

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PELAKU UMKM KULINER PADA MASA PANDEMI COVID - 19

Nurul Hilmiyah¹, Erwin Permana², Iha Haryani Hatta³, Murti Widyaningsih⁴

^{1,2,3,4} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasila, Jakarta

Email : erwinpermana@univpancasila.ac.id

Diterima 12 April 2022, Disetujui 12 April 2022

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi potensi dan daya tarik produk kuliner Cilegon, mengetahui kendala yang dihadapi para pelaku UMKM kuliner dan mengembangkan strategi bisnis kuliner kota cilegon di tengah pandemi covid-19. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan konsep manajemen strategis dan dianalisis secara deskriptif. Sedangkan data kuantitatif dianalisis dengan menggunakan alat analisis IFE, EFE, IE dan SWOT. Objek penelitian ini adalah pelaku usaha kecil menengah pelaku usaha kuliner di Kecamatan *Citangkil*, Cilegon sebanyak 20 pelaku usaha Analisis ini digunakan untuk memperoleh gambaran secara mendalam mengenai objek penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan hasil matriks EFE dan IFE diperoleh skor total dari matriks IFE adalah sebesar 2,957 berada pada sel V. Strategi yang dapat digunakan untuk usaha yang berada pada Sel V adalah strategi pertahankan dan pelihara (*hold and maintain*), yaitu berupa penetrasi pasar dan pengembangan produk. Program yang disarankan adalah melakukan workshop dan pendampingan berkelanjutan terkait pengembangan produk baru (memproduksi varian produk kuliner baru). Sedangkan dalam upaya penetrasi pasar adalah membangun pusat belanja oleh-oleh kuliner Cilegon dan membuat aplikasi belanja online oleh-oleh kota Cilegon. Hasil temuan penelitian diharapkan dapat menjadi referensi bagi pengembangan strategi bisnis kuliner kota Cilegon pada masa pandemi.

Kata kunci: Pandemi; UMKM; Strategi Bisnis; Cilegon

Abstract

This study aims to explore the potential and attractiveness of Cilegon culinary products, find out the obstacles faced by culinary SMEs actors and develop a culinary business strategy for the city of Cilegon in the midst of the covid-19 pandemic. The data obtained were analyzed using qualitative methods with a strategic management concept approach and analyzed descriptively. Meanwhile, quantitative data were analyzed using IFE, EFE, IE and SWOT analysis tools. The object of this research is small and medium-sized culinary business in Citangkil District, Cilegon as many as 20 business actors. This analysis is used to obtain an in-depth description of the object of research. The results showed that based on the results of the EFE and IFE matrices, the total score of the IFE matrix was 2,957 in cell V. The strategy that can be used for businesses in cell V is a hold and maintain strategy, namely in the form of market penetration and development product. The suggestions program is to conduct workshops and ongoing assistance related to new product development (producing new culinary product variants). Meanwhile, in an effort to penetrate the market, it is to build a shopping center for Cilegon culinary souvenirs and create an online shopping application souvenirs from the city of Cilegon. The research findings are expected to be a reference for the development of Cilegon's culinary business strategy during the pandemic.

Keywords: Pandemic; SMEs; Business strategy; Cilegon

PENDAHULUAN

Perlambatan laju UMKM mempengaruhi perekonomian Indonesia karena UMKM mempunyai peran penting dan strategis dalam pembangunan ekonomi nasional. Selain berperan dalam pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja, UMKM juga berperan dalam mendistribusikan hasil-hasil pembangunan. Pada tahun 2018 bisnis UMKM menyumbang PDB sekitar 57,24% dan membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat. Berdasarkan data dari Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah terdapat 64.194.057 unit usaha atau sebesar 99,99% dari total unit usaha yang ada di Indonesia pada tahun 2018. Data tersebut juga menunjukkan bahwa sebanyak 116.978.631 tenaga kerja atau sebesar 97% tenaga kerja dari keseluruhan sektor ekonomi. Hal ini membuktikan bahwa UMKM adalah pasar yang sangat potensial dan penting bagi pertumbuhan ekonomi

Sejak awal tahun 2020 dunia digemparkan oleh wabah covid-19, yang menyebabkan melemahnya aktivitas perekonomian. Adanya pembatasan sosial mengakibatkan masalah di berbagai sektor, baik sektor ekonomi, sosial dan politik, terutama sektor pariwisata (Škare et al., 2020). Dampak pandemi dapat dilihat dari sisi konsumsi karena adanya ajuran dari pemerintah untuk tidak keluar rumah akan mengakibatkan pola konsumsi masyarakat berubah. Hal ini mengakibatkan tidak adanya perjalanan wisata dan akan meningkatkan pola konsumsi pada barang-barang kebutuhan dasar selama pandemi. Kemenkeu mengkaji dampak Covid-19 membuat UMKM tidak dapat

melakukan usahanya sehingga terganggu kemampuan memenuhi kebutuhan kredit yang pada akhirnya terjadi pengurangan pegawai hingga menutup tempat usaha.

Situasi krisis ini juga akan membuat lambatnya laju pertumbuhan UMKM di Indonesia. Lesunya sektor pariwisata memiliki efek domino terhadap sektor UMKM berbasis Ekonomi kreatif pada Sub-sektor kuliner. Berdasarkan data P2E LIPI, dampak penurunan pariwisata terhadap UMKM usaha makanan dan minuman mikro mencapai 27% sedangkan dampak terhadap usaha kecil makanan dan minuman sebesar 1,7%, dan usaha menengah di angka 0,07% (berkas.dpr.go.id). Kuliner yang merupakan Sub-sektor perekonomian kreatif yang paling berkontribusi pada PDB adalah yang paling terdampak Covid-19 (Pusat Penelitian Badan Keahlian DPR RI, 2020). Padahal, Sub-sektor ini memiliki kontribusi cukup besar, yaitu 30% dari total pendapatan sektor pariwisata dan ekonomi kreatif. Berdasarkan *Opus Creative Economy Outlook 2019* dinyatakan bahwa kuliner adalah mesin utama bagi industri Kreatif Indonesia dan menjadi Sub-sektor yang memberi sumbangan terbesar bagi PDB.

Santia (2020) menyatakan bahwa startup penyedia layanan kasir digital untuk lebih dari 30 ribu merchant di Indonesia, Moka, menyatakan bahwa industri makanan dan minuman (food and beverage/F&B) menjadi Industri yang paling terdampak oleh virus corona. Disusul industri jasa dan ritel. Dari 17 kota yang diobservasi, sebanyak 13 kota mengalami penurunan pendapatan harian yang signifikan akibat Covid-19. Hal ini disebabkan

dengan adanya himbauan untuk melaksanakan protokol kesehatan selama pandemi. Dampak Covid-19 terhadap perekonomian khususnya UMKM baik secara global maupun di Indonesia telah diteliti sebelumnya. Susilowati et al (2020) menyebutkan bahwa untuk mengatasi dampak dari pandemi terhadap perekonomian, pemerintah harus mengoptimalkan potensi yang ada.

Namun demikian terlihat fakta bahwa usaha kuliner di tengah pandemi merupakan salah satu usaha dengan tingkat ketahanan yang tinggi, sehingga peluangnya masih sangat besar dan menjanjikan (Kemenparekraf, 2020). Kemenparekraf mendorong lebih banyak wirausaha muda kuliner untuk menjadi food startup salah satunya melalui program Food Startup Indonesia (FSI), dimana total peserta yang mendaftar sebanyak 6.499 berbanding tahun 2019 hanya sebanyak 719. Peningkatan ini menunjukkan besarnya optimisme pelaku subsektor kuliner Indonesia untuk tetap tumbuh pada masa pandemi (Kemenparekraf, 2020).

Pada tahun 2020, jenis perusahaan *food service* mendominasi tiga kali lebih banyak dari *food manufacture* dengan jumlah masing-masing 4.749 perusahaan berbanding 1.700 perusahaan (Kemenparekraf, 2020). Data ini menunjukkan bahwa kemampuan bertahan kedua jenis perusahaan kuliner berbeda di masa pandemi dalam empat bulan terakhir. Disisi lain dampak pandemi juga memberikan efek positif bagi beberapa pelaku UMKM di Kota Cilegon. Akibat ruang gerak masyarakat dibatasi akhirnya pesanan makanan secara online membludak (Banten News, 2020). Namun tidak sedikit juga ditemui kesulitan penjualan

dan kendala modal bagi pelaku UMKM makanan pada masa pandemi. Fakta ini ditemukan berdasarkan hasil wawancara dengan para pendamping ekonomi UMKM dan para pelaku UMKM makanan di kota Cilegon. Masyarakat menjadi kehilangan pekerjaan yang membuat daya beli menurun dan berakibat menurunnya pendapatan dan sektor UMKM yang paling terkena dampak Covid-19 (Kabar Banten.com, 2021).

Fenomena melambatnya laju pertumbuhan UMKM dan menurunnya pendapatan harian pada sub-sektor kuliner secara signifikan, mendorong untuk dilakukannya penelitian. Tujuan penelitian ini mengeksplorasi potensi dan daya tarik produk kuliner Cilegon. Eksplorasi potensi ini adalah dapat menghasilkan strategi pengembangan bisnis pelaku UMKM kuliner. Hal ini juga untuk mengetahui kendala yang dihadapi para pelaku UMKM kuliner dan mengembangkan strategi bisnis kuliner kota cilegon di tengah pandemi covid-19. Urgensi penelitian ini dibuat untuk membantu pelaku UMKM kuliner untuk bangkit dan produktif kembali. Sehingga usaha kuliner yang dijalankan bisa berkembang dan memaksimalkan potensi yang ada. Hasil temuan penelitian diharapkan dapat menjadi referensi bagi pengembangan strategi bisnis kuliner kota Cilegon pada masa pandemi.

KAJIAN PUSTAKA

Ekonomi kreatif (Ekraf) adalah paradigma ekonomi baru yang mengandalkan gagasan, ide, atau kreativitas dari Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai faktor produksi utama dalam kegiatan ekonominya (*Opus Creative Economy*

Outlook, 2019). Menurut Howkins (2001), ekonomi kreatif kreatif berhubungan dengan ide dan uang. Ekonomi kreatif adalah jenis ekonomi pertama di mana imajinasi dan kreativitas menentukan apa yang orang ingin lakukan dan hasilkan. Dalam RUU Ekonomi Kreatif, ekonomi kreatif diartikan sebagai perwujudan nilai tambah dari suatu hak kekayaan intelektual yang lahir dari kreativitas manusia, berbasis ilmu pengetahuan, warisan budaya, dan teknologi.

Elemen dalam ekosistem ekonomi kreatif adalah; SDM yang menjadi pusat gagasan dan inisiatif dengan daya cipta menciptakan karya kreatif sebagai hasil ekspresi, ide, gagasan, dan inisiatif; Produk Barang/Jasa menjadi wujud karya kreatif yang siap untuk dipasarkan, meliputi proses produksi, suplai material, manufaktur, dan sebagainya; Pasar atau segala hal terkait dengan alur penyampaian produk barang/jasa kreatif, meliputi jalur distribusi, pemasaran, promosi, hingga ruang-ruang ekspresi dan apresiasi, dan sebagainya; serta Penelitian & Pengembangan, berupa umpan balik terhadap produk barang/jasa kreatif, dan segala hal terkait berbagai upaya penciptaan karya dan segala elemen pendukungnya, yang lebih baik atau berbeda dari yang sebelumnya (Satari dan Asad, 2017).

Menurut Bank Dunia,UMKM dapat dikelompokkan dalam tiga jenis: (1) Usaha Mikro (jumlah karyawan 10 orang); (2) Usaha Kecil (jumlah karyawan 30 orang); dan (3) Usaha Menengah (jumlah karyawan hingga 300 orang) (Bank Indonesia, 2015). Undang-Undang yang mengatur UMKM adalah Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008, yaitu:

“Sebuah perusahaan yang digolongkan sebagai UMKM adalah perusahaan kecil yang dimiliki dan dikelola oleh seseorang atau dimiliki oleh sekelompok kecil orang dengan jumlah kekayaan dan pendapatan tertentu”

Penelitian oleh Jufra, A. A. (2020) mengenai dampak pandemi Covid-19 terhadap UMKM ekonomi kreatif sub-sektor kuliner di Sulawesi Tenggara dengan hasil penelitian menyatakan bahwa dua elemen yang menjadi permasalahan pelaku UMKM sub-sektor kuliner yaitu SDM dan Produk Barang/Jasa pada masa pandemi.

Hasil penelitian oleh Laura, W. (2020) merekomendasi strategi bertahan untuk UMKM berupa melakukan perdagangan e-commerce, pemasaran secara digital, perbaikan kualitas produk dan penambahan layanan serta menjalin dan mengoptimalkan hubungan pemasaran pelanggan. Hasil penelitian ini penting untuk dipahami dan diadopsi pelaku UMKM dan diharapkan selalu responsif dan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan agar bisa bertahan.

Hasil penelitian Utami, B. A., dan Kafabih, A. (2021) menyatakan bahwa Pemerintah melalui Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif telah melakukan beberapa langkah kebijakan untuk memperbaiki sektor pariwisata dan ekonomi kreatif, yaitu menyiapkan program dana hibah dengan total anggaran mencapai Rp. 3,3 triliun bagi menjaga keberlangsungan ekonomi sektor pariwisata. Peningkatan ekspor dan digitalisasi pemasaran produk ekonomi kreatif (Ekraf) menjadi salah satu langkah pemerintah.

Hertina, Hendiarso, dan Wijaya, (2021) menyatakan hasil penelitiannya bahwa Strategi menghadapi era New Normal yaitu kenali perubahan perilaku konsumen dan bertransformasi secara proaktif, perkuat strategi pemasaran digital untuk tetap terhubung dengan pelanggan untuk menghadapi pandemi global dan situasi new normal saat ini, para pelaku bisnis harus mencari cara untuk tetap terhubung dengan para pelanggan, tetap optimis di tengah masa sulit.

Pratiwi, A. I. (2021) dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa mengelola bisnis kuliner startup pada masa pandemi tergantung pada manajemen bisnis. Ada empat aspek yang berkaitan dengan manajemen ini, yaitu konsep pemasaran, pembagian kerja, sistem bagi hasil, dan bagaimana pembagian waktu antara pendidikan, pekerjaan utama dan bisnis kuliner startup. Strategi pemasaran produk bisnis kuliner rintisan ini, yang dapat digunakan adalah pemanfaatan teknologi, konsistensi kualitas produk (bahan dan rasa)/pelayanan (sikap terhadap konsumen), dan promosi untuk menarik konsumen (seperti promosi paket hemat, jumat berkah, free ongkir, potongan harga, mengadakan give away).

Penelitian Parhuniarti, (2021) menunjukkan hasil bahwa sumber pemodal usaha UMKM Sektor Kuliner dapat diperoleh dari modal sendiri, bantuan pemerintah, lembaga keuangan, baik dari bank, dan lembaga keuangan non-Bank, permasalahan jumlah produksi menurun, perluasan pemasaran melalui sosial media. Sedangkan

untuk pengadaan sarana dan prasarana produksi dengan menggunakan penggantian alat produksi modern teknologi guna menghemat waktu pengerjaan. Pengadaan pembinaan dan pelatihan manajemen keuangan, manajemen pemasaran juga perlu. Konsep Strategi pengembangan UMKM Sektor Kuliner di Lombok berdasarkan matriks IFE dan EFE berada pada sel 1, yang menunjukkan bahwa strategi yang diperlukan UMKM sektor kuliner adalah *Grow and build* (Tumbuh dan Bina) yaitu intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal).

Hasil penelitian Ezizwita, E., dan Sukma, T. (2021) menunjukkan bahwa strategi yang dapat dilakukan oleh bisnis kuliner adalah diversifikasi produk dan jasa. Bisnis kuliner harus bisa mendapatkan kepercayaan konsumen dengan produk yang aman, sehat dan higienis, menerapkan protokol kesehatan, memaksimalkan pemasaran online, memenuhi permintaan take away dan delivery order, membuat diversifikasi atau inovasi produk berupa makanan sehat dan frozen food, dan meningkatkan kualitas produk.

Penelitian oleh Susilowati, I. H. (2021) mengenai strategi bauran pemasaran UMKM Sektor Kuliner Bogor pada masa pandemi, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi bauran pemasaran dimana strategi produk dengan inovasi adalah sesuai dengan kebutuhan masyarakat dimasa pandemi, harga ditentukan dengan inovasi grosir dan pembayaran nontunai bekerja sama dengan mitra usaha. Strategi promosi dilakukan melalui media sosial dan

strategi tempat dengan bekerja sama antara pemerintah kota Bogor dengan mitra usaha misalnya go-Food, grab dan pemilik perusahaan besar seperti hotel dan mall.

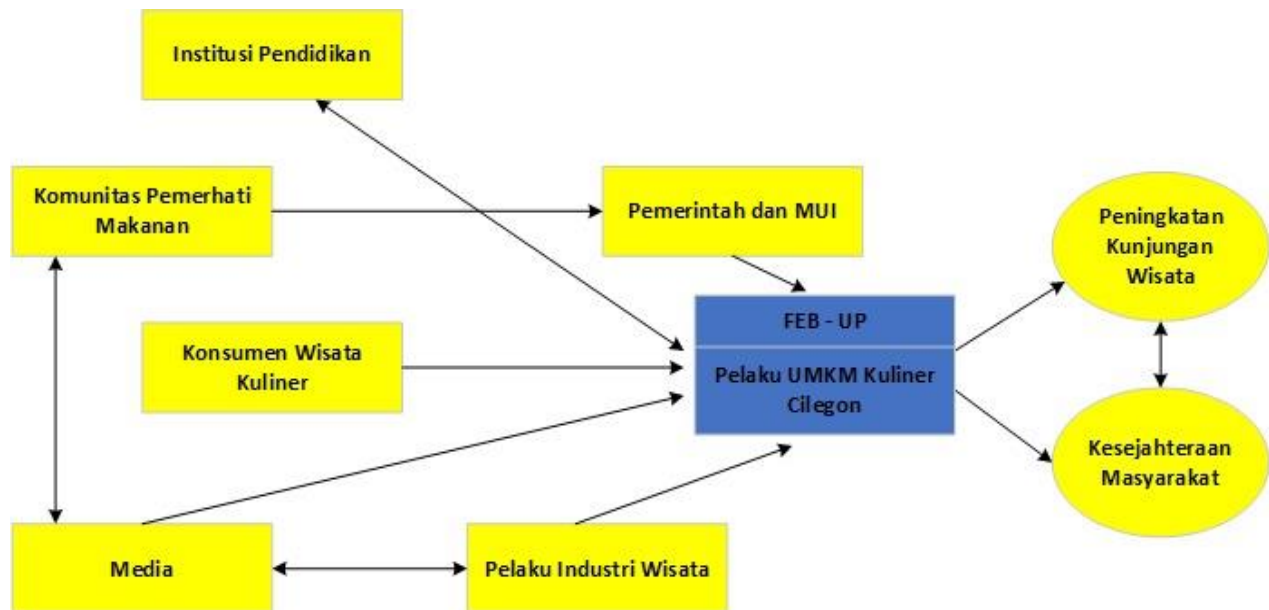
Sedangkan menurut Arofahtiani, (2021) berdasarkan hasil penelitiannya adalah strategi adaptasi yang dapat diimplementasikan UMKM kuliner pada masa pandemi Covid-19 adalah mempertahankan dan meningkatkan inovasi produk dan layanan.

Eunike, & Utama, (2021) dalam penelitiannya menyatakan bahwa keterampilan kewirausahaan, orientasi penjualan, dan kompetensi kewirausahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha, artinya bahwa untuk mengoptimalkan kinerja usaha dalam hal penjualan UMKM kuliner keterampilan kewirausahaan, orientasi penjualan, dan kompetensi kewirausahaan harus ditingkatkan dalam berbagai cara seperti inovasi produk, pemasaran dan strategi distribusi produk pada konsumen lebih efektif dan efisien selama masa pandemi.

Aryansah, J. E., Mirani, D., & Martina, M. (2020) dalam penelitiannya menyatakan hal serupa yaitu kondisi pandemi secara signifikan mempengaruhi penurunan aktivitas pelaku UMKM terutama pelaku sektor kuliner yang harus menghadapi situasi penurunan kuantitas penjualan, sehingga pelaku UMKM kuliner harus menyiapkan strategi agar usahanya tetap bertahan, dengan melakukan pemasaran melalui media sosial, berkejasama dengan penyedia jasa transportasi online dan kurir

lokal, melakukan inovasi produk kuliner yang dibutuhkan masyarakat saat masa pandemi, membangun dan meningkatkan kepercayaan pelanggan.

Berdasarkan kajian terdahulu, telah banyak penelitian terkait dampak pandemi Covid-19 bagi perekonomian khususnya pelaku UMKM kuliner dan bagaimana strategi pengembangan bisnis UMKM kuliner agar dapat bertahan menjalankan usahanya. Penelitian tersebut juga telah banyak dilakukan di beberapa wilayah Indonesia, namun belum ditemui penelitian dengan isu serupa di kota Cilegon. Cilegon merupakan kota dengan potensi pertumbuhan ekonomi yang cukup besar, hal ini dikarenakan Cilegon adalah kota industri berat yang semestinya dapat menyumbang pendapatan daerah sehingga mewujudkan kesejahteraan bagi masyarakat. Namun fakta yang terjadi bahwa tingkat pengangguran masih tinggi, tingkat literasi pendidikan masih rendah, infrastruktur, sarana serta prasarana publik masih tergolong minim. Potret ini menjadi sebuah kemirisan pada kota industri yang seharusnya mampu mengangkat tingkat kehidupan masyarakat. Maka kepentingan penelitian ini dilakukan untuk mengisi celah penelitian terdahulu yaitu menggali potensi dan kendala serta menentukan strategi pengembangan bisnis kuliner Cilegon sehingga memiliki kemampuan untuk beradaptasi menghadapi krisis di masa pandemi.



Gambar 1. Model Strategi Pengembangan Bisnis Kuliner Cilegon

Sumber : Data Diolah, 2021

METODE

Objek penelitian ini adalah pelaku usaha kecil menengah pelaku usaha kuliner di Kecamatan *Citangkil*, Cilegon sebanyak 20 pelaku usaha. Selain pelaku usaha tim peneliti juga mendapatkan informasi dari tokoh masyarakat dan aparat pemerintahan setempat.

Data diperoleh dengan cara observasi (pengamatan langsung), wawancara dan pengisian kuesioner dengan pelaku UMKM makanan. Kuesioner yang diajukan adalah mengidentifikasi faktor-faktor kekuatan, kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal.

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan konsep manajemen strategis dan dianalisis secara deskriptif. Sedangkan data kuantitatif dianalisis dengan menggunakan alat analisis IFE, EFE, IE dan SWOT. Analisis ini digunakan untuk memperoleh gambaran secara mendalam mengenai objek penelitian.

Informasi disajikan dalam bentuk tabulasi angka, gambar, dan matriks sesuai dengan hasil yang diperoleh. Teknik alat analisis dijabarkan sebagai berikut:

Langkah awal adalah mengidentifikasi faktor eksternal dengan melakukan pengelompokan semua peluang dan ancaman organisasi. Kelompokkan peluang, kemudian ancaman organisasi. Pengelompokan harus spesifik menggunakan persentase, rasio atau angka perbandingan. Data eksternal organisasi berasal dari wawancara atau kuisisioner dan diskusi dengan pihak yang mengetahui keadaan organisasi atau dari data penunjang lainnya (Sugiyono, 2004).

Identifikasi faktor internal adalah mendaftarkan semua kelemahan dan kekuatan yang dimiliki organisasi. Daftarkan kekuatan, lalu kemudian kelemahan organisasi. Daftar harus spesifik dengan menggunakan persentase, rasio atau angka perbandingan. Hasil kedua identifikasi faktor-faktor diatas

menjadi faktor penentu eksternal dan internal yang selanjutnya akan diberikan bobot dan rating (Sugiyono, 2004).

Salah satu teknik yang dapat digunakan untuk menentukan bobot dari faktor internal dan eksternal adalah *Paired Comparison*. Teknik ini membandingkan setiap variabel pada baris (horizontal) dengan variabel pada kolom (Vertikal) (Freddy Rangkuti, 2013). Untuk menentukan bobot setiap variabel

digunakan skala 1, 2, dan 3. skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah:

- 1 = Jika Indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal
- 2 = Jika Indikator horizontal sama penting dengan indikator vertikal
- 3 = Jika Indikator horizontal lebih penting daripada indikator vertikal

Bentuk penilaian pembobotan dapat dilihat pada Tabel 1 dan Tabel 2:

Tabel 1. Penilaian Bobot Faktor Strategis Eksternal

Faktor Strategis Eksternal	A	B	...	Total
A				
B				
...				
Total				

Sumber : Data Diolah, 2021

Tabel 2. Penilaian Bobot Faktor Strategis Internal

Faktor Strategis Internal	A	B	...	Total
B				
...				
Total				

Sumber : Data Diolah, 2021

Bobot setiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan dengan menggunakan rumus:

$$\alpha_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

Keterangan:

α_i = bobot variabel ke-i

X_i = nilai variabel ke-i

$i=1,2,3,\dots,n$

n = jumlah

Tahap pemaduan yaitu tahapan untuk menghasilkan strategi alternatif yang layak dengan memadukan faktor-faktor internal dan eksternal yang telah dihasilkan pada tahap input. Pada tahap pemaduan ini digunakan alat analisis SWOT dan IE.

Matriks SWOT

Analisis SWOT didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang dan meminimalkan kelemahan dan ancaman (Bismala, Lila dan Handayani, Susi, (2014). Kombinasi faktor-faktor eksternal dan internal dalam matriks SWOT yaitu strategi kekuatan-

peluang (S-O), strategi kelemahan-peluang (W-O), strategi kelemahan-ancaman (W-T) dan strategi kekuatan-ancaman (S-T) (Freddy Rangkuti, 2013).

Adapun langkah-langkah untuk menyusun Matriks SWOT yang akan dilakukan yaitu:

1. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan Strategi SO dalam sel yang tepat.
2. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan Strategi WO.
3. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan Strategi WO.
4. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan Strategi WT.

Tabel 3. Skema Matrik SWOT

	<u>KEKUATAN (S)</u> Daftar kekuatan	<u>KELEMAHAN (W)</u> Daftar Kelemahan
<u>PELUANG (O)</u> Daftar peluang	<u>STRATEGI S - O</u> Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<u>STRATEGI W - O</u> Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
<u>ANCAMAN (T)</u> Daftar Ancaman	<u>STRATEGI S - T</u> Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	<u>STRATEGI W-T</u> Minimalkan kelemahan dengan menghindari ancaman

Sumber : Data Diolah, 2021

Tabel 3 menunjukkan matriks SWOT yang terdiri dari sembilan sel. Empat sel sebagai faktor utama, empat sel strategi, dan satu sel kosong (sel kiri atas). Empat sel strategi dengan label SO, WO, ST, dan WT, dikembangkan setelah menyelesaikan empat faktor kunci, berlabel S, W, O, dan T. Kedelapan langkah ini diperlukan untuk menyusun Matriks SWOT. Disamping itu, perlu menyertakan catatan dengan tipe “S1, O2,” dibelakang setiap strategi yang dihasilkan (Freddy Rangkuti, (2013).

a. Matriks Internal-Eksternal (*Internal-External Matrix*)

Menurut Freddy Rangkuti, (2013), matriks IE menghasilkan tiga implikasi strategi yang berbeda. Pertama, divisi yang masuk dalam Sel I, II, dan IV dapat disebut

tumbuh bina (*grow and build*) dan strategi yang cocok untuk diterapkan antara lain strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal). Kedua, divisi yang masuk ke dalam Sel III, IV, atau VII dapat dikelola dengan strategi pertahankan dan pelihara (*hold and maintain*) melalui strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Ketiga, divisi yang masuk dalam Sel VI, VIII, atau IX adalah pemanenan atau divestasi (*harvest and divestitur*) melalui strategi divestasi atau likuidasi. Matriks IE disajikan pada Gambar 2:

Total Skor IFE

		4,0	Kuat	3,0	Rata-rata	2,0	Lemah	1,0
T o t a l S k o r E F E	Tinggi	3,0	I		II		III	
	Rata-Rata	2,0	IV		V		VI	
	Rendah	1,0	VII		VIII		IX	

Gambar 2. Matriks IFE

Sumber : Data Diolah, 2021

HASIL DAN PEMBAHASAN

Di Indonesia, UKM berkontribusi besar terhadap perekonomian, diantaranya berkontribusi terhadap PDB sebesar 61.07%, menyerap tenaga kerja sebesar 97.00%, kontribusi terhadap ekspor sebesar 14%. Kedatangan pandemik covid-19 berdampak signifikan terhadap UKM. Setelah melakukan pendalaman situasi berdasarkan evaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman

dalam pengembangan kampung Kuliner di Kecamatan Citangkil, selanjutnya tim peneliti merumuskan strategi pengembangan yang akan direkomendasikan kepada pemerintah setempat. Rincian poin-poin strategi perancangan pengembangan Kampung Kuliner sesuai dengan situasi kekuatan-kelemahan internal dan peluang-ancaman eksternal dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4. Identifikasi Faktor-Faktor Penentu Strategis Internal dan Eksternal

Faktor Internal dan Eksternal	
Kode	Kekuatan
A	Adanya program pendampingan UKM yang didukung oleh Pemda sehingga mulai terbentuk ekosistem UKM
B	Salah satu kampung sudah memiliki brand sebagai kampung UKM
C	Beberapa produk sudah mulai dipasarkan secara nasional
D	Menghasilkan produk dengan jenis yang beragam
E	Mulai memasarkan produk dengan menggunakan digital
	Kelemahan
G	Keterbatasan akses kepada lembaga keuangan
H	Keterbatasan modal untuk penambahan volume produksi
I	Belum memiliki standar keuangan Accounting
J	Kualifikasi SDM masih rendah
K	Manajemen sederhana
L	Standar Operasional prosedur masih sederhana
	Peluang

A	Cilegon merupakan kota yang berperan sebagai pintu gerbang pulau Jawa
B	Memasuki era surplus demografi dengan SDM berlimpah
C	Era digital yang memungkinkan masuk pasar global
D	Peluang pasar terhadap industry besar yang beroperasi di Cilegon
E	Pertumbuhan penduduk
F	Peluang pemasaran produk terhadap instansi pemerintah
	Ancaman
F	Kondisi makro ekonomi yang tidak stabil akibat pandemik
G	Penurunan permintaan terhadap produk <i>home industry</i>
H	Peningkatan biaya operasional karena PSBB
I	Waktu pengerjaan yang lebih lama
J	Kesulitan bahan baku

Sumber : Data Diolah, 2021

Analisis matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan IFE (*Internal Factor Evaluation*) dibuat berdasarkan hasil identifikasi kekuatan (*strenghts*), kelemahan (*weaknesses*) sebagai faktor-faktor internal lingkungan usaha, dan faktor-faktor eksternal yang terdiri dari peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Keempat faktor tersebut mempengaruhi pemilihan strategi pengembangan usaha

Identifikasi kekuatan, kelemahan, dan peluang serta ancaman dilakukan dengan wawancara terhadap pihak pemilik usaha. Setelah itu dilakukan pembobotan dan pemberian rating terhadap faktor-faktor tersebut. Wawancara dilakukan dengan pemilik dengan alasan karena secara alamiah pemilik merupakan pengarah dan penentu langkah-langkah strategic dalam berwirausaha bagi UMKM

Identifikasi faktor eksternal bertujuan untuk menentukan faktor kunci yang menjadi peluang dan ancaman. Identifikasi faktor

eksternal dilakukan melalui wawancara dengan pihak pemilik dan konsumen. Hasil wawancara tersebut dirata-ratakan untuk memperoleh bobot matriks dengan total bobot sama dengan satu, untuk peluang dan ancaman. Besar kecilnya bobot yang diberikan tergantung pada besar kecilnya pengaruh atau tingkat kepentingan relatif faktor kunci tersebut terhadap kesuksesan usaha. Sedangkan rating yang diberikan tergantung pada tinggi rendahnya respon terhadap peluang dan ancaman.

Analisis matriks IFE dilakukan dengan mengolah faktor-faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan usaha. Kekuatan dan kelemahan tersebut diberi bobot seperti pada matriks EFE. Hanya saja pada matriks IFE, rating tertinggi yaitu 4 diberikan pada faktor yang menjadi kekuatan utama usaha dan mengurutkannya sampai rating terendah yaitu 1 untuk faktor yang menjadi kelemahan utama. Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) dan IFE dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 5. EFE (*External Factor Evaluation*) Matrix

Faktor Kunci Eksternal	Owner 1			Owner 2			Owner 3			Skor Rata-Rata
	Bobot	Rating	Skor	Bobot	Rating	Skor	Bobot	Rating	Skor	
Peluang										
Adanya program pendampingan UKM yang didukung oleh Pemkot sehingga mulai terbentuk ekosistem UKM	0,110	4	0,440	0,081	4	0,324	0,095	3	0,285	0,350
Salah satu kampung sudah memiliki brand sebagai kampung UKM	0,114	4	0,456	0,095	4	0,380	0,081	4	0,324	0,387
Beberapa produk sudah mulai dipasarkan secara nasional	0,087	3	0,261	0,086	4	0,344	0,063	4	0,252	0,286
Menghasilkan produk dengan jenis yang beragam	0,100	4	0,400	0,095	3	0,285	0,077	4	0,308	0,331
Mulai memasarkan produk dengan menggunakan digital	0,073	4	0,292	0,109	4	0,436	0,086	3	0,258	0,329
Ancaman										
Keterbatasan akses kepada lembaga keuangan	0,055	1	0,055	0,077	2	0,154	0,112	2	0,224	0,142
Keterbatasan modal untuk penambahan volume produksi	0,091	3	0,273	0,090	4	0,360	0,086	4	0,344	0,326
Belum memiliki standar keuangan Accounting	0,100	2	0,200	0,109	2	0,218	0,099	2	0,198	0,205
Kualifikasi SDM masih rendah	0,114	2	0,228	0,095	1	0,095	0,104	2	0,208	0,177
Manajemen sederhana	0,082	1	0,082	0,086	1	0,086	0,090	2	0,180	0,116
Standar Operasional prosedur masih sederhana	0,073	2	0,146	0,077	1	0,077	0,108	2	0,216	0,116
	1,000		2,833	1,000		2,759	1,001		2,797	2,784

Sumber : Data Diolah, 2021

Tabel 6. IFE (*Internal Factor Evaluation*) Matrix

Faktor Kunci Internal	Owner 1			Owner 2			Owner 3			Skor Rata-Rata
	Bobot	Rating	Skor	Bobot	Rating	Skor	Bobot	Rating	Skor	
Kekuatan										
Cilegon merupakan kota yang berperan sebagai pintu gerbang pulau Jawa	0,098	3	0,294	0,099	3	0,297	0,091	2	0,182	0,258
Memasuki era surplus demografi dengan SDM berlimpah	0,098	3	0,294	0,103	2	0,206	0,076	3	0,228	0,243
Era digital yang memungkinkan masuk pasar global	0,125	4	0,500	0,103	3	0,309	0,072	2	0,144	0,318
Peluang pasar terhadap	0,064	2	0,128	0,076	4	0,304	0,087	4	0,348	0,260

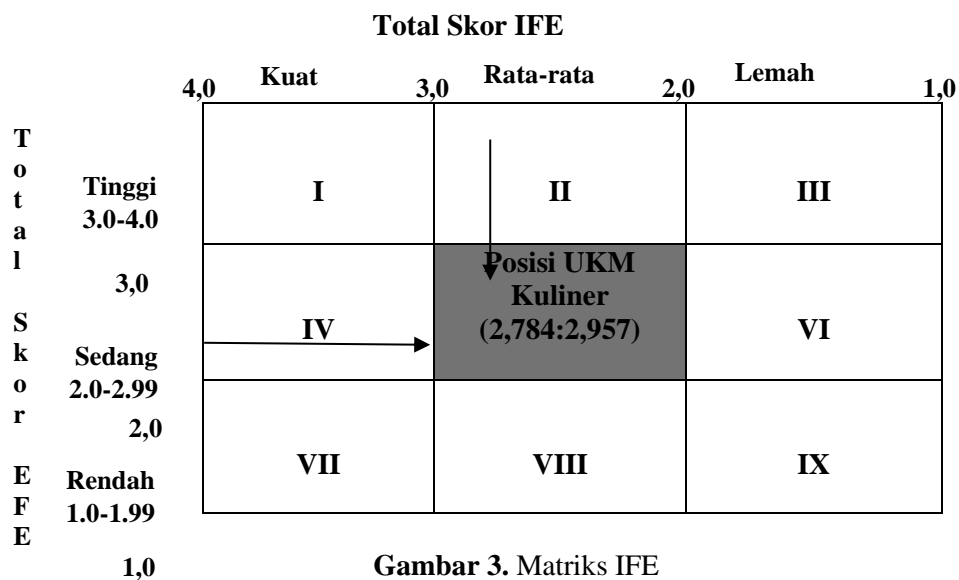
industry besar yang beroperasi di Cilegon										
Pertumbuhan penduduk	0,053	2	0,106	0,073	3	0,219	0,053	4	0,212	0,179
Peluang pemasaran produk terhadap instansi pemerintah	0,095	4	0,380	0,088	4	0,352	0,076	3	0,228	0,320
Kelemahan										
Kondisi makro ekonomi yang tidak stabil akibat pandemik	0,106	3	0,318	0,095	4	0,380	0,080	3	0,240	0,311
Penurunan permintaan terhadap produk <i>home industry</i>	0,087	3	0,261	0,069	4	0,276	0,076	4	0,304	0,280
Peningkatan biaya operasional karena PSBB	0,080	1	0,080	0,076	2	0,152	0,091	3	0,273	0,166
Waktu pengerjaan yang lebih lama	0,083	2	0,166	0,080	3	0,240	0,102	4	0,408	0,270
Kesulitan bahan baku	0,057	3	0,171	0,061	3	0,183	0,095	2	0,190	0,180
	1,000		3,088	1,000		2,975	1,001		2,589	2,957

Sumber : Data Diolah, 2021

Formulasi Strategi dengan Matriks Internal Eksternal (IE)

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari matriks EFE dan IFE dapat disusun matriks IE (*Internal Eksternal*) seperti terlihat pada Gambar 1. Skor total dari matriks IFE adalah sebesar 2, 957. Hal ini menggambarkan bahwa UKM sektor kuliner di Cilegon berada dalam kondisi internal rata-rata. Sedangkan untuk matriks EFE diperoleh sebesar 2,784 yang menggambarkan bahwa kondisi sedang.

Setelah dipadukan dalam matriks IE, maka posisi pada matriks tersebut berada pada Sel V. Posisi ini menggambarkan bahwa UKM berada dalam kondisi internal dan eksternal sedang atau rata-rata. Artinya, peluang atau ancaman yang dihadapi pelaku usaha dalam kondisi sedang sesuai dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan yang berada pada kondisi sedang juga. Posisi UKM yang menjadi narasumber adalah sebagai berikut:



Gambar 3. Matriks IFE
Sumber : Data Diolah, 2021

Strategi yang lazim digunakan untuk usaha yang berada pada Sel V adalah strategi pertahankan dan pelihara (*hold and maintain*), yaitu berupa penetrasi pasar dan pengembangan produk. Penetrasi pasar didefinisikan sebagai pencarian pangsa pasar yang lebih besar untuk produk yang sudah ada sekarang lewat usaha pemasaran yang gencar. Penetrasi pasar termasuk menambah jumlah wiraniaga, menambah belanja iklan, menawarkan barang promosi penjualan ekstensif, atau menambah usaha publisitas. Menurut GÜREL, (2017) situasi yang memungkinkan menggunakan strategi penetrasi pasar adalah:

1. Bila pasar ini belum jenuh dengan produk atau jasa tertentu.
2. Bila tingkat penggunaan dari pelanggan yang sudah ada dapat ditingkatkan secara signifikan.
3. Bila pangsa pasar pesaing utama menurun sedangkan penjualan total industri naik.

4. Bila korelasi antara tingkat penjualan dan pengeluaran pemasaran selama ini tinggi.
5. Bila skala ekonomi meningkat menyediakan keunggulan bersaing yang besar.

Sedangkan pengembangan produk didefinisikan sebagai pencarian kenaikan penjualan dengan memperbaiki produk yang sudah ada atau pengembangan produk yang baru.

Matriks SWOT

Setelah mengetahui posisi usaha dan didapatkan inti strategi berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, maka dapat diformulasikan alternatif strategi. Formulasi strategi ini dilakukan dengan menggunakan matriks SWOT, yang dibangun dari lingkungan internal dan eksternal untuk menghasilkan strategi pengembangan bisnis yang sesuai. Representasi skematis matriks SWOT dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 7. Matrix SWOT UKM Kuliner Kota Cilegon

		KEKUATAN (STRENGTHS)	KELEMAHAN (WEAKNESSES)
Eksternal	Internal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya program pendampingan UKM yang didukung oleh Pemda sehingga mulai terbentuk ekosistem UKM 2. Salah satu kampung sudah memiliki brand sebagai kampung UKM 3. Beberapa produk sudah mulai dipasarkan secara nasional 4. Menghasilkan produk dengan jenis yang beragam 5. Mulai memasarkan produk dengan menggunakan digital 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keterbatasan akses keuangan 2. Keterbatasan modal untuk penambahan volume produksi 3. Belum memiliki standar keuangan Accounting 4. Kualifikasi SDM masih rendah 5. Manajemen sederhana 6. Standar Operasional prosedur masih sederhana

<p>PELUANG (OPPORTUNITIES)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cilegon merupakan kota yang berperan sebagai pintu gerbang pulau Jawa 2. Memasuki era surplus demografi dengan SDM berlimpah 3. Era digital yang memungkinkan masuk pasar global 4. Peluang pasar terhadap industry besar yang beroperasi di Cilegon 5. Pertumbuhan penduduk 6. Peluang pemasaran produk terhadap instansi pemerintah 	<p><u>STRATEGIS – O</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga citra usaha dimata konsumen. (S1, S3, S4, S6, O1, O3, O4, O8) 2. Memperkuat kapabilitas digital (S1, S2, S3, S6, O1, O2, O3, O4) 3. Memperkuat jaringan yang sudah ada dan menambah jaringan baru dengan berbagai macam pihak. (S3, S4, S5, O1, O4, O5, O7) 	<p><u>STRATEGI W - O</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan modal kerja untuk pembiayaan operasional dan memperluas distribusi. (W1, W2, W3, O2, O4, O5) 2. Peningkatan kualitas SDM (W3, W4, O1, O4, O5, O8)
<p>ANCAMAN (THREATS)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 1. Kondisi makro ekonomi yang tidak stabil akibat pandemik 2. Penurunan permintaan terhadap produk <i>home industry</i> 3. Peningkatan biaya operasional karena PSBB 4. Waktu pengerjaan yang lebih lama 5. Kesulitan bahan baku 	<p><u>STRATEGIS – T</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperluas pasar yang sudah ada. (S1, S2, S4, S5, T1, T2) 	<p><u>STRATEGI W-T</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan perencanaan produksi dan efisiensi biaya. (W2, W3, W5, T3, T4)

Sumber : Data Diolah, 2021

Berdasarkan matriks SWOT yang ditunjukkan oleh Tabel maka dapat diperoleh beberapa alternatif strategi yang dapat dijalankan oleh perusahaan, yaitu Strategi S-O, Strategi W-O, Strategi S-T dan Strategi W-T.

1) Strategi S-O

Strategi S-O adalah strategi yang menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi S-O bagi pelaku UKM di kampung kuliner Citangkil, dapat dirumuskan sebagai berikut:

a) Menjaga citra usaha dimata konsumen

Pelaku UKM merupakan usaha yang baru tumbuh. Sebagai usaha yang baru tumbuh citra usaha harus dijaga dimata konsumen, sebab konsumen adalah penilai tertinggi bagi keberhasilan.

Pelaku usaha harus memenuhi keinginan dan kepuasan konsumen dengan menghasilkan produk berkualitas dan beragam. Untuk meningkatkan pelayanan kepada konsumen salah satunya dengan cara memberikan potongan penjualan, pengiriman barang tepat waktu.

b) Memperkuat kapabilitas digital

Digitalisasi menurut para ahli dipahami sebagai konsep menyeluruh dan transformasional (Bounfour, 2016; Rogers, 2017), mempengaruhi sebagian besar organisasi dan dianggap sebagai tantangan utama bagi manajer dan pemimpin puncak (Westerman, 2016). Kapabilitas digital menggambarkan kemampuan organisasi untuk

mengimplementasikan solusi digital berdasarkan teknologi informasi yakni menangani proses digitalisasi dapat mengoperasikan, memelihara, dan memajukan solusi digital/Teknologi Informasi (TI)

Parida *et al.*(2016) mendefinisikan kapabilitas TI secara luas merupakan kemampuan usaha untuk menggunakan fungsi dan aplikasi TI dalam aktifitas bisnis, seperti menggunakan *e-mail*, *website*, *e-commerce*, *web conference*, *intranet*, *ekstranet* dan aplikasi TI lainnya termasuk media sosial. Secara lebih spesifik didefinisikan sebagai kemampuan usaha untuk menggunakan beragam teknologi, dalam rangka mendekatkan usaha dengan konsumen sehingga kinerja usaha meningkat (Wang, 2020). Dalam konteks digital, kapabilitas digital dapat didefinisikan sebagai keterampilan, bakat, dan keahlian perusahaan menjalankan teknologi digital untuk mencapai kinerja usaha.

Hasil review literature kapabilitas digital menjelaskan bahwa kapabilitas digital meliputi proses penggunaan, pemeliharaan, dan kemajuan solusi digital membutuhkan kemampuan menggunakan alat digital, untuk menggabungkan sumber daya digital dan fisik, dan untuk mengelola fungsi TI secara umum yaitu, perencanaan TI, desain TI, penganggaran TI, Manajemen TI (Bharadwaj et al., 1999; Mithas et al., 2011; Wang, 2020; Wiesböck & Hess,

2018). Aspek-aspek kunci kapabilitas digital meliputi; (1) *IT infrastructure flexibility*; (2) *IT integration*; (3) *IT business alignment*; (4) *IT management* (Bharadwaj, 2000; Lyver & Lu, 2018; Sabherwal, 1999; Sambamurthy et al., 2003).

c) Memperkuat jaringan yang sudah ada dan menambah jaringan baru dengan berbagai macam pihak

Pada strategi ini UKM dikampung Kuliner Citangkil Kota Cilegon diharapkan dapat terus menjalin hubungan baik dengan berbagai macam pihak termasuk termasuk supplier, mitra bisnis diberbagai daerah diseluruh Indonesia pada umumnya, termasuk jaringan dengan perusahaan investasi. Dengan citra baik yang dimiliki usaha maka jaringan akan semakin mudah untuk dibentuk dan dikembangkan. Sedangkan jaringan dengan perusahaan investasi sangat berguna untuk meningkatkan modal kerja yang sekarang dibutuhkan. Jaringan dengan perusahaan investasi juga bermanfaat sebagai langkah antisipasi jika perekonomian Indonesia mengalami krisis yang menuntut perusahaan untuk manambah dana bagi keberlangsungan usaha.

2) Strategi W - O

Strategi W-O adalah strategi yang bertujuan memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Strategi W-O terdiri dari:

a) Meningkatkan modal kerja untuk pembiayaan operasional dan memperluas distribusi

Modal merupakan salah satu urat nadi bagi kelancaran suatu usaha, jika modal suatu usaha sehat dan dilaksanakan dengan manajemen yang baik maka ada jaminan usaha tersebut akan tumbuh berkembang. Bagi pelaku UKM sebagai usaha yang baru tumbuh diperlukan modal tambahan untuk meningkatkan kinerja usaha. Menambah kapasitas mesin produksi, bahan baku dan tenaga kerja untuk produksi, Hal ini sangat penting untuk menghemat biaya produksi jika produksi dilakukan dalam skala yang besar. Jika terjadi penghematan maka bisa dialokasikan ke peningkatan kesejahteraan karyawan sehingga motivasi bekerja semakin tinggi. Menambah karyawan juga penting untuk mengisi berbagai posisi manejer yang selama ini ditangani langsung oleh owner. Apabila sudah ada yang menggantikan owner pada posisi ini, maka owner dapat berfikir fokus terhadap hal-hal yang bersifat strategis untuk pengembangan usaha, karena tidak disibukkan oleh hal-hal yang bersifat teknis. Paparan di atas jelas membutuhkan tambahan dana untuk merealisasikannya. Dengan demikian peningkatan modal kerja merupakan suatu keniscayaan untuk mengembangkan usaha kedepan.

b) Peningkatan Kualitas SDM

Sumberdaya manusia yang baik akan

membuat usaha lebih mudah untuk menghasilkan produk yang baik pula. Perusahaan harus memberlakukan sumberdaya manusia sebagai aset penting. Pelaku UKM menghadapi beberapa kendala terkait dengan sumberdaya manusia. Kendala tersebut antara lain kekurangan jumlah SDM, kinerja yang masih kurang serta ketidakpuasan yang muncul akibat gaji yang masih minim. Kendala-kendala yang ada akan menjadi batu sandungan bagi perkembangan usaha. Tetapi kendala tersebut akan teratasi dengan peningkatan kualitas SDM dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan kinerja, serta mengatasi kinerja yang masih kurang. Sedangkan kendala ketidakpuasan yang muncul akibat *salary* yang masih minim dapat diatasi dengan pemberian *reward*. Menyertakan karyawan mengikuti *training* baik untuk meningkatkan *soft skill* maupun *hard skill* juga penting untuk dilakukan, hal ini akan memberikan hasil positif. Dengan demikian karyawan akan merasa diperhatikan. Oleh karena itu, harus lebih menggiatkan pengembangan SDM melalui pelatihan dan aktivitas pengembangan SDM.

3) Strategi S – T

Strategi S-T adalah strategi yang menggunakan kekuatan usaha untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal, yakni:

a) **Memperluas pasar yang sudah ada**

Strategi ini dilakukan untuk merebut celah pasar yang belum tergarap atau memperluas jangkauan pasar ke wilayah-wilayah baru dengan memenuhi permintaan pasar. Sebab, salah satu yang menentukan posisi suatu usaha di pasar adalah seberapa besar usaha yang bersangkutan menguasai pasar. Potensi yang dimiliki UKM Citangkil sangat mendukung untuk melakukan strategi ini. Karena disekeliling mereka sudah beroperasi banyak perusahaan raksasa.

4) **Strategi W-T**

Strategi W-T adalah strategi yang bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal yang dimiliki untuk mnghindari ancaman lingkungan yakni:

a) **Melakukan perencanaan produksi dan efisiensi biaya**

Fungsi produksi yang baik pada suatu usaha harus menciptakan barang dan jasa sesuai dengan kebutuhan masyarakat pada waktu, harga dan jumlah yang tepat. Karena itu, agar fungsi produksi dapat berperan dengan baik, perencanaan produksi merupakan hal yang penting untuk dilakukan. Bagi pelaku UKM hal ini menjadi semakin penting terutama dari dua sisi. *Pertama*, sisi eksternal, kondisi ekonomi Indonesia belum stabil akibat tekanan pandemik yang berpengaruh terhadap daya beli konsumen. *Kedua*, dari sisi internal, kurangnya fasilitas kantor, keterbatasan jumlah SDM serta SOP yang masih sederhana. Suatu usaha harus melakukan

perencanaan produksi dan efisiensi biaya untuk menekan biaya seperti biaya produksi dan biaya operasional. Perencanaan produksi meliputi keputusan-keputusan yang menyangkut dan berkaitan dengan masalah-masalah pokok yang meliputi: jenis produk yang dibuat, jumlah yang akan diproduksi dan proses, dengan demikian dapat menentukan biaya yang akan terpakai dalam proses produksi serta kegiatan-kegiatan pendukungnya dapat melakukan efisiensi biaya.

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari matriks EFE dan IFE dapat disusun matriks IE (*Internal Eksternal*). Skor total dari matriks IFE adalah sebesar 2, 957. Hal ini menggambarkan bahwa UKM sektor kuliner di Cilegon berada dalam kondisi internal rata-rata. Sedangkan untuk matriks EFE diperoleh sebesar 2,784 yang menggambarkan bahwa kondisi sedang. Setelah dipadukan dalam matriks IE, posisi matriks tersebut berada pada Sel V yang menggambarkan bahwa UKM berada dalam kondisi internal dan eksternal sedang atau rata-rata. Strategi yang dapat digunakan untuk usaha yang berada pada Sel V adalah strategi pertahankan dan pelihara (*hold and maintain*), yaitu berupa penetrasi pasar dan pengembangan produk. Adapun strategi detail berdasarkan hasil matrik SWOT bagi pengembangan usaha UMKM Kuliner kota Cilegon adalah Strategi S-O yaitu Menjaga citra usaha dimata konsumen, Memperkuat kapabilitas digital,

Memperkuat jaringan yang sudah ada dan menambah jaringan baru dengan berbagai macam pihak. Strategi W-O adalah dengan Meningkatkan modal kerja untuk pembiayaan operasional dan memperluas distribusi, serta Peningkatan Kualitas SDM. Strategi S-T adalah dengan Memperluas pasar yang sudah ada, Strategi W-T adalah Melakukan perencanaan produksi dan efisiensi biaya.

Saran

Saran yang dapat diberikan sehubungan dengan penelitian ini adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk yang dapat dituangkan dalam Kebijakan pemerintah kota Cilegon. Maka selanjutnya diperlukan program aksi yang lebih nyata untuk mendorong program tersebut seperti mengadakan workshop dan pendampingan berkelanjutan terkait pengembangan produk baru (memproduksi varian produk kuliner baru). Dan yang tak kalah penting dalam upaya penetrasi pasar adalah membangun pusat belanja oleh-oleh kuliner Cilegon dan membuat aplikasi belanja online oleh-oleh kota Cilegon. Tindak lanjut atas program-program tersebut adalah diperlukan kegiatan pembinaan yang berkelanjutan dari perguruan tinggi terhadap UMKM kuliner Cilegon.

DAFTAR PUSTAKA

- Arofahtiani, R.(2021). Strategi Adaptasi UMKM Kuliner pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus: Rumah Makan Haji Masduki, Kota Pekalongan).
- Aryansah, J. E., Mirani, D., & Martina, M. (2020). Strategi Bertahan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah Sektor Kuliner Di Masa Pandemi Covid-19. *Applicable Innovation of Engineering and Science Research (AVoER)*, 323-329.
- Badan Ekonomi Kreatif. (2019). *Opus Ekonomi Kreatif Outlook 2019*.
- Badan Pusat Statistik. (2020). *Perkembangan Pariwisata dan Transportasi Nasional Desember 2019*. *Berita Resmi Statistik*, 13, 1–
- Bank Indonesia. (2015). *Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Kerjasama LPPI dengan Bank Indonesia*.
- Bismala, Lila dan Handayani, Susi. (2014). *Model Manajemen UMKM Berbasis Analisis SWOT*. *Prosiding Seminar Nasional PB3I ITM 2014*.
- Eunike, K., & Utama, L. (2021). Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Umkm Bidang Kuliner Pada Masa Pandemi COVID–19. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(3), 771-781.
- Ezizwita, E., & Sukma, T. (2021). Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Bisnis Kuliner Dan Strategi Beradaptasi di Era New Normal. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dharma Andalas*, 23(1), 51-63.
- Freddy Rangkuti, (2013). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama).
- Hertina, D., Hendiarto, S., & Wijaya, J. H. (2021). Dampak Covid-19 Bagi Umkm Di Indonesia Pada Era New Normal. *Jurnal Pengabdian Dharma Laksana*, 3(2), 110-116.

- J. Howkins, (2001). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas* (1st ed), Penguin Books, London.
- Jufra, A. A. (2020). Studi Pemulihan Dan Pengembangan Ekonomi Kreatif Sub-Sektor Kuliner Pasca Pandemi (Covid-19) Dalam Menunjang Pertumbuhan Ekonomi Di Provinsi Sulawesi Tenggara. *Mega Aktiva: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 9(2), 116-131.
- Laura Hardilawati, W. (2020). Strategi Bertahan UMKM di Tengah Pandemi Covid-19. *Jurnal Akuntansi dan Ekonomika*, 10(1), 89-98.
- Parhuniarti, P. (2021). Strategi Pengembangan UMKM Sektor Kuliner Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Kota Mataram (Doctoral dissertation, Universitas_Muhammadiyah_Mataram)
- Pratiwi, A. I. (2021). "Startup": Bisnis Kuliner Rintisan di Masa Pandemi Covid-19. *Emik*, 4(1), 1-18.
- Pusat Penelitian Badan Keahlian DPR RI. (2020). Dampak COVID-19 terhadap Perlambatan Ekonomi Sektor UMKM. Bidang Ekonomi dan Kebijakan Publik. Info Singkat
- Santia, Tira. 2020. Industri Makanan dan Minuman Paling Terdampak Virus Corona. <https://www.liputan6.com/bisnis/read/4211947/industri-makanan-dan-minuman-paling-terdampak-virus-corona>.
- Satari, Tb. Fiki C. dan Nabila Asad. (2017). Model Strategi Pengembangan Wirausaha & Ekonomi Kreatif di Tingkat Kota (Pemetaan per Kecamatan) di Bandung, dengan Pendekatan Ekosistem Ekonomi Kreatif, SWOT, Identifikasi Peran (Pentahelix) Stakeholders dan Rencana Implementasinya. Riset Fundamental Unpad. Universitas Padjajaran.
- Sugiyono. (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Susilawati et al. (2020). Impact of COVID-19's Pandemi on the Economy of Indonesia. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*. Universitas Sumatera Utara. Medan
- Susilowati, I. H. (2021). Bauran Pemasaran UMKM Sektor Kuliner Kota Bogor Di Masa Pandemi Covid 19. *Jurnal Pemasaran Kompetitif*, 4(3), 282-291
- Utami, B. A., & Kafabih, A. (2021). Sektor Pariwisata Indonesia di Tengah Pandemi Covid 19. *Jurnal Dinamika Ekonomi Pembangunan*, 4(1), 383-389.