

ANALISIS SWOT DAN PERUMUSAN STRATEGI USAHA MIKRO (Studi kasus pada usaha sambal pecel di Kota Madiun)

Vinsensius Widdy Tri Prasetyo^{1*}, Wahyu Prabawati Putri Handayani²

^{1,2} Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya Kampus Kota Madiun

*email: vinsensiuswiddy@ukwms.ac.id

ABSTRAK

Sambal pecel merupakan makanan khas Kota Madiun yang diproduksi oleh masyarakat Kota Madiun secara turun temurun sampai sekarang. Awalnya sambal pecel merupakan makanan khas yang menjadi ikon Kota Madiun yang cukup berkembang, namun seiring berjalannya waktu perkembangan jenis makanan bermunculan yang menjadi saingan bagi pelaku usaha sambal pecel. Hal ini berdampak pada produksi dan hasil penjualan sambal pecel yang dikuatirkan ke depannya makanan khas Kota Madiun ini akan punah dan hilang yang diakibatkan jumlah usaha sambal pecel di Kota Madiun semakin menurun dan masyarakat enggan untuk memproduksi sambal pecel karena minat makanan sambal pecel semakin hilang. Oleh karena itu, diperlukan suatu penelitian untuk mengetahui bagaimana strategi yang harus diimplementasikan sehingga sambal pecel mampu bersaing dengan makanan lainnya yang sudah bermunculan di Kota Madiun.

Berdasarkan analisis SWOT diperoleh kombinasi strategi sebagai berikut, strategi SO: penambahan jumlah produksi dan memperluas pasar dengan memanfaatkan dukungan dari pemerintah dan pengalaman menjalankan usaha, diversifikasi produk berdasarkan karakteristik dan kemasannya, strategi WO: rekayasa teknologi mandiri untuk proses produksi dengan mengikuti pembinaan dan pelatihan dari pemerintah, strategi ST: efisiensi produksi dan fokus pada pasar sasaran tertentu, dan strategi WT: menentukan jumlah standar jumlah produksi dalam satu siklus produksi. Berdasarkan pemetaan strategi dengan matriks IE rumusan strategi yang bisa diterapkan pengusaha sambal pecel adalah strategi intensif, seperti *market penetration*, *market development*, dan *product development*

Kata kunci: SWOT, Sambal Pecel, Strategi

ABSTRACT

Sambal pecel is a typical food of Madiun City which is produced by the people of Madiun City from generation to generation until now. Initially, sambal pecel was a typical food that became an icon of the city of Madiun which was quite developed, but over time the development of types of food emerged that became a rival for the pecel sauce business actor. This has an impact on the production and sales of sambal pecel, which is feared in the future, this typical food of Madiun City will become extinct and disappear due to the decreasing number of chili pecel businesses in Madiun City and people are reluctant to produce chili pecel because interest in chili pecel food is getting lost. Therefore, a research is needed to find out how the strategy must be implemented so that the sambal pecel is able to compete with other foods that have sprung up in Madiun City.

Based on the SWOT analysis, the following strategy combinations were obtained, SO strategy: increasing the number of production and expanding the market by utilizing support from the government and experience in running a business, diversifying products based on their characteristics and packaging, WO strategy: independent technology

engineering for the production process by following the guidance and training from the government, ST strategy: production efficiency and focus on specific target markets, and WT strategy: determine the standard amount of production in one production cycle. Based on strategy mapping with the IE matrix, the formulation of strategies that can be applied by sambal pecel entrepreneurs is an intensive strategy, such as market penetration, market development, and product development.

Keywords: SWOT, Sambal Pecel, Strategy

PENDAHULUAN

Sambal pecel merupakan salah satu makanan berbahan dasar kacang tanah, dimana sambal pecel ini merupakan makanan khas Kota Madiun yang secara turun temurun dibuat oleh masyarakat Kota Madiun hingga saat ini masih diproduksi oleh sebagian masyarakat Kota Madiun. Pada umumnya pelaku usaha ini adalah turunan dari kakek /nenek atau orang tua dan diteruskan ke anak ataupun sampai ke cucu yang dalam produksinya masih dalam kategori industri rumahan.

Usaha sambal pecel dalam menjalankan usahanya tidak bisa dijalankan dengan sambil lalu, tetapi diperlukan siasat dan strategi supaya usaha meskipun dalam kategori industri rumahan ini tetap berjalan dan mampu berkembang serta mampu bersaing dengan jenis makanan yang marak berkembang di Kota Madiun. Berdasarkan survei yang peneliti lakukan menunjukkan bahwa jumlah industri rumahan sambal pecel adalah stagnan dalam kurun waktu tertentu (Disperindagkopar Kota Madiun, 2015). Selain itu, jenis makanan yang ditawarkan oleh pelaku usaha di Kota Madiun yang lain cenderung meningkat. Oleh karena itu, untuk menjaga eksistensi usaha rumahan sambal di Kota Madiun yang memiliki kekhasan makanan yaitu sambal pecel perlu dilakukan suatu analisis strategi agar usaha sambal pecel di Kota Madiun tetap bisa memproduksi dan nantinya bisa diwariskan ke generasi penerus masyarakat Kota Madiun sehingga sambal pecel ini tetap menjadi ikon kekhasan makanan untuk Kota Madiun. Tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman usaha sambal pecel serta mencari kombinasi strateginya
2. Merumuskan strategi yang bisa diterapkan oleh pengusaha sambal pecel di Kota Madiun.

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang, hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi. Menurut Pearce dan Robinson (2012) Strategi adalah ‘rencana main’ suatu perusahaan.

Strategi mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan dimana ia harus bersaing menghadapi lawan dan dengan maksud dan tujuan apa.

Menurut David (2013) strategi adalah sebuah arti dimana objektif jangka panjang akan dicapai. Strategi bisnis yang utama dalam perusahaan adalah bagaimana membangun dan memperbaiki posisi perusahaan dalam persaingan bisnis jangka panjang, adapun 5 prinsip yang harus dipenuhi antara lain:

1. Memberikan jawaban atau reaksi atas perubahan yang sedang terjadi dalam bidang industri perekonomian, politik, hukum dan sebagainya;
2. Berisikan langkah-langkah dan pendekatan untuk menghadapi persaingan;
3. Menciptakan kemampuan dan kesanggupan bersaing yang berkualitas;
4. Menyatakan inisiatif strategi dari tiap departemen fungsional;
5. Menempatkan strategi utama kegiatan operasional perusahaan.

Menurut Hariadi (2003) strategi bisnis merupakan rencana strategi yang terjadi pada tingkat divisi dan dimaksudkan bagaimana membangun dan memperkuat posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau pasar tertentu yang dilayani divisi tersebut. Joewono (2012) mengatakan bahwa strategi bisnis adalah strategi mencapai tujuan yang sering dianalogikan dengan strategi catur, yang dimana sistematika berfikir, penyusunan rencana, kesigapan melangkah, keberanian mengambil resiko dan gairah untuk memenangkan pertandingan merupakan beberapa karakteristik permainan catur yang relevan dengan praktek pengelolaan bisnis.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa strategi bisnis merupakan strategi untuk mencapai tujuan dalam pengelolaan bisnis yang merupakan pedoman untuk rencana strategi suatu perusahaan yang dimaksudkan untuk membangun dan memperkuat posisi bersaing produk atau jasa perusahaan dalam industri.

Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik (David, 2004). Beberapa langkah yang perlu dilakukan perusahaan dalam merumuskan strategi, yaitu:

1. Mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan menentukan misi perusahaan dan mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut.

2. Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan dalam menjalankan misinya.
3. Merumuskan faktor-faktor ukuran keberhasilan (*key success factors*) dari strategi-strategi yang ada.
4. Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi, mempertimbangkan sumberdaya yang dimiliki.
5. Memilih strategi yang paling sesuai perusahaan untuk tujuan jangka pendek dan jangka panjang (Hariadi, 2005).

Perusahaan harus mampu merespons secara ofensif maupun defensif terhadap berbagai faktor tersebut dengan merumuskan strategi yang bisa mengambil keuntungan dari peluang eksternal atau meminimalkan dampak dari ancaman potensial. Kekuatan-kekuatan eksternal dibuat menjadi lima kategori luas (David, 2013): kekuatan ekonomi, kekuatan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan, kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum, kekuatan teknologi, serta kekuatan kompetitif.

Tujuan dan strategi ditetapkan dengan tujuan untuk mendayagunakan kekuatan serta mengatasi kelemahan internal. Kekuatan-kekuatan internal dibuat menjadi lima kategori luas (David, 2013): manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan analisis rantai nilai.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, yaitu suatu penelitian untuk membangun esensi pengalaman dari para partisipan dan membuat deskripsi tentang fenomena yang terjadi (Creswell, 2019:88) dan metode analisis yang digunakan adalah metode deskriptif yaitu dengan menggunakan skala pengukuran untuk mengungkapkan persepsi responden terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman usaha sambal pecel serta melakukan evaluasi posisi persaingannya di industri makanan.

Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) sambal pecel di wilayah Kota Madiun.

Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pemilik atau pengelola UMKM sambal pecel di Kota Madiun yang berjumlah 14, dimana 3 usaha di Kelurahan Kartoharjo, 8 usaha di lokasi Kelurahan Taman dan 3 usaha di lokasi Kelurahan Manguharjo. Dalam penentuan jumlah sampelnya peneliti menggunakan teknik *quota sampling*, dimana populasi dibagi dalam 4 wilayah kelurahan yaitu:

Tabel 1. Sampel Penelitian

No.	Nama usaha	Alamat	Kelurahan
1	Yu Gembrot	Jl. Ki Ageng Selo Gang Pingi II/3 Kec. Kartoharjo Madiun	Kartoharjo
2	Sambel Pecel Jambu Mas	Jl. Jambu Madiun	Taman
3	UD Wahyu Tumurun	Jl. Timbangan 19 Banjarejo Madiun	Taman
4	Sambel pecel lumpang mas	Jl. Banda No 8 Madiun	Manguharjo

Sumber: Data Sekunder 2021

Sedangkan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara kepada pemilik usaha sambal pecel. Data yang dikumpulkan berupa data kualitatif dengan mengajukan beberapa pertanyaan kepada pemilik usaha sambal pecel yang berhubungan dengan kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman serta tingkat kepentingan indikator-indikator internal dan eksternal.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan untuk mengolah data dengan menggunakan teknik analisis SWOT dan IE Matriks. Analisis SWOT digunakan untuk mengevaluasi diri industri sambal pecel Kota Madiun dan IE Matriks digunakan untuk merumuskan strategi usaha.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data Penelitian

Berdasarkan pengumpulan data pada pemilik usaha sambal pecel melalui wawancara diperoleh data kekuatan dan kelemahan (faktor internal), peluang dan ancaman (faktor eksternal). Data faktor internal dan eksternal berikut akan digunakan untuk menentukan variasi strategi pada analisis SWOT.

Data faktor internal dan eksternal

Faktor Internal

1. Kekuatan / *Strength* (S)
 - a. Usaha dijalankan lebih dari 10 tahun
 - b. Penggunaan mesin dalam proses produksinya
 - c. Bahan baku mudah didapat di pasar
 - d. Proses produksi relatif simpel
 - e. Tercukupinya jumlah dan kualifikasi tenaga kerja
2. Kelemahan / *Weakness* (W)
 - a. Masih tergantungnya jasa orang lain pada proses penggilingan
 - b. Permodalan pengembangan relatif masih menggunakan modal sendiri
 - c. Produksi masih tergantung pada rutinitas dan pesanan

Faktor Eksternal

1. Peluang / *Opportunity* (O)
 - a. Dukungan permodalan dan pembinaan/pelatihan dari pemerintah terhadap UMKM
 - b. Masyarakat masih menyukai makanan sambal pecel
 - c. Masih relatif banyak peminat dari luar kota Madiun
 - d. Rasa bangga masyarakat terhadap sambal pecel sebagai makanan khas Kota Madiun
2. Ancaman / *Threat* (T)
 - a. Harga bahan baku cenderung tidak stabil
 - b. Pemasaran agak sulit
 - c. Adanya persaingan antar usaha sambal pecel
 - d. Masih kurangnya dukungan pemasaran dari pemerintah

Data bobot dan rating faktor internal dan eksternal

Data bobot dan rating dari setiap *key internal* dan *external factor* diperoleh dari hasil wawancara kepada pemilik usaha sambal pecel, yang nantinya akan digunakan untuk memetakan posisi faktor internal dan eksternal guna menyusun alternatif strategi usaha sambal pecel. Bobot disusun berdasarkan tingkat kepentingan antar key internal/eksternal sedangkan *rating* adalah skala penilaian dari hasil yang terjadi. Adapun data bobot dan *rating* berdasarkan hasil wawancara:

1. Bobot dan rating evaluasi faktor internal

Tabel 2. Bobot dan Rating faktor internal

<i>Key Internal Factor</i>	Bobot	Rating
Kecukupan tenaga kerja	0,05	4
Semangat dan cekatan tenaga kerja	0,05	3
Permodalan untuk pengembangan usaha	0,25	2
Bahan baku mudah didapat	0,30	4
Cara untuk memproduksi sambal pecel	0,15	3
Penggunaan mesin dan peralatan produksi	0,20	2

Sumber: Data Primer 2021

2. Bobot dan rating evaluasi faktor eksternal

Tabel 3. Bobot dan Rating faktor eksternal

<i>Key external Factor</i>	Bobot	Rating
Harga bahan baku cenderung tidak stabil	0,15	4
Persaingan antar usaha sambal pecel	0,05	4
Dukungan pemerintah untuk permodalan/ pembinaan/ pelatihan/ pemasaran	0,25	3
Peminat sambal pecel dari luar kota Madiun	0,30	3
Peminat sambal pecel dari dalam kota Madiun sendiri	0,20	3
Rasa bangga masyarakat kota Madiun terhadap sambal pecel	0,15	4

Sumber: Data Primer 2021

Pengolahan Data

Setelah data hasil pengamatan disajikan, selanjutnya dilakukan pengolahan data sesuai dengan tujuan yang ditetapkan yaitu analisis variasi strategi dengan menggunakan analisis SWOT dan penentuan alternatif strategi dengan IE Matrik.

Tabel 4. Matriks SWOT

		<i>Internal Factor</i>	
		Kekuatan/<i>Strength</i> (S):	Kelemahan/<i>Weakness</i> (W):
		<ul style="list-style-type: none"> ● Usaha dijalankan lebih dari 10 tahun ● Penggunaan mesin dalam proses produksinya ● Bahan baku mudah didapat di pasar ● Proses produksi relatif simpel ● Tercukupinya jumlah dan kualifikasi tenaga kerja 	<ul style="list-style-type: none"> ● Masih tergantungnya jasa orang lain pada proses penggilingan ● Permodalan pengembangan relatif masih menggunakan modal sendiri ● Produksi masih tergantung pada rutinitas dan pesanan
<p><i>E</i> <i>x</i> <i>t</i> <i>e</i> <i>r</i> <i>n</i> <i>a</i> <i>l</i> <i>f</i> <i>a</i> <i>c</i> <i>t</i> <i>o</i> <i>r</i></p>	<p>Peluang /<i>Opportunity</i> (O):</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Adanya dukungan permodalan dan pembinaan/pelatihan dari pemerintah terhadap UMKM ● Masyarakat masih menyukai makanan sambal pecel ● Masih relatif banyak peminat dari luar kota Madiun ● Rasa bangga masyarakat terhadap sambal pecel sebagai makanan khas Kota Madiun 	<p>Strategi SO:</p> <p>Penambahan jumlah produksi dan perluas pasar dengan memanfaatkan dukungan dari pemerintah dan pengalaman menjalankan usaha</p> <p>Diversifikasi produk berdasarkan karakteristik dan kemasannya</p>	<p>Strategi WO:</p> <p>Rekayasa teknologi mandiri untuk proses produksi dengan mengikuti pembinaan dan pelatihan dari pemerintah</p>

<p>Ancaman / Threat (T):</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Harga bahan baku cenderung tidak stabil ● Pemasaran agak sulit ● Adanya persaingan antar usaha sambal pecel ● Masih kurangnya dukungan pemasaran dari pemerintah 	<p>Strategi ST:</p> <p>Efisiensi produksi dan fokus pada pasar sasaran tertentu</p>	<p>Strategi WT:</p> <p>Menentukan jumlah standart jumlah produksi dalam satu siklus produksi</p>
---	--	---

Matrik Internal/Eksternal

Berikut adalah perhitungan skor untuk faktor internal dan eksternal yang diperoleh dari perkalian bobot dan *rating* masing-masing *key* internal/eksternal faktornya.

Tabel 5. Bobot dan Rating faktor internal

<i>Key Internal Factor</i>	Bobot	Rating	Skor
Kecukupan tenaga kerja	0,05	4	0,20
Semangat dan cekatan tenaga kerja	0,05	3	0,15
Permodalan untuk pengembangan usaha	0,25	2	0,50
Bahan baku mudah didapat	0,30	4	1,20
Cara untuk memproduksi sambal pecel	0,15	3	0,45
Penggunaan mesin dan peralatan produksi	0,20	2	0,40
Jumlah	1,00		2,90

Sumber: Data Primer 2021

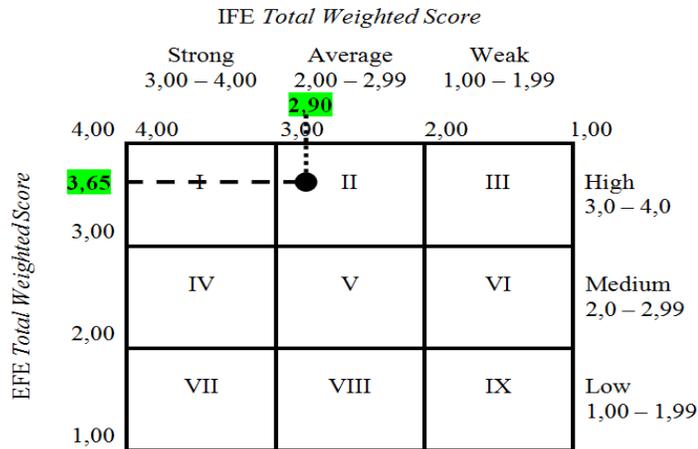
Tabel 6. Bobot dan Rating faktor eksternal

<i>Key external Factor</i>	Bobot	Rating	Skor
Harga bahan baku cenderung tidak stabil	0,15	4	0,60
Persaingan antar usaha sambal pecel	0,05	4	0,20
Dukungan pemerintah untuk permodalan/ pembinaan/ pelatihan/ pemasaran	0,25	3	0,75
Peminat sambal pecel dari luar kota Madiun	0,30	3	0,90

Peminat sambal pecel dari dalam kota Madiun sendiri	0,20	3	0,60
Rasa bangga masyarakat kota Madiun terhadap ambal pecel	0,15	4	0,60
Jumlah	1,00		3,65

Sumber: Data Primer 2021

Setelah didapatkan skor faktor internal dan eksternal selanjutnya nilai skor tersebut dipetakan pada matrik seperti berikut,



Gambar 1. Matriks Internal-Eksternal

Pembahasan

Berdasarkan pengolahan data di atas dapat dilakukan pembahasan terkait hasil analisisnya sesuai dengan rumusan dan tujuan penelitian ini, yaitu melakukan evaluasi diri usaha berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada dan memformulasikan strategi alternatif berdasarkan faktor internal dan eksternal usaha sambal pecel, sebagai berikut:

Analisis SWOT

Berdasarkan analisis SWOT diperoleh empat kombinasi strategi yaitu:

Tabel 7. Penjelasan Kombinasi Strategi pada Hasil Analisis SWOT

Kombinasi Strategi	Strategi	Keterangan
SO	Penambahan jumlah produksi dan perluas pasar dengan memanfaatkan dukungan dari pemerintah dan pengalaman menjalankan usaha	Strategi ini mengkombinasikan peluang dan kekuatan yang dimiliki usaha sambal pecel, yaitu faktor pengalaman usaha, bahan baku mudah didapat, dukungan pemerintah dan

	Diversifikasi produk berdasarkan karakteristik dan kemasannya	antusiasme masyarakat kota Madiun maupun dari luar Kota
WO	Rekayasa teknologi mandiri untuk proses produksi dengan mengikuti pembinaan dan pelatihan dari pemerintah	Strategi ini diambil dari pemanfaatan peluang yaitu dukungan pemerintah untuk menutupi kelemahan usaha sambal pecel yaitu masih tergantungnya proses penggilingan kepada jasa orang lain
ST	Efisiensi produksi dan fokus pada pasar sasaran tertentu	Strategi ini dilakukan dengan cara menggunakan kekuatan yaitu pengalaman menjalankan usaha untuk menghindari ancaman yaitu tidak stabilnya harga bahan baku dan persaingan usaha
WT	Menentukan jumlah standart minimal jumlah produksi dalam satu siklus produksi	Strategi ini dirumuskan dalam rangka untuk mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Data Hasil Pengolahan

Matriks Internal-Eksternal

Matriks internal-eksternal bermaksud memposisikan usaha sambal pecel ke dalam matriks yang terdiri atas 9 sel (seperti yang terlihat pada gambar 1). Sel-sel tersebut merupakan perpaduan dari skor-skor hasil perhitungan IFE dan EFE, dimana sumbu horisontal adalah *total weighted score* IFE dan sumbu vertikal adalah *total weighted score* EFE. IE Matriks memiliki tiga implikasi strategi yang berbeda, yaitu (Umar, 2001):

1. Jika perpotongan sumbu berada pada sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai *Grow* dan *Build*. Strategi yang cocok untuk diterapkan adalah Strategi Intesif, seperti *Market Penetration*, *Market Development*, dan *Product Development* atau Strategi Terintegrasi seperti *Backward Integration*, *Forward Integration*, dan *Horisontal Integration*.
2. Jika perpotongan sumbu berada pada sel III, V, atau VII strategi yang sesuai untuk diterapkan adalah strategi *Hold* dan *Maintain*, seperti strategi *Market Penetration* dan *Product Development*.
3. Jika perpotongan sumbu berada pada sel VI, VIII, atau IX strategi yang sesuai diterapkan adalah strategi *Harvest* atau *Divestiture*.

Berdasarkan pemetaan matriks IE seperti pada gambar 5.1 terlihat bahwa perpaduan sumbu IFE dan EFE berada pada sel II. Hal ini berarti bahwa strategi yang cocok untuk diterapkan oleh usaha sambal pecel adalah:

Tabel 8. Penjelasan Implementasi Strategi Hasil Analisis Matrik IE

Strategi	Uraian Implementasi
<i>Market Penetration</i>	Memperluas cakupan pangsa pasar
<i>Market Development</i>	Mencari pelanggan baru atau segmen pasar baru
<i>Product Development</i>	Menambah penjualan dengan memodifikasi sambal pecel. Implementasinya bisa modifikasi harga, bentuk, jenis rasa, kemasan produk ataupun layanan

Sumber: Data Hasil Pengolahan

KESIMPULAN

Berdasarkan pengamatan, pengolahan data, analisis dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman usaha sambal pecel serta kombinasi strateginya
 - a. Kekuatan / *Strength* (S)

Untuk kekuatan yang dimiliki usaha sambal pecel adalah usaha yang dijalankan lebih dari 10 tahun, penggunaan mesin dalam proses produksinya, bahan baku mudah didapat di pasar, proses produksi relatif simpel, tercukupinya jumlah dan kualifikasi tenaga kerja.
 - b. Kelemahan / *Weakness* (W)

Usaha sambal pecel memiliki kelemahan seperti masih tergantungnya jasa orang lain pada proses penggilingan, permodalan pengembangan relatif masih menggunakan modal sendiri, produksi masih tergantung pada rutinitas dan pesanan.
 - c. Peluang / *Opportunity* (O)

Peluang yang ada pada usaha sambal pecel adalah usaha sambal pecel mendapat dukungan permodalan dan pembinaan/pelatihan dari pemerintah terhadap UMKM, masyarakat masih menyukai makanan sambal pecel, masih relatif banyak peminat dari luar kota Madiun, serta rasa bangga masyarakat terhadap sambal pecel sebagai makanan khas Kota Madiun
 - d. Ancaman / *Threat* (T)

Ancaman yang dimiliki oleh usaha sambal pecel adalah harga bahan baku cenderung tidak stabil, pemasaran agak sulit, adanya persaingan antar usaha sambal pecel, serta masih kurangnya dukungan pemasaran dari pemerintah

2. Kombinasi strategi:

Strategi SO: Penambahan jumlah produksi dan memperluas pasar dengan memanfaatkan dukungan dari pemerintah dan pengalaman menjalankan usaha, diversifikasi produk berdasarkan karakteristik dan kemasannya

Strategi WO: Rekayasa teknologi mandiri untuk proses produksi dengan mengikuti pembinaan dan pelatihan dari pemerintah

Strategi ST: Efisiensi produksi dan fokus pada pasar sasaran tertentu

Strategi WT: Menentukan jumlah standart jumlah produksi dalam satu siklus produksi

3. Rumusan strategi yang bisa diterapkan oleh pengusaha sambal pecel di Kota Madiun

Berdasarkan pemetaan strategi dengan matriks IE rumusan strategi yang bisa diterapkan pengusaha sambal pecel adalah Strategi Intesif, seperti *Market Penetration*, *Market Development*, dan *Product Development*

DAFTAR PUSTAKA

David A. 2013. Manajemen Pemasaran Strategi. Edisi kedelapan. Salemba Empat. Jakarta.

David, F.R. 2004. *Manajemen Strategis: Konsep*. Edisi ketujuh. PT. Prenhallindo. Jakarta

Dewanti, Retno. 2008. *Kewirausahaan*. Mitra Wacana Media. Jakarta.

Disperindagkopar Kota Madiun, 2015.

Hariadi, Bambang. 2005. Strategi Manajemen. Jakarta: Bayumedia Publishing

Joewono, Handito. 2012. Strategy Management. Jakarta: Arrbey

Pearce II, John A. dan Robinson Richard B.Jr. 2012. *Manajemen Strategis*. Salemba Empat: Jakarta

Solihin, Ismail. 2012. *Manajemen Strategik*, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Umar, Husein. 2001. *Studi Kelayakan Bisnis*. Edisi-3. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Wismiarsih, Tri, dkk. 2008. Hambatan Ekspor UKM Indonesia: Hasil Studi pada Industri Mebel, Kerajinan, dan Biofarmaka. Kompas, Jakarta.