

Analisis Orientasi Kewirausahaan Dan Diversifikasi Produk Pada Keberhasilan Usaha Melalui Proses Perkembangan Usaha (Studi Kasus UMKM Shahah Kabupaten Demak)

Muhammad Fahmi Ma'arif
Universitas Wahid Hasyim Semarang
Email: muhammadfahmiarif27@gmail.com

Ratih Pratiwi
Universitas Wahid Hasyim Semarang
Email: rara@unwahas.ac.id

Andi Tri Haryono
Universitas Wahid Hasyim Semarang
Email: anditri@unwahas.ac.id

Abstract

This study used qualitative research methods using interviews and documentation. The informants in this interview are MSME actors, employees, and customers. Data processing is carried out using the balanced scorecard (BSC) method, which uses four perspectives: financial, customer, internal business, and growth mindsets, and learning as a measurement of MSME performance. The results of this study indicate that the MSME actors have a high entrepreneurial orientation marked by the implementation of entrepreneurial orientation indicators. In terms of product diversification, it has also diversified its products and produced eight new products within five years. Still, it could have been more optimal due to the constraints of the quality of human resources, tools or machines, and marketing strategies that need attention. This study also found the inhibiting factors for the development of MSMEs, including aspects of capital, aspects of human resources, aspects of production and equipment, aspects of governance and institutions, and aspects of product competitors, the factor of the Covid-19 pandemic. And the supporting factors for the development of MSMEs include easy access to raw materials, guidance and assistance for the Department of Trade and Industry and SMEs in Demak Regency, product quality that can compete, unique values, originality, and authenticity of products. Then the results of the study also found the potential development in the SMEs, including the prospect of developing innovation and product diversification, increasing the brand image of the SMEs as souvenirs typical of Demak, and expanding market share. Meanwhile, the results Ballance Scorecard measurement showed that six from a total of 9 instruments had 66% performance final calculation achievement in the excellent category.

Keywords: *Entrepreneur Orientation, Product Diversification, Work Performance, SMES Performance, Balance Scorecard*

Abstrak

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode pengumpulan data menggunakan metode wawancara dan dokumentasi. Narasumber dalam wawancara ini merupakan pelaku UMKM, karyawan, dan pelanggan. Pengolahan data yang dilakukan menggunakan metode ballance scorecard (BSC). Merupakan metode yang menggunakan 4 perspektif meliputi perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal dan pertumbuhan serta pembelajaran sebagai pengukuran kinerja UMKM. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaku UMKM Shahah ini memiliki orientasi kewirausahaan yang tinggi yang ditandai dengan telah di terapkannya indikator-indikator orientasi kewirausahaan. Dalam hal diversifikasi produk juga telah melakukan diversifikasi produk dan menghasilkan 8 produk baru dalam kurun waktu 5 tahun namun kurang optimal karena terkendala kualitas SDM, alat atau mesin dan strategi pemasaran yang kurang diperhatikan. Hasil penelitian ini juga menemukan faktor penghambat perkembangan UMKM Shahah meliputi aspek permodalan, aspek sumber daya manusia, aspek produksi dan equipment, aspek tata kelola dan kelembagaan, aspek kompetitor produk, faktor adanya pandemi covid-19. Dan faktor Pendukung Perkembangan UMKM Shahah meliputi kemudahan akses bahan Baku, Pembinaan Dan Pendampingan dari Dindagkop dan UMKM Kabupaten Demak, kualitas produk yang mampu bersaing, nilai keunikan, originalitas dan autentik produk. kemudian hasil penelitian juga

menemukan potensi yang bisa dikembangkan dalam UMKM Shahah meliputi prosepek pengembangan inovasi dan difersifikasi produk, naiknya brand image UMKM Shahah sebagai oleh-oleh khas demak dan perluasan pangsa pasar. Sedangkan untuk pengukuran BSC ditemukan hasil dari pengukuran Ballance Scorecard yang menunjukkan bahwa dari total 9 instrumen, 6 diantara tercapai dengan perhitungan akhir persentase pencapaiannya kinerjanya sebesar 66% dan tergolong dalam kategori baik.

Kata kunci: Orientasi Kewirausahaan, Diversifikasi Produk, Keberhasilan Usaha, Kinerja UMKM, Balance Scorecard

1. Pendahuluan

Negara Indonesia adalah negara agraris yang memusatkan pembangunan di sektor pertanian sangat berperan penting dalam perekonomian negara dan kebanyakan penduduk Indonesia juga hidup desa dan bertani. Sektor ini dapat berkontribusi besar terhadap pendapatan nasional dan sebagian dari ekspor yang dilakukan Indonesia adalah dari produk pertanian. Selain memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap pendapatan nasional Indonesia, sebagian ekspor Indonesia juga berasal dari sektor pertanian, sehingga sektor pertanian mempunyai peranan penting dalam penyerapan tenaga kerja dan penyediaan kebutuhan pangan dan sandang bagi penduduk (Wibowo, 2012). Berdasarkan data BPS, produk domestik bruto lapangan usaha pertanian Atas Dasar Harga Berlaku (ADHB) mencapai Rp2,25 kuadriliun sepanjang 2021. Angka tersebut berkontribusi sebesar 13,28% terhadap PDB nasional. Kontribusi sektor pertanian pada PDB nasional pada tahun 2021 tercatat turun 0,42 % dibandingkan tahun sebelumnya yang mencapai 13,7%. Jika dibandingkan dengan posisi 2010, kontribusi sektor pertanian juga menyusut sebesar 0,65 persen poin. Jika diukur atas dasar harga konstan (ADHK) 2010, sektor pertanian sepanjang tahun 2021 hanya tumbuh 1,84% dibanding tahun sebelumnya. Meskipun lebih tinggi dibanding capaian pada 2020, pertumbuhan sektor pertanian pada 2021 masih lebih rendah dibandingkan dengan sebelum adanya pandemi Covid19, di mana pertumbuhannya selalu di atas 3%.

UMKM dalam perekonomian di Indonesia telah mampu membuktikan eksistensinya. Ketika krisis moneter melanda tahun 1998, sebagian besar investor dan pengusaha besar berpindah modal ke negara lain, akibatnya perekonomian di Indonesia semakin terpuruk. Dikala itu usaha mikro dengan susah payah bertahan dan menopang perekonomian bangsa. Kemudian diaturlah dalam Undang Undang Nomor 20 Tahun 2008 bahwa perusahaan yang tergolong dalam UMKM merupakan perusahaan kecil yang dikelola oleh perseorangan atau sekelompok kecil orang dengan jumlah kekayaan dan pendapatan tertentu.

Sektor industri adalah sektor yang paling pesat perkembangannya dan ada di urutan pertama paling berkontribusi terhadap penyusunan PORB di Kabupaten Demak. UMKM disebut sebagai salah satu pilar kekuatan 9 daerah, hal ini dikarenakan UMKM sangat fleksibel dan adaptif terhadap kondisi pasar yang sering berubah-ubah dengan cepat hal ini lebih diuntungkan dari pada perusahaan besar. Bahkan hingga saat ini jumlah seluruh UMKM yang tersebar di beberapa kecamatan seperti, Kecamatan Wonosalam, Dempet, Bonang, Sayung, Guntur, Karangtengah, Kebunagung, Wedung dan kecamatan lainnya sekarang mencapai 29.338 unit UMKM. Jumlah ini bahkan mengalami kenaikan pasca pandemi Covid19 pada tahun 2019 sebesar 13%.

Kabupaten Demak memiliki jumlah produksi jambu air dan belimbing yang cukup melimpah. Bahkan menempati urutan ketiga produksi hasil tanaman di kabupaten demak. Namun rata rata buah belimbing dan jambu air diperjual belikan langsung tanpa diolah lagi untuk meningkatkan nilai jualnya.

UMKM Shahah adalah UMKM yang memproduksi olahan berbahan dasar buah belimbing dan jambu air yang merupakan buah khas dari Kabupaten Demak. Dalam proses perkembangannya UMKM Shahah memang sudah melakukan upaya inovasi produk baru, namun mereka hanya memproduksi produk lama dan belum berani mengambil risiko untuk melakukan produksi massal. Sehingga produk yang dijual sejak tahun 2017 hanyalah 1 produk saja. Hal ini dikarenakan belum beraninya

mengambil risiko dibagian proses produksi dan penjualannya yang membutuhkan waktu yang lama. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah Perkembangan Usaha UMKM Shahah mampu di bentuk oleh orientasi kewirausahaan pada pelaku UMKM, untuk mengetahui apakah strategi diversifikasi produk yang diterapkan UMKM Shahah mendorong perkembangan usaha, untuk mengetahui faktor yang mendukung dan menghambat perkembangan UMKM Shahah. dan untuk mengetahui potensi yang bisa digali untuk mewujudkan strategi keberhasilan usaha UMKM Shahah.

2. Literature Review

Penentu keberhasilan usaha terletak pada ada atau tidaknya manajemen strategis yang berkaitan dengan pengaturan tujuan organisasi jangka panjang dan pengembangan yang akan mempertahankan UMKM dalam memenuhi tujuan yang ditargetkan (Aremu, M. A., & Olodo, 2015). Sedangkan menurut (Gemina & Pitaloka, 2020) mengatakan bahwa keberhasilan usaha merupakan keberhasilan seorang wirausaha memaksimalkan potens dan kemampuannya mencapai tujuan. Wirausaha yang berhasil memiliki karakter mengambil risiko, percaya diri, tanggung jawab, jujur, kreatif, visioner serta punya tekad dan kerja keras demi berhasilnya usaha.

Menurut Chukwujiok (2013) dalam (Aji et al., 2018) mengemukakan bahwa keberhasilan usaha akan berhasil dengan memiliki keterampilan dalam bidang perencanaan dan penganggaran untuk strategi pemasaran yang menyediakan berbagai produk menarik, bertindak cepat mendeteksi perubahan lingkungan, menilai masalah penjualan sebagai cara mempertahankan hubungan dengan pelanggan, fokus pada kualitas produk sehingga dapat meraih pangsa pasar dan menarik serta mempertahankan karyawan yang kompeten.

Indikator Keberhasilan Usaha Menurut (Imron & Wibowo, 2008) dalam pendekatan kualitatif ada beberapa indikator yang bisa di pakai pada pendekatan kualitatif, meliputi Perubahan penghasilan rata rata setiap hari, Jumlah dan kelengkapan barang, Jumlah pembeli, Perluasan wilayah usaha dan keuntungan rata-rata setiap hari. Apabila memang ada peningkatan dari hal hal diatas artinya telah terjadi keberhasilan usaha. Namun apabila sebaliknya maka tidak ada keberhasilan usaha disana. Dilihat dari indikatornya, Menurut (Prastiawati & Satya Darma, 2016) Keberhasilan usaha memiliki kemiripan terutama dalam besaran pendapatan bisa digunakan untuk indikator keberhasilan usaha. Jika pendapatan tersebut meningkat dan diikuti meningkatnya keuntungan dan umlah pelanggan bisa dikatakan usaha itu berkembang. Atau bisa dengan bertambahnya jumlah tenaga kerja karena meningkatnya permintaan barang yang di jual.

Nurendah dalam (Novitasari & Suyadi, 2013) juga menyatakan bahwa perkembangan usaha adalah bentuk usaha untuk usaha itu sendiri untuk mengalami perkembangan yang maju dan mencapai titik atau puncak kesuksesan usaha. Pengembangan usaha merupakan tanggung jawab setiap pengusaha yang butuh pandangan, motivasi dan kreativitas. Umumnya pengusaha harus bisa melihat berbagai peluang yang mungkin orang lain tidak bisa melihatnya kemudian menangkap dan memulai bisnis, kemudian menjalankan bisnis dengan berhasil. Sedangkan menurut Nurrohmah dalam (Prastiawati & Satya Darma, 2016) Mengatakan perkembangan usaha adalah bentuk usaha agar usaha tersebut berkembang menjadi lebih baik dan mencapai puncak keberhasilan usaha.

Ada banyak usaha atau cara yang bisa dilakukan oleh para pengusaha dalam mencapai keberhasilan usaha, dimana cara tersebut dilakukan untuk mengembangkan usahanya. Dalam kasus ini variabel yang diambil adalah orientasi kewirausahaan dan diversifikasi produk. Kedua variabel tersebut ketika diperkuat akan membentuk sebuah proses perkembangan usaha yang akan mencapai keberhasilan usaha.

Menurut Lumpkin dan Dess dalam (Renita Helia, Naili Farida, 2015) orientasi kewirausahaan diartikan sebagai gambaran bagaimana new entry diterapkan oleh perusahaan dengan kata lain

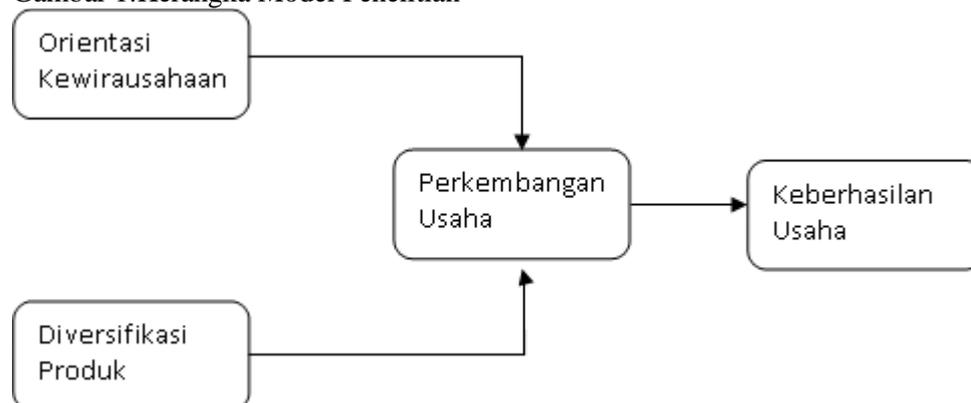
orientasi kewirausahaan direpresentasikan sebagai proses, praktek dan penetapan keputusan yang membantu new entry. Sebagai watak atau ciri-ciri yang melekat pada orang yang memiliki kemauan yang kuat, orientasi kewirausahaan akan membantu mewujudkan gagasan yang inovatif untuk sebuah usaha dan mengembangkannya (Drucker dalam Helia Renita dkk, 2015). Kumalaningrum, 2012 mengatakan bahwa perusahaan dengan dibekali orientasi kewirausahaan bisa mencapai posisi dan target pasar yang lebih besar dari pesaing mereka. Perusahaan yang terus mengamati berbagai perubahan dan melakukan respon dengan sigap disertai kemampuan untuk proaktif dalam mengambil risiko akan membuat 18 perusahaan memiliki kekuatan untuk dalam menciptakan produk inovatif lebih unggul dari para pesaing mereka karena dinilai akan lebih mampu memuaskan permintaan pelanggan dan mengidentifikasi faktor apa saja yang mempengaruhi pelanggan.

Kemampuan yang meliputi 4 aspek pengetahuan sikap, keterampilan dan kematangan emosional akan sangat mempengaruhi kinerja perusahaan kecil yang pada gilirannya akan mempengaruhi tingkat keberhasilan perusahaan. Hal ini didukung oleh studi yang dilakukan oleh (Chamdan Purnama & Suyanto, 2010) yang menunjukkan bahwa kemampuan usaha memiliki pengaruh yang signifikan atas keberhasilan usaha.

Menurut Tjiptono dalam (A Permatasari, dkk, 2014)) dalam mengejar peningkatan penjualan, pertumbuhan, profitabilitas dan fleksibilitas bisa diupayakan dengan pengembangan produk untuk pasar baru atau bisa disebut dengan melakukan diversifikasi produk. Kegiatan yang dilakukan dalam diversifikasi produk adalah menambah produk yang sudah ada dengan menggunakan bahan dasar yang sejenis. Apabila suatu perusahaan hanya membuat satu macam produk saja maka akibatnya perusahaan akan kehilangan peluang untuk mendapatkan keuntungan yang tinggi (Novitasari & Suyadi, 2013). (Kotler & Armstrong, 2008) menerangkan bahwa diversifikasi merupakan strategi bertumbuhnya perusahaan dengan cara memulai sebuah bisnis yang baru atau dengan membeli perusahaan baru diluar produk yang sekarang. Pendapat tersebut juga di dukung oleh (Tjiptono, 2008) yang berpendapat bahwa diversifikasi yaitu strategi pengembangan produk baru untuk sebuah pasar yang baru juga.

Sementara pengukuran dari atas yang diperoleh akan diolah dengan menggunakan metode Balanced Scorecard seperti perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dimana akan diadakan perhitungan dan kemudahan akan disimpulkan hasilnya. Mengetahu keempat perspektif tersebut maka akan diperoleh gambaran perusahaan dilihat dari perspektif keuangan maupun non keuangan. Hasilnya tentu akan mampu memberikan laporan kinerja dari UMKM Shahah sehingga bisa diambil kesimpulan apakah UMKM tersebut mengalami perkembangan atau tidak berdasarkan data.

Gambar 1. Kerangka Model Penelitian



3. Metodologi Penelitian

Penelitian yang diterapkan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Menurut (Anselm & Corbin, 2003) penelitian kualitatif adalah penelitian yang hasilnya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau dalam hitungan lain. Namun bisa saja data tersebut dianalisis melalui perhitungan. (Surayya, 2018). Penelitian ini adalah penelitian studi kasus dimana studi kasus adalah penelitian yang memiliki tujuan yang penting dalam meneliti dan mengungkap fenomena yang ada dalam sebuah kasus yang sedang diamati, yang menjadi penyebab utama kasus ini ingin diteliti. Stake menambahkan bahwa karena itulah dalam penelitian studi kasus perlu dilakukan penggalian informasi dan analisis mendalam mengenai segala hal yang berkaitan dengan kasus, baik sifat, kegiatan, sejarah, kondisi lingkungan dan fisik, fungsi, dan lain sebagainya (Stake, 2006).

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara oleh beberapa narasumber meliputi pelaku usaha, karyawan UMKM dan konsumen atau pelanggan dengan didukung oleh kondisi yang terjadi di lapangan. Materi yang digali meliputi kondisi UMKM, keuangan pelaku UMKM, upaya pengembangan usaha melalui orientasi kewirausahaan dan diversifikasi produk, survey kepuasan karyawan, survey kepuasan pelanggan

Penelitian ini menerapkan analisis BSC dengan mengambil data 4 perspektif yaitu Keuangan yang diambil dari arsip UMKM, perspektif pelanggan dari hasil kuesioner dan wawancara dari pelanggan langsung, perspektif bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang didapat dari hasil wawancara dengan pelaku UMKM yang kemudian diukur menggunakan skala angka untuk mengetahui perubahan tingkat kinerja UKM dalam aspek *financial* dan *non financial* dari tahun 2017-2021 serta merancang strategi perbaikan kinerja dan mengimplementasikan usulan perbaikannya.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Orientasi Kewirausahaan Pelaku UMKM Shahah

Orientasi kewirausahaan dipandang sebagai sebagai upaya atau kemampuan untuk meningkatkan kinerja dari sebuah usaha atau perusahaan. menurut Hendro dan Chandra dalam (Hatta, 2015) mengatakan bahwa praktik, proses dan pengambilan keputusan yang mendorong ke arah input baru adalah acuan dari orientasi kewirausahaan.

Orientasi kewirausahaan juga mempunyai 4 aspek yaitu inovatif, bertindak secara proaktif, berani mengambil risiko dan otonomi. Indikator dalam kewirausahaan meliputi *need for achievement*, kontrol perilaku individu atau *internal locus of control*, kemandirian, dan *ekstroversion* yang secara berkesinambungan membentuk orientasi kewirausahaan dalam diri.

Kondisi faktual yang ada di lapangan berbanding lurus dengan aspek teoritis dalam kewirausahaan. Dimna UMKM Shahah telah melakukan upaya peningkatan kinerja usahanya dengan mengikuti setiap pelatihan UMKM yang diselenggarakan, melakukan evaluasi pada kinerjanya dan berupaya untuk memperbaikinya. Keputusan yang diambil oleh pelaku UMKM untuk terus melangsungkan usahanya pasca dilanda pandemi juga merupakan salah satu praktik aspek dalam orientasi kewirausahaan.

Kemampuan bertahan tersebut dimiliki pelaku UMKM Shahah karena sebelumnya pelaku sudah pernah menjalankan berbagai usaha seperti rental mobil, toko pakaian, toko perlengkapan sekolah dan usaha lainnya. bermodalkan pengalaman tersebut ternyata dapat memberikan berpengaruh besar bagi pelaku dalam berorientasi dalam kewirausahaan UMKM Shahah ini. Pelaku usaha, yaitu ibu Mahmudah sampai sekarang masih terus berusaha mengembangkan usahanya ini dengan berebakal kegemarannya memasak beliau terus melakukan eksperimen masakan masakan atau jajanan yang kemungkinan bisa dipadukan dengan buah jambu air dan belimbing. Berkat kegigihan beliau sampai

saat ini sudah menciptakan beberapa produk namun masih sering terhambat karena keterbatasan pengetahuannya, namun demikian beliau terus mencoba dengan merangkul pihak lain dinas terkait. Awalnya produk UMKM Shahah hanya dikenal di daerah Demak setelah diterima di daerah sendiri kemudian UMKM Shahah mencoba mengenalkan produknya didaerah sekitar Demak seperti Semarang, Kudus, Jepara dan Magelang dengan cara mengikuti bazar atau pameran UMKM yang beberapa diselenggarakan sebagai pengenalan produk ke daerah lain. namun yang paling disayangkan produk ini belum terlalu aktif di media online shop karena masih terkendala pada ongkirnya dikarenakan rata-rata produk ini mengandung air.

Bermodalkan keyakinan yang tinggi serta kerja keras disertai niat yang tulus UMKM Shahah sangat percaya bahwa produknya akan diterima dengan baik di pasar apalagi di Demak. Karena bahan dasar yang dipakai adalah buah- buah khas dari daerah Demak sendiri yang melipah dan merupakan buah *trademark* dari Demak. Sementara itu untuk wisatawan yang berkunjung ke Demak juga memiliki opsi lain sebagai oleh-oleh khas selain hanya buah jambu air dan belimbing.

Sebagai bentuk implementasi sikap *Extrovesion* UMKM Shahah ini juga mengikuti kelompok pemberdayaan UMKM Kabupaten Demak dengan harapan bisa terus mengembangkan UMKM ini dan juga menambah relasi agar senantiasa bersosial dan berinteraksi untuk menambah pengetahuan dan pengalaman ataupun sebagai kritikan dari sudut pandang orang lain tentang bisnisnya agar bisa terus memperbaiki diri demi mencapai perkembangan ke arah yang lebih baik dan juga mencapai keberhasilan usaha.

4.2. Strategi Diversifikasi Produk Pada UMKM Shahah

Diversifikasi produk merupakan hasil modifikasi produk baru sebagai hasil dari kemajuan teknologi. Dalam bisnis diversifikasi produk merupakan bagian dalam strategi pemasaran yang menyangkut dari aspek rancangan dan inovasi dari produk baru tersebut. Menurut Tjiptono dalam (Hermawan, 2015) mengartikan diversifikasi produk sebagai pencarian dan pengembangan produk atau pasar baru untuk mengejar pertumbuhan, peningkatan penjualan, profitabilitas dan fleksibilitas.

Diversifikasi produk ini memiliki tujuan untuk memenuhi selera pasar, memenuhi kebutuhan konsumen, memperluas pangsa pasar, mengejar pertumbuhan dan meningkatkan laba sekaligus mencegah fluktuasi dari penganekaragaman produk dari produk lama yang sudah mencapai tahap kedewasaan dalam *Product Life Cycle* (PLC).

Langkah pertama yang dilakukan UMKM Shahah sebelum melakukan inovasi produk adalah dengan melihat apa yang saat ini dibutuhkan oleh konsumen apakah dalam hal kesehatan, rasa, atau keunikan. Hal yang kedua yang dilakukan UMKM Shahah setelah mengetahui kebutuhan konsumen adalah melakukan tes produk, tes produk ini diperkenalkan melalui bazar –bazar atau pameran galeri UMKM yang disediakan oleh Dindagkop dan UMKM Kabupaten Demak. Setelah mengetahui respon masyarakat, jika bisa diterima dan layak dipasarkan kemudian akan diproduksi sesuai dengan kebutuhan pasar.

Diversifikasi produk yang diterapkan selama ini yang dilakukan UMKM Shahah adalah pengembangan produk baru yang muncul kaeran produk manisan sudah mencapai tahap kedewasaan. Sehingga perlu dilakukan penginovasian produk barudengan tetap menjadikan belimbing dan jambu air sebagai bahan utamanya. Upaya tersebut diharapkan agar barang yang di tawarkan beragam dan mampu memperluas segmen pasar untuk memenuhi kebutuhan pelanggan selain itu juga sebagai untuk memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya bagi UMKM Shahah ini.

Awal mula didirikan usaha ini hanya memiliki satu produk yaitu manisan jambu air, Hingga sampai dengan saat ini UMKM Shahah sudah melakukan berbagai inovasi produk,yaitu :

- 1) Manisan buah jambu air

- 2) Manisan buah belimbing
- 3) Sari buah belimbing
- 4) Sari buah jambu air
- 5) Sirup jambu air
- 6) Sirup belimbing
- 7) Rangen jambu air dan belimbing
- 8) Dodol Jenang jambu air

Dalam penjualan manisan ini memiliki 2 kualitas, yaitu kualitas premium dan lapak. Detailnya sebagai berikut :

1) Kualitas Premium

Kualitas premium ini adalah produk yang awal mula di produksi, yaitu merupakan produk yang menggunakan bahan gula murni. Dijual dengan harga normal yaitu Rp. 12.000,- per pack dengan isi 6 cup dan distribusinya ke tempat oleh-oleh dan rumah makan rahayu, rumah makan Bu Puji, Bandeng Juwana, Toko 52, rest area ungaran, Kota Lama, Kampung Jawa dan beberapa rumah makan lainnya di daerah Demak dan Semarang raya.

2) Kualitas Lapak

Kualitas lapak ini adalah produk yang sudah mengalami penurunan kualitas dan menggunakan bahan pemanis. Munculnya produk ini karena adanya produk pesaing dari wonosobo di lapak lapak pedangan sekitaran Kadilagu dan makam Raden Fatah yang merusak harga pasar dengan produk yang hampir sama namun dengan harga yang lebih murah yaitu Rp.7.000,- pada akhirnya muncullah produk ini dengan kemasan yang sama namun dengan kualitas yang berbeda dengan harga yang berbeda juga yaitu Rp.7.000,- per pack.

Beberapa produk diatas masih ada beberapa produk yang masih dalam pengkajian ulang yaitu sirup dan sari buah dikarenakan kedua produk ini hanya bisa bertahan beberapa hari saja berbeda dengan produk manisan, rangen dan jenang yang bisa bertahan 3-6 bulan. Untuk itu saat ini masi dilakukan upaya agar kedua produk ini dapat bersaing dengan produk lain.

Perencanaan strategi diversifikasi produk ini senantiasa bersadar dari visi misi dan profile perusahaan yang bertujuan mengangkat buah khas Demak sebagai ciri khas dari produk ini sehingga semua produk inovasi yang sudah diciptakan selalu berhubungan dengan buah khas Demak yaitu jambu air dan belimbing.

Kualitas SDM merupakan kendala yang dihadapi UMKM Shahah dalam menciptakan inovasi produk, sumber daya manusia yang dimiliki UMKM Shahah masih minim pengetahuan. Sementara pengetahuan dan pengalaman dalam pengolahan produk ini sangat diperlukan untuk melakukan inovasi produk yang cocok dengan karakter bahan bakunya. Selain kualitas SDM ada mesin, mesin atau alat sebagai pendukung produksi ini masih menggunakan alat manual sehingga waktu yang dibutuhkan dalam melakukan percobaan inovasi produk menjadi lebih lama. Kendala selanjutnya adalah penerapan strategi yang kurang tepat. Sedari awal strategi promosi pada produk baru masih kecil sehingga dalam proses pengenalan produk ke masyarakat tergolong lambat.

Secara garis besar UMKM Shahah sudah melakukan strategi diversifikasi produk dengan melakukan penganeekaragaman produk melalui aspek ukuran, jenis produk, desain produk dan kualitas yang berbeda dimana aspek tersebut adalah indikator dari diversifikasi produk, hanya saja kurang optimal dan masih tergolong lambat.

4.3. Faktor Penghambat dan Pendukung Perkembangan UMKM Shahah

Setelah melakukan observasi dan penelitian secara mendalam di objek penelitian UMKM Shahah, penulis mencoba untuk melakukan *elaborasi* ditemukan adanya beberapa faktor yang memengaruhi

UMKM Shahah selama proses perkembangannya. Dalam proses perkembangannya UMKM Shahah di pengaruhi oleh faktor penghambat dan pendukung.

1) Faktor Penghambat Perkembangan UMKM Shahah

David Sri (2020) faktor penghambat adalah segala sesuatu yang memiliki sifatnya menghambat atau bahkan menghalangi dan menahan terjadinya sesuatu. Faktor penghambat Perkembangan UMKM Shahah adalah sebagai berikut :

a) Aspek Permodalan

Modal merupakan hal yang sangat penting dan berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas dan pengembangan UMKM. Modal ini digunakan dalam berbagai aspek seperti menyediakan bahan baku, melakukan proses produksi, membayar gaji karyawan, memperbaiki aspek dan *equipment* produksi dan keperluan lainnya.

Modal ini bisa berasal dari internal dan eksternal, modal internal adalah modal yang dimiliki perseorangan dari tabungan atau investasi pribadi sedangkan eksternal adalah modal yang didapat dari investor atau kreditur perbankan, koperasi dan pinjaman personal.

Modal awal yang dimiliki UMKM Shahah adalah berasal dari internal atau tabungan pribadi sebesar Rp.500.000,- mulai dari tahun 2017 hingga 2019 terdapat kenaikan modal dengan sekali produksi berkisar 5-6 juta.dengan modal tersebut dirasa kurang karena diluar itu masih banyak permintaan dari beberapa pihak masih belum bisa terpenuhi karena modalnya tidak cukup.

b) Aspek Sumber Daya Manusia.

Kurangnya kemampuan manajerial dan keterampilan dari sumber daya manusia masih menjadi kendala yang menghambat perkembangan UMKM ini, kemampuan untuk menyusun strategi pemasaran dan peningkatan SDM sangat dibutuhkan dalam mengelola suatu bisnis. Kendala itulah yang sampai sekarang masih belum diterapkan di UMKM Shahah ini. proses perencanaan yang tidak matang kemudian pengorganisasian yang cenderung seadanya dan pelaksanaan yang kurang optimal mengakibatkan tidak terciptanya proses kerja yang efisien dan efektif. Untuk itu perlu adanya pelatihan yang dipusatkan kepada para pelaku UMKM ini agar SDM di Kabupaten Demak ini meningkat.

c) Aspek Produksi dan *Equiment*.

Aspek produksi dan *equiment* ini adalah aspek penting yang terkadang dilupakan. Aspek produksi ini merupakan aspek penunjang dalam proses produksi, dengan melakukan perencanaan di sertai dengan alat atau mesin yang mumpuni akan mampu menciptakan proses produksi yang efisien dan efektif. Namun sampai saat ini persoalan aspek produksi dan kelengkapan mesin ini masih menghambat proses produksi. kebanyakan dari mereka masih menggunakan alat seadanya dan cenderung masih fokus agar produknya terjual dari pada memperbaiki fasilitas. UMKM Shahah juga demikian kurangnya fasilitas yang dimiliki dan pengetahuan tentang pengolahan menjadi kendala yang cukup berarti bagi UMKM Shahah dalam memproduksi dan menginovasikan produk baru.

d) Aspek Tata Kelola dan Kelembagaan.

Tata kelola ini masih menjadi kendala bagi UMKM Shahah seperti halnya Sistem manajemen dan pencatatannya masih menggunakan pencatatan manual yang kurang akurat dan efektif. Yang terkadang muncul ketidak sesuaian dalam perhitungan. Selain dalam tata kelola, dalam aspek kelembagaannya juga masih kurang jelas seperti contoh beberapa bidang karyawan seperti keuangan operasional dan produksi masih belum tercukupi dan masih di dominasi oleh pelaku usaha langsung, akibatnya di saat saat tertentu pelaku usaha kewalahan dan terjadi banyak kesalahan seperti pencatatan profitabilitas yang salah, jumlah produksi yang kurang dari target, pengeluaran yang membengkak, dan produksi yang kurang maksimal.

- e) Aspek Kompetitor Produk
Beberapa pasokan produksi produk ini adalah ke berbagai pedagang sekitar tempat wisata dan religi di kabupaten demak yang notabennya adalah pedagang kecil dengan modal yang kecil juga. Dengan harga yang ditawarkan produk UMKM Shahah ini berkisar antara Rp.12.000,- hingga Rp.15.000,- ini masih kalah saing dengan produk produsen besar dari Wonosobo yang tiba tiba masuk dan membanting harga produknya Rp. 7.000,- dengan jumlah produk yang sama. Pada akhirnya para pedagang banyak yang lebih memilih produk dengan harga yang lebih murah dari produk UMKM Shahah ini.
- f) Faktor Adanya Pandemi Covid-19
Tidak dapat dipungkiri adanya pandemi cukup menghambat perekonomian bahkan sampai skala nasional dan global. Adanya pandemi tahun 2020-2021 sempat menghambat produksi dan pemasaran UMKM ini karena fokus pasar dari produk ini adalah sektor pariwisata dan saat itu pariwisata berhenti total. Sebelumnya jika pendapatan meningkat dari tahun 2016 sampai 2019, pada tahun 2020 ketika covid-19 masuk di Indonesia sampai 2022 ini pendapatan turun sekitar 60%-80%. Namun saat ini masih ada beberapa pesanan yang masuk dari Rumah makan yang masih buka dan pesanan dari masyarakat sekitar.
- 2) Faktor Pendukung Perkembangan UMKM Shahah
- a) Kemudahan Akses Bahan Baku
Bahan baku yang dipakai oleh UMKM Shahah adalah jambu air dan belimbing dimana kedua buah ini adalah buah khas Kabupaten Demak dengan luas tanah perkebunan jambu air 1.433 hektar dengan produksi jambu rata-rata 14.993 ton pertahun sedangkan belimbing 45.767 kuintal Persebaran wilayah kedua buah tersebut sama karena rata-rata satu petani memproduksi keduanya, wilayah tersebut meliputi kecamatan Demak, Wonosalam, Kebonagung, Dempet, Sayung, Guntur, Mranggen, Karangawen dan Mijen. Banyaknya petani jambu air dan belimbing yang ada di Demak ini memudahkan UMKM Shahah ini mencari bahan baku dari produk ini, tanpa perlu menambah biaya operasional bahan baku dan mengurangi pengeluaran. Kebanyakan UMKM Shahah ini mendapat petani langsung dari sekitar lokasi produksi atau dari pengepul pengepul kecil dari kecamatan Dempet, Wonosalam, Demak dan sekitarnya.
- b) Pembinaan dan Pendampingan Dindagkop dan UMKM Kabupaten Demak
Para pelaku UMKM Demak sangat membutuhkan bantuan berupa pembinaan dan pendampingan dari Dinas terkait. Hal itu sangat dibutuhkan untuk membuka wawasan dan keterampilan dalam menjalankan usahanya. Pembinaan dan pendampingan UMKM merupakan salah satu dari tugas pokok Dindagkop dan UMKM Demak. Bentuk pembinaan tersebut adalah di waktu pandemi Dindagkop dan UMKM Demak sempat memberikan bantuan UMKM terdampak pandemi berupa bantuan modal sebesar Rp. 3.000.000/UMKM. selain berupa modal Dindagkop juga berupaya meningkatkan kualitas SDM dengan melakukan pelatihan pemasaran online bekerja sama dengan *E-Commerce* Indonesia. Kerja sama antara Dindagkop dan rumah BUMN BRI juga memberikan dampak positif bagi UMKM karena setiap tahunnya dilakukan agenda pengembangan UMKM dengan melakukan pelatihan pelatihan dan bazar bagi para pelaku UMKM Demak. Dinas UMKM juga memprogramkan usaha online dengan melakukan pelatihan kewirausahaan baru di 14 kecamatan yang ada di Demak.
- c) Kualitas Produk yang Mampu Bersaing
Kualitas yang ditawarkan oleh UMKM Shahah ini mampu bersaing dengan produk lain. yang membedakan antara produk ini dengan produk lain adalah pemanis yang dipakai pada produk UMKM Shahah menggunakan gula murni bukan pemanis dan proses pengawetannya bukan menggunakan bahan pengawet namun di *pasteurisasi* dan yang penting juga pewarna yang digunakan menggunakan pewarna alami makanan, bukan dari pewarna sintetis. Selain itu rasanya juga menyegarkan dan banyak mengandung vitamin C

dari buah buahan yang menyehatkan. Proses pengolahannya juga sudah melewati prosedur dan bersertifikat P-IRT dan tentunya sudah bersertifikat halal LPPOM MUI yang membantu mendapat kepercayaan di masyarakat bahwa kualitas produk ini sudah terjamin.

d) Nilai Keunikan, *Originalitas* dan Autentik Produk.

Nilai keaslian dan keautentikan dari produk ini karena menggunakan buah-buahan khas dari demak yaitu jambu air dan belimbing Demak, menjadikan keunikan tersendiri untuk produk ini yang bisa menjadi daya tarik tersendiri bagi para pelanggan. Rasa dari jambu air dan belimbing yang sudah tidak asing lagi dan sangat melekat bagi warga demak dan sekitarnya menjadikan inovasi ini cukup menarik untuk coba di rasakan. Selain itu produk ini bisa menjadi lokal brand oleh oleh khas demak untuk para wisatawan domestik maupun domestik yang lebih simpel dan praktis.

4.4. Potensi Keberhasilan UMKM Shahah

Potensi diartikan sebagai suatu kemampuan yang mempunyai berbagai kemungkinan atau harapan untuk di kembangkan lebih lanjut, baik itu berupa kekuatan, daya, ataupun kesanggupan yang diperoleh masyarakat secara langsung atau melalui proses yang panjang. UMKM Shahah berpotensi berkembang sebagai pusat oleh oleh yang berasal dari Kabupaten yang menggunakan bahan baku dari buah khas Demak yaitu jambu air dan belimbing, selain itu potensi lain juga bisa digali untuk mewujudkan keberhasilan usaha ini. dari hasil penelitian dapat di temukan beberapa potensi yang berpeluang pada UMKM ini yaitu :

1) Prospek Pengembangan Inovasi dan Difersivikasi Produk.

Produk turunan yang dihasilkan dari buah belimbing dan jambu air sangat beragam, dari hasil olahan jambu air saja dengan proses pengolahanyang hampir mirip biasa menciptakan produk yang berbeda. Selain itu kekayaan jenis masakan di indonesia berpotensi untuk saling berinovasi. Belimbing dan jambu air diolah menjadi berbagai macam produk dengan catatan cara pengolahannya benar. Untuk itu dua buah ini berpotensi akan memunculkan produk produk baru yang beraneka ragam di tangan pengusaha pengusaha kreatif dan inovatif dengan catatan ketika melakukan inovasi produk juga memperhatikan prospek pasar produk tersebut.

2) Naiknya *Brand Image*UMKM Shahah Sebagai Oleh-Oleh Khas Demak

Sebagai produk lokal yang berasal dari bahan baku buah khas Demak akan menjadi keunggulan tersendiri dari produk ini. dengan keunggulan tersebut merek Shahah akan mudah diingat dan di kenal oleh konsumen karena produknya mempunyai ciri khas yaitu berasal dari buah jambu air dan belimbing. Selain ini faktor psikologis yang dibentuk dari emosi dan kepercayaan konsumen juga akan terbentuk dari kualitas baik yang disediakan oleh UMKM Shahah ini dari aspek kesehatan yang tidak menggunakan bahan pengawet, pemanis buatan dan pewarna sintesis ini akan mampu meningkatkan *brand image* UMKM Shahah sebagai oleh oleh khas dari Kabupaten Demak.

3) Perluasan Pangsa Pasar

Melihat besarnya pasar sektor pariwisata di Bali,dan Jogja menarik minat UMKM Shahah ini untuk memperluas produksinya di pulau bali dan memperluas area distribusi sampai ke jogja. Alasannya adalah karena dinilai kedua daerah itu adalah poros pariwisata yang sangat besar sehingga ada peluang untuk mengenalkan produk khas Demak ini ke luar Jawa karena produk ini juga berpusat pada sektor pariwisata. Namun perencanaan tersebut masih terkendala pada modal yang besar mengingat akses ke lokasi tersebut cukup jauh dari kabupaten Demak sehingga akses dalam menyediakan bahan bakunya juga sulit dan diperlukan biaya

4.5. Pengukuran Ballance Scorecard (BSC) UMKM Shahah

Untuk mengukur tingkat kinerja dari UMKM Shahah dengan target pencapaiannya perlu dilakukan pengukuran menggunakan metode Ballance Scorecard karena yang nantinya akan dihitung bukan

hanya dari segi perspektif internal tapi juga external untuk menentukan tingkat keberhasilan strategi yang diterapkan UMKM Shahah.

Ballance Scorecard memberikan framework yaitu suatu bahan untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, kemudian menginformasikan kepada seluruh pegawai tentang apa yang menjadipenentu sukses saat ini dan masa yang akan datang . pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *ballace scorecard* pada perusahaan diharapkan dapat menjadi pemicu peningkatan kinerja perusahaan (Tandiontong & Yoland, 2011).

Pengukurannya meliputi beberapa perspektif, yaitu:

1) Perspektif *Financial*

Sebuah kinerja perusahaan harus memiliki keseimbangan antara keuangan dan non keuangan untuk mencapai keberhasilan perusahaan. dan *Ballance Scorecard* ini dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut (Mulyadi & Johny Setyawan, 2000). Penelitian ini mencoba untuk melakukan pengukuran BSC melalui beberapa aspek, antar lain sebagai berikut :

a) Peningkatan *Profit*

Perhitungan profit ini di jelaskan melalui tabel di bawah ini:

Tabel 1. Perhitungan laba bersih UMKM Shahah 2017-2021

Tahun	Gross Revenue	Cost	Laba Bersih
2017	152,000,000	98,623,000	53,377,000
2018	209,000,000	136,486,000	72,514,000
2019	210,600,000	134,969,200	75,630,800
2020	79,400,000	42,858,800	36,541,200
2021	32,000,000	18,845,000	13,155,000

Sumber : Laporan Keuangan UMKM Shahah dan diolah peneliti

Berdasarkan tabel diatas dapat menunjukkan bahwa laba bersih dari tahun 2017-2019 mengalami kenaikan dari Rp. 53.377.000 kemudian pada tahun 2018 naik menjadi Rp.72.514.000 dan Rp. 75.630.000 pada tahun 2019. Namun pada tahun selanjutnya mengalami penurunan yang drastis yaitu Rp.36. 541.000, hal itu di karenakan melandanya pandemi Covid-19 yang mempengaruhi produksi dari bulan April-Desember 2020. Bahkan pada tahun 2021 hanya mendapat laba Rp.13.155.000,- karena beberapa kali tidak ada produksi mingguan, namun masih bisa produkidari pesanan-pesanan kecil. Darijumlah diatas dapat dihitung kenaikannya dan dijabarkan pada tabel di 4.2.

$$\text{Persentase} = \frac{\text{Laba sekarang}-\text{laba periode sebelumnya}}{\text{Laba periode sebelumnya}} \times 100\%$$

Tabel 2. Tingkat kenaikan Profit

Tahun	Laba pertahun sekarang (a)	Laba periode sebelumnya (b)	<i>Profit</i> (c)=(a-b)	Persentas e
2017	53,377,000	3,578,000	49,799,000	132%
2018	72,514,000	53,377,000	19,137,000	36%
2019	75,630,800	72,514,000	3,116,800	4%
2020	36,541,200	75,630,800	(-39,089,600)	-52%
2021	13,155,000	36,541,200	(-23,386,200)	-64%

Sumber : Laporan Keuangan UMKM Shahah dan diolah peneliti

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa peningkatan profit perusahaan pada tahun 2017 sebesar Rp. 49.799.000 atau sekitar 132% dari laba tahun 2016. Pada tahun 2018 terjadi kenaikan juga sebesar Rp. 19.000.000 atau sekitar 36% dari laba tahun 2017. Sedangkan tahun

2019 persentase kenaikan profitnya menurun menjadi 4% atau hanya bertambah Rp.3.116.800 dari laba 2018. Namun pada tahun 2020 terjadi penurunan profit karena turunnya permintaan akibat dari pandemi yang melanda dunia, penurunan profit sangat signifikan hingga mencapai -52% atau dengan nominal Rp.39.089.600. Begitu pula tahun 2021 penurunan profit kembali terjadi, kali ini mencapai -64% dan kembali turun sekitar Rp.23.386.200 dari tahun 2020. Hal ini di karenakan pandemi belum usai bahkan semakin buruk kondisinya.

b) Total Cost

Total cost merupakan semua biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan terhadap sumber daya selama usahanya berlangsung untuk memperoleh tingkat output tertentu. Total cost ini meliputi Angka ini didapatkan dari hasil menjumlahkan antara biaya administrasi dan biaya pelanggan. Biaya administrasi yang dimaksud adalah beban gaji karyawan produksi sebanyak 5-6 orang. Sedangkan biaya pelanggan adalah biaya yang dikeluarkan untuk bahan baku yaitu buah jambu air ,bahan pendukung, biaya pengemasan, dan biaya distribusi.

Tabel 3. Perhitungan Total Cost UMKM Shahah

Tahun	Biaya Pelanggan (Rp)	Biaya Administrasi Umum (Rp)	Total Cost (Rp)
2017	46,973,000	51,650,000	98,623,000
2018	76,360,000	60,150,000	136,486,000
2019	83,369,200	51,600,000	134,969,200
2020	27,458,800	15,400,000	42,858,800
2021	14,345,000	4,500,000	18,845,000

Sumber : Laporan Keuangan UMKM Shahah dan diolah peneliti

Perhitungan kenaikan total cost

Tahun (2017-2018)

$$\text{Kenaikan Total Cost} = \frac{136,486,000 - 98,623,000}{98,623,000} \times 100\% \\ = 38,39\%$$

Naiknya total cost di awal merintis tahun 2017-2018 sekitar 38,39% dari modal awal tahun 2017 ini dilakukan karena prospek yang muncul dinilai bagus dan pantas untuk di pertaruhkan dengan menambah total cost demi menciptakan produk lebih banyak lagi.

Tahun (2018-2019)

$$\text{Kenaikan Total Cost} = \frac{134,969,200 - 136,486,000}{136,486,000} \times 100\% \\ = -1,11\%$$

Tahun 2019 terjadi upaya penekanan total cost untuk mendapatkan laba lebih banyak lagi, dan total cost tahun 2019 ini dapat turun meskipun tidak signifikan yaitu -1.11% dari total cost tahun 2018 yang sebelumnya Rp. 136.482.200,- menjadi Rp. 134.969.200,-.

Tahun (2019-2020)

$$\text{Kenaikan Total Cost} = \frac{42,858,800 - 134,969,200}{134,969,200} \times 100\% \\ = -68,24\%$$

Tahun 2020 merupakan tahun penurunan total cost paling tinggi yaitu mencapai -68% dari total cost tahun 2019. Total cost ini menurun disebabkan menurunnya permintaan pasar sehingga produksinya juga menurun. Hal ini disebabkan oleh pandemi Covid-19 yang melanda di tahun ini sehingga permintaan pasar juga menurun drastis.

Tahun (2020-2021)

$$\text{Kenaikan Total Cost} = \frac{18,845,000 - 42,858,800}{42,858,800} \times 100\% \\ = -56,03\%$$

Masih dalam masa pandemi Covid-19, tahun 2021 juga terjadi penurunan total cost lagi walaupun persentase tidak serendah tahun 2019 yaitu -56,03% namun tetap saja terjadi

penurunan yang lumayan rendah dikarenakan total cost di tahun sebelumnya sudah rendah ditambah permintaan tak kunjung ada kenaikan.

2) Perspektif Pelanggan

Menurut (Mulyadi & Johny, 2000) pelanggan adalah individu/organisasi yang menggunakan *output* baik berupa produk ataupun jasa. Pelanggan merupakan aspek terpenting dalam sebuah usaha, untuk itu kepuasan dan kepercayaannya terhadap produk/jasa kita sangat dibutuhkan.

Indikator kepuasan pelanggan yang digunakan dalam pengukuran perspektif pelanggan ini adalah :

- a. Kepuasan mengenai desain produk
- b. Kepuasan mengenai rasa produk
- c. Kepuasan mengenai inovasi produk
- d. Kepuasan mengenai kualitas pelayanan

Metode yang digunakan dalam mengambil data adalah dengan cara kuesioner kepada pelanggan atau konsumen UMKM Shahah. Disini karena keterbatasan pelacakan konsumen secara menyeluruh, penulis mengambil data dari konsumen yang sering melakukan pembelian produk berdasarkan informasi dari UMKM Shahah dengan total 15 responden dengan kriteria kepuasan pelanggan terjadi jika tanggapan yang diberikan adalah baik dan sangat baik, sedangkan tanggapan cukup dan kurang dianggap tidak terjadi kepuasan pelanggan.

Berdasarkan hasil survey kepuasan pelanggan UMKM Shahah pada 4 aspek (desain, rasa, inovasi, fasilitas) dapat dihitung:

$$\begin{aligned}\text{Persentase Kepuasan Pelanggan} &= \frac{12+13+9+6}{60} \times 100\% \\ &= \frac{40}{60} \times 100\% \\ &= 67\%\end{aligned}$$

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal dilakukan penelitian terhadap beberapa aspek yang mencakup dari perwakilan struktural pada UMKM Shahah.

a) Marketing

1. Keikutsertaan dalam Bazar

Bazar yang dimaksud disini adalah keikutsertaan UMKM Shahah pada acara bazar yang digelar oleh Dinas Perdagangan Koperasi dan UMKM Kabupaten Demak ataupun Pemerintah Kabupaten Demak. Berdasarkan data yang dimiliki UMKM Shahah, UMKM nya sudah mengikuti bazar sebanyak 8 kali, terhitung mulai dari tahun 2017- 2019. Dan di tahun 2020-2021 tidak ada bazar yang dilaksanakan karena pandemi.

2. Aktivitas di Media Sosial

UMKM Shahah ini baru mengenalkan produknya di media sosial yaitu instagram dengan username @shahah_manisan pada tanggal 2 september tahun 2020 dan postingannya berhenti pada tanggal 9 maret 2022 dengan total postingan 23 kali. Sangat di sayangkan memang pemanfaatan media sosial yang sebenarnya lebih efektif dan efisien serta berpeluang besar menarik konsumen baru dengan pengguna 1,92M orang tidak bisa dimanfaatkan oleh UMKM Shahah dengan baik.

b) Operasional

1. Pelatihan pada Karyawan

Keputusan untuk merekrut karyawan pada tahun 2017 mengharuskan UMKM Shahah melaksanakan pelatihan produksi pada para karyawan baru selama seminggu untuk mengenalkan semua langkah-langkahnya. Selanjutnya pelatihan ini hanya dilakukan secara personal jika ada karyawan baru atau pengganti. Selain itu UMKM Shahah sering mengikuti pelatihan- pelatihan UMKM yang diselenggarakan oleh Dinas maupun badan usaha terkait. selama ini pelatihan yang diadakan UMKM Shahah hanya sebanyak 3 kali yaitu mulai dari awal rekrutmen, pertengahan tahun 2019 dan awal tahun 2022.

2. Durasi Produksi

Sebelum adanya penambahan karyawan durasi produksi yang dibutuhkan dalam memenuhi permintaan pasar adalah selama satu minggu . namun dengan bertambahnya karyawan peoduksi hanya membutuhkan waktu 4-5 hari kerja dengan jumlah produksi yang sama. Dengan uraian hari pertama pemotongan buah, hari ke-dua pemasakan dan pengepresan, hari ke-tiga pasteurisasi, hari ke-empat pengemasan buah, dengan menggunakan alat alat yang masih manual dan tradisional.

c) Pengembangan Inovasi Produk

Pada indikator pengembangan inovasi produk diperoleh dari perbandingan produk pada tahun 2017 dan produk tahun 2022.

$$\text{Perkembangan Inovasi} = \frac{\text{Produk yang ada}-\text{produk baru}}{\text{Produk baru}} \times 100\%$$

Tabel 4. Inovasi Produk

Uraian	Tahun 2022
Produk Baru	6
Produk yang ada	8
Perkembangan	33%

Sumber : Laporan Keuangan UMKM Shahah dan diolah peneliti

$$\text{Perkembangan Inovasi} = \frac{8-6}{6} \times 100\% = 33\%$$

Berdasarkan tabel diatas didapatkan bahwa inovasi produk yang dilakukan menghasilkan total 6 produk baru pada tahun 2022. Sebelumnya di tahun 2017 UMKM Shahah sudah memiliki 2 produk dan dalam kurun waktu 5 tahun bertambah menjadi 8 produk. Sehingga ketika dihitung bisa didapatkan persentase perkembangan inovasi produk UMKM Shahah adalah 33%

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan melalui *Employee Satisfaction Index*

Employee Satisfaction Index merupakan tingkat kepuasan karyawan terhadap UMKM Shahah. Tingkat kepuasan ini mempengaruhi produktivitas pegawai, kinerja dan kualitas produknya. Untuk pengukuran tingkat kepuasan karyawan menggunakan skor kategori agar memudahkan perhitungan.

Kuisisioner ini merupakan pertanyaan mengenai beberapa indikator meliputi,

- Pemberian Pelatihan
- Penghargaan Karyawan
- Pemberian Gaji
- Pemberian THR
- Pemberian Hak Cuti

$$\begin{aligned} \text{Persentase } \textit{Employee Satisfaction Index} &= \frac{6+6+6+6+4}{30} \times 100\% \\ &= \frac{40}{60} \times 100\% \\ &= 93\% \end{aligned}$$

4.6. Hasil Analisis *Balance Scorecard (BSC) UMKM Shahah*

Berdasarkan hasil pengukuran setiap perspektif BSC di UMKM Shahah, berikut dapat disajikan hasil 4 perspektif yang telah ditetapkan. Dan di rangkum dalam tabel 5

Tabel 5 Hasil Rangkuman *Ballance Scorecard* UMKM Shahah

Kategori	Ukuran	Target	Pencapaian	Keterangan
Perspektif Keuangan	Peningkatan Profit	Kenaikan 10% pertahun	Terjadi Penurunan profit pada tahun 2020 dan 2021	Tidak Tercapai

			sebesar 52% dan 64%	
	Total Cost	Penurunan 10% pertahun	Penurunan pada tahun 2020 dan 2021 sebesar 68,24% dan 56,03%	Tercapai akan tetapi terdapat kenaikan pada tahun sebelumnya
Perspektif Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	50% Puas	67% Puas	Tercapai Tapi Belum Optimal
Perspektif Bisnis Internal	Keikutsertaan dalam Bazar	2 kali dalam Setahun	8x dalam 3 tahun	Tercapai
	Aktivitas di Media Sosial	Min.4x perminggu atau 208x setahun	23x dalam 2 tahun	Tidak Tercapai
	Pelatihan Produksi	2x dalam satu tahun	3x dalam 5 tahun	Tidak Tercapai
	Durasi Produksi	5 hari kerja	4-5 hari kerja	Tercapai
	Pengembangan Inovasi Produk	20% dari produk awal	33% pada tahun 2022	Tercapai
Perspektif Pembelajaran	<i>Employee Satisfaction Index</i>	70% Terpenuhi	93% Terpenuhi	Tercapai

$$\begin{aligned}
 \text{Total Persentase Pencapaian} &= \frac{\text{Jumlah Standar Yang Dicapai}}{\text{Jumlah Keseluruhan Standar}} \times 100\% \\
 &= \frac{6}{9} \times 100\% \\
 &= 66\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas didapatkan pencapaian target kinerja dari 4 persprektif sebesar 66%. Dimana hal ini termasuk dalam kategori Baik. Dari hasil ini bisa dijadikan patokan UMKM untuk menevaluasi apa yang kurang dari UMKM Shahah ini. 89 Berdasarkan tabel 4.15 didapatkan hasil rekapitulasi hasil pengolahan 4 perspektif Ballance Scorecard pada UMKM Shahah. Didapatkan bahwa 9 standar yang sudah ditetapkan diketahui bahwa 6 indikator telah mencapai target. Dari perhitungan didapatkan hasil 66%. Hal ini menandakan pencapaian UMKM Shahah termasuk dalam kategori baik.

Berdasarkan pembahasan diatas menunjukkan bahwa pelaku UMKM Shahah sebelumnya telah memiliki Orientasi Kewirausahaan yang cukup tinggi dengan telah di terapkannya indikator-indikator Orientasi Kewirausahaan. Selain itu dalam menjalankan usahanya juga telah menerapkan strategi diversifikasi produk dimana kedua hal ini adalah hal hal yang digunakan dalam proses perkembangan usaha untuk mencapai keberhasilan usaha.

Hasil diatas adalah hasil yang dirasa kurang optimal bagi peneliti karena tidak ada data angka pasti. Untuk itu dimasukkanlah metode peneliain menggunakan pengukuran BSC digunakan sebagai tolak ukur tingkat keberhasilan usahanya dengan menunjukkan angka pasti yang kemudian menunjukkan tingkat keberhasilan usaha berdasarkan skala angka, selain itu juga dapat mengetahui perspektif apa saja yang perlu dioptimalkan lagi

5. Simpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada UMKM Shahah di Kabupaten Demak tentang orientasi kewirausahaan dan diversifikasi produk pada keberhasilan usaha melalui perkembangan usaha, dapat diambil kesimpulan bahwa UMKM Shahah telah memiliki orientasi kewirausahaan yang kuat ditandai

dengan diterapkannya indikator- indikator orientasi kewirausahaan dalam diri pelaku UMKM seperti sikap *need for achievement* dengan menetapkan beberapa target pencapaian yang terbilang sulit dan berani mengambil risiko untuk perkembangan usahanya. Selain itu pelaku usaha ini juga melakukan beragam jenis usaha dan selalu siap bertanggung jawab atas kegagalan yang mungkin didapat atas pengambilan keputusannya hal ini bisa disebut sebagai *Locus of control*.

Secara garis besar UMKM Shahah sudah melakukan strategi diversifikasi produk dengan melakukan penganekaragaman produk melalui aspek dan indikatornya yang masing-masing dari produk tersebut memiliki ukuran, jenis produk, desain produk dan kualitas yang berbeda. Walaupun ditemui hambatan seperti dalam aspek permodalan, SDM, peralatan, tata kelola lembaga dan faktor eksternal pandemic covid, tidak membuat pengelola usaha optimis karena tersedia juga kemudahan-kemudahan seperti akses bahan baku, support dari Dindagkop dan UMKM Kabupaten Demak juga nilai keunikan dan originalistas produk yang dimiliki. Kedepan perlu dikembangkan beberapa potensi usahaterkait pengembangan inovasi dan diversifikasi produk dan juga perluasan pangsa pasar untuk membesarkan usaha.

6. Daftar Pustaka

- Aji, S. P., Mulyadi, H., & Widjajanta, B. (2018). Keterampilan Wirausaha untuk Keberhasilan Usaha. *Jurnal of Business Manajemen Education*, 3(3), 111–122.
- Anselm, S., & Corbin, J. (2003). *Dasar Dasar Penelitian Kualitatif*. Pustaka Pelajar.
- Aremu, M. A., Aremu, M. A., & Olodo, H. B. (2015). *Impact of Strategic Management on the Performance of Small and Medium Scale*. *Journal of Sustainable Development in Africa*, 17(1), 113–126.
- Chamdan Purnama, & Suyanto. (2010). Motivasi dan Kemampuan Usaha Dalam meningkatkan Keberhasilan Usaha Industri Kecil (Studi Pada Industri Kecil Sepatu di Jawa Timur). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 12(2), pp.177-184. <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/view/18175>
- Gemina, D., & Pitaloka, A. W. (2020). Keberhasilan Usaha Berbasis Sikap Kewirausahaan Dan Pengetahuan Kewirausahaan Pada Usaha Mikro Kecil Menengah Makanan Minuman Kecamatan Ciawi Kabupaten Bogor. *Jurnal Visionida*, 6(1), 20. <https://doi.org/10.30997/jvs.v6i1.2722>
- Hatta, I. . (2015). Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, Kapabilitas Pemasaran dan Kinerja Pemasaran. *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*, 13(4), 654–660. <https://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/815>
- Hermawan, L. (2015). Dilema Diversifikasi Produk: Meningkatkan Pendapatan Atau Menimbulkan Kanibalisme Produk? *Jurnal Studi Manajemen*, 9(2), 142–153.
- Imron, M., & Wibowo, P. A. (2008). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tingkat Keberhasilan Usaha (Studi Pada Warung “Nasi Kucing” Di Kabupaten Jepara). *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, 5(2), 111–132.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Prinsip-prinsip Pemasaran. In *Erlangga: Vol. Jilid 1* (12th ed.). Erlangga.
- Kumalaningrum, M. P. (2012). Lingkungan Bisnis, Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar, Dan Kinerja Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), 45. <https://doi.org/10.21460/jrmb.2012.71.83>
- Mulyadi, & Johny, S. (2000). *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer Untuk pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Emban Patria.
- Novitasari, M. E., & Suyadi, B. (2013). Pengaruh Diversifikasi Produk dan Distributor terhadap Volume Penjualan Souvenir (pada Industri Kerajinan Kerang di Kecamatan Panarukan Kabupaten Situbondo Tahun 2012). *Jurnal Penelitian Pemasaran Universitas Jember*.
- Prastiawati, F., & Satya Darma, E. (2016). Peran Pembiayaan Baitul Maal Wat Tamwil Terhadap Perkembangan Usaha dan Peningkatan Kesejahteraan Anggotanya dari Sektor Mikro Pedagang

- Pasar Tradisional. *Jurnal Akuntansi Dan Investasi*, 17(2), 197–208. <https://doi.org/10.18196/jai.2016.0055.197-208>
- Renita Helia, Naili Farida, B. P. (2015). Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui Inovasi Produk sebagai Variabel Antara (Studi Kasus pada IKM Batik di Kampung Batik Laweyan, Solo). *Journal Of Social And Political Of Science*, 1–10.
- Stake, R. E. (2006). *Multiple case study analysis*. The Guilford Press.
- Surayya, R. (2018). Pendekatan Kualitatif Dalam Penelitian Kesehatan. *AVERROUS: Jurnal Kedokteran Dan Kesehatan Malikussaleh*, 1(2), 75. <https://doi.org/10.29103/averrous.v1i2.415>
- Tandiontong, M., & Yolanda, E. R. (2011). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung). *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 05.
- Tjiptono, F. (2008). *Strategi Pemasaran* (3rd ed.). CV. Andi Offset.
- W Dhewanto, HD Mulyaningsih, A Permatasari, G Anggadwita, I. A. (2014). *Manajemen Inovasi: Peluang Sukses Menghadapi Perubahan*. Andi.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja* (Edisi Ke 3). Rajawali Pers.