

---

**STRATEGI UMKM USAHA MAKANAN PADA MASA PANDEMI  
COVID-19 (STUDI KASUS DI KOTA PONTIANAK)****Sulasti**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Pontianak

---

**INFO ARTIKEL***Riwayat Artikel:**Received : Feb 10th, 2023**Revised : Mey 01th, 2023**Accepted : June 19th, 2023***Keywords:***swot, qspm, covid 19, umkm, food business***Kata Kunci:***swot, qspm, covid 19, umkm, bisnis makanan***ABSTRACT**

*This study seeks to identify priority strategies for MSME food firms in Pontianak City by analyzing internal and external aspects and alternative approaches. Data was collected directly in a survey using cross-sectional data and a qualitative descriptive methodology. The population consists of the 738 owners of all MSME food enterprises in Pontianak City. Associated offices and agencies, banks, village and sub-district officials, BPS, traders, and food entrepreneurs served as the sources for the data. MSME food businesses make up the entire sample of 30 respondents. Sampling in an unintentional manner. SWOT and QSPM analysis for strategy evaluation. The study's findings suggest that growth and development techniques or aggressive tactics, which emphasize maximizing strength, are alternatives that allow it to be adopted.*

**ABSTRAK**

Penelitian yang bertujuan untuk menganalisis faktor internal-eksternal dan alternatif strategi serta menentukan prioritas strategi yang dapat diterapkan dan dikembangkan pada UMKM usaha makanan di Kota Pontianak. Penelitian dilakukan secara survei berdasarkan pada metode deskriptif kualitatif, data diambil secara langsung menggunakan data silang tempat (cross section). Populasi terdiri dari semua UMKM usaha makanan di Kota Pontianak yang berjumlah 738 usahawan. Sumber data diperoleh dari dinas/instansi terkait, pihak bank, pihak kelurahan/kecamatan, BPS, pedagang, dan pengusaha makanan. Jumlah sampel sebanyak 30 responden adalah UMKM usaha makanan. Pengambilan sampel menggunakan metode accidental. Analisis strategi menggunakan SWOT dan analisis QSPM. Berdasarkan hasil penelitian bahwa alternatif strategi yang memungkinkan dapat diterapkan adalah strategi growth and build atau strategi agresif artinya dengan memaksimalkan kekuatan untuk menangkap peluang. Berdasarkan QSPM prioritas strategi yang dapat dilaksanakan berupa variasi produk sesuai keinginan konsumen dan memanfaatkan sosial media untuk promosi, mencari alternatif sumber bahan baku, menambah modal usaha, menggunakan aplikasi administrasi, dan mengusahakan diversifikasi produk.

© Published Year, LPPM STIE Indonesia Pontianak

---

\*Corresponding author :

Address : Jalan H.R.A. Rahman, Pontianak Barat, Kalbar

E-mail :

## PENDAHULUAN

Krisis ekonomi yang berke-panjangan tahun-tahun sebelumnya (kondisi tahun 1998) membuat kondisi perekonomian masyarakat melemah, yang ditandai dengan banyaknya usaha berskala besar yang mengalami stagnasi bahkan berhenti aktifitasnya. Tidak terkecuali kondisi pandemi covid 19 saat ini yang kondisinya menyebabkan perekonomian usaha masyarakat menjadi rapuh (Andriani dan Pujiraharjo, 2021). Keberadaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dengan modal yang relatif kecil, tenaga kerja yang tidak terlalu banyak dan bentuknya yang ramping dapat bertahan. Faktor keberhasilannya adalah tenaga kerja yang diperlukan oleh industri kecil tidak menuntut pendidikan formal yang tinggi. Sebagian besar tenaga kerja yang diperlukan didasarkan atas pengalaman (*learning by doing*) yang terkait dengan faktor historis (*path dependence*) (setiawan, dkk, 2018).

UMKM merupakan usaha skala kecil di tengah kesulitan perekonomian rakyat yang sangat beragam secara luas telah menjadi usaha berdampak positif yang semakin bertumbuh. Hal ini karena UMKM memiliki kelebihan. Salah satunya, yaitu jumlah industrinya yang besar dan terdapat dalam setiap sektor ekonomi (Sianturi, 2020). Berawal dari usaha rumahan yang kemudian dikelola secara serius dapat menopang perekonomian keluarga. Usaha ini dapat berupa subsistem dari usaha hilir atau barang setengah jadi, bahkan sebagai produk jadi antara lain usaha rumah makanan, usaha minuman, meubel, sablon/percetakan, usaha jahit pakaian, usaha jasa, rumah kos dan sebagainya.

Bisnis makanan dihadapkan pada kondisi persaingan yang semakin meningkat. Pelaku bisnis dituntut harus lebih kreatif dan inovatif dalam menawarkan produk makanan yang bernilai tambah dibandingkan yang dilakukan pesaing. Melalui aktivitas ekonomi, pedagang makanan dapat memberikan pelayanan dalam memenuhi kebutuhan konsumen atau pelanggan yang beraneka ragam, baik kebutuhan akan pelayanan maupun kebutuhan akan produk makanan jajanan terutama di lingkungan perkotaan (Putri, dkk, 2019).

Pada masa pandemic covid 19 banyak kegiatan di luar rumah menjadi terbatas, misalnya kegiatan pelayanan perkantoran menggunakan protocol kesehatan, sekolah dan kampus yang melaksanakan kegiatan belajar mengajar secara daring dari rumah. Semua itu dilakukan untuk mengurangi kerumunan dan mengurangi risiko penularan covid 19 (PP Nomor 21 Tahun 2020). Kondisi seperti ini akan mempengaruhi semua aspek kehidupan umumnya, khususnya UMKM usaha makanan yang aktivitas menjadi tidak optimal yaitu kurangnya omset penjualan, produk tidak laku menyebabkan kerugian usaha.

Sementara disisi lain pengembangan dan pemberdayaan UMKM dewasa ini mendapat perhatian yang cukup besar dari berbagai pihak, baik pemerintah, perbankan, swasta, lembaga swadaya masyarakat maupun lembaga-lembaga lainnya. Hal ini dilatarbelakangi oleh besarnya potensi UMKM yang perlu diefektifkan sebagai motor penggerak perekonomian nasional setelah mengalami krisis ekonomi yang berkepanjangan (Hajeri, dkk, 2015).

Akibat pandemi covid 19 usaha makanan oleh UMKM menjadi terkendala karena pundi-pundi pemasukan melalui penjualan turun drastis. Sebagian besar usaha UMKM tidak beroperasi karena merugi. Kondisi tersebut menyebabkan setoran cicilan pinjaman UMKM kepada badan usaha keuangan khususnya perbankan menjadi stagnan atau menjadi macet (Sugiri, 2020).

Keberlangsungan usaha dapat dipertahankan dengan berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan, menjaga kualitas dan harga yang bersaing. Kreatifitas dan inovasi dibutuhkan dalam menyegarkan alternatif pilihan agar merangsang konsumen untuk beralih sehingga terciptanya kepuasan dan loyalitas konsumen (Kotler, 2007). Untuk itu diperlukan adanya suatu analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT)

dalam bisnis makanan UMKM sehingga tercapai efektivitas dan efisiensi dalam pemasaran atau proyek atau suatu spekulasi bisnis.

## KAJIAN PUSTAKA

Konsep strategi merupakan sebuah konsep yang perlu dipahami dan diterapkan oleh setiap pengusaha dalam segala macam bidang usaha. Pimpinan suatu organisasi setiap hari berusaha mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dan kekuatan-kekuatan eksternal (peluang dan ancaman). Kegiatannya meliputi pengamatan secara mendalam untuk masing-masing indikasi kekuatan dan kelemahan. Peraturan, siklus bisnis, keinginan dan harapan konsumen serta faktor-faktor lain yang dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman. Menurut Kotler (2007) Suatu organisasi dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan dalam perkembangannya konsep mengenai strategi terus berkembang. Konsep strategi menurut beberapa ahli (dalam Rangkuti, 2006) adalah sebagai berikut:

1. Chandler mengemukakan strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.
2. Learned dan Guth mengemukakan strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.
3. Argyris dan Miner mengemukakan strategi merupakan respon secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.
4. Porter mengemukakan strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.
5. Andrews dan Chaffe mengemukakan strategi adalah kekuatan motivasi untuk stakeholders seperti debt holders, manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah. Dan sebagainya yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh Perusahaan.
6. Hornel dan Prahalad mengemukakan bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari apa yang terjadi bukan apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*).

Berdasarkan pendapat ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis dapat mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan bisnis, divestasi, likuidasi, dan joint venture. Strategi merupakan tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumberdaya perusahaan dalam jumlah yang besar.

Selain itu strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang, khususnya untuk lima tahun, dan berorientasi ke masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multi dimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal (David, 2010).

Manajemen strategis didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang

memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi (David, 2010).

Tujuan manajemen strategis adalah untuk mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang dan perencanaan jangka panjang serta mencoba untuk mengoptimalkan tren-tren sekarang untuk masa datang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perusahaan strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Dapat dikatakan bahwa manajemen strategis merupakan cara untuk mengelola semua sumberdaya guna mengembangkan keunggulan kompetitif jangka panjang.

## **METODA PENELITIAN**

Penelitian dilakukan secara survei berdasarkan pada metode deskripsi analisis yaitu menggambarkan permasalahan sesuai apa adanya dan berdasarkan fakta yang baru saja berlangsung (*ex post facto*) (Umar, 2003). Penelitian ini adalah untuk melihat kondisi yang ada kemudian dianalisis menggunakan SWOT-QSPM yaitu identifikasi lingkungan internal dan lingkungan eksternal, melihat kekuatan, peluang, ancaman serta kelemahan dari UMKM usaha makanan.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan didukung oleh data sekunder yang diperoleh dari instansi terkait seperti: a) Dinas perdagangan dan industri, BPOM, Dinas kesehatan, Dinas pasar, Dinas UMKM serta instansi terkait lainnya; b) Perbankan yang berhubungan dengan sumber modal; c) Kantor desa dan kecamatan yang berhubungan dengan data kemasyarakatan; d) Badan statistik yang berhubungan dengan data perekonomian; e) Penyedia sarana produksi yang berhubungan dengan jenis sarana yang dipakai, jumlah unit, harga; f) Pemasar dan Pedagang yang berhubungan dengan kondisi harga, kualitas, jaringan pasar, kebutuhan pasar; g) Lembaga pendukung dan lainnya yang berhubungan dengan informasi lainnya yang dibutuhkan sesuai tema penelitian.

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian (Kuncoro, 2004). Populasi dari penelitian ini adalah semua usaha makanan yang merupakan UMKM di Kota Pontianak berjumlah 743 (BPS Kota Pontianak, 2021). Pengambilan sampel secara purposive sebanyak 30 responden yang merupakan UMKM usaha makanan di Kota Pontianak. Pengambilan sampel berdasarkan metode *accidental sample* (Sugiyono, 2010). Informan dalam penelitian ini menggunakan 11 responden sebagai pembobotan, terdiri dari 5 orang dari personil Dinas terkait, satu orang dari pihak perbankan, satu orang pegawai kelurahan, tiga orang pemasar atau pedagang makanan, dan satu orang pengusaha/produksi makanan yang sudah berpengalaman dan masih eksis.

Analisis Lingkungan dilakukan terhadap lingkungan internal maupun eksternal setiap subsistem UMKM usaha makanan. Kemudahan proses produk/ operasional, higienitas, pengemasan, permodalan/manajemen dan pemasaran merupakan aspek lingkungan internal yang penting untuk diperhatikan. Lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi kemungkinan yang akan terjadi dan berpotensi mempengaruhi kondisi usaha serta tren perkembangan perekonomian, faktor sosial serta kebudayaan, faktor politik dan hukum, perkembangan teknologi, dan peta persaingan (Osuna, 2007).

Analisis SWOT digunakan untuk faktor-faktor strategis subsistem-subsistem usaha baik internal (kekuatan, kelemahan) maupun eksternal (peluang, ancaman) dalam kondisi saat ini kemudian berusaha menyesuaikan antara faktor internal kekuatan kelemahan

dengan faktor eksternal peluang ancaman. Menganalisis alternatif strategi yang memungkinkan untuk diterapkan dalam pengembangan usaha UMKM menggunakan Matrik SWOT (Sianturi, 2020).

IFAS (internal strategic factory analysis summary) adalah faktor-faktor strategis internal disusun untuk merumuskan faktor-faktor internal dalam kerangka strength and weakness. Sedangkan EFAS (*eksternal strategic factory analysis summary*) adalah faktor-faktor strategis eksternal suatu perusahaan disusun untuk merumuskan faktor-faktor eksternal dalam kerangka opportunities and threats (Rangkuti, 2006).

Strategi alternatif yang dirumuskan dibuat sedekat mungkin dengan kondisi lapangan dan mudah untuk diaplikasikan, yang merupakan perpaduan pembobotan IFE dan EFE (Sarkis, 2003). Menurut Rangkuti (2006) Parameter yang digunakan dalam matrik ini meliputi parameter kekuatan internal dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail.

Tahap Keputusan (*Decision Stage*), melibatkan satu teknik yaitu Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategie Planning Matrix-QSPM*). Mengevaluasi strategi-strategi alternatif yang di indentifikasi dalam QSPM menunjukkan daya tarik relatif berbagai strategi alternatif dan dengan demikian, memberikan objektif bagi pemilihan strategi alternatif (David, 2010).

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengumpulan dan pengolahan data sampel penelitian, uji validitas dan reliabilitas adalah sebagai berikut.

Tabel 1. Validitas dan Reliabilitas Instumen Penelitian

Indikator	Item	Validitas		Reliabilitas Alpha
		r-hitung	r-tabel	
Kekuatan (Strength)	S <sub>1</sub>	0,616	0,361	0,739
	S <sub>2</sub>	0,452		
	S <sub>3</sub>	0,701		
	S <sub>4</sub>	0,468		
	S <sub>5</sub>	0,583		
Kelemahan (Weaknesses)	W <sub>1</sub>	0,540	0,361	0,713
	W <sub>2</sub>	0,676		
	W <sub>3</sub>	0,402		
	W <sub>4</sub>	0,755		
	W <sub>5</sub>	0,413		
Peluang (Opportunity)	O <sub>1</sub>	0,368	0,361	0,726
	O <sub>2</sub>	0,611		
	O <sub>3</sub>	0,469		
	O <sub>4</sub>	0,572		
	O <sub>5</sub>	0,592		
Ancaman (Threat)	T <sub>1</sub>	0,546	0,361	0,721
	T <sub>2</sub>	0,535		
	T <sub>3</sub>	0,575		
	T <sub>4</sub>	0,408		
	T <sub>5</sub>	0,517		

(Sumber : Data primer diolah, 2021)

Semua item pertanyaan untuk indikator penelitian mempunyai nilai korelasi lebih besar dari 0,361. Dengan demikian item pertanyaan yang terdapat pada indikator ancaman dapat dinyatakan memenuhi syarat validitas. Sementara hasil penghitungan reliabilitas Cronbach alpha diperoleh hasil sebesar 0,700 yang lebih besar dibandingkan nilai standar 0,600. Dengan demikian seluruh item pertanyaan pada indikator ancaman dapat dinyatakan reliable (Kuncoro, 2004).

Bedasarkan identifikasi faktor-faktor eksternal dan internal yang berpengaruh terhadap perkembangan UMKM usaha makanan di Kota Pontianak. kemudian dilakukan kuantifikasi masing-masing faktor untuk menentukan tingkat kepentingannya dalam membentuk kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Sesuai pendapat (Osuna, 2007) bahwa metode yang digunakan dalam pengolahan datanya menggunakan metode

pengambilan keputusan berbasis indeks kinerja yang menyalurkan proses komunikasi suatu grup sehingga dicapai suatu proses yang efektif dalam mendapatkan solusi masalah yang kompleks.

Faktor Kekuatan dan Kelemahan yang diperoleh sebagai hasil identifikasi faktor strategis internal, setelah itu dilakukan analisis, pembobotan dan penentuan rating dengan teknik Delphi dan dilakukan analisis dengan matrik IFE dan EFE sebagai berikut.

Tabel 2. Analisis Matrik Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Faktor Strategis	Bobot	Rating	Skor Bobot	Rangking
<b>Kekuatan (S)</b>				
1 Lokasi usaha yang strategis	0.101	3.433	0.346	1
2 Penjual dan konsumen relative saling kenal	0.094	3.067	0.287	5
3 Proses produksi yang mudah	0.101	3.233	0.326	4
4 Akses bahan baku mudah	0.103	3.300	0.340	2
5 Kapasitas produksi dapat dipenuhi	0.101	3.267	0.329	3
Sub Total			1.628	
<b>Kelemahan (W)</b>				
1 Belum memiliki merek	0.096	2.967	0.285	5
2 Modal terbatas	0.098	3.433	0.338	2
3 Pengelolaan keuangan terbatas	0.103	3.333	0.344	1
4 Minim manajemen usaha	0.103	3.133	0.323	3
5 Kegiatan promosi terbatas	0.101	3.033	0.306	4
Sub Total			1.594	

(Sumber: Data Primer, 2021)

Berdasarkan Tabel 2, faktor kekuatan yang mempengaruhi perkembangan UMKM usaha makanan yang paling mempengaruhi adalah lokasi usaha yang strategis (nilai 0,346). Diketahui bahwa lokasi penelitian merupakan pusat kota sehingga sarana produksi dan fasilitas setidaknya telah tersedia untuk digunakan oleh semua orang termasuk pengusaha/produksi makanan. Selanjutnya prioritas faktor kekuatan yang memiliki skor bobot terkecil adalah Penjual dan konsumen relative saling kenal (nilai 0,287), bahwa hubungan perkenalan masih terbatas pada kondisi tertentu, karena tidak semua perkenalan menyebabkan penjualan meningkat malahan menyebabkan turun-nya nilai jual dengan permintaan diskon oleh pembeli.

Faktor kelemahan utama dalam pengembangan UMKM usaha makanan adalah pengolahan keuangan yang masih terbatas (pencatatan masih minimal) (nilai 0,344), artinya pembukuan keuangan dalam pencatatannya masih terbatas dan belum menunjukkan pembukuan yang baik. Faktor kelemahan terendah adalah pengusaha belum mempunyai merek untuk produk yang dijualnya (nilai 0,285). Kenyataannya bahwa pengusaha makanan saling tumpang tindih pada jenis makanan yang sama untuk diusahakan. Pelanggan hanya mengenal nama pembuat/owner, nama lokasi dan panggilan lainnya.

Berdasarkan Tabel 2 Analisis Evaluasi Faktor Internal (IFE) diketahui bahwa skor bobot untuk faktor kekuatan internal (sebesar 1,628) yang nilainya lebih dari skor bobot faktor kelemahan internal (sebesar 1,594). Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan UMKM usaha makanan memiliki kekuatan internal yang lebih besar sehingga perlu dimaksimalkan untuk mengatasi kelemahan yang ada.

Tabel 3. Analisis Matrik Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Faktor Strategis	Bobot	Rating	Skor bobot	Rangking
<b>Peluang (O)</b>				
1 Selera konsumen yang bervariasi	0.093	2.967	0.278	5
2 Dukungan pemerintah terhadap UMKM	0.098	3.200	0.317	3
3 Media sosial yang berkembang	0.103	3.267	0.340	1
4 Ketersediaan bahan baku	0.103	3.100	0.323	2
5 Kepercayaan dan hubungan pelanggan yang baik	0.101	3.000	0.305	4
Sub Total			1.563	
<b>Ancaman (T)</b>				
1 Pesaingan usaha sejenis	0.098	3.100	0.307	4

2	Diversifikasi produk yang menarik	0.106	3.067	0.319	3
3	Harga bahan baku fluktuatif	0.108	3.000	0.320	2
4	Pembeli berkurang akibat pandemi covid	0.103	3.167	0.330	1
5	Kualitas bahan baku tidak menentu	0.088	3.233	0.269	5
Sub Total				1.545	

(Sumber: Data primer, 2021)

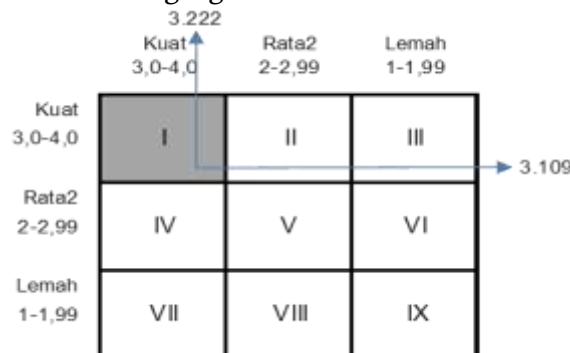
Berdasarkan Tabel 3, faktor peluang yang utama mempengaruhi adalah media sosial yang berkembang (nilai 0,340). Diketahui bahwa lokasi penelitian merupakan pusat kota sehingga jaringan telekomunikasi internet sangat lancar sehingga penggunaan aplikasi berbasis mobile sangat digandrungi oleh semua orang. Sementara faktor peluang yang memiliki bobot terendah adalah selera konsumen yang bervariasi (nilai 0,278). Masyarakat dengan mudahnya dapat mengetahui informasi khususnya jenis makanan jajanan sangat dimanjakan oleh aplikasi mobile, sesuai dengan perkembangan bahwa informasi teknologi sudah sangat berkembang (Setiawan dkk, 2018).

Indikasi faktor ancaman utama terindikasi adalah pembeli berkurang akibat pandemi covid 19 (nilai 0,330). Kondisi ini sangat kentara jika dibandingkan sebelum masa pandemi, hal ini dibuktikan dengan penurunan penjualan dan penurunan order yang dirasakan oleh setiap pengusaha/produksi makanan. Indikasi faktor ancaman terendah adalah kualitas bahan baku tidak menentu (nilai 0,269). Kualitas bahan baku dapat menyebabkan kualitas hasil produksi juga menurun, lebih jauh dapat mengurangi minat beli pelanggan (Chang dan Liao, 2013)

Berdasarkan Analisis Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) diketahui bahwa skor bobot untuk faktor peluang eksternal (sebesar 1,563) yang nilainya lebih besar dari skor bobot faktor ancaman eksternal (sebesar 1,545). Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan UMKM usaha makanan memiliki peluang eksternal yang lebih besar sehingga diperlukan langkah memaksimalkan peluang mengatasi ancaman yang ada.

Pemetaan pada matriks IE, dapat dilihat bahwa sumbu-x matriks IE nilai total matriks IFE adalah 3,222, sedangkan pada sumbu-y matrik IE nilai total matriks EFE adalah 2,109. Hasil dari matriks IE menunjukkan bahwa posisi usaha berada pada sel I matriks IE. Strategi yang lazim digunakan untuk perusahaan yang berada pada sel I, II, IV adalah strategi growth and build dimana terdiri dari strategi intensif dengan kegiatan berupa penetrasi usaha, pengembangan usaha, dan pengembangan jenis usaha atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal) (Sarkis, 2003).

Mengutip pendapat Rangkuti (2006) bahwa kekuatan dan peluang yang dimiliki dimaksimalkan sehingga dapat membantu seluruh potensi internal usaha pengembangan usaha untuk meman-faatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diaplikasikan dalam kondisi ini adalah kebijakan yang mendukung pertumbuhan yang merupakan strategi berorientasi pertumbuhan atau strategi agresif.



(Sumber : Data primer, 2021)

Gambar 1. Matrik IE

Salah satu strategi yang dapat diterapkan dengan memperluas skala usaha melalui pengembangan/perluasan (ektensifikasi) meningkatkan produk-tivitas/kualitas hasil

dengan memanfaatkan teknologi secara intensif atau dengan menerapkan teknologi yang ada namun memiliki nilai yang tinggi yang saling menunjang. Disamping itu kegiatan usaha dilakukan dengan memanfaatkan secara optimal sumber daya yang dimiliki untuk menghasilkan produk yang maksimal (kualitas dan kuantitas), sesuai dengan pendapat Chang & Liao (2013).

Bedasarkan kenyataan di lapangan, UMKM usaha makanan mempunyai nilai ekonomis dan daya tarik usaha yang cukup tinggi salah satunya metode pengolahan yang mudah/ sederhana dan kemudahan akses bahan mentah, sesuai pendapat Bismala (2014). Walaupun demikian kendala yang dihadapi cukup besar khususnya menyangkut aspek permodalan, sistem manajemen dan aspek pemasaran. Melalui kerjasama (kemitraan) yang saling membutuhkan dan meng-untungkan antara jalur-jalur pemasaran, merupakan langkah yang strategis dapat dijalankan guna mempercepat partum-buhan/pengembangan usaha. Hal ini mengingat kondisi pandemi covid 19 yang masih belum sepenuhnya menghilang, pengusaha makanan yang selalu menjadi pihak yang paling lemah sehingga diperlukan kerjasama dengan semua pihak (Sarmigi, 2020).

Penerapan strategi prioritas pada UMKM usaha makanan umumnya memiliki rumusan strategi sebagai sarana tujuan jangka panjang yang akan dicapai. Strategi merupakan tindakan potensial yang membutuhkan keputusan organisasi dan sumberdaya organisasi dalam jumlah yang banyak (David, 2010). Memper-timbangkan faktor internal dan eksternal serta pendapat stakeholder, perumusan strategi SWOT adalah sebagai berikut.

Tabel 4. Matrik SWOT

IFAS EFAS	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Peluang (O)	<u>Strategi (SO)</u> [St1] Variasi produk sesuai keinginan konsumen dan memanfaatkan sosial media untuk promosi (S1,S2,S4, O1, O3, O4)	<u>Strategi (WO)</u> [St2] Memanfaatkan pinjaman bunga ringan (KUR) dalam menambah modal usaha (W2, O2) [St3] Menggunakan aplikasi dalam perbaikan administrasi keuangan/manajemen dan promosi/merek (W1, W4, W5, O2)
Ancaman (T)	<u>Strategi (ST)</u> [st4] Diversifikasi produk yang efisien terhadap harga dan bahan baku (S3, S5, T1, T2, T4)	<u>Strategi (WT)</u> [st5] Mencari alternatif sumber bahan baku dalam upaya menjaga kualitas/kuantitas dan kuantinuitas (W3,T3, T5)

(Sumber : Data primer diolah, 2021)

Hasil pemetaan faktor-faktor dan rumusan SWOT menghasilkan beberapa pilihan strategi dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang serta memperkecil kelemahan dan ancaman. Banyaknya pilihan strategi yang usulkan menjadi tantangan bagi kegiatan usaha UMKM untuk pengambilan keputusan. Menurut Basmala (2014) bahwa alternatif strategi merupakan pengembangan dan perpaduan berbabagai identifikasi kondisi lapangan yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman usaha yang memiliki dampak terhadap usaha UMKM. Walaupun begitu, bukan berarti strategi yang nilai bobot kepentingannya rendah akan diabaikan dalam pelaksanaannya (Abdolshah et al., 2017).

Langkah selanjutnya menyusun QSPM untuk memutuskan strategi yang akan digunakan berdasarkan dari kemenarikan alternatif strategi yang ada. Perhitungan QSPM didasarkan pada bobot nilai daya tarik masing-masing strategi. Strategi yang paling menarik dari setiap set alternatif (nilai total tertinggi) berarti telah mempertimbangkan semua faktor internal dan eksternal yang relevan yang dapat memengaruhi keputusan strategis.



Berdasarkan Tabel 5 menjelaskan bahwa QSPM dari masing-masing strategi alternatif setelah dilakukan pembobotan dan perhitungan daya tarik masing-masing indikator faktor internal dan eksternal, menunjukkan urutan strategi adalah st1, st5, st2, st3, dan st4. Alternatif strategi yang diperoleh berdasarkan matrik SWOT dan ditindaklanjuti dengan QSPM adalah berupa formulasi strategi yang direkomen-dasikan dalam pengembangan UMKM usaha makanan.

Tabel 5. Nilai Bobot TAS (Total Attractiveness Score)  
Faktor Kunci Internal-Eksternal

st1	st2	st3	st4	st5
TAS	TAS	TAS	TAS	TAS
0.385	0.101	0.101	0.101	0.101
0.323	0.094	0.094	0.094	0.094
0.101	0.101	0.394	0.101	0.101
0.103	0.103	0.103	0.412	0.103
0.101	0.101	0.101	0.403	0.101
0.096	0.384	0.096	0.096	0.096
0.098	0.098	0.098	0.098	0.393
0.103	0.103	0.103	0.103	0.412
0.103	0.103	0.103	0.103	0.412
0.101	0.403	0.101	0.101	0.101
0.349	0.094	0.094	0.094	0.094
0.351	0.099	0.099	0.099	0.099
0.369	0.104	0.104	0.104	0.104
0.104	0.398	0.104	0.104	0.104
0.379	0.388	0.102	0.102	0.102
0.099	0.099	0.247	0.099	0.099
0.104	0.104	0.260	0.104	0.104
0.107	0.107	0.267	0.427	0.107
0.104	0.104	0.260	0.417	0.417
0.083	0.083	0.083	0.083	0.333
3.563	3.170	2.914	1.633	3.476

(Sumber : Data primer diolah, 2021)

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil evaluasi faktor eksternal dan faktor internal, dilanjutkan dengan dipertajam dengan menggunakan analisis IE, alternatif strategi yang memungkinkan dapat diterapkan adalah strategi growth and build atau strategi agresif artinya dengan memaksimalkan kekuatan untuk menangkap peluang dalam UMKM usaha makanan.

Berdasarkan Perhitungan QSPM prioritas strategi yang dapat dilaksanakan yaitu dengan variasi produk sesuai keinginan konsumen dengan meman-faatkan media sosial. Selanjutnya untuk menutupi kelemahan ditindaklanjuti dengan mengupayakan penambahan modal dan perbaikan manajemen keuangan serta promosi/merek. Menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman yaitu diversifikasi produk yang efisien. Kelemahan yang dimiliki dan ancaman yang ada dapat diatasi dengan strategi bertahan yaitu upaya mencari alternatif sumber bahan baku agar dapat menjaga kualitas/kuantitas serta mempertahankan kuan-tinuitas usaha.

### Saran

Untuk mendorong percepatan pelaksanaan pengembangan UMKM usaha makanan, perlu diciptakan dan dikembangkan pola kemitraan antara UMKM dengan pengusaha, koperasi serta pembinaan terhadap asosiasi yang telah terbentuk agar tercipta sinergi yang saling menguntungkan. Oleh sebab itu pemerintah Daerah perlu menciptakan iklim usaha yang kondusif dan dapat menjamin kelancaran usaha kemitraan tersebut.

Pemerintah Kota Pontianak diharapkan segera dapat menyelesaikan permasalahan pandemi covid 19 yang dapat menghambat kegiatan usaha perekonomian masyarakat dalam berbagai bentuk.

Dipandang perlu untuk dilakukan penelitian lanjutan untuk dapat menentukan pilihan strategi yang paling efektif untuk diterapkan pada UMKM umumnya dan usaha makanan khususnya

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdolshah, M., Besheli, B. F., Besheli, S. F., & Norouzi, A., (2017). Strategic Planning for Agriculture Section using Swot, QSPM and Blue ocean- case Study: Eshraq Agro-industry company. *International Journal of Agricultural Management and Development (IJAMAD)*, 8(2), 149–162.
- Andriani, A dan Pujiharto., (2021), Analisis Swot Bisnis Makanan Jajanan Pada Masa Pandemi Covid 19 Di Lingkungan Kampus Ump (Universitas Muhammadiyah Purwokerto), *AGRITECH*, 23(1), 32-36.
- Bismala. L., (2014), Analisis Strategi Pemasaran Pada UMKM Di Sumatera Utara Untuk Meningkatkan Daya Saing UMKM, *Jurnal Pembangunan Perkotaan*, 2(2), 126-134.
- BPS Kota Pontianak., (2021). *Kota Pontianak Dalam Angka*. BPS Kota Pontianak.
- Chang, C., dan Liao, C. C., (2013). Applying SWOT Analysis to Explore Taiwan Foundry Industry Management Strategy. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 4(1), 144–146. <https://doi.org/10.7763/IJIMT.2013.V4.378>
- David, F. R. (2010). *Manajemen Strategi* (Edisi 12). Jakarta: Salemba Empat.
- Hajeri, Yurishintae, E., dan Dolorosa, E., (2015). Analisis Penentuan Sektor Unggulan Perekonomian di. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 4(2), 253–269.
- Kotler, P dan Keller, K. L., (2007), *Manajemen Pemasaran*, Jakarta: PT. Indeks Indonesia.
- Kuncoro, M. (2004). *Metode Kuantitatif*, Teori dan aplikasi Untuk Bisnis dan ekonomi (Edisi-2). Yogyakarta: AMP YKPM.
- Osuna. A., (2007). Combining SWOT and AHP, Technique for Strategic Planning. *Journal Management of Business Management*, 2(6), 12–25.
- PP Nomor 21 Tahun 2020 tentang kebijakan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar)
- Putri, N. E., Astuti, R., & Putri, S. A., (2019). Perencanaan Strategi Pengembangan Restoran Menggunakan Analisis Swot Dan Metode QSPM (Quantitative Strategic Planning Matriks) (Studi Kasus Restoran Big Burger Malang) . *Journal of Applied Business and Economic*, 5(4), 384-397.
- Rangkuti, F., (2006). Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sarkis, J., (2003). Quantitative Models for Performance Measurement Systems Alternate Considerations (Quantitative Strategic Planning Matrix/QSPM). *International Journal of Production Economics*, 86(1), 81–90.
- Sarmigi, E., (2020) Analisis Pengaruh Covid-19 Terhadap Perkembangan UMKM Di Kabupaten Kerinci. *Jurnal Al-Dzahab*. 1(1), 1-17.
- Setiawan. T.F., Suharjo. B., dan Syamsun. M., (2018), Strategi Pemasaran Online UMKM Makanan (Studi Kasus di Kecamatan Cibinong), *Jurnal MPI*, 13(2), 116-126.
- Sianturi, R. D., (2020), Manajemen Pemasaran Menggunakan Analisis SWOT Pada UMKM Guna Meningkatkan Daya Saing UMKM, *Journal of Business and Economics Research (JBE)*, 1(1), 45-50.
- Sugiri. D., (2020) Menyelematkan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah dari Dampak Pandemi Covid-19. *Fokus Bisnis: Media Pengkajian Manajemen dan Akutansi*, 3(1), 1-12.
- Sugiyono., (2010). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Umar., (2003). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.