

**STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING UMKM SKALA KECIL
BIDANG KULINER DALAM UPAYA MENINGKATKAN
USAHA DENGAN MENGGUNAKAN ANALISIS SWOT
DI PEKANBARU**

Rahmat Novriansyah¹⁾, Jushermi²⁾, Aida Nursanti²⁾

1) Mahasiswa Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau

2) Dosen Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau

Email : rahmatnovriansyah1397@gmail.com

*The Strategy for The Competitive Advantage of Small-Scale MSMEs in The
Culinary Field in An Effort to Increase Business by Using SWOT Analysis
in Pekanbaru*

ABSTRACT

This study aim to analyze the internal and external environment and formulate alternative strategies for smal-scale SMEs in The culinary field to increase competitiveness in Pekanbaru. The research uses descriptive qualitative method supported by semi-structured interviews to obtain the data used. Respondents include lecturers of economics and lecturers in marketing management as economic experts, The Pekanbaru City Cooperative and Small Medium Enterprise Office, Pekanbaru City Culture and Tourism Office, Riau Province PLUT-KUMKM, Joint Business Groups, and 9 small-scale culinary SMEs. In determining interview informants using judgment sampling technique. In developing a strategy using SWOT Analysis. The results of this study are small-scale culinary MSMEs in Pekanbaru City are in the position of Hold and Maintain by using their strength to take advantage of opportunities, through new product development strategies, and increasing continuous advertising activities.

Keyword :MSMEs, Strategy, Advantage Competitive, Matrix IE, Matrix SWOT

PENDAHULUAN

Usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) merupakan pemegang peranan penting bagi perekonomian Indonesia. UMKM berperan meningkatkan pendapatan Indonesia, juga mengurangi pengangguran dan kemiskinan. Dengan jumlah unit usaha yang banyak mampu menyerap tenaga kerja sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat Indonesia dari kemiskinan. UMKM yang telah terbukti mampu bertahan disaat krisis

ekonomi sehingga menjadikan UMKM sebagai tulang punggung perekonomian Indonesia.

Pertumbuhan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) terbilang cukup baik, namun UMKM tidak lepas dari masalah dan kendala sehingga perlu dilakukan pengoptimalan UMKM. Pengoptimalan UMKM ini menjadi penting ketika isu pasar mulai beredar dimana keberadaan UMKM harus menyesuaikan dengan kebutuhan pasar. Pengoptimalan ini harus dilakukan secara efektif dan

efisien, baik yang dilakukan oleh pemerintah maupun pelaku wirausaha.

Kota Pekanbaru merupakan daerah strategis dimana penduduknya yang semakin meningkat dan menjadi kota metropolitan. Perkembangan Kota Pekanbaru yang pesat tercermin dari pesatnya pertumbuhan usaha yang ada diberbagai tempat dengan bermacam sektor usaha. Usaha yang menonjol di kota Pekanbaru adalah usaha di bidang kuliner. Hampir di setiap sudut tersebar usaha kuliner dengan berbagai macam pilihan, tidak hanya menyediakan minuman saja tetapi juga menyediakan makanan seperti makanan ringan, makanan berat, makanan yang jarang ditemui dan bahkan ada yang menyediakan dalam satu tempat makanan lengkap. Serta usaha kuliner di Pekanbaru tidak pernah berhenti mulai pagi hari, siang, sore, malam hingga subuh harinya lagi masih saja terbuka. Usaha kuliner paling digemari pelaku usaha dikarenakan bisnis kuliner merupakan bisnis yang mudah ditiru dan usaha yang bergerak dalam memenuhi kebutuhan pokok manusia sehingga bisa mendatangkan keuntungan yang besar.

Menjamurnya usaha kuliner di Kota Pekanbaru menunjukkan persaingan yang sangat ketat, sehingga dalam mencapai keunggulan bersaing para pelaku usaha harus memahami cara dan strategi untuk mengelola berbagai sumber daya yang dimilikinya dengan baik. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan dan melihat suatu peluang untuk memperbaiki posisi bersaing. Hal ini

merupakan salah satu cara untuk mempertahankan dan meningkatkan akan produk dan layanan yang dimiliki oleh setiap unit usaha baik usaha mikro, kecil dan menengah.

Untuk mendapatkan kelancaran, pelaku usaha perlu melakukan perizinan. Bukan hanya golongan usaha skala besar, tetapi usaha dengan skala yang kecil perlu memiliki surat izin usaha. Izin usaha merupakan suatu bentuk persetujuan atau pemberian izin dari pihak berwenang atas penyelenggaraan suatu kegiatan usaha oleh seorang pengusaha atau perusahaan.

Salah satu izin untuk melakukan pengembangan usaha adalah dengan memiliki surat izin usaha perdagangan (SIUP). SIUP ini penting dimiliki agar usaha memiliki bukti pengesahan dari pemerintah, juga punya peran penting dalam memajukan usaha terutama saat ingin melakukan pinjaman uang kepada pihak lembaga keuangan.

Tidak semua pelaku usaha untuk segera mengurus izin saat membuka usaha. Hal ini dikarenakan pelaku usaha merasa belum cukup besar dan takut ditagih pihak pajak. Memiliki izin usaha memberikan lebih banyak manfaat yaitu bermanfaat dari segi hukum, mendapatkan kredit usaha, pengembangan usaha dan membangun kepercayaan publik.

Menurut data Dinas Koperasi dan UKM Kota Pekanbaru (2020), jumlah UMKM skala kecil di bidang kuliner pada tahun 2019 sebanyak 280 usaha. Pada akhir tahun 2019 jumlah UMKM skala kecil bidang kuliner yang membuat SIUP hanya berjumlah 17 usaha. Hal ini menunjukkan banyak pelaku usaha yang belum membuat SIUP untuk

usaha sehingga masih banyak pelaku usaha belum mengambil kesempatan dari manfaat SIUP tersebut.

UMKM bidang kuliner banyak memiliki persoalan internal dan eksternal sehingga menghambat perkembangannya. Permasalahan internal yang sedang dialami adalah keterbatasan modal, keterampilan sumber daya manusia (SDM), keterbatasan teknologi, keahlian promosi pada produknya, kurangnya inovasi, masih bersifat ikut-ikutan, dan pengelolaan keuangan masih secara tradisional. Sedangkan permasalahan eksternal yang sedang dihadapi adalah banyaknya pesaing dari usaha besar yang berkembang di Kota Pekanbaru seperti restoran, cafe, dan franchise-franchise dari luar yang berkembang. Hal ini akan menjadi ancaman dan tantangan bagi perkembangan UMKM kecil bidang kuliner di Kota Pekanbaru. Untuk dapat bertahan dan berkembang diperlukannya strategi bersaing yang tepat dalam menghadapi persaingan yang pesat.

Selain memiliki ancaman, saat ini Kota Pekanbaru sebagai kota tujuan wisata MICE (Meeting, Incentive, Convention, Excibition). MICE merupakan perpaduan antara perjalanan wisata dengan rangkaian kegiatan bisnis yang dilakukan oleh sekelompok pebisnis. Kota Pekanbaru menjadi kota tujuan wisata MICE di Indonesia dikarenakan memiliki wilayah yang luas, sumber daya manusia yang banyak serta letak lokasi yang strategis dengan wilayah yang berpotensi sumber daya alam yaitu Palembang dan Medan sehingga dapat dijadikan sebagai tempat persinggahaan bagi para pebisnis. Selain itu, Kota Pekanbaru yang memiliki 3 event go

internasional yaitu Bakar Tongkang, Festival Pacu Jalur dan Festival Bono atau Bekudo Bono membuat wisatawan asing berkeinginan untuk datang ke Kota Pekanbaru. Dengan memberikan fasilitas untuk kebutuhan konsumen MICE maka akan terbukanyapeluang bagi sektor usaha yang dapat dikembangkan yaitu di bidang perdagangan atau jasa dan bidang pariwisata, termasuk UMKM kuliner yang ada di Kota Pekanbaru.

Berdasarkan pemaparan latarbelakang di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Strategi Keunggulan Bersaing UMKM Skala Kecil Bidang Kuliner Dalam Upaya Meningkatkan Usaha Dengan Menggunakan Analisis SWOT di Pekanbaru.”**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : 1. Bagaimana lingkungan internal dan eksternal UMKM skala kecil bidang kuliner dalam meningkatkan daya saing di Pekanbaru? 2. Bagaimana strategi UMKM skala kecil bidang kuliner dalam meningkatkan daya saing di Pekanbaru? Dengan tujuan penelitian : 1. Menganalisis lingkungan internal dan eksternal UMKM skala kecil bidang kuliner dalam meningkatkan daya saing di Pekanbaru. 2. Menganalisis strategi UMKM skala kecil bidang kuliner dalam meningkatkan daya saing di Pekanbaru.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Strategi

Strategi berasal dari bahasa Yunani kuno yang berarti “seni

berperang”. Suatu strategi mempunyai dasar-dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang dituju. Pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. (Umar, 2001 : 30)

Menurut Umar (2001), strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Menurut David (2015), strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang besar untuk mencapai tujuan jangka panjang (*long-term objectives*). Strategi memengaruhi kesejahteraan jangka panjang organisasi, biasanya paling sedikit lima tahun, dan oleh karena itu berorientasi masa depan. Strategi memiliki konsekuensi multifungsi atau multidimensi dan membutuhkan pertimbangan, baik faktor internal maupun eksternal yang dihadapi oleh perusahaan.

Berdasarkan pandangan menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan sebuah alat rancangan tindakan yang dilakukan manajer untuk mencapai sasaran jangka panjang perusahaan atau organisasi yang dilakukan secara terus menerus.

Melalui rancangan keputusan-keputusan manajemen strategik yang baik maka dapat memperoleh tujuannya.

Perusahaan bisnis Multidevisional besar biasanya memiliki tiga level strategi, yaitu (Suyanto, 2007) :

a. Strategi korporasi.

Strategi korporasi menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan, mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa.

b. Strategi bisnis.

Strategi bisnis atau strategi bersaing biasanya dikembangkan dalam level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang dan jasa perusahaan dalam industri khusus atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut.

c. Strategi fungsional.

Strategi fungsional menekankan terutama pada pemaksimalan sumber daya produktivitas, misalnya strategi pemasaran, strategi keuangan, strategi sumber daya manusia, strategi operasi dan strategi penelitian dan pengembangan.

Strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu (Rangkuti, 2018) :

a. Strategi manajemen.

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara macro. Misalnya, strategi pengembangan produk,

strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan, dan sebagainya.

b. Strategi investasi.

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi, dan sebagainya.

c. Strategi bisnis.

Strategi bisnis ini sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

Menurut David (2015:125), terdapat alternatif strategi perusahaan yang dapat dikelompokkan dalam 11 tindakan, yaitu :

1. Integrasi ke depan.

Memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas distributor dan peritel. Meningkatnya jumlah manufaktur (pemasok) mensyaratkan strategi integrasi ke depan dengan membuat situs jejaring untuk secara langsung menjual produk ke konsumen.

2. Integrasi ke belakang.

Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan. Strategi ini khususnya sesuai ketika

pemasok perusahaan tidak andal, terlalu mahal, atau tidak memenuhi kebutuhan perusahaan.

3. Integrasi horizontal.

Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing. Merger, akuisisi, dan pengambilalihan antara pesaing memungkinkan meningkatnya skala ekonomi dan meningkatkan transfer sumber daya dan kompetensi.

4. Penetrasi pasar.

Mencari pembagian pasar yang meningkatkan untuk produk atau jasa saat ini lewat usaha pemasaran yang lebih hebat. Penetrasi pasar meliputi meningkatnya angka tenaga penjual, meningkatnya beban iklan, menawarkan promosi penjualan item secara ekstensif.

5. Pengembangan pasar.

Memperkenalkan produk atau jasa baru ke area geografis yang baru. Strategi ini melibatkan pengenalan produk atau jasa saat ini untuk melakukan ekspansi secara geografis ke daerah lain.

6. Pengembangan produk.

Mencari penjualan yang meningkat untuk meningkatkan produk atau jasa saat ini atau mengembangkan yang baru. Strategi ini bertujuan untuk mencari kenaikan penjualan dengan meningkatkan atau memodifikasi produk atau jasa saat ini. Pengembangan produk biasanya memerlukan pengeluaran untuk kegiatan penelitian dan pengembangan yang besar.

7. Diversifikasi terkait.

Menambahkan produk atau jasa yang baru, namun tetap terkait. Bisnis dikatakan terkait ketika rantai nilai mereka memiliki kecocokan dengan strategi antar bisnis.

8. Diversifikasi tidak terkait.

Menambahkan produk atau jasa yang baru, namun tidak terkait. Bisnis dikatakan tidak terkait ketika rantai nilai mereka tidak sama, sehingga tidak ada kecocokan dengan strategi antar bisnis yang terjadi. Semua strategi diversifikasi yang tidak terkait akan mengapitalisasi dalam portofolio bisnis yang mampu menyampaikan kinerja keuangan yang baik di industrinya masing-masing daripada berusaha untuk mengapitalisasi strategi rantai nilai di antar bisnis. Perusahaan yang menggunakan diversifikasi yang tidak terkait secara berlanjut terus mencari industri yang berbeda untuk perusahaan-perusahaan yang bisa diakuisisi dan memiliki potensi untuk memberikan imbalan hasil atas investasi yang tinggi.

9. Pengurangan.

Mengelompokkan lewat pengurangan biaya dan aset untuk mengembalikan penurunan penjualan dan laba. Terkadang disebut pembalikan atau re-organisasi, pengurangan didesain untuk membentengi kompetensi dasar organisasi yang khusus. Selama pengurangan, para pembuat strategi bekerja dengan sumber daya yang terbatas dan menghadapi tekanan dari pemegang saham, karyawan, dan media. Pengurangan dapat

diikuti dengan penjualan lahan dan bangunan untuk meningkatkan kas yang dibutuhkan, memangkas lini produk, menutup bisnis marginal, menutup pabrik yang usang, mengotomatisasi proses, mengurangi jumlah karyawan, dan melakukan pengendalian beban.

10. Pelepasan/Divestasi.

Menjual divisi atau bagian organisasi. Divestasi sering kali digunakan untuk meningkatkan modal atau akuisisi strategik ke depan atau investasi. Divestasi dapat menjadi bagian dari strategi pengurangan untuk melepaskan bisnis organisasi yang tidak menguntungkan, yang membutuhkan terlalu banyak modal, atau yang tidak cocok dengan aktivitas lain perusahaan. Divestasi juga menjadi strategi untuk perusahaan berfokus pada bisnis inti mereka dan menjadi lebih tidak terdiversifikasi.

11. Likuidasi.

Menjual semua aset perusahaan atas nilai nyata mereka. Likuidasi adalah pengakuan kekalahan dan secara konsekuensi dapat menjadi strategi yang sulit secara emosional. Namun, mungkin lebih baik untuk menghentikan operasi daripada melanjutkan kehilangan sejumlah besar uang.

Keunggulan Bersaing.

Menurut Porter (2007), keunggulan bersaing adalah inti dari kinerja perusahaan di dalam pasar yang bersaing/kompetitif. Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam

mendesain, memproduksi, memasarkan, menyampaikan, dan mendukung produknya. Perusahaan memperoleh keunggulan bersaing dengan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang penting secara strategis ini dengan lebih murah atau lebih baik dibandingkan pesaing.

Menurut David (2015), keunggulan bersaing (*Competitive advantage*) adalah segala sesuatu yang secara khusus dilakukan firma dibandingkan dengan firma rival. Ketika firma dapat melakukan sesuatu yang tidak bisa dilakukan firma rival atau memiliki sesuatu yang diinginkan firma rival, hal tersebut menggambarkan keunggulan bersaing.

Konsep Competitive Strategy Porter's. Lima kekuatan bersaing ini terdiri dari ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok dan persaingan antarperusahaan industri.

Menurut Porter (2007) terdapat tiga strategi generik untuk mencapai keunggulan bersaing yaitu : 1. keunggulan biaya, 2. diferensiasi, dan 3. Fokus.

UMKM

Menurut Undang-undang Nomor 20 Tahun 2008 definisi UMKM sebagai berikut:

- a. Usaha mikro adalah usaha produktif milik perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria usaha mikro.
- b. Usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, dilakukan oleh perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang

perusahaan yang dimiliki, dikuasi, atau menjadi bagian langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar.

- c. Usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, dilakukan oleh perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasi, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam UU.

Kriteria UMKM dapat dikelompokkan berdasarkan jumlah aset dan omzet yang dimiliki masing-masing badan usaha sebagaimana rumusan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 sebagai berikut.

1. Usaha mikro memiliki aset maksimal Rp. 50 juta dan memiliki omzet maksimal Rp. 300 juta.
2. Usaha kecil memiliki aset lebih dari Rp. 50 juta sampai dengan Rp. 500 juta dan memiliki omzet lebih dari Rp. 300 juta sampai dengan Rp 2,5 miliar.
3. Usaha menengah memiliki aset lebih dari Rp. 500 juta sampai dengan kurang dari Rp. 1 miliar dan memiliki omzet lebih dari Rp. 2,5 miliar sampai dengan Rp. 50 miliar.

Sementara itu, menurut BPS merumuskan kriteria UMKM berdasarkan jumlah tenaga kerja sebagai berikut.

1. Usaha mikro memiliki jumlah tenaga kerja kurang dari 4 orang.

2. Usaha kecil memiliki jumlah tenaga kerja sebanyak 5 sampai dengan 19 orang.
3. Usaha menengah memiliki jumlah tenaga kerja sebanyak 20 sampai dengan 99 orang.

Kuliner

Dari berbagai buku termasuk buku *Larousse Gastronomique The world's Greatest Cookery Encyclopedia*, tidak ditemukan arti *Culinaire/Culinary* secara tepat. Menurut Tuti (2013), Kuliner adalah rangkaian kegiatan untuk menghasilkan makanan sehat dengan penampilan menarik yang dimulai dari memilih bahan makanan yang berkualitas, mempersiapkan teknik pengolahan yang tepat dan aman serta menghasilkan selera dan tujuan.

Kuliner (*culinaire*) disebut juga sebagai *The art of cuisine*. Teori dasar keterampilan memasak mencakup manajemennya, pemilihan bahan, persiapan bahan sebelum diolah, penyimpanan bahan, pengaturan menu, pengolahan makanan, pemanfaatan sisa makanan, pemanfaatan alat masak, tata penampilan makanan, dan pengaturan tenaga kerja.

Menurut Wulan (2016), Usaha kuliner adalah usaha yang melakukan transaksi penjualan di bidang makanan dan minuman. Berikut ini jenis-jenis usaha kuliner yaitu : 1. Usaha Tempat Makan, 2. Usaha Aneka Kue dan Makanan Ringan, 3. Usaha Katering, 4. Usaha Minuman

Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut David (2015), audit eksternal (external audit) berfokus mengidentifikasi dan mengevaluasi tren dan kejadian di luar kendali

suatu perusahaan tunggal. Tujuan audit eksternal adalah untuk mengembangkan sejumlah kesempatan yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan dan ancaman yang sebaiknya dihindari. Pengaruh yang diberikan lingkungan eksternal dapat menjadi peluang (opportunity) atau ancaman (threat) bagi perusahaan. Variabel dalam faktor eksternal yaitu : 1. Ekonomi, 2. Teknologi, 3. Politik, Pemerintah, dan Hukum, 4. Sosial, Budaya, Demografi dan Lingkungan, 5. Kompetitif.

Analisis Lingkungan Internal

Menurut David (2015), faktor internal merupakan kekuatan dan kelemahan perusahaan pada area-area fungsional bisnis seperti manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan Sistem Informasi Manajemen. Strategi dirancang sebagai bagian untuk memperbaiki kelemahan menjadi kekuatan sehingga dapat menjadi kompetensi khusus (distinctive competencies), yaitu kekuatan perusahaan yang tidak dapat dengan mudah disesuaikan atau ditiru dengan pesaing. Variabel faktor internal meliputi : 1. SDM, 2. Pemasaran, 3. Keuangan dan Akuntansi, 4. Produksi dan Operasi.

Tinjauan Berbasis Sumber Daya

Pendekatan tinjauan berbasis sumber daya (*resource based view/RBV*) menyatakan bahwa beberapa sumber daya internal lebih penting bagi perusahaan dibandingkan faktor-faktor eksternal dalam mencapai dan melanjutkan keunggulan bersaing. Pendukung dari tinjauan RBV menyatakan bahwa kinerja organisasional akan

sangat ditentukan oleh sumber daya-sumber daya internal yang dikelompokkan ke dalam tiga kategori yakni sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasi. Sumber daya fisik mencakup pabrik, peralatan, lokasi, teknologi, bahan mentah dan mesin; sumber daya manusia mencakup karyawan, pelatihan, pengalaman, inteligensi, pengetahuan, keahlian, dan kemampuan; dan sumber daya organisasi meliputi struktur perusahaan, proses perencanaan, sistem informasi, paten, merek dagang, hak cipta, pusat data dan sebagainya. Teori RBV menyatakan bahwa sumber daya adalah apa yang benar-benar membantu perusahaan mengeksplorasi kesempatan dan menetralkan ancaman (David, 2015).

Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2018), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai factor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Treats*).

Menurut Kotler (2009), analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) merupakan cara untuk mengamati lingkungan pemasaran eksternal dan internal. Unit bisnis harus mengamati kekuatan lingkungan makro yang utama dan factor lingkungan mikro yang menetapkan system intelijen pemasaran untuk menelusuri tren dan perkembangan penting serta

semua peluang dan ancaman yang berhubungan dengannya.

Penggunaan analisis SWOT bertujuan untuk memberikan gambaran hasil analisis keunggulan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan atau organisasi secara menyeluruh yang digunakan sebagai dasar atau landasan pemilihan alternatif tindakan yang akan diambil dan strategi perusahaan dalam perencanaan kerja sama.

Matriks IE

Matriks IE menggunakan parameter yang meliputi parameter kekuatan internal dan pengaruh eksternal perusahaan yang dihadapi untuk diidentifikasi ke dalam elemen eksternal dan internal melalui matriks *External Factor Evolution* (EFE) dan *Internal Factor Evolution* (IFE). Penggabungan kedua matriks tersebut menghasilkan matriks Internal- Eksternal (IE) yang menghasilkan sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai terbobot dari matriks-matriks IFE dan EFE. Skor tertimbang IFE pada sumbu X dan skor tertimbang total EFE pada sumbu Y.

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi perusahaan yang dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu (Rangkuti, 2018) : 1. Tumbuh dan Dibangun (*Growth and Build*), 2. Mempertahankan dan Menjaga (*Hold and Maintain*), 3. panen atau Divestasi.

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di Kota Pekanbaru.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah 17 unit UMKM skala kecil sektor kuliner di Kota Pekanbaru.

Untuk menentukan jumlah sampel diambil sebesar 50% dari populasi. Menurut Surachmad (1972) dalam Giska (2012), bila populasi cukup homogen terhadap populasi di bawah 100 dapat dipergunakan sampel sebesar 50% dan di atas 1000 sebesar 15%. Jadi, ukuran sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah 50% dari 17 populasi, yaitu 9 usaha kuliner skala kecil yang ada di Pekanbaru.. Pemilihan sampel tersebut dilakukan dengan menggunakan metode *judgment sampling*. Dikarenakan sampel ini menggunakan pertimbangan tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian atau masalah penelitian yang dikembangkan (Ferdinand, 2006). Kriteria sampel dalam penelitian ini yaitu :

1. UKM yang memiliki tenaga kerja 6-20 orang.
2. UKM yang memiliki omset lebih dari Rp 300 juta sampai dengan Rp 2,5 miliar pertahun.
3. UKM yang masih memiliki surat SIUP.

Adapun untuk mendapatkan informasi eksternal, penelitian ini menggunakan informan yang mengetahui kondisi eksternal dari UMKM skala kecil bidang kuliner yaitu Dosen Ilmu Ekonomi dan Dosen Manajemen Pemasaran sebagai pakar ekonomi, Dinas Koperasi dan UKM Kota Pekanbaru, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Pekanbaru, PLUT-KUMKM Provinsi Riau, serta kelompok usaha bersama.

Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode wawancara semi terstruktur, observasi, dan dokumentasi atau kepustakaan.

Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif dan Analisis SWOT.

HASIL PENELITIAN

Identifikasi Faktor Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal perusahaan, maka diperoleh beberapa faktor strategi internal yang berupa kekuatan dan kelemahan UMKM skala kecil bidang kuliner di Kota Pekanbaru. Adapun faktor-faktor strategi internal yang menjadi kekuatan bagi UMKM skala kecil bidang kuliner Kota Pekanbaru ialah sebagai berikut: 1. Ketersediaan tenaga kerja, 2. Jenis produk yang beragam, 3. Iklan melalui media online, 4. Lokasi strategis, 5. Memiliki simpanan modal usaha, 6. Produk dibuat dengan resep sendiri, 7. Perencanaan kapasitas produksi yang baik.

Sedangkan faktor-faktor strategi internal yang menjadi kelemahan bagi UMKM skala kecil bidang kuliner Kota Pekanbaru adalah sebagai berikut : 1. Tingkat pendidikan rendah, 2. Kemasan produk yang masih biasa, 3. Minimnya promosi penjualan, 4. Tidak memiliki sertifikat halal, 5. Laporan keuangan yang masih sederhana.

Identifikasi Faktor Peluang dan Ancaman Perusahaan

Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal perusahaan, maka diperoleh beberapa faktor strategi eksternal yang berupa peluang dan ancaman bagi usaha UMKM skala kecil bidang kuliner di Kota Pekanbaru. Adapun faktor-faktor strategi eksternal yang menjadi peluang bagi UMKM skala kecil bidang kuliner Kota Pekanbaru adalah : 1. Peningkatan jumlah penduduk, 2. Dominan penduduk usia remaja, 3. Adanya pelatihan dalam meningkatkan UMKM, 4. Stimulus pinjaman KUR, 5. Intensif penurunan angsuran pajak, 6. Kemajuan teknologi, 7. Dukungan pemerintah dalam meningkatkan kegiatan waralaba, 8. Dukungan ekonomi kreatif pada sektor kuliner.

Sedangkan faktor-faktor strategi eksternal yang menjadi ancaman bagi UMKM skala kecil bidang kuliner Kota Pekanbaru adalah : 1. Penurunan pertumbuhan ekonomi, 2. Tingkat inflasi berfluktuasi, 3. Penurunan daya beli masyarakat, 4. Terdapat banyak pesaing sejenis, 5. Harga saling bersaing.

Analisis SWOT

1. Strategi S-O

- a. Melakukan pengembangan produk yang lebih kreatif. Perusahaan harus melakukan inovasi pada produk baru yang lebih kreatif untuk ditawarkan kepada konsumen atau menawarkan produk yang belum pernah ditawarkan oleh pelaku usaha kuliner yang lain. Selain memenuhi kebutuhan konsumen, juga dapat menarik

konsumen untuk segera mencoba menu produk baru.

- b. Meningkatkan kegiatan iklan secara kontiniu.

Perusahaan harus meningkatkan iklan secara kontiniu dengan membuat akun resmi perusahaan pada media sosial seperti Facebook, Instagram, WhatsApp, Website dan media sosial lainnya. Agar bisa diakses informasi terupdate oleh konsumen dengan mudah.

2. Strategi S-T

- a. Meningkatkan kualitas pelayanan dan kualitas produk. Dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan kualitas produk perusahaan harus memberikan fasilitas tempat yang nyaman, memberikan pelayanan yang cepat dan tanggap, selalu menjaga cita rasa produk agar tidak berubah, serta memberikan keunikan pada produk.

3. Strategi W-O

- a. Meningkatkan kualitas SDM. Perusahaan harus meningkatkan kualitas SDM (sumber daya manusia) dengan melakukan pelatihan-pelatihan yang diberikan oleh lembaga pelatihan dan dinas pemerintah ataupun dengan melihat tutorial pembelajaran di *Youtube* maupun artikel di Google agar bisa menyelesaikan permasalahan yang dihadapi UMKM skala kecil bidang kuliner di Pekanbaru.
- b. Melakukan inovasi pada kemasan produk. Perusahaan harus melakukan inovasi pada kemasan produk yakni mencantumkan nama perusahaan pada kemasan produk dan memberikan

keunikan tersendiri pada kemasan dibanding kemasan pesaing lain dengan belajar cara memberikan kemasan pada produk yang baik melalui pelatihan yang diselenggarakan lembaga pelatihan, dinas pemerintah, *YouTube* dan Google.

4. Strategi W-T

- a. Melakukan kegiatan promosi penjualan.

Perusahaan harus melakukan kegiatan promosi penjualan secara kontiniu untuk menarik konsumen dengan cara memberikan potongan harga, promosi dengan syarat pembelian pada produk tertentu dan promosi pada hari tertentu.

- b. Melakukan pengurusan sertifikat halal.

Pada kondisi perekonomian yang dirasakan sedang sulit disebabkan pandemi Covid-19 maka perusahaan harus melakukan pengurusan sertifikat halal untuk meningkatkan keyakinan konsumen terhadap keamanan produk yang dijual.

Implementasi Strategi Bisnis

- a. Melakukan Pengembangan Produk yang lebih kreatif.

Perusahaan harus melakukan inovasi pada produk baru yang lebih kreatif untuk ditawarkan kepada konsumen atau menawarkan produk yang belum pernah ditawarkan oleh pelaku usaha kuliner yang lain. Selain memenuhi kebutuhan konsumen, juga dapat menarik konsumen untuk segera mencoba menu produk baru.

- b. Meningkatkan kegiatan iklan secara kontiniu.

Perusahaan harus meningkatkan iklan secara kontiniu dengan membuat akun resmi perusahaan pada media sosial seperti Facebook, Instagram, WhatsApp, Website dan media sosial lainnya. Agar bisa diakses informasi terupdate oleh konsumen dengan mudah.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. Berdasarkan matriks IE maka posisi UMKM skala kecil bidang kuliner di Pekanbaru adalah berada di posisi *Hold* dan *Maintain*. Pada posisi ini perusahaan dapat menerapkan penetrasi pasar dan pengembangan produk. UMKM skala kecil bidang kuliner di Pekanbaru harus mengembangkan produk baru yang lebih kreatif dengan melakukan penelitian dan pengembangan untuk menarik minat konsumen pada produknya serta harus meningkatkan strategi pemasaran yang gencar yakni dengan meningkatkan kegiatan promosi penjualan secara konsisten.
2. Berdasarkan matriks SWOT maka UMKM skala kecil bidang kuliner di Pekanbaru menerapkan strategi SO (*Strength-Threat*) yaitu :
 - a. Melakukan pengembangan produk yang lebih kreatif. Dengan melakukan pengembangan produk yang lebih kreatif, perusahaan harus melakukan inovasi pada produk baru yang lebih kreatif untuk ditawarkan kepada konsumen atau menawarkan produk yang

belum pernah ditawarkan oleh pelaku usaha yang lain.

- b. Meningkatkan kegiatan iklan secara kontiniu. Perusahaan harus meningkatkan iklan secara kontiniu dengan membuat akun resmi perusahaan pada media sosial seperti Facebook, Instagram, WhatsApp, Website dan media sosial lainnya. Agar bisa diakses informasi terupdate oleh konsumen dengan mudah.

Saran

1. UMKM skala kecil bidang kuliner di Pekanbaru agar meluangkan waktunya untuk dapat mengikuti pelatihan-pelatihan yang diberikan lembaga pelatihan dan dinas pemerintah untuk dapat meningkatkan keahlian dan pengetahuan SDM (sumber daya manusia).
2. UMKM skala kecil bidang kuliner di Pekanbaru harus mengakses dan mempergunakan internet dengan semaksimal mungkin karena di zaman modern dapat menjadikan internet sebagai peluang yang sangat besar bagi pelaku bisnis.
3. Bagi pemerintah yang mengatur dan memberikan kebijakan diharapkan mempermudah pengurusan administrasi dan menurunkan biaya tarif administrasi dalam melakukan pengurusan sertifikat halal dan perizinan, hal ini bakal berguna untuk kelangsungan pengembangan UMKM skala kecil bidang kuliner di Pekanbaru.

DAFTAR PUSTAKA

- Assauri, Sofjan.,2016. Strategic Management: sustainable Competitive Advantages edisi 2. Penerbit PT Raja Grafindo: Jakarta.
- Aulia, Giska Rizky., 2012. Analisis Nilai Tambah dan Strategi Pemasaran Usaha Industri Tahu Di Kota Medan.
- Ayodya, Wulan.,2016. Business Plan Usaha Kuliner Skala UMKM. Penerbit PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramdeia: Jakarta.
- Bohari, Abdul Manaf,. 2013. The Competitiveness of HALAL Food Industry in Malaysia (A SWOT-ICT Analysis).
- Fitria, Muhammad Akbar,. 2017. Strategi Pengembangan Industri Rumah Tangga di Kota Pekanbaru (Studi Kasus Usaha Jamur Tiram).
- Forest R. David, Fred R. David., 2016. Manajemen strategik: suatu pendekatan keunggulan bersaing-konsep, edisi 15. Jakarta: salemba empat.
- Hunger, J David & Thomas L Wheelen.,2003. Manajemen Strategis. Yogyakarta: Andi.
- Khatri, Jitendar Kumar,. 2016. SWOT-AHP Approach for Sustainable Manufacturing Strategy Selection (A Case of Indian SME).

- Kotler, Philip, et al., 2002. Manajemen Pemasaran Perspektif Asia Buku 2. Yogyakarta : Andi.
- Kuncoro Ph D, Mudrajad., 2006. Strategi Bagaimana Meraih Kunggulan Kompetitif. Jakarta : Erlangga.
- Mirzakhani, Maliheh., 2014. Strategy Formulation With SWOT Matrix (A Case Study of an Irinian Company).
- Nofrizal., 2018. Model dan Strategi Pengembangan Makanan Lokal Daerah (Studi Kasus pada Kabupaten Meranti dan Kabupaten Bengkalis Provinsi Riau).
- Porter, Michael E., 2007. Strategi Bersaing (Competitive Strategy): Teknik menganalisis Industri dan Pesaing. Penerbit Karisma Publishing Group: Jakarta.
- Prastoo, Andi., 2016. Memahami Metode-Metode Penelitian: Suatu Tinjauan Teoritis dan Praksis. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Prastowo, Andi., 2016. Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Purnomo., 2018. Analisis SWOT dan Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Daya Saing UKM Es Puter di Kota Malang.
- Rangkuti, Freddy., 2018. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Raymond A, Noe, et al., 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia : Mencapai Keunggulan Bersaing edisi 2 jilid 2. Jakarta : Salemba Empat.
- Sancoko, Aldo Hardi., 2015. Strategi Pengembangan Bisnis Usaha Makanan dan Minuman pada Depot Time To Eat Surabaya.
- Soenardi, Tuti dan Tim Yayasan Gizi Kuliner., 2013. Teori Dasar Memasak untuk Siswa, Peminat, dan Calon Profesional. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta
- Suyanto, M., 2007. STRATEGIC MANAGEMENT Global Most Admired Companies. Yogyakarta : Andi
- Tanjung, M Azrul.,2017. KOPERASI DAN UMKM sebagai Fondasi Perekonomian Indonesia. Jakarta : Erlangga.
- Thomas L, Wheelen, J David Hunger., 2003. Management Strategis edisi 2. Yogyakarta: Andi.
- Tjiptono, Fandy., 2015. Strategi Pemasaran edisi 4. Yogyakarta : Andi.
- Toyib, Jein Sriana., 2018. Analisis Pengembangan Usaha Kecil

dan Menengah di Kabupaten Manokwari.

Umar, Husein,. 2001. Strategic management in action : konsep, teori, dan teknik menganalisis manajemen strategis : strategic business unit berdasarkan konsep Michael R. Porter, Fred R. David, dan Wheelen-Hunger. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

Vaumar, Derry.,2018. Analisis Strategi UMKM (sektor perdagangan) dalam

Meningkatkan Kemampuan Bersaing di Pekanbaru. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Riau : Pekanbaru.

Warcito,. 2016. Strategi Pengembangan Usaha Mikro dan Kecil pada Usaha Pengolahan Pangan.

Widiawati, Lupita,. 2018. Strategi Bersaing Usaha Warung Tenda Pecel Lele di Sepanjang Jalan Lintas Timur Kecamatan Pangkalan Kerinci Kabupaten Pelalawan.