

**ANALISIS MANAJEMEN DAN STRATEGI USAHA SAMBAL PECEL
(Studi Kasus Kelompok Usaha Sambal Pecel
Dasa Wisma Delima dan Larasati Madiun)**

¹⁾Wahyu Prabawati Putri Handayani, ²⁾Vinsensius Widdy Tri Prasetyo

¹⁾ Program Studi Manajemen (Kampus Kota Madiun) – Fakultas Bisnis
Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

E-Mail: putri.handayani@ukwms.ac.id

²⁾ Program Studi Rekayasa Industri – Fakultas Teknik
Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

E-Mail: vinsensiuswiddy@ukwms.ac.id

ABSTRACT

This research discussed comprehensively the startup strategy of the sambal pecel group of Dasa Wisma Delima, Mojorejo, and Larasati, Taman Madiun City. The business strategy was analyzed by using the External Factor Evaluation (EFE) matrix, the Internal Factor Evaluation (IFE) matrix, the Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) matrix, and the Internal-External (IE) matrix. Three indicators of on-time delivery, production planning based on-demand analysis, and business infrastructure showed good performance results. Meanwhile, other indicators that needed attention were the accuracy of production cost estimates, the accuracy of revenue planning, the accuracy of technology availability, and the accuracy of predicting the average demand. Based on the SWOT analysis, we had formulated 4 (four) business strategies consisted of business development strategies by utilizing funding facilities and cooperation between shops and universities (SO strategy), increasing production capacity through business funding facilities from the government (WO strategy), product differentiation based on experience and training to develop a business (ST strategy), and brand mindedness and production efficiency by taking into account price fluctuations and quality of raw materials (WT strategy). Therefore, the recommended strategy from the IE matrix was a Hold and Maintain strategy that was achieved by applying market penetration and product development strategies.

Keywords: *business management, business strategy, sambal pecel*

A. Pendahuluan

1. Latar Belakang

Pertumbuhan dunia usaha yang semakin berkembang menuntut setiap usaha untuk mampu bersaing dengan usaha yang lain. Dalam hal ini, pelaku usaha perlu menetapkan strategi untuk dapat dijadikan arah dan peta jalan dalam menjalankan usaha. Selain itu, pelaku usaha perlu menentukan keunggulan kompetitif atas produk yang diproduksinya. Menurut Porter strategi memungkinkan organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga landasan yang berbeda, yaitu Cost Leadership (menekankan proses produksi yang distandarisasi dengan biaya per unit sangat rendah untuk para konsumen yang peka terhadap harga), Differentiation

(menghasilkan produk atau jasa yang dianggap unik di industri dan diarahkan kepada konsumen yang lebih mementingkan kualitas ataupun nilai tambah yang ada pada produk), serta Focuz (memproduksi produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan sekelompok kecil konsumen pada harga terendah yang ada di pasar atau nilai harga terbaik yang ada di pasar).

Kelompok usaha sambal pecel Dasa Wisma Delima dan Larasati merupakan salah satu kelompok usaha rintisan yang berdomisili di RT 36 RW 09 Kelurahan Mojorejo dan RT. 44 RW. 14 Kelurahan Taman, Kecamatan Taman, Kota Madiun. Dalam perjalanannya, kelompok usaha ini beroperasi dengan baik walaupun masih dalam mencari image dari pasar. Akan tetapi, akhir-akhir ini kelompok usaha tersebut mulai mengalami penurunan dalam hal produksi, sehingga berdampak pada jumlah penghasilan yang diperoleh. Oleh karena itu, diperlukan suatu kajian dan analisis terhadap manajemen dan strategi kelompok usaha sambal pecel Dasa Wisma Delima dan Larasati agar dapat tetap beroperasi dan mengembangkan usahanya.

2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana strategi usaha rintisan sambal pecel kelompok Dasa Wisma Delima Kelurahan Mojorejo dan Larasati Kelurahan Taman Kota Madiun?

3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menentukan strategi usaha rintisan sambal pecel kelompok dasa wisma Delima Kelurahan Mojorejo dan Larasati Kelurahan Taman Kota Madiun.

4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar untuk menjalankan dan mengembangkan usaha rintisan sambal pecel kelompok Dasa Wisma Delima Kelurahan Mojorejo dan Larasati Kelurahan Taman Kota Madiun.

B. Tinjauan Pustaka

1. Bisnis/Usaha

Bisnis menurut Kasmir dan Jakfar (2012:7) merupakan suatu usaha yang dijalankan dengan tujuan utamanya adalah mendapatkan keuntungan. Bisnis juga didefinisikan sebagai seluruh kegiatan yang diorganisasikan oleh orang-orang yang berkecimpung dalam bidang perniagaan dan industri yang menyediakan barang dan jasa untuk kebutuhan mempertahankan dan memperbaiki standard serta kualitas hidup mereka (Raymond E Glos, 2005 dalam Umar, 2005:3). Sedangkan menurut Griffin dan Ebert (2007:4), bisnis merupakan organisasi yang menyediakan barang atau jasa dengan maksud mendapatkan laba. Dari pengertian, maka dapat disimpulkan bahwa bisnis merupakan serangkaian kegiatan organisasi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dengan tujuan untuk menciptakan barang atau jasa guna mendapatkan keuntungan dan meningkatkan kualitas hidup.

2. Manajemen

Hasibuan (2007:9) mendefinisikan manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Proses kegiatan manajemen terdiri atas perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengawasan (*controlling*).

3. Strategi Bisnis/Usaha

David (2013:13) mengemukakan bahwa strategi bisnis yang utama dalam perusahaan adalah bagaimana membangun dan memperbaiki posisi perusahaan dalam persaingan bisnis jangka panjang. Dalam hal ini, terdapat 5 prinsip yang harus dipenuhi dalam strategi bisnis, yaitu memberikan jawaban atau reaksi atas perubahan yang sedang terjadi dalam bidang industri perekonomian, politik, hukum, dan sebagainya; berisikan langkah-langkah dan pendekatan untuk menghadapi persaingan; menciptakan kemampuan dan kesanggupan bersaing yang berkualitas; menyatakan inisiatif strategi dari tiap departemen fungsional; serta menempatkan strategi utama kegiatan operasional perusahaan.

4. Perumusan Strategi

Perumusan strategi menurut David (2009:37) termasuk ke dalam pengembangan visi dan misi. Dalam hal ini, mengidentifikasi ancaman dan peluang dari aspek eksternal perusahaan dapat menentukan aspek kekuatan dan kelemahan dalam membuat rencana bisnis jangka panjang, membangun alternatif strategi dan memilih strategi tertentu untuk dikejar.

5. Analisis Manajemen dan Strategi Bisnis

Analisis manajemen usaha digunakan untuk mengetahui bagaimana tingkat ketercapaian bisnis dibandingkan dengan rencana bisnis yang telah ditetapkan, sehingga kesenjangan antara rencana bisnis dengan capaian bisnis dapat diketahui. Dengan adanya nilai kesenjangan, maka dapat dijadikan dasar untuk mengetahui bagaimana kinerja manajemen yang telah diterapkan sehingga strategi usaha yang baru dapat ditentukan.

6. Perumusan Strategi

a. Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal perusahaan menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri di mana perusahaan berada.

b. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data internal perusahaan meliputi aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, dan produksi/operasi.

c. Matriks *Strength-Weaknesses-Opportunity-Threats* (SWOT)

Matriks SWOT berguna untuk membangkitkan strategi alternatif yang feasible untuk dilaksanakan bukan untuk memilih atau menentukan strategi yang terbaik

untuk diaplikasikan. Jadi tidak semua strategi dikembangkan dalam matriks SWOT ini.

d. Matriks *Internal-External* (IE)

Matriks IE bermanfaat untuk memposisikan suatu *Strategic Business Unit* (SBU) perusahaan ke dalam matriks yang terdiri dari 9 sel. IE matriks serupa dengan *Boston Consulting Group* (BCG) matriks terutama pada kedua alat yang berperan dalam memetakan *Strategic Business Unit* (SBU) perusahaan dalam sebuah diagram skematis, ukuran dari lingkaran memperlihatkan persentase kontribusi pendapatan (*sales*) dan *pie slice* memperlihatkan persentase kontribusi keuntungan. Perbedaan terletak pada ukuran yang terdapat pada sumbu X dan Y.

C. Metode Penelitian

1. Desain Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang bertujuan untuk menganalisis strategi kelompok usaha sambal pecel.

2. Objek Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Objek penelitian ini adalah pelaku usaha sambal pecel rumahan ibu-ibu kelompok Dasa Wisma Delima RT. 36 RW. 09 Kelurahan Mojorejo dan Dasa Wisma Lasasati RT. 44 RW. 14 Kelurahan Taman Kecamatan Taman Kota Madiun. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara kepada ibu-ibu kelompok dasa wisma. Kisi-kisi pertanyaan yang diberikan mengenai analisis manajemen dan strategi usaha sambal pecel.

3. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Penelitian

Variabel yang diamati dalam penelitian ini adalah manajemen usaha dan strategi usaha dengan indikator penilaian dan definisi operasional variabel:

a. Manajemen usaha

Manajemen usaha diukur menggunakan indikator yang diadopsi dari Wibisono (2011:173-213), yaitu akurasi perkiraan biaya, ketepatan parameter perencanaan, ketersediaan teknologi, pengiriman tepat waktu, rasio permintaan terhadap produksi, akurasi peramalan permintaan, dan ketersediaan infrastruktur.

b. Strategi usaha

Strategi usaha sambal pecel rumahan ibu-ibu kelompok dasa wisma ditentukan melalui serangkaian kegiatan penyusunan strategi.

4. Teknik Analisis

a. Analisis Manajemen Usaha

Untuk mengetahui kinerja manajemen kelompok usaha ibu-ibu dasa wisma digunakan perhitungan di setiap indikator, sebagai berikut (Wibisono, 2011:173-213):

- 1) Akurasi perkiraan biaya, yaitu seberapa besar persentase (%) kejadian perkiraan biaya yang 100% akurat.
- 2) Ketepatan parameter perencanaan, yaitu seberapa besar persentase (%) parameter perencanaan yang 100% akurat.
- 3) Ketersediaan teknologi, yaitu persentase (%) teknologi yang diperlukan tersedia ketika dibutuhkan dan dari nilai rata-rata waktu perbaikan teknologi.

- 4) Pengiriman tepat waktu, yaitu persentase (%) jumlah produk/jasa yang dilakukan tepat waktu dan nilai atau kesempatan yang hilang akibat produk/jasa tidak tepat waktu.
 - 5) Rasio permintaan terhadap produksi, yaitu perbandingan antara waktu ancap permintaan dengan waktu ancap produksi tepat waktu.
 - 6) Akurasi peramalan permintaan, yaitu persentase (%) ramalan permintaan yang 100% akurat dan permintaan unit aktual sebagai persentase (%) dari unit ramalan.
 - 7) Ketersediaan infrastruktur, yaitu persentase (%) kegiatan item-item infrastruktur tersedia/tidak tersedia ketika diperlukan.
- b. Strategi usaha

Untuk menentukan strategi usaha sambal pecel rumahan ibu-ibu kelompok dasa wisma ditentukan melalui tahap-tahap kegiatan penyusunan strategi (David, 2017:182), yaitu matriks *External Factor Evaluation* (EFE), matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), matriks *Strength-Weaknesses-Opportunities-Therats* (SWOT), dan matriks *Internal Eksternal* (IE).

D. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Data Penelitian

a. Data Manajemen Usaha

Berikut data hasil pengukuran yang telah dilakukan:

Tabel 1
Data Pengukuran Variabel Manajemen Usaha

No.	Indikator	Pengukuran	Hasil Pengukuran
1.	Akurasi perkiraan biaya	Rencana rata-rata biaya produksi per bulan	Rp. 500.000,00
		Biaya rata-rata produksi aktual per bulan	Rp. 400.000,00
2.	Ketepatan parameter perencanaan	Rencana rata-rata pendapatan	Rp. 3.000.000,00
		Realisasi rata-rata pendapatan	Rp. 2.500.000,00
3.	Ketersediaan teknologi	Teknologi yang diperlukan	4 unit
		Teknologi yang tersedia	3 unit
4.	Pengiriman tepat waktu	Rata-rata waktu pengiriman yang dijanjikan	2 hari
		Rata-rata waktu pengiriman yang aktual	3,5 hari
5.	Rasio permintaan terhadap produksi	Rata-rata waktu ancap permintaan	3 hari
		Rat-rata waktu ancap produksi	4 hari
6.	Akurasi peramalan permintaan	Rata-rata permintaan unit ramalan	10 unit/hari
		Rata-rata permintaan unit aktual	6 unit/hari
7.	Ketersediaan infrastruktur	Ketersediaan infrastruktur ketika diperlukan	100 %
		Ketersediaan infrastruktur	100 %

Sumber: Data diolah

b. Data Strategi Usaha

Hasil pengumpulan data untuk menentukan strategi usaha sambal pecel rumahan ibu-ibu kelompok dasa wisma terdiri atas data uraian SWOT dan evaluasi bobot penilaian (*rating*) faktor internal dan eksternal usaha sambal pecel.

Tabel 2
Data Analisis SWOT Usaha Sambal Pecel

Keterangan	Uraian
<i>Strenght</i> (S)/kekuatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Telah mengikuti pelatihan pengembangan usaha sambal pecel 2. Telah memiliki peralatan memasak sendiri 3. Memiliki waktu luang 4. Memiliki pengalaman membuat sambal pecel
<i>Weaknesses</i> (W)/kelemahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peralatan memasak masih berkapasitas kecil 2. Modal usaha masih sedikit 3. Produksi dikerjakan menunggu pada saat waktu luang 4. Kapasitas produksi masih kecil 5. Peralatan packing belum memadai 6. Belum memiliki PIRT
<i>Opportunity</i> (O)/peluang	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sambal pecel telah menjadi ikon makanan khas Madiun 2. Bahan baku mudah diperoleh 3. Adanya fasilitas pendanaan untuk usaha dari pemerintah 4. Adanya kerja sama pengembangan usaha dengan perguruan tinggi 5. Kerja sama yang baik dengan toko
<i>Threats</i> (T)/ancaman	<ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya <i>home</i> industri sambal pecel di Madiun 2. Banyaknya produk sambal pecel di pasaran yang menawarkan berbagai macam rasa 3. Kadang sulit mendapatkan kualitas kacang yang baik 4. Harga kacang berfluktuasi

Sumber: Data diolah

Data evaluasi faktor internal dan eksternal usaha sambal pecel ditunjukkan pada tabel 3 di bawah ini:

Tabel 3
Data Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal Usaha Sambal Pecel

Faktor Evaluasi	Bobot	Rating
Evaluasi Faktor Internal		
<input type="checkbox"/> <i>Strenght</i> (S)/kekuatan <ol style="list-style-type: none"> 1. Keikutsertaan dalam pelatihan pengembangan usaha sambal pecel 2. Pemilikan peralatan memasak sendiri 3. Ketersediaan waktu luang 4. Pengalaman membuat sambal pecel 	<p>0,25</p> <p>0,05</p> <p>0,05</p> <p>0,10</p>	<p>3</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>3</p>
<input type="checkbox"/> <i>Weaknesses</i> (W)/kelemahan <ol style="list-style-type: none"> 1. Kapasitas peralatan memasak 2. Ketersediaan modal usaha 3. Ketersediaan waktu untuk produksi 4. Kapasitas produksi 5. Ketersaediaan peralatan <i>packing</i> 6. Kepemilikan PIRT 	<p>0,025</p> <p>0,15</p> <p>0,05</p> <p>0,05</p> <p>0,025</p> <p>0,25</p>	<p>3</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>2</p>
Jumlah faktor internal	1	

Evaluasi Faktor Eksternal		
□ <i>Opportunity</i> (O)/peluang		
1. Sambal pecel sebagai ikon makanan khas Madiun	0,05	4
2. Kemudahan perolehan bahan baku		
3. Fasilitas pendanaan usaha dari pemerintah	0,20	3
4. Kerja sama pengembangan usaha dengan perguruan tinggi	0,05	3
5. Kerja sama dengan toko	0,05	2
□ <i>Threats</i> (T)/ancaman		
1. Jumlah <i>home</i> industri sambal pecel di Madiun	0,15	3
2. Jumlah produk sambal pecel di pasaran yang menawarkan berbagai macam rasa	0,05	3
3. Kemudahan mendapatkan kualitas kacang yang baik	0,20	3
4. Harga kacang tanah	0,10	2
	0,15	2
Jumlah faktor eksternal	1	

Sumber: Data diolah

2. Hasil Penelitian

a. Analisis Manajemen Usaha

Perhitungan kinerja manajemen kelompok usaha sambal pecel ibu-ibu dasa wisma setiap indikator adalah sebagai berikut:

1) Akurasi perkiraan biaya

$$\begin{aligned}
 & \text{Rencana rata-rata biaya produksi per bulan} && \text{Rp. 400.000,00} \\
 & = \frac{\text{Biaya rata-rata aktual}}{\text{Rencana rata-rata biaya produksi per bulan}} \times 100 \% \\
 & = \frac{\text{Rp. 500.000,00}}{\text{Rp. 400.000,00}} \times 100 \% \\
 & = 80 \%
 \end{aligned}$$

2) Ketepatan parameter perencanaan

$$\begin{aligned}
 & \text{Realisasi rata-rata pendapatan} && \text{Rp. 2.500.000,00} \\
 & = \frac{\text{Realisasi rata-rata pendapatan}}{\text{Rencana rata-rata pendapatan}} \times 100 \% = 83,33 \% \\
 & \text{Rencana rata-rata pendapatan} && \text{Rp. 3.000.000,00}
 \end{aligned}$$

3) Ketersediaan teknologi

$$\begin{aligned}
 & \text{Teknologi yang tersedia} && 3 \\
 & = \frac{\text{Teknologi yang tersedia}}{\text{Teknologi yang diperlukan}} \times 100 \% = 75 \% \\
 & \text{Teknologi yang diperlukan} && 4
 \end{aligned}$$

4) Pengiriman tepat waktu

$$\begin{aligned}
 & \text{Waktu pengiriman yang aktual} && 3,5 \\
 & = \frac{\text{Waktu pengiriman yang aktual}}{\text{Waktu pengiriman yang dijanjikan}} \times 100 \% = 175 \% \\
 & \text{Waktu pengiriman yang dijanjikan} && 2
 \end{aligned}$$

5) Rasio permintaan terhadap produksi

$$\begin{aligned}
 & \text{Waktu anjang produksi} && 4 \\
 & = \frac{\text{Waktu anjang produksi}}{\text{Waktu anjang permintaan}} = 1,33 \\
 & \text{Waktu anjang permintaan} && 3
 \end{aligned}$$

- 6) Akurasi peramalan permintaan

$$= \frac{\text{Rata-rata permintaan unit aktual } 6}{\text{Rata-rata permintaan unit ramalan } 10} \times 100 \% = 60 \%$$
- 7) Ketersediaan infrastruktur

$$= \frac{\text{Ketersediaan infrastruktur ketika diperlukan } 100 \%}{\text{Ketersediaan infrastruktur } 100 \%} = 1$$

b. Analisis Strategi Usaha

Analisis strategi usaha sambal pecel rumahan ibu-ibu kelompok dasa wisma menggunakan teknik analisis SWOT dan evaluasi faktor internal dan eksternal.

Tabel 4
Matrik Analisis SWOT Usaha Sambal Pecel

Faktor Internal	<i>Strenght (S)/kekuatan:</i>	<i>Weaknesses (W)/kelemahan:</i>
Faktor Eksternal	<ol style="list-style-type: none"> Telah mengikuti pelatihan pengembangan usaha sambal pecel Telah memiliki peralatan memasak sendiri Memiliki waktu luang Memiliki pengalaman membuat sambal pecel 	<ol style="list-style-type: none"> Peralatan memasak masih berkapasitas kecil Modal usaha masih sedikit Produksi dikerjakan menunggu pada saat waktu luang Kapasitas produksi masih kecil Peralatan <i>packing</i> belum memadai Belum memiliki PIRT
<i>Opportunity (O)/peluang:</i>	Strategi S-O	Strategi W-O
<ol style="list-style-type: none"> Sambal pecel telah menjadi ikon makanan khas Madiun Bahan baku mudah diperoleh Adanya fasilitas pendanaan untuk usaha dari pemerintah Adanya kerja sama pengembangan usaha dengan perguruan tinggi Kerja sama yang baik dengan toko 	Pengembangan usaha dengan memanfaatkan fasilitas pendanaan dan kerja sama yang baik antara toko dan perguruan tinggi	Peningkatan kapasitas produksi dengan adanya fasilitas pendanaan usaha dari pemerintah
<i>Threats (T)/ancaman:</i>	Strategi S-T	Strategi W-T
<ol style="list-style-type: none"> Banyaknya <i>home</i> industri sambal pecel di Madiun Banyaknya produk sambal pecel di pasaran yang menawarkan berbagai macam rasa Kadang sulit mendapatkan kualitas kacang yang baik Harga kacang berfluktuasi 	Diferensiasi produk berdasarkan pengalaman dan pelatihan pengembangan usaha sambal pecel	<i>Brand minded</i> dan efisiensi produksi dengan memperhatikan fluktuasi harga dan kualitas bahan baku

Sumber: Data diolah

Analisis evaluasi faktor internal usaha sambal pecel dijelaskan dalam tabel 5.

Tabel 5
Analisis Evaluasi Faktor Internal Usaha Sambal Pecel

Faktor Evaluasi	Bobot	Rating	Skor
Evaluasi Faktor Internal <input type="checkbox"/> <i>Strenght (S)/kekuatan</i> 1. Keikutsertaan dalam pelatihan pengembangan usaha sambal pecel 2. Pemilikan peralatan memasak sendiri 3. Ketersediaan waktu luang 4. Pengalaman membuat sambal pecel	0,25 0,05 0,05 0,10	3 2 2 3	0,75 0,10 0,10 0,30
<input type="checkbox"/> <i>Weaknesses (W)/kelemahan</i> 1. Kapasitas eralatan memasak 2. Ketersediaan modal usaha 3. Ketersediaan waktu untuk produksi 4. Kapasitas produksi 5. Ketersediaan peralatan <i>packing</i> 6. Kepemilikan PIRT	0,025 0,15 0,05 0,05 0,025 0,25	3 2 2 3 1 2	0,075 0,30 0,10 0,15 0,025 0,50
Jumlah faktor internal	1		2,40

Sumber: Data diolah

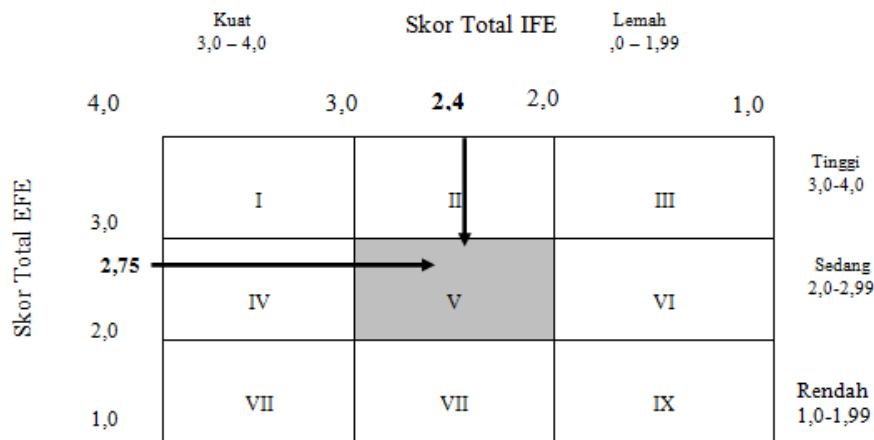
Analisis evaluasi faktor eksternal usaha sambal pecel dijelaskan dalam tabel 6.

Tabel 6
Analisis Evaluasi Faktor Eksternal Usaha Sambal Pecel

Faktor Evaluasi	Bobot	Rating	Skor
Evaluasi Faktor Eksternal <input type="checkbox"/> <i>Opportunity (O)/peluang</i> 1. Sambal pecel sebagai ikon makanan khas Madiun 2. Kemudahan perolehan bahan baku 3. Fasilitas pendanaan usaha dari pemerintah 4. Kerja sama pengembangan usaha dengan perguruan tinggi 5. Kerja sama dengan toko	0,05 0,20 0,05 0,05 0,15	4 3 3 2 3	0,20 0,60 0,15 0,10 0,45
<input type="checkbox"/> <i>Threats (T)/ancaman</i> 1. Jumlah <i>home</i> industri sambal pecel di Madiun 2. Jumlah produk sambal pecel di pasaran yang menawarkan berbagai macam rasa 3. Kemudahan mendapatkan kualitas kacang yang baik 4. Harga kacang tanah	0,05 0,20 0,10 0,15	3 3 2 2	0,15 0,60 0,20 0,30
Jumlah faktor eksternal	1		2,75

Sumber: Data diolah

Setelah diketahui skor faktor internal dan eksternal dilakukan analisis dengan matrik IE untuk memposisikan usaha rintisan sambal pecel kelompok Dasa Wisma Delima dan Larasati ke dalam matriks yang terdiri atas 9 sel, seperti berikut:



Gambar 1

Matriks IE Usaha Sambal Pecel Kelompok Dasa Wisma Delima dan Larasati

Dari gambar 1 menunjukkan bahwa usaha rintisan sambal pecel kelompok Dasa Wisma Delima dan Larasati masuk ke dalam sel V dengan skor nilai EFE sedang dan dan skor nilai IFE rata-rata.

3. Pembahasan

a. Analisis Manajemen Usaha

Usaha sambal pecel kelompok usaha ibu-ibu dasa wisma telah memberikan pelayanan yang baik dalam ketepatan waktu pengiriman produk kepada konsumen, mampu merencanakan produksi berdasarkan analisis permintaan, serta telah menyiapkan infrastruktur untuk mendukung dalam menjalankan usaha sambal pecel. Hal ini nampak dari hasil pengukuran ketiga indikator tersebut telah memenuhi target yang direncanakan. Namun, masih ada indikator yang perlu menjadikan perhatian ibu-bu kelompok dasa wisma dalam *memanage* usaha sambal pecelnya, yaitu keakurasian perkiraan biaya produksi dengan realisasi yang masih tercapai 80%, ketepatan perkiraan parameter perencanaan pendapatan dengan realisasi pendapatan yang masih tercapai 83%, ketersediaan teknologi yang diperlukan tersedia ketika dibutuhkan masih tercapai 75%, akurasi prediksi rata-rata permintaan yang belum tepat yang baru tercapai ketepatannya sebesar 60%.

Dengan demikian, manajemen usaha kelompok sambal pecel ini perlu ditingkatkan lagi, dikarenakan dari tujuh (7) indikator kinerja usaha yang diukur hanya tiga (3) yang sudah memenuhi target yang direncanakan, sedangkan empat (4) indikator yang lain perlu dilakukan evaluasi kembali.

b. Analisis Strategi Usaha

Berdasarkan analisis SWOT telah dirumuskan 4 (empat) strategi usaha sambal pecel, yaitu:

1) Strategi S-O (*Strenght-Opportunity*)

Rekomendasi strategi S-O adalah strategi pengembangan usaha dengan memanfaatkan fasilitas pendanaan dan kerja sama yang baik antara toko dan

perguruan tinggi. Strategi S-O memandang bahwa usaha sambal pecel pernah mengikuti pelatihan pengembangan usaha yang diadakan oleh perguruan tinggi di Madiun, adanya dukungan fasilitas pendanaan dari pemerintah, kerja sama kelompok usaha dan/atau toko sambal pecel, serta pengalaman pelaku dalam membuat sambal pecel.

2) Strategi W-O (*Weaknesse –Opportunity*)

Rekomendasi strategi W-O adalah peningkatan kapasitas produksi dengan adanya fasilitas pendanaan usaha dari pemerintah. Berdasarkan peluang-peluang yang ada dimanfaatkan untuk meningkatkan produksi sambal pecel melalui penambahan fasilitas produksi dan permodalan.

3) Strategi S-T (*Strenght–Threats*)

Rekomendasi strategi S-T adalah diferensiasi produk berdasarkan pengalaman dan pelatihan pengembangan usaha sambal pecel. Usaha sambal pecel telah memiliki kekuatan di antaranya telah mengikuti pelatihan pengembangan usaha sambal pecel, telah memiliki peralatan memasak sendiri, memiliki waktu luang, serta memiliki pengalaman membuat sambal pecel dari saudara dan orang tua. Berdasarkan kekuatan yang telah dimiliki usaha sambal pecel ibu-ibu akan melakukan diversifikasi produk agar mampu bersaing dengan *home industri* yang lain yang telah menawarkan sambal pecel dengan berbagai macam rasa.

4) Strategi W-T (*Weaknesse–Threats*)

Rekomendasi strategi W-T adalah *Brand minded* dan efisiensi produksi dengan memperhatikan fluktuasi harga dan kualitas bahan baku. Usaha sambal pecel ibu-ibu perlu menjaga citra rasa sambal agar bisa tetap eksis produknya di pasaran.

Berdasarkan analisis evaluasi faktor internal dan eksternal menunjukkan bahwa secara internal usaha sambal pecel yang dijalankan kelompok usaha ibu-ibu dasa masih tergolong lemah (total skor IFE 2,40), akan tetapi hasil evaluasi faktor eksternal peluang yang cukup untuk mendukung pengembangan usaha sambal pecel. Dengan demikian usaha sambal pecel yang dijalankan kelompok ibu-ibu dasa wisma dimungkinkan bisa berkembang dengan memanfaatkan peluang yang ada guna meningkatkan kapasitas dan fasilitas produksi.

Hasil analisis strategi matrik IE menunjukkan bahwa usaha rintisan sambel pecel kelompok Dasa Wisma Delima dan Larasati masuk ke dalam sel V. Dengan demikian rekomendasi strategi kelompok usaha rintisan sambel pecel kelompok Dasa Wisma Delima dan Larasati adalah strategi *Hold* dan *maintain* dengan mengaplikasikan strategi *market penetration* dan *product development*.

E. Kesimpulan dan Saran

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis maka dapat disimpulkan bahwa kinerja usaha sambal pecel kelompok usaha ibu-ibu dasa wisma Delima dan dasa wisma Lasati Kelurahan Taman Kecamatan Taman Kota Madiun telah memberikan pelayanan yang baik dalam ketepatan waktu pengiriman produk kepada konsumen, perencanaan produksi berdasarkan analisis permintaan, serta kesiapan infrastruktur yang

mendukung jalannya usaha sambal pecel, namun masih ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh ibu-ibu kelompok dasa wisma dalam *memanage* usaha sambal pecelnya, yaitu keakurasian perkiraan biaya produksi dengan realisasinya, ketepatan perkiraan parameter perencanaan pendapatan dengan realisasi pendapatan, ketersediaan teknologi yang diperlukan tersedia ketika dibutuhkan, dan akurasi prediksi rata-rata permintaan yang belum tepat. Dilihat dari analisis SWOT telah dirumuskan empat (4) strategi usaha sambal pecel, strategi pengembangan usaha dengan memanfaatkan fasilitas pendanaan dan kerja sama yang baik antara toko dan perguruan tinggi, strategi dalam hal fasilitas pendanaan usaha dari pemerintah, diferensiasi produk berdasarkan pengalaman dan pelatihan pengembangan usaha sambal pecel, serta *Brand minded* dan efisiensi produksi dengan memperhatikan fluktuasi harga dan kualitas bahan baku. Dilihat dari analisis evaluasi faktor internal, usaha sambal pecel masih belum cukup kuat untuk berkembang, akan tetapi hasil evaluasi faktor eksternal menunjukkan peluang yang cukup untuk mendukung pengembangan usaha sambal pecel. Sedangkan jika dilihat dari analisis strategi matrik IE disimpulkan bahwa strategi yang direkomendasikan untuk usaha rintisan sambal pecel kelompok Dasa Wisma Delima dan Larasati adalah strategi *Hold* dan *maintain* dengan mengaplikasikan strategi *market penetration* dan *product development*.

2. Saran

Saran yang dapat diberikan untuk usaha sambal pecel kelompok usaha ibu-ibu dasa wisma Delima dan dasa wisma Larasati Kelurahan Taman Kecamatan Taman Kota Madiun adalah tetap menjaga pelayanan dengan ketepatan waktu pengiriman produk yang baik, tetap menjaga kesiapan infrastruktur yang mendukung jalannya usaha sambal pecel, lebih akurat dalam memperkirakan biaya produksi, lebih tepat dalam memperkirakan parameter perencanaan pendapatan, menjaga ketersediaan teknologi yang diperlukan tersedia ketika dibutuhkan, lebih akurat memprediksi permintaan, melakukan pengembangan usaha dengan memanfaatkan fasilitas pendanaan dan kerja sama yang baik antara toko dan perguruan tinggi, meningkatkan kapasitas produksi dengan fasilitas pendanaan usaha dari pemerintah, membuat diferensiasi produk berdasarkan dari pengalaman dan pelatihan, dan melakukan *brand minded* dan efisiensi produksi dengan memperhatikan fluktuasi harga dan kualitas bahan baku.

Daftar Pustaka

- David, Fred R. 2009. Manajemen Strategis Konsep, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat
- David A. 2013. Manajemen Pemasaran Strategi. Edisi kedelapan. Jakarta: Salemba Empat.
- David, Fred R. dan David Forest R. 2017. *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Cetakan kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- Griffin, Ricki W dan Ronal J Ebert. 2007. *Bisnis*. Edisi 8. Jakarta: Erlangga.

- Hasibuan, H. Malayu, S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Cetakan 9. PT. Bumi Aksara.
- Kasmir dan Jakfar. 2012. *Studi Kelayakan Bisnis. (edisi revisi)*. Jakarta: Kencana.
- Umar, Husein. 2005. *Studi Kelayakan Bisnis. Edisi-3*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wibisono. 2011. *Manajemen Kinerja. Edisi 3*. Rajawali Pers.