

Analisis SWOT dan Framework Implementasi Strategi Pengembangan UMKM

Fadlurrahman¹⁾, Eny Boedi Orbawati²⁾, Rani Pajrin³⁾, Ari Mukti⁴⁾, Budi Rahardjo⁵⁾

^{1), 2)}Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Universitas Tidar

³⁾Program Studi Hukum, Universitas Tidar

⁴⁾Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Universitas Tidar

⁵⁾Program Studi Manajemen, Universitas Tidar

Email Korespondensi : fadlurrahman@untidar.ac.id

ABSTRACT

Magelang City UMKM actors operate in three fields, namely industry, services and trade. The development of UMKM actors in Magelang City from 2020 to 2022 experienced fluctuations. UMKM players are encouraged to expand their marketing through market places. The emergence of various digital platforms indicates that UMKM players are in the era of globalization. The development of UMKM which is accompanied by environmental changes must be adjusted to appropriate strategies such as SWOT analysis approach. The aim of this research is create a model or framework for implementing UMKM development strategies in Magelang City. The research method is qualitative with a SWOT analysis approach (identification of strengths, weaknesses, opportunities and threats). The location of the research was in Magelang City. Informants were selected using a purposive sampling technique, including heads of UMKM associations, trader coordinators and regional apparatus organizations related to UMKM empowerment. Data collection was carried out by interviews, observation and documentation. This research identified 6 strengths, 7 weaknesses, 7 opportunities and 4 threats. From this identification, 16 strategies were produced in the form of 7 SO strategies, 3 WO strategies, 3 ST strategies, and 3 WT strategies. After that, a strategy implementation framework was formulated which focused on the classification of action planning for UMKM actors by paying attention to SO, WO, ST and WT strategies. All of these strategies are classified into four components, including optimizing the availability of human resources, utilizing external programs and technology, obtaining and using business legality, and forming branding and business characteristics.

Keywords : SWOT analysis, Magelang City UMKM, UMKM Strategy Framework.

ABSTRAK

Pelaku UMKM Kota Magelang bergerak di tiga bidang yaitu industri, jasa dan perdagangan. Perkembangan pelaku UMKM Kota Magelang dari tahun 2020 hingga 2022 mengalami fluktuasi. Pelaku UMKM didorong melakukan perluasan pemasaran melalui market place. Munculnya berbagai platform digital menandakan para pelaku UMKM telah berada di era globalisasi atau dengan kata lain berkontestasi dengan pelaku usaha yang lebih besar. Perkembangan UMKM yang diikuti oleh perubahan-perubahan lingkungan harus disesuaikan dengan strategi yang tepat. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk menciptakan suatu strategi yakni dengan analisis SWOT. Tujuan penelitian ini yaitu untuk menciptakan model atau framework implementasi strategi pengembangan UMKM di Kota Magelang. Metode penelitian yaitu kualitatif dengan pendekatan analisis SWOT (identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman). Lokasi penelitian dilakukan di Kota Magelang. Informan dipilih dengan teknik purposive sampling diantaranya ketua paguyuban UMKM, koordinator pedagang dan organisasi perangkat daerah yang berkaitan dengan pemberdayaan UMKM. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Penelitian ini mengidentifikasi diantaranya 6 kekuatan, 7 kelemahan, 7 peluang, dan 4 ancaman. Dari identifikasi tersebut dihasilkan 16 strategi berupa strategi SO 7 strategi, strategi WO 3 strategi, strategi ST 3 strategi, dan strategi WT 3 strategi. Setelah itu dirumuskan framework implementasi strategi yang difokuskan pada klasifikasi perencanaan tindakan pelaku UMKM dengan memperhatikan strategi SO, WO, ST, dan WT. Semua strategi tersebut diklasifikasikan ke empat komponen diantaranya mengoptimalkan ketersediaan sumber daya manusia, memanfaatkan program eksternal dan teknologi, mendapatkan dan menggunakan legalitas usaha, serta membentuk branding dan ciri khas bisnis.

Kata Kunci : Analisis SWOT, UMKM Kota Magelang, Kerangka Kerja Strategi UMKM.

1. Pendahuluan

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah mendefinisikan antara usaha mikro, usaha kecil maupun usaha menengah. Masing-masing memiliki karakteristik maupun kategori yang keseluruhannya diatur didalam Undang-Undang. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) memiliki tujuan dalam menumbuhkan maupun mengembangkan usahanya dalam rangka membangun perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi yang berkeadilan. Secara prinsip pemberdayaan yang dilakukan harus mengacu pada pertumbuhan kemandirian, kebersamaan serta kewirausahaan; mewujudkan kebijakan publik yang akuntabel, transparan dan berkeadilan; mengembangkan usaha pada potensi daerah serta berorientasi pada pasar; meningkatkan daya saing serta menyelenggarakan perencanaan, pelaksanaan serta pengendalian terpadu.

Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) jumlah UMKM mencapai 64 juta. Namun, secara empiris baru 13 % para pelaku UMKM yang telah melakukan inovasi dalam pemasaran produknya melalui *marketplace*. Pemberdayaan melalui ekosistem digital menjadi keniscayaan bagi setiap pelaku UMKM sehingga kemandirian dan daya saing secara berkelanjutan dapat terwujud. Era 4sasi akan sangat mempengaruhi ekosistem para pelaku usaha karena persaingan pasar tidak hanya dengan pasar domestic melainkan dengan produk-produk dari mancanegara. Perbaikan produktivitas UMKM melalui produktivitas UMKM dengan penerapan teknologi tepat guna yang tetap mempertahankan kriteria UMKM yang merupakan kelompok usaha yang bersifat padat karya (Fatimah, 2011).

Berbagai tantangan para pelaku UMKM dalam meningkatkan daya saing secara berkelanjutan. Tantangan yang muncul dapat bersumber dari faktor internal maupun eksternal. Di masa pandemi covid 19 para pelaku UMKM juga mengalami berbagai tantangan maupun hambatan, dan nyatanya perekonomian Indonesia melemah dan angka kemiskinan pada kuartal pertama tahun 2021 masih mencapai 10,14% (Sujatmiko, Orbawati, Fadlurrahman, dan Mukti, 2023). Padahal sektor UMKM adalah salah satu roda perekonomian terbesar di Indonesia. Menurut Alfrian dan Pitaloka (2020) ada empat strategi yang dilakukan diantaranya: Melakukan pemasaran dengan digital marketing; Memperkuat SDM; Melakukan inovasi kreatif dan Peningkatan pelayanan kepada konsumen.

Pada akhir tahun 2022 Pemerintah Kota Magelang mencatat adanya peningkatan jumlah UMKM dari 6.000 pelaku UMKM menjadi 9.000 Pelaku UMKM. Kenaikan jumlah pelaku UMKM kemudian didorong melakukan perluasan pemasaran melalui *market place* seperti Magelang Smart City (Magesty). Munculnya berbagai platform digital menandakan para pelaku UMKM telah berada di era globalisasi atau dengan kata lain berkontestasi pelaku usaha yang lebih besar. Di satu sisi era globalisasi memberikan dampak positif bagi pelaku UMKM, namun disisi lain berdampak negatif jika pelaku

UMKM tidak bisa memanfaatkan peluang maupun memiliki strategi yang tentunya di dukung oleh kebijakan pemerintah setempat.

Berdasarkan pada observasi dan wawancara awal yang dilakukan, pelaku UMKM khususnya yang bergerak di bidang perdagangan menyatakan bahwasanya saat ini persaingan antar pelaku usaha semakin ketat apalagi dari sisi marketing atau penjualan. Setengah dari pelaku UMKM Kota Magelang masih memasarkan produknya secara konvensional atau dengan membuka lapak tanpa adanya penggunaan teknologi. Selain itu, permasalahan lainnya persaingan tidak hanya antar pelaku usaha yang ada di Kota Magelang saja, namun juga dari luar Kota Magelang yang memiliki produk serupa bahkan dengan retail atau industri besar seperti swalayan ataupun supermarket. Masuknya produk dari luar Kota Magelang juga menandakan telah terjadi persaingan di era pasar bebas sehingga persaingan tak dapat dielakkan (Umairi, Kencana, dan Amaliatulwalidain, 2021). Kemudian permasalahan yang lainnya yaitu kurangnya *branding* terhadap produk yang dimiliki sehingga konsumen tidak cukup tertarik untuk membeli produk yang mereka dagangkan.

Berdasarkan pada kondisi diatas maka penting adanya penelitian mengenai strategi pengembangan UMKM di Kota Megelang dengan tujuan untuk menciptakan model strategi yang tepat dan dapat diterapkan oleh pemangku kepentingan dan pelaku UMKM di Kota Magelang dalam mewujudkan UMKM yang mandiri dan berdaya saing global.

Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan suatu proses atau rangkaian aktifitas manajer atau manajemen puncak pada suatu kelompok/organisasi/lembaga guna merumuskan strategi. Strategi tersebut selanjutnya diimplementasikan dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mulyadi, 2001; Siagian, 2008). Aktifitas dalam manajemen strategi termasuk juga formulasi, implemntasi, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi untuk mencapai tujuan suatu organisasi (David, 2004). Sesuai dengan hal tersebut, Montanari, Daneke & Bracker (1989) dalam Hughes (1998) berpendapat manajemen strategi:

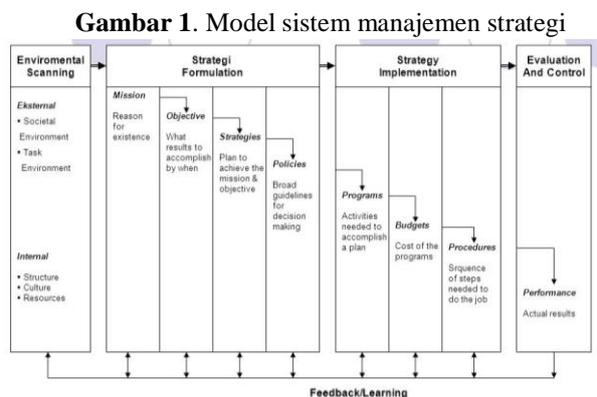
".....aims to integrate the planning function with the overall management task. Beyond this point, there are differing views as to exactly what is entailed in strategic management. As in the private sector, strategic planning involves analyzing the environment for opportunities or cope with threats. In one view, strategic management includes these two aspect of strategic planning and extend strategy development to include strategy implementation and strategic control"

Secara lebih lengkap, Nawawi (2005) memberikan pengertian manajemen strategi ke dalam empat pengertian:

- a. Proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai dengan penetapan cara mengimplementasikannya yang dibuat oleh manajer puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan.
- b. Kegiatan pencapaian tujuan yang sesuai dengan misi organisasi dengan berupaya menumbuh-kembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksplorasi peluang yang muncul.
- c. Arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan strategi yang efektif.
- d. Perencanaan skala besar yang memiliki visi masa depan untuk jangka panjang dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (dasar dan prinsipil).

Manajemen strategi memiliki empat prinsip utama: (1) berjangka panjang, (2) integrasi tujuan dan objektif ke dalam hirarki yang koheren, (3) mengenal manajemen strategi tersebut dan perencanaan bukan terimplementasi mandiri, dan (4) Perspektif eksternal menekankan tidak beradaptasi dengan lingkungan tetapi mengantisipasi dan membentuk perubahan lingkungan (Bozeman & Straussman, 1990 dalam Hughes (1998).

Wheelen dan Hunger (2012) menggambarkan model proses manajemen strategi dengan komponennya sebagai berikut:



Sumber: Wheelen dan Hunger (2012)

Manajemen strategi terdiri atas empat komponen, yaitu environmental scanning (internal dan eksternal), strategy formulation (mission, objective, strategies, policies), strategy implementation (programs, budgets, procedurs), serta evaluation dan control (performance) atau evaluasi kinerja. Salah satu tools dalam manajemen strategi yaitu dengan pendekatan analisis SWOT. Jogiyanto dalam Sanjaya (2020) mengatakan SWOT memiliki beberapa tujuan, diantaranya mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal dan dijadikan sebagai input untuk merancang proses agar berjalan optimal, efektif, dan efisien, menganalisis suatu kondisi dimana akan diciptakan sebuah rencana untuk melakukan sesuatu, mengetahui keuntungan dan keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan, menganalisis prospek perusahaan, sebagai persiapan apabila terdapat permasalahan dikemudian hari, dan sebagai persiapan

untuk menghadapi adanya kemungkinan dalam perencanaan pengembangan di dalam perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut, maka analisis SWOT memiliki beragam manfaat bagi organisasi ataupun program yang akan dijalankan, diantaranya sebagai pedoman atau panduan untuk menyusun berbagai kebijakan strategis, menjadi bentuk bahan evaluasi kebijakan strategis, memberikan tantangan ide-ide, dan memberikan informasi mengenai kondisi organisasi (Sanjaya, 2020).

Konsepsi UMKM

UMKM merupakan suatu jenis usaha yang didirikan oleh pribadi dan memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 200 juta (Nayla, 2014). Sementara itu Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang UMKM, menjelaskan bahwa usaha mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memiliki kriteria usaha mikro (Tambunan, 2009). UMKM dikategorikan dengan nilai kekayaan bersih atau nilai asset tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau hasil penjualan tahunan dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Usaha mikro adalah unit usaha yang memiliki aset paling banyak Rp.50 juta tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha dengan hasil penjualan tahunan paling besar Rp.300 juta.
- b. Usaha kecil dengan nilai aset lebih dari Rp. 50 juta sampai dengan paling banyak Rp.500 juta tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp.300 juta hingga maksimum Rp.2.500.000, dan.
- c. Usaha menengah adalah perusahaan dengan nilai kekayaan bersih lebih dari Rp.500 juta hingga paling banyak Rp.100 milyar hasil penjualan tahunan di atas Rp.2,5 milyar sampai paling tinggi Rp.50 milyar.

UMKM adalah unit usaha produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha di semua sektor ekonomi. Pada prinsipnya, pembedaan antara Usaha Mikro (UMI), Usaha Kecil (UK), Usaha Menengah (UM), dan Usaha Besar (UB) umumnya didasarkan pada nilai aset awal (tidak termasuk tanah dan bangunan), omset rata-rata per tahun, atau jumlah pekerja tetap. Namun definisi UMKM berdasarkan tiga alat ukur ini berbeda menurut negara. Karena itu, memang sulit membandingkan pentingnya atau peran UMKM antar negara (Tambunan, 2012).

UMKM merupakan kelompok usaha yang paling cepat berkembang dan tahan terhadap guncangan krisis ekonomi. Perkembangan UMKM dapat diklasifikasikan menjadi tiga tahap, diantaranya: (1) livelihood activities, merupakan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang digunakan sebagai kesempatan kerja untuk mencari nafkah, yang lebih umum biasa disebut sektor informal, contohnya pedagang kaki lima; (2) micro enterprise, merupakan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang memiliki sifat pengrajin tetapi belum memiliki sifat kewirausahaan; dan (3) small dynamic enterprise,

merupakan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan mampu menerima pekerjaan subkontrak dan ekspor (Rahmana, 2009).

Metode penelitian yaitu kualitatif dengan pendekatan analisis SWOT yakni mengidentifikasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*). SWOT merupakan sebuah pendekatan awal (*preliminary stages*) untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal dengan cara mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam rangka menciptakan keputusan dalam perencanaan manajemen strategi (Srivastava, Kulshreshtha, Mohanty, Pushpangadan, & Singh, 2005; Aslan, Cinar, & Ozen, 2014; David, 2004; Yuan, 2013).

Kotler & Keller (2009) berpendapat bahwa organisasi perlu menganalisis faktor lingkungan internal yaitu kekuatan dan kelemahan yang nantinya dapat dimanfaatkan ketika bertemu dengan peluang ataupun ancaman eksternal. Analisis SWOT mendasar pada logika memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan secara bersamaan turut meminimalkan kelemahan dan ancaman (Rangkuti, 2009).

Guna mempermudah dalam menganalisis kondisi organisasi, maka perlu untuk membentuk matriks SWOT yang dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2. Matriks SWOT

	Faktor Internal	Kekuatan (S) Daftarkan faktor-faktor internal	Kelemahan (W) Daftarkan faktor-faktor internal
Faktor Eksternal			
	Peluang (O) Daftarkan faktor-faktor eksternal	Strategi (S-O) Buat strategi disini yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi (W-O) Buat strategi disini yang memanfaatkan peluang mengatasi kelemahan
	Ancaman (T) Daftarkan faktor-faktor eksternal	Strategi (S-T) Buat strategi disini yang menggunakan kekuatan untuk meminimalkan ancaman	Strategi (W-T) Buat strategi disini yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2009)

Lokasi penelitian dilakukan di Kota Magelang. Informan dipilih dengan teknik purposive sampling diantaranya ketua paguyuban UMKM, koordinator pedagang dan organisasi perangkat daerah yang berkaitan dengan pemberdayaan UMKM.

2. Pembahasan

Identifikasi SWOT: Situasi Internal-Eksternal UMKM Kota Magelang

Berdasarkan data yang dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Magelang, perkembangan UMKM mengalami fluktuasi khususnya pelaku UMKM. Tercatat bahwa dari tahun 2020 hingga 2022, pelaku UMKM mengalami peningkatan namun dipenghujung tahun 2022 mengalami penurunan namun tidak terlalu signifikan. Pelaku UMKM tersebut bergerak di tiga bidang, diantaranya bidang industri, jasa, dan perdagangan. Berikut sebaran jumlah pelaku UMKM Kota Magelang.

Tabel 1. Jumlah sebaran pelaku UMKM Kota Magelang

Kecamatan/Kelurahan	Perdagangan			Jasa			Industri		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Magelang Selatan	2.309	2.354	1.909	492	530	480	616	794	718
Rejowinangun Selatan	512	501	426	112	123	111	115	154	148
Magersari	532	618	448	107	120	104	94	140	118
Jurangombo Utara	150	223	170	36	61	48	94	115	83
Jurangombo Selatan	212	239	227	59	71	72	106	93	111
Tidar Utara	653	485	448	140	107	108	99	163	152
Tidar Selatan	250	288	190	38	48	37	108	129	106
Magelang Utara	1.115	1.103	1.096	352	406	409	466	490	570
Wates	272	272	251	83	106	100	89	101	110
Potrobangsari	333	258	229	107	96	86	98	128	120
Kedungsari	197	205	235	38	71	81	130	65	133
Kramat Utara	126	159	155	52	62	58	77	88	93
Kramat Selatan	187	209	226	72	71	84	72	108	114
Magelang Tengah	2.140	2.080	1.827	577	649	609	596	687	742
Kemirirejo	171	213	190	61	66	65	40	70	64
Cacaban	440	312	301	120	112	120	117	140	144
Rejowinangun Utara	497	472	431	137	148	127	170	228	220
Magelang	263	323	289	93	110	108	78	88	99
Panjang	375	373	299	85	97	85	96	97	133
Gelangan	394	387	317	81	116	104	95	64	82
Kota Magelang	5.564	5.537	4.832	1.421	1.585	1.498	1.678	1.971	2.030

Sumber: datago.magelangkota.go.id

Pemerintah Kota Magelang berupaya untuk terus mendorong pelaku UMKM dapat berkembang di era globalisasi, khususnya dengan memanfaatkan penggunaan teknologi. Secara sadar ataupun tidak sadar, globalisasi teknologi memaksa pelaku UMKM untuk lebih inovatif karena persaingan semakin ketat. Persaingan antar pelaku UMKM tidak lagi berada di ranah lokal, namun nasional bahkan internasional untuk produk yang serupa. Salah satu langkah Pemerintah Kota Magelang untuk menciptakan iklim positif bagi pelaku UMKM yakni program Magelang Keren atau Kelurahan Entrepreneurship Center dengan berfokus pada pelatihan SDM, pelatihan manajemen, fasilitasi perijinan, perbaikan produk, pendampingan berkelanjutan, IKM center, maupun fasilitasi permodalan (ppid.magelangkota.go.id, 2023).

Perkembangan UMKM yang diikuti oleh perubahan-perubahan lingkungan harus disesuaikan dengan strategi yang tepat. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk menciptakan suatu strategi yakni SWOT. Pendekatan SWOT digunakan untuk menganalisis kondisi lingkungan internal organisasi (*strengths-weaknesses*) dan kondisi eksternal organisasi (*opportunities-threats*) dalam hal ini UMKM. Pada tataran internal, *strengths* (kekuatan) merupakan kelebihan yang dimiliki oleh organisasi, sedangkan *weakness* (kelemahan) merupakan kekurangan organisasi yang harus direduksi atau diminimalisir. Kemudian tataran eksternal, *opportunities* (peluang) merupakan hal yang dapat digunakan oleh organisasi, sedangkan *threats* (ancaman) merupakan hal yang harus dihindari. Berikut tabel 2 yang menggambarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman UMKM di Kota Magelang

Tabel 2. Kekuatan dan Kelemahan UMKM Kota Magelang

Strengths (kekuatan)	Weakness (kelemahan)
1. Jumlah pelaku UMKM yang besar sebanyak 8.360 di tahun 2022	1. Banyak pelaku UMKM yang kurang menguasai teknologi
2. Produk kuliner memiliki ciri khas Kota Magelang	2. Permodalan usaha bagi pelaku UMKM skala kecil

<ol style="list-style-type: none"> 3. Harga produk relatif murah 4. Sebagian pelaku UMKM memiliki sertifikat izin usaha 5. Memiliki konsumen tetap 6. Lokasi usaha yang strategis 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Kemampuan dalam membranding produk belum baik 4. Cakupan pemasaran yang belum luas 5. Ketersediaan bahan baku yang kurang 6. Masih terdapat pelaku UMKM yang belum memiliki sertifikat izin usaha 7. Kemampuan manajemen keuangan yang belum baik
Opportunitas (peluang)	Threats (ancaman)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerjasama dengan retail nasional 2. Tersedia digital market place yang bisa diakses secara gratis untuk memasarkan produk skala nasional 3. Dukungan program pelatihan dari Pemkot Magelang 4. Dukungan fasilitas perijinan dari Pemkot Magelang 5. Tersedia IKM center 6. Dukungan pameran UMKM dari Pemkot Magelang 7. Tersedia platform lokal (digital market place) dari Pemkot Magelang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persaingan dengan produk luar daerah yang ada di Kota Magelang 2. Belum banyak pelaku UMKM yang bekerjasama dengan toko lokal atau retail nasional 3. Persaingan produk yang ada di digital market place 4. Persaingan antar pelaku usaha dengan produk yang sama

Sumber: diolah oleh peneliti (2023)

Pelaku UMKM Kota Magelang memberikan sumbangsih yang signifikan bagi peningkatan perekonomian daerah sebesar 60% khususnya di sektor jasa. Kota Magelang sendiri terkenal dengan sebagai kota jasa berupa jasa perdagangan, jasa kesehatan, jasa sosial, dan jasa pengolahan sampah (Prokompim, 2021). Pada tahun 2022, Pemerintah Kota Magelang mengklaim bahwa UMKM Kota Magelang mampu menyerap 12.122 tenaga kerja dengan omzet mencapai Rp. 1,2 trilliun di sepanjang tahun 2022 (Ginting, 2023). Hal ini menandakan bahwa meskipun para pelaku UMKM mengalami masa sulit khususnya pada saat pandemi Covid-19 kurang lebih selama dua tahun, tetapi UMKM tetap bisa bangkit dan memberikan kontribusi bagi daerah.

Pelaku UMKM Kota Magelang mengalami berbagai macam tantangan dalam mengembangkan usahanya. Namun UMKM Kota Magelang tetap tumbuh dan berkembang yang ditandai dengan bertambahnya jumlah pelaku UMKM dari tahun ke tahun, tercatat pada tahun 2022 terdapat 8.360 pelaku UMKM Kota Magelang dari

tiga sektor yakni perdagangan, jasa, dan industri yang tersebar di seluruh wilayah Kota Magelang. Sektor perdagangan memiliki jumlah pelaku UMKM yang lebih besar, diikuti oleh sektor industri dan sektor jasa. Salah satu bidang yang ada di sektor perdagangan yaitu perdagangan bidang kuliner yang memiliki pelaku terbanyak. Apabila mengunjungi Kota Magelang, maka akan terlihat di setiap sudut kota dipenuhi oleh para pelaku kuliner dan terpusat di alun-alun Kota Magelang yang menjadi lokasi strategis bagi pelaku UMKM kuliner Kota Magelang. Kota Magelang memiliki ciri khas tersendiri pada produk kulinernya misalnya criping, getuk, sop senerek, dan kupat tahu. Selain itu, harga yang ditawarkanpun relatif sangat terjangkau bagi semua kalangan. Di sisi lain, para pelaku UMKM ketiga sektor tersebut sebagian besar telah memiliki sertifikat izin usaha secara legal. Hal demikian menjadi kekuatan (strength) bagi para pelaku UMKM Kota Magelang.

Sementara itu, berbagai kelemahan (weakness) yang dimiliki oleh para pelaku UMKM Kota Magelang juga turut menjadi hambatan bagi perkembangan usaha, diantaranya kurangnya kemampuan menguasai perkembangan teknologi, masalah permodalan usaha khususnya UMKM skala kecil, produk yang belum memiliki branding yang baik, area atau cakupan pemasaran yang masih sangat terbatas, bahan baku yang kurang tersedia di wilayah Kota Magelang, tidak memiliki sertifikat izin usaha yang layak, dan kemampuan manajemen bisnis yang belum matang. Dari aspek teknologi, masih banyak pelaku UMKM yang tidak memanfaatkan teknologi dalam mengembangkan bisnis misalnya untuk melakukan pemasaran ataupun mencari pelatihan secara online. Hal ini dikarenakan pelaku UMKM belum terbiasa dan masih merasa nyaman dengan cara konvensional. Padahal apabila bisa dimanfaatkan dengan baik, maka teknologi sebetulnya sangat membantu dalam pengembangan usaha. Kemudian dari aspek modal, banyak pelaku UMKM yang merasa sulit mengembangkan usaha dikarenakan modal yang dimiliki masih minim, sedangkan support modal dari investor ataupun pemerintah belum menyentuh semua kalangan dikarenakan kurang dalam mengakses informasi atau ketidaktahuan untuk mencari investor.

Kemudian apabila melihat kondisi eksternal berupa peluang (opportunities) yang ada, seharusnya para pelaku UMKM dapat menangkap atau memanfaatkan peluang tersebut dengan baik untuk mengembangkan usahanya. Adapun beberapa peluang yang berhasil dihimpun diantaranya terdapat kerjasama dengan retail skala nasional, akses terhadap digital market place secara gratis, dan dukungan berbagai program dari Pemerintah Kota Magelang. Salah satu retail terbesar di Indonesia yang tersebar di beberapa titik di Kota Magelang yakni Indomaret. Indomaret di berbagai daerah bekerjasama dengan pemerintah setempat untuk memasarkan produk UMKM lokal, begitupun yang terjadi di Kota Magelang. Beberapa produk khususnya kuliner Kota Magelang telah ter-display di gerai Indomaret yang ada di Kota Magelang. Tentunya ini membantu para pelaku UMKM

untuk mendapatkan pasar (konsumen) yang lebih luas dan cepat. Selain pemasaran atau pengenalan produk yang ada di Indomaret, pelaku UMKM sebetulnya bisa lebih luas memasarkan produknya melalui digital market place yang dapat diakses secara gratis oleh siapapun, misalnya shopee, tokopedia, bukalapak, facebook market place, dan lain-lain. Penggunaan digital market place tersebut sangat efektif dalam mencakup pasar yang lebih luas tanpa perlu memasarkan produk secara konvensional. Bahkan akan sangat membantu dalam hal efisiensi biaya dan waktu. Tak hanya itu, Pemerintah Kota Magelang juga membentuk berbagai program untuk membantu pelaku UMKM misalnya berupa program pelatihan, fasilitas perizinan usaha, dukungan pameran usaha, adanya IKM center, dan adanya platform digital market place lokal yang dapat digunakan secara bebas oleh para pelaku UMKM.

Kondisi eksternal lainnya yang mempengaruhi perkembangan UMKM Kota Magelang dapat kita lihat dari aspek ancaman (threats). Ancaman ini akan sangat mempengaruhi pelaku UMKM apabila tidak segera diatasi. Adapun beberapa ancaman yang terdapat diantaranya persaingan antar pelaku usaha lokal dengan produk yang sama, persaingan dengan produk luar Kota Magelang namun terdistribusi di Kota Magelang, persaingan produk yang ada di digital market place, dan masih banyak pelaku UMKM yang belum melakukan kerjasama dengan toko lokal atau retail nasional. Hal yang wajar apabila terjadi persaingan produk baik secara lokal maupun nasional, khususnya yang terjadi di platform digital (market place). Para pelaku UMKM kembali lagi harus menegaskan keunikan produk yang ditawarkan dan memperkuat branding yang dilakukan agar calon konsumen semakin tertarik.

Strategi Pengembangan UMKM Kota Magelang

Berdasarkan identifikasi SWOT yang telah dilakukan, maka rekomendasi strategi untuk mengembangkan UMKM Kota Magelang tertuang dalam tabel 9. Prinsip dasar penciptaan strategi tersebut yaitu memaksimalkan kekuatan dan memanfaatkan peluang (SO), memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan (WO), menggunakan kekuatan untuk meminimalkan ancaman (ST), serta mengelola kelemahan dan meminimalkan ancaman (WT). Maka dari itu, terdapat 16 strategi yang dikelompokkan ke dalam empat kategori, yaitu SO tiga strategi, WO tiga strategi, ST tiga strategi, dan WT tiga strategi.

Tabel 3. Matriks SWOT strategi pengembangan UMKM Kota Magelang

STRENGTHS (S)	WEAKNESS (W)
1. Jumlah pelaku UMKM yang besar sebanyak 8.360 di tahun 2022	1. Banyak pelaku UMKM yang kurang menguasai teknologi
2. Produk kuliner memiliki ciri khas Kota Magelang	2. Permodalan usaha bagi pelaku UMKM skala kecil
3. Harga produk relatif	3. Kemampuan dalam membranding produk

murah 4. Sebagian pelaku UMKM memiliki sertifikat izin usaha 5. Memiliki konsumen tetap 6. Lokasi usaha yang strategis	belum baik 4. Cakupan pemasaran yang belum luas 5. Ketersediaan bahan baku yang kurang 6. Masih terdapat pelaku UMKM yang belum memiliki sertifikat izin usaha 7. Kemampuan manajemen keuangan yang belum baik
<p>Strategi (S-O)</p> 1. Memanfaatkan jumlah anggota UMKM untuk membentuk paguyuban dan bekerjasama dengan retail nasional dan berkoordinasi dengan pemerintah dalam hal pelatihan dan fasilitas perijinan (S1, O1, O3, O4) 2. Menonjolkan ciri khas produk UMKM melalui pameran dan yang disediakan pemerintah (S2, O6) 3. Memanfaatkan platform lokal sebagai market place untuk produk khas Kota Magelang (S2, O7) 4. Sharing resources antara pelaku UMKM, Pemkot, dan swasta (S1, O1, O3, O4, O5, O6) 5. Memanfaatkan legalitas usaha untuk bekerjasama dengan retail nasional (S4, O1) 6. Mengarahkan konsumen tetap ke IKM center untuk pembelian produk (S5, O5) 7. Memadukan lokasi usaha yang strategis dan memanfaatkan digital market place sebagai wadah promosi (S7, O1, O7)	<p>Strategi (W-O)</p> 1. Memanfaatkan dukungan pemerintah untuk pengembangan usaha dan kapasitas pelaku UMKM (O3, O4, O5, O6, W1, W2, W3, W4, W6, W7) 2. Memanfaatkan kerjasama dengan retail dan digital market place guna mengembangkan cakupan pemasaran (O1, O2, O7, W4) 3. Memanfaatkan digital market place untuk menemukan bahan baku secara online (O2, W5)
<p>Strategi (S-T)</p> 1. Memanfaatkan jaringan pelaku	<p>Strategi (W-T)</p> 1. Meningkatkan branding produk

<p>UMKM dan paguyuban untuk saling sharing produk dalam konteks perluasan pemasaran guna menekan persaingan (S1, T1, T3, T4)</p> <p>2. Menonjolkan ciri khas produk dan harga kompetitif untuk menarik konsumen (S2, S3, T1, T3, T4)</p> <p>3. Memanfaatkan legalitas usaha untuk bekerjasama dengan toko lokal dan retail nasional (S4, T2)</p>	<p>untuk meminimalisir persaingan produk (W3, T1, T3, T4)</p> <p>2. Meningkatkan kemampuan teknologi guna memperluas pemasaran dan meningkatkan penjangkauan konsumen di berbagai wilayah baik offline dan online (W1, W4, T1, T3, T4)</p> <p>3. Memperoleh legalitas agar dapat bekerjasama dengan toko lokal atau retail nasional (W6, T1)</p>
--	--

Sumber: diolah oleh peneliti (2023)

Strategi strengths-opportunities (SO): tujuh strategi dibuat dengan menggunakan kekuatan pelaku UMKM untuk memanfaatkan peluang yang sebetulnya telah tersedia. Pelaku UMKM perlu menggunakan resources sebagai contoh sumber daya manusia dengan memanfaatkan jumlah keanggotaan UMKM yang mencapai 8.360 pelaku untuk memperkuat posisi guna menangkap berbagai peluang yang ada seperti program-program yang disediakan pemerintah dan juga swasta. Para pelaku UMKM juga bisa membentuk suatu paguyuban baru atau memperkuat paguyuban yang telah ada. Selain itu agar produk lokal UMKM Kota Magelang semakin dikenal masyarakat luas, maka perlu untuk menonjolkan ciri khas yang mewakili Kota Magelang melalui pameran atau bazar, pemasaran online, dan boot yang tersedia di toko retail. Memiliki lokasi usaha yang strategis merupakan salah satu unsur penunjang bagi pelaku UMKM dalam memasarkan produk, namun memanfaatkan digital market place juga tidak kalah penting agar produk yang diperdagangkan mendapat pasar yang lebih luas. Selanjutnya legalitas usaha juga dapat digunakan dalam menjalin kerjasama eksternal.

Strategi weakness-opportunities (WO): salah satu kelemahan pelaku UMKM khususnya skala kecil, yakni kurangnya informasi dalam mengembangkan usaha dikarenakan kemampuan dalam mengakses informasi tersebut masih rendah. Di satu sisi pemerintah telah menciptakan berbagai program bagi pelaku UMKM, namun di sisi lain informasi program-program tersebut tidak selalu sampai ke para pelaku UMKM, sehingga usaha yang dijalankan tidak berkembang secara signifikan. Oleh sebab itu langkah awal yang dapat dilakukan pelaku UMKM yaitu meningkatkan kemampuan dalam mengakses informasi agar dapat memanfaatkan berbagai program dari pemerintah ataupun dari swasta (bila ada). Selain itu, pelaku UMKM juga harus meningkatkan kemampuan dalam menggunakan teknologi agar mampu memasarkan

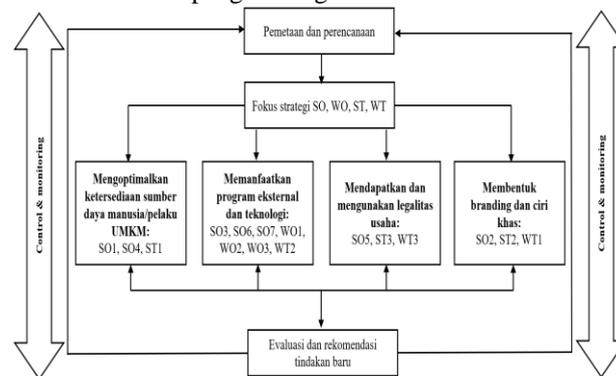
produk secara online atau mencari informasi terkait ketersediaan bahan baku dalam produknya.

Strategi strengths-threats (ST): perkembangan UMKM di Kota Magelang memberikan arah yang positif bagi para pelaku UMKM itu sendiri. Pembentukan paguyuban ataupun memperkuat paguyuban yang sudah ada merupakan langkah yang dapat ditempuh sebagai wadah koordinasi guna berbagi (sharing) informasi, karena pada dasarnya tidak ada pelaku UMKM yang sukses tanpa bantuan dari orang lain termasuk juga dari para pelaku UMKM lainnya. Mereka ataupun paguyuban memiliki ciri khas tersendiri misalnya produk yang diperdagangkan. Ciri khas tersebut dapat ditonjolkan guna menarik konsumen.

Strategi weakness-threats (WT): persaingan antar pelaku UMKM adalah hal yang lumrah baik secara lokal maupun nasional. Hal yang perlu difikirkan yaitu apa yang bisa dilakukan untuk meminimalisir persaingan tersebut. Maka dari itu, perlu menonjolkan ciri khas misalnya dalam konteks branding produk. Branding pada suatu produk mempunyai fungsi vital agar konsumen yakin terhadap pilihannya. Branding juga berarti menegaskan profil usaha yang dimiliki oleh pelaku UMKM. Apabila brand sudah terbentuk dengan kuat, maka mulailah untuk memasarkan secara luas baik secara offline maupun online dengan memanfaatkan kerjasama dengan berbagai pihak.

Berdasarkan pada strategi SO, WO, ST, dan WT tersebut, maka implementasi strategi dapat dilakukan dengan mengadopsi *framework* sebagai berikut (Orbawati, Fadlurrahman dan Mukti, 2021):

Gambar 3. Framework implementasi strategi pengembangan UMKM



Sumber: Orbawati, et. al., (2021) dan diolah oleh peneliti (2023)

Framework atau kerangka kerja tersebut diadopsi dari penelitian Orbawati, et. al, (2021) yang masih berkaitan dengan analisis SWOT dan diadopsi untuk kebutuhan penelitian ini. Pola pikirnya sama, yakni dimulai dari proses penciptaan strategi dengan pendekatan SWOT yang masuk ke dalam kategori pemetaan faktor internal dan eksternal. Setelah strategi tersusun, maka dilakukan perencanaan berupa formulasi tindakan atau aksi oleh pelaku UMKM. Tindakan yang dilakukan harus memperhatikan strategi SO, WO, ST,

dan WT. Setelah tindakan atau aksi terbentuk, maka harus diimplementasikan dengan jangka waktu tertentu, apakah jangka pendek ataupun jangka panjang. Implementasi harus diiringi dengan kontrol dan monitoring agar sesuai dengan perencanaan dan tujuan yang ditetapkan. Setelah tindakan tersebut mendekati akhir dari perencanaan, maka dilakukan evaluasi guna menilai capaian. Pada tahap ini, akan muncul rekomendasi apa yang perlu dilakukan, apakah mempertahankan strategi yang ada, memodifikasi, atau mengubah keseluruhan strategi. Hal ini tergantung dari penilaian hasil dari evaluasi. Selanjutnya rekomendasi tersebut kembali lagi ke proses perencanaan untuk tahun-tahun berikutnya (*Ibid*).

3. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terdapat 16 strategi dan *framework* dalam mengimplementasikan strategi yang dapat digunakan bagi berbagai pihak khususnya pelaku UMKM agar mampu bersaing dan mengembangkan dirinya. *Framework* tersebut belum pernah diuji coba, maka dari itu perlu adanya kajian lebih lanjut untuk menilai keberhasilan *framework* implementasi strategi pengembangan UMKM. Penelitian ini merekomendasikan beberapa hal di level kebijakan, yaitu Pemerintah Kota Magelang harus dapat membuat program bagi pelaku UMKM seperti pelatihan *e-marketing*, program penguatan *branding* usaha, membuka akses kerjasama antara pelaku UMKM dan *stakeholders*, sistem legalitas usaha yang mudah, serta move legalitas usaha secara berkala. Sedangkan pada level komunitas, kelompok UMKM harus menjalin kerjasama dengan akademisi untuk mengembangkan usahanya seperti kegiatan advokasi, pembelajaran, dan pendampingan.

Daftar Pustaka

Buku/Jurnal

- Alfrian, G. R., & Pitaloka, E. (2020, November). Strategi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Bertahan Pada Kondisi Pandemi Covid 19 di Indonesia. In *Prosiding Seminar Nasional Terapan Riset Inovatif (SENTRINOV)*, 6(2), 139-146.
- Aslan, I., Cinar, O., & Ozen, U. (2014). Developing Strategies for the Future of Healthcare in Turkey by Benchmarking and SWOT Analysis. *Procedia*, 150, 230-240.
- David, F. R. (2004). *Manajemen Strategis Konsep-Konsep*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Fatimah, T. (2011). Strategi pemberdayaan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) dalam menghadapi globalisasi. *Jurnal Ilmiah Econosains*, 9(1), 49-61.
- Hughes, O. E. (1998). *Public Management and Administration* (Second Edition). Great Britain: Macmillan Press LTD.

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Manajemen Pemasaran, Edisi 13* (Terjemahan). Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi. (2001). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa, Edisi Ketiga*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nawawi, H. (2005). *Manajemen Strategik: Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Nayla, A. P. (2014). *Komplet Akuntansi Untuk UKM dan Waralaba*. Laksana: Yogyakarta.
- Orbawati, E. B., Fadlurrahman, Mukti, A. (2021). *Strategi Peningkatan Kesiapan Masyarakat Dalam Mewujudkan Global Village Sektor Pariwisata*. Laporan Penelitian. Program Studi Ilmu Administrasi Negara Universitas Tidar.
- Rahmana, A. (2009). Peranan Teknologi Informasi Dalam Peningkatan Daya Saing Usaha Kecil Menengah. *Jurnal Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi*: 2-5.
- Rangkuti, F. (2009). *Strategi Promosi yang Kreatif dan Analisis Kasus Integrated Marketing Communication*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sanjaya, A. P. (2020). *Analisis SWOT Dalam Penentuan Strategi Pemasaran Untuk Peningkatan Penjualan Mesin Diesel*. Skripsi: Universitas Sanata Dharma
- Siagian, S. P. (2008). *Manajemen Strategik (Cetakan kedelapan)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Srivastava, P. K., Kulshrestha, K., Mohanty, C. S., Pushpangadan, P., & Singh, A. (2005). Stakeholder-Based SWOT Analysis for Successful Municipal Solid Waste Management in Lucknow, India. *Waste Management*, 25, 531-537.
- Sujatmiko, Orbawati, E. B., Fadlurrahman, & Mukti, A. (2023). Collaborative Governance Dalam Pemberdayaan Masyarakat Desa Bligo Sebagai Strategi Mengatasi Dampak Pandemi Covid-19. *Jurnal Pemerintahan dan Politik*, 8(1), 1-8.
- Tambunan, T. (2009). *UMKM di Indonesia*. Ghalia Indonesia: Bogor
- Tambunan, T. (2012). *Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Indonesia: Isu-Isu Penting*. LP3ES: Jakarta.
- Umairi, A., Kencana, N., & Amaliatulwalidain. (2021). Strategi Pemerintah Dalam Meningkatkan UMKM Kota Palembang di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Pemerintahan dan Politik*, 6(3), 121-126.
- Yuan, H. (2013). A SWOT Analysis of Successful Construction Waste Management. *Journal of Cleaner Production*, 39,1-8.

Internet

- Prokompim. (2021). Ketahanan UMKM Gerakkan Ekonomi Kota Magelang di Tengah Pandemi. Diakses dari humas.magelangkota.go.id/, pada tanggal 1 September 2023.

Ginting, N. S. (2023). Tak Tergoyahkan Pandemi, UMKM di Kota Magelang Mampu Serap Sebanyak 12.122 Tenaga Kerja. Diakses dari jogja.tribunnews.com, pada tanggal 1 September 2023.