

OPTIMALISASI PENGEMBANGAN PRODUK *CORE COMPETENCE* PADA USAHA WAJIK LOKAL MANDAR SEBAGAI ALTERNATIF PENDAPATAN

Ikawati Karim

Program Studi Agribisnis
Universitas Sulawesi Barat

Makmur

Program Studi Agribisnis
Universitas Sulawesi Barat

Dahniar

Program Studi Agribisnis
Universitas Sulawesi Barat

Nurfitri Ayu Mandasari

Program Studi Manajemen
Universitas Sulawesi Barat

Abstrak. Wajik lokal Mandar merupakan salah satu kompetensi inti (*core competence*) yang khas, potensial untuk dikembangkan dan tentunya menjadi alternatif pendapatan. Tujuan dari penelitian ini adalah merumuskan strategi pengembangan usaha wajik lokal Mandar dengan menggunakan matriks IFE, EFE, IE yang dilanjutkan dengan analisis SWOT. Penelitian ini dilakukan di Kecamatan Campalagian Kabupaten Polewali Mandar. Teknik penentuan sampel yaitu menggunakan *purposive sampling* terhadap pemilik usaha industri rumah tangga (*home industry*) wajik lokal Mandar. Strategi SO yaitu (1) ekspansi pasar keluar wilayah Sulawesi Barat, (2) mempertahankan nilai-nilai khas kelokalannya dengan tetap meningkatkan kualitas produk dan kemasan yang berorientasi pasar. Strategi WO yaitu (1) akses kemudahan pada pinjaman modal usaha agar mampu meningkatkan kapastias produk, (2) Memberikan pelatihan terkait teknologi dan pengolahan produk. Strategi Strategi TO yaitu (1) menambah varians rasa dan menstandarisasi produk dan (2) dukungan pemerintah terkait pelatihan pemasaran dan inovasi produk. Strategi WT yaitu intervensi teknologi dalam proses pemasaran dan pengolahan.

Kata Kunci: *Core Competence*, Strategi Pengembangan, *Home Industry*, Wajik Mandar.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pengembangan usaha kecil sebagai basis ekonomi kerakyatan merupakan salah satu langkah strategi yang perlu ditindaklanjuti dengan langkah nyata. Dalam rangka pengembangan usaha kecil dan industri rumah tangga, telah banyak dilakukan upaya pembinaan dan pemberdayaannya, baik oleh pemerintah maupun swasta. Hanya saja, upaya pembinaan usaha kecil sering tumpang-tindih dengan program penanggulangan kemiskinan (Andajani,2009).

Pemasaran oleh banyak pengusaha kecil dianggap sebagai aspek yang paling penting. Pendapat yang sering muncul adalah bahwa kemampuan menghasilkan produk tetapi tidak disertai kemampuan memasarkan produk tersebut adalah kehancuran. Oleh karena itu

permasalahan dibidang pemasaran pada usaha kecil sering ditempatkan sebagai masalah utama diantara masalah-masalah lainnya. Pengusaha kecil juga kurang mampu membaca dan mengakses peluang-peluang pasar yang potensial dan yang memiliki prospek cerah. Akibatnya pemasaran produk cenderung statis dan monoton, baik dilihat dari segi diversifikasi produk, kualitas, maupun pasar. Hal ini terjadi karena pengetahuan dan ketrampilan pengusaha masih lemah ditambah akses terhadap informasi pasar yang kurang serta kelembagaan penduduk yang belum berperan khususnya dalam hal membantu pemasaran.

Sebagai daerah yang baru dengan sejumlah potensi yang dimilikinya, Sulawesi Barat memiliki daya tarik tersendiri bagi sejumlah migran untuk memilih daerah ini sebagai tempat tinggal baru. Jumlah penduduk Sulawesi Barat 2014 mencapai 1.258.090 jiwa dengan rincian penduduk laki-laki sebanyak 630.903 jiwa dan selebihnya adalah penduduk perempuan sebanyak 627.187 jiwa. Persebaran penduduk menurut Kabupaten, menempatkan Kabupaten Polewali Mandar dengan jumlah penduduk terbanyak sekitar 417.472 jiwa dan sekaligus sebagai Kabupaten terpadat sekitar 206 jiwa/km. Terkait dari jumlah penduduk tersebut di Sulawesi Barat terdapat 280.926 rumah tangga (BPS Provinsi Sulawesi Barat,2015).

Berdasarkan data BPS Sulawesi Barat 2015 jumlah industri kecil sebanyak 3,364-unit dengan tenaga kerja 10,665 orang menghasilkan nilai produksi 317.8 miliar rupiah bergerak di bidang pengolahan dan industri jasa. Industri kecil di kabupaten Polewali Mandar tahun 2014 mencapai 6,035 industri. Jumlah usaha industri kecil mengalami kenaikan 1.34 persen. Tenaga kerja yang terlibat pada industri kecil mencapai 13,470 orang (BPS Kabupaten Polewali Mandar, 2015). Selanjutnya data BPS Kabupaten Polewali Mandar tahun 2014 bahwa nilai produksi perusahaan industri kecil mencapai 227, 05 miliar rupiah. Nilai produksi terbesar dihasilkan dari industri penggilingan gabah, yaitu 34, 75 persen dengan nilai produksi Rp. 78,920,000.

Selain industri tersebut, di Sulawesi Barat tepatnya Polewali Mandar Kecamatan Campalagian di sepanjang jalan banyak di jumpai usaha oleh-oleh khas Mandar yaitu wajik lokal Mandar. Wajik lokal Mandar adalah salah satu makanan tradisional khas tanah Mandar, makanan ini menjadi jajanan utama bagi orang yang berkunjung ke Sulawesi Barat. Di sepanjang jalan Majene dan Polewali Mandar kita akan menemukan banyak kios dan warung yang menyediakan makanan ini dengan harga dan rasa yang berbeda-beda.

Rasanya yang manis dan bervariasi membuat penggemar wajik lokal Mandar semakin meningkat bahkan sampai ke luar sulawesi. Selain itu pembuatan, bahan dan cara membuat makanan ini terbilang mudah, hanya dengan menggunakan tiga bahan utama kita sudah dapat merasakan ke nikmatannya.

Salah satu keunggulan lain makanan ini adalah tahan lama, meskipun tidak menggunakan bahan pengawet, golla kambu mampu bertahan hingga beberapa bulan dengan menggunakan pembungkus dari daun pisang kering.

Perumusan Masalah

1. Bagaimana faktor-faktor internal dan eksternal pengembangan usaha wajik lokal Mandar.
2. bagaimana kondisi usaha wajik lokal Mandar sebagai kompetensi inti (*core competence*) yang mendukung program pengembangan usaha.

TINJAUAN TEORITIS

Konsep Strategi Pengembangan

Strategi adalah arah dan ruang lingkup sebuah organisasi dalam jangka panjang, idealnya yang sesuai dengan sumber daya lingkungan yang berubah, dan khususnya pasar, pelanggan atau klien sehingga untuk memenuhi harapan *stakeholder* (Johnson *et. al.*, 2008). Lebih lanjut Johnson *et.al.* (2008); Porter (2011), di dalam suatu perusahaan terdapat 3 level strategi, yaitu;

- 1) Strategi level korporasi, strategi memberikan panduan jangka panjang bagi seluruh organisasi.
- 2) Strategi level unit bisnis atau lini bisnis, Strategi yang memberikan perhatian pada produk dan layanan yang harus ditawarkan di pasar.
- 3) Strategi level fungsional, Di sinilah fungsi bisnis, membuat rencana jangka panjang yang mendukung keunggulan kompetitif yang dikejar oleh bisnis Strategi (misalnya operasi, pemasaran, keuangan).

Strategi perusahaan prinsipnya dapat dikelompokkan dalam 3 strategi utama yaitu; 1) *Growth Strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri, 2) *Stability Strategy* merupakan stratei yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan, 3) *Retrenchment Strategy* merupakan usaha untuk memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan (Rangkuti, 2009). Lebih lanjut Rangkuti (2009), membagi dalam beberapa jenis strategi alternatif dalam pengembangan sebuah perusahaan, yaitu;

- 1) Strategi integrasi adalah jenis strategi yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh kendali atas distributor, pemasok, dan atau pesaing.
- 2) Strategi intensif adalah jenis strategi yang mengharuskan adanya upaya-upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada saat ini ingin membaik.
- 3) Strategi diversifikasi adalah suatu jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa baru untuk membantu meningkatkan penjualan perusahaan.

- 4) Strategi defensif adalah jenis strategi dimana kondisi perusahaan sedang mengalami penurunan sehingga harus melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun.

Usaha Kecil dan Menengah

Usaha Kecil dan Menengah (selanjutnya disingkat UKM) merupakan salah satu bentuk ekonomi rakyat kecil. UKM diartikan sebagai pelaku ekonomi yang memiliki modal kecil, dengan sumber daya manusia yang terbatas, serta pemahaman tentang ekonomi yang sedikit. Pemerintah yang memiliki peran untuk membina UKM berusaha untuk memenuhi kebutuhan UKM mengenai ketersediaan modal usaha, dengan melalui Badan Usaha Milik Negara (BUMN) membentuk *Corporate Social Responsibility* (CSR) dengan menyisihkan sebagian kecil labanya, melalui Per-05/MBU/2007 yang mengatur tentang Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara dengan usaha kecil dan Program Bina Lingkungan. Namun, pada pelaksanaannya Penerapan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL), tentu tidak lepas dari kekurangan. Tingkat pengembalian kredit yang rendah menjadi kendala dalam pelaksanaan program tersebut (Riyanto, 2011).

Dalam perekonomian Indonesia UMKM merupakan kelompok usaha yang memiliki jumlah paling besar dan terbukti tahan terhadap berbagai macam guncangan krisis ekonomi. Kriteria usaha yang termasuk dalam Usaha Mikro Kecil dan Menengah telah diatur dalam payung hukum. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) ada beberapa kriteria yang dipergunakan untuk mendefinisikan pengertian dan kriteria Usaha Mikro, Kecil dan Menengah.

Kriteria Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (UMKM) menurut UU Nomor 20 Tahun 2008 digolongkan berdasarkan jumlah aset dan omset yang dimiliki oleh sebuah usaha. Dapat dilihat pada tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1. Kriteria Usaha Kecil Menengah

No	Usaha	Kriteria	
		Aset	Omset

1.	Usaha Mikro	Maks. 50 Juta	Maks 300 Juta
2.	Usaha Kecil	> 50 Juta – 500 Juta	> 300 Juta – 2,5 Milyar
3.	Usaha Menengah	> 500 Juta – 10 Milyar	> 2,5 Milyar – 50 Milyar

Sumber: Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, 2012

Kriteria Usaha Kecil Dan Menengah Berdasar Perkembangan, selain berdasar Undang-undang tersebut, dari sudut pandang perkembangannya Rahmana (2008) mengelompokkan UMKM dalam beberapa kriteria, yaitu:

- 1) *Livelihood Activities*, merupakan Usaha Kecil Menengah yang digunakan sebagai kesempatan kerja untuk mencari nafkah, yang lebih umum dikenal sebagai sektor informal. Contohnya adalah pedagang kaki lima.
- 2) *Micro Enterprise*, merupakan Usaha Kecil Menengah yang memiliki sifat pengrajin tetapi belum memiliki sifat kewirausahaan.
- 3) *Small Dynamic Enterprise*, merupakan Usaha Kecil Menengah yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan mampu menerima pekerjaan subkontrak dan ekspor.
- 4) *Fast Moving Enterprise*, merupakan Usaha Kecil Menengah yang telah memiliki jiwa kewirausahaan yang akan melakukan transformasi menjadi Usaha Besar (UB).

Kompetensi Inti

Meskipun kompetensi inti berasal dari sumber daya dan kemampuan perusahaan, namun tidak semua sumber daya dan kemampuan merupakan kompetensi inti.

Tiga parameter untuk mengidentifikasi kompetensi inti dalam perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Apakah kompetensi inti memberikan akses potensial kepada berbagai macam pasar?
2. Apakah kompetensi inti dapat memberikan kontribusi signifikan pada manfaat yang diterima pelanggan?
3. Apakah kompetensi inti yang dimiliki perusahaan membuat pesaing mengalami kesulitan untuk meniru?

Menurut Riana (2007), agar kompetensi inti dapat menjadi dasar bagi keunggulan bersaing yang *sustainable*, kriteria berikut harus dapat dipenuhi :

- Kompetensi inti berhubungan dengan aktivitas atau proses yang mendasari *value* dari produk atau servis yang dihasilkan organisasi
- Kompetensi inti merupakan *performance* yang jauh lebih baik dari pesaing

- Kompetensi inti sulit ditiru pesaing.

Kemampuan perusahaan dapat menjadi kompetensi inti, maka kemampuan tersebut perlu memenuhi empat kriteria menurut Christiananta,dkk (2007) :

- a. Kemampuan yang bernilai (*valuable capabilities*), yaitu kemampuan yang memungkinkan perusahaan mampu memanfaatkan peluang dan atau meminimalkan ancaman lingkungan eksternalnya.
- b. Kemampuan yang langka (*rare capabilites*), yaitu kemampuan yang hanya dimiliki oleh sedikit pesaing, baik saat ini maupun di masa depan.
- c. Kemampuan yang tidak dapat ditiru secara sempurna (*imperfect imitable capabilities*), yaitu kemampuan yang tidak mudah dikembangkan oleh perusahaan lain
- d. Kemampuan yang tidak dapat diganti (*nonsubstitutable capabilities*), yaitu kemampuan yang sulit disubstitusikan.

Penciptaan kompetensi inti tidak otomatis menimbulkan keunggulan bersaing. Karenanya, kompetensi inti tidak dapat dijadikan penghalang untuk berubah jika perusahaan memang memerlukan perubahan tersebut.

METODOLOGI PENELITIAN

Desain Penelitian

Desain penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yaitu untuk menggambarkan kondisi internal dan eksternal pengembangan wajik lokal Mandar di Kabupaten Polewali Mandar dengan menggunakan analisis SWOT untuk penyusunan strategi pengembangan wajik lokal Mandar sebagai produk kompetensi inti yang cukup menjanjikan bagi pelaku usaha rumah tangga (*home industry*).

Populasi dan Sampel

Keseluruhan populasi pada penelitian ini dijadikan sampel terhadap 14 pelaku usaha *home industry* wajik lokal Mandar di Kecamatan Campalagian, Kabupaten Polewali Mandar.

Defenisi Operasional

1. Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan suatu aktivitas dalam kurun waktu tertentu.
2. Kompetensi inti (*core competence*) adalah keunggulan yang dimiliki suatu bidang usaha dibandingkan dengan saingannya yang susah ditiru.
3. *Home industry* adalah suatu usaha rumahan atau kegiatan pengolahan bahan mentah atau barang setengah jadi yang memiliki nilai tambah untuk mendapatkan keuntungan.

4. Wajik adalah salah satu makanan tradisional Indonesia yang terbuat dari beras ketan, gula dan kelapa yang memiliki nama berbeda-beda di setiap wilayah, di Mandar Wajik disebut juga sebagai golla kambu.
5. Alternatif pendapatan adalah penghasilan tambahan diluar pendapatan utama.

Alat Analisis

Analisis data yang digunakan untuk menjawab permasalahan-permasalahan dalam penelitian berdasarkan temuan data lapangan dengan menggunakan analisis matriks IFE, EFE, IE dan dilanjutkan dengan analisis SWOT.

a. Matriks IFE dan EFE

Matriks IFE dan EFE digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman dalam menyusun strategi optimalisasi pengembangan usaha wajik lokal Mandar. Faktor Evaluasi Internal (IFE) matriks adalah alat manajemen strategis untuk audit atau mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsional usaha wajik lokal Mandar. Matriks IFE juga menyediakan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan di antara fungsional bisnis yang selanjutnya digunakan dalam perumusan strategi. Matriks IFE bersama-sama dengan matriks EFE adalah alat strategi formulasi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi bagaimana kinerja sebuah perusahaan dalam hal kekuatan internal dan kelemahan perusahaan diidentifikasi (Mauluddin, 2010).

Tabel 2. Matriks Evaluasi Faktor-faktor Internal/*Internal Factors Evaluation* (IFE)

Internal Factors Evaluation (IFE)				
No	Kekuatan (<i>Strength/S</i>)	Bobot	Rating	Skor Bobot x Rating
	A	B	AxB
	A	B	AxB
	A	B	AxB
Dst	A	B	AxB
Jumlah S		Total A		Total AxB
No	Kelemahan (<i>Weakness/W</i>)	Bobot	Rating	Skor Bobot x Rating
	A	B	AxB

	A	B	AxB
	A	B	AxB
Dst	A	B	AxB
Jumlah W		Total A		Total AxB
Total IFE		1		Total S + Total W

Tabel 3. Matriks Evaluasi Faktor-faktor External/*External Factors Evaluation* (EFE)

External Factors Evaluation (EFE)				
No	Peluang (<i>Opportunity/O</i>)	Bobot	Rating	Skor Bobot x Rating
	A	B	AxB
	A	B	AxB
	A	B	AxB
dst	A	B	AxB
Jumlah O		Total A		Total AxB
N0	Ancaman (<i>Treats/T</i>)	Bobot	Rating	Skor Bobot x Rating
	A	B	AxB
	A	B	AxB
	A	B	AxB
Dst	A	B	AxB
Jumlah T		Total A		Total AxB

Total EFE	1		Total O + Total T
------------------	----------	--	--------------------------

Matriks IFE dan matrix EFE dibuat dengan menggunakan 5 langkah berikut:

Tahap 1. Identifikasi Faktor Kunci Internal dan Eksternal

Pada tahap ini mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman perusahaan. Identifikasi dilakukan 10 sampai 20 faktor-faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi pengembangan usaha golla kambu (wajik Mandar), tetapi semakin banyak factor internal dan eksternal yang relevan teridentifikasi maka kekuatan analisis matriks IFE dan matrix EFE akan semakin baik.

Tahap 2. Pemberian Bobot

Setelah mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam matriks IFE serta peluang dan ancaman dalam matriks EFE yang mempengaruhi pengembangan usaha wajik lokal Mandar, selanjutnya menetapkan bobot (yang menunjukkan derajat kepentingan atau mengacu pada skala prioritas atau faktor yang menjadi kunci sukses bisnis perusahaan) yang berkisar antara angka 0,00 sampai dengan 1,00 untuk setiap faktor. Bobot ditetapkan pada faktor menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut. Angka nol berarti tidak penting sedangkan angka satu menunjukkan sangat penting. Faktor dengan derajat kepentingan terbesar dalam kinerja organisasi harus diberi bobot tertinggi. Setelah menetapkan bobot pada masing masing faktor maka perlu dipastikan bahwa jumlah dari semua bobot harus sama dengan 1.00 (atau 100 jika menggunakan 0 sampai 100 bobot skala).

Tahap 3. Penetapan Skala

Menetapkan peringkat untuk masing-masing faktor. Skala rating dapat sesuai preferensi yang dikehendaki. Skala rating dari 1 sampai 4 yang digunakan untuk mengukur kekuatan pada faktor internal dan peluang pada usaha wajik lokal Mandar. Dengan kriteria untuk 1 berarti tidak baik, 2 kurang baik, 3 baik dan 4 sangat baik. Sedangkan, skala rating dari 1 sampai 4 yang digunakan untuk mengukur kelemahan pada faktor internal dan ancaman pada faktor eksternal usaha golla kambu. Dengan kriteria untuk 1 berarti tidak mendesak, 2 kurang mendesak, 3 mendesak dan 4 sangat mendesak.

Tahap 4. Kalkulasi Bobot dan Skala

Setelah matrik IFE dan matrix EFE terbentuk (faktor, bobot dan skala telah ditetapkan) langkah selanjutnya adalah mengalikan komponen bobot dan skala penilaian.

Tahap 5. Menjumlahkan Bobot dengan Skala Penilaian

Langkah terakhir dalam membangun matriks IFE dan matrix EFE adalah untuk menjumlahkan nilai tertimbang untuk masing-masing faktor. Hasil dari tahap ini adalah skor akhir.

b. Matriks IE

Matriks IE atau matriks internal eksternal merupakan alat manajemen strategi yang digunakan untuk menganalisis kondisi kerja untuk memperoleh strategis bisnis di tingkat korporasi yang lebih detail (Rangkuti, 2006).

Gambar 1. Matriks Internal Eksternal (IE)

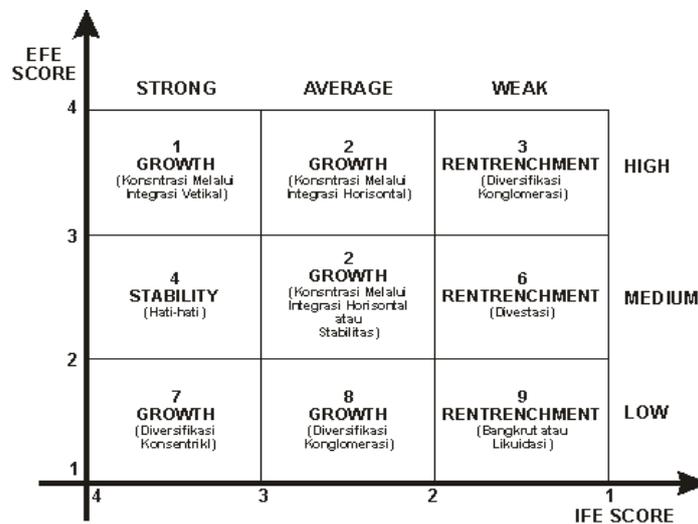


Diagram matrix IE mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan yang pada prinsipnya dapat dikelompokkan dalam 3 strategi utama (Rangkuti, 2009) yaitu; 1) **Growth Strategy** yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri yaitu sel 1, 2, dan 5 atau upaya diversifikasi yaitu sel 7 dan 8, 2) **Stability Strategy** merupakan stratei yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan yaitu sel 4, 3) **Retrenchment Strategy** merupakan usaha untuk memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan. Adapun 9 sel strategi yang diterkelompokkan dalam 3 strategi utama, sebagai berikut:

Sel 1: Strategi konsentrasi melalui integrasi vertikal

Strategi pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara menjalin kerjasama dengan supplier atau dengan cara menambah jaringan distribusi. Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat dalam industri yang berdaya tarik tinggi.

Sel 2: Strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk atau jasa. Tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan skala ekonomi baik di produksi maupun pemasaran.

Sel 3: Strategi penciutan

Strategi *turnaround* adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Sel 4: Strategi stabilitas

Strategi stabilitas adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.

Sel 5: Strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal atau stabilitas

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain dan meningkatkan jenis produk/jasa. Tujuannya adalah menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit. Perusahaan yang berada dalam sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui akuisisi atau *joint ventures* dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

Sel 6: Strategi divestasi

Strategi divestasi dilaksanakan apabila manajer tidak mampu untuk memperbaiki kinerja perusahaan dan gagal memutar arah kecenderungan perusahaan menuju perusahaan yang siap kembali berkembang.

Sel 7: Strategi diversifikasi konsentrik

Strategi diversifikasi konsentrik terjadi apabila perusahaan memutuskan melakukan ekspansi usaha dengan menambah unit usaha baru, baik dengan cara pertumbuhan internal maupun akuisisi, pada bidang usaha yang masih memiliki keterkaitan langsung maupun tidak langsung, dalam bidang usaha yang sebelumnya telah dimiliki.

Sel 8: Strategi diversifikasi konglomerasi

Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi posisi kompetitif yang tidak begitu kuat dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut menuntut perusahaan itu melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain.

Sel 9: Strategi likuidasi

Strategi ini dilaksanakan dengan menjual harta kekayaan perusahaan, baik yang berwujud maupun tidak berwujud secara individual.

2. Analisis SWOT

SWOT singkatan dari kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*) pada item perusahaan serta peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis SWOT merupakan alat pencocokan (*matching tool*) dalam membantu manager untuk mengembangkan strategi yang efektif dalam memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman (Rangkuti, 2009). Berikut ini gambar 2 matriks SWOT:

Gambar 2. Analisis Matriks SWOT

INTERNAL FAKTOR		STRENGTHS (Kekuatan)					WEAKNESSES (Kelemahan)					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
EKSTERNAL FAKTOR	OPPORTUNITIES (Peluang)	1	STRATEGI SO Gunakan Kekuatan, memanfaatkan Peluang					STRATEGI WO Atasi Kelemahan, memanfaatkan Peluang				
		2										
3												
4												
5												
THREATS (Ancaman)	1	STRATEGI ST Gunakan Kekuatan, hindarkan Ancaman					STRATEGI WT Minimalkan Kelemahan, dan hindarkan Ancaman					
	2											
	3											
	4											
	5											

Adapun 4 komponen strategi SWOT adalah:

- Strategi SO**, merupakan strategi yang mengoptimalkan faktor kekuatan dan memanfaatkan peluang
- Strategi ST**, merupakan strategi yang mengoptimalkan faktor kekuatan dan mengatasi ancaman.
- Strategi WO**, merupakan strategi yang memanfaatkan faktor peluang dan meminimalkan kelemahan.
- Strategi WT**, merupakan strategi yang bersifat *defensif* dan berupaya meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

1.1. Matriks IFE (*Internal Factors Evaluation*) Usaha Wajik Lokal Mandar

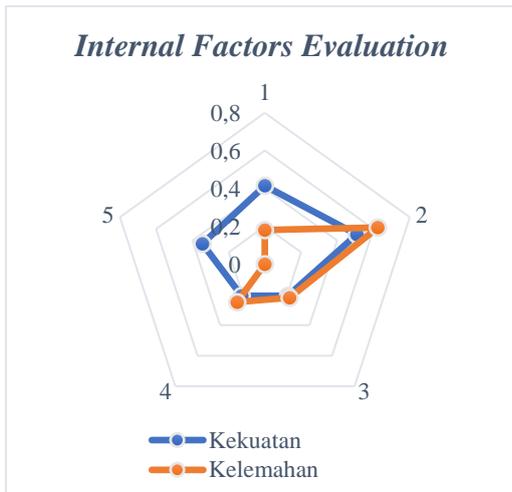
Faktor-faktor internal pengembangan usaha wajik lokal Mandar dilakukan dengan mengidentifikasi faktor-faktor internal (*internal factors evaluation*) berdasarkan indikator kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Analisis ini bertujuan untuk menilai dan mengevaluasi faktor-faktor strategis internal yang berpengaruh terhadap keberhasilan usaha *home industry* wajik lokal Mandar yang direkomendasikan dalam strategi pengembangannya. Faktor-faktor internal dijabarkan dalam tabel matriks IFE berikut ini:

Tabel 4. Analisis Matriks IFE Pengembangan Usaha *Home Industry* Wajik Lokal Mandar

No	Faktor –Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
A. Kekuatan (<i>strenghts</i>)				
1	100% menggunakan bahan baku lokal	0.138	3	0.414
2	Kemasannya unik dan alami	0.127	4	0.508
3	Tidak menggunakan bahan pengawet	0.069	3	0.207
4	Bahan baku mudah diperoleh	0.104	2	0.208
5	Tersedia banyak tenaga kerja	0.115	3	0.345
	Total Kekuatan	0.553		1.682
B. Kelemahan (<i>weaknesses</i>)				
1	Modal terbatas	0.126	2	0.180
2	Kualitas sumber daya manusia rendah	0.126	3	0.624
3	Teknologi rendah	0.080	2	0.220
4	Pengolahan bersifat konvensional	0.115	3	0.249
	Total Kelemahan	0.447		1.273
Total		1		2.955
Selisih Total Kekuatan – Total Kelemahan= S – W = X = 0.106				

Berdasarkan analisis matriks IFE pada tabel 23 di atas menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan usaha *home industry* wajik lokal Mandar dari sisi kekuatan (*strengths*) mempunyai nilai kumulatif sebesar 0.553 lebih besar dibandingkan nilai kumulatif dari sisi kelemahan (*weaknesses*) yaitu sebesar 0.447. Keadaan ini menunjukkan bahwa pengembangan usaha *home industry* wajik lokal Mandar pada faktor kekuatan lebih besar dibandingkan faktor kelemahan yang akan menghambatnya.

1.2. Diagram IFE (*Internal Factors Evaluation*)



Urutan Faktor Kunci IFE dari Skor Tertinggi hingga Terendah			
Skor	Strengths	Skor	Weaknesses
0.508	Kemasannya unik dan alami	0.624	Kualitas SDM rendah
0.414	100% menggunakan bahan baku lokal	0.249	Pengolahan bersifat konvensional
0.345	Tersedia banyak tenaga kerja	0.220	Teknologi rendah
0.208	Bahan baku mudah diperoleh	0.180	Modal terbatas
0.207	Tidak menggunakan bahan pengawet		

1.3. Matriks EFE (*External Factors Evaluation*) Usaha Wajik Lokal Mandar

Faktor-faktor eksternal pengembangan usaha wajik lokal Mandar dilakukan dengan mengidentifikasi faktor-faktor eksternal (*external factors evaluation*) berdasarkan indikator peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Analisis ini bertujuan untuk menilai dan mengevaluasi faktor-faktor strategis eksternal yang berpengaruh terhadap keberhasilan usaha *home industry* wajik lokal Mandar yang direkomendasikan dalam strategi pengembangannya. Faktor-faktor eksternal dijabarkan dalam tabel matriks EFE berikut ini:

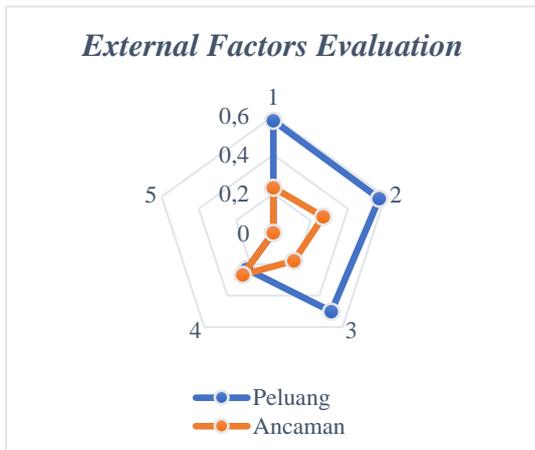
Tabel 5. Analisis Matriks EFE Pengembangan Usaha *Home Industry* Wajik Lokal Mandar

No	Faktor –Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
A. Peluang (<i>Opportunities</i>)				
1	Harga bersaing	0.192	3	0.576
2	Peluang pasar terbuka luas	0.142	4	0.568
3	Infrastruktur mendukung	0.167	3	0.501
4	Tersedia teknologi informasi dan komunikasi	0.116	2	0.232
	Total Peluang	0.617		1.877
B. Ancaman (<i>Threats</i>)				
1	Kurangnya dukungan pemerintah	0.116	2	0.232
2	Persaingan dengan produk lain	0.089	3	0.267
3	Pemasaran bersifat manual	0.089	2	0.178
4	Kurangnya inovasi	0.089	3	0.267
	Total Ancaman	0.383		1.035
Total		1		2.912
Selisih Total Peluang – Total Ancaman = O – T = Y = 0.234				

Berdasarkan analisis matriks EFE pada tabel 5 di atas, menunjukkan bahwa nilai kumulatif dari sisi peluang (*opportunities*) sebesar 0.617 lebih besar dibandingkan nilai kumulatif dari sisi ancaman (*treaths*) sebesar 0.383 keadaan ini menunjukkan bahwa faktor

peluang untuk pengembangan agribisnis rumput laut di Kabupaten Bantaeng lebih besar dari pada faktor ancaman yang akan menghambatnya.

1.4. Diagram EFE (*External Factors Evaluation*)



Urutan Faktor Kunci EFE dari Skor Tertinggi hingga Terendah			
Skor	Opportunities	Skor	Threats
0.576	Harga bersaing	0.267	Persaingan dengan produk lain
0.568	Peluang pasar terbuka luas	0.267	Kurangnya inovasi
0.501	Infrastruktur mendukung	0.267	Pemasaran bersifat manual
0.232	Tersedia teknologi informasi dan komunikasi	0.232	Kurangnya dukungan pemerintah

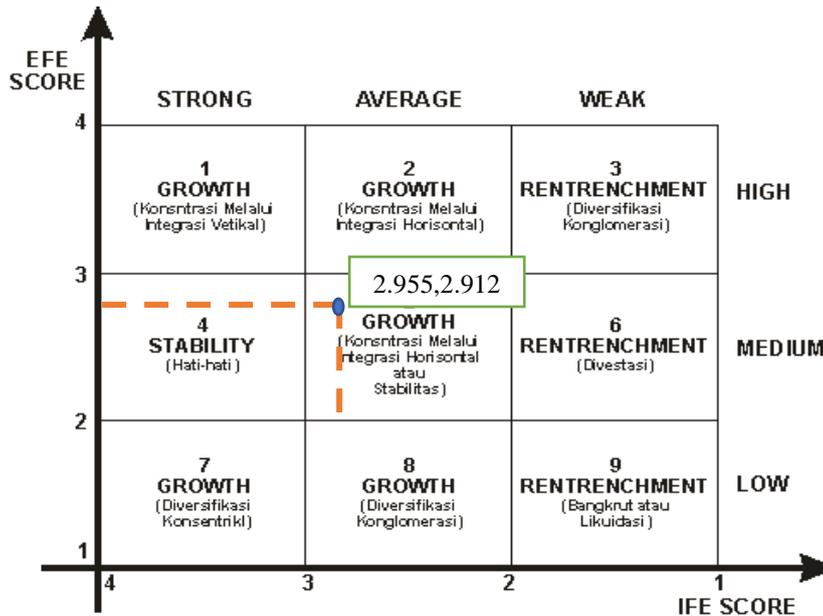
3.5. Matriks IE

Setelah dilakukan analisis faktor-faktor internal dan eksternal dalam tabel IFE (*Internal Factors Evaluation*) dan EFE (*Eksternal Factors Evaluation*) di atas, selanjutnya adalah matriks *Internal* dan *External* (IE).

Matriks internal eksternal digunakan untuk memposisikan dari berbagai divisi dalam sebuah perusahaan terhadap sembilan sel strategi. Di setiap ukuran sel strategi menggambarkan kondisi strategi bisnis perusahaan.

Dari hasil total skor faktor kekuatan dan kelemahan pada matriks IFE yaitu 2.955 dan total skor faktor peluang dan ancaman pada matriks EFE yaitu 2.912. Posisi strategi usaha *home industry* wajik lokal Mandar berada pada sel strategi 5 yaitu *growth strategy* yang merupakan strategi yang memiliki posisi konsentrasi melalui integrasi horizontal atau stabilitas yang artinya bahwa dengan berkonsentrasi pada kekuatan dan kelemahan yang dimiliki usaha wajik lokal Mandar akan mampu bertahan menghadapi peluang dan ancaman yang akan menghambatnya, sebagaimana terlihat pada gambar berikut.

Gambar 3. Diagram Matriks Internal External (IE)

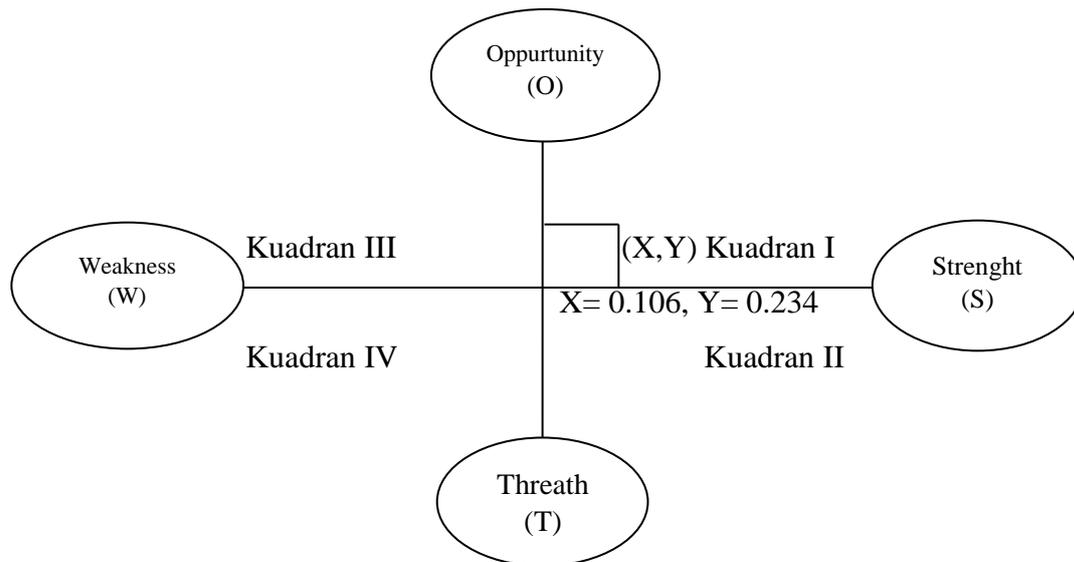


Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas usaha wajak lokal Mandar dengan cara membangun dilokasi yang lain dan meningkatkan varian dari wajak lokal yang selama ini, belum memiliki varian rasa yang beraneka ragam. Tujuannya adalah menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit. Perusahaan atau usaha *home industry* yang berada dalam sel ini dapat memperluas pangsa pasar, fasilitas produksi ditingkatkan, dan penggunaan teknologi melalui akuisisi atau *joint ventures* dengan unit usaha lain dalam industri yang sama agar bisa bertumbuh lebih besar. Sebagaimana diketahui bahwa unit usaha wajak lokal Mandar masih merupakan usaha rumahan dalam skala kecil, terlihat dari besaran modal yang dimiliki oleh masing-masing pelaku usaha *home industry*.

3.6. Matriks SWOT

Setelah dilakukan analisis faktor-faktor internal dan eksternal dalam tabel IFE (*Internal Factors Evaluation*) dan EFE (*Eksternal Factors Evaluation*) di atas, selanjutnya dilakukan analisis SWOT berdasarkan diagram analisis SWOT di bawah ini:

Gambar 4. Kuadran Analisis SWOT



Hasil dari tabel IFE dan EFE di atas dapat dilihat bahwa strategi yang dihasilkan berada pada kuadran I dimana sumbu X = hasil dari total kekuatan – total kelemahan ($S - W = 0,106$) dan sumbu Y = hasil dari total peluang – total ancaman ($O - T = 0,234$) ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Usaha wajik lokal Mandar tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth-oriented strategy*).

Tabel 6. Analisis Matriks SWOT Strategi Pengembangan Usaha Wajik Lokal Mandar

Faktor -Faktor Internal	Strenghts (S)	Weaknesses (W)
Faktor - Faktor Eksternal	<ol style="list-style-type: none"> 1. 100% menggunakan bahan baku lokal 2. Kemasannya unik dan alami 3. Tidak menggunakan bahan pengawet 4. Bahan baku mudah diperoleh 5. Tersedia banyak tenaga kerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modal terbatas 2. Kualitas sumber daya manusia masih rendah 3. Teknologi rendah 4. Pengolahan bersifat konvensional
	Opportunities (O)	Strategi S – O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Harga bersaing 2. Peluang pasar terbuka luas 3. Infrastruktur mendukung 4. Tersedia teknologi informasi dan komunikasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ekspansi pasar keluar wilayah Sulawesi Barat 2. Mempertahankan nilai-nilai khas lokalannya dengan tetap meningkatkan kualitas produk dan kemasan yang berorientasi pasar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Akses kemudahan pada pinjaman modal usaha agar mampu meningkatkan kapasitas produk. 2. Memberikan pelatihan terkait teknologi dan pengolahan produk

Treaths (T)	Strategi S – T	Strategi W – T
1. Persaingan dengan produk lain 2. Kurang inovasi 3. Pemasaran bersifat manual 4. Kurangnya dukungan pemerintah	1. Menambah varians rasa dan menstandarisasi produk bernilai pasar 2. Dukungan pemerintah terkait pelatihan pemasaran dan inovasi produk	1. Intervensi teknologi dalam proses pemasaran dan pengolahan

Berdasarkan pada tabel 6 di atas, dapat dirumuskan beberapa alternatif strategi pengembangan usaha *home industry* wajik lokal Mandar. Hasil perumusan strategi pengembangan wajik lokal Mandar yang dimaksud adalah sebagai berikut :

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

a) Ekspansi pasar keluar wilayah Polewali Mandar dan Sulawesi Barat

Wajik lokal Mandar atau dalam Bahasa Mandar populer dengan nama “golla kambu” adalah salah satu produk khas lokal yang hanya bisa dijumpai di wilayah Sulawesi Barat terutama di Polewali Mandar. Walaupun wajik adalah produk makanan yang bisa dijumpai di mana saja, namun wajik lokal Mandar punya ciri khas pembeda dengan wajik lain. Wajik lokal Mandar tidak dijual di luar wilayah tersebut sehingga Sulawesi Barat hanyalah satu-satunya pasar yang menjual wajik lokal.

Melihat potensi dan animo para pembeli oleh-oleh khususnya wajik lokal Mandar maka produk ini potensi untuk diekspansi pasarnya di luar Sulawesi Barat. Selain itu, produk ini perlu di bawa ke pameran bertaraf nasional untuk diperkenalkan kepada daerah lain. Wajik lokal Mandar adalah salah satu produk yangm memiliki potensi mampu berkompetisi dengan produk oleh-oleh lain, dengan pertimbangan bahwa, rasa dan orisinalitas lebih baik dibandingkan dengan wajik daerah lain. Demikina halnya dengan dodol garut, yang dulunya merupakan produk *home industry* yang hanya dijual di Garut, sekarang telah mengangkat nama Garut sebagai daerah asal penghasil dodol tersebut. Pasarnya telah menjangkau pasara-pasar potensial seperti hypermart, lotte mart, carrefour dan pasar-pasar ptensial lainnya. Ke depannya, diharapkan wajik lokal Mandar memiliki posisi strategis untuk memasuki pasar potensial di luar Sulawesi Barat.

Ketika memilih sebuah pasar atau saluran distribusi pasar, perusahaan perlu menrapkan kriteria 3C yaitu *channel market*, *coverage* dan *cost*. Pertimbangan tersebut didasarkan pada jenis pasar, jumlah pelanggan potensial, konsentrasi geografis pasar serta jumlah dan ukuran pesanan.

Distribusi logistic dalam menjangkau pasar terhadap produk UMKM yang tidak tahan lama penanganannya menggunakan *wholestock* dimana produk harus segera disalurkan ke tangan konsumen. Distribusi sangta memegang peranan penting untuk menjamin ketersediaan produk bagi konsumen (Ishak,).

b) Mempertahankan nilai-nilai khas lokal dengan tetap meningkatkan kualitas produk dan kemasan yang berorientasi pasar

Produk ini sudah ada sejak puluhan tahun yang lalu dan masih eksis hingga sekarang. Salah satu yang menarik dari wajik lokal Mandar yang menjadi *core competence*-nya adalah 100% menggunakan bahan lokal seperti kelapa Mandar, gula aren Mandar dan juga beras lokal Mandar. Selain itu, kemasan wajik lokal Mandar memiliki keunikan dibandingkan dengan kemasan wajik lokal Mandar daerah lain. Kemasannya diambil dari daun pisang yang dikeringkan hingga berwarna coklat. Nilai-nilai khas lokal perlu dipertahankan sehingga menjadi ciri utama bahwa wajik ini berasal dari daerah Mandar.

Nilai-nilai khas lokal atau biasa disebut kearifan lokal (*local wisdom*) dapat dipahami sebagai gagasan setempat yang bersifat bijaksana, bernilai baik penuh kearifan yang tertanam dalam suatu kelompok masyarakat. Kearifan lokal merupakan nilai yang telah mentradisi dalam satu daerah sebagai suatu kebenaran (Gobyah,2009). Kearifan lokal sebagai keunggulan dalam masyarakat setempat maupun geografis dalam arti luas. Kearifan lokal merupakan produk bentukan yang perlu dipertahankan secara terus menerus. Sumber nilai dari kearifan lokal berasal dari nilai-nilai yang berasal dari alam yang dipelajari oleh manusia kemudian diterima oleh masyarakat (Sartini,2004).

Bertumpu pada nilai dan budaya lokal, bukan berarti ketinggalan zaman. Pada produk wajik lokal Mandar perlu terus ditingkatkan kualitas produk yang mana belum memiliki label halal, P-IRT, *expired date* dan lain sebagainya. Selain ini, kemasan luar wajik lokal Mandar belum di merk, padahal merek merupakan salah faktor yang mempengaruhi keputusan pembelian oleh konsumen (Kotler,2006). Oleh karena itu, sehingga ke depannya sangat penting untuk membuat merk dan memenuhi prosedur standar pasar agar memiliki akses yang lebih luas untuk pemasarannya, juga untuk lebih meyakinkan konsumen jika wajik lokal Mandar adalah produk yang layak untuk dibeli, higienis, halal dan enak.

2. Strategi W- O (*Weakness-Opportunity*)

a) Akses kemudahan pada pinjaman modal usaha agar mampu meningkatkan kapasitas produk

Berdasarkan penelusuran data di lokasi penelitian, akses terhadap modal bagi pemilik *home industry* belum ada, sehingga hampir keseluruhan pemilik usaha menggunakan modal sendiri. Usaha yang dijalankan skalanya masih kecil dengan modal rata-rata yang dimiliki antara Rp. 1,000,000 – Rp.15,000,000 tergantung kemampuan dari besaran modal pribadi yang dimiliki. Meskipun terdapat unit BRI mikro, namun belum bisa diakses oleh pemilik *home industry* wajak lokal Mandar. Pendapatan usaha *home industry* wajak lokal Mandar belum meingkat secara signifikan dan masih menjadi penghasilan alternatif bukan penghasilan utama.

Oleh karena itu, pemerintah dan *stakeholders* terkait pengembangan usaha mikro, kecil dan menengah perlu memberikan kemudahan dalam akses modal agar dapat meningkatkan kapasitas produksi sehingga pendapatan usaha juga meningkat. Usaha wajak lokal Mandar adalah usaha yang tergolong mikro berdasarkan UU No. 28 Tahun 2008 bahwa jika jumlah asset kurang dari Rp.50 juta, maka tergolong dalam usaha mikro. *Micro enterprise* adalah salah satu jenis usaha di mana pemiliknya memiliki sifat pengrajin atau keinginan untuk berusaha namun belum berorientasi pada sifat kewirausahaan (Rahmana,2008).

b) Memberikan pelatihan terkait teknologi dan pengolahan produk

Peralatan dalam membuat wajak lokal Mandar masih sangat konvensional dengan peralatan yang sederhana. Salah satu penyebabnya adalah terbatasnya modal yang dimiliki untuk membeli peralatan dengan kapasitas yang besar. Penyebab lainnya adalah rendahnya kemampuan sumber daya manusia dalam penggunaan peralatan berteknologi tinggi dan pengolahan produk. Ke depannya, dibutuhkan pelatihan terkait hal tersebut untuk meningkatkan pengetahuan baik pemilik usaha maupun karyawan yang rata-rata berpendidikan sekolah dasar.

Berdasarkan hasil penelusuran, pemilik usaha wajak lokal Mandar hampir tidak pernah mengikuti pelatihan, seminar atau workshop terkait pengembangan usahanya. Pelibatan pengusaha lokal dalam sebuah pelatihan, training dan seminar dapat membantu mereka untuk meningkatkan kapasitas diri dan pengetahuan terkait usaha.

Usaha mikro, kecil dan menengah memiliki peran strategis dalam perekonomian Indonesia. Usaha tersebut mendukung pengembangan sektor ekonomi. Jumlah pelaku UKM yang besar tidak disertai dengan bekal pengetahuan dan tingkat Pendidikan yang cukup. Dalam upaya pengembangan usaha mikro, kecil dan menengah perlu adanya pelatihan dan pembinaan secara simultan. Hasil uji regresi pada penelitian (Irawati,2018) membuktikan bahwa pelatihan dan pembinaan berpengaruh secara

simultan terhadap pengembangan usaha kecil dan menengah dengan nilai beta sebesar 0.675.

Pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan teroganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu (Susilo, *et al.*, 2014; Irawati, 2018).

3. Strategi S -T (*Strenght-Threath*)

a) Menambah varians rasa produk dengan produk yang telah terstandardisasi

Wajik lokal Mandar yang paling banyak diujakan adalah rasa original. Padahal, Polewali Mandar merupakan salah satu daerah penghasil durian. Durian bisa digunakan untuk menambah variasi rasa yang lebih enak sehingga konsumen lebih tertarik untuk membeli. Selain rasanya yang belum bervariasi, telah disebutkan sebelumnya bahwa wajik lokal Mandar belum memenuhi persyaratan standar layak masuk pasar.

Salah satu strategi pemasaran yang sukses dijalankan oleh perusahaan sekelas teh kotak Ultrajaya adalah menambah varian rasa yang baru yang berbeda yaitu *blackcurrent*, *orange* dan *apple* dengan tujuan untuk menarik konsumen agar tetap setia pada teh kotak ultrajaya. Hal ini senada dengan pendapat (Kotler, 2005) bahwa keputusan konsumen dalam membeli produk dipengaruhi oleh faktor yang ditimbulkan oleh rangsangan dari dalam pemasaran maupun faktor dari luar. Variasi produk berasal pada rangsangan pemasaran yang berasal dari produk. Beberapa unsur yang dimiliki oleh produk yang mempengaruhi keputusan pembelian konsumen seperti; (1) keanekaragaman produk (*product variety*), (2) kualitas produk (*quality*), (3) rancangan produk (*design*), (4) ciri-ciri produk (*features*), (5) merek produk (*brand name*), (6) kemasan produk (*packaging*), (7) tingkat pelayanan (*service*), (8) garansi (*warranties*), (9) ukuran produk (*size*), (10) pengembalian (*return*) (Kotler, 2006).

b) Dukungan pemerintah terkait pelatihan pemasaran dan inovasi produk

Selain pelatihan terkait teknologi, juga pelatihan terkait pemasaran dan inovasi produk sangat dibutuhkan. Mengingat bahwa, produk wajik lokal Mandar dari dulu hingga sekarang tidak mengalami perubahan yang signifikan baik dari segi bentuk, rasa maupun kemasan produknya. Wajik lokal Mandar sebagai produk lokal khas Mandar perlu dikembangkan lebih luas mengingat produk ini merupakan produk lokal yang memiliki potensi untuk dikembangkan lebih baik lagi. Wajik lokal Mandar masih jauh dari kata inovasi dan pemasarannya yang masih konvensional.

3. Strategi W-T (*Weakness – Threat*)

- **Intervensi teknologi dalam proses pemasaran dan pengolahan**

Produk-produk *home industry* sejenis, saat ini banyak dipasarkan melalui online/internet agar dibeli dan dikenal lebih jauh oleh masyarakat luas. Wajik lokal Mandar Mandar masih dipasarkan secara manual, yaitu pembeli datang langsung ke kios-kios tempat wajik lokal Mandar dipasarkan.

3.7. Wajik Lokal Mandar sebagai Kompetensi Inti (*Core Competence*)

Kompetensi inti adalah mata air pengembangan bisnis baru dengan memfokuskan kepada strategi pada tingkat usaha yang dijalankan. Pemilik usaha dalam hal ini *home industry* menerapkan manajemen yang strategis melalui program membangun merk yang bertujuan untuk berkompetisi pada level yang lebih tinggi dalam ruang lingkup ekonomi. Persaingan yang kompetitif baik antar jenis produk maupun dengan produk berbeda jenis dalam *core* (inti) yang sama. Jika tidak, perusahaan atau usaha tersebut perlu di analisis dan diterapkan strategi yang progresif dalam pengembangannya.

Wajik lokal Mandar atau “golla kambu” memiliki kekhasan dengan tetap mempertahankan nilai-nilai lokal dalam pembuatannya. Keseluruhan bahan baku adalah dengan memanfaatkan sumber daya lokal Mandar dan keunikan yang dimiliki dibanding wajik lain yang susah ditiru yaitu pembungkusnya terbuat dari daun kering berwarna kecokelatan. Nilai-nilai lokal Mandar ini tetap dipertahankan dalam proses membuat produk wajik lokal.

Terdapat 3 (tiga) parameter dalam mengukur kompetensi inti pada usaha *home industry* wajik lokal Mandar yaitu:

1. Kompetensi inti memiliki akses potensial terhadap pasar

Kios-kios yang berjualan wajik lokal Mandar berada di sepanjang jalan poros provinsi tepatnya di Campalagian, Kabupaten Polewali Mandar yang merupakan tempat lalu lalang kendaraan umum yang menuju kota Makassar dan kota-kota lainnya. Kios-kios yang menjajakan wajik lokal Mandar berjejer di sepanjang jalan yang letaknya berdekatan dengan pasar tradisional. Identifikasi pasar potensial produk UMKM dapat dilakukan dengan memperhatikan berbagai hal seperti (1) lokasi mudah dikenali dan terlihat banyak orang, (2) lalu lintas padat dan banyak orang yang melintas, (3) lokasi berada dekat dengan fasilitas umum dan (4) berada dekat dengan pemukiman penduduk.

Melihat segmentasi pasar pada wajik lokal Mandar adalah pengunjung yang membutuhkan oleh-oleh khas daerah, sehingga pemilihan lokasi yang dilakukan untuk menjual wajik lokal Mandar sudah tepat. Segmentasi pasar dibutuhkan untuk menghasilkan strategi pemasaran yang kuat (Effendy, *et al*, 2015). Salah satu pembentuk kuatnya strategi adalah fokus kepada pelanggan. Setelah diperoleh

segmentasi pasar, maka selanjutnya adalah analisis persepsi konsumen dengan mengetahui karakteristik, minat dan tipe konsumsi. Hal ini dapat membantu dalam kesuksesan produk yang akan dipasarkan (Rizki, *et al.*, 2013)

Pada jangkauan pasar yang lebih luas, yang mana pada kenyataannya, wajik lokal Mandar hanya dapat ditemukan di tanah Mandar, namun pelaku usaha *home industry* tidak menutup keran pasar untuk dijual di daerah lain di luar tanah Mandar. Bahkan, wajik lokal ini, memiliki potensi pasar yang strategis jika produk di berikan inovasi dan memenuhi kriteris standar produk yang layak memasuki pasar-pasar potensial seperti indomaret, alfa mart dan sebagainya.

Pada saat kita berkunjung ke supermarket, baik di tanah Mandar maupun diluar tanah Mandar, belum bisa menjumpai wajik lokal Mandar. Produk ini hanya dijual di kios-kios dan pasar. Padahal tidak menutup kemungkinan, jika dikemas dengan lebih professional dan memenuhi standar mutu produk unggul, produk ini bisa menjadi produk khas daerah yang mampu bersaing dengan produk oleh-oleh khas daerah lain. Selain supermarket sebagai pasar potensial, wajik lokal Mandar bisa dipasarkan lewat internet, yang selama ini sama sekali belum dilakukan oleh pemilik usaha *home industry* wajik lokal Mandar.

2. Memberikan kontribusi terhadap manfaat yang diterima pelanggan.

Setiap pengunjung yang datang ke tanah Mandar, yang pertama kali dicari adalah oleh-oleh khas daerah. Tentunya, oleh-oleh khas daerah yang melekat diingatan adalah wajik lokal Mandar atau “golla kambu”. Wajik lokal ini sudah mencari ciri khas daerah Mandar sejak puluhan tahun yang lalu. Bahan baku dalam membuat wajik lokal adalah bahan baku alami yaitu menggunakan gula aren dan kelapa Mandar. Selain itu, golla kambu tidak menggunakan bahan pengawet. Salah satu cara pembuat wajik lokal Mandar untuk membuat produknya bertahan lama bukan karena mengandung bahan pengawet, tetapi wajik lokal dimasak dalam waktu yang cukup lama, bahkan sebagian masih menggunakan tungku dan arang dalam proses pembuatannya.

Di era modern ini, masyarakat menginginkan cemilan sehat, yang tidak membahayakan kesehatan jika di konsumsi. Salah satu diantaranya adalah menghindari makanan yang mengandung bahan pengawet. Penggunaan bahan pengawet bila dosisnya tidak diatur, akan menimbulkan kerugian bagi pemakainya baik secara langsung maupun tidak langsung yang bersifat akumulatif (Cahyadi, 2009). Walaupun golla kambu belum memiliki label tanggal kadaluarsa (*expired date*) atau label *best before* yang harusnya

dimiliki oleh produk komersial (Asiah,2018), produk ini mampu bertahan dalam jangka waktu 2 hingga 3 minggu.

Undang-undang Nomor 18 tahun 2012 tentang pangan, menjelaskan bahwa bahan tambahan pangan yang ditambahkan ke dalam produk untuk mempengaruhi sifat bahan pangan. Penggunaan bahan tambahan pada produk pangan tidak memiliki resiko terhadap kesehatan manusia. Namun, penggunaan tambahan yang berlebihan tidak dibenarkan karena dapat membahayakan bagi kesehatan.

Ruang lingkup bahan tambahan pangan (BTP) menurut BPOM RI No 22 tahun 2013, mempunyai atau tidak mempunyai nilai gizi, yang sengaja ditambahkan ke dalam pangan untuk tujuan teknologis pada pembuatan, pengolahan, perlakuan, pengepakan, pengemasan penyimpanan dan pengangkutan pangan yang diharapkan menghasilkan suatu komponen yang mempengaruhi sifat pangan tersebut baik langsung maupun tidak langsung [18].

Menurut Permenkes RI No.722/Menkes/Per/IX/88 bahan tambahan pangan berupa antioksidan, antikempal, pengawet, pewarna alami dan sintetik, pemanis buatan, pengatur keasaman, pengeras, sekuestran, pemutih dan pematang tepung, pengemulsi, pengental, pemantap, penyedap rasa dan penguat rasa.

3. Kompetensi inti yang dimiliki pada perusahaan membuat pesaing kesulitan untuk meniru.

Salah satu keunikan yang sulit ditiru oleh pesaing pada usaha *home industry* wajik lokal Mandar adalah kemasannya yang berasal dari bahan alami yaitu daun pisang yang dikeringkan. Nilai-nilai tradisional lokal masih dipertahankan sehingga menjadi ciri pembeda wajik lokal Mandar dengan wajik dari daerah lainnya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Adapun kesimpulan yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Strategi SO yaitu ekspansi pasar keluar daerah wilayah Sulawesi Barat dan mempertahankan nilai-nilai lokalitas dengan tetap meningkatkan kualitas produk dan kemasan.
2. Strategi WO yaitu akses kemudahan bagi pelaku *home industry* wajik lokal Mandar pada pinjaman modal agar mampu meningkatkan kapasitas produksi dan memberikan pelatihan terkait teknologi dan pengolahan produk.
3. Strategi ST yaitu menambah variasi rasa dan menstandarisasi produk bernilai pasar dan dukungan pemerintah terkait pelatihan pemasaran dan inovasi produk.

4. Strategi WT yaitu intervensi teknologi dalam proses pemasaran dan pengolahan.
5. Wajik lokal Mandar atau “golla kambing” adalah produk *core competence* Mandar yang memiliki ciri khas lokal yaitu keseluruhan bahan baku memanfaatkan sumber daya lokal dengan keunikan yang dimiliki dibanding wajik lain yang susah ditiru yaitu pembungkusnya terbuat dari daun kering berwarna kecokelatan.

Saran

Sebaiknya model bisnis baik *start up* maupun industri berbasis *home industry* terutama produk-produk yang menjadi keunggulan daerah dikelola dengan konsep bisnis model kanvas agar bisa menjadi atau kompetensi inti (*core competence*), salah satunya adalah wajik lokal Mandar.

Keterbatasan Penelitian

Populasi pada penelitian ini dibatasi oleh jumlah populasi yang sedikit sehingga semuanya dijadikan responden.

Ucapan Terima Kasih

Ucapan terima kasih disampaikan kepada Kemenristekdikti dan LPPM Universitas Sulawesi Barat yang telah membiayai penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Andajani, T.K. 2009. *Memahami Konsep Operasional UMKM*. Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian dan Kehutanan, Universitas Brawijaya. tatiek.lecture.ub.ac.id
- Asiah, N., Cempaka, L., dan David, W. 2018. *Panduan Praktis Pendugaan Umur Simpan Produk Pangan*. UB Press; Universitas Bakrie, Indonesia.
- BPS Provinsi Sulawesi Barat. *Sulawesi Barat dalam Angka 2015*. Provinsi Sulawesi Barat.
- BPS Kabupaten Polewali Mandar. *Polewali Mandar dalam Angka 2015*. Polewali Mandar
- Cahyadi, W. 2009. *Analisis dan Aspek Kesehatan Bahan Tambahan Pangan*. Edisi kedua. Jakarta; Bumi Aksara.
- Christiananta, B., Supratiwi, dan Daniel, D. R. 2007, *Manajemen Strategik*, Jakarta, Penerbit Universitas Terbuka.
- Effendy, U., Mustaniroh, S.A., dan Habyba, A.N. 2015. *Analisis Segmentasi dan Persepsi Konsumen terhadap Susu Pasteurisasi dengan Metode CHAID dan MDS (Studi Kasus pada “DAU Fresh Milk”)*. Prosiding Seminar dan Lokakarya Nasional FKPT-TPI, Program Studi TIP-UTM, 2-3 September 2015.
- Gobyah. 2009. *Local Wisdom di Indonesia*. Novian25.blogspot.com

- Jhonson, G., Scholes. K., and Whittington R.2008. *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, 8th edn*, FT Prentice Hall.
- Kotler, P dan Amstrong, G. 2006. *Principles of Marketing Eleventh Edition*. New Jersey: Prentice hall International Inc.
- Mauluddin, H. 2010. *Scanning Business Environment and Tools*, Malang. (www.kafebisnis2010.worldpress.com.akses 23 Februari 2018).
- Irawati, R. 2018. *Pengaruh Pelatihan dan Pembinaan terhadap Pengembangan Usaha Kecil*. Jurnal JIBEKA Volume 12 No.1, 2018: 74-82.
- Ishak, A.A. *Eksplorasi Peluang Pasar Potensial untuk Meningkatkan Penjualan Produk UMKM*. Universitas Narotama, Surabaya. jp.feb.unsoed.ac.id/932-1256-1-PB
- Kotler, P. 2005. *Manajemen Pemasaran*. PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Mahardika, T. 2018. *Bahan Tambahan pada Pangan dan Bahayanya (Formalin, Boraks, dan Pewarna Buatan)*. <http://www.scribd.com>
- Rahmana, A. 2008. *Kemitraan Usaha dan Masalahnya*. Fakultas Teknik Universitas Widyatama, Bandung
- Rangkuti, F, D. 2009. *Analysis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia
- Rangkuti, F, D. 2009. *Strategic Management: Manajemen Strategis Konsep*. Edisi 12. Jakarta, Salemba Empat.
- Riana, K. E. 2007, *Strategi Generik*, Jakarta, Materi Inisiasi Tutorial On-Line Universitas Terbuka.
- Sartini. 2004. *Menggali Kearifan Lokal Nusantara; Sebuah Kajian Filsafat*. Jurnal Filsafat, Agustus 2004, Jilid 37 No.2. Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Sugiyono. 1999. *Statistika untuk Penelitian*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Susilo., Bambang., Wijaya, H., dan Yuliati, N. 2014. *Pengaruh Pelatihan terhadap Pengembangan Usaha di KUD Marem Desa Serut Kecamatan Panti Kabupaten Jember*, Jember.
- Rizki, D.A. Munandar, J.M. dan Andrianto. 2013. *Periklanan dan Promosi Aspek Tambahan Komunikasi Terpadu*. Erlangga, Jakarta.

Lampiran

Lampiran 1. Kuesioner Bobot

Petunjuk khusus :

1. Nilai diberikan pada perbandingan berpasangan antara dua faktor (horizontal – vertikal) berdasarkan kepentingan atau pengaruhnya terhadap strategi pemerintah.
Untuk menentukan bobot setiap faktor digunakan skala 1, 2, dan 3 dengan keterangan skala sebagai berikut :
 - 1 : jika indikator horizontal ***kurang penting*** daripada indikator vertikal
 - 2 : jika indikator horizontal ***sama penting*** daripada indikator vertikal.
 - 3 : jika indikator horizontal ***lebih penting*** daripada indikator vertikal.
2. Penentuan bobot merupakan pandangan masing-masing responden terhadap faktor-faktor strategis internal dan eksternal.

Pemberian Bobot Faktor Strategis Internal dan Eksternal

Faktor Strategis Internal		A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
100% menggunakan bahan baku lokal	A										
Kemasan yang unik dan alami	B										
Tanpa bahan pengawet	C										
Bahan baku mudah diperoleh	D										
Tersedia banyak tenaga kerja	E										
Modal	F										
Akses Teknologi	G										
Pengolahan konvensional	H										
Total										Σ	1.00

Faktor Strategis Eksternal		A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
Harga bersaing	A										
Peluang pasar terbuka luas	B										
Infrastruktur mendukung	C										
Tersedia teknologi informasi dan komunikasi	D										
Kurangnya dukungan pemerintah	E										
Persaingan dengan produk lain	F										
Pemasaran bersifat manual	G										
Kurangnya inovasi	H										
Total										Σ	1.00

Lampiran 2. Kuesioner Penentuan Rating

Petunjuk:

1. Pemberian nilai rating diperoleh berdasarkan Kriteria Objektif dari faktor-faktor strategis Internal dan Eksternal yang di beri scoring
2. Pemberian rating masing-masing faktor strategis dilakukan dengan memberikan tanda centang (√)
3. Alternatif pemberian rating terhadap faktor-faktor strategis internal (kekuatan dan kelemahan) adalah sebagai berikut :
 - Nilai 1 = Merupakan Kelemahan utama organisasi (Mayor)
Jika Hasil Scoring Bernilai 1 - 1.49
 - Nilai 2 = Merupakan Kelemahan kecil organisasi (Minor)
Jika Hasil Scoring Bernilai 1.50 - 2.49
 - Nilai 3 = Merupakan Kekuatan kecil organisasi (Minor)
Jika Hasil Scoring Bernilai 2.50 - 3.49
 - Nilai 4 = Merupakan Kekuatan utama organisasi (Mayor)
Jika Hasil Scoring Bernilai 3.50 – 4.0

Faktor Strategis Internal	RATING			
	1	2	3	4
KEKUATAN				
100% menggunakan bahan baku lokal				
Kemasannya unik dan alami				
Tanpa bahan pengawet				
Bahan baku mudah diperoleh				
Tersedia banyak tenaga kerja				
KELEMAHAN				
Modal Terbatas				
Kualitas sumber daya manusia				
Teknologi rendah				
Pengolahan bsifat konvensional				

Sedangkan untuk pemberian rating terhadap faktor-faktor strategis eksternal (peluang dan ancaman) adalah sebagai berikut :

- Nilai 1 = Merupakan kondisi yang tidak diharapkan (buruk/respon kurang) bagi organisasi
Jika Hasil Scoring Bernilai 1 - 1.49
- Nilai 2 = Merupakan kondisi pada umumnya (respon rata-rata) bagi organisasi
Jika Hasil Scoring Bernilai 1.50 - 2.49
- Nilai 3 = Merupakan Kondisi yang diandalkan (respon diatas rata) bagi organisasi
Jika Hasil Scoring Bernilai 2.50 - 3.49
- Nilai 4 = Merupakan Kondisi superior (respon tinggi) bagi organisasi
Jika Hasil Scoring Bernilai 3.50 – 4.0

Faktor Strategis Eksternal	RATING			
PELUANG	1	2	3	4
Harga bersaing				
Peluang pasar				
Infrastruktur				
Teknologi informasi dan komunikasi				
ANCAMAN				
Dukungan pemerintah				
Persaingan dengan produk lain				
Pemasaran				
Inovasi				