

Bekasi City Government's Strategy In Developing Food And Beverage MSMEs In The Digital Era

Strategi Pemerintah Kota Bekasi Dalam Pengembangan UMKM Makanan Minuman Pada Era Digital

Dian Kartika Sari^{1*}, Ma'mun Sarma², Sugeng Budiharsono³

Institut Pertanian Bogor^{1,2,3}

diankartikasari@apps.ipb.ac.id¹, msarma@apps.ipb.ac.id², budiharsonos@yahoo.com³

*Corresponding Author

ABSTRACT

This study aims to determine the characteristics of food and beverage SMEs in Bekasi City, internal and external factors in the management of food and beverage SMEs in Bekasi City and formulate the government's strategy in developing food and beverage SMEs in the digital era in Bekasi City. The types of data used are primary and secondary data. Primary data were obtained from in-depth interviews and filling out questionnaires. Primary data is processed using Internal Factor Evaluation (IFE) and External Factor Evaluation (EFE) analysis, Internal External (IE) Matrix and A'WOT analysis. Secondary data was obtained from policy regulations, publications from related agencies, books, journals and other relevant literature sources. The results showed that Bekasi City has an advantage in the strength sub factor. In the IE matrix, the development of food MSMEs in the digital era in Bekasi City is in quadrant IV with the Grow and Build strategy. From the results of the SWOT matrix assessment, 7 alternative strategies were obtained, which after calculating using the AHP method, the alternative strategy with the highest points is related to the establishment of a digital business ecosystem for MSMEs.

Keywords: Food And Beverages MSME, Digital Business Ecosystem, SWOT, AHP

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan di Kota Bekasi dan berfokus kepada UMKM makanan minuman. Sebagai salah satu kota yang memiliki berbagai keunggulan dalam usaha UMKM makanan minuman, Bekasi masih memiliki hambatan dalam pengelolaan UMKM. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui karakteristik UMKM makanan minuman di Kota Bekasi, faktor internal dan eksternal dalam pengelolaan UMKM makanan minuman di Kota Bekasi serta merumuskan strategi pemerintah dalam pengembangan UMKM makanan minuman pada era digital di Kota Bekasi. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara mendalam serta pengisian kuesioner. Data primer diolah dengan menggunakan analisis *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *Eksternal Factor Evaluation* (EFE), Matriks Internal Eksternal (IE) serta analisis SWOT dan AHP. Data sekunder diperoleh dari regulasi kebijakan, publikasi instansi terkait, buku, jurnal serta sumber literatur lain yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kota Bekasi memiliki keunggulan pada sub faktor kekuatan. Pada matriks IE, pengembangan UMKM makanan pada era digital di Kota Bekasi berada pada kuadran IV dengan strategi *Grow and Build*. Dari hasil penilaian matriks SWOT didapat 7 alternatif strategi, dimana setelah dilakukan perhitungan menggunakan metode AHP, Alternatif strategi dengan poin tertinggi adalah terkait pembentukan ekosistem bisnis digital bagi UMKM.

Kata Kunci: UMKM Makanan Minuman, Ekosistem Digital Bisnis, SWOT, AHP

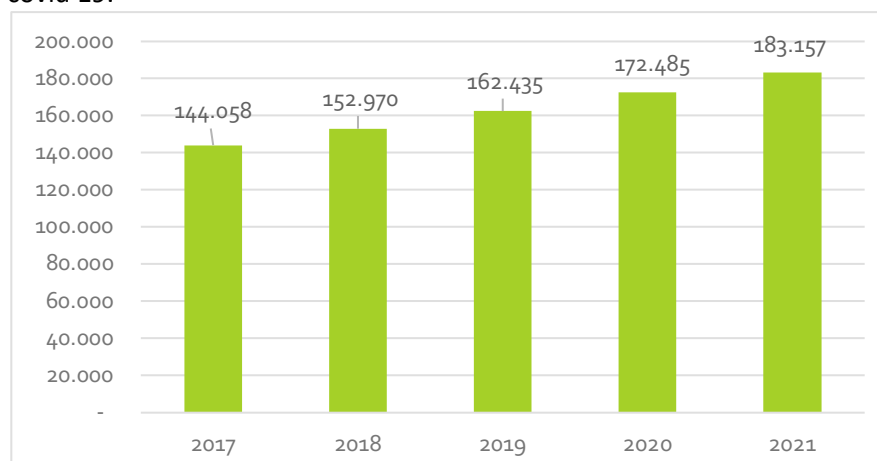
1. Pendahuluan

Perkembangan teknologi yang terjadi secara cepat dan *massive* telah merambah ke berbagai bidang dimana internet merupakan salah satu perwujudan pengembangan teknologi di dunia. Dalam sektor ekonomi, ekonomi digital sendiri terbentuk oleh para pelaku usaha yang menggunakan informasi digital dan jejaring internet untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, memperbesar jangkauan pasar, dan mengurangi biaya operasional (Rillo, 2018). Contoh paling umum dari kegiatan ekonomi digital di masyarakat adalah melakukan jual beli

melalui pasar *online* atau *e-commerce*. Pemerintah pusat maupun daerah gencar memberikan dorongan agar pelaku UMKM dapat berkontribusi dan *onboarding* kedalam ekosistem digital, sehingga dapat terjadi peningkatan daya saing dan value penjualan produk. Menurut penelitian Wardhana (2015) *Digital marketing* berpengaruh hingga 78% terhadap keunggulan bersaing UMKM dalam memasarkan produknya. Konsep mengenai ekosistem kewirausahaan ini diperkenalkan oleh Daniel Isenberg (2011) yang menyatakan bahwa ekosistem kewirausahaan didukung oleh 6 faktor, yaitu *Policy, Infrastructure, Cultural, Human Capital, Market* dan *Finance*. Semua aktor dalam elemen ini harus menjadi satu kesatuan dan saling menopang. Menurut Abdurrohm (2021), beberapa keunggulan penjualan dengan metode online atau digital diantaranya adalah menghubungkan pelaku dengan konsumen tanpa terkendala jarak dan waktu, metode pemasaran lebih hemat serta pelaku usaha dapat bersaing dengan perusahaan besar.

Salah satu jenis usaha UMKM yang cenderung stabil adalah sektor pengolahan makanan minuman. Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UKM, Indonesia memiliki jumlah pelaku UMKM sebanyak 65,5 juta unit pada tahun 2019. Apabila dibandingkan dengan sektor usaha lain seperti fashion atau kerajinan tangan, pangsa pasar usaha makanan minuman akan terus berkembang secara dinamis karena merupakan kebutuhan pokok masyarakat. Jawa Barat merupakan provinsi dengan UMKM makanan minuman terbesar di Indonesia dengan jumlah 791.435 unit (BPS, 2019). Namun sayangnya Usaha mikro dan kecil sangat jarang berkembang menjadi usaha menengah atau besar dalam waktu singkat (Sorama & Joensuu, 2016). Padahal pemerintah melalui Kementerian Koperasi dan UKM telah menetapkan penciptaan UMKM naik kelas (*Scaling Up*) dan peningkatan daya saing UMKM di pasar domestik global sebagai arah kebijakan UMKM nasional 2020 – 2024.

Permasalahan yang sama juga terjadi di Kota Bekasi, Jawa Barat. Sebagai kota yang berbatasan langsung dengan DKI Jakarta, Kota Bekasi memiliki potensi yang besar dari sisi besaran jumlah penduduk, jumlah pelaku UMKM, kemudahan akses transportasi, ketersediaan infrastruktur dan sarana teknologi. Selain itu, Kota Bekasi merupakan kota dengan jumlah pelaku UMKM makanan minuman terbesar kedua di Jawa Barat. Besarnya jumlah penduduk tentu saja berpengaruh terhadap kebutuhan konsumsi makanan masyarakat. Hal tersebut diimbangi dengan kenaikan Jumlah pelaku UMKM makanan minuman di Kota Bekasi secara signifikan. Pelaku usaha makanan minuman, khususnya UMKM makanan minuman semakin bersaing untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Dapat dilihat pada Gambar 1, jumlah pelaku UMKM makanan minuman di Kota Bekasi terus bergerak naik meskipun di tahun 2019 – 2020 terjadi pandemic covid 19.



Gambar 1. Jumlah UMKM Makanan Minuman Kota Bekasi Tahun 2017 - 2021

Jika ditinjau dari keterhubungan dengan media pemasaran digital, penguatan ekosistem UMKM digital serta peningkatan skala usaha, potensi – potensi tersebut diatas seharusnya

merupakan hal yang dapat memacu pengembangan UMKM makanan minuman. Namun berdasarkan data dari Dinas Koperasi dan UMKM Kota Bekasi tahun 2021, tercatat hanya 7 (tujuh) unit UMKM saja yang berhasil *scaling up*. Hal ini sangat disayangkan mengingat sumber daya yang ada dapat dikelola secara lebih optimal. Peran pemerintah merupakan salah satu aspek yang dapat mempengaruhi iklim usaha pada suatu daerah. Berdasarkan uraian diatas maka tujuan penelitian ini adalah (1) Mendeskripsikan karakteristik dan kondisi perkembangan usaha pelaku UMKM makanan minuman di Kota Bekasi pada era digital (2) Menganalisis faktor – faktor eksternal dan internal dalam pengelolaan UMKM makanan minuman pada era digital di Kota Bekasi serta (3) Merumuskan strategi pemerintah Kota Bekasi dalam pengembangan UMKM makanan minuman pada era digital.

2. Tinjauan Pustaka

Pengertian Strategi

menurut Argyris dalam Rangkuty (2001) Strategi merupakan respon secara terus-menerus dan adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi. Dalam konteks pengembangan UMKM makanan minuman pada suatu daerah, bentuk strategi yang dibutuhkan merupakan hasil kolaborasi antara kondisi pelaku UMKM makanan minuman di lapangan dengan kebijakan – kebijakan pemerintah serta upaya – upaya yang telah dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Ekosistem Bisnis Digital

Terdapat beberapa pengertian mengenai ekosistem bisnis, satu diantaranya adalah pengertian yang disampaikan oleh Moore (1996) bahwa ekosistem bisnis adalah komunitas ekonomi yang didukung oleh fondasi organisasi dan individu yang berinteraksi. konsep mengenai ekosistem dalam kewirausahaan ini diperkenalkan oleh Daniel Isenberg (2011) yang menyatakan bahwa ekosistem kewirausahaan didukung oleh 6 faktor, yaitu *Policy, Infrastructure, Cultural, Human Capital, Market* dan *Finance*. Semua aktor dalam elemen ini harus menjadi satu kesatuan dan saling menopang.

3. Metode Penelitian

Penelitian dilakukan di Kota Bekasi, Jawa Barat. Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dari olah data hasil wawancara (*in depth interview*) dengan menggunakan kuesioner kepada narasumber ahli di masing – masing bidang yang terkait tema penelitian serta kepada pelaku UMKM makanan minuman di Kota Bekasi. Data sekunder diperoleh dari dokumen dan laporan – laporan organisasi perangkat daerah di lingkup Pemerintah Kota Bekasi serta studi pustaka berupa studi peraturan perundang – undangan, review kajian, buku dan informasi yang relevan dengan tema penelitian. Sampel pada penelitian terbatas kepada pelaku UMKM makanan minuman yang merupakan binaan Dinas Koperasi UMKM Kota Bekasi yang telah menjadi anggota paguyuban ‘UMKM Mamin’ Kota Bekasi selama 5 (lima) tahun sejak tahun 2018 – 2022 dengan jumlah 50 (lima puluh) pelaku UMKM.

Dalam penentuan narasumber ahli pada penelitian ini akan menggunakan metode *purposive sampling*. Adapun narasumber yang dipilih sebanyak 5 orang. 2 orang narasumber merupakan aparatur pada Dinas Koperasi dan UMKM, 1 orang aparatur Bappelitbangda, 1 orang dari pihak akademisi (dosen) serta 1 orang narasumber yang merupakan ketua paguyuban UMKM Makanan Minuman Kota Bekasi. Output akhir dari penelitian ini adalah untuk menentukan strategi bagi pemerintah dalam pengembangan UMKM makanan minuman pada era digital di Kota Bekasi. Implementasi manajemen strategi dalam organisasi public diharapkan dapat mampu membantu untuk mewujudkan visi misi organisasi (Oja, 2016). Manajemen strategi merupakan proses formulasi dan Teknik implementasi strategi. Terdapat tiga tahapan

dalam kerangka formulasi strategi yaitu tahap masukan, tahap analisis dan tahap pengambilan keputusan (David, 2011). Metode pengolahan analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis deskriptif, matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE), Matriks Internal Eksternal (IE), analisa Strength, Weakness, Opportunity, Threat (SWOT) dan analisis *Analytic Hierarchy Process* (AHP)

Tabel 1. Metode Pengolahan dan Analisis Data

No	Tujuan Penelitian	Jenis Data	Sumber Data	Metode Analisis Data	Output
1	Mendeskripsikan perkembangan usaha dan Karakteristik pelaku UMKM makanan minuman di Kota Bekasi	- Data primer (kuesioner) - Data sekunder (studi literatur, dll)	- Kuesioner kepada responden - Data pada Dinas UMKM Kota Bekasi	Analisis Deskriptif	Karakteristik UMKM mamin di Kota Bekasi serta keterhubungannya dengan media pemasaran digital
2	Menganalisis faktor internal dan eksternal dalam pengelolaan UMKM makanan minuman pada era digital di Kota Bekasi	- Data primer (Kuesioner) - Data sekunder (studi literatur dan data terkait UMKM Kota Bekasi)	Kuesioner dengan responden sampel pelaku UMKM makanan minuman	Matriks IFE dan EFE	Faktor internal dan eksternal dalam pengelolaan UMKM mamin pada era digital di Kota Bekasi
3	Merumuskan strategi pemerintah dalam pengembangan UMKM makanan minuman pada era digital di Kota Bekasi	Data primer (wawancara terstruktur)	Wawancara perwakilan UMKM mamin binaan dan Dinas UMKM serta Bapelitbangda Kota Bekasi	SWOT dan AHP	Arahan dan rekomendasi strategi pemerintah dalam pengembangan UMKM mamin pada era digital di Kota Bekasi

4. Hasil Dan Pembahasan

Karakteristik dan Kondisi Perkembangan Usaha Pelaku UMKM Makanan di Kota Bekasi

Dari total responden sebanyak 50 orang, responden perempuan berjumlah 44 (empat puluh empat) orang atau sebanyak 88% sementara responden laki – laki sebanyak 6 (enam) orang atau sebesar 12%. Dari proporsi usia, responden dengan rentang usia produktif 30 – 40 tahun menempati posisi tertinggi sebanyak 28 (dua puluh delapan) orang atau sebesar 56%. Sementara itu, berdasarkan tingkat pendidikan responden berlatar pendidikan S1 memiliki jumlah tertinggi dengan. jumlah 44 (empat puluh empat) orang atau 33%. Dalam hitungan jumlah pegawai, sebanyak 48 (empat puluh delapan) responden hanya memiliki 1 – 5 orang pegawai.

Dari 50 responden yang telah mengisi kuesioner, 70% diantaranya atau sebanyak 35 orang telah menggunakan metode pemasaran campuran, baik online maupun offline, dimana pelaku usaha tetap memiliki toko fisik sekaligus memasarkan usahanya melalui marketplace atau secara digital. Namun dalam hal penggunaan media pemasaran online, pelaku usaha masih lebih nyaman menggunakan status *whatsapp* daripada *ecommerce*. Hal ini sebenarnya sangat disayangkan mengingat jangkauan *whatsapp* status hanya terbatas pada kontak personal pelaku usaha saja, sementara untuk bisa meningkatkan status dan mempertahankan usaha, marketplace memiliki jangkauan jejaring konsumen yang lebih luas. Selain itu, beberapa kondisi yang menjadi penghalang adalah terkait tingkat ketahanan makanan, karena sebagian besar produksi UMKM merupakan makanan yang daya tahannya belum terlalu lama, serta pelaku

UMKM sendiri belum berani untuk stocking produk dalam jumlah besar, baik karena masih sempitnya lingkup pemasaran maupun terkendala oleh permodalan.

Pemerintah Kota Bekasi melalui Dinas Koperasi dan UMKM telah berkolaborasi dan berupaya membantu pelaku UMKM agar dapat mempertahankan usahanya di tengah pandemi Covid 19 serta meningkatkan skala usaha pada tahun – tahun mendatang. Hal ini sejalan dengan penelitian Tambunan (2008) bahwa upaya pengembangan UMKM merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah dan masyarakat. Dalam hal ini, bentuk dukungan yang diberikan oleh Pemerintah Kota Bekasi dalam pengembangan usaha UMKM diantaranya berupa pelatihan, pendampingan dan konsultasi usaha serta fasilitasi lokasi usaha berupa bazar dan bursa UMKM. Selain itu, perlu adanya kolaborasi dan dukungan dari berbagai pihak seperti perbankan, LSM, perguruan tinggi dan komponen lainnya dalam pembentukan ekosistem bisnis digital. Moore (1998) dalam Budiharsono (2021) menyatakan bahwa Ekosistem Bisnis merupakan sistem yang diperluas dari organisasi yang saling mendukung; komunitas pelanggan, pemasok, produsen utama dan pemangku kepentingan lainnya seperti pembiayaan, asosiasi perdagangan, Lembaga pemerintah serta lembaga berkepentingan lainnya.

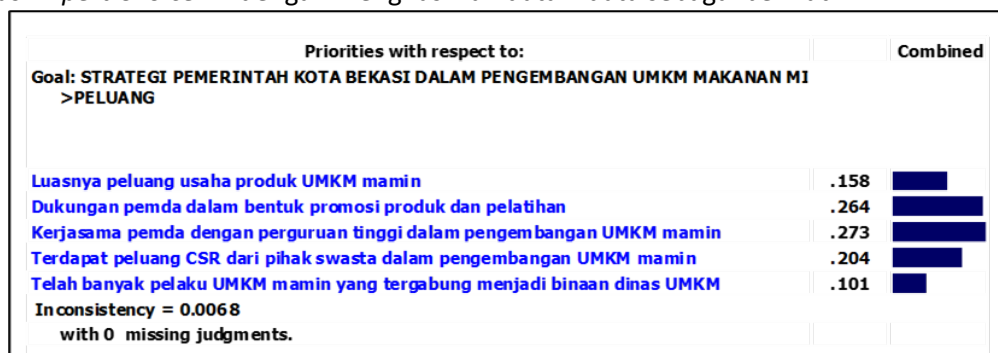
Faktor eksternal dan internal dalam pengelolaan UMKM makanan minuman pada era digital di Kota Bekasi

Tabel 2. Faktor Internal dan Eksternal Dalam Pengelolaan UMKM Makanan Minuman Pada Era Digital di Kota Bekasi

Kekuatan (<i>Strength</i>)		Kelemahan (<i>Weakness</i>)	
1	Kemudahan akses terhadap pengadaan sumber bahan baku	1	Masih rendahnya kemampuan pelaku usaha dalam meningkatkan jaringan distribusi produk
2	Didukung Sarana Prasarana, Infrastruktur dan jangkauan komunikasi yang memadai	2	Masih terbatasnya outlet – outlet pemasaran pelaku usaha
3	Promosi digital cukup mudah dilakukan karena hampir semua pelaku usaha dan konsumen telah terhubung akses internet	3	Kurangnya modal untuk peningkatan usaha
4	Daerah terjangkau oleh akses <i>delivery online</i> dan ekspedisi sehingga memudahkan proses pengiriman produk	4	Masih kurangnya mindset pelaku usaha dalam pola pengembangan usahanya
5	Tingginya minat dan keinginan pelaku UMKM untuk meningkatkan skala usaha	5	<i>Awareness</i> dan kemampuan SDM terhadap pemasaran digital masih perlu ditingkatkan
Peluang (<i>Opportunity</i>)		Ancaman (<i>Threats</i>)	
1	Luasnya peluang pasar produk UMKM makanan minuman dalam dan luar negeri karena sifatnya yang dinamis dan inovatif	1	Ketatnya persaingan baik dari produk retail di pusat perbelanjaan atau pabrik serta <i>ecommerce</i> yang menghadirkan produk dengan jenis relative sama namun dengan harga yang lebih murah
2	Dinas UMKM rutin melakukan promosi produk UMKM baik offline maupun online	2	Kurang kondusifnya iklim usaha akibat pandemi covid 19

3	Terdapat beberapa perguruan tinggi yang melakukan kerjasama dengan pemerintah daerah terkait pengembangan teknologi dan metode pemasaran	3	Ekosistem digital UMKM Makanan minuman masih belum berjalan dengan optimal
4	Terdapat pihak – pihak swasta seperti Perusahaan atau pengelola pusat perbelanjaan yang memberikan peluang CSR bagi pengembangan UMKM	4	Gempuran produk UMKM makanan minuman dari daerah sekitar
5	Telah banyak pelaku UMKM makanan minuman yang tergabung menjadi UMKM binaan Dinas UMKM sehingga mudah untuk melakukan pendataan dan peningkatan kompetensi UMKM		

Faktor internal dan eksternal akan tersebut dianalisis dengan metode AHP dan SWOT, dimana dalam metode ini faktor subjektifitas penilaian terhadap faktor – faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) dapat direduksi (Osuna dan Aranda, 2017). Data yang telah dikumpulkan kemudian diolah dengan menggunakan aplikasi *Expert Choice* 11 dengan menghasilkan data – data sebagai berikut:



Gambar 2. Penilaian Komponen SWOT Pengembangan UMKM Makanan Minuman pada Era Digital di Kota Bekasi

Berdasarkan perhitungan perbandingan berpasangan pada gambar diatas, dapat terlihat bahwa faktor Kekuatan (0,518) merupakan faktor dengan nilai terbesar. Jika kekuatan dikelola secara optimal maka akan dapat menguatkan proses pengembangan UMKM makanan minuman ke arah yang lebih baik. Guna mengukur tingkat kepentingan dan pengaruh faktor-faktor internal dan eksternal terhadap pengembangan UMKM makanan minuman pada era digital di Kota Bekasi akan dilakukan analisa dengan IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*) yang pembobotannya menggunakan AHP dengan hasil perhitungan sebagai berikut:

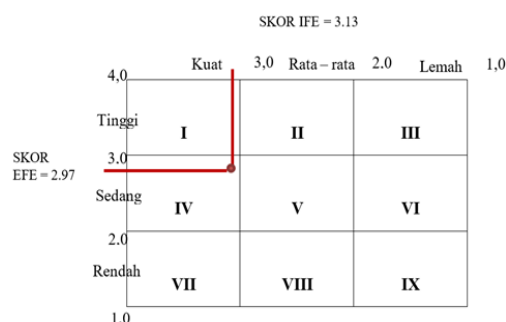
Tabel 3. Faktor Internal dan Eksternal Dalam Pengelolaan UMKM Makanan Minuman Pada Era Digital di Kota Bekasi

SWOT	Bobot SWOT	Faktor SWOT	Bobot Sub Faktor
Kekuatan	0,518	1. Kemudahan bahan baku	0,063
		2. Dukungan sarana prasarana infrastruktur	0,228
		3. Promosi digital cukup mudah dilakukan	0,149
		4. Daerah terjangkau oleh akses delivery online dan kurir ekspedisi	0,108
			0,451

5. Tingginya minat dan keinginan pelaku UMKM untuk meningkatkan skala usaha		
Kelemahan	0,084	1. Rendahnya kemampuan pelaku UMKM dalam distribusi produk
		0,160
		0,211
		2. Masih terbatasnya outlet – outlet pemasaran pelaku usaha
		0,295
Peluang	0,338	3. Kurangnya modal untuk peningkatan usaha
		0,144
		4. Masih kurangnya mindset pelaku usaha dalam pola pengembangan usahanya
		0,190
		5. <i>Awareness</i> dan kemampuan SDM terhadap kualitas produk dan kemasan
Ancaman	0,061	1. Luasnya pasar produk UMKM makanan minuman
		0,158
		2. Pemda melalui Dinas UMKM rutin melakukan promosi produk UMKM
		0,264
		3. Kerjasama pelatihan dengan perguruan tinggi
		0,204
		4. Pihak swasta yang memberikan CSR
		0,101
		5. Banyak Pelaku UMKM yang telah bergabung menjadi binaan
		1. Ketatnya persaingan baik dari produk retail dari pusat perbelanjaan atau pabrik serta <i>ecommerce</i>
		0,267
		2. Kurang kondusifnya iklim usaha akibat pandemi covid 19
		0,135
		3. Ekosistem digital UMKM Makanan minuman masih belum berjalan dengan optimal
		0,457
		4. Gempuran produk UMKM makanan minuman dari daerah sekitar
		0,141

Pada sub faktor kekuatan, minat dan upaya pelaku UMKM dalam meningkatkan usahanya atau scale up mendapatkan bobot terbesar (0,451). Hal ini menjadi penting karena dengan minat serta keinginan pelaku usaha untuk terus belajar dan memperbaiki usahanya, tentu akan memberi dampak positif bagi perkembangan usahanya. Pada sub faktor kelemahan, faktor dominan adalah terkait masalah permodalan (0,295). Permodalan menjadi permasalahan utama bagi pelaku usaha mikro kecil dan menengah. Pada sub faktor peluang, kerjasama dengan perguruan tinggi terkait pemberian pelatihan menjadi peluang dengan nilai perhitungan terbesar (0,273) karena dinilai secara signifikan mempengaruhi kemampuan dan pemahaman pelaku UMKM terhadap berbagai ilmu baru yang bersifat dinamis. Sementara untuk sub faktor ancaman belum terbentuknya ekosistem digital UMKM makanan minuman menjadi hal yang perlu mendapat perhatian (0,457), dimana keberhasilan pengembangan UMKM merupakan kerjasama dan kolaborasi berbagai pihak.

Strategi Pemerintah Kota Bekasi Dalam Pengembangan UMKM Makanan Minuman Pada Era Digital



Gambar 3. Matriks Internal Eksternal

Matriks IE diatas dihitung dengan menggabungkan jumlah skor pada analisis IFE dan EFE. Matriks IE didapatkan dari total matriks IFE sebesar 3.13 yang diposisikan pada sumbu X serta matriks EFE yang diletakan pada posisi sumbu Y dengan skor sebesar 2,97 Selanjutnya berdasarkan hasil analisis IFE EFE, dilakukan plotting skor dengan posisi kuadran IV.

Berdasarkan Gambar 3 terlihat bahwa pengembangan UMKM makanan minuman pada era digital di Kota Bekasi berada pada sel IV dengan kondisi yang masih termasuk kedalam *Grow and build* dimana strategi yang cocok diterapkan adalah *market penetration* (penetrasi pasar), *market development* (pengembangan pasar) dan *product development* (pengembangan produk). Posisi nilai IFE cenderung kuat sementara nilai EFE sedang. Hal ini menggambarkan faktor – faktor eksternal perlu perhatian dan penanganan lebih intens daripada faktor internal. Tahapan selanjutnya mencocokkan hasil analisa dengan menggunakan matriks SWOT dengan penggambaran sebagai berikut

Tabel 4. Matriks SWOT Pengembangan UMKM Makanan Minuman

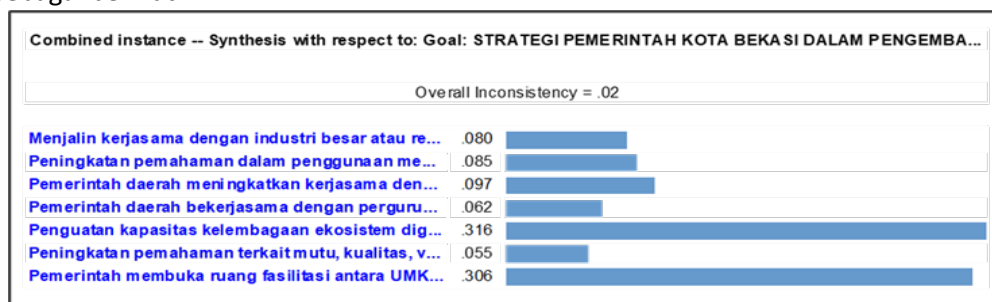
	Internal	Strength	Weakness
	Eksternal	1. Kemudahan bahan baku 2. Dukungan sarana prasarana infrastruktur 3. Promosi digital cukup mudah dilakukan 4. Daerah terjangkau oleh akses delivery online dan kurir ekspedisi 5. Tingginya minat dan keinginan pelaku UMKM untuk meningkatkan skala usaha	1. Rendahnya kemampuan pelaku UMKM dalam distribusi produk 2. Masih terbatasnya outlet – outlet pemasaran pelaku usaha 3. Kurangnya modal untuk peningkatan usaha 4. Masih kurangnya mindset pelaku usaha dalam pola pengembangan usahanya 5. <i>Awareness</i> dan kemampuan SDM terhadap kualitas produk dan kemasan
		SO	WO
	Opportunity 1. Luasnya pasar produk UMKM makanan minuman 2. Pemda melalui Dinas UMKM rutin melakukan promosi produk UMKM 3. Kerjasama pelatihan dengan perguruan tinggi 4. Pihak swasta yang memberikan CSR 5. Banyak Pelaku UMKM yang telah bergabung menjadi binaan	1. Menjalin kerjasama dengan industry besar agar dapat menjadikan produk UMKM sebagai bahan baku supplier utama (S1, O4) 2. Peningkatan penggunaan teknologi serta kemudahan akses, sarana dan prasarana guna peningkatan produksi dan memperluas pasar (S1, S2, S3, S4, O1)	3. Pemerintah daerah meningkatkan kerjasama dengan pihak swasta seperti perusahaan atau pusat perbelanjaan dalam fasilitasi outlet pemasaran atau sentra UMKM agar promosi lebih menjangkau masyarakat (O2, O4, W1, W2) 4. Pemerintah Daerah bekerjasama dengan perguruan tinggi membuat program dan pelatihan khususnya terkait risiko bisnis dan pengembangan usaha, agar pelaku UMKM dapat mandiri dan <i>scale up</i> (O3, O5, W4)
	Threat	ST	WT
	1. Ketatnya persaingan baik dari produk retail dari pusat perbelanjaan atau pabrik serta <i>ecommerce</i> 2. Kurang kondusifnya iklim usaha akibat pandemi covid 19 3. Ekosistem digital UMKM Makanan minuman masih belum berjalan dengan optimal	5. Penguatan kapasitas kelembagaan ekosistem digital UMKM (T3, S5)	6. Peningkatan pemahaman terkait mutu, variasi dan kualitas produk, packaging yang menarik serta pemasaran digital dengan cakupan yang lebih luas (T1, T4, W5) 7. Pemerintah memberi ruang fasilitasi antara UMKM dengan lembaga keuangan (W3, T2)

4. Gempuran produk UMKM
makanan minuman dari daerah
sekitar

Penjelasan tentang 7 (tujuh) alternatif strategi kebijakan yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

1. Strategi SO Menjalin kerjasama dengan industry besar agar dapat menjadikan produk UMKM sebagai bahan baku atau supplier (S1, O4) dan Peningkatan penggunaan teknologi serta kemudahan akses, sarana dan prasarana guna peningkatan produksi dan memperluas pasar (S1, S2, S3, S4, O1)
2. Strategi WO Pemerintah daerah meningkatkan kerjasama dengan pihak swasta seperti perusahaan atau pusat perbelanjaan dalam fasilitasi outlet pemasaran atau sentra UMKM agar promosi lebih menjangkau masyarakat (O2, O4, W1, W2) dan Pemerintah Daerah bekerjasama dengan perguruan tinggi membuat program dan pelatihan khususnya terkait risiko bisnis dan pengembangan usaha, agar pelaku UMKM dapat mandiri dan scale up (O3, O5, W4).
3. Strategi ST Penguatan kapasitas kelembagaan ekosistem digital UMKM agar dapat memaksimalkan upaya pengembangan usaha (T3, S5)
4. Strategi WT. Peningkatan pemahaman terkait mutu, variasi dan kualitas produk, packaging yang menarik serta pemasaran digital dengan cakupan yang lebih luas (T1, T4, W5) dan Pemerintah memberi ruang fasilitasi antara UMKM dengan lembaga keuangan (W3, T2).

Selanjutnya untuk tahap pengambilan keputusan, ditentukan prioritas menggunakan metode AHP yang diolah dengan aplikasi *expert choice* sehingga menghasilkan hirarki strategi dengan nilai sebagai berikut:



Gambar 4. Matriks Internal Eksternal

Kombinasi faktor internal dan eksternal pada Gambar 4 menghasilkan perhitungan perbandingan berpasangan dimana penguatan kapasitas kelembagaan ekosistem digital UMKM menjadi prioritas 1 dengan bobot 0,316. Hal ini dapat dipahami mengingat pentingnya peran berbagai pihak dalam menggerakkan berbagai elemen yang berperan dalam proses pengembangan ini. Pelaku usaha, pemerintah daerah, pemerintah pusat, Lembaga keuangan, media, Lembaga pendidikan swasta dan masyarakat berperan penting dalam memajukan UMKM.

5. Penutup

Dari total responden sebanyak 50 orang, responden perempuan memiliki jumlah lebih besar yaitu sebanyak 44 orang. Responden usia muda mendominasi sebanyak 28 orang. Sementara itu, berdasarkan tingkat pendidikan responden berlatar pendidikan S1 mendominasi dengan jumlah sebanyak 44 orang. Dalam memasarkan usahanya, pelaku UMKM dominan telah menggunakan mix method antara konvensional dan digital, namun sayangnya pemasaran dengan whatsapp status masih lebih dominan digunakan daripada memasarkan produk pada *marketplace*. Hal ini dikarenakan masih minimnya pengetahuan pelaku UMKM, serta kendala terkait permodalan. Perhitungan SWOT menghasilkan nilai IFE sebesar 3.13 sementara untuk EFE menghasilkan nilai 2.97. Hasil kombinasi perhitungan menjadikan titik posisi berada pada

kuadran IV yaitu grow and build dimana strategi yang akan diaplikasikan adalah penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar. Untuk perhitungan prioritas strategi digunakan metode perbandingan berpasangan dimana pembentukan kelembagaan ekosistem digital UMKM sebagai prioritas pertama. Pada perhitungan matriks IE maupun perbandingan berpasangan pada alternatif strategi dari matriks SWOT, terdapat kesesuaian arahan kebijakan. Sehingga penilaian pada penelitian ini saling mendukung kepada arah kebijakan yang sama.

Penelitian ini hanya berfokus pada pelaku UMKM makanan minuman sehingga pada penelitian selanjutnya perlu dilakukan penelitian pada seluruh sektor UMKM agar didapat metode dan strategi pengembangan UMKM pada era digital di Kota Bekasi secara menyeluruh.

Daftar Pustaka

- Abdurrohim D. (2021). *Pengembangan UMKM (Kebijakan, Strategi, Digital Marketing dan Model Bisnis UMKM)*. Bandung : Refika Aditama
- [BPS] Badan Pusat Statistik. (2020). *Industri Mikro dan Kecil di Masa Pandemi Covid 19 2020*. Jakarta : Badan Pusat Statistik.
- [BPS] Badan Pusat Statistik. (2020). *Industri Mikro dan Kecil di Masa Pandemi Covid 19 2020*. Jakarta : Badan Pusat Statistik.
- Budiharsono S. (2022). *Teori Pengembangan Ekonomi Lokal*. Bogor : IPB Press.
- David F.R. (2011). *Strategic Management Concept and Cases. 13th Edition. Pearson Education Inc.*
- Isenberg D. (2011). *The Entrepreneurship Ecosystems Strategy as a New Paradigm of Economics Policy: Principle for Cultivating Entrepreneurship*. Babson Global
- Oja H. (2016). Penerapan Manajemen Strategi Dalam Mewujudkan Kinerja Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Societas*. 5(1), 1 – 11.
- Osuna E, Aranda A. (2007). *Combining SWOT and AHP Techniques for Strategic Planning*. ISAHF: 1 – 8.
- Rangkuti, F. (2015). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Cetakan ke Sepuluh. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rillo A. (2018). *Understanding the Digital Economy: What Is It and How Can It Transform Asia? News and Events of Asian Development Bank*. Asian Development Bank.
- Sorama K, Joensuu-Salo S. (2016). *A Case Study of Entrepreneurial Ecosystem Related to Growth Firms. Proceedings of the 11th European conference on innovation and entrepreneurship*. 15, 754 – 761.
- Tambunan T. (2008). *SME development, economic growth, and government intervention in a developing country: The Indonesian Story*. *Journal of International Entrepreneurship*. Vol 6(1). 147-167.
- Tapscott D. (1996). *The Digital Economy Promise and Peril in The Age of Networked Intelligence*. New York : McGraw Hill.
- Wardhana A. (2015). Strategi Digital Marketing dan Implikasinya Pada Keunggulan Bersaing UKM di Indonesia. *Prosiding Seminar nasional*. 2(1), 62-76.