covid-19 untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing Usaha Mikro Kecil Menengah Kota Gresik. *Jurnal INTECH Teknik Industri*, 6(1),48-54.
- Novia, C., Syaiful, M. Syafiih, dan D. Utomo. (2018). Peningkatan pendapatan

- Masyarakat melalui Diversifikasi Olahan Tape Singkong. *Jurnal Teknologi Pangan*, 9(2), 164- 168.
- Rangkuti, F. (2018). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis* (24th ed.). PT Gramedia Pustaka Utama. 246 halaman.
- Setyawan, A., E. Silvia & H. Koto. (2018). Analisis Finansial dan Strategi Pengembangan Usaha Industri Kue Bayat “AND” di Kota Bengkulu. *Jurnal Agroindustri*, 8(1),71- 79.
- Suaniti, N.M. 2015. Kadar Etanol dalam Tape sebagai Hasil Fermentasi Beras Ketan (*Oryza sativa glutinosa*) dengan *saccharomyces cerevisiae*. *Jurnal Virgin*, 1(1),16-19.
- Sugiri, D. (2020). Menyelamatkan usaha Mikro, Kecil dan Menengah dari dampak Pandemi Covid-19. *Jurnal Fokus Bisnis: Media pengkajian Manajemen dan Akuntansi*, 19(1),76-86.
- Supriadi, A., A. Rustandi, D.H.L. Komarlina, dan Gusti T. Ardiani. (2018). *Analytical Hierarchy Process AHP Teknik Analisis Keputusan: Teknik Penentuan Strategi Daya Saing Kerajinan Bordir* (1st ed.). Deepublish (Grup Penerbitan CV BUDI UTAMU). 91 halaman.
- Thaha, A.F. (2020). Dampak COVID-19 terhadap UMKM di Indonesia. *Jurnal BRAND*, 2(1),147-153.