

STRATEGI PENGEMBANGAN UMKM PANGAN YANG BERDAYA SAING DI INDONESIA

(Developing Strategies of Competitive-Food Small Medium
Enterprises in Indonesia)

**Musa Hubeis, Budi Purwanto, Farida Ratna Dewi,
Hardiana Widyastuti, Mita Febtyanisa**

Dep. Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB

ABSTRAK

Permasalahan internal dan eksternal usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) pangan perlu diatasi dengan merumuskan strategi pengembangan UMKM yang berdaya saing. Tujuan penelitian adalah mengidentifikasi potensi dan karakteristik UMKM pangan, menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal UMKM pangan, dan merumuskan strategi pengembangan UMKM pangan berdaya saing, khususnya di Kota Bandung, Surabaya, dan Palembang. Pengumpulan data primer dilakukan melalui kuesioner, *in-depth interview*, dan *focus group discussion* (FGD). Hasilnya kemudian dianalisis lebih lanjut dengan menggunakan *internal factor evaluation* (IFE), *external factor evaluation* (EFE), analisis *strengths, weaknesses, opportunities, and threats* (SWOT) dan *quantitative strategic planning matrix* (QSPM). UMKM pangan memiliki karakteristik yang sama dalam produksi, pemasaran, sumber daya manusia (SDM), keuangan, legalitas, dan dukungan dari institusi lain. Bahan baku produk pangan di Kota Bandung dan Surabaya berbasis pertanian, sedangkan di Kota Palembang banyak menggunakan bahan baku dari ikan. Proses produksi umumnya semi manual dan selanjutnya dijual *direct selling* dan *online* dengan pangsa pasar terbatas di sekitar wilayah provinsi. Struktur organisasi sangat sederhana dengan jumlah pegawai 2–10 orang. Modal yang diperlukan masih relatif kecil dengan modal sendiri. Mayoritas UMKM telah memiliki izin dan sertifikat halal. Pemda sangat berperan sebagai fasilitator dalam mengembangkan UMKM pangan berdaya saing. Kekuatan dan kelemahan utama sebagai faktor internal adalah produk sesuai selera masyarakat setempat, namun pemasaran masih terbatas di wilayah lokal. Peluangnya adalah berpotensi sebagai wisata kuliner, dengan ancaman utamanya berupa persaingan dengan pelaku usaha di bidang sama. Strategi pengembangan UMKM pangan berdaya saing meliputi peningkatan kerja sama untuk menjaga kontinuitas ketersediaan bahan baku antar daerah, pembangunan kawasan/sentra produk UMKM dan peningkatan peran pemerintah daerah, perusahaan swasta atau BUMN, perguruan tinggi, dan lembaga penelitian dan pengembangan.

Kata kunci: daya saing, strategi pengembangan, SWOT, UMKM pangan, QSPM.

ABSTRACT

Internal and external problems of food SMEs should be minimized through formulating strategies to achieve competitiveness. The objectives of the research are to identify the potencies and characteristics of food SMEs, to analyze internal and external factors, and to formulate competitiveness strategies, especially in Bandung, Surabaya, and Palembang. Primary data were collected through questionnaires, in-depth interviews, and focus group discussions (FGD). Afterward, the data were analyzed by internal factor evaluation (IFE), external factor evaluation (EFE), strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT), and quantitative strategic planning matrix (QSPM). Food SMEs have the similar characteristics in production, marketing, human resources, finance, legal, and supports from relevant institutions. Raw materials for food products in Bandung and

Surabaya are land agricultural based, whereas in Palembang uses fish. Generally, the production uses semi-manual process. SMEs sell their products through direct selling and online with a limited market share. The organizational structure is very simple with the employees are 2–10 people. Capital is relatively low with its own capital. The majority of SMEs have legality and Halal certification. Local government plays an important role as a facilitator in developing food SMEs competitiveness. The main strength is local taste products, and the main weakness is a limited area of marketing. SMES has the major opportunity as culinary tourism, but they also face tight competition as the main threat. The development strategy of food SMEs competitiveness includes increasing co-operation to maintain continuity of raw materials between regions, developing centers of SME products, and increasing the role of local governments, private companies or state-owned enterprises, universities and R and D institutions.

Keywords: competitiveness, development strategies, food SMEs, SWOT, QSPM.

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara yang kaya akan pertanian pangan, di mana pengolahan pangan dilakukan oleh perusahaan besar, menengah maupun Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Sektor pangan adalah usaha manusia untuk mengelola lahan dan agroekosistem dengan bantuan teknologi, modal, tenaga kerja, dan manajemen untuk mencapai kedaulatan dan ketahanan pangan, serta kesejahteraan rakyat (Pasal 1 Angka 8 Undang-Undang (UU) No. 41 Tahun 2009 Tentang Perlindungan Lahan Pertanian Pangan Berkelanjutan). Pada tahun 2011–2012, UMKM menunjukkan perkembangan 3,3% yang hampir merata di semua besaran unit usaha; baik yang bersifat mikro, kecil, dan menengah dengan jumlah usaha 53,5 juta unit usaha pada tahun 2011 dan 55,6 juta unit usaha di tahun 2012 (Hubeis 2011). UMKM mampu menyerap tenaga kerja 96,99% dari seluruh tenaga kerja dan sumbangan UMKM terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) cukup besar, yaitu 57,56 % (Kementerian Koperasi dan UKM 2007). Dengan demikian, UMKM dapat menjadi salah satu alternatif untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat saat ini dan di masa depan.

Namun demikian, pengembangan UMKM berbasis pertanian pangan masih menghadapi banyak permasalahan, baik internal maupun eksternal. Permasalahan internal yang dihadapi mulai dari hulu sampai hilir yang meliputi penyediaan bahan baku, proses produksi dan teknologi, keuangan, pemasaran, Sumber Daya Manusia (SDM), dan penciptaan nilai tambah. Permasalahan eksternal terkait dengan kemampuan UMKM untuk bisa bersaing di tingkat nasional dan interna-

sional semakin kompleks. Tantangan internasional berupa tuntutan globalisasi dan liberalisasi perdagangan dunia, seperti pola hubungan ekonomi dan perdagangan antar bangsa yang sangat dinamis, serta meningkatnya peran *world trade organization* (WTO) dalam menegakkan sistem perdagangan multilateral (Mulyati 2010). Selain itu, UMKM juga menghadapi masyarakat ekonomi asean (MEA) yang sangat kompetitif.

Berdasarkan kondisi di atas, maka perlu dikembangkan strategi pengembangan UMKM unggulan berbasis pertanian pangan di Indonesia melalui penelitian untuk meraih keunggulan bersaing dan penciptaan nilai tambah. Penelitian ini terfokus di beberapa daerah yang memiliki komoditas pangan potensial dan adanya pelaku-pelaku UMKM unggul, yaitu Kota Bandung, Palembang, dan Surabaya. Tujuan penelitian ini; (1) Mengidentifikasi potensi UMKM pangan dilihat dari aspek produksi, pemasaran, SDM, keuangan, tata kelola usaha, dan dukungan dari institusi lain; (2) Menganalisis faktor-faktor lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) UMKM pangan di Kota Bandung, Surabaya dan Palembang; dan (3) Merancang strategi pengembangan UMKM pangan yang berdaya saing.

METODE PENELITIAN

Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan pada bulan Maret–Oktober tahun 2015. Data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner, *in-depth interview*, dan *focus group discussion* (FGD) dengan responden yang terkait dengan pengembangan UMKM pangan. Responden terdiri dari para pelaku UMKM di Kota Bandung, Surabaya, dan Palembang, serta responden dari unsur pemerintah, dan perguruan tinggi. Responden dari pemerintah adalah pimpinan dari Dinas Perindustrian, Dinas Perdagangan, Dinas Koperasi dan UMKM, dan Pemerintah Daerah di Kota Bandung, Surabaya dan Palembang. Kuesioner penelitian mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (*strengths, weaknesses, opportunities, threats/ SWOT*) yang dialami oleh UMKM pangan di ketiga kota tersebut.

Data sekunder diperoleh dari laporan perkembangan UMKM, laporan tahunan Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, Kementerian Perdagangan Republik Indonesia, Badan Pusat Statistik (BPS), Dinas Koperasi dan UMKM, Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi, dan Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat di ketiga kota tersebut. Selain itu, data sekunder diperoleh dari jurnal, publikasi berbasis *online*, buku, dan media lainnya.

Pengolahan dan Analisis Data

Rumusan strategi pengembangan UMKM pangan dilakukan dengan mengadopsi tahapan perumusan strategi menurut David (2010) yang terdiri dari tahap *input*, pencocokan, dan keputusan.

1. Tahap *Input*

Pada tahap ini, peneliti membuat Matriks evaluasi faktor internal (EFI) dan evaluasi faktor eksternal (EFE). Matriks EFI mencakup kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Sedangkan peluang dan ancaman perusahaan digambarkan dalam Matriks EFE.

2. Tahap Pencocokan

Tahap pencocokan dilakukan dengan membuat matriks SWOT untuk mengembangkan 4 (empat) jenis strategi, yaitu strategi yang mencocokkan (1) kekuatan dan peluang (*SO strategies*), (2) kelemahan dan peluang (*WO strategies*), (3) kekuatan dan ancaman (*ST strategies*) dan (4) kelemahan dan ancaman (*WT strategies*).

3. Tahap Keputusan

Pada tahap ini menggunakan *quantitative strategic planning matrix* (QSPM) untuk mengevaluasi dan memilih strategi berdasarkan nilai total terbesar. Nilai tersebut diperoleh dari perkalian bobot dan nilai daya tarik (*attractiveness scores*, atau AS) yang berkisar 1–4 (Skor 1 = tidak menarik, skor 2 = agak menarik, skor 3 = cukup menarik, dan skor 4 = sangat menarik).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Potensi dan Karakteristik UMKM Pangan Berdaya Saing di Kota Bandung, Surabaya, dan Palembang

Kriteria UMKM pangan berdaya saing berdasarkan hasil FGD sebagai berikut:

- a. Memiliki muatan inovasi
- b. Menciptakan lapangan kerja
- c. Meningkatkan mutu produksi dengan memperhatikan faktor sanitasi dan *hygiene, good manufacturing process* atau *hazard analysis critical control point* (HACCP), perbaikan desain dan bahan kemasan, hak atas kekayaan intelektual (HAKI), halal, label kadaluarsa, *barcode*, standar nasional indonesia (SNI) khususnya ikan dan daging
- d. Jangkauan pemasaran regional
- e. Berkontribusi terhadap pendapatan asli daerah (PAD)
- f. Memiliki legalitas minimal memiliki surat ijin UMKM
- g. Mampu mengatur pendanaan
- h. Mampu menjaga kontinuitas produksi
- i. Menerapkan unsur kesehatan dan kerja keselamatan (K3)
- j. Mampu berkolaborasi atau berintegrasi antar wilayah

Sub bagian berikut akan membahas potensi UMKM di ketiga wilayah penelitian, yaitu Kota Bandung, Surabaya, dan Palembang.

• Kota Bandung

Kota Bandung memiliki potensi besar untuk dikembangkan sebagai sentra UMKM pangan, khususnya di Jawa Barat. Kota Bandung yang memiliki predikat sebagai “Kota Halal” terutama usaha makanan telah menjadi daya tarik tersendiri khususnya bagi wisatawan. Jumlah UMKM binaan Dinas Koperasi, UKM, Perdagangan, dan Perindustrian Kota Bandung terus tumbuh dari 2.800 unit usaha pada Tahun 2008 menjadi 4.531 unit usaha pada Tahun 2012 (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah atau RPJMD Kota Bandung 2014). UMKM bidang makanan dan minuman yang sudah terdaftar tahun 2012 adalah 42 usaha atau 40% dari total UMKM. Pada tahun 2015 meningkat sangat pesat (530%)

menjadi 266 UMKM (Dinas Koperasi, UKM Perindag Kota Bandung 2014). Pemerintah daerah (Pemda) Kota Bandung mendukung UMKM melalui Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Bandung tahun 2013 – 2018 untuk meningkatkan perekonomian daerah. Rencana strategis (Renstra) tersebut berupaya mendorong perkembangan UMKM, ekonomi kreatif yang unggul, penguatan UMKM melalui peningkatan kompetensi dan mutu SDM, perluasan aspek permodalan, jaringan usaha/promosi untuk memberikan informasi produk UMKM. (RPJMD Kota Bandung 2014).

Salah satu potensi yang dapat ditumbuhkembangkan di Kota Bandung adalah wisata kuliner. Umumnya kuliner tersebut selalu memunculkan berbagai jenis makanan kreatif dan favorit yang memperhatikan berbagai kalangan usia mulai dari segmentasi kaum muda sampai dengan orang tua. UMKM pangan di Kota Bandung secara umum sangat beragam mencakup produk yang dapat dimakan langsung di tempat dan produk yang bisa disimpan dan dibawa. Produk tersebut umumnya adalah makanan lokal khas Sunda yang sudah lama dikenal oleh masyarakat, misalnya *combro* kering, keripik tempe, ranginang, keripik singkong, olahan oncom, dan sebagainya. Pelaku UMKM umumnya sudah memperhatikan kemasan, terutama higienitas. Namun, dari sisi artistik masih perlu dikembangkan agar menjadi produk *eye catching*. Proses produksi dilakukan semi manual, di mana tenaga manusia masih dominan. Proses pengendalian mutu sudah diterapkan pada UMKM pangan berdaya saing, dimulai dari pemilihan bahan baku, proses produksi, dan produk akhir. Hal ini dilakukan agar kepercayaan masyarakat terhadap mutu produknya dapat dipertahankan.

Pola distribusi yang dilakukan oleh sebagian besar UMKM pangan di kota Bandung tidak menggunakan perantara (*direct selling*), karena biaya distribusi mahal dan kapasitas masih rendah. Pelaku UMKM menggunakan promosi melalui media sosial dan pameran UMKM di tingkat lokal maupun nasional. Area pemasaran masih terbatas di satu kota atau kabupaten, namun ada juga yang keluar Kota Bandung dengan cara menjual produk secara *online*.

Struktur organisasi di UMKM pangan umumnya masih sangat sederhana, di mana pemilik sebagai pimpinan sekaligus pekerja dan hanya memiliki 2–5 karya-

wan. Persyaratan khusus bagi karyawan di UMKM pangan tidak ada, karena teknologinya pun relatif sederhana berkapasitas rendah. Modal UMKM relatif rendah di mana pelaku usaha banyak menggunakan modal sendiri.

UMKM berkembang karena adanya dukungan dari Dinas Koperasi, UKM, Perdagangan, dan Perindustrian Kota Bandung. Dukungan yang diberikan antara lain memberikan legalitas perijinan dengan menggratiskan penerbitan izin pangan industri rumah tangga (PIRT) dan sertifikat halal, pelatihan pengemasan, fasilitas mendapatkan HAKI (200–300 UMKM), dan mendorong peningkatan kemitraan dengan mensinergikan bantuan dari badan usaha milik negara (BUMN), fasilitasi pola kemitraan dengan retail modern seperti *Carefour* dan *Transmart*, membangun Bandung *store* untuk mengeksport produk-produk UMKM Kota Bandung, dan bekerja sama dengan badan perkreditan rakyat (BPR) milik pemerintah kota dalam pendanaan.

- **Kota Surabaya**

Kota Surabaya merupakan salah satu kota terbesar, khususnya di Indonesia Timur. Kota tersebut merupakan kota yang sangat kondusif bagi pertumbuhan koperasi, terbukti pada tahun 2009 jumlah koperasi sebanyak 1.321 unit. Koperasi Wanita (Kopwan) terbesar berada di Kota Surabaya dengan anggota mencapai lebih dari 4.000 orang. Selain koperasi, jumlah UMKM dan sektor informal menjadi pilar perekonomian masyarakat Surabaya. UMKM di Kota Surabaya dibagi menjadi dua kategori, yaitu UKM perdagangan dan industri. UKM perdagangan cenderung mengalami penurunan selama tahun 2006–2009 sebesar 1%, namun UKM perdagangan meningkat 12% pada periode tersebut.

Proses pengolahan produk lebih banyak mengandalkan tenaga manusia dengan mesin-mesin terbatas misalnya untuk mempercepat proses penghancuran dan pencampuran bahan baku. Area pemasaran produk UMKM pangan di Kota Surabaya tidak terbatas pada area provinsi, tetapi juga di luar provinsi melalui pemasaran *online* dan bekerja sama dengan UMKM di daerah lain. Berdasarkan hasil survei, beberapa UMKM di kawasan wisata kuliner Kota Surabaya belum memiliki izin usaha seperti PIRT dan tidak memiliki sertifikat halal. UMKM pangan berdaya saing di Kota Surabaya sebagian besar merupakan usaha

perorangan yang memiliki karyawan 2 – 10 orang dengan sistem upah harian. Umumnya pelaku usaha belum memiliki hubungan dengan perbankan dan belum ada bantuan diterima oleh UMKM, baik bantuan teknis, maupun pembinaan dalam bentuk pelatihan.

Menurut Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya, pendataan UMKM dilakukan terlebih dahulu sebelum program pembinaan UMKM dilakukan. Hal tersebut untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi UMKM, tahapan dalam skala usaha, dan klasifikasi klaster, serta perkembangan usaha. Pembinaan dilakukan oleh semua dinas terkait dan dibagi menurut sektor dan tahapan dalam usaha. Program yang dimiliki oleh Dinas Koperasi dan UMKM terdiri dari 1) Program pengembangan sistem pendukung usaha bagi UMKM; 2) Program peningkatan kualitas kelembagaan koperasi; dan 3) Program pembinaan pedagang kaki lima dan asongan.

Namun demikian, berdasarkan hasil diskusi dengan pelaku UMKM masih ditemukan beberapa hal yang belum dilaksanakan sesuai dengan rencana pengembangan, di antaranya sebagai berikut:

- a. Pembinaan dalam mengembangkan usaha belum merata dilakukan di seluruh pelaku UMKM khususnya oleh Dinas Koperasi dan UMKM.
- b. Plafon pembiayaan yang ditawarkan kepada UMKM relatif sangat rendah, sehingga tawaran tersebut ditolak oleh pelaku UMKM.
- c. Pemasaran dan permodalan merupakan permasalahan krusial dalam mengembangkan UMKM pangan di Kota Surabaya.
- d. Ketersediaan bahan baku cenderung sulit diperoleh.

• **Kota Palembang**

Produk makanan yang dihasilkan oleh UMKM di Kota Palembang sebagian besar adalah berbahan baku ikan tenggiri. UMKM sektor pangan mencapai 80% dari total keseluruhan UMKM di Kota Palembang. UMKM tersebut sebagian besar merupakan usaha perorangan yang memiliki karyawan 2–10 orang dengan sistem upah harian. Produk pangan sebagai ikon khas Palembang yang banyak digarap oleh UMKM adalah pempek dan kerupuk kemplang. Hampir 90% produk yang diproduksi adalah pempek dengan berbagai jenis bentuk seperti pempek

telor, pempek lenjer, pempek adaan, pempek tahu, pempek lenggang, pempek panggang, dan lain-lain. Jenis makanan lainnya yang diproduksi oleh UMKM pangan di Kota Palembang adalah tekwan, ikan salai, dan kwe tiaw.

Pengolahan produk khususnya pempek lebih mengandalkan tenaga manusia dengan memperhatikan higienitas proses dan pengawasan mutu yang ketat, terutama bahan baku ikan. Dalam hal ini, ikan yang digunakan harus segar. Daya tahan pempek sekitar satu minggu jika tidak dimasukkan ke dalam *freezer*, sedangkan pempek kering dan kerupuk bisa tahan lama sampai tiga bulan. Pada kemasan produk biasanya disertakan informasi yang dibutuhkan oleh konsumen, seperti informasi komposisi bahan baku produk, tanggal produksi, tanggal kadaluarsa, dan cara memasaknya bagi yang produk kering.

Pemerintah Daerah Kota Palembang mengumpulkan para pelaku UMKM dalam beberapa sentra kuliner makanan khas Kota Palembang, seperti yang berada di Jalan Depaten Baru Ilir dan Mujahidin Jeramba Karang Ilir. Hal ini untuk mempermudah konsumen mencari makanan khas kota Palembang. Sepanjang jalan tersebut berjajar UMKM yang memproduksi dan menjual pempek dengan berbagai jenis, serta kerupuk kemplang baik digoreng maupun bakar. Konsumen dapat menikmati makanan tersebut di tempat atau dibawa sebagai oleh-oleh. Pada area pemasaran lokal, umumnya UMKM menggunakan spanduk di depan tempat usahanya sebagai penanda yang bertuliskan nama UMKM dan produk yang dijual. Selain itu, perluasan pangsa pasar dilakukan melalui penjualan secara *online*, menggunakan media sosial seperti *facebook* dan *instagram*, dan membuka gerai di kota lain misalnya di Jakarta dan Yogyakarta.

Pembinaan terhadap UMKM yang dilakukan oleh Dinas Perindustrian, UMKM, dan Koperasi Kota Palembang adalah; 1) Pelatihan pemasaran dan pengemasan berkolaborasi dengan PT Sampoerna; 2) Penertiban izin usaha; 3) Diversifikasi produk seperti pempek berbahan baku kentang; 4) Pelatihan membuat *website*; 5) Pengembangan sentra-sentra kuliner; dan 6) Fasilitasi pemasaran dengan menginisiasi adanya kontak dagang. Pola pembinaan yang dilakukan oleh Pemda Kota Palembang umumnya kurang terprogram, belum dilakukan penilaian

kebutuhan UMKM, dan tidak berkelanjutan. Hal tersebut mengakibatkan program kadang-kadang tidak tepat sasaran.

Analisis Internal dan Eksternal UMKM Pangan

Aspek internal dan eksternal UMKM pangan berdaya saing di ketiga wilayah (Bandung, Palembang, dan Surabaya) menjadi dasar bagi pengembangan UMKM. Berdasarkan survei dan hasil pengisian kuesioner, dapat dirumuskan kondisi internal (kekuatan dan kelemahan) dan kondisi eksternal (peluang dan ancaman) UMKM.

Kondisi internal UMKM pengolahan pangan berdaya saing di ketiga kota tersebut dirumuskan berdasarkan aspek kekuatan dan kelemahan. Kekuatan yang dimiliki oleh UMKM pangan adalah; 1) Bahan baku bersifat lokal dan selalu tersedia; 2) Produk umumnya memiliki merek; 3) Produk memiliki sertifikat halal; 4) Makanan khas daerah; 5) Sesuai dengan selera masyarakat setempat; dan 6) Harga terjangkau. Sedangkan kelemahannya adalah; 1) Kapasitas produksi masih rendah; 2) Teknologi yang digunakan masih relatif sederhana; 3) Kemasan kurang menarik; 4) Sistem jaminan mutu belum diimplementasikan dengan baik; 5) Modal keuangan masih terbatas; dan 6) Jangkauan pemasaran masih bersifat lokal.

Evaluasi terhadap faktor internal yang mencakup kekuatan dan kelemahan berdasarkan FGD dan pengisian kuesioner menunjukkan kekuatan utama dengan skor tertinggi adalah produk pangan sesuai selera masyarakat setempat (0,336). Hal tersebut bisa dipahami, karena produk-produk yang dihasilkan adalah produk yang disesuaikan dengan selera masyarakat setempat dengan menggunakan bahan baku lokal. Artinya produk tersebut adalah produk kesukaan masyarakat lokal dan makanan khas di daerah tersebut, sedangkan kelemahan utama dengan skor tertinggi (0,184) adalah pemasaran bersifat lokal. Hal ini ditunjukkan oleh sebagian pelaku UMKM pengolahan pangan di ketiga daerah tersebut memasarkan hanya di area sekitar wilayahnya atau bersifat regional. Matriks EFI dapat dilihat pada Tabel 1.

Peluang dan ancaman yang dihadapi UMKM pengolahan pangan berdaya saing di ketiga kota tersebut menunjukkan kondisi eksternal dari UMKM tersebut. Peluang UMKM pangan adalah; 1) Adanya *trend* permintaan yang meningkat; 2)

Dukungan dari pemda dan/atau badan usaha milik negara (BUMN); 3) Dukungan pihak swasta (perusahaan); 4) Dukungan dari perguruan tinggi (PT) atau lembaga penelitian dan pengembangan (Litbang); dan 5) Dapat dijadikan sebagai potensi wisata kuliner. Di lain pihak, pelaku UMKM juga menghadapi berbagai ancaman, yaitu 1) Adanya bahan substitusi; 2) Banyaknya pelaku di bidang yang sama; 3) Banyaknya produk makanan asing; 4) Persaingan dengan produsen makanan sejenis dalam skala usaha berbeda; dan 5) Regulasi pemerintah yang belum optimal berpihak pada UMKM.

Tabel 1 Matriks evaluasi faktor internal

Faktor internal	Bobot	Rating	Skor
	(a)	(b)	(a) x (b)
Kekuatan			
A. Berbahan baku berbasis lokal dan selalu tersedia	0,065	4	0,260
B. Memiliki merek	0,077	4	0,308
C. Memiliki sertifikat halal	0,064	4	0,256
D. Makanan khas	0,074	4	0,294
E. Sesuai selera masyarakat setempat	0,084	4	0,336
F. Harga terjangkau	0,080	3	0,234
Kelemahan			
G. Kapasitas masih rendah	0,066	2	0,132
H. Teknologi sederhana	0,077	2	0,154
I. Kemasan kurang menarik	0,086	1	0,086
J. Sistem jaminan mutu belum diimplementasikan	0,138	1	0,138
K. Modal terbatas	0,083	1	0,083
L. Pemasaran bersifat lokal	0,092	2	0,184
Total			2,471

Evaluasi terhadap faktor eksternal yang mencakup peluang dan ancaman yang dihadapi oleh UMKM dapat dilihat pada Tabel 2. Peluang yang memiliki skor tertinggi (0,448) adalah potensi wisata kuliner. Hal ini berkaitan dengan meningkatnya promosi daerah yang diiringi dengan potensi makanan di daerah tersebut. Saat ini destinasi wisata banyak menggabungkan antara wisata alam dengan wisata kuliner, sehingga dapat meningkatkan pengembangan wilayah sekaligus potensi UMKM pangan di daerah tersebut. Sedangkan ancaman terbesar dengan skor tertinggi (0,188) adalah banyaknya pelaku usaha di bidang yang sama. Hal ini berkaitan dengan penempatan UMKM pada sentra-sentra kuliner, di mana produk yang diperjualbelikan adalah sama, sehingga menimbulkan persaingan cukup tinggi. Dengan demikian, UMKM pangan harus berupaya keras untuk memiliki ciri khas berbeda dengan UMKM sejenis. Misalnya UMKM pangan

melakukan diferensiasi dalam hal rasa, bentuk dan harga. Hanya saja terkait dengan harga, beberapa sentra kuliner sudah menetapkan harga jual standar untuk produk yang sama. Oleh karena itu, variasi harga sangat sulit dilakukan bagi UMKM sebagai akibat volume produksi dan *outlet* yang terbatas, di samping daya tahan produk yang dihasilkan.

Tabel 2 Matriks evaluasi faktor eksternal

Faktor eksternal	Bobot	Rating	Skor
	(a)	(b)	(a) x (b)
Peluang			
a. Ada permintaan produk dari masyarakat	0,106	4	0,424
b. Dukungan pemda/BUMN	0,106	4	0,424
c. Dukungan pihak swasta (perusahaan)	0,101	4	0,404
d. Dukungan perguruan tinggi/litbang dinas/kementerian	0,093	4	0,372
e. Potensi wisata kuliner	0,112	4	0,448
Faktor Eksternal			
Ancaman			
a. Adanya bahan substitusi	0,082	2	0,164
b. Banyaknya pelaku usaha di bidang yang sama	0,094	2	0,188
c. Banyaknya produk makanan asing	0,060	2	0,120
d. Persaingan dengan produsen makanan sejenis dengan skala usaha berbeda	0,081	2	0,162
e. Regulasi pemerintah yang kurang berpihak	0,060	2	0,120
Total			2,826

Strategi Pengembangan UMKM Pangan Berdaya Saing

Secara umum UMKM pangan akan berkembang jika memiliki kekuatan dengan menggunakan bahan baku lokal dengan produk yang memperhatikan merek, sertifikat halal, ciri khas lokal, sesuai permintaan, pengembangan sistem pemasaran produk, dan harga terjangkau. Namun demikian, perkembangan UMKM pangan terkendala oleh kelemahan UMKM, terutama dalam produktivitas, yang dicirikan dari kapasitas rendah, kemasan kurang menarik, belum adanya sistem jaminan mutu, modal terbatas, dan pemasaran masih bersifat lokal. Selain itu, aspek mutu yang rendah dapat menurunkan daya tarik produk UMKM pangan tersebut. Hal ini disebabkan karena teknologi dan sistem jaminan mutu yang diimplementasikan belum optimal.

Faktor lain yang memengaruhi adalah peluang dan ancaman. UMKM pangan sangat berpeluang untuk berkembang karena beberapa faktor eksternal, yaitu potensi wisata kuliner, meningkatnya permintaan, dukungan dari berbagai pihak seperti pemerintah/BUMN, swasta dan perguruan tinggi, dan institusi

penelitian dan pengembangan. Di lain pihak, UMKM pangan harus dapat mengantisipasi adanya ancaman bahan substitusi, persaingan produk yang sama, harga bahan baku fluktuatif, dan kurangnya implementasi dari regulasi pemerintah.

Berdasarkan matriks EFI dan EFE (Tabel 1 dan 2) dapat dirumuskan strategi untuk mengembangkan UMKM pangan berdaya saing. Rumusan strategi dibuat dengan meningkatkan kekuatan dan mengurangi kelemahan yang dimiliki, serta menangkap peluang untuk menghadapi ancaman. Rumusan strategi tersebut diperoleh berdasarkan hasil FGD yang melibatkan Dinas Koperasi dan UMKM di Kota Bandung, Surabaya, dan Palembang, serta beberapa kementerian terkait. Rumusan strategi tersebut dibuat dalam matriks SWOT (Tabel 3).

Kombinasi dari keempat gabungan strategi tersebut (strategi SO, WO, ST, dan WT) menghasilkan 15 alternatif strategi, yaitu:

- a. Pengembangan kemitraan dengan membangun tempat pemasaran bersama produk UMKM
- b. Peningkatan kerja sama untuk menjaga kontinuitas ketersediaan bahan baku antar daerah
- c. Pembangunan kawasan industri produk UMKM
- d. Fasilitasi dalam memperoleh perolehan legalitas usaha
- e. Pembentukan kelompok UMKM (koperasi, klaster, sentra, kelompok, dan unit pelaksana teknis/UPT)
- f. Perbaikan pola pembinaan, pengembangan, dan pengawasan terhadap UMKM
- g. Peningkatan peran BUMN dalam membantu UMKM melalui program *corporate social responsibility* (CSR)
- h. Penerapan sistem keamanan pangan dan standar mutu
- i. Peningkatan sinergitas antara perguruan tinggi (inkubator bisnis), praktisi, pelaku UMKM, dan industri
- j. Peningkatan dalam mendampingi UMKM sampai mandiri oleh tenaga ahli
- k. Peningkatan peran pemerintah daerah dan dukungan pemerintah pusat
- l. Pembuatan regulasi terkait dengan pengembangan UMKM pangan
- m. Peningkatan kreativitas UMKM pangan dengan mengadakan pelatihan

- n. Pengembangan teknologi terapan dalam peningkatan mutu produk olahan pangan
- o. Peningkatan kemitraan lini bisnis sejenis dengan pelaku bisnis besar

Tabel 3 Matriks *strengths, weaknesses, opportunities, threats* (SWOT)

	Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
Faktor internal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berbahan baku berbasis lokal dan selalu tersedia 2. Memiliki merk 3. Memiliki sertifikat halal 4. Makanan khas 5. Sesuai selera masyarakat setempat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kapasitas masih rendah 2. Teknologi sederhana 3. Kemasan kurang menarik 4. Sistem jaminan mutu belum diimplementasikan 5. Modal terbatas 6. Pemasaran bersifat lokal
Faktor eksternal	<ol style="list-style-type: none"> 6. Harga terjangkau 	
Peluang (<i>Opportunities</i>)	Strategi SO	Strategi WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ada permintaan produk dari masyarakat 2. Dukungan Pemda/BUMN 3. Dukungan pihak swasta (perusahaan) 4. Dukungan perguruan tinggi/litbang dinas/kementerian 5. Potensi wisata kuliner 	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kerja sama untuk menjaga kontinuitas ketersediaan bahan baku antar daerah (S1, O2, O3, dan O4) - Membangun kawasan industri produk UMKM (S4, S5, O2, O3, O4, dan O5) - Meningkatkan peran pemerintah daerah dan dukungan pemerintah (S1, S4, S5, dan O2) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengembangkan kemitraan dengan membangun tempat pemasaran bersama produk UMKM (W6, O2, O3, dan O4) - Membentuk kelompok UMKM (koperasi, klaster, sentra, kelompok, UPT) (W5, O2, O3, dan O4) - Meningkatkan peran BUMN dalam membantu UMKM melalui program CSR (W2, W5, dan O2) - Memperbaiki pola pembinaan, pengembangan dan pengawasan (W4, W6, O2, O3, dan O4) - Menerapkan sistem keamanan pangan dan standar mutu (W4, O2, O3, dan O4) - Meningkatkan sinergisitas antara perguruan tinggi (inkubator bisnis), praktisi, pelaku UMKM dan industri pangan - Meningkatkan pendampingan oleh tenaga ahli sampai UMKM mandiri (W1, W2, W3, W4, W5, W6, O2, O3, dan O4)
Ancaman (<i>Threats</i>)	Strategi ST	Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya bahan substitusi 2. Banyaknya pelaku usaha di bidang yang sama 3. Banyaknya produk makanan asing 4. Persaingan dengan produsen makanan sejenis dengan skala usaha berbeda 5. Regulasi pemerintah yang kurang berpihak 	<ul style="list-style-type: none"> - Membuat regulasi terkait dengan pengembangan UMKM pangan (S1, S2, S3, dan T5) - Pengembangan teknologi terapan dalam peningkatan mutu produk olahan pangan 	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kreativitas pelaku UMKM pangan dengan pelatihan (W1-6 dan T5) - Meningkatkan kemitraan lini bisnis sejenis dengan pelaku bisnis besar

Beberapa alternatif strategi yang telah dikembangkan kemudian dapat diringkaskan menjadi dua hal yaitu sistem pemasaran dan tujuan pengembangan usaha. Sistem pemasaran meliputi bauran pemasaran yang lebih dikenal dengan 4P terdiri dari *product*, *place*, *price* dan *promotion*. Sedangkan tujuan akhir dari pengembangan usaha meliputi segmentasi, target dan *positioning* (STP). Kedua aspek utama tersebut erat kaitannya dengan teknis teknologis, keuangan, produk dalam arti luas dan strategi yang memerlukan dukungan SDM.

Rumusan strategi tersebut kemudian dipilih berdasarkan QSPM menjadi tiga alternatif strategi. Hasil matriks QSP (Tabel 4) menunjukkan bahwa ketiga alternatif tersebut sangat terkait dengan pengembangan sistem pemasaran UMKM pangan. Ketiga strategi pengembangan UMKM pangan adalah:

- a. Peningkatan kerjasama untuk menjaga kontinuitas ketersediaan bahan baku antar daerah (S1, O2, O3, dan O4)
- b. Strategi ketersediaan bahan baku untuk menjaga kontinuitas proses produksi untuk memenuhi permintaan konsumen. Hal lainnya, UMKM pangan perlu memperhatikan adanya produk substitusi yang dapat menggeser keberadaan produk pangan yang dihasilkan dan adanya pesaing yang menghasilkan produk sama, maka UMKM harus memiliki ciri khas dari produk pangan yang dihasilkannya.
- c. Pembangunan kawasan/sentra UMKM pangan (S4, S5, O2, O3, O4, dan O5)
- d. Kawasan untuk UMKM pangan perlu terkonsentrasi di suatu wilayah untuk memudahkan konsumen mencari lokasi dan memudahkan untuk monitoring UMKM oleh Pemda
- e. Peningkatan peran pemerintah daerah, dukungan pemerintah, swasta dan Perguruan Tinggi/Litbang (S1, S4, S5, dan O2)

Peran institusi lainnya sangat penting untuk mendukung pengembangan UMKM pangan yang terencana dan berkesinambungan, khususnya di ketiga wilayah penelitian. Dalam hal ini, dukungan dari institusi lain dapat disatukan dengan program pengembangan potensi wilayah yang sebagian besar telah mengembangkan wisata kuliner.

Tabel 4 *Quantitative strategic planning matrix (QSPM)*

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif strategi						
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
Kekuatan								
a	Berbahan baku berbasis lokal dan selalu tersedia	0,258	4	1,032	4	1,032	3	0,774
b	Memiliki merek	0,308	4	1,232	4	1,232	4	1,232
c	Memiliki sertifikat halal	0,256	3	0,768	3	0,768	3	0,768
d	Makanan khas	0,294	4	1,176	4	1,176	4	1,176
e	Sesuai selera masyarakat setempat	0,337	3	1,011	4	1,348	4	1,348
f	Harga terjangkau	0,239	3	0,717	3	0,717	3	0,717
Kelemahan								
g	Kapasitas masih rendah	0,131	1	0,131	1	0,131	2	0,524
h	Teknologi sederhana	0,153	1	0,153	1	0,153	2	0,612
i	Kemasan kurang menarik	0,086	2	0,172	2	0,172	2	0,344
j	Sistem jaminan mutu belum diimplementasikan	0,138	2	0,276	2	0,276	2	0,552
k	Modal terbatas	0,083	1	0,083	1	0,083	1	0,083
l	Pemasaran bersifat lokal	0,183	1	0,183	1	0,183	1	0,549
Peluang								
0								
a	Meningkatnya permintaan produk dari masyarakat	0,425	4	1,7	3	1,275	3	1,275
b	Dukungan pemda/BUMN	0,422	4	1,688	4	1,688	4	1,688
c	Dukungan pihak swasta (perusahaan)	0,403	4	1,612	4	1,612	4	1,612
d	Dukungan perguruan tinggi/litbang dinas/kementerian	0,371	4	1,484	4	1,484	4	1,484
e	Potensi wisata kuliner	0,449	4	1,796	4	1,796	4	1,796
Ancaman								
f	Adanya bahan substitusi	0,164	2	0,328	2	0,328	2	0,656
g	Banyaknya pelaku usaha di bidang yang sama	0,188	1	0,188	1	0,188	1	0,564
h	Banyaknya produk makanan asing	0,119	1	0,119	1	0,119	1	0,119
i	Persaingan dengan produsen makanan sejenis dengan skala usaha berbeda	0,162	1	0,162	1	0,162	1	0,486
j	regulasi pemerintah yang kurang berpihak	0,119	1	0,119	2	0,238	2	0,476

Keterangan: AS= *Attractive Score*, TAS= *Total Attractive Score*

KESIMPULAN

UMKM pangan berdaya saing di Kota Bandung, Surabaya, dan Palembang memiliki karakteristik yang sama dalam aspek produksi, pemasaran, SDM, pemasaran, legalitas, dan dukungan dari institusi lain. Hal lainnya, produk menggunakan bahan baku lokal, sehingga memiliki keunikan dan khas daerah.

Faktor internal yang menjadi kekuatan utama adalah produk sesuai selera masyarakat setempat (0,336) dan yang menjadi kelemahan utama adalah pema-

saran masih terbatas di wilayah lokal (0,184). Faktor eksternal yang menjadi peluang utama dalam mengembangkan UMKM pangan adalah berpotensi sebagai wisata kuliner (0,448) dan ancaman utamanya banyaknya pelaku usaha di bidang yang sama (0,188).

Strategi pengembangan UMKM pangan berdaya saing di wilayah Bandung, Palembang, dan Surabaya meliputi; 1) Peningkatan kerja sama untuk menjaga kontinuitas ketersediaan bahan baku antar daerah; 2) Pembangunan kawasan/sentra produk UMKM; dan 3) Peningkatan peran pemerintah daerah, perusahaan swasta atau BUMN, perguruan tinggi, dan lembaga Litbang.

UCAPAN TERIMA KASIH

Tim peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung proses penelitian ini, khususnya kepada DP2M Dirjen Dikti, Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) IPB. Selain itu kami mengucapkan terima kasih kepada Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian, dan Perdagangan, serta para pelaku UMKM di Kota Bandung, Surabaya, dan Palembang yang telah bersedia mendukung proses pengumpulan data sehingga penelitian ini berjalan dengan baik sesuai waktu yang ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- David FR. 2010. *Manajemen Strategis Konsep*. Sunardi D, penerjemah; Wuriarti P, editor. Jakarta (ID): Salemba Empat. Terjemahan dari: *Strategic Management*. Ed ke-12.
- Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung. 2015. Katalog UMKM Kota Bandung. Bandung (ID): Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung.
- Hubeis M. 2011. *Prospek Usaha Kecil dalam Wadah Inkubator Bisnis* (Cetakan kedua). Bogor (ID): Ghalia Indonesia.
- Kementerian Koperasi dan UKM. 2007. Kajian Efektivitas Model Penumbuhan Klaster Bisnis UKM Berbasis Agribisnis. Deputy Bidang Pengkajian Sumberdaya UKMK. [Internet]. [diunduh 2014 Juni 6]. Tersedia pada: <http://www.smecca.com/kajian/get8>.

Mulyati H. 2010. Analisis karakteristik UKM jaket kulit di Kabupaten Garut dengan menggunakan model “Diamond” Porter. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*. 1(1): 30–39.

[RPJMD] Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Bandung. 2014. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Bandung. Bandung (ID): Pemda Kota Bandung.