

PENINGKATAN KINERJA USAHA MIKRO, KECIL, DAN MENENGAH (UMKM) KLUSTER MAKANAN KERING DI KABUPATEN CIANJUR

Vincent¹, Chelsey Meisyana²,
Kathleen Wira Riady³, Natasha
Abigeyl⁴, Ghian Grimaldi Hamid⁵,
Vincent⁶, Elisa Margaretha⁶, Andrew
Johanes Joan⁶, Dwining Putri
Elfriede⁷*

¹)Program Studi Finance and
Banking, Universitas Prasetiya Mulya

²)Program Studi Event, Universitas
Prasetiya Mulya

³)Program Studi Akuntansi, Universitas
Prasetiya Mulya

⁴)Program Studi Branding, Universitas
Prasetiya Mulya

⁵)Program Studi Hukum Bisnis,
Universitas Prasetiya Mulya

⁶)Program Studi Bisnis, Universitas
Prasetiya Mulya

⁷)Program Studi Food Business
Technology, Universitas Prasetiya
Mulya

Article history

Received : 01-09-2021

Revised : 14-12-2021

Accepted : 12-01-2022

*Corresponding author

Dwining Putri Elfriede

Email: dwining.elfriede@pmb.ac.id

Abstrak

Usaha mikro, kecil, dan menengah mempunyai tingkat kontribusi yang tinggi terhadap perekonomian Indonesia, dikarenakan jumlahnya yang tinggi apabila dibandingkan dengan seluruh usaha yang bergerak. Dari seluruh bidang usaha yang difekuni oleh UMKM, sektor makanan dan minuman mempunyai kontribusi tinggi dengan prospek yang baik, khususnya usaha yang berlokasi di Cianjur. Pandemi corona telah memberikan dampak terhadap UMKM sehingga membutuhkan pendampingan agar usaha dapat bertahan atau berkembang. Tujuan pengabdian ini adalah untuk mengidentifikasi permasalahan dari satu usaha berskala mikro, serta menciptakan model strategik. Metode yang digunakan adalah metode observasi dan pendampingan terhadap satu usaha kecil. Hasil temuan dari pengabdian ini menunjukkan bahwa aspek manajemen usaha tersebut membutuhkan perkembangan, dengan fokus utama pada aspek internal strategik sebagai faktor pendukung untuk aspek manajemen lainnya. Tujuan akhir program pengabdian ini untuk meningkatkan kinerja usaha serta menciptakan pertumbuhan berkelanjutan, mitra dari usaha perlu mempunyai tujuan dan motivasi untuk mengembangkan seluruh aspek usahanya, dengan model perkembangan yang terdiri dari rancangan aksi, perkembangan kegiatan internal dan eksternal usaha, serta pelatihan sumber daya manusianya.

Kata Kunci: Analisis Kepentingan-Kinerja; Kue Kering; Strategi Usaha Kecil

Abstract

Micro, small, and medium-sized firms/enterprises have been contributing to the Indonesian economy due to its proportion compared to enterprises as a whole. Apart from all different types of MSMEs, the food and beverages sector has a high contribution with great prospects, especially firms located in Cianjur. The corona pandemic has impacted MSMEs, which has led to the need for assistance so that these businesses can survive or thrive. The purpose of this service is to identify the problems of a micro-scale business and create a strategic model. Methods used are observation and service to a small-sized enterprise. The findings of this community service show that the said firm's management aspects need improvement, with a greater focus on its internal-strategic as the main factor for all other aspects of management. The ultimate goal of this service program is to improve business performance and create sustainable growth, and business partners need to have goals and motivation to develop all aspects of their business, with a development model consisting of action plans, development of internal and external business activities, and human resource training.

Keywords: Importance-Performance Analysis; Bakery; Enterprise Strategy

PENDAHULUAN

Usaha Mikro Kecil Menengah, atau disingkat sebagai UMKM merupakan salah satu bagian yang memberikan kontribusi terbesar bagi pertumbuhan ekonomi Indonesia pada saat ini, dan menjadi penopang perekonomian negara pada krisis tahun 1998 dan 2008 (Gemina & Ginanjar, 2019). Usaha yang beroperasi di Indonesia merupakan usaha yang memiliki skala mikro hingga menengah dengan bidang usaha yang beragam, dengan jumlah sebanyak 4.127.108 unit usaha mikro dan 253.068 unit usaha kecil pada tahun 2019. Proporsinya yang sangat besar tentunya memberikan dampak yang sangat signifikan. Kinerja UMKM memberikan dorongan terhadap pertumbuhan ekonomi di Indonesia (Nasution, 2018). Dari berbagai jenis UMKM yang ada di Indonesia, salah satu pendorong perekonomian Indonesia terbesar berasal dari industri makanan dan minuman. Berdasarkan jumlah unitnya, unit usaha yang bergerak di bidang makanan berada di peringkat pertama dengan proporsi sebanyak 37,43%. Kontribusi dan prospek dari sektor ini terhadap pertumbuhan Indonesia cukup signifikan. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2020, 2021a) tingkat pertumbuhan industri makanan dan minuman di luar restoran jauh melebihi tingkat pertumbuhan PDB Indonesia secara agregat (Tabel 1). Pada tahun 2019, tingkat pertumbuhan industri adalah sebesar 7,78%, sedangkan pertumbuhan PDB secara agregat adalah sebesar 5,02%. Tingkat pertumbuhan industri yang tinggi ini mengindikasikan prospek yang positif bagi perekonomian Indonesia.

Tabel 1. Perbandingan laju pertumbuhan industri makanan & minuman dengan laju pertumbuhan PDB Indonesia Tahun 2017 - 2020

Tahun	Laju Pertumbuhan Industri Makanan dan Minuman	Laju Pertumbuhan Produk Domestik Bruto
2017	9.23%	5.07%
2018	7.91%	5.17%
2019	7.78%	5.02%
2020	1.58%	-2.07%

Merujuk ke skala yang lebih kecil, Jawa Barat merupakan salah satu kontributor tertinggi terhadap pertumbuhan ekonomi di Indonesia, menempati peringkat ketiga diantara provinsi lainnya selama tahun 2018 hingga tahun 2020 (Badan Pusat Statistik, 2021b). Kabupaten Cianjur merupakan salah satu kabupaten di Jawa Barat yang memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi regional dan nasional. Berdasarkan publikasi beberapa kecamatan yang berada di Cianjur, terdapat 8 jenis industri yang terdiri dari industri kulit, industri kayu, industri logam mulia, industri anyaman, industri

gerabah, industri kain, industri makanan dan minuman, serta industri yang diklasifikasikan sebagai industri lainnya (Badan Pusat Statistik Kabupaten Cianjur, 2020a). Diantara banyaknya industri dan klasifikasi sektor, industri makanan dan minuman Kabupaten Cianjur memberikan kontribusi yang cukup tinggi, yakni 6,27% terhadap PDRB Cianjur pada tahun 2019 (Tabel 2). Dengan pertumbuhan secara tahunan hingga 13%, usaha dari skala mikro hingga besar yang bergerak di sektor makanan dan minuman Kabupaten Cianjur memiliki peluang perkembangan lebih jauh lagi (Badan Pusat Statistik Kabupaten Cianjur, 2020b).

Tabel 2. Tingkat kontribusi penyediaan akomodasi dan makan minum serta peningkatan PDRB Cianjur Tahun 2017-2020 (Jutaan Rupiah)

Tahun	Tingkat Kontribusi Sektor	Pertumbuhan PDRB Cianjur
2017	2,325,999	9.01%
2018	2,645,056	11.30%
2019	2,934,933	9.02%
2020	2,973,921	6.26%

Salah satu permasalahan yang dihadapi oleh UMKM adalah hambatan eksternal berupa pandemi COVID-19. Dinas Koperasi UMKM Kabupaten Cianjur menyatakan bahwa ada sekitar 10 ribu UMKM yang terkena dampak COVID-19 dan berdampak banyak pekerja yang harus dirumahkan dan berbagai usaha yang beralih kegiatan produksi. Hal ini dikarenakan adanya penurunan permintaan secara agregat dan penurunan pada daya beli masyarakat, yang menjadi permasalahan umum yang dialami oleh seluruh sektor/klaster usaha. Pemerintah telah menerapkan berbagai kebijakan dan pemberian stimulus untuk usaha kecil dan besar, dengan tujuan untuk menggerakkan roda perekonomian Indonesia. Diantara seluruh sektor yang terdampak, sektor makanan dan minuman masih menunjukkan potensi perkembangan dengan pertumbuhan sebesar 1,58% pada tahun 2020.

Adanya peluang dalam ketidakpastian itu masih belum dapat dimanfaatkan oleh para pelaku UMKM secara maksimal. Menurut Firdaus et al. (2020), akibat dari pandemi COVID-19, dampak yang dirasakan oleh UMKM adalah penurunan penjualan yang signifikan, sulit untuk merancang dan menerapkan strategi pemasaran, kendala permodalan usaha, kesulitan dalam melakukan kegiatan produksi dan distribusi produk serta kesulitan dalam memperoleh bahan baku. Agar UMKM dapat beroperasi dan menghasilkan laba, dampak-dampak tersebut perlu ditanggulangi. Namun, UMKM masih belum memiliki fasilitas dan keahlian yang memadai untuk mengatasi dampak dan memanfaatkan peluang tersebut. Walaupun proporsinya yang tinggi serta

industri yang beragam, UMKM yang dapat bertahan pada masa ini adalah UMKM yang mampu menerapkan ekosistem digital yang ada di Indonesia dan melakukan inovasi produk (Rosita, 2020). Oleh karena itu, pelaku UMKM di Indonesia, khususnya di Kabupaten Cianjur, membutuhkan pendampingan untuk mengembangkan aspek usahanya dengan tujuan agar dapat bertahan dalam pandemi COVID-19 ini.

Tujuan kegiatan pengabdian ini adalah: 1) Mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal dari UMKM kluster makanan kering di Kabupaten Cianjur; 2) Menganalisis model persaingan industri makanan kering Kabupaten Cianjur dengan metode analisis Porter's Five Forces; 3) Menganalisis perbandingan tingkat kinerja dan kepentingan yang sedang dilakukan/telah dicapai oleh UMKM kluster makanan kering di Kabupaten Cianjur; 4) Menganalisis rancangan model indikator utama dari peningkatan kinerja UMKM kluster makanan kering di Kabupaten Cianjur; 5) Menganalisis faktor-faktor pendorong dan penghambat dari upaya peningkatan kinerja UMKM kluster makanan kering di Kabupaten Cianjur.

METODE PELAKSANAAN

Metode pengabdian dilaksanakan dengan metode observasi dan pendampingan, dilakukan melalui satu tahap pendahuluan dan lima tahap lanjutan. Tahap pendahuluan adalah melalui *Fishbone Analysis* untuk mengetahui dan menganalisis permasalahan yang dihadapi oleh UMKM. Hasil analisis pada tahap pendahuluan akan dilanjutkan dengan menggunakan *SWOT Analysis* untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal usaha, *Porter's Five Forces* untuk mengidentifikasi persaingan usaha, dan *Importance-Performance Analysis* untuk mengetahui tingkat kinerja dan kepentingan suatu usaha. Hasil analisis tersebut akan menjadi pertimbangan pada tahap selanjutnya dengan menggunakan *The House Model*, yang bertujuan untuk mengetahui peningkatan kinerja usaha yang efektif. Tahap terakhir adalah *Force Field Analysis (FFA)* untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan tersebut.

Diagram Ishikawa/Fishbone Analysis

Fishbone Diagram (Diagram sebab-akibat) merupakan metode untuk menghubungkan faktor-faktor yang memberikan dampak secara signifikan terhadap kualitas output, dimana output tersebut bisa bersifat positif atau negatif (Malabay, 2016). Hasil output sesuai dengan yang diharapkan dengan cara mengatasi akar penyebab permasalahan yang telah dikaji. Metode ini cenderung digunakan untuk menganalisis faktor penyebab timbulnya suatu masalah untuk kegiatan yang dilakukan secara umum pada suatu entitas (Sulvana & Djahidin, 2019).

SWOT Analysis

SWOT Analysis adalah metode analisis yang digunakan untuk perencanaan strategis dan manajemen strategis dalam organisasi (Gurel, 2017). Metode analisis ini dapat digunakan secara efektif untuk membangun strategi organisasi, strategi manajemen, serta strategi bersaing berdasarkan kondisi lingkungan usaha. Metode ini menganalisis kekuatan/*strength* yang menjadi faktor bersaing dengan kompetitor, kelemahan/*weakness* yang harus diperbaiki agar perusahaan dapat bertumbuh, peluang/*opportunity* yang dapat dimanfaatkan oleh usaha, serta ancaman/*threat* yang dihadapi oleh usaha (Tamara, 2016).

Porter's Five Forces

Porter's Five Forces merupakan metode analisis yang diciptakan oleh Michael Porter untuk mengkaji persaingan industri bagi suatu usaha, sebagai salah satu upaya untuk menyusun strategi bersaing dengan kompetitor lainnya. Perusahaan yang bersaing di persaingan sempurna akan menekan tingkat hasil pengembalian modal (*rate of return on invested capital*) kepada tingkat pengembalian dasar yang bersaing secara terus menerus (Meftahudin et al., 2018). *Porter's Five Forces* digunakan untuk menggambarkan seberapa tinggi profitabilitas suatu industri secara keseluruhan. Industri yang memiliki tingkat persaingan tinggi cenderung tidak diminati oleh pelaku pasar, dikarenakan tingkat profitabilitasnya semakin rendah (Sumardjani, 2009). Apabila industri bergerak menuju *pure competition*/kompetisi murni, maka industri tersebut tidak menarik.

Importance-Performance Analysis

Importance-performance analysis merupakan metode penelitian untuk mengetahui perbandingan antara kinerja yang dirasakan oleh konsumen dengan tingkat kepuasan yang ingin dicapai (Yola & Budianto, 2016). Metode analisis ini dikemukakan oleh John A. Martilla dan John C. James. Melalui metode analisis ini, usaha dapat menyusun skala prioritas untuk memenuhi ekspektasi konsumen yang dapat diketahui melalui tingkat kepentingan yang ditentukan oleh usaha dan tingkat kepuasan yang dialami oleh konsumen (Dirgantara & Sambodo, 2015).

The House Model

The House Model merupakan metode yang bertujuan untuk merancang kegiatan atau aksi yang diperlukan untuk mewujudkan mimpi/tujuan utama suatu usaha (Kartika & Muzayanah, 2015). Metode penelitian ini dikemukakan oleh Horovitz dan Corbooz pada tahun 2007, yang menjelaskan bahwa terdapat tiga komponen yang terdiri dari

mimpi/tujuan akhir sebagai atap, pilar-pilar yang menjelaskan langkah atau kegiatan yang harus dilakukan untuk mewujudkan visi tersebut, serta fondasi dasar yang menjadi pendukung (*supporting factors*). Apabila disatukan, ketiga komponen tersebut membentuk suatu rumah.

Force Field Analysis

Force Field Analysis adalah sebuah diagram yang dibuat oleh Kurt Lewin yang ditujukan untuk membantu manajemen dalam berbagai bidang. Metode analisis ini mengkaji faktor pendorong dan penghambat beserta sumbernya dalam sebuah perubahan yang dialami dengan tujuan untuk memanfaatkan/mengatasi faktor-faktor tersebut (Terunanegara, 2017).

PEMBAHASAN

Gambaran Umum Usaha

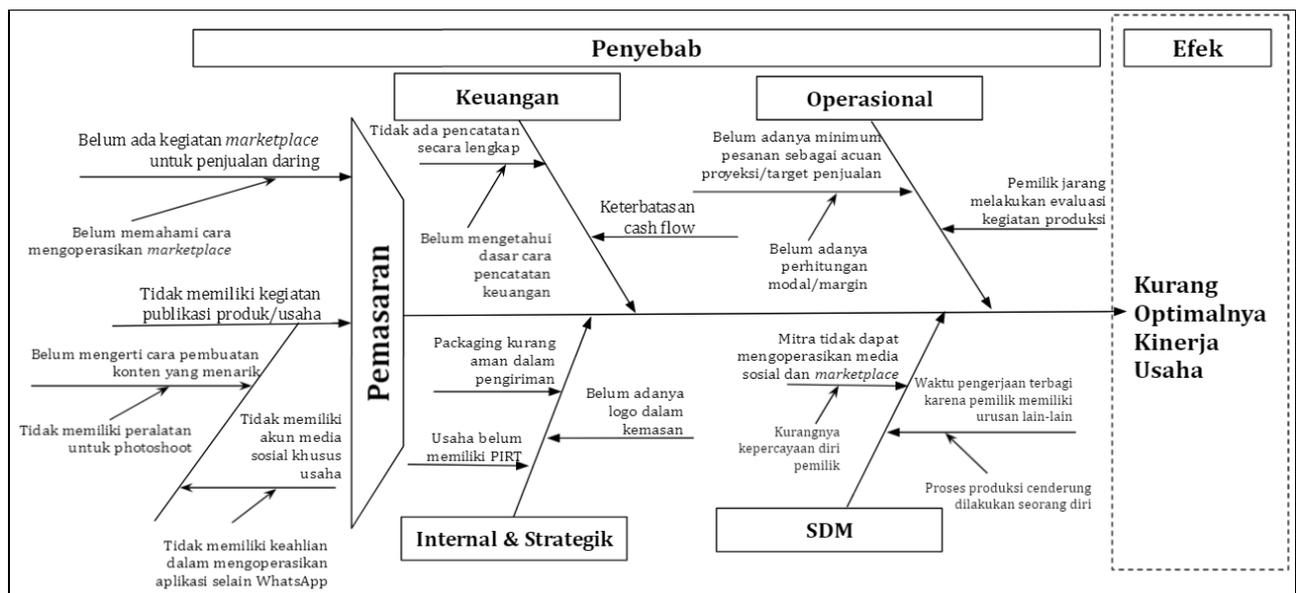
Kegiatan pengabdian ini dijalankan dengan menganalisis satu usaha mikro yang terletak di Kabupaten Cianjur. Usaha mikro tersebut memiliki nama Dira Cakes yang mempunyai kegiatan usaha berupa produksi dan penjualan kue kering dan kue basah. Usaha belum memiliki status legal sebagai suatu usaha, tidak memiliki nama dan merek dari produk yang dijual, serta belum memiliki perizinan dan sertifikasi sejenis. Dari sisi penjualan, Dira Cakes menjual 13 jenis kue yang berbeda-beda dengan rata-rata omset selama tiga bulan adalah sebesar Rp500.000 hingga Rp1.000.000. Tingkat penjualan dapat meningkat drastis hingga Rp10.000.000

mendekati bulan Puasa dan masa Lebaran. Rata-rata laba bersih yang diterima oleh usaha pada periode normalnya adalah Rp500.000.

Identifikasi Permasalahan Usaha

Analisis permasalahan yang dimiliki oleh Dira Cakes dengan memanfaatkan metode Diagram Ishikawa/*Fishbone Analysis* (Gambar 1). Cabang-cabang yang berupa ekor-ekor ikan ini menggambarkan penyebab yang berasal dari lima aspek manajemen yang berbeda. Aspek manajemen tersebut adalah aspek internal strategis, aspek operasional, aspek pemasaran/*marketing*, aspek keuangan/*finance and accounting*, dan aspek sumber daya manusia/*general affairs*. Permasalahan utama yang dialami oleh Dira Cakes sebagai suatu UMKM kluster makanan kering ada di aspek pemasaran. Dampak dari permasalahan ini memberikan efek terhadap kinerja usaha yang kurang optimal.

Pada aspek pemasaran, Dira Cakes belum memiliki akun media sosial dan *marketplace* sebagai salah satu media untuk kegiatan pemasaran, serta cara memanfaatkannya. Dira Cakes juga tidak memiliki peralatan dan foto untuk pemasaran secara daring. Pada aspek internal dan strategis, Dira Cakes belum memiliki P-IRT sebagai standar keamanan produk, belum memiliki merek dan logo di kemasan, dan kemasan yang digunakan belum dapat melindungi produk dalam pengiriman jarak jauh. Secara kualitatif, mitra juga belum memiliki rencana jangka panjang yang definitif.



Gambar 1. Diagram ishikawa/*fishbone analysis* dira cakes

Pada aspek keuangan, Dira Cakes masih belum memiliki kegiatan pencatatan yang lengkap, sehingga sulit bagi mitra untuk mengukur kinerja usaha pada periode berjalan. Selain itu, Dira Cakes juga mengalami kendala dalam sumber dana internal. Pada aspek sumber daya manusia, Dira Cakes masih belum dapat menggunakan alat komunikasi (media sosial dan *marketplace*) dengan konsumen secara optimal. Dari sisi sumber dayanya, kegiatan produksi yang dilakukan bersifat tidak reguler, yang disebabkan oleh proses produksi dilakukan seorang diri dan adanya kegiatan diluar usaha yang masih harus dijalankan oleh mitra itu sendiri. Mitra cenderung bersifat tidak percaya diri apabila dihadapkan dengan perubahan baru dalam kegiatan usahanya.

Pada aspek operasional, Dira Cakes masih belum mengetahui modal produksi serta margin keuntungan dari produk yang dijual secara perhitungan HPP dan margin laba. Perhitungan modal dan margin selama ini dilakukan secara perkiraan mitra, sehingga mitra juga sulit dalam menentukan proyeksi atau target penjualan pada suatu periode agar penjualan dapat menciptakan laba usaha. Dikarenakan mitra tidak melakukan kegiatan produksi secara reguler dan kegiatan produksi tergantung pada permintaan yang ada, mitra jarang melakukan evaluasi dari kegiatan produksi.

Hasil identifikasi permasalahan usaha Dira Cakes ini sesuai dengan beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh (Risnawati, 2018). Pada umumnya, UMKM memiliki kendala dalam kegiatan pemasaran (tekanan persaingan dan produk serupa), keterbatasan pendanaan dan sumber daya manusia (kegiatan dalam aspek-aspek usaha), permasalahan bahan baku, serta kurangnya teknologi terbaru. Permasalahan yang dialami oleh UMKM secara internal terdiri dari permodalan untuk kegiatan usaha, sumber daya manusia untuk adopsi teknologi dan kegiatan usaha, serta kemampuan pemasaran dan jaringan usaha yang lemah (Sunariani et al., 2017). Berdasarkan hasil identifikasi permasalahan, Dira Cakes tidak memiliki permasalahan ketersediaan dan keterjangkauan bahan baku serta teknologi produksi.

Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal Usaha

Hasil identifikasi akar dan inti permasalahan yang dialami oleh usaha dilanjutkan ke identifikasi faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja usaha secara umum melalui *SWOT Analysis* (Tabel 3). Metode analisis ini mengkaji 2 komponen dari internal usaha, yaitu *Strength* dan

Weakness, serta 2 komponen dari eksternal usaha, yaitu *Opportunity* dan *Threat*.

Dari sisi internal, Dira Cakes memiliki keunggulan penjualan yang berasal dari rasa dan keahlian produksi yang telah ditekuni sejak lama, sehingga Dira Cakes dapat menjual kue kering dengan harga yang lebih tinggi dibandingkan dengan kompetitornya. Namun, kegiatan produksi usaha bersifat tidak tetap dan bergantung pada tingkat permintaan yang diterima. Dira Cakes masih belum memiliki *packaging* yang kokoh untuk pengiriman jarak jauh, kegiatan pemasaran, dan izin usaha. Secara umum, kelemahan tersebut mempengaruhi usaha dalam menerima permintaan baru secara daring.

Dari sisi eksternal, Dira Cakes memiliki peluang untuk mendapatkan permintaan atau konsumen baru dalam masa pandemi ini, dengan memanfaatkan aplikasi media sosial dan *marketplace* sebagai sarana penjualan dan pemasaran. Selain itu, usaha dan hasil produksi telah dikenal oleh masyarakat sekitar, sehingga Dira Cakes dapat meningkatkan penjualannya, terutama mendekati bulan puasa dan lebaran. Di sisi lain, tingkat substitusi konsumen kepada produk lain sangat tinggi, dikarenakan usaha tidak memiliki produk jadi, terutama di 3 kompetitor yang berada di sekitar wilayah usaha Dira Cakes. Selain itu, pandemi COVID-19 juga mempengaruhi daya beli konsumen, yang akan memberikan dampak terhadap permintaan dan tingkat penjualan usaha.

Penelitian *external factor analysis* yang dilakukan Inayati et al. (2018) selaras dengan hasil identifikasi *opportunity* dan *threat* Dira Cakes, dimana hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa peluang yang dihadapi oleh UMKM cenderung berhubungan dengan jumlah dan perilaku konsumen sebagai subjek pasar serta kemajuan teknologi. Dari sisi hambatan, UMKM cenderung dihadapkan dengan keadaan ekonomi dan persaingan usaha. Identifikasi eksternal tersebut umum ditemukan pada usaha mikro yang perlu memanfaatkan kemajuan teknologi untuk menciptakan penjualan, dan menghadapi hambatan berupa faktor ekonomi makro serta persaingan usaha. Namun, beberapa hasil penelitian yang dikemukakan oleh Toyib et al. (2018) tidak sesuai dengan hasil analisis, dimana penelitian tersebut menyatakan bahwa ketersediaan infrastruktur untuk kegiatan usaha dan dukungan pemerintah untuk UMKM juga mempengaruhi peluang usaha. Dari sisi tantangan, tingkat kriminal pada lingkungan usaha juga memberikan dampak terhadap kelangsungan usaha.

Tabel 3. Hasil SWOT analysis dira cakes

STRENGTH	WEAKNESS
<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki produk dengan diferensiasi dan kualitas rasa yang kuat. Diferensiasi tercermin dari 13 produk kue yang berbeda, serta pengalaman produksi yang telah dikembangkan dari saudara dan keluarganya. Rata-rata omset tiga bulan adalah Rp500.000 • Dapat menjual kue kering dengan harga yang relatif lebih tinggi dibandingkan kompetitornya, dengan rentang mulai dari Rp40.000 hingga Rp170.000 tergantung pada jenis kue dan ukuran. Hal ini menempatkan usaha lebih tinggi dibandingkan dengan kompetitornya dan lebih dikenal oleh konsumen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Waktu produksi yang tidak tetap, sehingga produksi tidak dilakukan secara terus menerus. Mitra memiliki kepentingan yang penting dan genting diluar usaha. • Belum memiliki <i>packaging</i> yang kuat untuk pengiriman jarak jauh. Usaha pernah melakukan hal tersebut dan kue yang diterima oleh konsumen remuk • Belum memiliki kegiatan pemasaran modern serta logo/<i>brand</i> pengenalan usaha, sehingga tingkat eksposur produk/usaha masih kecil dan kehilangan peluang untuk mendapatkan konsumen baru secara daring • Belum memiliki izin usaha dan sertifikasi sejenisnya sebagai salah satu usaha makanan dan minuman, Sebagai contoh, adanya izin seperti P-IRT menjadi salah satu sertifikasi bahwa produk yang dihasilkan oleh usaha tersebut memiliki standar yang ditetapkan oleh pemerintah.
OPPORTUNITY	THREAT
<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan <i>brand awareness</i> melalui media sosial dan <i>marketplace</i> • Produk dan usaha telah dikenal oleh masyarakat sekitar, dengan kegiatan usaha yang telah berjalan selama 7 tahun dan menjadi salah satu produsen kue yang dipilih oleh konsumen. Perkiraan omset mencapai Rp5.000.000 hingga Rp10.000.000 mendekati bulan puasa dan lebaran (<i>peak demand</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak menentukannya kegiatan produksi mendorong tingkat substitusi yang tinggi, dimana konsumen dapat membeli produk serupa di usaha yang siap menjualnya • Menurunnya daya beli masyarakat selama pandemi COVID-19, dikarenakan oleh adanya PHK (dari sisi konsumen) yang menyebabkan terhambatnya perputaran uang di pelaku ekonomi • Memiliki kompetitor di bidang yang sama sebanyak 3 pesaing di wilayah tempat usaha, namun persaingan masih tergolong cukup sehat

Identifikasi Persaingan Usaha

Analisis *Porter's Five Forces* untuk mengidentifikasi persaingan usaha yang dihadapi oleh Dira Cakes (Tabel 4). Metode ini mengkaji lima kekuatan yang terdiri dari *Bargaining Power of Suppliers* (daya tawar pemasok), *Bargaining Power of Customers* (daya tawar pembeli), *Threats of New Entrants* (ancaman pendatang baru), *Threats of Substitutes* (ancaman substitusi), dan *Industry Rivalry/Competitiveness* (tingkat persaingan industri). Berikut merupakan hasil identifikasi persaingan usaha/kompetisi beserta penjelasan dan skalanya dari rentang 1 dengan dampak terkecil dan 5 dengan dampak terbesar.

Hasil analisis ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Siregar (2020). dimana industri yang bergerak di bidang yang hampir sejenis, yaitu roti, memiliki tingkat persaingan yang tinggi, disebabkan oleh banyaknya pelaku usaha dalam bidang ini. Banyaknya pelaku usaha akan menekan biaya yang harus dikeluarkan oleh konsumen untuk beralih ke produsen lain, sehingga tingkat substitusi menjadi lebih rendah dan pembeli memiliki daya tawar yang tinggi. Dari sisi input, daya tawar pemasok tergolong rendah dikarenakan ketersediaan bahan baku terjamin dari jumlah pemasok yang banyak. Ditambah lagi, pelaku usaha tidak segan untuk memasuki pasar persaingan ini

dan mendirikan usaha/mengeluarkan produk baru, dikarenakan *barriers to entry* yang sangat kecil.

Analisis Kepentingan dan Kinerja Usaha

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kinerja dan kepentingan atas variabel-variabel usaha serta mengetahui kesenjangan antara kinerja setiap variabel dengan rata-rata kinerja secara umum. Metode analisis ini berperan penting dalam menentukan alokasi sumber daya dan pengembangan aspek usaha. Langkah pertama adalah dengan melakukan Analisis Kuadran. Analisis Kuadran bertujuan untuk mengetahui korelasi antara kepentingan dan kinerja yang dalam proses pengerjaan/telah dicapai dalam suatu UMKM. Penilaian dilakukan berdasarkan skala dengan rentang antara 1 hingga 5. Pada aspek kinerja, nilai 1 menandakan bahwa variabel tersebut memiliki kinerja yang sangat rendah, dan nilai 5 menandakan bahwa variabel tersebut memiliki kinerja yang sangat baik. Pada aspek kepentingan, nilai 1 menandakan bahwa variabel tersebut tidak menjadi prioritas usaha, dan nilai 5 menandakan bahwa variabel tersebut merupakan salah satu aspek yang penting bagi mitra/usaha. Hasil penilaian dan persebaran variabel berdasarkan kinerja (sumbu X) dan kepentingan (sumbu Y) akan digambarkan dalam Diagram Cartesius.

Tabel 4. Analisis porter's five forces

Bargaining Power of Suppliers	(1/5) Low. Dalam melakukan kegiatan produksi, Dira Cakes memiliki banyak sekali pemasok bahan baku karena bahan yang digunakan masuk ke dalam kategori industri makanan dan minuman yang telah dijamin ketersediaannya oleh RPP turunan dari UU No. 11 Cipta Kerja.
Bargaining Power of Customers	(4/5) Moderate-High. Mengingat besarnya cakupan pasar yang dapat menjadi konsumen Dira Cakes, maka daya tawar dari pembeli/konsumen pun juga tinggi karena adanya informasi yang sempurna mengenai harga dan kuantitas. Persaingan promosi di industri kue kering rumahan ini cukup ketat sehingga produsen harus memberikan kepuasan maksimum kepada konsumen. Walaupun begitu, Dira Cakes dikenal oleh konsumen karena rasanya.
Threats of New Entrants	(4/5) Moderate-High. Dira Cakes merupakan industri rumahan yang masuk ke dalam pasar monopolistik, di mana ancaman munculnya kompetitor di industri ini cukup tinggi karena hambatanya cukup kecil dan diferensiasi produk yang cukup berbeda, sehingga opini konsumen pun beragam terhadap suatu produk tertentu. Hal ini juga didukung melalui regulasi pemerintah untuk memberikan kemudahan, perlindungan, dan pemberdayaan kepada UMKM dalam UU Cipta Kerja No. 11 tahun 2020.
Threats of Substitutes	(4/5) Moderate-High. Dira Cakes menyediakan beragam varian kue kering dan memiliki kompetitor dengan target pasar yang serupa, sehingga terdapat beberapa produk substitusi. Walaupun begitu, Dira Cakes masih memiliki posisi strategis berupa diferensiasi rasa yang unggul apabila dibandingkan dengan kompetitornya.
Industry Rivalry/Competitiveness	(4/5) Moderate-High. Dira Cakes memiliki tingkat persaingan yang cukup tinggi karena cukup banyak UMKM penjual kue kering rumahan yang tersebar di banyak wilayah di Indonesia, atau di wilayah Cianjur itu sendiri. Industri makanan dan minuman secara agregat juga memiliki laju pertumbuhan sebesar 1,58% pada tahun 2020.

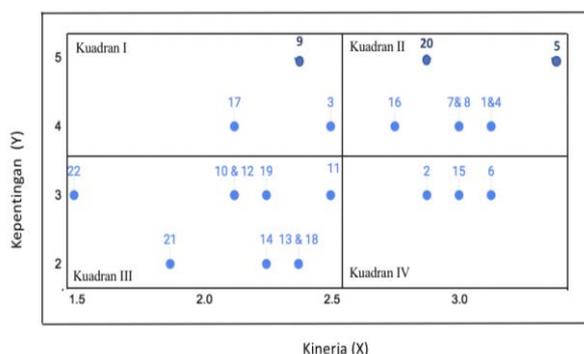
Tabel 5. Analisis kepentingan dan kinerja

Variabel	Kepentingan (Y)	Kinerja (X)	Kinerja rata-rata (x)	Gap	Kuadran
Rencana Jangka Panjang (17)	4	2,1	2,6	-0,4	Kuadran I
Target Pasar (9)	5	2,4	2,6	-0,2	
Sarana Prasarana (3)	4	2,5	2,6	-0,1	Kuadran II
Rencana Jangka Menengah (16)	4	2,8	2,6	0,2	
Tujuan Usaha (20)	5	2,9	2,6	0,3	
Inovasi Produk (7)	4	3,0	2,6	0,4	
Inovasi Teknik Produksi (8)	4	3,0	2,6	0,4	
Laporan Keuangan (1)	4	3,1	2,6	0,6	Kuadran III
Standar Pelaksanaan Produksi (4)	4	3,1	2,6	0,6	
Standar Mutu (5)	5	3,4	2,6	0,8	
Struktur Organisasi Formal (22)	3	1,5	2,6	-1,1	
Budaya Organisasi (21)	2	1,9	2,6	-0,7	
Promosi Produk (10)	3	2,1	2,6	-0,4	
Administrasi SDM (12)	3	2,1	2,6	-0,4	
Sistem Kompensasi (14)	2	2,3	2,6	-0,3	
Misi Usaha Terdokumentasi (19)	3	2,3	2,6	-0,3	
Pelatihan SDM (13)	2	2,4	2,6	-0,2	
Visi Usaha Terdokumentasi (18)	2	2,4	2,6	-0,2	Kuadran IV
Jaringan Distribusi (11)	3	2,5	2,6	-0,1	
Pencatatan Keuangan Harian (2)	3	2,9	2,6	0,3	
Rencana Jangka Pendek (15)	3	3,0	2,6	0,4	
Sistem Pengendalian Mutu (6)	3	3,1	2,6	0,6	
Jumlah	75	56,6			
Rata-rata	3,41	2,57			

Analisis Kesenjangan/Gap Analysis untuk mengetahui selisih antara kinerja dengan rata-rata kinerja pada setiap variabel yang digunakan dalam analisis (Tabel 5). Analisis ini dilakukan dengan membandingkan nilai kinerja dengan kinerja rata-rata (rata-rata skor dari seluruh variabel) untuk

mengetahui kesenjangan. Apabila nilai kinerja lebih kecil dibandingkan nilai dari kinerja rata-rata, maka variabel tersebut memiliki kinerja yang lebih rendah pada umumnya. Nilai kinerja yang lebih tinggi berarti variabel tersebut memiliki kinerja lebih tinggi dibandingkan rata-rata.

Setiap variabel akan dikategorikan berdasarkan nilai dari kinerja (sumbu X) dan kepentingan (sumbu Y) (Gambar 2). Sebagai contoh, variabel 'Laporan Keuangan' memiliki nilai kinerja 3,1 dan kepentingan 4, sehingga variabel tersebut berada di koordinat (3,1; 4). Rata-rata nilai kinerja (x) sebesar 2,57 dan kepentingan (y) sebesar 3,41 sebagai pembatas tengah pada koordinat dan membagi diagram menjadi empat kuadran yang berbeda. Persebaran 22 variabel beragam dengan variabel terbanyak berada di kuadran III.



Gambar 2. Analisis kuadran tingkat kepentingan dan kinerja dira cakes

Berdasarkan Tabel 5, dapat diketahui bahwa terdapat kesenjangan kinerja pada kuadran I dan kuadran III, dimana kinerja dari Dira Cakes masih berada dibawah rata-rata kinerja keseluruhan. Kesenjangan pada kuadran I dan kuadran III menandakan bahwa masih terdapat beberapa variabel (aspek usaha) yang harus diperbaiki oleh Dira Cakes, dengan prioritas perbaikan merupakan variabel/aspek yang berada di kuadran I. Variabel yang berada di kuadran I terdiri dari rencana jangka panjang, target pasar, dan sarana prasarana. Selain itu, variabel/aspek perbaikan yang berada di kuadran III terdiri dari struktur organisasi formal, budaya organisasi, promosi produk, administrasi SDM, sistem kompensasi, misi usaha terdokumentasi, pelatihan SDM, visi usaha terdokumentasi, dan jaringan distribusi. Dapat disimpulkan bahwa hasil utama dari Analisis Kesenjangan menandakan bahwa masih kurangnya kinerja pada variabel rencana jangka panjang, target pasar, dan sarana prasarana, mengingat bahwa ketiga variabel tersebut memiliki tingkat kepentingan yang tinggi.

Beberapa hasil analisis kesenjangan sesuai dengan hasil SWOT Analysis dan Fishbone Analysis yang telah dilakukan sebelumnya. Variabel yang terdapat pada kuadran I dan kuadran III, yang memiliki nilai kinerja dibawah rata-rata, nyatanya menjadi suatu kelemahan dan menekan kinerja usaha Dira Cakes. Melalui dua metode analisis

tersebut, kelemahan (weakness) usaha terdiri dari belum memiliki izin usaha dan sertifikasi sejenisnya, kegiatan produksi yang tidak optimal dari aspek waktu, serta belum memiliki packaging yang kokoh untuk melayani pengiriman jarak jauh dan belum memiliki kegiatan pemasaran secara online. Sesuai dengan Fishbone Analysis, kelemahan tersebut merupakan kelemahan dari aspek pemasaran, operasional dan SDM, serta internal dan strategik yang menjadi faktor penyebab kurang optimalnya kinerja usaha. Namun, hasil Analisis Kesenjangan yang berhubungan dengan aspek keuangan serta hasil SWOT Analysis bertentangan dengan hasil Fishbone Analysis, dimana variabel laporan keuangan dan variabel pencatatan keuangan harian berada di kuadran yang tidak diprioritaskan. Hal ini menandakan bahwa aspek keuangan tidak lagi menjadi permasalahan utama yang menekan optimalisasi kinerja usaha.

Salah satu tindak lanjut untuk mengembangkan variabel/aspek pada kuadran I dan kuadran III adalah menggunakan The House Model. Variabel yang akan dikembangkan merupakan variabel yang terdapat di kuadran I, promosi produk dan pelatihan SDM, yang masing-masing terletak di kuadran III. Variabel lainnya di kuadran III tidak menjadi pertimbangan dalam model selanjutnya, dikarenakan variabel tersebut tidak berhubungan langsung dengan hasil SWOT Analysis dan Fishbone Analysis (bukan merupakan permasalahan utama).

Berdasarkan Gambar 2, dapat diketahui bahwa analisis IPA Dira Cakes lebih berfokus pada pengembangan aspek internal dan strategik, pemasaran, operasional, dan sumber daya manusia usaha. Hasil temuan ini bertentangan dengan analisis IPA yang dilakukan oleh Suci (2017), yang menunjukkan area prioritas pada fasilitas diluar usaha serta pelayanan jasa. Sedangkan, hasil temuan Hidayah et al. (2019) pada sampelnya menunjukkan prioritas pengembangan pada modal dan permodalan, penetapan harga jual, peran pihak internal dan eksternal usaha, persaingan, legalitas, dan perencanaan usaha. Hasil temuan yang berbeda ini disebabkan oleh sampel yang berbeda, serta penetapan variabel yang tidak serupa antara metode.

Model Peningkatan Kinerja Usaha

Penentuan "atap" beserta "pilar" yang menjadi penunjangnya ditentukan sesuai dengan hasil identifikasi permasalahan usaha melalui Fishbone Analysis, hasil identifikasi faktor internal dan faktor eksternal usaha melalui SWOT Analysis, analisis persaingan usaha dengan Porter's Five Forces, dan hasil analisis Importance-Performance Analysis. The

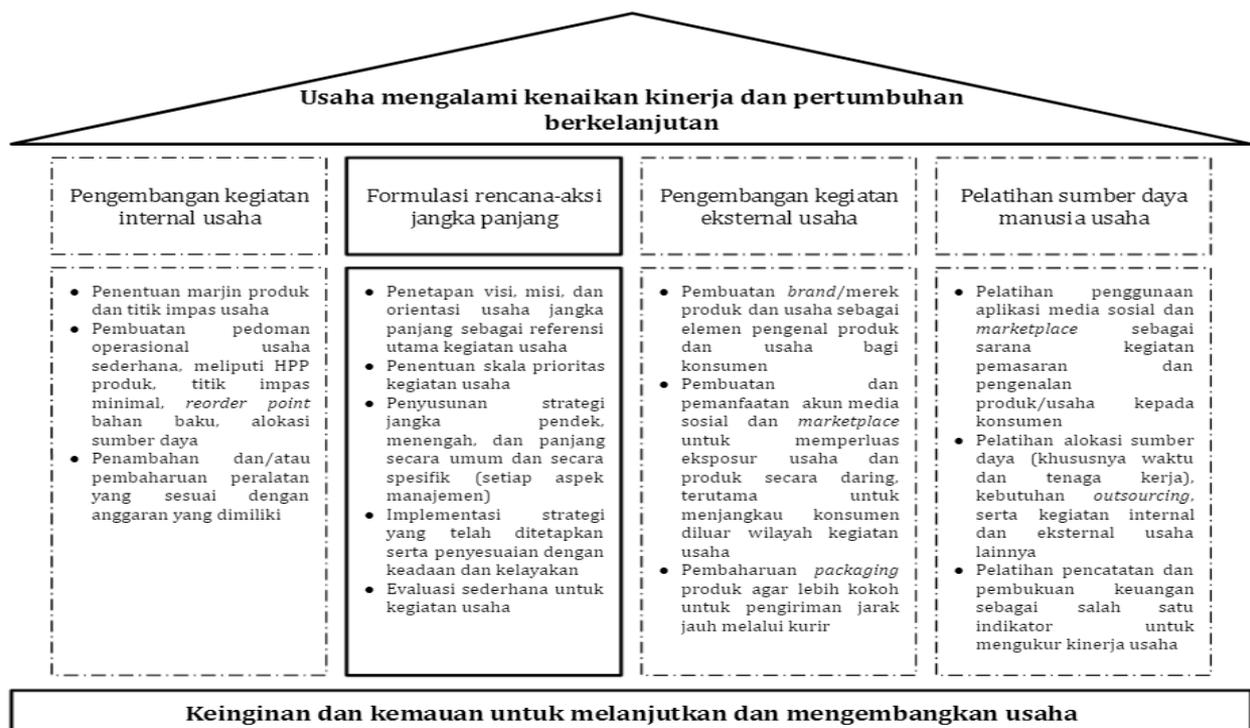
House Model pada kegiatan pengabdian ini berfokus pada pertumbuhan berkelanjutan di masa yang akan datang, dan berfokus pada pengembangan aspek-aspek usaha (Gambar 3). Tujuan tersebut diterjemahkan menjadi "atap" dalam model penelitian ini, yaitu "Usaha mengalami kenaikan kinerja dan pertumbuhan berkelanjutan". Tujuan ini dikembangkan dengan harapan agar usaha memiliki motivasi untuk mengembangkan aspek usahanya, sebagai upayanya untuk bertahan dalam persaingan dan memberikan keuntungan bagi mitra.

"Pilar-pilar" yang menjadi penunjang "atap" ditetapkan sesuai dengan hasil SWOT Analysis, Fishbone Analysis, dan Analisis Kesenjangan kuadran I dan III. Walaupun ketiga metode penelitian tersebut menunjukkan adanya permasalahan pada aspek manajemen usaha, khususnya pada aspek pemasaran, pilar utama yang menjadi penunjang bagi kegiatan lainnya merupakan "Formulasi rencana-aksi jangka panjang". Melalui pilar utama ini, mitra dapat melakukan identifikasi dan pengembangan pada aspek internal dan strategik terlebih dahulu sebelum melakukan pengembangan pada aspek manajemen usaha lainnya, serta menjadi pondasi utama bagi tiga pilar lainnya. Tiga pilar lainnya ditetapkan sesuai dengan permasalahan yang ditemukan pada usaha. Tiga pilar tersebut terdiri dari "Pengembangan kegiatan internal

usaha" yang berfokus pada kegiatan operasional, "Pengembangan kegiatan eksternal usaha" yang berfokus pada kegiatan pemasaran, dan "Pelatihan sumber daya manusia usaha" yang berfokus pada kegiatan sumber daya usaha. Pondasi dasar dalam The House Model untuk penelitian ini adalah "Keinginan dan kemauan untuk melanjutkan dan mengembangkan usaha". Apabila pondasi dasar dalam model ini dijalankan secara terus menerus, maka pilar-pilar yang dibentuk dapat mewujudkan tujuan yang ditetapkan. Hasil penentuan model peningkatan kinerja Dira Cakes meliputi faktor keahlian/pengetahuan, keinginan untuk pengembangan usaha, serta penentuan tujuan untuk memenuhi kepuasan individu, sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gemina & Ginanjar (2019), dimana faktor komitmen, kompetensi, dan motivasi pelaku UMKM mempengaruhi tingkat kinerja secara positif dan signifikan (parsial dan simultan).

Implikasi Manajerial dan Analisis Keputusan Usaha

Dalam mewujudkan tujuan yang ditetapkan dalam metode The House Model, terdapat faktor pendorong dan faktor penghambat yang dianalisis melalui metode Force Field Analysis (Tabel 6). Faktor-faktor tersebut diidentifikasi berdasarkan efek dan sumbernya terhadap tujuan yang telah ditetapkan di The House Model. Berikut merupakan tabel Force Field Analysis



Gambar 3. The House Model untuk usaha mikro dira cake

Tabel 6. Force field analysis dira cakes

Faktor Pendorong		Faktor Penghambat	
Diferensiasi produk dalam rasa dan keahlian dalam produksi	Internal	Rendahnya motivasi dan kepercayaan diri dalam mengembangkan dan menentukan arah/tujuan usaha	Internal
Besarnya peluang dalam mengembangkan merek serta produk usaha	Eksternal	Kurangnya pengetahuan dalam menggunakan aplikasi media sosial dan marketplace	Internal
Terbukanya potensi penjualan terhadap konsumen diluar wilayah usaha	Eksternal	Fleksibilitas produksi yang kurang memadai serta belum dapat menentukan target penjualan	Internal
Kemudahan dalam mendapatkan izin usaha	Eksternal	Kurangnya penerapan evaluasi usaha	Internal

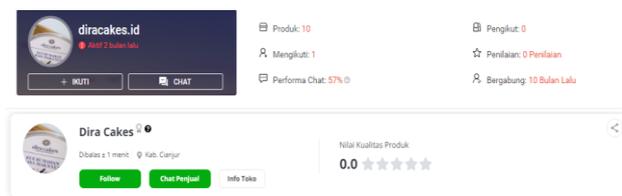
Faktor pendorong dalam mewujudkan tujuan ini cenderung berasal dari eksternal, dan faktor penghambat seluruhnya berasal dari internal usaha mitra/Dira Cakes. Melalui *Force Field Analysis*, dapat diketahui bahwa banyaknya peluang dari eksternal dalam mengembangkan usaha mikro Dira cakes. Sedangkan, faktor penghambat tujuan berasal dari permasalahan dalam aspek-aspek manajemen yang dihadapi oleh Dira Cakes, sesuai dengan SWOT Analysis dan *Fishbone Analysis*. Seluruh faktor pendorong dan penghambat, internal maupun eksternal, dapat dimanfaatkan dan/atau diatasi sesuai dengan model peningkatan kinerja yang dijelaskan melalui *The House Model*. Penetapan strategi tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Inayati et al. (2018), dimana UMKM yang diteliti perlu meningkatkan sisi SDM, pemasaran, internal & strategik sebagai salah satu upaya untuk mengupayakan pertumbuhan dan pembangunan usaha. Merujuk kepada hasil analisis *Porter's Five Forces*, ancaman eksternal tidak akan membebani mitra dan usaha secara langsung, dikarenakan permasalahan usaha beserta faktor penghambat perwujudan target berasal dari internal. Upaya dalam membarui kinerja usaha serta mendorong terwujudnya pertumbuhan berkelanjutan Dira Cakes dimulai dari diri mitra dan internal usaha sendiri. Oleh karena itu,

mitra perlu melakukan perencanaan jangka panjang terlebih dahulu dan mengidentifikasi langkah-langkah untuk mengembangkan kegiatan internal dan kegiatan eksternal usaha. Selain itu, mitra juga harus memiliki motivasi dalam mengembangkan usahanya agar dapat bertahan.

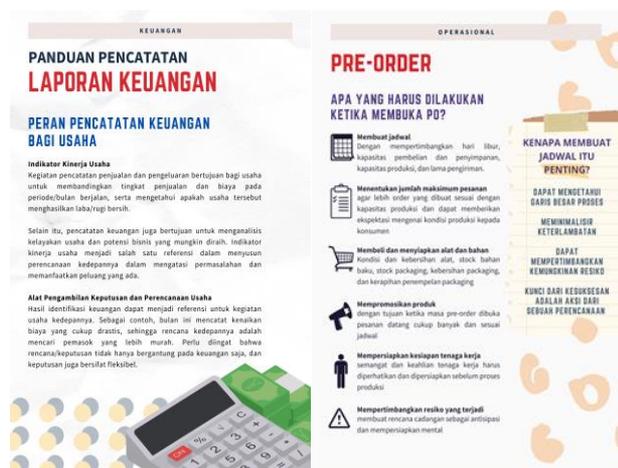
Secara umum, keberhasilan dari pendampingan ini belum maksimal. Hal ini disebabkan oleh pandemi COVID-19 yang mendorong kegiatan pendampingan dilaksanakan secara virtual, dan pelaku usaha masih belum bersedia untuk melakukan kegiatan produksi. Namun, terdapat beberapa aspek *The House Model* yang mengalami perkembangan. Pada mulanya, Dira Cakes masih memiliki orientasi usaha untuk mengejar laba demi memenuhi kebutuhan sehari-harinya, skala prioritas yang masih sederhana, dan evaluasi yang jarang dijalankan. Setelah pendampingan, Dira Cakes terdorong untuk memiliki orientasi usaha yang berfokus pada keberlanjutan usaha, pembentukan skala prioritas dan evaluasi untuk kegiatan usaha pada aspek usaha. Dari aspek internal, mulanya Dira Cakes belum memiliki perhitungan margin laba serta titik impas, panduan operasional yang memadai, dan pembaharuan peralatan, dan kegiatan pengabdian ini memberikan pendampingan pada hal tersebut yang menjadi pedoman operasional usaha secara kesehariannya. Pada aspek eksternal, Dira Cakes sendiri belum memiliki izin usaha, brand, dan media sosial serta marketplace. Setelah pendampingan, Dira Cakes telah memiliki logo dan merek usaha (Gambar 4), memiliki izin usaha, serta media sosial dan marketplace (Gambar 5), namun belum dijalankan sepenuhnya dikarenakan Dira Cakes belum dapat menjalankan kegiatan produksi karena ada kendala dari pemilik usaha. Hal tersebut juga mempengaruhi pelatihan penggunaan media sosial dan marketplace (Gambar 6), namun Dira Cakes mulai menjalankan dan memiliki pencatatan untuk keuangan usahanya.



Gambar 4. Perkembangan packaging dan logo usaha



Gambar 5. Tampilan marketplace usaha



Gambar 6. Tampilan panduan usaha dira cakes

KESIMPULAN

Hasil identifikasi masalah menunjukkan kurang optimalnya kinerja usaha, dengan aspek pemasaran sebagai permasalahan utama, dan permasalahan tersebut berasal dari internal usaha itu sendiri. *Weakness* (kelemahan) dari usaha berasal dari aspek manajemen yang belum dikembangkan, dimana adanya kendala operasional berupa waktu, belum memiliki *packaging*, belum memanfaatkan peluang pemasaran produk/usaha, serta belum terdaftar/memiliki izin usaha. Namun, analisis kesenjangan pada aspek keuangan dan *SWOT analysis* bertentangan dengan *Fishbone Analysis*, dimana variabel aspek keuangan tidak menjadi prioritas perbaikan dalam Diracakes.

Model peningkatan kinerja usaha dengan pendekatan *The House Model* bertujuan meningkatkan kinerja dan pertumbuhan berkelanjutan Diracakes. Pilar utama yang menjadi penunjang kegiatan lainnya adalah "Formulasi rencana-aksi jangka panjang", dan pilar-pilar lainnya adalah pengembangan kegiatan internal usaha; pengembangan kegiatan eksternal usaha; pelatihan sumber daya manusia usaha. Pondasi dasar yang harus dimiliki oleh mitra adalah "Keinginan dan kemauan untuk melanjutkan dan mengembangkan usaha". Faktor pendorong dalam mewujudkan tujuan tersebut adalah diferensiasi produk (rasa) dan keahlian produksi; besarnya peluang dalam

mengembangkan pemasaran; terbukanya potensi penjualan konsumen baru; kemudahan dalam mendapatkan izin usaha. Faktor pendorong diferensiasi produk dan keahlian produksi berasal dari internal mitra/usaha, sedangkan sisanya merupakan faktor eksternal (diluar usaha). Di sisi lain, faktor penghambat tujuan adalah rendahnya motivasi dan kepercayaan diri mitra; kurangnya pengetahuan dalam menggunakan aplikasi; kurangnya fleksibilitas produksi; kurangnya evaluasi usaha. Seluruh faktor penghambat berasal dari internal mitra/usaha. Oleh karena itu, untuk mewujudkan target yang ditetapkan dalam *The House Model*, mitra perlu memiliki motivasi untuk mengembangkan kegiatan usahanya.

Kegiatan pengabdian dapat dilanjutkan dengan pembentukan panduan untuk setiap aspek manajemen yang dianalisis sebagai pedoman mitra dalam menjalankan kegiatan usahanya. Panduan tersebut disusun berdasarkan hasil identifikasi, rencana dan realisasi dari pendampingan, serta keadaan dan kemampuan mitra dalam menjalankan kegiatan usaha sesuai dengan aspek manajemen yang dimiliki. Mitra memiliki panduan tersebut dalam bentuk fisik untuk kegiatan usahanya.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada Universitas Prasetiya Mulya atas kesempatannya dalam menyelenggarakan program pengabdian masyarakat serta memberikan dukungan pendanaan dan moral, sehingga kegiatan pengabdian dapat berjalan dengan baik. Penulis juga ingin berterima kasih kepada mitra Diracakes yang berperan aktif dalam program pendampingan.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2020). *Jumlah Perusahaan Menurut 2-digit KBLI (Unit), 2019*. Badan Pusat Statistik. <https://www.bps.go.id/indicator/170/447/1/jumlah-perusahaan-menurut-2-digit-kbli.html>
- Badan Pusat Statistik. (2021a). *[Seri 2010] Laju Pertumbuhan PDB Seri 2010 (Persen), 2020*. Badan Pusat Statistik. <https://www.bps.go.id/indicator/11/104/2/-seri-2010-laju-pertumbuhan-pdb-seri-2010.html>
- Badan Pusat Statistik. (2021b). *[Seri 2010] Produk Domestik Regional Bruto (Milyar Rupiah), 2018-2020*. Badan Pusat Statistik. <https://www.bps.go.id/indicator/52/286/1/-seri-2010-produk-domestik-regional-bruto-.html>
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Cianjur. (2020a). *Kecamatan Cianjur Dalam Angka 2020*. Badan Pusat Statistik Kabupaten Cianjur. <https://cianjurkab.bps.go.id/publication/2020/09/28/2f4eb90b9048aada64cd1d03/kecamatan-cianjur-dalam-angka-2020.html>
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Cianjur. (2020b). *PDRB Menurut Lapangan Usaha (Juta Rupiah), 2018-2020*.

- Badan Pusat Statistik Kabupaten Cianjur. <https://cianjurkab.bps.go.id/indicator/52/8/1/pdrb-menurut-lapangan-usaha.html>
- Dirgantara, H. B., & Sambodo, A. T. (2015). Penerapan model importance performance analysis dalam studi kasus: analisis kepuasan konsumen bhinneka. com. *Jurnal Sains Dan Teknologi Kalbi Scientia*, 2(1), 52–62. <http://research.kalbis.ac.id/Research/Files/Article/FulI/CANWL8MBTPOVL4NIQWGNIA6H1.pdf>
- Firdaus, S. A., Ilham, I. F., Aqidah, L. P., Astuti, S. A. D., & Buchori, I. (2020). Strategi UMKM untuk Meningkatkan Perekonomian selama Pandemi Covid-19 pada saat New Normal. *OECONOMICUS Journal of Economics*, 5(1), 46–62. <https://doi.org/10.15642/oje.2020.5.1.46-62>
- Gemina, D., & Ginanjar, A. (2019). Kinerja usaha mikro kecil menengah makanan Kabupaten Cianjur berbasis komitmen, kompetensi dan motivasi usaha. *JURNAL VISIONIDA*, 5(2), 1–12. <https://doi.org/10.30997/jvs.v5i2.2201>
- Gurel, E. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Hidayah, U., Mulatsih, S., & Purnamadewi, Y. L. (2019). Analisis kinerja dan strategi pengembangan UMKM alas kaki di Desa Pagelaran. *Jurnal Benefita*, 4(3), 435–448. <https://doi.org/10.22216/jbe.v4i3.4232>
- Inayati, T., Evianah, E., & Prasetya, H. (2018). Perumusan strategi dengan analisis swot pada usaha mikro kecil menengah. *Seminar Nasional Manajemen Dan Bisnis Ke-3*, 217–231. <https://jurnal.unej.ac.id/index.php/prosiding/article/view/9167>
- Kartika, L., & Muzayanah, F. N. (2015). Designing Training and Development Model Based on Socialpreneurship to Create Sustainable Competitiveness for Employee in National Fisheries Sector. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(5), 142–150. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n5s5p142>
- Malabay, M. (2016). Pemanfaatan Diagram Fishbone Untuk Mendukung Kebutuhan Proses Bisnis. *JIK (Jurnal Ilmu Komputer)*, 1(2), 150–154. <https://ejournal.esaunggul.ac.id/index.php/JIK/article/view/1869>
- Meftahudin, M., Putranto, A., & Wijayanti, R. (2018). Penerapan Analisis SWOT dan Five Forces Porter Sebagai Landasan untuk Merumuskan Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Laba Perusahaan (Studi Pada Tin Panda Collection di Kabupaten Magelang). *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology*, 1(1), 22–30. <https://doi.org/10.32500/jematech.v1i1.209>
- Nasution, D. P. (2018). Peranan UKM Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Di Indonesia. *JURNAL Kajian Ekonomi Dan Kebijakan Publik*, 3(2), 58–66. <https://jurnal.pancabudi.ac.id/index.php/jepa/article/view/325>
- Risnawati, N. (2018). Profil UMK, Permasalahan Dan Upaya Pemberdayaannya. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(2), 145–161. <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/coopetition/article/view/55>
- Rosita, R. (2020). Pengaruh pandemi Covid-19 terhadap UMKM di Indonesia. *Jurnal Lentara Bisnis*, 9(2), 109–120. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v9i2.380>
- Siregar, A. P. H. (2020). Analisis Strategi Bersaing Toko Roti X Berdasarkan IE. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 16(1), 1–21. <https://journal.unpar.ac.id/index.php/JurnalAdministrasiBisnis/article/view/3756>
- Suci, A. (2017). Importance Performance Analysis Pelaku Usaha UMKM Sektor Kuliner di Pekanbaru. *Jurnal Ilmu Komputer Dan Bisnis*, 9(1), 1832–1840. <https://ideas.repec.org/p/osf/inarxi/k426f.html>
- Sulvana, R. K., & Djahidin, D. Y. (2019). Analisis Perancangan Sistem Informasi Manajemen Data Persediaan Promotion Material Berbasis Website. *Ensiklopedia of Journal*, 1(2), 81–88. <http://jurnal.ensiklopediaku.org/ojs-2.4.8-3/index.php/ensiklopedia/article/view/27>
- Sumardjani, L. (2009). Konsep Lima Kekuatan Porter untuk Membedah Kondisi Industri Rotan Indonesia (The Concept of Porter's Five Forces in Evaluating Indonesian Rattan Industry). *Jurnal Manajemen Hutan Tropika*, 15(1), 41–44. <https://jurnal.ipb.ac.id/index.php/jmht/article/view/3236>
- Sunariani, N. N., Gorda, A. A. N. O. S., & Mahaputra, I. I. D. M. R. (2017). Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Melalui Program Binaan di Provinsi Bali. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 221–236. <http://journal.undiknas.ac.id/index.php/manajemen/article/view/149>
- Tamara, A. (2016). Implementasi analisis SWOT dalam strategi pemasaran produk mandiri tabungan bisnis. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 4(3), 395–406. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jrbm/article/view/12751>
- Terunanegara, I. P. (2017). Analisis Kebutuhan Pengembangan Sumber Daya Manusia Setelah Penerapan SMM ISO 9001 : 2008 Di Balai Karantina Pertanian Kelas I Mataram. *Jurnal Magister Manajemen Universitas Mataram*, 6(4), 1–14. [http://jmm.unram.ac.id/index.php/jurnal/article/view/202](https://jmm.unram.ac.id/index.php/jurnal/article/view/202)
- Toyib, J. S., Wuriasih, A., & Suruan, T. M. (2018). Strategi Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah di Kabupaten Manokwar. *Jurnal Magister Manajemen Unram*, 7(4), 101–112. <http://jmm.unram.ac.id/index.php/jurnal/article/view/363>
- Yola, M., & Budianto, D. (2016). Analisis Kepuasan Konsumen Terhadap Kualitas Pelayanan dan Harga Produk pada Supermarket dengan Menggunakan Metode Importance Performance Analysis (IPA). *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, 12(1), 301–309. <https://doi.org/10.25077/josi.v12.n1.p301-309.2013>