



Strategi Bersaing UMKM Toko Roti dan Kue di Kecamatan Bontang Utara Kota Bontang Selama Pandemi Covid-19 dan Pasca Pandemi Covid-19

Muhammad Fachrun Fachrezi*, Ana Noor Andriana

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Program Studi Administrasi Bisnis, Universitas Mulawarman, Samarinda

Jl. Kuaro, Gn. Kelua, Kec. Samarinda Ulu, Kota Samarinda, Kalimantan Timur, Indonesia

Email: ^{1,*}fachrunfachrezi@gmail.com, ²noorandriana@fisip.unmul.ac.id

Email Penulis Korespondensi: fachrunfachrezi@gmail.com

Submitted: 19/01/2023; Accepted: 28/02/2023; Published: 28/02/2023

Abstrak-Toko Ria Rasa Cake & Bake, Toko Nanis Cake & Bakery, dan Samabread merupakan salah satu UMKM lokal yang berada di Kecamatan Bontang Utara, Kota Bontang. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui dan menentukan strategi bersaing yang tepat untuk ketiga UMKM tersebut. Jenis penelitian ini adalah kualitatif. Sumber data penelitian yaitu informan kunci dan informan pendukung. Teknik pengumpulan data dalam penelitian berupa wawancara dan observasi. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis SWOT (IFAS, EFAS, Diagram Analisis SWOT, dan Matrik SWOT). Hasil dan Kesimpulan dari penelitian ini adalah target yang ingin dicapai yaitu pembukaan cabang atau toko di tempat lain supaya dapat memperluas pasar. Produk yang di jual sangat bervariasi mulai dari manis hingga asin, serta ada roti yang terbuat dari bahan alami tanpa bahan pangan kimia, harga dari tiap roti juga bervariasi yang bisa mencakup berbagai kalangan ekonomi. Ketiga UMKM tidak keberatan dengan keberadaan para pesaing dengan nama brand yang besar asalkan brand-brand tersebut dapat bersaing dengan sehat. Strategi bertahan saat pandemi covid-19 dari hampir sama seperti dengan memaksimalkan penjualan secara online di media sosial, melakukan packaging yang aman dengan menyempatkan disinfektan, serta pengiriman menggunakan kurir sendiri atau kurir dari luar. Strategi yang dihasilkan dari pemetaan matriks SWOT untuk ketiga UMKM adalah strategi SO.

Kata Kunci: Strategi Bersaing; Pandemi Covid-19; SWOT; UMKM; Toko Roti dan Kue

Abstract-Toko Ria Rasa Cake & Bake, Toko Nanis Cake & Bakery, and Samabread are the local UMKM located in North Bontang District, Bontang City. The purpose of this research is to find out and determine the appropriate competitive strategy for the three UMKM. This type of research is qualitative. Sources of research data are key informants and supporting informants. Data collection techniques in research are interviews and observations. The analysis technique used is SWOT analysis (IFAS, EFAS, SWOT Analysis Diagram, and SWOT Matrix). The result and conclusion from this research is that the target to be achieved is to open branches or shops in other places to expand the market. The products that are sold vary widely, ranging from sweet to salty, and there is bread made from natural ingredients without chemical food ingredients. The price of each bread also varies, which can cover various economic groups. The three UMKM do not mind the existence of competitors with big brand names as long as these brands can compete healthily. Strategies to survive during the Covid-19 pandemic are almost the same as maximizing online sales on social media, carrying out safe packaging by spraying disinfectants, and shipping using your courier or courier from outside. The strategy resulting from mapping the SWOT matrix for the three UMKM is the SO strategy.

Keywords: Competitive Strategy; Pandemi Covid-19; SWOT; UMKM; Bakery and Cake Shop

1. PENDAHULUAN

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang ketat seperti saat ini, usaha kecil maupun menengah harus memperhatikan strategi yang dimilikinya supaya dapat menghadapi persaingan itu. Salah satu strategi yang harus dilakukan oleh usaha kecil maupun menengah untuk dapat bertahan di dalam persaingan yang ketat adalah strategi bersaing (Koswara, 2019).

Strategi pada dasarnya adalah ilmu yang menggunakan dan mengembangkan kekuatan seperti ideologi, politik, ekonomi, sosial-budaya agar dapat mencapai tujuan yang telah direncanakan dan ditetapkan sebelumnya (Harisudin, 2019). Strategi adalah ilmu yang menggunakan dan mengembangkan sumber daya yang dimiliki oleh UMKM agar dapat mencapai tujuan yang telah direncanakan dan ditetapkan sebelumnya. Strategi dapat merumuskan mengenai apa yang ingin dicapai, produk kita ingin dipasarkan dimana, serta bagaimana memanfaatkan sumber daya agar kegiatan pelaksanaannya dapat menghasilkan keunggulan bersaing (Gabriel, 2020). Pada dasarnya strategi bersaing tidak jauh berbeda dengan strategi bisnis, yaitu menentukan dan menetapkan sebuah strategi dengan memberdayakan segala sumber daya yang dimiliki UMKM secara efektif dan efisien dalam jangka pendek dan jangka panjang UMKM sehingga tujuan dapat tercapai (Fatimah & Tyas, 2020).

Analisis SWOT merupakan alat yang dipakai untuk merancang manajemen strategis dalam perusahaan atau organisasi. Untuk membangun strategi organisasi dan strategi kompetitif yang baik, analisis SWOT dapat disusun dan digunakan secara efektif. SWOT terdiri dari kekuatan (strengths), kelemahan (weakness), peluang (opportunities) dan ancaman (threats) (Kusbandono, 2019). Penerapan SWOT pada perusahaan atau usaha bisnis yang kecil bertujuan untuk memberikan suatu tata cara agar perusahaan atau usaha bisnis yang kecil menjadi lebih fokus, dengan penempatan analisis SWOT yang baik maka hal tersebut dapat dijadikan sebagai perbandingan dari berbagai sudut pandang, seperti dari segi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman (Lesmana, 2019).

Pandemi Covid-19 yang pertama kali muncul di akhir tahun 2019 telah menyebar dan menginveksi ke seluruh dunia. Sejak 2019 hingga awal tahun 2022 virus covid-19 sudah menyebar ke 223 wilayah dan negara di penjuru bumi



dengan total kasus terinfeksi sebanyak 415 juta jiwa dan total kasus meninggal dunia sebanyak 5,84 juta jiwa (Covid19.go.id, 2022). Virus Covid-19 tercatat masuk ke Indonesia di akhir bulan Maret tahun 2020 yang menyebabkan Indonesia harus melakukan Pembatasan Sosial Berskala Besar sesuai dengan keputusan Presiden. Sektor ekonomi menjadi salah satu sektor yang terkena dampak dari pandemi yang menyebabkan menurunnya pendapatan negara (Rukmana & Sukanta, 2020).

Perubahan yang terjadi di masyarakat saat pandemi menyebabkan dampak positif dan negatif pada usaha. Jika masyarakat semakin membatasi diri untuk melakukan pembelian maka penjualan akan semakin menurun (Madana et al., 2022). Adapula dampak yang positif salah satunya yaitu usaha yang menerapkan penjualan secara online. Hal ini terjadi karena disaat masyarakat membatasi diri untuk keluar rumah disaat pandemi maka sesuai dengan kebutuhan yang ada orang akan memesan makanan atau kebutuhan lainnya melalui aplikasi online atau menyimpan beberapa persediaan produk di rumahnya, khususnya sembako dan produk makanan (Andriana et al., 2022).

Berdasarkan data dari Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan UMKM Kota Bontang, selama pandemi covid-19 yang bermula dari tahun 2020-2021 perkembangan UMKM di Kota Bontang mengalami kenaikan yang bagus. Di tahun 2021, sebanyak 8.396 pelaku UMKM tercatat di data Disperindagkop-UMKM Kota Bontang, dan di tahun 2020 jumlah pelaku UMKM di Kota Bontang sebanyak 8.533, sehingga total dari tahun 2020-2021 ada sebanyak 16.929 pelaku usaha yang tercatat di data Disperindagkop-UMKM Kota Bontang. UMKM toko roti dan kue menjadi salah satu usaha yang setiap waktu terus berkembang dengan prospek yang menjanjikan kedepannya, karena roti menjadi salah satu produk yang digemari oleh masyarakat Indonesia dengan berbagai macam variasi olahan. Berdasarkan data dari Disperindagkop-UMKM Kota Bontang, perkembangan UMKM toko roti dan kue di Kota Bontang mengalami penurunan jumlah selama pandemi covid-19. Di tahun 2021 jumlah pelaku UMKM toko roti dan kue di Kota Bontang berjumlah 160 pelaku, sedangkan di tahun 2020 jumlah pelaku usaha toko roti dan kue berjumlah 190. Total keseluruhan jumlah UMKM Toko Roti dan Kue di Kota Bontang selama pandemi dari tahun 2020-2021 sebanyak 351 pelaku usaha. Untuk UMKM Toko Roti dan Kue di Kecamatan Bontang Utara sebanyak 128 pelaku usaha (Haryanti, 2021).

Banyaknya brand-brand besar yang masuk ke Kota Bontang seperti J.Co Donuts, Roti'O, MAKO Cake & Bakery, dan lainnya. Perusahaan-perusahaan ini semakin gencar dalam melakukan kegiatan pemasaran baik melalui promosi, inovasi produk, memperluas wilayah distribusi hingga menerapkan harga yang bersaing. Hal tersebut dilakukan agar dapat meraih pelanggan sebanyak-banyaknya. Hal tersebut menjadi tantangan para pelaku UMKM Toko Roti dan Kue terkhusus yang ada di Kecamatan Bontang Utara yang dimana berjumlah sebanyak 128 pelaku usaha untuk mampu bersaing dengan para pesaing yang baru bermunculan dengan berbagai macam produk yang mereka jual (Putri et al., 2022).

Penelitian dilakukan oleh Feti Fatimah dan Wenny Murtalining Tyas (2020), penelitian ini dilakukan untuk mengetahui strategi bersaing pada UMKM rumah makan disekitar kampus Kabupaten Jember untuk bertahan hidup dan berkembang di saat kondisi pandemi covid-19. Adapun persamaan dengan penelitian ini adalah variabel strategi bersaing dan variabel pandemi covid-19 serta disertai dengan teknik analisis data yang serupa. Sedangkan perbedaan dengan penelitian sebelumnya yaitu penambahan variabel pasca pandemi covid-19 dan penelitian dilakukan di tiga umkm toko roti yang berada di Kecamatan Bontang Utara, Kota Bontang. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Mohamad Harisudin (2019), penelitian ini dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang mempengaruhi dinamika perkembangan Pasar Legi Kota Surakarta dan strategi yang tepat digunakan dalam mengembangkan Pasar Legi dalam menghadapi hadirnya Pasar Modern. Adapun persamaan dengan penelitian ini adalah variabel strategi bersaing serta dengan teknik analisis data yang serupa. Sedangkan perbedaan dengan penelitian sebelumnya yaitu penambahan variabel pandemi covid-19 dan pasca pandemi covid-19, dan penelitian ini dilakukan di tiga umkm toko roti yang berada di Kecamatan Bontang Utara, Kota Bontang. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Rosa Lesmana (2019), penelitian ini dilakukan untuk mengetahui strategi bersaing dan daya saing PT. Dwi Perkasa Mobiltama Pamulang untuk memenangkan persaingan saat ini dan mendatang. Adapun persamaan dengan penelitian ini adalah variabel strategi bersaing serta dengan teknik analisis data yang serupa. Sedangkan perbedaan dengan penelitian sebelumnya yaitu penambahan variabel pandemi covid-19 dan pasca pandemi covid-19, dan penelitian ini dilakukan di tiga umkm toko roti yang berada di Kecamatan Bontang Utara, Kota Bontang. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Arief Yanto Rukmana dan Tuntun Ariadi Sukanta (2020), penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis strategi bersaing dan strategi bertahan pada usaha mikro dan kecil panganan keripik kemasan di kecamatan coblong, Kota Bandung tahun 2020. Adapun persamaan dengan penelitian ini adalah variabel strategi bersaing dan kondisi pandemi covid-19. Sedangkan perbedaan dengan penelitian sebelumnya yaitu pada penggunaan teknik analisis data dan penelitian ini dilakukan di tiga umkm toko roti yang berada di Kecamatan Bontang Utara, Kota Bontang.

Berdasarkan latar belakang tersebut, adapun beberapa tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui strategi bersaing yang diterapkan oleh para pelaku UMKM toko roti dan kue yang ada di Kecamatan Bontang Utara Kota Bontang pasca pandemi covid-19. Yang kedua yaitu menentukan strategi bersaing yang tepat yang perlu diterapkan oleh para pelaku UMKM toko roti dan kue yang ada di Kecamatan Bontang Utara Kota Bontang pasca pandemi covid-19.



2. METODE PENELITIAN

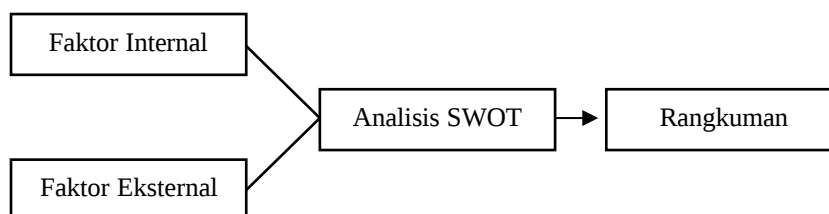
2.1 Kerangka Dasar Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif adalah penelitian yang berhubungan dengan ide, persepsi, pendapat, kepercayaan orang yang akan diteliti dengan mengumpulkan data dan fakta secara valid untuk memberikan gambaran mengenai objek yang akan diteliti. Penelitian deskriptif sendiri bertujuan menguraikan atau mendeskripsikan mengenai persoalan-persoalan yang terjadi tanpa perlu membandingkan dengan persoalan lainnya (Septiawan, 2019).

Lokasi dari penelitian ini yaitu Toko Ria Rasa Cake & Bake, Toko Nanis Cake & Bakery, dan Samabread yang berada di Kecamatan Bontang Utara, Kota Bontang, Provinsi Kalimantan Timur. Penelitian ini dilakukan pada tanggal 3 – 7 Desember 2022.

Data primer adalah sumber data yang secara langsung memberikan data kepada pengumpul data, data primer dalam suatu penelitian didapatkan langsung dari sumber dengan melakukan pengukuran, menghitung sendiri dalam bentuk angket, observasi, wawancara dan lain-lain. Data primer pada penelitian ini berupa catatan dan rekaman dari hasil wawancara yang penulis lakukan (Pertiwi, 2019). Penulis menggunakan data sekunder dari studi pustaka supaya dapat membantu informasi dari data primer yang didapat dari hasil wawancara dan observasi. Data Sekunder adalah sumber data yang tidak memberikan informasi secara langsung kepada pengumpul data. Sumber data sekunder ini dapat berupa hasil pengolahan lebih lanjut dari data primer yang disajikan dalam bentuk lain atau dari orang lain (Sari & Zefri, 2019).

Kerangka pikir yang mendasari penelitian adalah mampu bersaingnya UMKM Toko Roti dan Kue yang ada di Kecamatan Bontang Utara agar dapat menjadi baik kedepannya. Menganalisis faktor internal dan eksternal dari ketiga toko roti sehingga diketahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, kemudian akan ditarik sebuah kesimpulan untuk menetapkan strategi apa yang diterapkan untuk UMKM Toko Roti dan Kue di Kecamatan Bontang Utara agar dapat bersaing. Adapun kerangka pikir pada penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pikir

2.2 Sumber Data

Sumber data adalah sumber-sumber yang dimungkinkan seorang peneliti mendapatkan sejumlah informasi atau data-data yang dibutuhkan dalam sebuah penelitian, baik data primer maupun data sekunder (Hardani et al., 2020).

a. Key Informan (Informan Kunci)

Penelitian ini memiliki satu orang informan kunci (Key Informan) dari tiap UMKM Toko Roti dan Kue, diantaranya:

1. Bapak Awaludin Jamain selaku pemilik dari usaha Ria Rasa Cake & Bake
2. Ibu Tri Wulan selaku kepala toko dari usaha Nanis Cake & Bakery
3. Ibu Shaobrina selaku pemilik dari usaha Samabread

b. Informan Pendukung

Informasi pendukung untuk penelitian ini adalah para karyawan dari Ria Rasa Cake & Bake, Nanis Cake & Bakery, dan Samabread yang dimana penulis perlu mengetahui mengenai pendapat dari mereka tentang kekurangan dan kelebihan yang dimiliki oleh ketiga usaha toko roti dan kue, serta mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

2.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik wawancara dan observasi. Wawancara semiterstruktur akan digunakan dalam penelitian ini, supaya dalam proses wawancara dengan responden pelaksanaannya bisa lebih bebas dan informasi yang diberikan lebih terbuka dalam memaparkan permasalahan yang ada. Observasi digunakan dalam penelitian ini karena peneliti masih belum tahu secara pasti apa yang nantinya diamati dilapangan, dengan begitu pengamatan-pengamatan yang tidak terstruktur akan menambah informasi data meskipun itu kecil dampaknya.

2.4 Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis SWOT yang nantinya dapat menjabarkan faktor internal dan eksternal melalui cara perhitungan IFAS dan EFAS yang kemudian dibuat diagram SWOT dan dilanjutkan membuat matriks SWOT.



3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil dari wawancara penelitian mengenai strategi bersaing yang diterapkan oleh UMKM toko roti dan kue yang ada di Kecamatan Bontang Utara Kota Bontang, sebagai berikut:

Strategi bersaing yang diterapkan oleh UMKM toko roti dan kue yang ada di Kecamatan Bontang Utara rata-rata sama yaitu dengan memaksimalkan penjualan secara online di media sosial, melakukan packaging yang aman dengan menyemprotkan disinfektan supaya bebas virus, serta pengiriman menggunakan kurir sendiri dan ada juga yang bekerja sama dengan kurir luar seperti dari Grab, Maxim, dan kurir lokal yang ada di kota Bontang. Target kedepan yang ingin mereka capai yaitu pembukaan cabang atau toko di tempat lain supaya dapat memperluas pasar. Mereka tidak keberatan dengan keberadaan para pesaing dengan nama brand yang besar seperti Roti'O, MAKO Cake & Bakery, J.Co Donuts, Pizza Hut, dll. asalkan brand-brand tersebut dapat bersaing dengan sehat karena UMKM ini juga memiliki pasarnya masing-masing di masyarakat kota Bontang.

Berdasarkan data yang sudah diolah, maka hasil analisis faktor internal dan eksternal, analisis SWOT, dan matriks SWOT sebagai berikut:

3.1 Analisis Faktor Internal dan Eksternal UMKM Toko Roti dan Kue di Kecamatan Bontang Utara Kota Bontang

Tabel 1. Faktor Internal dan Eksternal UMKM Toko Roti dan Kue di Kecamatan Bontang Utara Kota Bontang

Faktor Internal		Faktor Eksternal	
Kekuatan:		Peluang:	
1. Jenis roti sangat beragam		1. Bahan baku yang mudah didapatkan	
2. Harga roti yang bervariasi hingga mencakup berbagai kalangan		2. Kemudahan dalam pembuatan roti	
3. Lokasi toko yang strategis		3. Berbagai variasi harga dan rasa roti	
4. Kualitas pelayanan yang baik dan ramah		4. Roti menjadi makanan yang praktis untuk	
5. Penggunaan media sosial dalam memasarkan roti		pengganjal perut hingga dijadikan oleh-oleh	
6. Hubungan yang baik antara pemilik dan karyawan			
7. Pemilik usaha memiliki semangat kerja yang tinggi dengan sering hadir ke toko			
8. Bahan baku yang melimpah dengan harga yang terjangkau			
Kelemahan:		Ancaman:	
1. Kurangnya pengelolaan keuangan		1. Banyaknya umkm lokal atau brand-brand besar yang sejenis di Kota Bontang	
2. Kurangnya manajemen pemasaran		2. Persaingan harga yang ketat	
3. Keterbatasan stok produksi		3. Variasi roti yang mudah ditiru oleh pesaing	
4. Kualitas roti yang tidak bisa bertahan lama		4. Kenaikan harga dari bahan baku	

3.2 Analisis SWOT

Setelah dianalisis faktor internal dan eksternal, kemudian dibobot dan rating faktor internal dan eksternal. Pemberian bobot faktor internal dan eksternal didasarkan pada hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan peneliti terhadap responden yang telah dilakukan. Responden memberikan jawabannya dalam bentuk skala. Jawaban dari responden tersebut akan diolah hingga mendapatkan angka tertentu (Arda, 2019). Berikut susunan tabel yang merupakan hasil analisis yang telah dilakukan:

Tabel 2. Hasil Kuesioner Bobot Internal dan Eksternal UMKM Toko Roti dan Kue di Kecamatan Bontang Utara Kota Bontang

Indikator	Pertanyaan	Responden																	Jumlah Bobot
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Kekuatan	1	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	78
	2	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	81
	3	5	4	4	5	5	1	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	75
	4	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	4	5	3	4	4	3	5	74
	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	4	5	77
	6	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	2	3	2	2	5	70
	7	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	2	3	2	3	5	71
	8	5	5	4	5	5	1	3	5	5	3	4	5	5	4	5	4	5	73
Kelemahan	1	5	4	3	2	1	2	2	5	5	2	3	4	3	3	3	4	5	56
	2	5	4	4	2	2	1	1	5	5	1	4	4	5	4	4	4	5	60



Indikator	Responden																	Jumlah	
Pertanyaan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Bobot	
Peluang	3	1	4	4	2	1	1	1	5	1	1	4	3	3	3	4	4	5	47
	4	5	4	4	2	2	3	3	5	5	3	4	5	5	4	4	5	3	66
	1	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	75	
	2	5	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	75
	3	5	4	4	4	5	3	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	74
	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	4	5	76
Ancaman	1	3	4	4	4	3	3	3	5	3	3	4	3	4	5	4	5	4	64
	2	3	4	4	4	3	2	3	5	3	3	4	3	3	4	3	4	4	59
	3	3	4	5	4	3	3	3	5	3	3	5	3	4	3	3	3	2	59
	4	5	4	4	4	5	5	3	5	5	3	4	3	4	4	5	4	5	72

Dari tabel 2 hasil kuesioner bobot internal dan eksternal diatas, ada total 17 responden dari ketiga toko roti dan kue yang ada di Kecamatan Bontang Utara Kota Bontang yang dimana responden tersebut terdiri dari key informan dan karyawan.

Tabel 3. Bobot Relatif Faktor Internal dan Eksternal UMKM Toko Roti dan Kue di Kecamatan Bontang Utara Kota Bontang

No	Indikator Kekuatan Pernyataan	Bobot Item	Bobot Relatif
1	Jenis roti yang dijual sangat beragam	78	0.094
2	Harga roti yang bervariasi dapat menjangkau berbagai macam kalangan masyarakat dari atas hingga ke bawah	81	0.098
3	Lokasi toko yang strategis ditengah kota	75	0.091
4	Kualitas pelayanan yang baik dan ramah	74	0.089
5	Penggunaan media sosial dalam pemasaran produk	77	0.093
6	Hubungan yang baik antara pemilik dan karyawan	70	0.085
7	Pemilik memiliki semangat kerja yang tinggi sehingga sering hadir ke toko	71	0.086
8	Bahan baku yang melimpah dengan harga yang terjangkau	73	0.088
Total Nilai Kekuatan		599	0.723
No	Indikator Kelemahan Pernyataan	Bobot Item	Bobot Relatif
1	Kurangnya pengelolaan dalam hal keuangan	56	0.068
2	Kurangnya manajemen pemasaran sehingga kurang menarik minat konsumen	60	0.072
3	Keterbatasan stok produksi sehingga menurunkan minat konsumen	47	0.057
4	Tidak ada keterangan kadaluarsa untuk mengetahui berapalama ketahanan produk	66	0.080
Total Nilai Kelemahan		229	0.277
Total Faktor Internal		828	1
No	Indikator Peluang Pernyataan	Bobot Item	Bobot Relatif
1	Bahan baku yang mudah didapatkan	75	0.135
2	Kemudahan dalam proses produksi	75	0.135
3	Adanya berbagai variasi harga dan rasa roti	74	0.134
4	Roti menjadi makanan yang praktis untuk buah tangan hingga pengganjal perut	76	0.137
Total Nilai Peluang		300	0.542
No	Indikator Ancaman Pernyataan	Bobot Item	Bobot Relatif
1	Keberadaan perusahaan sejenis baik umkm lokal maupun yang datang dari luar kota	64	0.116
2	Banyaknya keberadaan produk yang sejenis	59	0.106
3	Variasi roti yang bisa ditiru oleh pesaing	59	0.106
4	Kenaikan harga bahan baku (tepung, gula, mentega, telur, dll)	72	0.130
Total Nilai Ancaman		254	0.458
Total Faktor Eksternal		554	1

Dari tabel 3 bobot relatif faktor internal dan eksternal diatas, bobot item diperoleh dari penjumlahan nilai dari 17 responden dari tiap indikator kekuatan hingga kelemahan. Bobot relatif diperoleh dari perhitungan (bobot relatif = bobot item : total faktor internal). Total bobot relatif untuk faktor internal jumlahnya tidak boleh melebihi 1,00 (Mashuri, 2020).

3.3 Internal Factors Analysis Summary (IFAS)



Internal Factors Analysis Summary (IFAS) menggambarkan besarnya pengaruh antara faktor-faktor internal terhadap pembuatan strategi perusahaan. Berikut tabel Internal Factors Analysis Summary (IFAS):

Tabel 4. Internal Factors Analysis Summary (IFAS)

No	Faktor-faktor strategi Internal	Bobot Relatif	Rating	Skor
Indikator Kekuatan				
1	Jenis roti yang dijual sangat beragam	0.094	4	0.377
2	Harga roti yang bervariasi dapat menjangkau berbagai macam kalangan masyarakat dari atas hingga ke bawah	0.098	4	0.391
3	Lokasi toko yang strategis ditengah kota	0.091	4	0.362
4	Kualitas pelayanan yang baik dan ramah	0.089	4	0.357
5	Penggunaan media sosial dalam pemasaran produk	0.093	4	0.372
6	Hubungan yang baik antara pemilik dan karyawan	0.085	4	0.338
7	Pemilik memiliki semangat kerja yang tinggi sehingga sering hadir ke toko	0.086	4	0.343
8	Bahan baku yang melimpah dengan harga yang terjangkau	0.088	3	0.353
Total Skor Kekuatan		0.753		2.894
No	Faktor-faktor strategi Internal	Bobot Relatif	Rating	Skor
Indikator Kelemahan				
1	Kurangnya pengelolaan dalam hal keuangan	0.068	3	0.203
2	Kurangnya manajemen pemasaran sehingga kurang menarik minat konsumen	0.072	3	0.217
3	Keterbatasan stok produksi sehingga menurunkan minat konsumen	0.057	3	0.170
4	Tidak ada keterangan kadaluarsa untuk mengetahui berapalama ketahanan produk	0.080	3	0.239
Total Skor Kelemahan		0.247		0.830
Total		1.000		3.723

Dari hasil tabel 4 Internal Factor Analysis Summary (IFAS), faktor kekuatan = 2.894 dan faktor kelemahan = 0.830, dan total dari Internal Factor Analysis Summary (IFAS) bernilai 3.723 yang diperoleh dari penjumlahan total skor kekuatan dan total skor kelemahan yang diperoleh dari perkalian (bobot item x rating) pada masing-masing indikator kekuatan dan kelemahan.

3.4 External Factor Analysis Summary (EFAS)

External Factors Analysis Summary (EFAS) menggambarkan besarnya pengaruh antara faktor-faktor eksternal terhadap pembuatan strategi perusahaan. Berikut tabel External Factors Analysis Summary (EFAS):

Tabel 5. External Factor Analysis Summary (EFAS)

No	Faktor-faktor strategi Eksternal	Bobot Relatif	Rating	Skor
Indikator Peluang				
1	Bahan baku yang mudah didapatkan	0.135	4	0.542
2	Kemudahan dalam proses produksi	0.135	4	0.542
3	Adanya berbagai variasi harga dan rasa roti	0.134	4	0.534
4	Roti menjadi makanan yang praktis untuk buah tangan hingga pengganjal perut	0.137	4	0.549
Total Skor Peluang		0.538		2.166
No	Faktor-faktor strategi Eksternal	Bobot Relatif	Rating	Skor
Indikator Ancaman				
1	Keberadaan perusahaan sejenis baik umkm lokal maupun yang datang dari luar kota	0.116	4	0.347
2	Banyaknya keberadaan produk yang sejenis	0.106	3	0.319
3	Variasi roti yang bisa ditiru oleh pesaing	0.106	3	0.319
4	Kenaikan harga bahan baku (tepung, gula, mentega, telur, dll)	0.130	4	0.390
Total Skor Ancaman		0.462		1.375
Total		1		3.541

Dari hasil tabel 5 External Factor Analysis Summary (EFAS), faktor peluang = 2.166 dan faktor ancaman = 1.375, dan total dari External Factor Analysis Summary (EFAS) bernilai 3.541 yang diperoleh dari penjumlahan total skor peluang dan total skor ancaman yang diperoleh dari perkalian (bobot item x rating) pada masing-masing indikator peluang dan ancaman.



3.5 Diagram Analisis SWOT

Dari tabel perhitungan Internal Factor Analysis Summary (IFAS) dan External Factor Analysis Summary (EFAS), diketahui total skor dari masing-masing faktor dengan rincian sebagai berikut:

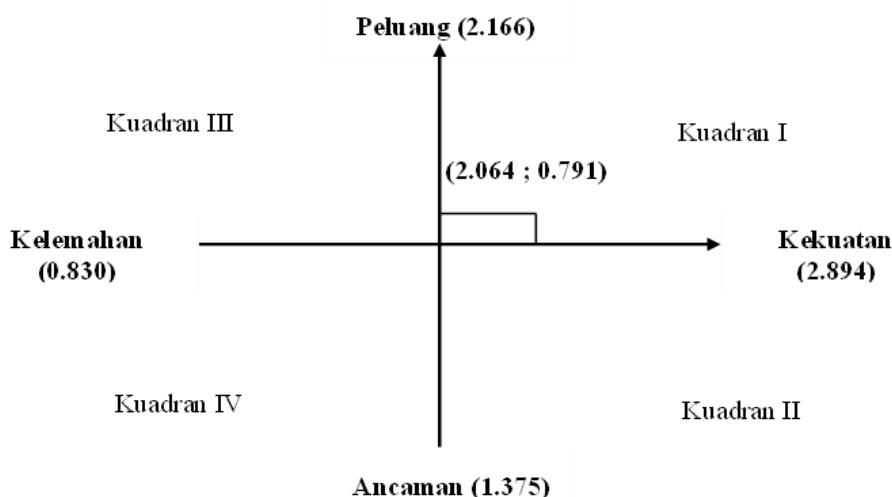
- Faktor Kekuatan (Strengths) : 2.894
- Faktor Kelemahan (Weaknesses) : 0.830
- Faktor Peluang (Opportunities): 2.166
- Faktor Ancaman (Threats) : 1.375

Untuk dapat menentukan nilai sumbu X dan Y, digunakan perhitungan sebagai berikut :

$$X = \text{Kekuatan} - \text{Kelemahan} = 2.894 - 0.830 = 2.064$$

$$Y = \text{Peluang} - \text{Ancaman} = 2.166 - 1.375 = 0.791$$

Koordinat sumbu X dan Y (2.064 dan 0.791) dimasukkan kedalam diagram analisis SWOT diagram 4 kuadran. Berikut diagram analisis SWOTnya:



Gambar 2. Diagram Analisis SWOT UMKM Toko Roti dan Kue di Kecamatan Bontang Utara Kota Bontang

Pada diagram analisis SWOT gambar 2 menunjukkan bahwa kondisi UMKM Toko Roti dan Kue di Kecamatan Bontang Utara Kota Bontang berada pada kuadran I. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Progresif, artinya usaha dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal. Strategi yang harus diterapkan berdasarkan diagram analisis SWOT tersebut adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (growth oriented strategy) (Astuti & Ratnawati, 2020).

3.6 Matriks SWOT

Identifikasi pada faktor internal dan eksternal maka dapat menciptakan empat strategi utama yaitu strategi SO (strength dan opportunity), WO (weaknees dan opportunity), ST (strength dan threats) dan WT (weakness dan threats). Berikut penilaian kombinasi untuk faktor internal dan eksternal:

Tabel 5. Nilai Kombinasi Matriks SWOT

	IFAS	
	Strengths (S)	Weakness (W)
EFAS	Strategi SO	Strategi WO
Opportunities (O)	2.894 + 2.166 = 5.06 I	0.830 + 2.166 = 2.99 III
Threats (T)	2.894 + 1.375 = 4.26 II	0.830 + 1.375 = 2.20 IV

Hasil pada tabel 5 diatas menunjukkan bahwa strategi utama yang dihasilkan adalah strategi SO dengan nilai tertinggi 5.06 pada posisi I. Nilai 5.06 didapat dari penjumlahan antara kekuatan (strengths) dengan peluang (opportunities). Strategi SO dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya (Luntungan & Tawas, 2019). Berikut aletrnatif strategi yang dibuat kedalam analisis matriks SWOT:



Tabel 6. Analisis Matriks SWOT

Faktor Internal		Strength (S)	Weakness (W)
		1. Jenis roti sangat beragam 2. Harga roti yang bervariasi hingga mencakup berbagai kalangan 3. Lokasi toko yang strategis 4. Kualitas pelayanan yang baik dan ramah 5. Penggunaan media sosial dalam memasarkan roti 6. Hubungan yang baik antara pemilik dan karyawan 7. Pemilik usaha memiliki semangat kerja yang tinggi dengan sering hadir ke toko 8. Bahan baku yang melimpah dengan harga yang terjangkau	1. Kurangnya pengelolaan keuangan 2. Kurangnya manajemen pemasaran 3. Keterbatasan stok produksi 4. Kualitas roti yang tidak bisa bertahan lama
Faktor Eksternal	Opportunities (O)	Strategi SO	Strategi WO
	1. Bahan baku yang mudah didapatkan 2. Kemudahan dalam pembuatan roti 3. Berbagai variasi harga dan rasa roti 4. Roti menjadi makanan yang praktis untuk pengganjal perut hingga dijadikan oleh-oleh	1. Menciptakan dan menambahkan lebih banyak variasi rasa dan jenis roti karena bahan baku yang mudah didapatkan dengan harga yang terjangkau (S₁, S₈, O₁, O₂, O₃) 2. Memaksimalkan media sosial untuk memasarkan produk dan membranding bisnis (S₅, O₄)	1. Pemberian tanggal kadaluarsa supaya konsumen yang membeli untuk dibawa keluar kota sebagai oleh-oleh bisa tahu berapa lama kualitas roti bertahan (W₄, O₄) 2. Penambahan lebih banyak produksi roti dengan menambah karyawan dan peralatan karena bahan baku untuk produksi mudah didapatkan (W₃, O₁, O₂)
	Threats (T)	Strategi ST	Strategi WT
	1. Banyaknya UMKM lokal atau brand-brand besar yang sejenis di Kota Bontang 2. Persaingan harga yang ketat 3. Variasi roti yang mudah ditiru oleh pesaing 4. Kenaikan harga dari bahan baku	1. Melakukan branding toko baik melalui media sosial ataupun secara langsung ke pelanggan yang datang ketoko dengan maksimal dan konsisten sehingga dapat bersaing secara sehat (S₃, S₄, S₅, T₁, T₂) 2. Membuat jenis roti baru dengan ciri khas sendiri dan kualitas yang baik sehingga tidak mudah ditiru oleh pesaing (S₁, S₂, S₈, T₂, T₃) 3. Mencari distributor langsung dari pabrik agar saat harga bahan baku naik dampaknya tidak terlalu terasa (S₈, T₄)	1. Mencari tenaga ahli dalam hal keuangan dan pemasaran agar usaha menjadi lebih baik sehingga dapat bersaing dengan para pesaing lainnya (W₁, W₂, T₁, T₂)

4. KESIMPULAN

Kesimpulan dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi bersaing yang diterapkan oleh UMKM toko roti dan kue yang ada di Kecamatan Bontang Utara rata-rata sama yaitu dengan memaksimalkan penjualan secara online di media sosial, melakukan packaging yang aman dengan menyemprotkan disinfektan supaya bebas virus, serta pengiriman menggunakan kurir sendiri dan ada juga yang bekerja sama dengan kurir luar seperti dari Grab, Maxim, dan kurir lokal yang ada di kota Bontang. Kemudian dari hasil analisis SWOT, strategi yang dihasilkan dari pemetaan matriks SWOT yang tepat yang perlu diterapkan untuk UMKM toko roti dan kue di Kecamatan Bontang Utara Kota Bontang adalah strategi SO. Alternatif strateginya yaitu menciptakan dan menambahkan lebih banyak variasi rasa dan jenis roti karena bahan baku yang mudah didapatkan dengan harga yang terjangkau, serta memaksimalkan media sosial untuk memasarkan produk dan membranding usaha.

REFERENCES

- Andriana, A. N., Fourqoniah, F., & Hetami, A. A. (2022). Strategi Mempertahankan Eksistensi Usaha dalam Menghadapi Perubahan Pola Konsumsi dan Perilaku Masyarakat di Masa Pandemi Covid-19. 6, 601–610.
- Arda, M. (2019). Meningkatkan Keunggulan Bersaing Melalui Analisis SWOT. PERWIRA - Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia, 2(1), 61–69. <https://doi.org/10.21632/perwira.2.1.61-69>



- Astuti, A. M. I., & Ratnawati, S. (2020). Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran (Studi Kasus di Kantor Pos Kota Magelang 56100). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 17(2), 58–70.
- Covid19.go.id. (2022). Data COVID-19 di Indonesia. covid19.go.id
- Fatimah, F., & Tyas, W. M. (2020). Strategi Bersaing Umkm Rumah Makan Di Saat Pandemi Covid 19. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 5(2), 245–253. <https://doi.org/10.32528/ipteks.v5i2.3663>
- Gabriel, A. (2020). Analisis Strategi Bersaing Perusahaan PT. Sapta Kemakmuran Abadi. *Agora*, 8(1).
- Hardani, Hikmatul, A. N., Ardiani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif (Issue March). CV. Pustaka Ilmu Group.
- Harisudin, M. (2019). Strategi Bersaing Pasar Legi Kota Surakarta dalam Menghadapi Pasar Modern.
- Haryanti, E. (2021). Pertumbuhan UMKM Bontang Meningkat di Tengah Pandemi. *Infosatu.Co*. <https://www.infosatu.co/pertumbuhan-umkm-bontang-meningkat-di-tengah-pandemi/>
- Koswara, F. L. (2019). Analisis Strategi Bersaing Pada Perusahaan Luxior di Bandung. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 15(2), 156–168. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/7763>
- Kusbandono, D. (2019). Analisis Swot Sebagai Upaya Pengembangan Dan Penguatan Strategi Bisnis (Study Kasus Pada UD. Gudang Budi, Kec. Lamongan). *Jurnal Manajemen*, 4(2), 921. <https://doi.org/10.30736/jpim.v4i2.250>
- Lesmana, R. (2019). Analisis Strategi Bersaing PT Dwi Perkasa Mobiltama Pamulang untuk Meningkatkan Penjualan. 3(1), 1–12.
- Luntungan, W. G. A., & Tawas, H. N. (2019). Strategi Pemasaran Bambuden Boulevard Manado: Analisis SWOT. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(4), 5495–5504.
- Madana, L., Retnowati, M. A., Rifai, R., & Santoso, A. P. A. (2022). MEMPERTAHANKAN BISNIS DI ERA IPANDEMI COVID-19 TAHUN 2021 STUDY DI TOKO ROTI SARI RASA DAN MORENA BAKI Levia Madana , M Agnes Retnowati , Rizal Rifai , Aris Prio Agus Santoso. 612–617.
- Mashuri, D. N. (2020). Analisis SWOT Sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing (Studi Pada PT. Bank Riau Kepri Unit Usaha Syariah Pekanbaru). *Jurnal Perbankan Syariah*, 1(1), 97–112. <https://ejournal.stiesyariahbangkalis.ac.id/index.php/jps>
- Pertiwi, D. C. (2019). Analisis Strategi Pengembangan Usaha Amplang Menggunakan Metode SWOT (Studi UMKM Wahyu Amplang Anugrah Sangatta). Universitas Mulawarman.
- Putri, A. P., Hetami, A. A., Fourqoniah, F., Andriana, A. N., Ardiyanti, M., Muniroh, T. U., Riandani, R., Mulyani, E., Yasshyka, A., Listiana, A. P., & Indah, S. R. (2022). Pelatihan Digital Marketing untuk Mencapai Optimalisasi Strategi Pemasaran pada UMKM. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Nusantara (JPkMN)*, 3(2), 828–839. <http://ejournal.sisfokomtek.org/index.php/jpkm/article/view/451%0Ahttp://ejournal.sisfokomtek.org/index.php/jpkm/article/download/451/359>
- Rukmana, A. Y., & Sukanta, T. A. (2020). Analisis Strategi Bersaing dan Strategi Bertahan pada Industri Mikro dan Kecil Panganan Keripik Kemasan di Kecamatan Coblong Kota Bandung Jawa Barat Tahun 2020 Ditengah Situasi Sulit Penyebaran Pandemi COVID-19. 12(1), 37–53.
- Sari, M. S., & Zefri, M. (2019). Pengaruh Akuntabilitas, Pengetahuan, dan Pengalaman Pegawai Negeri Sipil Beserta Kelompok Masyarakat (Pokmas) Terhadap Kualitas Pengelolaan Dana Kelurahan Di Lingkungan Kecamatan Langkapura. *Jurnal Ekonomi*, 21(3), 308–316. <https://ejournal.borobudur.ac.id/index.php/1/article/view/608/583>
- Septiawan, A. F. (2019). Analisis Strategi Pemngembangan Daya Tarik Wisata Pulau Kumala oleh Dinas Pariwisata Kabupaten Kutai Kartanegara. Universitas Mulawarman.