

SKRIPSI

**ANALISIS MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENINGKATKAN
PROFITABILITAS UMKM ROTI KENARI KARTINI
KABUPATEN PINRANG**



OLEH :

**TENRIYATI T
NIM :19.2900.064**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN KEUANGAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
PAREPARE**

2023

**ANALISIS MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENINGKATKAN
PROFITABILITAS UMKM ROTI KENARI KARTINI
KABUPATEN PINRANG**



OLEH :

**TENRIYATI T
NIM :19.2900.064**

Skripsi Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) Pada
Program Studi Manajemen Keuangan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Institut Agama Islam Negeri Parepare

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN KEUANGAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
PAREPARE**

2023

PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING

Judul Skripsi : Analisis Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Profitabilitas UMKM Roti Kenari Kartini Kabupaten Pinrang

Nama Mahasiswa : Tenriyati T

NIM : 19.2900.064

Prodi : Manajemen Keuangan Syariah

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Dasar Penetapan Pembimbing : Surat Penetapan Pembimbing Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam B.1708/In.39.8/PP.00.9/05/2022

Disetujui Oleh

Pembimbing Utama : Dr. Damirah, S.E., M.M.

NIP : 19760604 200604 2 001

Pembimbing Pendamping : Dr. Ahmad Dzul Ilmi Syarifuddin, S.E., M.M

NIP : 19911030 201903 1 006



Mengetahui:

Dekan,
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



Dr. Muzdahid Muhammadun, M.Ag.
NIP. 19710208 200112 2 002

PERSETUJUAN KOMISI PENGUJI

Judul Skripsi : Analisis Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Profitabilitas UMKM Roti Kenari Kartini Kabupaten Pinrang

Nama Mahasiswa : Tenriyati T

Nomor Induk Mahasiswa : 19.2900.064

Program Studi : Manajemen Keuangan Syariah

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Dasar Penetapan Pembimbing : Surat Penetapan Pembimbing Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam B. 1708/In.39.8/PP.00.9/05/2022

Tanggal Kelulusan :

Disahkan oleh Komisi Penguji

Dr. Damirah, S.E., M.M. (Ketua) ()

Dr. Ahmad Dzul Ilmi Syarifuddin, S.E., M.M. (Sekretaris) ()

Dra. Rukiah, M.H. (Anggota) ()

Nurfitriani, S.Pd., M.M. (Anggota) ()

Mengetahui:

Dekan,
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



Dr. Muzdalifah Muhammadun, M.Ag.

NIP. 196710208 200112 2 002

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ
وَالْمُرْسَلِينَ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ أَمَّا بَعْدُ

Dengan mengucapkan Puji dan Syukur ke Hadirat Allah Swt, atas limpahan, rahmat dan kasih sayang-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **“Analisis Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Profitabilitas UMKM Roti Kenari Kartini Kabupaten Pinrang”**.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat yang harus diselesaikan dalam upaya untuk memperoleh gelar sarjana pada Program Studi Manajemen Keuangan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Parepare. Skripsi ini disusun berdasarkan petunjuk dan pedoman penulisan skripsi serta upaya pemanfaatan potensi yang dimiliki penulis, akan tetapi penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan, baik dari segi penggunaan bahasa, pemaparan kajian masalah dan ketetapan hasil penelitian.

Penulis menghaturkan banyak terimakasih yang setulus-tulusnya kepada Ibunda dan Ayahanda tercinta, dimana dengan pembinaan dan berkah do'a tulusnya, penulis mendapatkan kemudahan dalam menyelesaikan tugas akademik tepat pada waktunya.

Penulis telah menerima banyak bimbingan dan bantuan dari Ibu Dr. Damirah, S. E., M.M. selaku “Dosen Pembimbing Utama” dan Bapak Dr. Ahmad Dzul Ilmi Syarifuddin, S.E., M.M. selaku “Dosen Pembimbing Pendamping” atas segala bantuan dan bimbingan yang diberikan, penulis ucapkan terimakasih.

Selanjutnya penulis mengucapkan dan menyampaikan terimakasih banyak kepada :

1. Bapak Dr. Hannani, M. Ag. Sebagai Rektorat IAIN Parepare selaku Rektor IAIN Parepare yang telah bekerja keras mengelola pendidikan IAIN Parepare.
2. Ibu Dr. Muzdalifah Muhammadun, M. Ag. Sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam atas pengabdianya dalam menciptakan suasana pendidikan yang positif bagi mahasiswa.


3. Bapak Andi Bahri S, M.E, sebagai Penasehat Akademik yang selalu membimbing dan menasehati penulis dari awal perkuliahan hingga tahap tugas akhir.
4. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Manajemen Keuangan Syariah yang telah membimbing dan memberikan arahan dalam mendidik penulis selama masa studi di IAIN Parepare.
5. Bapak/Ibu Staf Administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam yang telah membantu penulis dalam pengurusan yang bersifat administratif selama studi di IAIN Parepare
6. Kepala Perpustakaan IAIN Parepare beserta seluruh stafnya yang senantiasa memberikan pelayanan yang baik kepada penulis selama masa studi di IAIN Parepare.
7. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu yang telah memberikan penulis izin untuk melakukan penelitian.
8. Orang tua saya tercinta yang banyak berkorban dalam hal material maupun non material dalam mendukung penulis demi keberhasilan dalam proses penyelesaian tugas akhir ini.
9. Terimakasih kepada teman-teman Prodi Manajemen Keuangan Syariah khususnya angkatan 19 atas dukungan dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis tak lupa mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan, baik morip maupun material hingga tulisan ini dapat terselesaikan. Semoga Allah Swt. Berkenan menilai segala kebajikan sebagai amal jariyah dan memberikan rahmat dan pahala-Nya.

Akhir, penulis menyampaikan kiranya pembaca berkenan memberikan saran konstruktif demi kesempurnaan skripsi ini.

Pinrang, 18 Juni 2023
18 Zulkaidah 1444 H

Penulis,



Tenriyati T

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

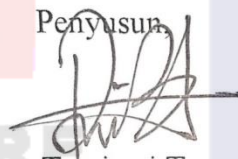
Mahasiswa yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Tenriyati T
NIM : 19.2900.064
Tempat/Tgl.Lahir : Baranti, Sidrap/ 23-Juni-2001
Program Studi : Manajemen Keuangan Syariah
Fakultas : EkonomiBisnis dan Islam
JudulSkripsi : Analisis Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Profitabilitas
UMKM Roti Kenari Kartini Kabupaten Pinrang

Menyatakan dengan sesungguhnya dan penuh kesadaran, skripsi ini benar merupakan hasil karya saya sendiri. Apabila kemudian hari terbukti bahwa ia merupakan duplikat, tiruan, plagiat, atau di buat oleh orang lain, sebagian atau seluruhnya, maka skripsi dan gelar yang diperoleh karenanya batal demi hukum.

Pinrang, 23 Juni 2023

Penyusun,



Tenriyati T
NIM. 19.2900.064

ABSTRAK

TENRIYATI T. *Analisis Manajemen Strategi dalam Meningkatkan profitabilitas UMKM Roti Kenari kartini Kabupaten Pinrang.* (Dibimbing oleh ibu Damirah dan bapak Ahmad Dzul Ilmi Syarifuddin).

Penelitian ini membahas Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Profitabilitas UMKM. Penelitian ini dimaksudkan untuk menjawab permasalahan : bagaimana impelementasi manajemen strategi yang dilakukan UMKM Roti Kenari Kartini Kabupaten Pinrang?, apa saja kendala yang dialami pada saat mengimpelementasikan manajemen strategi?, dan bagaimana tingkat Profitabilitas UMKM Roti Kenari Kartini.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan, yaitu penelitian lapangan (*field research*) seperti, wawancara, observasi dan dokumentasi, adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengumpulan data, reduksi data, penyajian data serta kesimpulan dan verifikasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen strategi pada UMKM Roti Kenari Kartini sudah sesuai dengan tahapan-tahapannya akan tetapi pemilik usaha tidak memiliki kemampuan dalam membuat perencanaan bisnis menggunakan manajemen strategi melainkan strategi dari orang tuanya dalam menjalankan bisnisnya. Kemudian terkait kendala-kendala yang sering dialami yaitu naiknya harga bahan baku dan karyawan yang belum mahir dalam membuat roti kenari sehingga harus selalu dipantau secara langsung oleh pemilik usaha. Selanjutnya terkait tingkat profitabilitas yang dihasilkan lima tahun terakhir yaitu pada tahun 2018-2022 mengalami penurunan yang disebabkan oleh beberapa hal salah satunya yaitu masih minimnya pengetahuan karyawan dalam membuat perencanaan dengan manajemen strategi.

Kata Kunci : Implementasi, Manajemen Strategi, Profitabilitas

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	ii
PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING.....	iii
PENGESAHAN KOMISI PENGUJI	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR	v
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
PEDOMAN TRANSLITERASI.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Kegunaan Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
A. Tinjauan Penelitian Relevan	8
B. Tinjauan Teori.....	12
1. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)	12
2. Manajemen Strategi	17
3. Profitabilitas.....	24
C. Tinjauan Konseptual.....	27
D. Kerangka Pikir	30
BAB III METODE PENELITIAN	32
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	32

B. Lokasi dan Waktu Penelitian	33
C. Jenis dan Sumber Data	33
D. Teknik Pengumpulan dan Pengolahan Data	35
E. Uji Keabsahan Data	36
F. Teknis Analisis Data.....	37
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	39
A. Hasil Penelitian	39
1. Implementasi Manajemen Strategi UMKM Roti Kenari Kartini	39
2. Kendala-kendala dalam Mengimplementasikan Manajemen Strategi UMKM Roti Kenari Kartini	54
3. Tingkat Profitabilitas yang diperoleh UMKM Roti Kenari Kartini ..	59
B. Pembahasan Hasil Penelitian	63
1. Implementasi Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Profitabilitas UMKM Roti Kenari Kartini Kabupaten Pinrang	63
2. Kendala-kendala dalam mengimplementasikan Manajemen Strategi dan solusi mengatasi kendala tersebut	71
3. Tingkat Profitabilitas UMKM Roti Kenari Kartini	73
BAB V PENUTUP	75
A. Simpulan.....	75
B. Saran.....	76
DAFTAR PUSTAKA	78
LAMPIRAN	81

DAFTAR TABEL

Nomor Tabel	Judul Tabel	Halaman Tabel
1.1	Table Kerangka Pikir	5
2.1	Tabel Laporan Laba Rugi	57
3.1	Tabel Laporan Laba Rugi	58
4.1	Tabel Laporan Laba Rugi	58
5.1	Tabel Laporan Laba Rugi	59
6.1	Tabel Laporan Laba Rugi	59



DAFTAR GAMBAR

Nomor Gambar	Judul Gambar	Halaman Gambar
1.1	Bagan Kerangka Pikir	30



DAFTAR LAMPIRAN

No Lampiran	Judul Lampiran	Halaman
1	Pedoman Wawancara	82-83
2	Keterangan Wawancara	84-90
3	Dokumentasi	91-93
4	Izin melaksanakan penelitian dari kampus	94
5	Izin Melaksanakan Penelitian dari Pemenrintah Dinas Penanaman Modal Kabupaten Pinrang	Lampiran

PEDOMAN TRANSLITERASI

A. Transliterasi

1. Konsonan

Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lain lagi dilambangkan dengan huruf dan tanda.

Daftar huruf bahasa Arab dan transliterasinya ke dalam huruf Latin:

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Tha	Th	te dan ha
ج	Jim	J	Je
ح	Ha	h	ha (dengan titik dibawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Dhal	Dh	de dan ha
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es

ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	Shad	ş	es (dengan titik dibawah)
ض	Dad	đ	de (dengan titik dibawah)
ط	Ta	ṭ	te (dengan titik dibawah)
ظ	Za	ẓ	zet (dengan titik dibawah)
ع	‘ain	‘	koma terbalik keatas
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qof	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wau	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	’	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

Hamzah (ء) yang terletak di awal kata mengikuti vokalnya tanpa diberi tanda apapun. Jika terletak di tengah atau di akhir, maka ditulis dengan tanda (’)

2. Vokal

- a. Vokal tunggal (*monoftong*) bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
اَ	Fathah	A	A
اِ	Kasrah	I	I
اُ	Dammah	U	U

- b. Vokal rangkap (*diftong*) bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
اِيّ	fathah dan ya	Ai	a dan i
اُوّ	fathah dan wau	Au	a dan u

Contoh:

كَيْفَى : kaifa

حَوْلٌ : haula

3. Maddah

Maddah atau vocal panjang yang lambangnya berupa harkat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
اَـ	fathah dan alif atau ya	Ā	a dan garis diatas
اِـ	kasrah dan ya	Ī	i dan garis diatas
اُوّ	dammah dan wau	Ū	u dan garis diatas

Contoh:

مَاتَ	: māta
رَمَى	: ramā
قِيلَ	: qīla
يَمُوتُ	: yamūtu

4. *Ta Marbutah*

Transliterasi untuk *ta marbutah* ada dua:

- Ta marbutah* yang hidup atau mendapat harkat fathah, kasrah, dan dammah, transliterasinya adalah [t]
- Ta marbutah* yang mati atau mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah [h].

Kalau pada kata yang terakhir dengan *ta marbutah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al-* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *ta marbutah* itu ditransliterasikan dengan *ha (h)*.

Contoh:

رَوْضَةُ الْجَنَّةِ	: <i>Rauḍah al-jannah</i> atau <i>Rauḍatul jannah</i>
الْمَدِينَةُ الْفَاضِلَةُ	: <i>Al-madīnah al-fāḍilah</i> atau <i>Al-madīnatul fāḍilah</i>
الْحِكْمَةُ	: <i>Al-hikmah</i>

5. *Syaddah (Tasydid)*

Syaddah atau tasydid yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda tasydid (ّ), dalam transliterasi ini dilambangkan dengan perulangan huruf (konsonan ganda) yang diberi tanda syaddah. Contoh:

رَبَّنَا	: <i>Rabbanā</i>
نَجَّيْنَا	: <i>Najjainā</i>
الْحَقُّ	: <i>Al-Haqq</i>
الْحَجُّ	: <i>Al-Hajj</i>
نُعِمُّ	: <i>Nu'ima</i>

عَدُوٌّ : 'Aduwwun

Jika huruf ع bertasydid diakhir sebuah kata dan didahului oleh huruf kasrah (يَ), maka ia ditransliterasi seperti huruf maddah (i).

Contoh:

عَرَبِيٌّ : 'Arabi (bukan 'Arabiyy atau 'Araby)

عَلِيٌّ : 'Ali (bukan 'Alyy atau 'Aly)

6. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf لا (alif lam ma'rifah). Dalam pedoman transliterasi ini, kata sandang ditransliterasikan seperti biasa, al-, baik ketika ia diikuti oleh huruf syamsiah maupun huruf qamariah. Kata sandang tidak mengikuti bunyi huruf langsung yang mengikutinya. Kata sandang ditulis terpisah dari katayang mengikutinya dan dihubungkan dengan garis mendatar (-). Contoh:

الشَّمْسُ : al-syamsu (bukan asy-syamsu)

الزَّلْزَلَةُ : al-zalزالah (bukan az-zalزالah)

الفَلْسَفَةُ : al-falsafah

الْبِلَادُ : al-bilādu

7. Hamzah

Aturan transliterasi huruf hamzah menjadi apostrof (') hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan akhir kata. Namun bila hamzah terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan arab ia berupa alif. Contoh:

تَأْمُرُونَ : ta'murūna

النَّوْءُ : al-nau'

سَيِّئَةٌ : syai'un

أَمْرٌ : umirtu

8. Kata Arab yang lazim digunakan dalam bahasa Indonesia

Kata, istilah atau kalimat Arab yang ditransliterasi adalah kata, istilah atau kalimat yang belum dibakukan dalam bahasa Indonesia. Kata, istilah atau kalimat

yang sudah lazim dan menjadi bagian dari pembendaharaan bahasa Indonesia, tidak lagi ditulis menurut cara transliterasi di atas. Misalnya kata *Al-Qur'an* (dar *Qur'an*), *Sunnah*.

Namun bila kata-kata tersebut menjadi bagian dari satu rangkaian teks Arab maka mereka harus ditransliterasi secara utuh. Contoh:

Fī zilāl al-qur'an

Al-sunnah qabl al-tadwin

Al-ibārat bi 'umum al-lafz lā bi khusus al-sabab

9. *Lafz al-Jalalah* (الله)

Kata “Allah” yang didahului partikel seperti huruf jar dan huruf lainnya atau berkedudukan sebagai *mudaf ilahi* (frasa nominal), ditransliterasi tanpa huruf hamzah. Contoh:

دِينُ اللَّهِ *Dīnullah*

بِاللَّهِ *billah*

Adapun *ta marbutah* di akhir kata yang disandarkan kepada *lafz al-jalālah*, ditransliterasi dengan huruf [t]. Contoh:

هُمُ فِي رَحْمَةِ اللَّهِ *Hum fī rahmmatillāh*

10. Huruf Kapital

Walau sistem tulisan Arab tidak mengenal huruf kapital, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga berdasarkan kepada pedoman ejaan Bahasa Indonesia yang berlaku (EYD). Huruf kapital, misalnya, digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri (orang, tempat, bulan) dan huruf pertama pada permulaan kalimat. Bila nama diri didahului oleh kata sandang (*al-*), maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya. Jika terletak pada awal kalimat, maka huruf A dari kata sandang tersebut menggunakan huruf kapital (*Al-*). Contoh:

Wa mā Muhammadun illā rasūl

Inna awwala baitin wudi'a linnāsi lalladhī bi Bakkata mubārakan

Syahru Ramadan al-ladhī unzila fih al-Qur'an

Nasir al-Din al-Tusī

Abū Nasr al-Farabi

Jika nama resmi seseorang menggunakan kata *Ibnu* (anak dari) dan *Abū* (bapak dari) sebagai nama kedua terakhirnya, maka kedua nama terakhir itu harus disebutkan sebagai nama akhir dalam daftar pustaka atau daftar referensi. Contoh:

Abū al-Walid Muhammad ibnu Rusyd, ditulis menjadi: *Ibnu Rusyd*, *Abū al-Walīd Muhammad* (bukan: *Rusyd*, *Abū al-Walid Muhammad Ibnu*)

Naṣr Hamīd Abū Zaid, ditulis menjadi *Abū Zaid*, *Naṣr Hamīd* (bukan: *Zaid*, *Naṣr Hamīd Abū*)

B. Singkatan

Beberapa singkatan yang di bakukan adalah:

swt.	=	<i>subḥānāhu wa ta'āla</i>
saw.	=	<i>ṣallallāhu 'alaihi wa sallam</i>
a.s	=	<i>'alaihi al-sallām</i>
H	=	Hijriah
M	=	Masehi
SM	=	Sebelum Masehi
l.	=	Lahir Tahun
w.	=	Wafat Tahun
QS./...: 4	=	QS al-Baqarah/2:187 atau QS Ibrahim/..., ayat 4
HR	=	Hadis Riwayat

Beberapa singkatan dalam bahasa Arab

صفحة = ص

بدون مكان = دم

صلى الله عليه وسلم = صلعم

طبعة = ط

بدون ناشر = دن

الخ = إلى آخرها/إلى آخره

ج = جزء

beberapa singkatan yang digunakan secara khusus dalam teks referensi perlu di jelaskan kepanjangannya, diantaranya sebagai berikut:

- ed. : editor (atau, eds. [kata dari editors] jika lebih dari satu orang editor). Karena dalam bahasa indonesia kata “edotor” berlaku baik untuk satu atau lebih editor, maka ia bisa saja tetap disingkat ed. (tanpa s).
- et al. : “dan lain-lain” atau “dan kawan-kawan” (singkatan dari et alia). Ditulis dengan huruf miring. Alternatifnya, digunakan singkatan dkk (“dan kawan-kawan”) yang ditulis dengan huruf biasa/tegak.
- Cet. : Cetakan. Keterangan frekuensi cetakan buku atau literatur sejenis.
- Terj : Terjemahan (oleh). Singkatan ini juga untuk penulisan karta terjemahan yang tidak menyebutkan nama penerjemahnya
- Vol. : Volume. Dipakai untuk menunjukkan jumlah jilid sebuah buku atau ensiklopedia dalam bahasa Inggris. Untuk buku-buku berbahasa Arab biasanya digunakan juz.
- No.: Nomor. Digunakan untuk menunjukkan jumlah nomot karya ilmiah berkala seperti jurnal, majalah, dan sebagainya

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan UMKM di Indonesia saat ini memberikan dampak yang positif bagi perekonomian dikarenakan hadirnya beraneka macam UMKM baik itu di bidang kuliner, fashion, dan lain-lain, yang dimana Usaha Mikro Kecil Menengah merupakan salah satu sumber penghasilan di Indonesia yang sangat berpotensi untuk memajukan bangsa menuju Indonesia Emas. Mengetahui salah satu sumber penghasilan bangsa yaitu berasal dari UMKM, dapat menambah wawasan dan pengetahuan untuk membangun usaha dan memahami bahwa UMKM berpotensi untuk memajukan perekonomian bangsa. Oleh karena itu dalam memulai atau sedang menjalankan sebuah usaha diperlukan sebuah manajemen strategi yang dapat menunjang jalannya sebuah usaha agar berjalan sesuai dengan perencanaan awal bahkan melebihi target pencapaian. Salah satu hal yang sangat perlu diperhatikan dalam menjalankan sebuah usaha adalah keuntungan (profitabilitas). Untuk melihat sejauh mana keuntungan yang dihasilkan, dapat dilihat dari manajemen strategi pelaku UMKM dalam menjalankan usaha.

Strategi berasal dari kata *strategik* yang berarti siasat atau rencana dan dapat diartikan sebagai ilmu siasat. Namun secara istilah strategi merupakan rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus¹. Strategi

¹Jhon M Echols dan Hasan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007).

merupakan suatu tindakan yang bersifat terus menerus, mengalami peningkatan dan dilakukan sesuai sudut pandang mengenai apa yang diinginkan dan diharapkan oleh konsumen dimasa yang akan datang. Strategi merupakan sesuatu yang telah disusun atau direncanakan, yang akan dilakukan dan bersifat terus-menerus sesuai dengan apa yang akan dicapai manusia itu.

Penerapan Strategi merupakan salah satu cara yang bertujuan mengatur rencana dalam berbisnis agar lebih terarah dan memberikan hasil yang maksimal dalam menjalankan bisnis. Mengembangkan inovasi usaha ada tiga pendekatan yang biasa digunakan ialah Internal Corporate Venturing yang mana perusahaan berusaha menciptakan inovasi melalui kemampuan sendiri atau melalui aset yang dimiliki oleh suatu perusahaan, baik berupa sumber daya manusia, keuangan, *research and development* dan marketing. Kedua yaitu bekerja sama dengan mitra untuk menghasilkan inovasi, dimana perusahaan melakukan kerja sama dengan perusahaan lain, sehingga terjadi *sharing* keunggulan sumber, pengalaman, rantai nilai dan lain-lain. Ketiga yaitu mengakuisisi kemampuan inovasi perusahaan nilai ialah perusahaan membeli perusahaan lain yang memiliki kemampuan inovasi. Usaha bisnis merupakan kegiatan yang dilakukan oleh manusia yang bertujuan untuk meningkatkan daya serta taraf hidup manusia untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, maka perlu adanya suatu lapangan pekerjaan atau menciptakan lapangan pekerjaan sendiri, yang dapat menyerap setiap sumber daya manusia yang ada. Untuk bisa menciptakan lapangan pekerjaan sendiri, maka manusia diharapkan membentuk sebuah usaha, baik usaha mikro, kecil dan menengah.

Usaha secara etimologi merupakan suatu kegiatan yang mengarahkan segala tenaga, pikiran, atau badan yang bertujuan untuk mencapai suatu hal. Dalam Islam, melakukan usaha bisnis adalah sesuatu yang halal. Hal tersebut dapat dibuktikan bahwa Rasulullah Saw yang awalnya merupakan seorang pedagang atau wirausaha dan kita dapat melihat bahwa banyak sahabat-sahabat Nabi di zamannya yang merupakan seorang pengusaha sukses dengan mempunyai sumber modal yang besar, karena sejatinya manusia adalah seorang *khalifah fi Ard*. Untuk mewujudkan hal tersebut, manusia perlu adanya usaha yang keras.

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2008 tentang UMKM². UU tersebut menjelaskan bahwa usaha terdiri dari unit usaha produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha di semua sektor ekonomi. Selain itu, UMKM merupakan salah satu aset bangsa yang dapat meningkatkan perekonomian Indonesia bahkan dunia. Pertumbuhan dan perkembangan UMKM saat ini telah membawa dampak yang baik bagi perekonomian dunia yang mana kelompok usaha ini dapat menyerap banyak tenaga kerja dibandingkan usaha besar, tak hanya itu manfaatnya terhadap pembentukan dan pertumbuhan produk domestik bruto (PDB) paling besar dibandingkan kontribusi dari usaha besar. UMKM memegang peranan yang sangat penting dalam perekonomian Indonesia. Menurut data dari Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, lebih dari 99% unit usaha di Indonesia termasuk UMKM, sebagian besar (98%) merupakan usaha mikro. Kelompok usaha ini memberikan sekitar 61% dari PDB Indonesia, sebagiannya lagi berasal dari usaha mikro (37%) dan menengah (14%). Sebanyak

²Tulus T.H. Tambunan, *UMKM Di Indonesia* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2009).

97% dari jumlah tenaga kerja Indonesia juga bekerja pada kelompok usaha tersebut, yang mana usaha mikro mempekerjakan hampir 90% .³

Pelaku UMKM terkadang hanya terfokus pada strategi pemasarannya saja tanpa memperhatikan dari segi sumber daya yang ada, sehingga menimbulkan berbagai permasalahan diantaranya, pekerjaan tidak berjalan sesuai rencana, konsumen mengeluh atas produk yang diinginkan cepat habis, kewalahan dalam menghadapi permintaan yang banyak, hal tersebut merupakan salah satu faktor terjadinya penurunan profitabilitas usaha. Tak hanya itu, dampak negatif bagi perekonomian domestik seperti seperti penurunan konsumsi dan daya beli masyarakat sangat dialami diakibatkan terjadinya pengangguran.⁴ Menghadapi permasalahan tersebut perlu adanya suatu strategi yang mengarahkan pada peningkatan profitabilitas (kemampuan dalam memperoleh laba) pada suatu usaha.

Usaha Mikro Kecil dan Menengah Roti Kenari Kartini Kabupaten Pinrang merupakan salah satu UMKM yang dirintis sejak tahun 1985. Roti kenari merupakan salah satu makanan khas bugis yang berbahan dasar tepung dan diolah hingga menjadi roti kenari. Dalam memasarkan produk roti kenari biasanya dibawa langsung ke pasar untuk dijual dan konsumen yang sudah tau tempat produksi roti kenari biasanya langsung memesan. Roti Kenari diminati oleh banyak orang terutama yang berasal dari luar daerah dan biasanya konsumen membeli hanya untuk dikirim sebagai oleh-oleh dari daerah bugis. Dalam

³Damuri, Y. R., Aswicahyono, H., Hirawan, F., Setiati, L., & Simanjuntak, I. (2020). *Langkah Pemberdayaan UMKM Dalam Menghadapi Covid-19* (Issue CSIS Policy Paper). CSIS Indonesia. https://doi.org/10.1007/978-1-349-59643-0_123

⁴ Andi Ayu Frihatni, Irmayanti Sudirman, and Frengky Mandacan, 'Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Kinerja Umkm Dan Strategi Bisnisnya: Studi Kasus Umkm Irrenuang Parepare Di Indonesia', *Jurnal Akutansi Dan Pajak*, 22.02 (2021), 777–81 <<http://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jap>>.

menjalankan sebuah usaha sangat perlu untuk memperhatikan bagaimana dalam memasarkan produk, pencatatan laporan keuangan, memperhatikan sumber daya manusia agar dalam menjalankan proses pembuatan dilakukan secara maksimal, sehingga dapat memberikan dampak positif bagi keberlangsungan usaha dalam mempertahankan keuntungan (profitabilitas) bahkan meningkat.

Berdasarkan hasil observasi awal penulis terhadap pemilik UMKM Roti Kenari Kartini, yang mengatakan bahwa permasalahan yang dialami saat ini ialah kurangnya pengetahuan pemilik atau pengelola dalam mengelola usahanya seperti tidak adanya visi misi dalam menjalankan usaha sehingga pendapatan yang dihasilkan masih tetap tanpa mengalami peningkatan apalagi sekarang ini bahan-bahan pokok mulai naik. Selain itu, pemilik usaha tidak memiliki kemampuan dalam memasarkan produknya melalui *platform digital* dan masih menggunakan cara manual dalam mencatat laporan keuangan. Hal tersebut merupakan hambatan UMKM Roti Kenari Kartini dalam meningkatkan keuntungannya (profitabilitas). Adapun keuntungan yang dihasilkan Roti Kenari Kartini yang mengatakan bahwa sebelum pada tahun 2018 mencapai enam juta enam ratus ribu per bulannya akan tetapi selama masa pandemi, penghasilannya menurun sangat drastis tepatnya pada tahun 2019-2020, kemudian ditahun 2021-2022 penghasilan yang didapatkan naik, akan tetapi tidak melebihi seperti sebelum adanya pandemi covid-19.⁵ Jadi keuntungan atau penghasilan bersih yang didapatkan oleh pengusaha roti kenari, seperti pada tabel berikut ini :

⁵Hasil wawancara penulis terhadap Pemilik UMKM Roti Kenari Kabupaten Pinrang pada tanggal 10 Januari 2023.

Tahun	Keuntungan (profitabilitas)
2018	60-80 Juta
2019	70-90 Juta
2020	30-20 Juta
2021	30-40 Juta
2022	40-60 Juta

Table 1.1 Tabel Kerangka Pikir

Tabel di atas menunjukkan bahwa UMKM Roti Kenari mengalami penurunan profitabilitas pada tahun 2020 hingga 2022. Oleh karena itu, UMKM Roti Kenari Kartini membutuhkan suatu solusi untuk menghadapi permasalahan tersebut dengan mengimplementasikan manajemen strategi untuk mengatur ulang perencanaan dalam menjalankan usaha. Berdasarkan permasalahan tersebut, penulis tertarik melakukan penelitian terhadap usaha Roti Kenari Kartini Kabupaten Pinrang untuk menganalisis Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Profitabilitas pada UMKM Roti Kenari Kartini. Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengusaha roti kenari untuk mengembangkan usahanya dengan menggunakan manajemen strategi dan melakukan pencatatan keuangan menggunakan teknologi digital.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka penulis dapat merumuskan masalah pada penelitian ini, yaitu :

1. Bagaimana implementasi Manajemen Strategi dalam meningkatkan profitabilitas UMKM Roti Kenari Kartini?
2. Bagaimana kendala dalam mengimplementasikan manajemen strategi pada UMKM Roti Kenari Kartini?
3. Bagaimana tingkat profitabilitas UMKM Roti Kenari Kartini?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yaitu :

1. Mengetahui dan menganalisis bagaimana Implementasi Manajemen Strategi pada UMKM Roti Kenari Kartini Kabupaten Pinrang?
2. Mengetahui dan menganalisis kendala dalam mengimplementasikan Manajemen Strategi pada UMKM Roti Kenari Kartini Kabupaten Pinrang?
3. Mengetahui tingkat profitabilitas UMKM Roti Kenari Kartini Kabupaten Pinrang?

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, diantaranya sebagai berikut :

1. Kegunaan secara Teoritis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan dan keilmuan terkait manajemen strategi dalam meningkatkan profitabilitas suatu usaha yang dijalankan.
 - b. Untuk mengetahui bagaimana manajemen strategi dalam meningkatkan profitabilitas UMKM dalam menjalankan bisnisnya.
2. Kegunaan cara Praktis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan solusi bagi para pengusaha UMKM dalam menghadapi berbagai persoalan dalam menjalankan sebuah bisnis.
 - b. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi masukan untuk para pelaku UMKM yang sedang menjalankan bisnis maupun yang akan menjadi pelaku UMKM nantinya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Penelitian Relevan

Penulis menyadari bahwa penelitian ini tentu bukan satu-satunya penelitian yang membahas terkait Strategi Peningkatan Profitabilitas, akan tetapi ada beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian yang akan penulis teliti. Berdasarkan hasil pengamatan dan peninjauan penulis terkait judul penelitian yang penulis angkat, ada lima penelitian relevan yang telah diteliti sebelumnya :

1. Penelitian Rosyanti berjudul “Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Parepare”⁶ penelitian tersebut dilatarbelakangi oleh kementerian agama yang memiliki tugas membantu pemerintah dalam menyelenggarakan sebagian tugas pemerintah di dibidang keagamaan. Selain tujuan pembangunan bidang agama sebagaimana yang telah ditetapkan pada rencana strategik kantor kementerian agama. Maka dalam upaya pembinaan pada masyarakat dibutuhkan kinerja yang baik oleh seorang pegawai. Oleh sebab itu, salah satu alasan penulis melakukan penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana manajemen strategi kementerian agama dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas, kuantitas, tanggung jawab, inisiatif, kerja sama dan ketaatan kinerja pegawai dapat dikatakan meningkat apabila tingkat produktivitas meningkat. Pegawai kementerian agama memiliki kinerja yang baik dapat dilihat dari kualitas pekerjaan yaitu

⁶ Ros Yanti, ‘Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kota Parepare’, 1 (2017), 10–11.

menyelesaikan tugas dengan baik dan rapi serta tepat waktu, serta pegawai memiliki tanggung jawab dan mampu bekerja sama dengan baik.

Persamaan dan perbedaan penelitian yang akan penulis teliti yaitu persamaannya terkait manajemen strategi untuk meningkatkan kualitas usaha atau lembaga dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Namun yang menjadi pembeda ialah pada penelitian ini lebih berfokus pada manajemen strategi dalam meningkatkan kinerja pegawai sedangkan pada penelitian penulis berfokus pada manajemen strategi dalam meningkatkan profitabilitas usaha.

2. Penelitian Elizabeth Megawati Juliet Wurarah “Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Daya Saing PT POS (PERSERO) Indonesia Kota Makassar”⁷ penelitian tersebut dilatarbelakangi oleh PT Pos sebagai salah satu BUMN di Indonesia yang juga sebagai salah satu sumber pemasukan Negara Indonesia yang jika mengalami kebangkrutan karena kalah dalam persaingan global tentu penerimaan pendapatan Negara akan berkurang, oleh sebab itu PT Pos harus mampu meningkatkan daya saingnya melalui strategi-strategi yang diciptakan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa saat ini PT Pos Indonesia KPRK Kota Makassar belum memanfaatkan peluang yang ada secara maksimal. Strategi yang diterapkan oleh KPRK Makassar belum sepenuhnya melibatkan peluang-peluang yang tersedia, untuk itu KPRK Makassar harus mengimplementasikan strategi yangb cocok digunakan adalah dalam pengoptimalan daya saing dengan pengelolaan atau manajemen yang baik dengan mengevaluasi dan melakukan manajemen strategi agar bisa meningkatkan daya saingnya dan PT Pos semakin eksis.

Persamaan dan perbedaan penelitian yang akan penulls teliti yaitu persamaannya terletak pada topik utama pembahasan terkait manajemen strategi. Sedangkan perbedaannya terletak pada konsep penelitiannya yang

⁷Elizabeth Megawati and Juliet Wurarah, ‘Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Daya Saing PT Pos (PERSERO) Indonesia Di Kota Makassar’, 2021.

dimana penulis menggunakan unsur-unsur manajemen strategi sedangkan pada penelitian Elizabeth Megawati Juliet Wurarah berfokus menggunakan konsep analisis SWOT.

3. Penelitian Drs. Onny Juwono, MM “Analisis Manajemen Strategik Perusahaan Waralaba (*Franchise*) (Studi Kasus di Restoran Cepat Saji Mc Donald’s) Periode Oktober-Desember 2011”⁸, penelitian tersebut dilatarbelakangi oleh perkembangan ekonomi yang semakin pesat terutama pada bidang perdagangan yang mulai menawarkan produk investasi seperti *franchise* (Waralaba), lisensi, dan lain-lain. McDonald’s merupakan salah satu franchise terbesar yang berkembang pesat di Indonesia maupun di dunia Internasional dan sampai saat ini, McDonald’s masih menunjukkan eksistensinya dalam perkembangan perekonomian suatu Negara.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa unit usaha waralaba McDonald’s menerapkan strategi manajemen secara tepat, sehingga disarankan tetap mempertahankan posisi tersebut dan diusahakan dapat meningkatkan manajemen strategi sehingga tetap menduduki ranking sebagai *market leader* dibidangnya.

Persamaan dan perbedaan penelitian yang akan penulis teliti yaitu persamaannya terletak pada focus penelitiannya sama-sama berfokus pada manajemen strategi dalam suatu usaha. Sedangkan perbedaannya dapat dilihat dari rumusan masalahnya yang dimana penelitian sebelumnya hanya ingin mengetahui bagaimana penerapan manajemen strategi perusahaan waralaba (*franchise*) oleh restoran cepat saji McDonald’s, kemudian penelitian penulis menarik 3 rumusan masalah berdasarkan latar belakang masalah yang ada.

⁸ Abdurrahman Firdaus Thaha, ‘DAMPAK COVID-19 TERHADAP UMKM DI INDONESIA’, *BRAND Jurnal Ilmiah Manajemen Pemasaran*, 2.1 (2020), 147–53 <<https://ejournals.umma.ac.id/index.php/brand/article/view/607>> [accessed 25 August 2010].

4. Penelitian Siti Fatimah “Implementasi Manajemen Strategi Analisis SWOT di MTSN 1 Yogyakarta”⁹ penelitian tersebut dilatarbelakangi oleh MTSN 1 Yogyakarta merupakan madrasah yang bernaung di bawah Kementerian Agama Kota Yogyakarta, madrasah ini memiliki sisi menarik yang perlu diketahui, bahwa untuk bertahan di tengah pendidikan perlu adanya strategi yang mendukung hingga madrasah tetap unggul dan diminati untuk belajar dan bersekolah di MTSN 1 Yogyakarta.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen dan analisis SWOT. Strategi manajemen di MTSN 1 Yogyakarta terdapat perumusan visi, misi, dan tujuan yang mana terdapat revisi atau perubahan kecil yang tidak melibatkan komponen *stakeholder*. Adanya MBM yang digunakan untuk menilai ketercapaian madrasah dalam menganalisis SWOT yang terpaku pada kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman madrasah guna melihat potensi yang dimiliki serta sebagai pengembangan madrasah.

Persamaan dan perbedaan yang akan penulis teliti yaitu persamaannya dapat dilihat fokus penelitian yang membahas terkait manajemen strategi. Perbedaannya dapat dilihat dari objek penelitiannya, yang dimana penelitian yang akan penulis teliti yaitu sebuah UMKM atau usaha sedangkan pada penelitian Siti Fatimah mengambil sekolah sebagai objek penelitiannya.

5. Penelitian Ridwanto Akram Tumanggor “Penerapan Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Karya Bunda Percut Sei Tuan”¹⁰ penelitian tersebut dilatarbelakangi oleh Sekolah Menengah Kejuruan Karya Bunda Percut Sei merupakan sebuah lembaga pendidikan yang letaknya berada di Kabupaten Deli Serdang Kecamatan Percut Sei Tuan yang mana sekolah swasta tersebut dikelola oleh pimpinan dan tenaga pendidik serta memiliki murid.

⁹siti Fatimah, ‘Implementasi Manajemen Strategi Analisis SWOT Di MTSN 1 Yogyakarta’, *Pendidikan*, 01 (2017), 17.

¹⁰ Ridwanto Akram Tumanggor, ‘Penerapan Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMK Karya Bunda Percut Sei Tuan’, 2. *Manajemen Strategi* (2020), 75.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaplikasian atau penerapan Manajemen Strategik Pendidikan dalam Meningkatkan Kinerja guru di SMK Karya Bunda merupakan usaha dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik di SMK Swasta Karya Bunda yang mana bertujuan untuk proses pengelolaan sekolah tetap dalam rencana awal dan memudahkan dalam pencapaian tujuan yang telah dibuat sebelumnya.

Persamaan dan perbedaan yang akan penulis teliti yaitu persamaannya dapat dilihat dari fokus pembahasannya yang sama-sama membahas terkait manajemen strategi. Perbedaannya dapat dilihat dari pendekatan penelitian yang digunakan pada penelitian sebelumnya menggunakan pendekatan pedagogis sedangkan pada penelitian penulis hanya menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif.

B. Tinjauan Teori

1. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

Negara Indonesia, telah tercantum definisi UMKM yang diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2008 tentang UMKM.¹¹ Menurut pasal 1 UU tersebut, dinyatakan bahwa Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memiliki kriteria usaha mikro sebagaimana diatur dalam UU tersebut. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan anak cabang yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian, baik langsung maupun tidak langsung, dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria usaha kecil sebagaimana dimaksud dalam UU tersebut.¹²

¹¹ Tulus Tambunan, *Usaha Mikro Kecil Dan Menengah Di Indonesia: Isu-Isu Penting* (Jakarta: LP3ES, 2012).

¹² Tulus Tambunan.

Usaha mikro adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri yang dilakukan oleh perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung, dari usaha mikro, usaha kecil atau usaha besar yang memenuhi kriteria usaha mikro sebagaimana dimaksud dalam UU tersebut.¹³

Undang-undang diatas merupakan kriteria yang digunakan dalam mendefinisikan UMKM, seperti yang tercantum pada pasal 6 adalah nilai kekayaan bersih atau nilai aset tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau hasil penjualan tahunan. Dengan kriteria sebagai berikut :

- a. Usaha mikro adalah unit usaha yang memiliki aset paling banyak Rp 50 juta termasuk tanah dan bangunan tempat usaha dengan hasil penjualan tahunan paling besah r Rp. 300 juta.
- b. Usaha kecil dengan nilai aset lebih dari Rp 50 juta sampai dengan paling banyak Rp 500 juta juga tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300 juta hingga maksimum Rp 2.500.000.
- c. Usaha menengah adalah perusahaan dengan nilai kekayaan bersih lebih dari Rp 500 juta hingga paling banyak Rp 100 milyar hasil penjualan tahunan di atas Rp 2,5 milyar sampai paling tinggi Rp 50 milyar.

Tujuan atau sasaran yang ingin dicapai adalah terwujudnya usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) yang tangguh dan mandiri dan memiliki daya saing tinggi dan berperan utama dalam produksi dab distribusi kebutuhan

¹³Tulus T.H. Tambunan, *UMKM di Indonesia*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2009), hal. 19

pokok, bahan baku, serta dalam permodalan untuk menghadapi persaingan bebas.

UMKM adalah unit usaha produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha di semua sektor ekonomi. Pada prinsipnya, perbedaan antara Usaha Mikro (UMI), Usaha Kecil (UK), Usaha Menengah (UM), dan Usaha Besar (UB) umumnya didasarkan pada nilai aset awal (tidak termasuk tanah dan bangunan), omset rata-rata per tahun, atau jumlah pekerja tetap. Namun definisi UMKM berdasarkan tiga alat ukur ini berbeda menurut negara. Oleh sebab itu, memang sulit membandingkan pentingnya atau peran UMKM antar negara¹⁴.

1) Klasifikasi UMKM

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan kelompok usaha yang memiliki jumlah paling besar. Selain itu kelompok ini terbukti tahan terhadap berbagai macam guncangan krisis ekonomi. Maka sudah menjadi keharusan penguatan kelompok Usaha Mikro Kecil dan Menengah yang melibatkan banyak kelompok. Berikut ini merupakan Klasifikasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM).¹⁵

- a) *Livelihood Activities* : UMKM yang digunakan sebagai kesempatan kerja untuk mencari nafkah. Pada umumnya dikenal sebagai sektor informal. Contohnya pedagang kaki lima.
- b) *Micro Enterprise* : UMKM yang memiliki sifat pengrajin, tetapi tak bersifat kewirausahaan.

¹⁴Tulus Tambunan.

¹⁵Ade Resalawati, 'Pengaruh Perkembangan Usaha Kecil Menengah Terhadap Perkembangan Ekonomi Pada Sektor UKM Indonesia', *Skripsi: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah*, 2011, 31.

- c) *Small Dynamic Enterprise* : UMKM yang telah memiliki jiwa kewirausahaan serta mampu menerima pekerjaan subkontrak dan ekspor.
- d) *Fast Moving Enterprise* : UMKM yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan akan melakukan transformasi menjadi usaha besar.

2) Peranan UMKM

UMKM memainkan peran penting di dalam pembangunan dan pertumbuhan ekonomi, tidak hanya di negara-negara sedang berkembang (NSB), tetapi juga di negara-negara maju (NM). Di negara maju, UMKM sangat penting, tidak hanya kelompok usaha tersebut menyerap paling banyak tenaga kerja dibandingkan usaha besar (UB), seperti halnya di negara yang sedang berkembang, tetapi juga kontribusinya terhadap pembentukan ataupun pertumbuhan produk domestik bruto (PDB) paling besar dibandingkan kontribusi dari usaha besar.¹⁶

Menurut data Statistik UMKM dibedakan menurut sektor ekonomi :

- a. Pertanian, peternakan, kehutanan, dan perikanan
- b. Keuangan, persewaan, dan jasa perusahaan.
- c. Perdagangan, hotel dan restoran.
- d. Pertambangan dan penggalian.
- e. Listrik, gas dan air bersih.
- f. Angkutan dan komunikasi.
- g. Industri pengolahan.
- h. Bangunan.
- i. Dan Jasa.

¹⁶Tulus Tambunan.

3) Ciri-ciri Usaha Kecil dan Menengah :

- a. Bahan baku mudah diperoleh
- b. Menggunakan teknologi sederhana sehingga mudah dilakukan alih teknologi
- c. Keterampilan dasar umumnya sudah dimiliki secara turun temurun
- d. Bersifat padat karya atau menyerap tenaga kerja yang cukup banyak
- e. Peluang pasar yang cukup luas, sebagian besar produknya terserap dipasar lokal/domestik dan tertutup sebagian lainnya berpotensi untuk di ekspor
- f. Melibatkan masyarakat ekonomi lemah setempat, secara ekonomis menguntungkan.¹⁷

Seperti pada Al-Qur'an yang mengajak manusia untuk mempercayai dan mengamalkan tuntutan-tuntutannya dalam segala aspek kehidupan seringkali menggunakan istilah-istilah yang dikenal dalam dunia bisnis, seperti jual-beli, untung rugi dan sebagainya.

Allah SWT berfirman dalam Q.S. At-Taubah 09:111.

إِنَّ اللَّهَ اشْتَرَى مِنَ الْمُؤْمِنِينَ أَنْفُسَهُمْ وَأَمْوَالَهُمْ بِأَنْ لَهُمُ الْجَنَّةَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَيَقْتُلُونَ وَيُقْتَلُونَ وَعَدًّا عَلَيْهِ حَقًّا فِي التَّوْرَةِ وَالْإِنْجِيلِ وَالْقُرْآنِ وَمَنْ أَوْفَى بِعَهْدِهِ مِنَ اللَّهِ فَاسْتَبْشِرُوا بِبَيْعِكُمُ الَّذِي بَايَعْتُمْ بِهِ وَذَلِكَ هُوَ الْفَوْزُ

¹⁷S.Pd., M.Pd., CBOA., CSRP, Rahman Tanjung, SE., MM, Yayan Sofyan, SE., MM Opan Arifudin, 'Manajemen Strategik Teori Dan Implementasi', 2020, CV. Pena Persada Jawa Tengah.

Terjemahnya :

“Sesungguhnya Allah telah membeli dari orang-orang mukmin, diri dan harta mereka dengan memberikan surga untuk mereka. Mereka berperang pada jalan Allah, lalu mereka membunuh atau terbunuh.(Itu telah menjadi) janji yang benar dari Allah di dalam Taurat, Injil, dan Al-Qur’an. Dan siapakah yang lebih menepati janjinya (selain) daripada Allah? Maka bergembiralah dengan jual beli yang telah kalian lakukan itu, dan itulah kemenangan yang besar”¹⁸.

2. Manajemen Strategi

a. Pengertian Manajemen Strategi

Menurut Fred R. David, Manajemen Strategi adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Menurut Husein Umar, Manajemen Strategi sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementating*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya pada masa mendatang.

Tiga proses dalam manajemen strategi yaitu : (1) Membuat Strategi yang merupakan proses awal menggunakan analisis SWOT agar nantinya dapat mengembangkan misi yang dijabarkan ke dalam tujuan yang bersifat jangka panjang dan jangka pendek; (2) Penerapan atau implementasi Strategi, atau biasa dikatakan taktik, ialah sebuah tindakan yang nyata dari menguraikan isi yang tertuang dalam buku strategis, buku kebijakan, isi pasal, pelaksanaan prosedur operasional (SOP), pelaksanaan isi dari program; (3) Melakukan

¹⁸ Kementerian Agama RI, *Al-Qur’an dan Terjemahannya* (Jakarta:Lajnah Pentasihan Al-Qur’an, 2019), hal. 206.

Evaluasi Strategi melalui penilaian hasil keseluruhan yang dibandingkan dengan data lalu dari berbagai sumber dan apabila didapat ketidaksesuaian maka akan dilakukan perbaikan. Manajemen Strategi diciptakan dari tiap fungsi atau departemen, di mana tiap fungsi harus mencapai tujuan masing-masing fungsi, yang lebih mengarah pada satu tujuan dari suatu manajemen organisasi¹⁹.

Keberhasilan sebuah strategi merupakan kemampuan seorang, organisasi atau perusahaan menjadi pemimpin, penguasa atau raja bahkan menjadi yang paling berbeda dari yang biasanya, karena memiliki kekuatan dan peluang yang besar, untuk melakukan, memutuskan kebijakan menurut kehendak hati, tanpa khawatir akan ancaman dan kelemahan yang ada, diibaratkan sebagai tubuh seseorang yang mempunyai *antibody* (kekebalan tubuh) yang baik, sehingga tidak takut akan ancaman cuaca buruk dan penyakit. Sebagaimana Firman Allah SWT dalam Al-Qur'an surah Ar Ra'd: 11:

لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِمَّنْ أَمَرَ اللَّهُ بِإِنِّ اللَّهُ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوا مَا
بِأَنفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

Terjemahnya :

*“Bagi manusia ada malaikan-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka bumi dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri, dan adabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia”.*²⁰

¹⁹S.E. MM. Etika Sabariah, *Manajemen Strategis*, ed. by Sabariah Etika, Pustaka belajar, 2017, I.

²⁰Kementerian Agama RI. *Al-Qur'an dan Terjemahan Al-Jumanatul'* Ali (Bandung: CV J-Art. 2004), 250

Ayat diatas dapat dikatakan bahwa, setiap tindakan yang dilakukan akan dipertanggung jawabkan di akhirat nanti, karena apapun yang kamu lakukan akan selalu dilihat dan Allah SWT tidak akan merubah keadaan suatu kaum jika kaum tersebut tidak mau berusaha merubah keadaan yang sebelumnya pada mereka sendiri untuk menjadi lebih baik. Sesungguhnya Allah SWT mampu merubah suatu kaum jika ia menghendaki.²¹

b. Komponen Proses Manajemen Strategi :²²

- 1) Misi Organisasi (perusahaan), ialah suatu gambaran tujuan tentang keberadaan perusahaan. Misi ini meliputi type, ruang lingkup serta karakteristik tindakan yang akan dijalankan.
- 2) Tujuan, ialah hasil akhir dari sebuah kegiatan, disini akan ditegaskan hal apa yang digapai, kapan waktunya, dan berapa yang harus dicapai.
- 3) Strategi, ialah suatu keterampilan atau ilmu dalam memenangkan sebuah persaingan. Persaingan adalah perebutan konsumen (pangsa pasar) dan konsumen setiap saat akan mengalami perubahan, maka strategi hendaknya dikelola dengan sedemikian rupa supaya tujuan perusahaan dapat tercapai.
- 4) Kebijakan, ialah sebuah cara dalam mencapai sasaran perusahaan. Kebijakan mencakup garis pedoman, aturan-aturan dan prosedur untuk menyokong usaha pencapaian sasaran atau tujuan yang sudah ditetapkan.
- 5) Profil Perusahaan, yang memperlihatkan keadaan perusahaan baik itu keuangan, Sumber Daya Manusia (SDM) dan sumber daya fisik lainnya.

²¹ Kementerian Agama RI. *Al-Qur'an dan Terjemahan Al-Jumanatul' Ali* (Bandung: CV J-Art. 2004), 250.

²²S.Sos., M.Si. Dr Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2016), 1.

- 6) Lingkungan Eksternal, merupakan seluruh kekuatan yang akan memberikan pengaruh terhadap pilihan strategi serta mendefinisikan kondisi kompetisinya.
- 7) Lingkungan Internal, lingkungan internal mencakup seluruh unsur bisnis yang terdapat pada perusahaan.
- 8) Analisa Strategi dan Pilihan, hal ini ditujukan kepada kepuasan dalam investasi untuk masa mendatang.
- 9) Strategi Unggulan, ialah rencana umum serta komprehensif atas semua aktivitas utama yang ditujukan pada usaha pencapaian sasaran dalam lingkungan yang bersifat dinamis.
- 10) Strategi Fungsional, adalah penjabaran strategi umum yang nantinya dijalankan oleh divisi.

c. Landasan Dasar Manajemen Strategi :²³

Manajemen Strategi harus dapat menganalisa fungsi utama dari bisnis yang ada dan mengerti cara mempengaruhi suatu proses manajemen strategi dan mengetahui bagaimana cara mengintegrasikannya. Manfaat hubungan fungsi bisnis dengan proses manajemen strategi tak bisa diabaikan. Umumnya ada 3 fungsi utama dalam berbisnis :

- 1) Fungsi Produksi
- 2) Fungsi Pemasaran
- 3) Fungsi Keuangan

Ketiga fungsi di atas masih ada fungsi yang lainnya seperti SDM (Sumber Daya Manusia). Pengembangan dan riset , serta hubungannya dengan

²³Dr Taufiqurokhman, S.Sos., M.Si., *Manajemen Strategik*, 2016, *Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, Jakarta Pusat*. 34.

masyarakat. Seluruh fungsi memiliki pengaruh langsung yang sangat besar pengaruhnya terhadap Manajemen Strategi.

d. Implementasi Manajemen Strategi :²⁴

Menurut Wheelen & Hunger, manajemen strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Perusahaan perlu merumuskan tahapan dan alat-alat strategi agar perusahaan dapat tumbuh dan berkembang.²⁵

Manajemen Strategi dalam implementasinya ditentukan oleh tahapan identifikasi lingkungan (internal dan eksternal), perumusan strategi, pemantauan dan evaluasi strategi. Hal tersebut disusun dari sistem lingkungan yang terdiri dari analisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan : sumber daya, kapabilitas dan kompetensi inti) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang dikenal sebagai SWOT ataupun pendekatan peran (policy, strategik dan fungsi) untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi, baik secara luas maupun spesifik, seperti :

- 1) Masuknya pendatang baru (skala ekonomi, diferensiasi produk, persyaratan modal, biaya peralihan pemasok, akses ke saluran distribusi, kebijakan pemerintah dan lainnya.
- 2) Ancaman produk pengganti (biaya/harga)
- 3) Kekuatan tawar menawar pembeli (kuantitas, mutu dan ketersediaan)
- 4) Kekuatan tawar menawar pemasok (dominasi, integrasi dan keunikan)

²⁴Dr Taufiqurokhman, S.Sos., M.Si., *Manajemen Strategik*, 2016, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, Jakarta Pusat. 41-42.

²⁵ Ega Yamawidura and others, 'Perumusan Strategi Pengembangan Berdasarkan Strategi Qspm (Studi Pada Perusahaan Persewaan Alat Pesta Yama)', *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Feb Ub*, 7.2 (2019), 1-13.

5) Persaingan konvensional diantara pesaing (posisi dan ketergantungan)

Manajemen strategi diperlukan pernyataan-pernyataan yang terkait dengan penetapan visi (jati diri), misi (justifikasi/pembeda) dan tujuan (target/standar) sebagai jawaban terhadap perencanaan strategi yang telah disusun menurut tingkatannya (korporat, bisnis dan fungsional) yang didasarkan pada muatan, konsistensi dan keterpaduannya dari suatu kerangka kerja proses pengambilan keputusan organisasi untuk jangka panjang. Dalam hal ini, struktur organisasi dengan berbagai bentuknya (sederhana, fungsional, divisional, matriks, unit bisnis strategik berperan penting dalam pencapaian tujuan dari kebijakan yang dibuat.

Manajemen strategi sebagai suatu kerangka kerja (frame work) untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam organisasi terutama berkaitan dengan persaingan, maka peran manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif atau berpikir secara strategik. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan.

Manfaat yang dapat diperoleh sebuah organisasi jika mereka menerapkan manajemen strategik :²⁶

- 1) Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju
- 2) Membantun organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi
- 3) Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif

²⁶Dr Taufiqurokhman, S.Sos., M.Si., *Manajemen Strategik*, 2016, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, Jakarta Pusat. 42-43.

- 4) Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko
- 5) Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa mendatang
- 6) Keterlibatan anggota organisasi dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya
- 7) Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi
- 8) Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi

Definisi manajemen strategik serta manfaat yang diperoleh dari sebuah organisasi, Manajemen Strategi memiliki manfaat, sebagai berikut :²⁷

- 1) Manajemen Strategik setidaknya bisa mencegah terjadinya berbagai macam masalah di dalam maupun diluar perusahaan serta dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menghadapi sebuah permasalahan
- 2) Dapat membuat kondisi atas penolakan terhadap suatu perubahan dapat berkurang
- 3) Membuat perusahaan akan dapat melaksanakan seluruh aktivitas operasionalnya secara lebih efisien dan efektif
- 4) Keterlibatan tenaga kerja atau karyawan perusahaan terhadap perumusan strategi bisa memperbaiki pengertian karyawan atas penghargaan sebuah produktivitas dalam tiap perencanaan strategi sehingga ujungnya dapat meningkatkan motivasi kerja dan rasa kebersamaan antar-karyawan

²⁷Dr Taufiqurokhman, S.Sos., M.Si., *Manajemen Strategik*, 2016, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, Jakarta Pusat. 69-70.

- 5) Seluruh keputusan yang dijalankan oleh para manajer didalam perusahaan cenderung lebih tepat, hal ini dikarenakan secara keseluruhan didasarkan pada perencanaan yang sudah matang dan sudah memperhitungkan seluruh aspek yang terkait.
- 6) Manajemen Strategi akan membuat pihak manajemen perusahaan akan menjadi bertambah peka terhadap ancaman yang bisa datang dari luar lingkungan perusahaan.
- 7) Kegiatan-kegiatan yang saling tumpang tindih akan berkurang
- 8) Manajemen strategi dapat membantu perusahaan bisa dengan mudah beradaptasi pada perubahan yang terjadi, dan keengganan dari karyawan lama untuk berubah bisa dikurangi.
- 9) Dapat mengidentifikasi keunggulan komparatif perusahaan didalam lingkungan yang makin beresiko
- 10) Manajemen Strategi memberikan arah perusahaan jangka panjang yang jelas nantinya akan dituju.
- 11) Dapat membantu perusahaan dalam menyusun strategi perusahaan yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang jauh lebih sistematis, rasional, logis, rasional, pada pilihan strategis.

3. Profitabilitas

Profitabilitas atau yang biasa disebut dengan istilah rentabilitas adalah kemampuan suatu perusahaan, untuk menghasilkan suatu laba selama periode tertentu.²⁸ Rasio profitabilitas adalah rasio yang digunakan untuk menilai kemampuan sebuah perusahaan dalam mencari keuntungan. Rasio ini dapat

II. ²⁸Hery S.E., *Pengantar Akuntansi*, Comprehensif Edition (Jakarta: PT. Grasindo, 2015), I &

memberikan ukuran tingkat efektivitas manajemen perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari laba yang diperoleh dari penjualan dan pendapatan investasi atau usaha yang sedang dijalankan. Jadi penggunaan rasio ini menunjukkan efisiensi suatu perusahaan.²⁹Oleh karena itu, konsep profitabilitas dalam teori keuangan sering digunakan sebagai indikator kinerja fundamental perusahaan mewakili kinerja dari manajemen.³⁰

a. Tujuan Rasio Profitabilitas

Tujuan penggunaan rasio profitabilitas bagi suatu perusahaan, maupun bagi pihak luar perusahaan, yaitu :

- 1) Untuk mengukur atau menghitung laba yang diperoleh perusahaan dalam satu periode tertentu,
- 2) Untuk menilai posisi laba perusahaan tahun sebelumnya dengan tahun sekarang,
- 3) Untuk menilai perkembangan laba dari waktu ke waktu,
- 4) Untuk menilai besarnya laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri,
- 5) Untuk mengukur produktivitas seluruh dana perusahaan yang digunakan baik modal pinjaman maupun modal sendiri,
- 6) Untuk mengukur produktivitas dari seluruh dana perusahaan yang digunakan baik modal sendiri.

c. Jenis-jenis Profitabilitas

Profitabilitas adalah ukuran kinerja keuangan yang sangat penting bagi UMKM Roti Kenari atau bisnis manapun. Beberapa jenis profitabilitas yang

²⁹Kasmir, *Analisis Laporan Keuangan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 1.

³⁰Harmono, *Manajemen Keuangan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011).

umum digunakan untuk mengukur tingkat profitabilitas UMKM Roti Kenari adalah sebagai berikut :³¹

a) *Gross Profit Margin* (Margin Laba Kotor):

Gross Profit Margin mengukur efisiensi UMKM dalam menghasilkan produk Roti Kenari dengan mengurangi biaya langsung produksi dari pendapatan kotor. Ini merupakan persentase laba yang dihasilkan dari setiap unit penjualan. Semakin tinggi *Gross Profit Margin*, semakin efisien UMKM dalam menghasilkan produknya. Rumusnya adalah:

$$\text{Gross Profit Margin} = (\text{Pendapatan Kotor} - \text{Biaya Produksi}) / \text{Pendapatan Kotor} * 100$$

b) *Net Profit Margin* (Margin Laba Bersih):

Net Profit Margin mengukur seberapa efektif UMKM Roti Kenari menghasilkan laba bersih dari seluruh operasi bisnisnya, setelah mempertimbangkan semua biaya termasuk biaya overhead. Ini menunjukkan persentase laba bersih dari pendapatan. Semakin tinggi *Net Profit Margin*, semakin efektif UMKM dalam mengelola biaya dan memperoleh laba. Rumusnya adalah:

$$\text{Net Profit Margin} = (\text{Laba Bersih} / \text{Pendapatan Kotor}) * 100$$

c) *Return on Assets* (ROA) atau Tingkat Pengembalian Aset:

ROA menunjukkan seberapa efisien UMKM Roti Kenari dalam menggunakan asetnya untuk menghasilkan laba. Ini menunjukkan persentase laba yang dihasilkan dari setiap unit aset yang dimiliki. Semakin tinggi ROA,

³¹ Laily Nurjanah and others, 'Rasio Profitabilitas Dan Penilaian Kinerja Keuangan UMKM', *Jurnal Manajemen Bisnis*, 18.4 (2021), 591–606 <<https://doi.org/10.38043/jmb.v18i4.3321>>.

semakin baik UMKM dalam menggunakan asetnya untuk menghasilkan laba.

Rumusnya adalah:

$$\text{ROA} = (\text{Laba Bersih} / \text{Total Aset}) * 100$$

d) *Return on Equity* (ROE) atau Tingkat Pengembalian Ekuitas:

ROE mengukur seberapa efektif UMKM Roti Kenari menghasilkan laba untuk pemiliknya berdasarkan ekuitas mereka. Ini menunjukkan persentase laba yang dihasilkan dari ekuitas pemilik. Semakin tinggi ROE, semakin efisien UMKM dalam menghasilkan laba bagi pemiliknya.

Rumusnya adalah:

$$\text{ROE} = (\text{Laba Bersih} / \text{Ekuitas}) * 100$$

e) *Return on Investment* (ROI) atau Tingkat Pengembalian Investasi:

ROI mengukur tingkat pengembalian dari investasi pemilik dalam UMKM Roti Kenari. Ini menunjukkan persentase laba yang dihasilkan dari investasi awal yang telah dilakukan. Semakin tinggi ROI, semakin menguntungkan investasi tersebut. Rumusnya adalah:

$$\text{ROI} = (\text{Laba Bersih} / \text{Investasi Awal}) * 100$$

Dengan menggunakan jenis-jenis profitabilitas di atas, dapat mengukur dan menganalisis tingkat profitabilitas UMKM Roti Kenari untuk mengevaluasi kinerja keuangannya.

C. Tinjauan Konseptual

Tinjauan Konseptual bertujuan untuk menghindari kesalahpahaman dalam pembahasan penelitian ini, maka penulis memberikan pengertian judul secara harfiah sebagai berikut :

1. Manajemen Strategi

Manajemen Strategi menurut Nawawi adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi) dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi dapat berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, yang diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (strategis) dan beberapa tujuan dari organisasi atau usaha.³²

Menurut penulis, manajemen strategi merupakan suatu proses perencanaan untuk mengambil sebuah keputusan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada pada UMKM Roti Kenari Kartini agar usaha yang dijalankan menghasilkan suatu pencapaian yang pada akhirnya dapat meningkatkan keuntungan (profitabilitas).

2. Profitabilitas

Menurut Danang, Profitabilitas merupakan suatu kemampuan perusahaan untuk memperoleh keuntungan dari hasil usahanya. Penilaian profitabilitas adalah proses untuk menentukan seberapa baik aktivitas-aktivitas bisnis dilaksanakan untuk mencapai tujuan strategis, mengeliminasi pemborosan-pemborosan dan menyajikan informasi tepat waktu untuk melaksanakan penyempurnaan secara berkesinambungan.³³

³²Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, ed. by Gajah Mada University Press (Yogyakarta, 2003).

³³Danang Sunyoto, *Metodologi Penelitian Akuntansi*, ed. by PT. Refika Aditama Anggota Ikapi (Bandung, 2013).

Teori dan pandangan yang dipaparkan maka dapat disimpulkan bahwa profitabilitas merupakan nilai ekonomis lebih yang dihasilkan dari modal usaha dan merupakan penghasilan bersih yang telah dikurangi dari biaya modal. Oleh sebab itu, penulis melakukan penelitian ini untuk melihat bagaimana manajemen strategi pada UMKM Roti Kenari Kartini dalam meningkatkan profitabilitasnya.

3. UMKM Roti Kenari Kartini

Usaha Mikro Kecil dan Menengah Roti Kenari Kartini Kabupaten Pinrang merupakan salah satu UMKM yang dirintis sejak tahun 1985. Roti kenari merupakan salah satu makanan khas bugis yang berbahan dasar tepung dan diolah hingga menjadi roti kenari. Dalam memasarkan produk roti kenari biasanya dibawa langsung ke pasar untuk dijual dan konsumen yang sudah tau tempat produksi roti kenari biasanya langsung memesan. Roti Kenari diminati oleh banyak orang terutama yang berasal dari luar daerah dan biasanya konsumen membeli hanya untuk dikirim sebagai oleh-oleh dari daerah bugis.

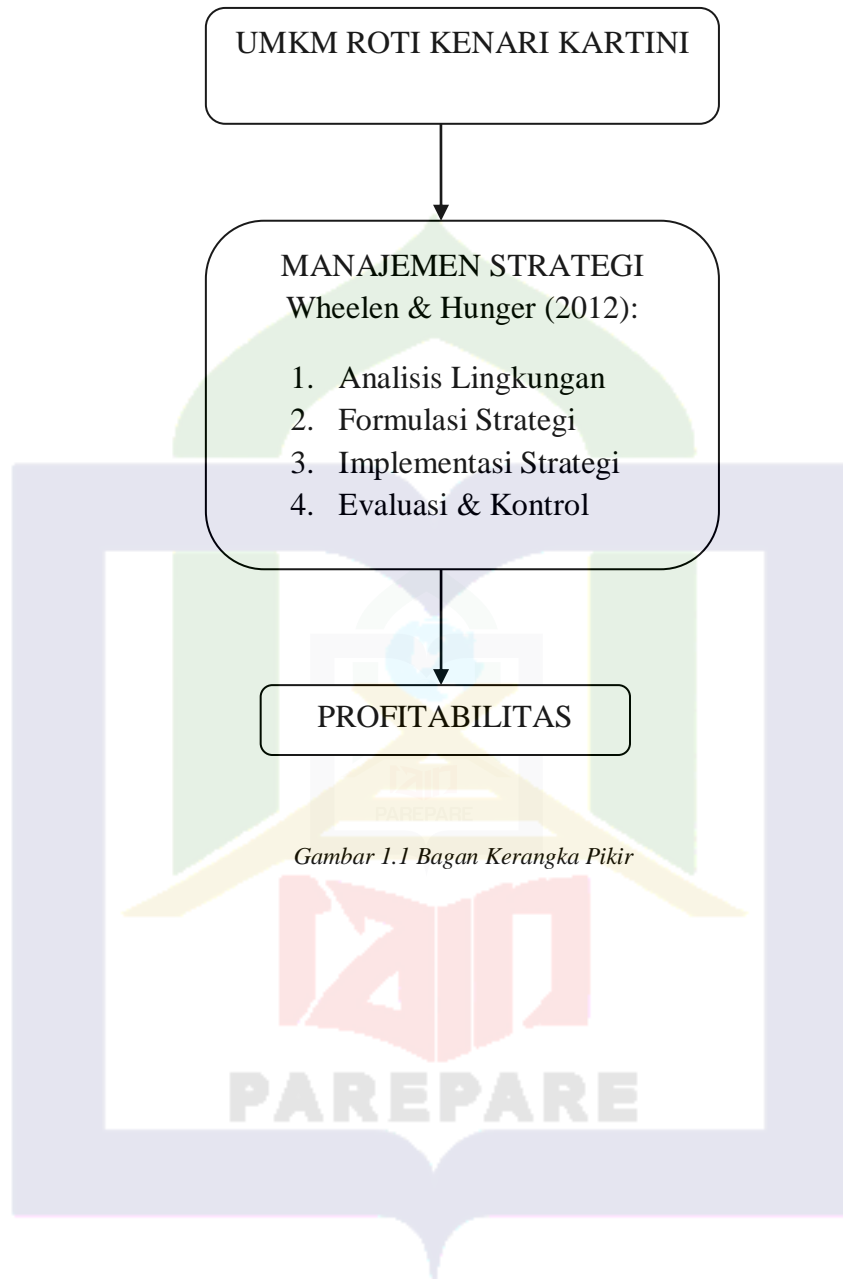
Menjalankan sebuah usaha sangat perlu untuk memperhatikan bagaimana dalam memasarkan produk, pencatatan laporan keuangan, memperhatikan sumber daya manusia agar dalam menjalankan proses pembuatan dilakukan secara maksimal, sehingga dapat memberikan dampak positif bagi keberlangsungan usaha dalam mempertahankan keuntungan (profitabilitas) bahkan meningkat.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat diketahui bahwa dengan adanya manajemen strategi yang efektif dapat menjadi kunci penting dalam meningkatkan profitabilitas UMKM. Dengan mengidentifikasi tujuan jangka

panjang dan merumuskan rencana tindakan yang tepat, UMKM dapat meningkatkan daya saing mereka di pasar.

D. Kerangka Pikir

Manajemen strategi sebuah usaha merupakan suatu tahap perencanaan dalam menjalankan usaha untuk meningkatkan produktivitas dan profitabilitas. Dalam melakukan manajemen strategi, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan mulai dari sisi pemasarannya, penetapan harga, sumber daya manusia, dan lain-lain. Akan tetapi pada UMKM Roti Kenari Kartini dalam memasarkan produknya masih menggunakan strategi turun temurun dari orang tuanya dalam memasarkannya seperti menjualnya ke pasar atau dirumah saja, harga yang ditetapkan masih lima ratus rupiah per biji sedangkan sekarang ini harga bahan pokoknya naik, dan dalam melakukan pencatatan keuangan masih secara manual padahal jika dilihat dari penghasilan yang didapatkan berkisar satu jutaan perharinya. Sehingga hal tersebut yang menghambat pengusaha roti kenari kartini dalam meningkatkan profitabilitasnya. Oleh karena itu, UMKM Roti Kenari Kartini harus melakukan perencanaan awal dengan melakukan manajemen strategi untuk meningkatkan profitabilitasnya dengan melakukan beberapa tahapan, diantaranya ; melakukan perencanaan, implementasi, dan evaluasi terkait UMKM Roti Kenari Kartini Kabupaten Pinrang.



Gambar 1.1 Bagan Kerangka Pikir

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan pada penyusunan proposal skripsi ini berdasarkan dari pedoman penulisan karya ilmiah yang diterbitkan oleh IAIN Parepare dengan tetap mengikut pada referensi buku-buku metodologi penelitian yang ada. Adapun metode penelitian yang ada di dalam buku tersebut mencakup beberapa bagian, yaitu jenis pendekatan dan jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, fokus penelitian, jenis dan sumber data yang digunakan, teknik pengumpulan dan pengolahan data, uji keabsahan data serta teknis analisis data.

Metode penelitian adalah suatu cara dalam melakukan sesuatu dengan menggunakan pikiran secara seksama untuk mencapai suatu tujuan dengan mencari, mencatat, merumuskan, dan menganalisis sampai menyusun laporan. Istilah metodologi berasal dari kata metode yang berarti jalan, namun demikian, menurut kebiasaan metode dirumuskan dengan kemungkinan-kemungkinan suatu tipe yang digunakan dalam penelitian dan penilaian.³⁴

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metodologi penelitian kualitatif. Metodologi kualitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian

³⁴Cholid Narbuko dan Abu Ahmadi, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003).

misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, dengan cara mendeskripsikan dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus secara alamiah dan dengan berbagai metode ilmiah. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang dimaksudkan agar peneliti dapat menggali data dan informasi yang baik tentang proses dan mekanisme.³⁵

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan deskriptif. Pendekatan deskriptif merupakan pendekatan yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi mengenai status gejala yang ada, yaitu dengan melihat keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilaksanakan. Hasil penelitian tersebut mendeskripsikan wawancara-wawancara mendalam terhadap subjek penelitian sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai pemahaman usaha Roti Kenari Kartini dalam mengembangkan usahanya..

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Pinrang tepatnya pada UMKM Roti Kenari Kartini Kabupaten Pinrang. Waktu penelitian akan dilaksanakan selama 2 bulan.

C. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Data Kualitatif adalah data non numerik atau angka. Data ini biasanya berisi analisa kondisi saat ini pada organisasi sehingga membantu peneliti dalam menentukan permasalahan. Seperti data kualitatif berupa data

³⁵Surakhmadi, *Metode Penelitian Survei*, ed. by Aneka (Jakarta, 1999).

wawancara, data observasi, catatan-catatan dari permasalahan yang pernah dihadapi, dan lain-lain.

2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana data dapat diperoleh. Dalam penelitian ini penulis menggunakan dua sumber data yaitu :

- a. Sumber Data Primer, yaitu data yang diperoleh dari responden melalui kuesioner, kelompok fokus, dan panel atau juga data hasil wawancara peneliti dengan para narasumber, data yang diperoleh kemudian diolah lagi.³⁶Dalam penelitian ini, metode pengambilan data primer dilakukan dengan cara wawancara langsung dengan informan. Adapun informan pada penelitian ini yaitu pengusaha Roti Kenari Kartini beserta karyawannya dan melalui catatan tertulis serta perekaman *audio tapes* dari proses wawancara tersebut.
- b. Sumber Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari catatan, buku, dan majalah berupa laporan keuangan publikasi perusahaan, laporan pemerintah, artikel, buku-buku sebagai teori, majalah dan lain sebagainya kemudia data yang diperoleh dari data sekunder ini tidak perlu diolah lagi.³⁷ Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa data sekunder pada penelitian ini berasal dari laporan keuangan publikasi perusahaan, laporan pemerintah, artikel maupun buku yang terkait dengan manajemen strategi dalam meningkatkan profitabilitas suatu lembaga maupun usaha (UMKM).

³⁶ V. Wiratna Sujarweni, *Metodologi Penelitian Bisnis Dan Ekonomi* (I-Yogyakarta: PUSTAKABARUPRESS, 2015), I.

³⁷V. Wiratna Sujarweni, I.

D. Teknik Pengumpulan dan Pengolahan Data

Data yang dikehendaki sesuai dengan permasalahan dalam skripsi ini, maka penulis menggunakan metode-metode sebagai berikut :

1. Observasi (Pengamatan)

Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengamati secara langsung maupun tidak langsung terkait hal-hal yang diamati dan mencatatnya pada alat observasi. Dalam hal ini peneliti mengumpulkan data, informasi maupun pengetahuan yang berasal dari sumber yang terpercaya seperti berita, jurnal, buku artikel dan lain-lain yang tidak termasuk data hoax. Dari data tersebut peneliti akan mengumpulkan data terkait Manajemen Strategi yang dilakukan UMKM Roti Kenari Kartini dalam meningkatkan profitabilitas.

2. Wawancara

Wawancara dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui apa saja strategi yang digunakan pelaku UMKM Roti Kenari Kartini untuk meningkatkan profitabilitasnya dalam menjalankan usaha. Berdasarkan hasil wawancara tersebut, penulis akan mengetahui bagaimana cara yang digunakan UMKM Roti Kenari Kartini dalam mengimplementasikan manajemen strategi.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode yang digunakan untuk memperoleh informasi dari sumber tertulis dan dokumen-dokumen baik berupa buku, majalah, peraturan-peraturan, catatan harian dan sebagainya.³⁸Metode ini

³⁸Musein Umar, *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis* (Jakarta: Rajawali Press, 2000).

digunakan untuk menunjang kelengkapan dokumen dalam penelitian ini. Adapun dokumen-dokumen yang akan peneliti gunakan pada penelitian ini yaitu berupa foto, gambar saat wawancara yang berguna untuk meningkatkan tingkat kredibilitas atau kepercayaan dari proses observasi atau wawancara serta data-data mengenai UMKM Roti Kenari Kartini Kabupaten Pinrang.

E. Uji Keabsahan Data

Pengujian keabsahan data diperlukan untuk membuktikan kebenaran data yang didapat selama melakukan penelitian. Berikut merupakan uji keabsahan data kualitatif berikut :

1. Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas terdiri dari triangulasi sumber, triangulasi teknis, dan triangulasi metode. Jenis triangulasi dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknis.

a) Triangulasi Sumber

Digunakan untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui berbagai sumber. Sumber yang akan diwawancarai dalam penelitian ini yaitu pegawai, pengelola dan pemilik UMKM Roti Kenari Kartini Kabupaten Pinrang terkait penarapan Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Profitabilitas.

b) Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik berarti menggunakan pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber data yang sama. Peneliti menggunakan observasi, wawancara mendalam dan

dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serentak. Dengan demikian peneliti melakukan pengumpulan berbagai data dengan sumber yang sama yaitu telah diperoleh dari melakukan pengumpulan data dari UMKM Roti Kenari Kartini Kabupaten Pinrang, kemudian melakukan teknik data triangulasi sebagai langkah uji keabsahan data yang telah diperoleh peneliti.

F. Teknis Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis deskriptif, yang mana tujuan dari analisis ini adalah untuk menggambarkan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan antara fenomena yang diselidiki. Analisa dilakukan setelah data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini terkumpul. Adapun data yang terkumpul pada penelitian ini yaitu mengenai manajemen strategi UMKM dalam meningkatkan profitabilitasnya dan bagaimana UMKM mengimplementasikan strateginya.

Analisa penelitian ini dilakukan mulai dari membaca, mempelajari dan mengolah data dengan menggunakan langkah-langkah menurut Mikes Husberman, sebagai berikut ³⁹:

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data yaitu dengan mengumpulkan data di lokasi penelitian dengan melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi dengan menentukan strategi pengumpulan data yang tepat dan untuk

³⁹ Miles, Mathew B., *“Analisis data kuantitatif: buku sumber tentang metode-metode baru/Mathew B, Miles dan A. Michael Huberman; penerjemah Tjejep Rohendi Rohidi”*, (Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia, 1992,15.

menentukan fokus serta pendalaman data pada proses pengumpulan data berikutnya

2. Reduksi Data

Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menjalankan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data sedemikian rupa sehingga diperoleh kesimpulan akhir dan di verifikasi.

3. Penyajian Data

Penyajian data adalah kegiatan mengelompokkan data yang telah direduksi. Pengelompokan data dilakukan dengan menggunakan label atau lainnya.

4. Penarikan Kesimpulan/verifikasi

Penarikan kesimpulan adalah kegiatan analisis yang lebih dikhususkan pada penafsiran data yang telah ada.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Usaha Mikro Kecil dan Menengah Roti Kenari Kartini Kabupaten Pinrang merupakan salah satu UMKM yang dirintis sejak tahun 1985. Roti kenari merupakan salah satu makanan khas bugis yang berbahan dasar tepung dan diolah hingga menjadi roti kenari. Dalam memasarkan produk roti kenari biasanya dibawa langsung ke pasar untuk dijual dan konsumen yang sudah tau tempat produksi roti kenari biasanya langsung memesan. Roti Kenari diminati oleh banyak orang terutama yang berasal dari luar daerah dan biasanya konsumen membeli hanya untuk dikirim sebagai oleh-oleh dari daerah bugis. Dalam menjalankan sebuah usaha sangat perlu untuk memperhatikan bagaimana dalam memasarkan produk, pencatatan laporan keuangan, memperhatikan sumber daya manusia agar dalam menjalankan proses pembuatan dilakukan secara maksimal, sehingga dapat memberikan dampak positif bagi keberlangsungan usaha dalam mempertahankan keuntungan (profitabilitas) bahkan meningkat.

1. Implementasi Manajemen Strategi UMKM Roti Kenari Kartini

a. Perencanaan

Perencanaan bisnis merupakan langkah awal untuk memulai bisnis/usaha. Perencanaan ini biasanya dibuat oleh pebisnis pada proses awal bisnis dimulai atau dibuat ketika bisnis sudah berjalan yang bertujuan untuk mengubah arah strategi.⁴⁰ Melakukan perencanaan sebelum memulai ataupun sedang menjalankan usaha tapi ingin memperbaiki manajemen strategi usaha, maka ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, diantaranya :

⁴⁰ Hasanuddin Remmang, *Perencanaan Bisnis Umkm, Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 2021.

1) Latar belakang membuka usaha

Berdasarkan hasil wawancara penulis terhadap pemilik usaha roti kenari terkait latar belakang sehingga ia membuka usaha roti kenari :

“Usaha ini dirintis atau dibangun guna membantu perekonomian keluarga saat itu yang awalnya kue roti kenari dititip ke warung-warung hingga pada akhirnya berkembang dan banyak yang menyukai serta usaha ini dapat membantu perekonomian keluarga saat itu setelah almarhum bapak di PHK karena krisis ekonomi di tahun 1998. Dan sekarang, usaha ini diwariskan kepada saya karena beliau merasa sudah tidak mampu lagi mengelolanya atau menjalankannya”.⁴¹

Latar belakang dibukanya usaha roti kenari yang dirintis sejak tahun 1985 yang pada awalnya dikelola oleh orang tua ibu nelly yang sekarang ini menjadi pemilik usaha roti kenari. Usaha ini dirintis guna membantu perekonomian keluarga saat itu dan awalnya hanya dititip ke warung-warung saja hingga pada akhirnya berkembang dan banyak menyukainya, sehingga dapat membantu perekonomian keluarga pada saat krisis ekonomi di tahun 1998.

2) *Customer* Roti Kenari Kartini

Customer adalah seseorang atau individu yang berasal dari organisasi, kelompok, atau instansi tertentu atau instansi tertentu yang membeli , mencoba ataupun menggunakan suatu produk/layanan tertentu. Memiliki pelanggan sebanyak-banyaknya merupakan tujuan dari setiap bisnis untuk meningkatkan pendapatannya.

Berdasarkan wawancara penulis terhadap pemilik usaha Roti Kenari Kartini terkait *customer* usahanya, ia mengatakan bahwa :

“Pada dasarnya kami mempunyai langganan tersendiri baik pembeli secara ecer maupun yang dalam bentuk banyak atau para penjual kami, mereka sudah menjadi pelanggan kami sejak dulu, sama seperti saya

⁴¹ Nelli, *Wawancara* oleh Pemilik UMKM Roti Kenari Kartini pada tanggal, 23 Juni 2023

yang mengelola warisan usaha ini dari orang tua begitu juga dengan *customer* kami ada juga mengenal kue ini dari orang tua mereka”.⁴²

UMKM roti kenari mempunyai customer atau langganan tersendiri baik itu pembeli secara ecer, dalam jumlah banyak, dan para penjual roti kenari kartini. *Customer* tersebut telah menjadi pelanggan sejak dahulu sama seperti pemilik sekarang yang menerima warisan usaha roti kenari dari orang tuanya, begitu juga dengan *customer* roti kenari ada yang mengenal dari orang tuanya.

Pemilik UMKM Roti Kenari Kartini juga mengatakan bahwa :

“Kebanyakan pelanggan kami hanya berasal dari daerah Pinrang saja dan masih jarang yang berasal dari luar daerah kecuali pelanggan dari luar yang hanya menyuruh keluarganya di Pinrang untuk memesan roti kenari. Dan gplongan penikmat roti kenari mulai dari anak-anak sampai orang dewasa menyukai roti kenari karena roti kenari yang berbahan dasar tepung sangat cocok dijadikan cemilan dan sarapan di pagi hari.”

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa *customer* UMKM Roti Kenari Kartini, lebih dominan berasal dari daerah Pinrang saja dan masih jarang yang berasal dari luar daerah dikarenakan pemasarannya yang masih menggunakan cara-cara lama. Golongan yang biasanya membeli roti kenari adalah ibu-ibu dan biasanya ditujukan sebagai oleh-oleh dan menjadi cemilan di rumah serta berbahan dasar tepung terigu, yang dimana tepung terigu memiliki protein yang bermanfaat bagi tubuh sehingga roti kenari sangat cocok dijadikan sarapan sebelum beraktivitas.

3) Perolehan bahan baku

Bahan baku merupakan bahan atau komponen yang dibutuhkan dan digunakan untuk membuat suatu produk. Oleh karena itu pemilihannya harus cermat, sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan, dan dikontrol dengan baik.

⁴² Nelli, Wawancara oleh Pemilik UMKM Roti Kenari Kartini pada tanggal 23 Juni 2023

“Bahan bakunya tidak terlalu sulit ditemukan tapi kami mempunyai *supplier* tetap yang selalu memasok bahan baku kami dan bahan baku yang kami butuhkan seperti tepung terigu, gula, ragi, mentega, telur, dan kenari.”⁴³

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa dalam memproduksi atau mengolah roti kenari, pemilik usaha membeli bahan baku dari *supplier* yang telah menjadi pelanggan tetapnya.

4) Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran (*marketing strategy*) menurut Sofjan Assauri adalah rencana yang menyeluruh, terpadu dan menyatu di bidang pemasaran, yang memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk dapat tercapainya tujuan pemasaran suatu perusahaan.⁴⁴ Jadi dapat dikatakan bahwa strategi pemasaran merupakan tahapan yang dilakukan oleh suatu perusahaan guna mencapai tujuan pemasaran

“Tidak ada strategi pemasaran khusus yang kami lakukan saat ini karena usaha ini sudah termasuk usaha besar, akan tetapi pelanggan biasanya datang karena mengetahui informasi dari pelanggan yang telah membeli roti kenari kami atau biasa dikatakan strategi dari mulut ke mulut.”⁴⁵

Strategi pemasaran yang dilakukan oleh pemilik roti kenari sebagai pengelola usaha ialah strategi dari mulut ke mulut yang dimana pelanggan yang telah membeli roti kenari menginformasikan kepada pelanggan yang ingin membeli roti kenari agar membeli di roti kenari kartini.

Selain itu, beberapa konsumen roti kenari juga berpendapat terkait dengan strategi pemasaran yang dilakukan, mereka mengatakan bahwa :

⁴³ Rosnani, wawancara oleh karyawan UMKM Roti Kenari Kartini Kabupaten Pinrang pada tanggal 12 Juni 2023.

⁴⁴ Florentina Bei and Maria Endang Jamu, ‘Strategi Pemasaran Pada Usaha Kopi Kita Dalam Mempertahankan Penjualan Di Tengah Pandemi Covid-19’, *Analisis*, 12.2 (2022), 193–207 <<https://doi.org/10.37478/als.v12i2.2081>>.

⁴⁵ Hastuti, wawancara oleh karyawan UMKM Roti Kenari Kartini Kabupaten Pinrang pada tanggal 15 Juni 2023.

“Saya mendapat informasi mengenai penjualan roti kenari dari keluarga saya yang telah lama berlangganan dan masih percaya pada produk roti kenari yang memiliki cita rasa yang berbeda dari yang lainnya.”⁴⁶

Sama halnya yang dikatakan oleh salah satu konsumen yang berasal dari luar daerah yang mengatakan bahwa :

“Saya mengenal roti kenari dari keponakan yang membawakan oleh-oleh berupa roti kenari dan setiap kali ingin memakan roti kenari, saya selalu menyuruh keponakan membawakan roti kenari kartini karena memiliki cita rasa yang enak.”⁴⁷

Tak hanya itu, konsumen lain juga berpendapat bahwa :

“Saya melihat UMKM Roti Kenari Kartini tidak melakukan strategi apapun dalam memasarkan produknya, akan tetapi setiap pelanggan yang datang hanya mendapat informasi melalui keluarga, tetangga, maupun teman yang sudah lama berlangganan.”⁴⁸

Strategi pemasaran yang dilakukan oleh UMKM Roti Kenari berdasarkan pendapat dari beberapa konsumen dapat disimpulkan bahwa dalam memasarkan produknya, ia tidak memiliki strategi khusus dalam memasarkannya namun hanya mendapat informasi dari orang-orang yang telah lama mengenal roti kenari kartini.

5) Modal

Modal merupakan faktor produksi yang mempunyai pengaruh kuat dalam mendapatkan produktivitas atau output, secara makro modal merupakan pendorong besar untuk meningkatkan investasi baik secara langsung pada proses produksi maupun dalam prasarana produksi, sehingga mampu mendorong kenaikan produktivitas dan output.⁴⁹ Menurut hasil

⁴⁶Jumriati, Wawancara oleh Konsumen Roti Kenari Kartini pada tanggal 25 Juni 2023

⁴⁷Suriyani, Wawancara oleh Konsumen Roti Kenari Kartini pada tanggal 25 Juni 2023

⁴⁸ Marawiah, Wawancara oleh Konsumen Roti Kenari Kartini pada tanggal 25 Juni 2023

⁴⁹Husein umar, *Riset Pemasaran Dan Perilaku Konsumen* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2000).

wawancara penulis terhadap pemilik UMKM Roti Kenari Kartini terkait modal yang ia butuhkan dalam memproduksi roti kenari sebagai berikut :

“Dalam sepuluh harinya berkisar antara 5 sampai 10 juta dan modal tersebut kami gunakan untuk membeli bahan baku, perlengkapan, biaya tenaga kerja, biaya operasional seperti listrik, air dll serta kemasan”⁵⁰

Pemilik usaha menyediakan modal untuk memproduksi roti kenari sebanyak 5 sampai 10 juta per sepuluh hari. Dan modal tersebut digunakan untuk membeli keperluan yang menunjang dalam proses produksi roti kenari.

6) Karyawan

Menurut Hasibuan, karyawan adalah sekelompok orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa sesuai dengan perjanjian. Oleh sebab itu, dalam menjalankan suatu usaha sangat dibutuhkan karyawan untuk menunjang jalannya sebuah usaha agar mendapat hasil yang maksimal. Berdasarkan hasil wawancara penulis terhadap pemilik roti kenari kartini terkait karyawan yang membantunya dalam memproduksi roti kenari :

“Karyawan yang saya pekerjakan dalam proses pembuatan roti kenari sebanyak 5 orang dan memperoleh gaji tergantung dari jumlah penjualan yang dihasilkan setiap bulannya yang berkisar antara 4 sampai 5 juta”⁵¹

Karyawan yang terlibat dalam proses pengolahan roti kenari kartini berjumlah 5 orang karyawan, yang dimana setiap karyawan memiliki bagian-bagian yang berbeda dalam proses pengolahan agar dalam mengolah roti kenari dilakukan secara efektif dan efisien. Serta memperoleh gaji sebesar 4 sampai 5 juta perbulannya.

⁵⁰ Nelli, wawancara oleh pemilik UMKM Roti Kenari Kartini Kartini Kabupaten Pinrang pada tanggal 25 Juni 2023

⁵¹ Nelli, wawancara oleh pemilik UMKM Roti Kenari Kartini Kartini Kabupaten Pinrang pada tanggal 25 Juni 2023

7) Target penjualan

Target penjualan merupakan jumlah produk yang dijual untuk mendapatkan keuntungan yang diinginkan. Target penjualan juga diartikan sebagai rencana penjualan yang digunakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan serta dapat juga diartikan sebagai penetapan sasaran dari penjualan.

“Kalau target saya sekitar tiga ribu sampai lima ribu biji perharinya. Rata-rata setiap hari target kami selalu terpenuhi karena kami menerima pesanan sesuai dengan kapasitas dan kemampuan kami mengerjakannya.”⁵²

Melihat pernyataan pemilik roti kenari kartini terkait dengan target penjualannya, dapat disimpulkan bahwa pemilik usaha roti kenari kartini memasang target penjualan sebanyak tiga ribu sampai lima ribu biji perharinya. Dan target tersebut selalu terpenuhi karena mereka hanya menerima pesanan sesuai dengan kapasitas dan kemampuan mereka dalam mengerjakannya. Pemilik UMKM Roti Kenari Kartini bukan hanya berfokus pada target jumlah pembelian, melainkan juga memiliki target lain yang dapat menunjang jalannya usaha dalam meningkatkan profitabilitas.

“Target utama saya adalah meningkatkan penjualan secara signifikan dengan menjangkau konsumen potensial di berbagai area, baik melalui penjualan langsung di toko maupun secara langsung di pasar.”⁵³

Pemilik UMKM Roti Kenari memberikan pandangan terkait target utamanya dalam memasarkan produk Roti Kenari Kartini ialah meningkatkan penjualan secara signifikan dengan menjangkau konsumen potensial di

⁵² Nelli, Wawancara terhadap Pemilik UMKM Roti Kenari Kartini, pada tanggal 07 Juni 2023

⁵³ Nelli, Wawancara terhadap Pemilik UMKM Roti Kenari Kartini, pada tanggal 07 Juni 2023

berbagai area, baik melalui penjualan langsung di toko maupun membawanya langsung ke pasar.

Konsumen UMKM Roti Kenari juga berpendapat terkait perencanaan strategi yang dilakukan, ia mengatakan bahwa :

“Saya sebagai konsumen sangat mengapresiasi pelayanan yang dilakukan oleh pemilik dalam memenuhi kebutuhan dan preferensi pelanggan dalam mengembangkan produk dan menetapkan harga.”⁵⁴

Dalam melakukan perencanaan, UMKM Roti Kenari Kartini melakukan perencanaan mempertimbangkan dengan baik kebutuhan dan preferensi pelanggan dalam mengembangkan produk dan menetapkan harga. Hal ini membuat mereka merasa dihargai dan terlibat dalam pengambilan keputusan bisnis.

Selain itu, konsumen lain juga mengatakan bahwa :

“Saya percaya dengan produk roti kenari yang di produksi karena selalu memberikan produk yang segar dan sesuai yang diharapkan serta selalu melakukan analisis pasar secara rutin dan mengikuti tren terbaru.”⁵⁵

UMKM Roti Kenari Kartini melakukan upaya nyata dalam perencanaan bisnis. Pelanggan tersebut menyebutkan bahwa Roti Kenari melakukan analisis pasar secara rutin dan mengikuti tren terbaru. Dengan demikian, mereka merasa bahwa Roti Kenari selalu menawarkan produk yang segar dan relevan dengan keinginan pelanggan."

Sama halnya yang dikatakan oleh konsumen lainnya :

“Saya sudah lama berlangganan membeli roti kenari disini dikarenakan selalu terbuka dalam berbagi informasi tentang bahan yang digunakan, proses produksi, dan aspek pendukung lainnya dalam mengolah roti kenari.”⁵⁶

⁵⁴Suriyani, Wawancara terhadap Konsumen Roti Kenari Kartini pada tanggal 25 Juni 2023

⁵⁵Jumriati, Wawancara oleh Konsumen Roti Kenari Kartini pada tanggal 25 Juni 2023

⁵⁶Marawiah, Wawancara oleh Konsumen Roti Kenari Kartini pada tanggal 25 Juni 2023

Roti Kenari Kartini secara terbuka berbagi informasi tentang bahan-bahan yang digunakan, proses produksi, dan aspek keberlanjutan. Ini memberikan kepercayaan kepada mereka sebagai konsumen bahwa Roti Kenari memperhatikan nilai-nilai yang penting bagi mereka.

UMKM Roti Kenari Kartini melakukan perencanaan dan pelayanan dengan sangat baik, terbukti dengan ketiga pernyataan dari konsumen yang mengatakan bahwa UMKM ini melakukan perencanaan dengan mempertimbangkan dengan baik kebutuhan dan preferensi pelanggan dengan mengembangkan produk dan menetapkan harga, melakukan analisis pasar secara rutin dan mengikuti tren terbaru karena selalu menawarkan produk yang segar dan sesuai dengan keinginan pelanggan, dan terbuka dalam berbagi informasi terkait proses pengolahan sampai pada pengenalan bahan-bahan yang digunakan.

b. Identifikasi Lingkungan Eksternal dan Internal Usaha

Lingkungan bisnis atau usaha merupakan lingkungan yang dihadapi organisasi dan harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan bisnis. Jadi dapat diketahui bahwa lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada diluar organisasi dan perlu dianalisis untuk menentukan kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) yang akan dihadapi perusahaan. Sedangkan identifikasi lingkungan internal merupakan suatu proses dalam perencanaan strategi yang mengkaji pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan dimana perusahaan mempunyai kemampuan yang penting sehingga perusahaan memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman di dalam lingkungan.

Menurut hasil wawancara penulis terhadap pemilik usaha terkait lingkungan eksternal dan eksternal usaha roti kenai, ia mengatakan bahwa :

“Dalam mengidentifikasi lingkungan eksternal dan internal usaha saya tidak terlalu rumit, maksudnya disini sudah ada brandnya dan pemasarannya juga sudah lumayan besar, yah tinggal melanjutkan usaha yang sudah ada dan lebih memperluas lagi dan menambah pangsa pasar. Kalau lingkungan internalnya tidak banyak kendala karena merupakan

usaha rumahan dan saya mempekerjakan sebanyak lima orang karyawan untuk membantu saya dalam pembuatan roti kenari tapi kelima karyawan belum terlalu mahir dalam membuat roti kenari tanpa diarahkan langsung oleh saya”.⁵⁷

Pemilik usaha melakukan identifikasi lingkungan internal dan eksternal usahanya dengan melihat kondisi usahanya yang termasuk ke dalam usaha yang sudah cukup terkenal dan sudah memiliki brand, dikarenakan usaha roti kenari merupakan usaha lanjutan dari orang tuanya dan sudah banyak yang mengenalnya jadi pemilik hanya berfokus pada perluasan pangsa pasar dan mengambil kesempatan dari pemesanan luar daerah untuk memperbesar pangsa pasar. Kemudian terkait lingkungan internalnya tidak memiliki banyak kendala dikarenakan tergolong dalam usaha rumahan yang hanya memproduksi sesuai dengan pesanan.

Sama halnya yang dikatakan oleh salah satu karyawan UMKM Roti Kenari Kartini terkait lingkungan eksternal dan internal usaha roti kenari :

c. Perumusan Strategi

Perumusan strategi bertujuan untuk mengembangkan visi dan misi organisasi dengan cara mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal dan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang, memilih strategi yang tepat untuk digunakan. Pelaksanaan strategi mengharuskan dan menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan melakukan alokasi sumber daya sehingga perumusan strategi dapat dilakukan dengan baik.⁵⁸

Menurut hasil wawancara terhadap pemilik UMKM Roti Kenari Kartini terkait perumusan strategi yang dilakukan :

“Tujuan utama kami adalah untuk meningkatkan penjualan dan keuntungan, memperluas pangsa pasar, mempertahankan pelanggan yang

⁵⁷Nelli, Wawancara oleh pemilik UMKM Roti Kenari Kartini pada tanggal, 07 Juni 2023.

⁵⁸Sofiya nur Riyanti and T M A Pandria, ‘Perumusan Strategi Bisnis Berdasarkan Analisis Kepuasan Konsumen Terhadap Usaha Waralaba’, *Jurnal Optimalisasi*, 5.X (2019), 96–106 <<http://jurnal.utu.ac.id/joptimalisasi/article/view/1090>>.

ada, dan memperkenalkan produk roti kenari kepada lebih banyak orang dan melakukan riset pasar untuk melihat segmen pasar yang paling cocok dengan produk kami.”

“Tidak ada cara khusus dalam memasarkan produk roti kenari dikarenakan daya saingnya rendah dan hanya beberapa di kabupaten pinrang sehingga warga pinrang sudah banyak mengetahui usaha roti kenari kartini ditambah lagi brandnya sudah ada. Sistem pemasaran yang dilakukan ialah dengan grosir yang berarti konsumen yang ingin membeli banyak dengan cara melakukan pemesanan terlebih dahulu sehari sebelum mengambilnya”⁵⁹

“Kami fokus pada pengelolaan keuangan yang baik, mencari sumber daya yang efisien, dan melakukan diversifikasi produk untuk mengurangi risiko dan terus memperbarui pengetahuan kami tentang tren industri dan menjaga kualitas produk agar tetap relevan di pasar kompetitif.”

Wawancara terhadap pemilik usaha roti kenari terkait perumusan strategi berdasarkan hasil identifikasi lingkungan eksternal dan internal atas usaha yang sedang dijalankan, ia mengatakan bahwa dalam menjalankan usahanya ada tujuan utamanya yakni untuk meningkatkan penjualan dan keuntungan, mempertahankan pelanggan yang ada, dan memperkenalkan produk roti kenari kepada lebih banyak orang dan melakukan riset pasar untuk melihat segmen pasar yang paling cocok dengan produknya. Dalam memasarkan produk roti kenari tidak ada cara atau strategi khusus dikarenakan daya saingnya rendah dan hanya beberapa di Pinrang. Tak hanya itu, usaha ini juga termasuk usaha yang memiliki brand dan tentunya sudah banyak dikenal oleh masyarakat pinrang sehingga pemilik hanya melakukan sistem pemasaran secara grosir yang dimana konsumen yang ingin membeli banyak, melakukan pemesanan terlebih dahulu sehari sebelum mengambilnya.

d. Pemantauan

Pemantauan atas strategi yang dijalankan merupakan tugas dari seorang manajer atau pemilik usaha untuk melihat apakah strategi yang dijalankan sesuai

⁵⁹Nelli, Wawancara oleh Pemilik UMKM Roti Kenari Kartini pada tanggal 07 Juni 2023

dengan perencanaan. Seperti yang dikatakan oleh pemilik UMKM Roti Kenri Kartini terkait pemantauan strategi bisnis yang dilakukan :

“Pemantauan dilakukan dengan cara melihat setiap pemesanan yang ada dan memenuhi permintaan konsumen, kualitas tetap terjaga, dan menjaga kepercayaan konsumen dengan memastikan secara betul-betul pesannya sesuai yang diharapkan serta menjaga cita rasa dari olahan roti kenari kartini”

Pemilik usaha roti kenari yang mengatakan bahwa selama menjalankan usaha roti kenari, pemilik hanya berfokus pada bagaimana ia dapat memantau setiap pesanan yang masuk dan memastikan agar produk roti kenari terjaga kualitasnya.

Karyawan UMKM Roti Kenari Kartini juga berpendapat terkait pemantauan Manajemen Strategi Bisnis yang dilakukan oleh pemilik, ia mengatakan bahwa :

“Pemilik UMKM Roti Kenari memiliki peran penting dalam pemantauan kualitas produk. Mereka terlibat dalam memastikan bahwa roti yang dihasilkan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan. Pemilik melakukan evaluasi rasa, tekstur, dan penampilan roti secara berkala untuk memastikan konsistensi dan kepuasan pelanggan.”⁶⁰

Melihat proses pemantauan yang dilakukan oleh pemilik usaha sudah betul karena dari awal mengatakan bahwa termasuk usaha rumahan dan hanya membuat roti kenari berdasarkan pesanan yang masuk dengan melihat secara baik-baik pesanan yang masuk dan memastikan pesanan yang dipesan oleh konsumen sesuai serta menjaga kepercayaan konsumen untuk selalu membeli.

e. Evaluasi

Evaluasi strategi bisnis merupakan kegiatan menganalisis kinerja dari strategi bisnis yang diimplementasikan berdasarkan perencanaan strategi bisnis yang ditetapkan sebelumnya. Proses evaluasi ini dilaksanakan dengan membandingkan rencana strategi bisnis dengan hasil yang dicapai berdasarkan

⁶⁰Hastuti, Wawancara oleh Karyawan UMKM Roti Kenari Kartini pada tanggal 10 Juni 2023

implementasi strategi dilapangan.⁶¹Evaluasi strategi penting untuk memastikan bahwa tujuan strategi yang ditetapkan dapat dicapai. Langkah ini dilakukan untuk menguji efektivitas dan efisiensi strategi perusahaan, serta cara menentukan apakah strategi yang diterapkan mampu mencapai sasaran strategi yang dituju.⁶² Alasan mengapa evaluasi strategi perlu dilakukan, yaitu :

1) Kondisi pasar dan ekonomi selalu berubah

Situasi tersebut menjadi tantangan bagi seorang manajer atau pemilik usaha untuk melihat dan memikirkan kondisi strategi bisnis yang sedang dijalankan, apakah strategi yang dijalankan mampu bertahan pada kondisi tersebut untuk mengambil langkah yang pasti dalam menghadapi kondisi tersebut.

2) Terdapat situasi dimana pasar tumbuh, teknologi berubah, dan pesaing baru muncul.

3) Dengan operasi bisnis perusahaan yang semakin rumit dan kompleks, maka semakin dibutuhkan pengendalian.

4) Semakin banyak kekuasaan dan wewenang yang terdesentralisasi, semakin banyak manajer membutuhkan alat untuk mengetahui kegaitan dan kinerja bawahannya.

Hasil wawancara penulis terhadap pemilik UMKM Roti Kenari Kartini terkait bagaimana cara mengevaluasi atas strategi yang dijalankan:

“ Dalam menjalankan usaha ini tidak ada strategi khusus yang diterapkan namun dengan memperhatikan kinerja karyawan dalam membuat olahan roti kenari agar kualitasnya tetap terjaga dan melihat harga bahan-bahan dalam pembuatan roti kenari, jika harga bahan naik maka solusinya ialah dengan mengurangi ukuran roti kenari dari biasanya.”⁶³

⁶¹Andri Muhamad Nuroni and Rendi Adiguna, ‘Evaluasi Strategi Pada PT. Elco Indonesia Sejahtera Menggunakan Analisis SERVO’, *Wacana Ekonomi*, 16.3 (2017), 034–041.q

⁶²Ridwan & Yuli, ‘Strategi Dalam Penyusunan Business Plan’, *Formulasi, Implementasi Dan Evaluasi Strategi Dalam Penyusunan Business Plan Pada Pt. Bosowa Propertindo*, 2018, 244–53.

⁶³Nelli, Wawancara oleh Pemilik UMKM Roti Kenari Kartini pada tanggal 07 Juni 2023

Pemilik usaha roti kenari tidak memiliki strategi khusus dalam menjalankan usahanya dan hanya berfokus pada peningkatan kinerja karyawan dalam mengolah roti kenari agar kualitas roti kenari tetap terjaga. Selain itu, ia juga memperhatikan harga bahan-bahan dalam pembuatan roti kenari, jika harga bahan naik maka pemilik usaha mengurangi ukuran roti kenari.

Karyawan UMKM Roti Kenari Kartini mengatakan bahwa :

“Kami mengevaluasi strategi bisnis kami secara rutin dan melihat kembali keberhasilan dan tantangan yang dihadapi dengan strategi saat ini, dan kami mencari cara untuk meningkatkan dan mengoptimalkan langkah-langkah kami”.⁶⁴

Melakukan evaluasi secara rutin dan melihat kembali keberhasilan dan tantangan yang dihadapi dengan strategi saat ini dan mencari cara untuk meningkatkan dan mengoptimalkan langkah-langkah dalam mengatur strategis bisnis.

Evaluasi strategi bisnis juga diungkapkan karyawan lainnya, ia mengatakan bahwa :

“Evaluasi strategi yang kami lakukan melibatkan umpan balik dari pelanggan dan menganalisis tanggapan pelanggan terhadap produk, pelayanan, dan strategi pemasaran melalui wawancara dan survey agar dapat mengidentifikasi apa yang berhasil dan apa yang perlu diperbaiki. Dengan memahami pendapat pelanggan, kami dapat mengambil langkah yang tepat untuk memenuhi kebutuhan mereka”.⁶⁵

Menurut hasil wawancara penulis terhadap karyawan UMKM Roti Kenari dapat diketahui bahwa dalam mengevaluasi strategi bisnis, dilakukan dengan melibatkan umpan balik dari pelanggan dan menganalisis tanggapan pelanggan terhadap produk, pelayanan, dan strategi pemasaran melalui wawancara dan survei agar dapat mengidentifikasi apa yang berhasil dan apa

⁶⁴Rosnani, Wawancara oleh Karyawan UMKM Roti Kenari Kartini pada tanggal 12 Juni 2023

⁶⁵Muhammad Yamin, Wawancara oleh Karyawan UMKM Roti Kenari Kartini pada tanggal 10 Juni 2023

yang dapat diperbaiki sehingga dapat memahami pendapat pelanggan dan mengambil langkah yang tepat untuk memenuhi kebutuhan mereka.

Evaluasi yang dilakukan oleh pemilik usaha kenari dalam mengevaluasi manajemen strategi yang dijalankan sudah sesuai dengan teori evaluasi yaitu menganalisis kinerja atas strategi bisnis yang diimplementasikan karena pernyataan dari pemilik usaha yang melakukan evaluasi dengan memperhatikan kinerja setiap karyawan untuk memastikan produk roti kenari tetap terjaga kualitasnya. Dari penjelasan sebelumnya dapat diketahui bahwa pemilik belum terlalu memahami dalam proses evaluasi strategi, karena untuk mengevaluasi strategi juga membutuhkan unsur-unsur penunjang dalam melakukannya.

Beberapa unsur utama dalam evaluasi yaitu; memantau, mengukur dan mengambil tindakan korektif. Evaluasi sangat perlu dilakukan untuk mempertahankan keberhasilan dan menghindari kegagalan di masa depan. Oleh karena itu, evaluasi strategi bisnis sangat dibutuhkan dalam mengevaluasi usaha roti kartini karena evaluasi merupakan cara paling efektif untuk menilai berapa lama usaha telah bertahan dan berkembang untuk mencapai tujuan strategis yang diinginkan. Dengan penilaian ini, pemilik bisnis dapat menentukan arah strategi bisnisnya dan membantu mengidentifikasi kesenjangan serta mengambil tindakan korektif ketika tidak sesuai dengan konsep awal.

Melakukan penilaian strategis yang efektif tentu membutuhkan kerja sama banyak pihak. Dimulai dengan pemegang saham, dewan direksi, dan pejabat-pejabat yang memegang kunci perusahaan, termasuk kepala departemen perusahaan. Adapun hal-hal yang ingin dievaluasi antara lain:

1. Pencapaian penjualan
2. Pangsa pasar
3. Likuiditas usaha
4. Solvabilitas usaha

2. Kendala-kendala dalam Mengimplementasikan Manajemen Strategi UMKM Roti Kenari Kartini

Kendala atau hambatan merupakan hal yang paling penting untuk diperhatikan, karena adanya kendala dapat mempengaruhi baik buruknya suatu usaha atau perusahaan sehingga perusahaan harus selalu mengevaluasi serta berusaha meminimalisir kendala atau hambatan yang dihadapi agar tetap berjalan dan berkembang dengan baik.

Berikut merupakan kendala-kendala UMKM Roti Kenari Kartini dalam menjalankan usaha sehingga berpengaruh terhadap pengimplementasian Manajemen Strategi. Berdasarkan hasil wawancara terhadap pemilik usaha dan karyawan yang mengatakan bahwa :

Ibu Nelli selaku pemilik usaha mengatakan bahwa ;

“Selama menjalankan usaha ini tidak banyak kendala yang saya alami karena usaha sudah cukup besar dan telah memiliki brand dan termasuk dalam usaha rumahan sehingga dalam mengolah roti kenari saya hanya membutuhkan 5 karyawan dalam proses pengolahannya. Tetapi ada dua kendala yang saya alami saat ini ialah karyawan yang belum terlalu mahir dalam pembuatan roti kenari tanpa adanya arahan dari saya dan harga bahan pembuatan roti kenari.”⁶⁶

Ibu Ratna, selaku karyawan usaha juga mengatakan bahwa :

“Selama menjadi karyawan pada usaha ini tidak banyak kendala yang saya rasakan, hanya saja kami sebagai karyawan mengaku belum mahir dalam pembuatan roti kenari sehingga kami masih butuh arahan dan pemantauan dari pemilik usaha dalam pembuatan agar kualitas roti kenari juga tetap terjaga.”⁶⁷

Tak hanya itu, pemilik usaha juga mengatakan :

⁶⁶Nelli, Wawancara oleh pemilik UMKM Roti Kenari Kartini pada tanggal 10 Juni 2023

⁶⁷ Ratna, Wawancara oleh karyawan UMKM Roti Kenari Kartini pada tanggal 11 Juni 2023

“Dalam proses perencanaan strategi kami belum mampu dikarenakan pengetahuan kami terbatas persoalan itu dan hanya berjalan seadanya dan memproduksi roti kenari berdasarkan pesanan.”⁶⁸

Kendala yang terjadi pada usaha roti kenari kartini selama menjalankan usaha, dapat dimaknai bahwa pemilik usaha belum memiliki kemampuan dan pengetahuan dalam hal perencanaan strategi usaha sehingga menghambat dalam mengimplementasikan manajemen strategi.

Implementasi manajemen strategi tentu saja memiliki banyak kendala dalam perencanaannya, kendala-kendala yang biasanya terjadi adalah :

- a. Ketidakmampuan membuat rencana atau rencana yang tidak cukup baik. Hal tersebut diakibatkan karena tidak semua manajer memiliki kemampuan membuat perencanaan. Faktor penyebabnya adalah kurangnya pengalaman, pendidikan atau bahkan karena diajari atau tidak memiliki pengetahuan tentang bagaimana membuat rencana yang benar. Menurut hasil wawancara penulis terhadap pemilik usaha roti kenari terkait kendala-kendala dalam mengimplementasikan manajemen strategi :

“Selama menjalankan usaha ini tidak ada strategi khusus atau perencanaan yang kami lakukan karena merupakan usaha turunan dari orang tua, jadi sisa melanjutkan apa yang ada”⁶⁹

Pernyataan pemilik usaha roti kartini terkait kendalanya dalam mengimplementasikan manajemen strategi, dapat disimpulkan bahwa selama menjalankan usaha roti kenari, pemilik usaha tidak memiliki strategi khusus yang diterapkan melainkan hanya melanjutkan usaha yang dirintis oleh orang tuanya menggunakan strategi yang itu itu saja sehingga membuat usaha roti kenari kartini masih belum berkembang.

Menurut salah satu karyawan UMKM Roti Kenari Terkait Kendala-kendala dalam mengimplementasikan manajemen strategi :

⁶⁸ Nelli, Wawancara oleh pemilik UMKM Roti Kenari Kartini pada tanggal 10 Juni 2023

⁶⁹ Nelli, Wawancara oleh pemilik UMKM Roti Kenari Kartini pada tanggal 10 Juni 2023

“Ya, ada beberapa kendala lain yang kami hadapi. Salah satunya adalah perubahan pasar yang cepat. Industri makanan dan minuman terus berkembang dan tren konsumen bisa berubah dengan cepat. Kami harus selalu beradaptasi dengan perubahan ini dan mengubah strategi kami sesuai kebutuhan. Kadang-kadang, mengikuti perubahan ini bisa membingungkan dan memerlukan penyesuaian yang cepat.”⁷⁰

Pernyataan salah satu karyawan UMKM Roti Kenari Kartini yang mengatakan bahwa ada beberapa kendala yang dihadapi dalam mengimplementasikan manajemen strategi, salah satunya adalah perubahan pasar yang cepat dikarenakan industry makanan dan minuman terus berkembang begitupun dengan tren konsumen bisa berubah dengan cepat jadi sebagai karyawan, terkadang mereka ingin mengubah strategi sesuai kebutuhan dan memerlukan penyesuaian yang cepat.

Kendala usaha roti kenari kartini yang masih belum berkembang dikarenakan ketidakmampuan pemilik usaha dalam membuat rencana atau rencana yang tidak cukup baik.

- b. Kurangnya komitmen dalam proses pembuatan rencana. Mengembangkan sebuah rencana adalah pekerjaan yang membutuhkan pemikiran yang cukup banyak dan menyita waktu. Kebanyakan manajer beralasan mereka tidak cukup punya waktu untuk mengikuti proses pembuatan rencana yang cukup panjang, atau bahkan mereka tidak membuat rencana yang memadai karena sebenarnya mereka takut gagal tidak mencapai yang mereka targetkan dalam rencana tersebut.

Menurut hasil wawancara penulis terhadap pemilik usaha terkait dengan kendala mengenai bagaimana komitmennya atas strategi yg telah ditetapkan :

“Saya menjalankan usaha ini karena merupakan usaha lanjutan dari orang tua jadi dalam menjalankan usaha ini, saya berkomitmen untuk tetap melanjutkan dan mengembangkan usahanya dengan cara-cara yang seadanya atau seperti yang dilakukan orang tua saya”.

⁷⁰ Nelli, Wawancara oleh pemilik UMKM Roti Kenari Kartini pada tanggal 10 Juni 2023

Pemilik usaha roti kenari kartini berkomitmen untuk tetap melanjutkan dan mengembangkan usaha yang dirintis oleh orang tuanya menggunakan cara-cara seadanya atau seperti yang telah dilakukan oleh orang tuanya.

Komitmennya terhadap usaha yang sedang dijalankan memang ia tidak benar-benar berkomitmen untuk mengembangkan usahanya dikarenakan masih menggunakan cara-cara lama dalam memasarkannya.

- c. Memusatkan perhatian pada faktor-faktor yang dapat dikuasainya. Kebanyakan pengelola atau pemilik hanya berkonsentrasi pada hal-hal yang paling dikuasai dan menghindarkan diri dari hal yang tidak dikuasai karena khawatir dianggap kurang mampu. Misalnya memusatkan perhatian pada pembuatan gagasan ide-ide baru, namun mengabaikan bagaimana cara menjadikan gagasan/ide tersebut terapkan karena kurang menguasai operasional organisasinya. Seperti pernyataan yang diungkapkan oleh pemilik usaha roti kenari kartini :

“Dalam menjalankan usaha ini, kami hanya berfokus pada pengetahuan yang kami ketahui atau kuasai seperti melihat cara-cara yang dilakukan oleh orang tua dan lebih memperluas pangsa pasar”⁷¹

Kendala-kendala dalam mengimplementasikan manajemen strategi dapat dilihat dengan jelas bahwa UMKM Roti Kenari Kartini mengalami banyak kendala dalam mengimplementasikan manajemen strategi yang dapat dilihat dari pernyataannya sendiri.

Pernyataan tersebut membuat penulis yakin bahwa, tidak berkembangnya usaha roti kenari diakibatkan karena lebih memusatkan pada faktor-faktor yang hanya dikuasainya atau dapat dikatakan pemilik usaha roti kenari menjalankan usahanya masih menggunakan cara-cara terdahulu tanpa pernah mencoba cara-cara yang baru dan tidak melihat peluang berkembangnya usaha yang dijalankan.

⁷¹ Nelli, Wawancara oleh pemilik UMKM Roti Kenari Kartini pada tanggal 10 Juni 2023

Kendala-kendala tersebut pastilah dapat diatasi manakala manajer/pemilik menginginkan sebuah rencana berkualitas yang tersusun. Cara termudah dan termurah tentu saja melalui komunikasi yang efektif dengan karyawan dan melibatkan mereka dalam penyusunan rencana. Komunikasi yang efektif menjamin manajer memperoleh informasi yang berkualitas, dan melibatkan karyawan dalam proses pembuatan rencana akan memperluas dan memperdalam perspektif rencana itu serta mengurangi resiko kurang ketidak-berhasilan rencana tersebut saat dilaksanakan.

Solusi dalam mengatasi Kendala-kendala yang terjadi :

Solusi yang tepat untuk mengatasi kendala dalam mengimplemetasikan manajemen strategi ialah dengan memahami tujuan dari perencanaan dan proses penetapan tujuan. Seharusnya rencana dan tujuan yang dibuat oleh manajemen puncak dikomunikasikan ke bawah dan turut melibatkan manajemen bawah dalam proses pengambilan keputusan.

Menurut wawancara penulis terhadap pemilik usaha roti kenari, ia mengatakan bahwa

“Ketika harga bahan naik maka kami mengurangi ukuran roti kenari dan memantau kinerja karyawan dalam proses pengolahan roti kenari agar kualitasnya tetap terjaga”.⁷²

Cara mengatasi kendala-kendala yang ia alami selama menjalankan usaha ialah dengan mengurangi ukuran roti kenari apabila harga bahan pembuatan roti kenari naik dan mengawasi kinerja karyawan sebaik mungkin dalam mengolah roti kenari agar kualitasnya tetap terjaga.

Cara mengatasi hambatan perencanaan adalah dengan memahami tujuan dari perencanaan dan proses penetapan tujuan. Seharusnya rencana dan tujuan yang dibuat oleh manajemen puncak dikomunikasikan ke bawah dan turut melibatkan manajemen bawah dalam proses pengambilan keputusan.

⁷² Nelli, Wawancara oleh pemilik UMKM Roti Kenari Kartini pada tanggal 10 Juni 2023

Oleh karena itu, cara yang paling efektif yang harus dilakukan oleh pemilik usaha roti kenari kartini ialah dengan memahami secara betul-betul tujuan dari proses perencanaan dan proses penetapan tujuan. Dengan memahami proses perencanaan dalam menjalankan usaha, pemilik atau seorang manajer akan lebih mudah dalam mengatasi berbagai kendala yang tidak diinginkan selama menjalankan usaha karena dalam perencanaan sudah dijelaskan secara teratur mengenai langkah-langkah dalam menjalankan usaha sehingga pemilik atau seorang manajer lebih mudah melihat kendala tanpa memikirkan secara keseluruhan yang dapat membuat rumit dalam mengatasi masalah. Sedangkan ketika manajer atau pemilik usaha memahami dengan baik proses penetapan tujuan maka akan lebih mudah dalam mengatasi berbagai kendala dalam menjalankan usaha dikarenakan dalam menjalankan sebuah usaha tentunya memiliki sebuah tujuan yang jelas mengenai apa yang ingin dicapai dengan melibatkan semua karyawan untuk mencapai tujuan agar tidak terjadi kendala yang tidak diinginkan persoalan sumber daya.

3. Tingkat Profitabilitas yang diperoleh UMKM Roti Kenari Kartini

Profitabilitas ialah kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu menggunakan rasio profitabilitas. Rasio profitabilitas digunakan untuk menilai kemampuan suatu perusahaan dalam mencari keuntungan. Rasio ini memberikan ukuran tingkat efektivitas manajemen perusahaan yang dilihat dari laba yang diperoleh dari hasil penjualan dan pendapatan investasi atau usaha yang sedang dijalankan.

Menurut hasil wawancara penulis terhadap pemilik usaha roti kenari kartini terkait bagaimana kondisi profitabilitas yang didapatkan selama lima tahun terakhir :

“Kondisi profitabilitas usaha kami selama lima tahun terakhir ini menurun, dikarenakan pada tahun 2018 sampai 2019 keuntungan yang kami peroleh terus mengalami peningkatan, akan tetapi pada tahun 2020 sampai 2021 mengalami penurunan yang sangat drastis dikarenakan adanya covid-19,

kemudian di tahun 2022 mengalami peningkatan lagi akan tetapi tidak melebihi sebelum adanya covid-19".⁷³

Seperti pada tabel tingkat profitabilitas yang dihasilkan selama lima tahun terakhir:

Laporan Laba Rugi UMKM Roti Kenari Kartini Tahun 2018			
Tanggal	Uraian	Debet	Kredit
	Pendapatan Usaha	Rp 360,000,000.00	
	Biaya gaji karyawan		Rp 39,600,000.00
	Biaya bahan baku		Rp 240,000,000.00
	Biaya listrik		Rp 3,600,000.00
	Biaya air		Rp 1,800,000.00
	Laba Bersih	Rp 75,000,000.00	

Table 2.1 Tabel Laporan Laba Rugi

Berdasarkan laporan laba rugi UMKM Roti Kenari Kartini pada tahun 2018, diperoleh pendapatan usaha sebesar Rp 360.000.000, biaya gaji karyawan Rp 39.600.000, biaya bahan baku Rp 240.000.000, biaya listrik Rp 3.600.000, biaya air Rp 1.800.000 sehingga diperoleh laba bersih dari hasil pengurangan pendapatan usaha dengan biaya-biaya pengeluaran sebesar Rp 75.000.000.

Laporan Laba Rugi UMKM Roti Kenari Kartini Tahun 2019			
Tanggal	Uraian	Debet	Kredit
	Pendapatan Usaha	Rp 432,000,000.00	
	Biaya gaji karyawan		Rp 42,000,000.00
	Biaya bahan baku		Rp 268,000,000.00
	Biaya listrik		Rp 3,600,000.00
	Biaya air		Rp 1,800,000.00
	Laba Bersih	Rp 114,600,000.00	

Table 3.1 Tabel Laporan Laba Rugi

⁷³ Nelli, Wawancara oleh pemilik UMKM Roti Kenari Kartini pada tanggal 12 Juni 2023

Berdasarkan laporan laba rugi UMKM Roti Kenari Kartini pada Tahun 2019, diperoleh pendapatan sebesar Rp 432.000.000, dengan biaya gaji karyawan Rp 42.000.000, biaya bahan baku Rp 268.000.000, biaya listrik Rp 3.600.000, biaya air Rp 1.800.000 sehingga diperoleh laba bersih dari hasil pengurangan antara pendapatan usaha dengan biaya-biaya pengeluaran sebesar Rp 114.600.000.

Laporan Laba Rugi UMKM Roti Kenari Kartini Tahun 2020			
Tanggal	Uraian	Debet	Kredit
	Pendapatan usaha	Rp 544,000,000.00	
	Biaya gaji karyawan		Rp 39,000,000.00
	Beban bahan baku		Rp 278,000,000.00
	Biaya listrik		Rp 4,200,000.00
	Biaya air		Rp 1,980,000.00
	Laba Bersih	Rp 118,000,000.00	

Table 4.1 Tabel Laporan Laba Rugi

Berdasarkan laporan laba rugi UMKM Roti Kenari Kartini pada Tahun 2020, diperoleh pendapatan usaha sebesar Rp 554.000.000, dengan biaya gaji karyawan Rp 39.000.000, biaya bahan baku Rp 278.000.000, biaya listrik Rp 4.200.000, biaya air Rp 1.980.000 sehingga diperoleh laba bersih dari hasil pengurangan antara pendapatan usaha dengan biaya-biaya pengeluaran sebesar Rp 118.000.000.

Laporan Laba Rugi UMKM Roti Kenari Kartini Tahun 2021			
Tanggal	Uraian	Debet	Kredit
	Pendapatan usaha	Rp 288,000,000.00	
	Biaya gaji karyawan		Rp 33,600,000.00
	Beban bahan baku		Rp 180,000,000.00
	Biaya listrik		Rp 4,200,000.00
	Biaya air		Rp 1,800,000.00
	Laba Bersih	Rp 68,400,000.00	

Table 5.1 Tabel Laporan Laba Rugi

Berdasarkan laporan laba rugi UMKM Roti Kenari Kartini pada Tahun 2021, diperoleh pendapatan usaha sebesar Rp 288.000.000, dengan biaya gaji karyawan Rp 33.600.000, biaya bahan baku Rp 180.000.000, biaya listrik Rp 4.200.000, biaya air Rp 1.800.000 sehingga diperoleh laba bersih dari hasil pengurangan antara pendapatan usaha dengan biaya-biaya pengeluaran sebesar Rp 68.400.000.

Laporan Laba Rugi UMKM Roti Kenari Kartini Tahun 2022			
Tanggal	Uraian	Debet	Kredit
	Pendapatan usaha	Rp 342,000,000.00	
	Biaya gaji karyawan		Rp 33,600,000.00
	Beban bahan baku		Rp 216,600,000.00
	Biaya listrik		Rp 4,200,000.00
	Biaya air		Rp 1,800,000.00
	Laba Bersih	Rp 85,000,000.00	

Table 6.1 Tabel Laporan Laba Rugi

Berdasarkan laporan laba rugi UMKM Roti Kenari Kartini pada Tahun 2022, diperoleh pendapatan usaha sebesar Rp 342.000.000, dengan biaya gaji karyawan Rp 33.600.000, biaya bahan baku Rp 216.600.000, biaya listrik Rp 4.200.000, biaya air Rp 1.800.000 sehingga diperoleh laba bersih dari hasil pengurangan antara pendapatan usaha dengan biaya-biaya pengeluaran sebesar Rp 85.000.000.

Berdasarkan tabel tingkat profitabilitas yang diperoleh UMKM Roti Kenari Kartini pada tahun 2018 hingga 2022, dapat disimpulkan bahwa profitabilitas yang diperoleh mengalami kenaikan pada tahun 2018-2020 dan mengalami penurunan di tahun 2021-2022. Pemilik UMKM mengatakan bahwa pada tahun menurunnya profitabilitas diakibatkan oleh covid-19 yang merenggut banyak sumber penghasilan, salah satunya menurunnya gaji karena pesanan yang masuk berkurang dan berbeda saat sebelum adanya covid-19. Kemudian di tahun 2022, profitabilitas meningkat kembali akan tetapi profitabilitas yang diperoleh masih rendah bila dibandingkan pada tahun sebelum adanya pandemi covid 19.

Melihat tingkat profitabilitas yang diperoleh UMKM Roti Kenari Kartini pada tahun 2018-2022 mengalami penurunan dikarenakan banyak hal seperti pandemi

covid-19, minimnya pengetahuan pemilik dalam melakukan pemasaran dengan memanfaatkan teknologi, dan belum mahirnya kemampuan karyawan dalam mengolah roti kenari tanpa pemantauan langsung dari pemilik UMKM sehingga jika pemilik ada kesibukan lain maka usaha roti kenari tidak memproduksi roti di hari tersebut karena yang paling tahu persoalan mengolah roti kenari hanya pemiliknya. Dari beberapa masalah yang telah penulis paparkan pada penjelasan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa UMKM Roti Kenari Kartini mengalami penurunan profitabilitas yang disebabkan oleh beberapa hal. Oleh sebab itu, UMKM Roti Kenari baiknya melakukan perencanaan bisnis dengan menerapkan manajemen strategi sebagai rujukan.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Implementasi Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Profitabilitas UMKM Roti Kenari Kartini Kabupaten Pinrang

Manajemen Strategi dalam implementasinya ditentukan oleh tahapan perencanaan, identifikasi lingkungan (internal dan eksternal), perumusan strategi, pemantauan dan evaluasi strategi. Hal tersebut disusun dari sistem lingkungan yang terdiri dari analisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan : sumber daya, kapabilitas dan kompetensi inti) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang dikenal sebagai SWOT ataupun pendekatan peran (policy, strategik dan fungsi) untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi, baik secara luas maupun spesifik.⁷⁴ Mengimplementasikan manajemen strategi, ada beberapa tahap yang harus dilakukan, yaitu :

a. Perencanaan

Bintoro Tjokroaminoto dalam Husaini Usman, menyatakan bahwa perencanaan adalah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara

⁷⁴ Dr Taufiqurokhman, I.

sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.⁷⁵ Artinya perencanaan adalah suatu proses menentukan apa yang ingin dicapai pada masa yang akan datang serta menetapkan tahapan-tahapan yang dibutuhkan untuk mencapainya.

1) Latar belakang membuka usaha

Latar belakang dibukanya usaha roti kenari yang dirintis sejak tahun 1985 yang pada awalnya dikelola oleh orang tua Ibu Nelly yang sekarang ini menjadi pemilik usaha roti kenari. Usaha ini dirintis guna membantu perekonomian keluarga saat itu dan awalnya hanya ditiip ke warung-warung saja hingga pada akhirnya berkembang dan banyak menyukainya, sehingga dapat membantu perekonomian keluarga yang pada saat krisis ekonomi di tahun 1998.

2) *Customer* Roti Kenari Kartini

Customer adalah seseorang atau individu yang berasal dari organisasi, kelompok, atau instansi tertentu atau instansi tertentu yang membeli, mencoba ataupun menggunakan suatu produk/layanan tertentu. Memiliki pelanggan sebanyak-banyaknya merupakan tujuan dari setiap bisnis untuk meningkatkan pendapatannya.

Usaha roti kenari mempunyai *customer* atau langganan tersendiri baik itu pembeli secara ecer, dalam jumlah banyak, dan para penjual roti kenari kartini. *Customer* tersebut telah menjadi pelanggan sejak dahulu sama seperti pemilik sekarang yang menerima warisan usaha roti kenari dari orang tuanya, begitu juga dengan *customer* roti kenari ada yang mengenal dari orang tuanya.

3) Perolehan bahan baku

Bahan baku merupakan bahan atau komponen yang dibutuhkan dan digunakan untuk membuat suatu produk. Oleh karena itu pemilihannya harus

⁷⁵ Taufiqurokhman, 'Konsep Dan Kajian Ilmu Perencanaan', *Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama*, 2008, 1-106 <<http://fisip.moestopo.ac.id/storage/Buku/buku-04-taufiquokhman-konsep-dan-kajian-ilmu-perencanaan-belum-isbn.pdf>>.

cermat, sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan, dan dikontrol dengan baik. Dalam memproduksi atau mengolah roti kenari, pemilik usaha membeli bahan baku dari *supplier* yang telah menjadi pelanggan tetapnya. Adapun bahan baku yang dibutuhkan dalam proses pengolahan roti kenari ialah tepung, gula, garam, ragi, mentega, kenari, dan bahan tambahan lainnya seperti susu, madu dan rempah-rempah.

4) Strategi pemasaran

Strategi pemasaran (*marketing strategy*) menurut Sofjan Assauri adalah rencana yang menyeluruh, terpadu dan menyatu di bidang pemasaran, yang memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk dapat tercapainya tujuan pemasaran suatu perusahaan.⁷⁶ Jadi dapat dikatakan bahwa strategi pemasaran merupakan tahapan' yang dilakukan oleh suatu perusahaan guna mencapai tujuan pemasaran.

Strategi pemasaran yang dilakukan oleh pemilik roti kenari sebagai pengelola usaha ialah strategi dari mulut ke mulut yang dimana pelanggan yang telah membeli roti kenari menginformasikan kepada pelanggan yang ingin membeli roti kenari agar membeli di roti kenari kartini.

5) Modal

Modal merupakan faktor produksi yang mempunyai pengaruh kuat dalam mendapatkan produktivitas atau output, secara makro modal merupakan pendorong besar untuk meningkatkan investasi baik secara langsung pada proses produksi maupun dalam prasarana produksi, sehingga mampu mendorong kenaikan produktivitas dan output.⁷⁷ Pemilik usaha menyediakan modal untuk memproduksi roti kenari sebanyak 5 sampai 10 juta per sepuluh hari.

6) Karyawan

⁷⁶Bei and Jamu.

⁷⁷Husein umar.

Menurut Hasibuan, karyawan adalah sekelompok orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa sesuai dengan perjanjian. Oleh sebab itu, dalam menjalankan suatu usaha sangat dibutuhkan karyawan untuk menunjang jalannya sebuah usaha agar mendapat hasil yang maksimal. Karyawan yang terlibat dalam proses pengolahan roti kenari kartini berjumlah 5 orang karyawan, yang dimana setiap karyawan memiliki bagian-bagian yang berbeda dalam proses pengolahan agar dalam mengolah roti kenari dilakukan secara efektif dan efisien. Dan gaji yang diperoleh biasa berkisar empat sampai lima juta setiap bulannya.

7) Target penjualan

Target penjualan merupakan jumlah produk yang dijual untuk mendapatkan keuntungan yang diinginkan. Target penjualan juga diartikan sebagai rencana penjualan yang digunakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan serta dapat juga diartikan sebagai penetapan sasaran dari penjualan.

Melihat dari pernyataan pemilik roti kenari kartini terkait dengan target penjualannya, dapat disimpulkan bahwa pemilik usaha roti kenari kartini memasang target penjualan sebanyak tiga ribu sampai lima ribu biji perharinya. Dan target tersebut selalu terpenuhi karena mereka hanya menerima pesanan sesuai dengan kapasitas dan kemampuan mereka dalam mengerjakannya.

Target penjualan yang ditetapkan pemilik roti kenari dalam memasarkan produknya sebanyak tiga ribu sampai lima ribu biji perharinya dan target tersebut selalu terpenuhi karena mereka hanya menerima pesanan sesuai dengan kapasitas dan kemampuan mereka dalam mengerjakannya.

b. Identifikasi lingkungan eksternal dan internal usaha

Lingkungan bisnis atau usaha merupakan lingkungan yang dihadapi organisasi dan harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan bisnis.

Jadi dapat diketahui bahwa lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada diluar organisasi dan perlu dianalisis untuk menentukan kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) yang akan dihadapi perusahaan. Sedangkan identifikasi lingkungan internal merupakan suatu proses dalam perencanaan strategi yang mengkaji pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi.

Proses identifikasi yang dilakukan oleh pemilik usaha roti kenari kartini sudah sesuai dengan teori terkait identifikasi lingkungan eksternal dan internal bisnis yang dimana usaha/bisnis yang dijalankan saat ini telah memiliki brand dan pemasarannya sudah lumayan besar. Brand merupakan salah satu faktor penunjang berjalannya sebuah usaha agar konsumen mempercayai akan produk yang di produksi dan kualitasnya lebih terjamin dibandingkan usaha yang belum memiliki brand. Pemilik usaha juga telah memahami bahwa usaha yang dijalankan telah memiliki pelanggan tetap dikarenakan dalam pembuatan roti kenari bergantung dari pesanan atau permintaan. Jadi pemilik hanya berfokus kepada perluasan pangsa pasar dan menjaga kualitas roti kenari.

Mengidentifikasi lingkungan eksternal dan internal suatu usaha sangat penting untuk menentukan dan merumuskan strategi dalam menjalankan usaha karena melalui identifikasi kita dapat melihat kesempatan dan ancaman yang akan muncul dalam menjalankan usaha. Akan tetapi UMKM roti kenari belum sepenuhnya mengidentifikasi secara menyeluruh sehingga selama menjalankan usaha tidak memiliki strategi khusus melainkan hanya menjalankan sesuai dengan strategi lanjutan dari orang tua, padahal apabila pemilik usaha dapat mengidentifikasi dan melihat kesempatan, mungkin saja saat ini usahanya akan lebih dikenal di berbagai daerah selain Kabupaten Pinrang karena roti kenari merupakan salah satu makanan khas pinrang dan masih memiliki sedikit pesaing.

c. Perumusan strategi

Perumusan strategi bertujuan untuk mengembangkan visi dan misi organisasi dengan cara mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal dan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang, memilih strategi yang tepat untuk digunakan. Pelaksanaan strategi mengharuskan dan menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan melakukan alokasi sumber daya sehingga perumusan strategi dapat dilakukan dengan baik.

Pemilik usaha belum mengetahui dan memahami terkait dengan perumusan strategi yang menyebabkan usahanya tidak berkembang dan hanya berjalan menggunakan strategi itu itu saja yang seharusnya apabila sedang menjalankan usaha harus memperhatikan dan melihat peluang dan ancaman untuk pengembangan usaha. Selain itu, dengan melakukan perumusan strategi kita dapat melakukan penyusunan langkah-langkah ke depan untuk membangun visi dan misi bisnis, menetapkan tujuan strategi dan keuangan.

Beberapa langkah yang seharusnya dilakukan dalam merumuskan strategi yaitu :

1. Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh pengusaha dalam menjalankan bisnisnya. Dalam hal ini pemilik UMKM sebaiknya melakukan analisis lingkungan eksternal dan internal dari usaha yang dijalankan untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh pengusaha di kemudian hari apabila terjadi kendala-kendala yang ada. Dalam hal ini jika dilihat dari hasil wawancara terhadap pemilik terkait lingkungan eksternal dan internal Roti Kenari Kartini, dapat diketahui bahwa UMKM Roti Kenari Kartini termasuk dalam UMKM yang jangkauan pemasannya besar karena telah memiliki brand.
2. Merumuskan faktor-faktor ukuran keberhasilan (*key successfaktors*) dari startegi-strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya.

Merumuskan faktor-faktor ukuran keberhasilan UMKM Roti Kenari Kartini merupakan suatu langkah yang menentukan apakah strategi yang akan dijalankan dapat memberikan keuntungan atau malah sebaliknya.

3. Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang dihadapi.
 4. Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
- d. Pemantauan

Pemantauan atas strategi yang dijalankan merupakan tugas dari seorang manajer atau pemilik usaha untuk melihat apakah strategi yang dijalankan sesuai dengan perencanaan.

Proses pemantauan yang dilakukan oleh pemilik usaha sudah betul karena sedari awal mengatakan bahwa termasuk usaha rumahan dan hanya membuat roti kenari berdasarkan pesanan yang masuk dengan melihat secara baik-baik pesanan yang masuk dan memastikan pesanan yang dipesan oleh

- e. Evaluasi

Evaluasi strategi bisnis merupakan kegiatan menganalisis kinerja dari strategi bisnis yang diimplementasikan berdasarkan perencanaan strategi bisnis yang ditetapkan sebelumnya. Proses evaluasi ini dilaksanakan dengan membandingkan rencana strategi bisnis dengan hasil yang dicapai berdasarkan implementasi strategi dilapangan.

Evaluasi strategi penting untuk memastikan bahwa tujuan strategi yang ditetapkan dapat dicapai. Langkah ini dilakukan untuk menguji efektivitas dan efisiensi strategi perusahaan, serta cara menentukan apakah strategi yang diterapkan mampu mencapai sasaran strategi yang dituju. Alasan mengapa evaluasi strategi perlu dilakukan, yaitu :

- 1) Kondisi pasar dan ekonomi selalu berubah

Yang dimana ketika menghadapi situasi tersebut menjadi tantangan bagi seorang manajer atau pemilik usaha untuk melihat dan memikirkan kondisi strategi bisnis yang sedang dijalankan, apakah strategi yang dijalankan mampu bertahan pada kondisi tersebut untuk mengambil langkah yang pasti dalam menghadapi kondisi tersebut.

- 2) Terdapat situasi dimana pasar tumbuh, teknologi berubah, dan pesaing baru muncul.
- 3) Dengan operasi bisnis perusahaan yang semakin rumit dan kompleks, maka semakin dibutuhkan pengendalian.
- 4) Semakin banyak kekuasaan dan wewenang yang terdesentralisasi, semakin banyak manajer membutuhkan alat untuk mengetahui kegaitan dan kinerja bawahannya.

Evaluasi yang dilakukan oleh pemilik usaha kenari dalam mengevaluasi manajemen strategi yang dijalankan sudah sesuai dengan teori evaluasi yaitu menganalisis kinerja atas strategi bisnis yang di implementasikan karena pernyataan dari pemilik usaha yang melakukan evaluasi dengan memperhatikan kinerja setiap karyawan untuk memastikan produk roti kenari tetap terjaga kualitasnya. Dari penjelasan sebelumnya dapat diketahui bahwa pemilik belum terlalu memahami dalam proses evaluasi strategi, karena untuk mengevaluasi strategi juga membutuhkan unsur-unsur penunjang dalam melakukannya.

Unsur utama dalam evaluasi yaitu; memantau, mengukur dan mengambil tindakan korektif. Evaluasi sangat perlu dilakukan untuk mempertahankan keberhasilan dan menghindari kegagalan di masa depan. Oleh karena itu, evaluasi strategi bisnis sangat dibutuhkan dalam mengevaluasi usaha roti kartini karena evaluasi merupakan cara paling efektif untuk menilai berapa lama usaha telah bertahan dan berkembang untuk mencapai tujuan strategis yang diinginkan. Dengan penilaian ini, pemilik bisnis dapat menentukan arah strategi bisnisnya dan membantu

mengidentifikasi kesenjangan serta mengambil tindakan korektif ketika tidak sesuai dengan konsep awal.

2. Kendala-kendala dalam mengimplementasikan Manajemen Strategi dan solusi mengatasi kendala tersebut

Kendala atau hambatan merupakan hal yang paling penting untuk diperhatikan, karena adanya kendala dapat mempengaruhi baik buruknya suatu usaha atau perusahaan sehingga perusahaan harus selalu mengevaluasi serta berusaha meminimalisir kendala atau hambatan yang dihadapi agar tetap berjalan dan berkembang dengan baik. Melihat beberapa kendala yang terjadi pada usaha roti kenari kartini selama menjalankan usaha, dapat dimaknai bahwa pemilik usaha belum memiliki kemampuan dan pengetahuan dalam hal perencanaan strategi usaha sehingga menghambat dalam mengimplementasikan manajemen strategi.

Implementasi manajemen strategi tentu saja memiliki banyak kendala dalam perencanaannya, kendala-kendala yang biasanya terjadi adalah :

- a. Ketidakmampuan membuat rencana atau rencana yang tidak cukup baik. Hal tersebut diakibatkan karena tidak semua manajer memiliki kemampuan membuat perencanaan. Faktor penyebabnya adalah kurangnya pengalaman, pendidikan atau bahkan karena diajari atau tidak memiliki pengetahuan tentang bagaimana membuat rencana yang benar. Melihat kendala usaha roti kenari kartini yang masih belum berkembang dikarenakan ketidakmampuan pemilik usaha dalam membuat rencana atau rencana yang tidak cukup baik.
- b. Kurangnya komitmen dalam proses pembuatan rencana. Mengembangkan sebuah rencana adalah pekerjaan yang membutuhkan pemikiran yang cukup banyak dan menyita waktu. Kebanyakan manajer beralasan mereka tidak cukup punya waktu untuk mengikuti proses pembuatan rencana yang cukup panjang, atau bahkan mereka tidak membuat rencana yang memadai karena sebenarnya mereka takut gagal tidak mencapai yang mereka targetkan dalam rencana tersebut.

Komitmen pemilik terhadap usaha yang sedang dijalankan meamang ia tidak benar berkomitmen untuk mengembangkan usahanya dikarenakan masih menggunakan cara-cara lama dalam memasarkannya.

- c. Memusatkan perhatian pada faktor-faktor yang dapat dikuasainya. Kebanyakan pengelola atau pemilik hanya berkonsentrasi pada hal-hal yang paling dikuasai dan menghindarkan diri dari hal yang tidak dikuasai karena khawatir dianggap kurang mampu. Misalnya memusatkan perhatian pada pembuatan gagasan ide-ide baru, namun mengabaikan bagaimana cara menjadikan gagasan/ide tersebut teraplikasikan karena kurang menguasai operasional organisasinya.

UMKM roti kenari kartin tidak berkembang diakibatkan karena lebih memusatkan pada faktor-faktor yang hanya dikuasainya atau dapat dikatakan pemilik usaha roti kenari menjalankan usahanya masih menggunakan cara-cara terdahulu tanpa pernah mencoba cara-cara yang baru dan tidak melihat peluang berkembangnya usaha yang dijalankan.

Kendala-kendala tersebut pastilah dapat diatasi manakala manajer/pemilik menginginkan sebuah rencana berkualitas yang tersusun. Cara termudah dan termurah tentu saja melalui komunikasi yang efektif dengan karyawan dan melibatkan mereka dalam penyusunan rencana. Komunikasi yang efektif menjamin manajer memperoleh informasi yang berkualitas, dan melibatkan karyawan dalam proses pembuatan rencana akan memperluas dan memperdalam perspektif rencana itu serta mengurangi resiko kurang ketidak-berhasilan rencana tersebut saat dilaksanakan.

Solusi dalam mengatasi Kendala-kendala yang terjadi :

Solusi yang tepat untuk mengatasi kendala dalam mengimplemetasikan manajemen strategi ialah dengan memahami tujuan dari perencanaan dan proses penetapan tujuan. Seharusnya rencana dan tujuan yang dibuat oleh manajemen puncak dikomunikasikan ke bawah dan turut melibatkan manajemen bawah dalam proses pengambilan keputusan.

Pemilik usaha mengatasi kendala-kendala yang ia alami selama menjalankan usaha ialah dengan mengurangi ukuran roti kenari apabila harga bahan pembuatan roti kenari naik dan mengawasi kinerja karyawan sebaik mungkin dalam mengolah roti kenari agar kualitasnya tetap terjaga. Cara mengatasi hambatan perencanaan adalah dengan memahami tujuan dari perencanaan dan proses penetapan tujuan. Seharusnya rencana dan tujuan yang dibuat oleh manajemen puncak dikomunikasikan ke bawah dan turut melibatkan manajemen bawah dalam proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, cara yang paling efektif yang harus dilakukan oleh pemilik usaha roti kenari kartini ialah dengan memahami secara betul-betul tujuan dari proses perencanaan dan proses penetapan tujuan. Dengan memahami proses perencanaan dalam menjalankan usaha, pemilik atau seorang manajer akan lebih mudah dalam mengatasi berbagai kendala yang tidak diinginkan selama menjalankan usaha karena dalam perencanaan sudah dijelaskan secara teratur mengenai langkah-langkah dalam menjalankan usaha sehingga pemilik atau seorang manajer lebih mudah melihat kendala tanpa memikirkan secara keseluruhan yang dapat membuat rumit dalam mengatasi masalah. Sedangkan ketika manajer atau pemilik usaha memahami dengan baik proses penetapan tujuan maka akan lebih mudah dalam mengatasi berbagai kendala dalam menjalankan usaha dikarenakan dalam menjalankan sebuah usaha tentunya memiliki sebuah tujuan yang jelas mengenai apa yang ingin dicapai dengan melibatkan semua karyawan untuk mencapai tujuan agar tidak terjadi kendala yang tidak diinginkan persoalan sumber daya.

3. Tingkat Profitabilitas UMKM Roti Kenari Kartini

Berdasarkan tabel tingkat profitabilitas yang diperoleh UMKM Roti Kenari Kartini pada tahun 2018 hingga 2022, dapat disimpulkan bahwa profitabilitas yang diperoleh mengalami kenaikan pada tahun 2018-2020 dan mengalami penurunan di tahun 2021-2022. Pemilik UMKM mengatakan bahwa pada tahun menurunnya profitabilitas diakibatkan oleh covid-19 yang

merenggut banyak sumber penghasilan, salah satunya menurunnya gaji karena pesanan yang masuk berkurang dan berbeda saat sebelum adanya covid-19. Kemudian di tahun 2022, profitabilitas meningkat kembali akan tetapi profitabilitas yang diperoleh masih rendah bila dibandingkan pada tahun sebelum adanya pandemic covid 19.

Tingkat profitabilitas yang diperoleh UMKM Roti Kenari Kartini pada tahun 2018-2022 mengalami penurunan dikarenakan banyak hal seperti pandemic covid-19, minimnya pengetahuan pemilik dalam melakukan pemasaran dengan memanfaatkan teknologi, dan belum mahirnya kemampuan karyawan dalam mengolah roti kenari tanpa pemantauan langsung dari pemilik UMKM sehingga jika pemilik ada kesibukan lain maka usaha roti kenari tidak memproduksi roti di hari tersebut karena yang paling tahu persoalan mengolah roti kenari hanya pemiliknya. Dari beberapa masalah yang telah penulis paparkan pada penjelasan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa UMKM Roti Kenari Kartini mengalami penurunan profitabilitas yang disebabkan oleh beberapa hal. Oleh sebab itu, UMKM Roti Kenari baiknya melakukan perencanaan bisnis dengan menerapkan manajemen strategi sebagai rujukan.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan pada bab IV, maka dapat disimpulkan dari keseluruhan hasil penelitian, sebagai berikut :

1. Impelementasi Manajemen Strategi dalam meningkatkan Profitabilitas UMKM Roti Kenari Kartini Kab Pinrang, yaitu UMKM Roti Kenari Kartini telah mengimplementasikan manajemen strategi untuk menunjang proses pemasaran dalam meningkatkan profitabilitas, melalui lima tahapan manajemen strategi yaitu, perencanaan, identifikasi lingkungan eksternal dan internal usaha, perumusan strategi, pemantauan dan evaluasi atas strategi yang sedang dijalankan.
2. Kendala-kendala dalam mengimpelementasikan manajemen strategi, ada tiga kendala yang dialami oleh pemilik UMKM Roti Kenari Kartini saat ini ialah pemilik tidak memiliki kemampuan dan pengetahuan dalam memasarkan Roti Kenari Kartini melalui teknologi digital, ketika harga bahan-bahan pembuatan roti kenari naik, maka pemilik dan karyawan memutuskan untuk mengurangi ukuran rori kenari dari yang biasanya. Kendala yang kedua ialah kurang mahirnya karyawan dalam mengolah roti kenari tanpa pemantauan langsung dari pemilik, maka dari itu pemilik melakukan pemantauan langsung pada saat pembuatan roti kenari untuk mengatasi kendala-kendala yang tidak diinginkan untuk menjaga kualitas roti kenari.
3. Tingkat profitabilitas UMKM Roti Kenari Kab Pinrang, profitabilitas yang diperoleh mengalami kenaikan pada tahun 2018-2020 dan mengalami penurunan di tahun 2021-2022. Pemilik UMKM mengatakan bahwa pada saat menurunnya profitabilitas diakibatkan oleh covid-19 yang merenggut banyak

sumber penghasilan, salah satunya menurunnya gaji karena pesanan yang masuk berkurang dan berbeda saat sebelum adanya covid-19, kemudian di tahun 2022, profitabilitas meningkat kembali akan tetapi profitabilitas yang diperoleh masih rendah bila dibandingkan pada tahun sebelum adanya pandemi covid 19.

B. Saran

Adapun saran yang dapat penulis sampaikan berdasarkan dari hasil penelitian dan simpulan yang peneliti simpulkan yaitu :

1. UMKM Roti Kenari Kartini yang telah memiliki brand dan sudah termasuk usaha yang cukup besar, sebaiknya dalam melakukan perencanaan bisnis mengimplementasikan manajemen strategi agar apa yang direncanakan dapat tersusun secara sistematis dan menciptakan peluang untuk memiliki pangsa pasar yang lebih luas lagi.
2. Berdasarkan hasil penelitian terkait kendala-kendala yang dialami UMKM Roti Kenari Kartini dalam mengimplementasikan Manajemen Strategi di atas, penulis dapat memberikan saran kepada pemilik usaha untuk memantau dan mengajar para karyawan dalam membuat roti kenari agar dalam memproduksi roti kenari dapat berjalan walau tanpa pemilik.
3. Melihat tingkat profitabilitas UMKM Roti Kenari Kartini di atas yang mengalami penurunan profitabilitas, oleh karena itu dalam menghadapi situasi dimana terhambatnya usaha berjalan seperti biasanya. Harus menjadi pikiran bagi si pemilik untuk selalu mengingat solusi atas permasalahan dalam dunia bisnisnya.



DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an dan Al-Karim.

- Ade Resalawati, 'Pengaruh Perkembangan Usaha Kecil Menengah Terhadap Perkembangan Ekonomi Pada Sektor UKM Indonesia', *Skripsi: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah*, 2011, 31
- Bei, Florentina, and Maria Endang Jamu, 'Strategi Pemasaran Pada Usaha Kopi Kita Dalam Mempertahankan Penjualan Di Tengah Pandemi Covid-19', *Analisis*, 12.2 (2022), 193–207 <<https://doi.org/10.37478/als.v12i2.2081>>
- Cholid Narbuko dan Abu Ahmadi, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003)
- Danang Sunyoto, *Metodologi Penelitian Akuntansi*, ed. by PT. Refika Aditama Anggota Ikapi (Bandung, 2013)
- Dr Taufiqurokhman, S.Sos., M.Si., *Manajemen Strategik* (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2016), 1
- Etika Sabariah, S.E. MM., *Manajemen Strategis*, ed. by Sabariah Etika, Pustaka belajar, 2017, 1
- Frihatni, Andi Ayu, Irmayanti Sudirman, and Frengky Mandacan, 'Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Kinerja Umkm Dan Strategi Bisnisnya: Studi Kasus Umkm Irrenuang Parepare Di Indonesia', *Jurnal Akutansi Dan Pajak*, 22.02 (2021), 777–81 <<http://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jap>>
- Harmono, *Manajemen Keuangan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011)
- Hery S.E., *Pengantar Akuntansi*, Comprehensif Edition (Jakarta: PT. Grasindo, 2015), I & II
- Husein umar, *Riset Pemasaran Dan Perilaku Konsumen* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2000)
- Kasmir, *Analisis Laporan Keuangan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 1
- Megawati, Elizabeth, and Juliet Wurarah, 'Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan

- Daya Saing PT Pos (PERSERO) Indonesia Di Kota Makassar', 2021
- Musein Umar, *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis* (Jakarta: Rajawali Press, 2000)
- Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, ed. by Gajah Mada University Press (Yogyakarta, 2003)
- Nurjanah, Laily, Tia Masherly Berlianna, Risxa Ayu Anggreani, Siti Mudzalifah, Tatanka Rizky Adinugroho, and Hendra Dwi Prasetyo, 'Rasio Profitabilitas Dan Penilaian Kinerja Keuangan UMKM', *Jurnal Manajemen Bisnis*, 18.4 (2021), 591–606 <<https://doi.org/10.38043/jmb.v18i4.3321>>
- Nuroni, Andri Muhamad, and Rendi Adiguna, 'Evaluasi Strategi Pada PT. Elco Indonesia Sejahtera Menggunakan Analisis SERVO', *Wacana Ekonomi*, 16.3 (2017), 034–041
- Opan Arifudin, S.Pd., M.Pd., CBOA., CSRP, Rahman Tanjung, SE., MM, Yayan Sofyan, SE., MM, 'Manajemen Strategik Teori Dan Implementasi', 2020, CV. Pena Persada Jawa Tengah
- Remmang, Hasanuddin, *Perencanaan Bisnis Umkm, Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 2021
- Ridwan & Yuli, 'Strategi Dalam Penyusunan Business Plan', *Formulasi, Implementasi Dan Evaluasi Strategi Dalam Penyusunan Business Plan Pada Pt. Bosowa Propertindo*, 2018, 244–53
- Ridwanto Akram Tumanggor, 'Penerapan Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMK Karya Bunda Percut Sei Tuan', 2.Manajemen Strategi (2020), 75
- Riyanti, Sofiya nur, and T M A Pandria, 'Perumusan Strategi Bisnis Berdasarkan Analisis Kepuasan Konsumen Terhadap Usaha Waralaba', *Jurnal Optimalisasi*, 5.X (2019), 96–106 <<http://jurnal.utu.ac.id/joptimalisasi/article/view/1090>>
- Shadily, Jhon M Echols dan Hasan, *Kamus Inggris Indonesia* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007)
- siti Fatimah, 'Implementasi Manajemen Strategi Analisis SWOT Di MTSN 1

- Yogyakarta', *Pendidikan*, 01 (2017), 17
- Surakhmadi, *Metode Penelitian Survei*, ed. by Aneka (Jakarta, 1999)
- Taufiqurokhman, 'Konsep Dan Kajian Ilmu Perencanaan', *Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama*, 2008, 1–106
<<http://fisip.moestopo.ac.id/storage/Buku/buku-04-taufiquokhman-konsep-dan-kajian-ilmu-perencanaan-belum-isbn.pdf>>
- Thaha, Abdurrahman Firdaus, 'DAMPAK COVID-19 TERHADAP UMKM DI INDONESIA', *BRAND Jurnal Ilmiah Manajemen Pemasaran*, 2.1 (2020), 147–53 <<https://ejournals.umma.ac.id/index.php/brand/article/view/607>> [accessed 25 August 2010]
- Tulus T.H. Tambunan, *UMKM Di Indonesia* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2009)
- Tulus Tambunan, *Usaha Mikro Kecil Dan Menengah Di Indonesia: Isu-Isu Penting* (Jakarta: LP3ES, 2012)
- V. Wiratna Sujarweni, *Metodologi Penelitian Bisnis Dan Ekonomi* (I-Yogyakarta: PUSTAKABARUPRESS, 2015), 1
- Yamawidura, Ega, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Bisnis Universitas, Brawijaya Malang, Wahdiyot Moko, and others, 'Perumusan Strategi Pengembangan Berdasarkan Strategi Qspm (Studi Pada Perusahaan Persewaan Alat Pesta Yama)', *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Feb Ub*, 7.2 (2019), 1–13
- Yanti, Ros, 'Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kota Parepare', 1 (2017), 10–11



LAMPIRAN

PAREPARE

	<p style="text-align: center;">KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PAREPARE FAKULTAS SYARIAH DAN ILMU HUKUM ISLAM Jl. AmalBakti No. 8 Soreang 91131 Telp. (0421) 21307</p>
<p>VALIDASI INSTRUMEN PENELITIAN</p>	

NAMA MAHASISWA : TENRIYATI T
 NIM : 19.2900.064
 FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
 PRODI : MANAJEMEN KEUANGAN SYARIAH
 JUDUL : ANALISIS MANAJEMEN STRATEGI DALAM
 MENINGKATKAN PROFITABILITAS UMKM
 ROTI KENARI KARTINI KABUPATEN
 PINRANG

PEDOMAN WAWANCARA

Pertanyaan untuk penilik UMKM Roti Kenari Kartini :

1. Apa yang mendorong ibu membuka usaha roti kenari?
2. Sebelum mengambil keputusan dalam menjalankan usaha Roti Kenari, bagaimanakah cara ibu mengidentifikasi atau melihat lingkungan eksternal dan internal untuk menilai strategi apa yang seharusnya digunakan?
3. Setelah melihat kelebihan dan kekurangan melalui identifikasi lingkungan internal dan eksternal, bagaimana cara ibu merumuskan strategi dalam memasarkan produk roti kenari kartini?
4. Bagaimanakah proses atau cara yang ibu terapkan untuk memantau strategi pemasaran yang telah ibu jalankan dalam memasarkan roti kenari kartini?
5. Selama menjalankan usaha ini, apa sajakah kendala yang pernah ibu alami dalam menjalankannya?
6. Bagaimanakah cara ibu mengatasi kendala-kendala yang terjadi?

7. Berapakeuntungan (profitabilitas) yang ibu peroleh selama periode 3 tahun terakhir?
8. Bagaimanakah cara ibu mengukur profitabilitas (keuntungan), apakah melakukan pencatatan laporan keuangan atau tidak?

Pertanyaan untuk Karyawan UMKM Roti Kenari Kartini :

1. Bagaimanakah peran pemilik UMKM Roti Kenari Kartini dalam melakukan pemantauan?
2. Bagaimanakah proses evaluasi yang dilakukan oleh pemilik UMKM Roti Kenari Kartini?
3. Kendala apa saja yang pernah ibu alami dalam proses pengolahan roti kenari?

Pertanyaan untuk Konsumen Roti Kenari Kartini :

1. Bagaimanakah pandangan ibu terhadap perencanaan strategi yang dilakukan pemilik UMKM Roti Kenari Kartini?
2. Bagaimana pendapat ibu mengenai strategi pemasaran yang dilakukan oleh pemilik UMKM Roti Kenari Kartini?

Pinrang, 07 Juni 2023

Mengetahui,-

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping

Dr. Damirah, S.E., M.M . Dr. Ahmad DzullilmiSyarifuddin,S.E.,M.M
NIP. 197600604 200604 2 001NIP. 19911030 201903

SURAT KETERANGAN WAWANCARA

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Nelli Abu Bakar
Jabatan : Pemilik UMKM
Alamat : Jl. Caabus Lorong I

Menerangkan bahwa :

Nama : Tenriyati T
Pekerjaan : Mahasiswi
NIM : 19.2900.064

Benar telah mengadakan wawancara pada hari, *Rebu, 07 Juni 2023*

Dalam rangka penyusunan Skripsi yang berjudul “Analisis Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Profitabilitas UMKM Roti Kenari Kartini Kabupaten Pinrang”.

Demikian surat keterangan wawancara ini dibuat dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pinrang, *07 Juni 2023*



PAREPARE

SURAT KETERANGAN WAWANCARA

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : *Muhammad Yamin*
Jabatan : *Karyawan UMKM*
Alamat : *Jl. Ciebus*

Menerangkan bahwa :

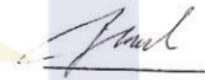
Nama : *Tenriyati T*
Pekerjaan : *Mahasiswa*
NIM : *19.2900.064*

Benar telah mengadakan wawancara pada hari, *Sabtu, 10 Juni 2023*

Dalam rangka penyusunan Skripsi yang berjudul "**Analisis Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Profitabilitas UMKM Roti Kenari Kartini Kabupaten Pinrang**".

Demikian surat keterangan wawancara ini dibuat dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pinrang, *10* Juni 2023



PAREPARE

SURAT KETERANGAN WAWANCARA

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : *Rasnani*
Jabatan : *Karyawan UMKM*
Alamat : *Lereng-Lereng*

Menerangkan bahwa :

Nama : *Tenriyati T*
Pekerjaan : *Mahasiswa*

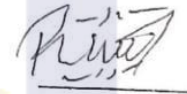
NIM : *19.2900.064*

Benar telah mengadakan wawancara pada hari, *Senin 12 Juni 2023*

Dalam rangka penyusunan Skripsi yang berjudul "**Analisis Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Profitabilitas UMKM Roti Kenari Kartini Kabupaten Pinrang**".

Demikian surat keterangan wawancara ini dibuat dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pinrang, 12 Juni 2023



PAREPARE

SURAT KETERANGAN WAWANCARA

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Hastuti
Jabatan : Karyawan UMKM
Alamat : Jl. Gebus

Menerangkan bahwa :

Nama : Temiyati T
Pekerjaan : Mahasiswi
NIM : 19.2900.064

Benar telah mengadakan wawancara pada hari, *Kamis, 15 Juni 2023*

Dalam rangka penyusunan Skripsi yang berjudul "Analisis Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Profitabilitas UMKM Roti Kenari Kartini Kabupaten Pinrang".

Demikian surat keterangan wawancara ini dibuat dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pinrang, 15 Juni 2023

Amni

PAREPARE

SURAT KETERANGAN WAWANCARA

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : *Suriyani*
Jabatan : *Konsumen*
Alamat : *Baranti, Sidrap*

Menerangkan bahwa

Nama : *Tenriyati T*
Pekerjaan : *Mahasiswi*
NIM : *19.2900.064*

Benar telah mengadakan wawancara pada hari, *Minggu, 25 Juni 2023*
dalam rangka penyusunan Skripsi yang berjudul "**Analisis Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Profitabilitas UMKM Roti Kenari Kartini Kabupaten Pinrang**".

Demikian surat keterangan wawancara ini dibuat dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pinrang, *25* Juni 2023



PAREPARE

SURAT KETERANGAN WAWANCARA

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Marawiah
Jabatan : Konsumen
Alamat : BTN Pinrang Permai

Menerangkan bahwa

Nama : Tenriyati T
Pekerjaan : Mahasiswi
NIM : 19.2900.064

Benar telah mengadakan wawancara pada hari,
dalam rangka penyusunan Skripsi yang berjudul "**Analisis Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Profitabilitas UMKM Roti Kenari Kartini Kabupaten Pinrang**".

Demikian surat keterangan wawancara ini dibuat dan dipergunakan sebagaimana mestinyaa.

Pinrang, 25 Juni 2023



PAREPARE

SURAT KETERANGAN WAWANCARA

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : *Jumriati*

Jabatan : *Konsumen*

Alamat : *Banga-Banga, Pinrang*

Menerangkan bahwa

Nama : *Tenriyati T*

Pekerjaan : *Mahasiswi*

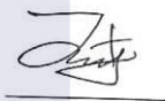
NIM : *19.2900.064*

Benar telah mengadakan wawancara pada hari, *Minggu, 25 Juni 2023*

dalam rangka penyusunan Skripsi yang berjudul "**Analisis Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Profitabilitas UMKM Roti Kenari Kartini Kabupaten Pinrang**".

Demikian surat keterangan wawancara ini dibuat dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pinrang, *25 Juni 2023*



PAREPARE

DOKUMENTASI



Wawancara dengan pemilik UMKM Rot Kenari Kartini



Wawancara dengan karyawan UMKM Roti Kenari Kartini



Wawancara dengan karyawan UMKM Roti Kenari Kartini



Wawancara terhadap konsumen UMKM Roti Kenari Kartini



Wawancara terhadap konsumen UMKM Roti Kenari Kartini



Wawancara terhadap konsumen Roti Kenari Kartini



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PAREPARE
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jalan Amal Bakti No. 8 Soreang, Kota Parepare 91132 Telepon (0421) 21307, Fax. (0421) 24404
PO Box 909 Parepare 91100, website: www.iainpare.ac.id, email: mail@iainpare.ac.id

Nomor : B.2234/In.39/FEBI.04/PP.00.9/05/2023
Lampiran : -
Hal : Permohonan Izin Pelaksanaan Penelitian

Yth. BUPATI PINRANG
Cq. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu
Di
KABUPATEN PINRANG

Assalamu Alaikum Wr. Wb.

Dengan ini disampaikan bahwa mahasiswa Institut Agama Islam Negeri Parepare :

Nama : TENRIYATI T
Tempat/ Tgl. Lahir : Baranti Sidrap, 23 Juni 2001
NIM : 19.2900.064
Fakultas/ Program Studi : MANAJEMEN KEUANGAN SYARIAH
Semester : VIII (DELAPAN)
Alamat : Kelurahan Penrang, Kecamatan Watang Sawitto, Kabupaten Pinrang

Bermaksud akan mengadakan penelitian di wilayah KABUPATEN PINRANG dalam rangka penyusunan skripsi yang berjudul :

ANALISI MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENINGKATKAN PROFITABILITAS UMKM ROTI KENARI KARTINI KABUPATEN PINRANG

Pelaksanaan penelitian ini direncanakan pada bulan Mei sampai selesai.

Demikian permohonan ini disampaikan atas perkenaan dan kerjasama diucapkan terima kasih.

Wassalamu Alaikum Wr. Wb.

Parepare, 02 Mei 2023
Dekan,



Muzdalifah Muhammadun



PEMERINTAH KABUPATEN PINRANG
DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU
UNIT PELAYANAN TERPADU SATU PINTU
Jl. Jend. Sukawati Nomor 40. Telp/Fax : (0421)921695 Pinrang 91212

**KEPUTUSAN KEPALA DINAS PENANAMAN MODAL
 DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU KABUPATEN PINRANG**
 Nomor : 503/0337/PENELITIAN/DPMPPTSP/05/2023

Tentang

REKOMENDASI PENELITIAN

- Memimbang** : bahwa berdasarkan penelitian terhadap permohonan yang diterima tanggal 30-05-2023 atas nama TENRIYATI. T. dianggap telah memenuhi syarat-syarat yang diperlukan sehingga dapat diberikan Rekomendasi Penelitian.
- Mengingat** : 1. Undang - Undang Nomor 29 Tahun 1959;
 2. Undang - Undang Nomor 18 Tahun 2002;
 3. Undang - Undang Nomor 25 Tahun 2007;
 4. Undang - Undang Nomor 25 Tahun 2009;
 5. Undang - Undang Nomor 23 Tahun 2014;
 6. Peraturan Presiden RI Nomor 97 Tahun 2014;
 7. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2011 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 2014;
 8. Peraturan Bupati Pinrang Nomor 48 Tahun 2016; dan
 9. Peraturan Bupati Pinrang Nomor 38 Tahun 2019.
- Memperhatikan** : 1. Rekomendasi Tim Teknis PTSP : 0618/R/T.Teknis/DPMPPTSP/05/2023, Tanggal : 30-05-2023
 2. Berita Acara Pemeriksaan (BAP) Nomor : 0337/BAP/PENELITIAN/DPMPPTSP/05/2023, Tanggal : 30-05-2023

MEMUTUSKAN

- Menetapkan** :
KESATU : Memberikan Rekomendasi Penelitian kepada :
- | | |
|------------------------------|--|
| 1. Nama Lembaga | : INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) PAREPARE |
| 2. Alamat Lembaga | : JL. AMAL BAKTI NO. 8 SOREANG PAREPARE |
| 3. Nama Peneliti | : TENRIYATI. T |
| 4. Judul Penelitian | : ANALISIS MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENINGKATKAN PROFITABILITAS UMKM ROTI KENARI KARTINI KABUPATEN PINRANG |
| 5. Jangka waktu Penelitian | : 1 Bulan |
| 6. Sasaran/target Penelitian | : PEMILIK USAHA DAN KARYAWAN UMKM ROTI KENARI KARTINI KAB. PINRANG |
| 7. Lokasi Penelitian | : Kecamatan Watang Sawitto |
- KEDUA** : Rekomendasi Penelitian ini berlaku selama 6 (enam) bulan atau paling lambat tanggal 30-11-2023.
- KETIGA** : Peneliti wajib mentaati dan melakukan ketentuan dalam Rekomendasi Penelitian ini serta wajib memberikan laporan hasil penelitian kepada Pemerintah Kabupaten Pinrang melalui Unit PTSP selambat-lambatnya 6 (enam) bulan setelah penelitian dilaksanakan.
- KEEMPAT** : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan, apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan, dan akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

Diterbitkan di Pinrang Pada Tanggal 30 Mei 2023



Ditandatangani Secara Elektronik Oleh :
ANDI MIRANI, AP., M.Si
 NIP. 197406031993112001
Kepala Dinas Penanaman Modal dan PTSP
 Selaku Kepala Unit PTSP Kabupaten Pinrang

Biaya : Rp 0,-



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan **sertifikat elektronik** yang diterbitkan **BSrE**

BIODATA PENULIS



TENRIYATI T, Lahir di Baranti, Sidrap pada tanggal 23 Juni 2001 .Anak pertama dari dua bersaudara dari pasangan Bapak Tarmedy T dan Ibu Marawiah. Penulis berkebangsaan Indonesia dan beragama Islam. Riwayat Pendidikan penulis memulai pendidikan di SD Negeri 12 Pinrang pada tahun 2007-2013. Kemudian melanjutkan pendidikan tingkat Sekolah Menengah Pertama di SMP Negeri 1 Pinrang pada tahun 2013-2016. Selanjutnya di tingkat Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 1 Pinrang pada tahun 2016-2019. Pada tahun yang sama, penulis melanjutkan pendidikan di Institut Agama Islam Negeri Kota Parepare dengan mengambil Program Studi Manajemen Keuangan Syariah di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Penulis mengikuti program Kuliah Pengabdian Masyarakat (KPM) di Desa Watang Kassa, Kecamatan Batulappa, Kabupaten Pinrang, Provinsi Sulawesi Selatan dan melaksanakan Praktik Pengalaman Lapangan (PPL) di PT. PLN Indonesia Power PLTU Barru. Selain kuliah, penulis aktif mengikuti organisasi intra dan ekstra kampus seperti Pengurus HMPS Manajemen Keuangan Syariah, Lintasan Imajinasi Bahasa Mahasiswa (LIBAM) IAIN Parepare, Himpunan Mahasiswa Manajemen Indonesia sebagai Bendahara UMUM Daerah SulSelBar, Forum Riset dan Karya Tulis Ilmiah Mahasiswa (FORKIM) IAIN Parepare. Penulis juga sebagai salah satu pengurus Jurnal Moneta MKS sebagai *reviewer* dan pengurus Jurnal Sipakainge FORKIM sebagai *reviewer*. Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E), penulis menyelesaikan pendidikan sebagaimana mestinya dan mengajukan tugas akhir berupa skripsi yang berjudul “Analisis Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Profitabilitas UMKM Roti Kenari Kartini Kabupaten” Tahun 2023.