

Memindai Posisi Strategis dan Alternatif Strategi Pengusaha Rotan Kota Pekanbaru

Nofrizal*, Aznuryandi, Afvan Aquino

Fakultas Ekonomi, Universitas Lancang Kuning Pekanbaru, Pekanbaru, Indonesia

*Nofrizalfe@unilak.ac.id

Abstract

The condition of rattan entrepreneurs in Pekanbaru city is already worrying, it is necessary to formulate an appropriate alternative strategy to save the rattan entrepreneurs so that they do not leave names. The research objectives are to analyze the strategic position of the rattan entrepreneurs in Pekanbaru city and to determine alternative strategies that could be used to nourish the rattan industry in Pekanbaru city. The research objects are rattan entrepreneurs with a population of 43 business units. Data collection techniques are through questionnaires, interviews and literature study. Data analysis uses External Factor Evaluation (EFE), Internal Factor Evaluation (IFE), SWOT-8K Matrix Analysis and QSPM Matrix Analysis. The results of this study are : 1) the conditions of the Pekanbaru city entrepreneurs in a very worrying position where the opportunity position is lower than the threat position, while the strength is in a lower position than the weakness, 2) Based on the SWOT-8K analysis, it shows the strategic position of the Pekanbaru city rattan entrepreneur is in the IIIA quadrant position, namely the sanitation strategy, and 3) Based on the QSPM matrix analysis, the alternative strategy that can be used by rattan craftsmen in Pekanbaru city is aggressive sanitation strategy.

Keywords: Strategy, Strategic Position, SWOT, QSPM

PENDAHULUAN

Kehandalan bisnis UKM untuk bertahan di saat krisis ekonomi tidak bisa diragukan lagi dalam sejarah perekonomian Indonesia, terbukti saat krisis ekonomi 1998 yang melanda Indonesia produk-produk UKM dapat bertahan di tengah nilai Rupiah yang melemah terhadap Dolar. Kota Pekanbaru sudah memiliki sentral pembuatan rotan sejak 1985 (Bertuahpos, 2017b) hingga saat ini. Industri rotan tersebut masih mampu bertahan dan berkembang. Menurut data Disperin Riau (2017) jumlah pengusaha rotan di Kota Pekanbaru berjumlah 42 unit usaha yang tersebar di Kota Pekanbaru yang berpusat di Kecamatan Rumbai. Salah

seorang pengusaha rotan (Marni, 2016) mengatakan bahwa bisnis ini berjalan fluktuatif, dimana pada hari-hari biasa penjualan produk biasa saja. Namun pada saat hari-hari besar dan liburan, secara umum akan terjadi peningkatan nilai penjualan produk antara Rp15 juta–Rp20 juta. Pemerintah Kota Pekanbaru melalui beberapa dinas terkait sudah memfasilitasi kegiatan-kegiatan seminar dan pelatihan atau *workshop* bagi pengusaha rotan agar produk-produk olahan rotan Riau berkualitas dan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pasar sehingga mampu bersaing dengan produk-produk lain (Bertuahpos, 2017a).

Jumlah produk-produk furnitur di Kota Pekanbaru sudah banyak tersebar sehingga konsumen dapat dengan mudah untuk mendapatkan produk-produk yang mereka inginkan dari kualitas yang biasa saja hingga modern dengan harga yang mahal serta bahan dan model yang berkualitas. Produk-produk tersebut dapat dijumpai di plaza mebel atau toko-toko perabot dan mebel seperti Informa, *Olympic Furniture*, Wirakencana dan lain-lain. Kondisi ini tentu membuat peluang pengusaha rotan akan semakin kecil untuk meningkatkan penjualan, belum lagi masalah bahan baku yang sulit untuk diperoleh karena keluarnya peraturan pemerintah tentang 5 paket larangan ekspor rotan yang tercantum pada Peraturan Menteri Perdagangan (Permendag) Nomor 35 Tahun 2011, Peraturan Menteri Perdagangan (Permendag) Nomor 36 Tahun 2011 tentang pengangkutan rotan antarpulau (Kompas, 2011) dan Permendag Nomor 37 Tahun 2011 tentang barang yang disimpan di gudang dalam penyelenggaraan sistem resi gudang.

Dampak dari keluarnya peraturan tersebut pengrajin rotan harus mendapatkan bahan baku dari daerah Jawa dan Sumatra Barat. Di sisi lain di era MEA (Masyarakat Ekonomi Asian) ekspor kerajinan rotan Riau mengalami peningkatan semenjak pemerintah melarang pengeksportir bahan baku rotan ke Tiongkok, karena mereka tidak memiliki bahan baku untuk memproduksi mebel. Beberapa negara kompetitor juga tidak dapat memenuhi pesanan furnitur rotan dan meminta produsen Indonesia memenuhi *order* tersebut, seperti permintaan dari negara-negara Eropa, Amerika Serikat dan negara-negara MEA (Ekbis, 2016). Melihat kondisi ini pengusaha rotan di Pekanbaru akan sulit bertahan dan bersaing dengan produk modern dan berkualitas di pasar, sehingga diperlukan analisis posisi strategis pengusaha rotan dan merumuskan alternatif strategi yang tepat yang dapat dipakai oleh seluruh *stakeholder* (pemerintah, pengusaha rotan dan masyarakat) di Kota Pekanbaru.

Strategi dapat membantu perusahaan untuk melihat kondisi eksternal dan internal yang kemudian dapat digunakan sebagai

bahan untuk menyusun alternatif strategi (Porter, 1995). Menurut Stonehouse dan Snowdon (2007), ilmu strategi muncul pada tahun 1960 yang mengacu kepada beberapa disiplin ilmu seperti pemasaran, keuangan, ekonomi dan industri hingga militer. Tujuan strategi adalah bagaimana strategi untuk mencapai sesuatu yang telah ditetapkan sebelumnya (Thomas, J David & Alan, 2015). Dalam dunia bisnis global saat ini yang semakin ketat dan tidak pasti, pembuatan dan penyusunan strategi merupakan sesuatu yang mutlak dibuat. Menurut David (2010), manajemen strategi sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

Terdapat dua aspek lingkungan dalam proses penyusunan strategi terdiri dari eksternal dan internal (David, 2010). Pada lingkungan eksternal atau lingkungan umum di kenal dengan PEST (Politik, Ekonomi, Sosial dan Teknologi). Namun, menurut Porter M (Fred, 2011; Hemmatfar, 2010) menyatakan bahwa pada lingkungan eksternal juga terdapat lingkungan industri yang disebutkan dengan model lima kekuatan (*five forces model*). Jadi pada lingkungan eksternal terdapat dua lingkungan yaitu lingkungan umum dan lingkungan industri. Sedangkan lingkungan internal menurut Keller (2012) mengidentifikasi kondisi internal perusahaan seperti pemasaran, keuangan, manajemen, sumber daya manusia dan operasional yang kemudian akan dikategorikan sebagai kekuatan atau kelemahan perusahaan.

Perencanaan pengembangan strategi akan berjalan efektif dengan menggunakan analisis SWOT untuk mencapai tujuan dari organisasi. Menurut Njoh (2017) dan Soviyanti dkk. (2019). Analisis SWOT bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari organisasi dan peluang dan ancaman di dalam lingkungan. SWOT memiliki empat faktor yaitu faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Sedangkan Matrik SWOT-8K merupakan pengembangan dari matrik SWOT-4K. Matrik SWOT-8K

memiliki delapan kuadran. Pada mulanya terdiri dari empat kuadran utama, sejak dari Kuadran I sampai dengan Kuadran IV, dan kemudian masing-masing kuadran tersebut dibagi menjadi dua sub Kuadran A dan B, sehingga pada akhirnya matrik tersebut memiliki delapan (sub) kuadran (Muhammad, 2013). Selanjutnya setelah mengetahui kondisi strategis analisis selanjutnya adalah analisis Matrik *QSMP (Quantitatif strategic planning matrix)* adalah metode menemukan alternatif strategi yang paling tepat ditentukan berdasarkan faktor-faktor kunci keberhasilan yang bersumber dari eksternal dan internal. Metode ini secara objektif dapat membantu mengidentifikasi alternatif strategi terbaik (Hashemi *et al.*, 2012). QSPM menggunakan input dari analisis tahap satu dan hasil pencocokan dari analisis tahap dua untuk menentukan secara objektif alternatif strategi yaitu Matrik EFE dan Matrik IFE.

Berdasarkan latar belakang dan beberapa teori di atas, maka penelitian ini bertujuan: 1) Menemukan posisi strategi pengrajin rotan Kota Pekanbaru, 2) Mencari alternatif strategi yang tepat sehingga pengrajin Kota Pekanbaru dapat bertahan dan terus berkembang di masa yang akan datang

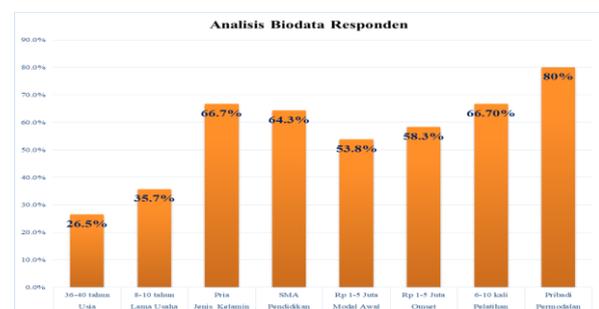
METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif diskriptif. Menurut Sugiyono (2012) mengemukakan bahwa metode kualitatif diskriptif menggambarkan dan memahami makna di balik data-data yang tampak. Objek penelitian ini adalah pengusaha rotan di Jl. Yos Sudarso Rumbai Kota Pekanbaru. Teknik penentuan informan berdasarkan kriteria yaitu enkulturasi penuh, keterlibatan langsung, waktu yang cukup (Spradley, 2007). Oleh karena itu, maka dipilih dua pengrajin rotan Kota Pekanbaru yaitu Zega Prabot dan Kirana Prabot. Adapun jenis data-data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Teknik untuk pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara, kuesioner dan studi pustaka. Populasi pengusaha rotan berjumlah 43 unit usaha. Teknik sampel

menggunakan metode sensus dimana seluruh populasi menjadi sampel. Tahapan metode kualitatif dimulai dari, 1) Menyusun rencana penelitian, 2) Menentukan lokasi atau objek penelitian, 3) Melakukan pengumpulan data, 4) Menganalisis data, 5) Penyajian data, dan 6) Menarik kesimpulan. Metode analisa data untuk penentuan posisi strategi dan alternatif strategi yang digunakan:: 1) Mengumpulkan data-data lingkungan eksternal dan internal, 2) Melakukan Evaluasi EFE (*Exsternal Faktor Evaluation*), 3) Evaluasi IFE (*Internal Faktor Evaluation*), 4) Menentukan posisi strategis pengrajin rotan Kota Pekanbaru dengan menggunakan Matriks IFE sebagai bahan mengevaluasi dan menentukan faktor-faktor internal perusahaan yang digunakan untuk mengetahui peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan, 5) Membuat dan menentukan strategi pengrajin rotan Kota Pekanbaru dengan menggunakan Analisis Matrik SWOT-8K dan 6) Menentukan alternatif strategi yang paling tepat untuk pengrajin rotan Kota Pekanbaru dengan menggunakan Analisis Matrik QSPM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis responden yang meliputi usia, lama usaha, jenis kelamin, omset rata-rata, Sebagai peserta pelatihan dan sumber modal. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada Gambar 1 dibawah ini



Gambar 1. Analisis Resonden

Sumber: Data Olahan, 2019

Lingkungan Eksternal

Pada lingkungan ini faktor-faktor yang dianalisis adalah politik, ekonomi, sosial dan teknologi. **Pertama**, dari sisi politik, pemerintah telah mengeluarkan beberapa kebijakan seperti tertuang dalam peraturan

pemerintah nomor 17 tahun 2013 mengenai Usaha Mikro, Kecil dan Menengah berjumlah 64 pasal. Selain itu pemerintah juga mengeluarkan undang-undang nomor 20 tahun 2008 mengenai Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (PP, 2013). Selain itu program pemerintah yang diluncurkan untuk pembiayaan UMKM adalah Kredit Usaha Rakyat (KUR). KUR adalah kredit atau pembiayaan kepada UMKM dan koperasi yang tidak sedang menerima kredit atau pembiayaan dari perbankan dan/atau yang tidak sedang menerima kredit program dari pemerintah pada saat permohonan kredit/pembiayaan diajukan. Selain itu dukungan pemerintah terhadap sektor UMKM tercermin dalam alokasi APBN 2015 melalui alokasi dana bergulir. Kebijakan dana bergulir tersebut telah dilaksanakan sejak tahun 2008 untuk penguatan modal bagi Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah (KUMKM). Nota Keuangan APBN 2015 menyebutkan dana bergulir telah direalisasikan sebesar Rp4.567,7 miliar kepada 570.350 KUMKM serta menyerap kurang lebih 1.140.700 tenaga kerja (Abidin, 2015). Saat ini juga Provinsi Riau melalui Dinas Perdagangan, Koperasi dan UKM Provinsi Riau terus melakukan penguatan di tubuh internal melalui rensta yang dibuat pada tahun 2017 (Dinas Perdagangan, Koperasi, 2017) Selain itu Provinsi Riau juga mengeluarkan Peraturan Daerah Provinsi Riau Tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tatakerja Dinas Koperasi Dan Usaha Kecil Menengah, peraturan ini memberikan kemudahan UMKM untuk mengembangkan usahanya (Perda Provinsi Riau., 2001).

Kedua, dari sisi ekonomi di Provinsi Riau berdasarkan data BPS Provinsi Riau melaporkan bahwa Ekonomi Riau Triwulan III-2017 tumbuh 2,85%. Dari sisi produksi, pertumbuhan didorong oleh hampir semua lapangan usaha, dengan pertumbuhan tertinggi dicapai lapangan usaha jasa perusahaan yang tumbuh 8,86% (Gultom, 2017). Dari sisi inflasi Provinsi Riau perdesember 2017 sebesar 0,49 persen sementara itu Indeks Harga Konsumen (IHK)

sebesar 133,43. Selanjutnya, dari sisi tingkat kemiskinan, jumlah penduduk miskin di Riau mengalami penurunan sebanyak 5,20 ribu jiwa. Di sisi pengangguran Provinsi Riau jumlah angkatan kerja di Provinsi Riau pada Agustus 2017 mencapai 2,97 juta orang, berkurang sekitar 22,37 ribu orang (0,75 persen) dibandingkan Agustus 2016 yang berjumlah 2,99 juta orang.

Ketiga, dari sisi sosial dapat dilihat penduduk Provinsi Riau pada tahun 2015 berjumlah 6.188.442 jiwa yang diprediksi akan terus bertambah. *Keempat* dari sisi teknologi perkembangan teknologi sudah mengarahkan kepada *revolusi industry 4.0*. Menurut IDC (Damar, 2019), pada 2022, lebih dari 61 persen PDB Indonesia akan masuk tahap digitalisasi, dengan pertumbuhan tiap sektor industri didorong meningkatnya penawaran, operasional, dan hubungan dengan Indonesia. Pertumbuhan digital akan mendorong belanja teknologi informasi sebanyak US\$78 miliar mulai dari tahun 2019 hingga tahun 2022.

Selanjutnya menganalisis lingkungan industri. **Pertama**, kondisi persaingan di industri furnitur sangat ketat berdasarkan data (Info, 2018) terdapat 83 pengrajin atau pengusaha yang berbentuk toko menjual mebel atau furnitur dengan kualitas yang tinggi Selain toko diatas pengusaha rotan Kota Pekanbaru juga dihadapkan oleh pesaing dengan modal yang lebih besar yaitu produk dari Ace, Informa, Home Dekor yang menjual produknya di mal-mal besar di Kota Pekanbaru seperti Mal SKA, Mal Ciputra, Mal Ramayana, Mal Pekanbaru, dan yang terbaru yaitu *living world* yang diresmikan operasionalnya pada tahun 2019, ditambah lagi dengan bermunculannya toserba (toko serba ada) dan supermarket di Kota Pekanbaru. Hasil dari penelitian dari Asmita (2013) menunjukkan bahwa persaingan usaha pengusaha rotan di Kota Pekanbaru 42% menunjukkan di lingkungan persaingan tidak sehat, 30% di kondisi sehat sedangkan 28% sangat sehat.

Kedua, pengaruh dari pemasok utama bahan baku Rotan cukup besar yang di gunakan datang dari Provinsi Sumatera Barat,

sisanya dari Jawa dan Provinsi Riau namun ratingnya sangat kecil. Rotan yang berasal dari Sumatera Barat dan Jawa memiliki variasi yang lebih dari Riau. Hasil survei dari (Asmita, 2013) juga menunjukkan bahwa hampir 50% bahan baku rotan berasal dari Sumatera Barat sisanya berasal dari Provinsi Riau 40% dan 10% dari Pulau Kalimantan. Selain permasalahan tersebut diatas dampak dari hutan-hutan di Riau telah diubah menjadi perkebunan sawit, sehingga rotan yang ada di hutan Riau telah habis dan langka. Oleh karena itu pengusaha-pengusaha rotan sekarang sangat susah untuk mendapatkan bahan baku rotan ini. Jika bahan baku rotan tidak ada, para pengusaha tidak dapat bekerja, Jika hal ini terjadi maka masyarakat setempat ataupun karyawan akan berhenti bekerja karena tidak adanya bahan baku.

Pada lingkungan internal dibagi menjadi dua bagian. **Pertama**, sumber daya berwujud terdiri dari bahan baku merupakan kunci kesuksesan bagi pengusaha rotan Kota Pekanbaru tanpa adanya bahan baku maka proses produksi tidak akan dapat berjalan. Selama ini bahan baku telah tersedia namun tidak banyak dan harga bahan baku bisa naik turun tergantung ketersediaan rotan. Selama ini untuk memenuhi kebutuhan mesin dan peralatan guna menyelesaikan produk, pengusaha rotan dapat memenuhi kebutuhan tersebut di Kota Pekanbaru dengan mudah dan harga yang terjangkau tanpa bersusah payah untuk mendapatkannya. Sumber daya berikutnya adalah modal selama ini sumber modal pengusaha rotan 73,91% bersumber dari modal sendiri sedangkan 26,09% berasal dari pinjaman dan bantuan pemerintah. Maka, tentu ini masih kurang bantuan modal dari pemerintah atau swasta. Sedangkan rata-rata total asset yang dimiliki perusahaan rotan masih rendah yaitu sekitar Rp25 juta–Rp58juta (Husin & Caska, 2013). Sementara itu disisi pendidikan pengusaha rotan didominasi lulusan SMP sebesar 56,70%, hanya sedikit yang berpendidikan lebih tinggi sehingga berpengaruh terhadap cara berpikir mereka terhadap bisnis di masa yang akan datang. Namun, mereka mempunyai *skill* yang luar biasa, karena mereka mampu

mengubah rotan menjadi produk kerajinan yang menarik, hasil kerja mereka sangat bagus. Hal ini terlihat dari hasil produksi yang halus dan rapi. Pengusaha rotan ini sangat profesional dalam bekerja. Kreatifitas tangan pekerja dalam menganyam berbagai produk kerajinan sangat mempesona. Karyawan pengusaha rotan berdasarkan hasil survei Asmita (2013) bahwa ada 24 orang atau 48% pengusaha berasal dari Pekanbaru, 12 orang atau 24% pengusaha rotan berasal dari Sumatera Barat, ada 4 orang atau 8% pengusaha berasal dari Kalimantan, dan ada 10 orang atau 2% pengusaha berasal dari Pulau Jawa. Sebenarnya pengusaha rotan adalah orang memiliki nilai seni yang tinggi dalam mengolah rotan menjadi kerajinan. Namun, ketika hendak mencari karyawan/pengrajin yang profesional sangat sulit didapatkan, karena mereka lebih memilih untuk mendirikan usaha kerajinan rotan sendiri dan menjadi bos di usaha mereka. Di sisi lokasi, kerajinan rotan ini berada di tepi Jalan Yos sudarso Rumbai, yang sudah menjadi permasalahan pemerintah daerah dimana lahan parkir yang terbatas sehingga kendaraan berada di badan jalan yang dapat mengakibatkan kecelakaan. Hasil wawancara penulis dengan Kepala Dinas Perindustrian dan perdagangan (Disperindag) Kota Pekanbaru, Bapak Suradji menjelaskan bahwa Pemerintah Kota Pekanbaru akan membangun Sentra Industri Terpadu yang terletak di Jalan Yos Sudarso juga. Di sentra industri ini nantinya para Pengusaha rotan tersebut akan dikumpulkan dalam satu tempat. Pembangunan Sentra Industri Terpadu ini akan menempati areal seluas lebih kurang dua hektar. Umumnya mereka memproduksi hasil kerajinan rotan tersebut untuk keperluan dan kebutuhan masyarakat Riau sendiri maupun ke luar daerah seperti Batam, Medan dan lain-lain

Kedua, analisis sumber daya tidak berwujud tentang hubungan pemerintah dengan pengusaha rotan, Sebenarnya pemerintah sangat mendukung kegiatan ini melalui Dinas Perindustrian dan Perdagangan. Salah satu usaha yang dilakukan untuk pengembangan kerajinan

rotan di Pekanbaru adalah fasilitas kredit perbankan yang merupakan suatu produk kebijaksanaan pemerintah dalam perekonomian karena dalam permodalan yang lancar maka iklim usaha senantiasa baik dan stabil. Kerajinan rotan di Pekanbaru merupakan salah satu industri kecil di Pekanbaru dan merupakan produk unggulan Pekanbaru yang juga mengalami masalah permodalan dalam upaya pengembangannya. Oleh sebab ini, penelitian ini juga membahas fasilitas kredit perbankan yang bisa digunakan unit usaha ini dalam menjalankan usahanya. Pemerintah memberikan permodalan kepada pengusaha rotan dengan bekerja sama dengan Bank Pembangunan Daerah Riau atau lebih dikenal dengan Bank Riau. Mengingat betapa pentingnya peranan dan fungsi dari industri kecil didalam perekonomian daerah dalam menyerap tenaga kerja, maka diperlukan adanya perhatian, pembinaan dan pendidikan oleh pemerintah daerah yakni Dinas Perindustrian dan Perdagangan. Pembinaan yang dimaksud disini adalah menyangkut masalah pemulihan peralatan mesin, bahan baku, dan modal sehingga dapat lebih berdaya guna. Sedangkan bimbingan merupakan suatu upaya atau tindakan yang dilakukan dengan memberikan bimbingan kepada pengusaha rotan mengenai teknis produksi yang baik, efektif dan efisien. Pembinaan untuk pengembangan ini dilakukan melalui penyuluhan dan konsultasi langsung dengan pengusaha oleh petugas lapangan yang berasal dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan.

Selanjutnya, kegiatan promosi yang dilakukan pengusaha rotan juga dibantu oleh pemerintah melalui Dinas Perindustrian dan Perdagangan dengan cara mengadakan pameran-pameran. Baik pameran di Pekanbaru Expo, Riau Expo, Pekan Raya Jakarta. Hasil dari penelitian yang dilakukan (Asmita, 2013) juga menunjukkan bahwa ada 14 orang atau 28% yang menyatakan kemitraan rotan dengan pemerintahan dan mitra-mitra pemerintah bagus, ada 21 orang atau 42% yang menyatakan kemitraan rotan sedang, dan ada 15 orang atau 30 % yang

menyatakan kurang bagus. Disisi harga produk ditawarkan dari Rp50 ribu–Rp2 juta. Kegiatan promosi yang dilakukan pengusaha rotan di Pekanbaru tidak segencar produk-produk pesaing. Mereka hanya melakukan promosi penjualan pada saat pameran. Namun dalam pelaksanaan promosi tersebut belum dapat terlaksana dengan sempurna, karena pameran yang dilaksanakan setahun sekali. Selebihnya mereka hanya menunggu pembeli datang di pinggir jalan.

Setelah dilakukan analisis secara diskriptif setiap faktor maka, tahapan selanjutnya adalah memasukan hasil analisis dan kuesioner di atas ke dalam evaluasi faktor eksternal dan evaluasi faktor internal yang bisa dilihat pada Tabel 1 dan Tabel 2.

Tabel 1. Evaluasi Faktor Eksternal –EFE

Peluang	Faktor	Bobot	Rating	Skor
	1. Kebijakan KUR (Kredit Usaha Rakyat)	0,1	3,3	0,33
	2. Kebijakan pembinaan UKM	0,05	2,6	0,13
	3. Kebijakan CSR dari Swasta	0,09	2,8	0,25
	4. Paket kebijakan bahan baku	0,03	3,1	0,09
	5. Pertumbuhan lapangan usaha	0,05	3,1	0,15
	6. Jumlah penduduk	0,05	3,1	0,15
	Total			1.11
Ancaman	Faktor	Bobot	Rating	Skor
	1. Tingkat Inflasi	0,05	2,7	0,13
	2. Pertumbuhan Jumlah toko mebel	0,08	3	0,24
	3. Persaingan antar pengrajin rotan	0,1	3,3	0,33
	4. Ketersedian sumber bahan baku rotan	0,2	3,1	0,62
	5. Banyak produk pengganti rotan	0,2	3,3	0,65

Total	1,00	1,965
Selisih Antara Peluang – Ancaman		-0,86

Sumber: Data olahan, 2019

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa peluang yang dimiliki pengusaha rotan cukup besar untuk mengembangkan usaha di Kota Pekanbaru. Hal ini ditunjukkan pada faktor Kebijakan KUR (Kredit Usaha Rakyat) dengan nilai rating 3,3. Selanjutnya faktor paket kebijakan bahan baku dengan nilai rating 3,1, Pertumbuhan lapangan usaha dengan nilai rating 3,1 dan faktor jumlah penduduk mendapatkan nilai rating 3,1. Sedangkan nilai yang paling rendah dari peluang yang bisa dimanfaatkan oleh Pengusaha rotan Kota Pekanbaru adalah Kebijakan Pembinaan UKM yang masih rendah dengan rating 2,6. Disisi ancaman dampaknya terhadap Pengusaha Rotan Kota Pekanbaru cukup besar, hal ini terlihat beberapa faktor yang memiliki rating yang cukup besar yaitu faktor pertumbuhan jumlah perabot di Kota Pekanbaru dengan rating 3,3. Selain itu faktor melimpahnya produk pengganti rotan juga memiliki rating yang cukup besar yaitu 3,3. Adapun faktor yang memiliki dampak yang rendah yaitu faktor perkembangan inflasi dengan rating 2,7.

Berdasarkan hasil analisis eksternal diatas maka didapatkan nilai selisih yang tidak baik dikarenakan diposisi negatif bukan positif dengan nilai -0,86. ini berarti ancaman lebih besar dari pada peluang yang dimiliki pengusaha rotan Kota Pekanbaru.

Tabel 2. Evaluasi Faktor Internal-IFE

Kekuatan	Faktor	Bobot	Rating	Score
	1. Reputasi Produk rotan di masyarakat	0,11	3,7	0,41
	2. Harga sesuai dengan kualitas yang ditawarkan	0,08	3,5	0,28
	3. Kualitas Kemitraan antara Pengusaha rotan, pemerintah dan swasta	0,05	3,2	0,16
	4. Jumlah Keragaman			

Kekuatan	Faktor	Bobot	Rating	Score
	Produk Pengusaha rotan	0,08	3,3	0,26
	5. Usaha berjalan sesuai bentuk Organisasi	0,04	3,1	0,12
	6. Kemudahan menyediakan Ketersediaan mesin/peralatan	0,04	3,1	0,12
	Total			1,36

Kelemahan	Faktor	Bobot	Rating	Score
	1. Inovasi produk Pengusaha rotan	0,11	3,5	0,39
	2. Bentuk Strategi Promosi yang dilakukan	0,12	2,8	0,34
	3. Sumber Modal Pengusaha rotan	0,1	3,5	0,35
	4. Kualitas Tingkat pendidikan Pengusaha rotan	0,07	2,8	0,20
	5. Kesesuaian Jumlah Karyawan dengan operasional	0,05	3,0	0,15
	6. Sumber Ketersediaan bahan baku	0,05	3,7	0,19
	7. Lokasi mudah diakses oleh konsumen	0,05	3,7	0,37
	8. Tersedianya Sumber modal di kota Pekanbaru	0,10	3,5	3,50
	Total	1,00		5,49
	Selisih Antara Kekuatan – Kelemahan			-4,13

Sumber: Data olahan, 2019

Berdasarkan Tabel 2 maka dapat diketahui bahwa kekuatan yang dimiliki oleh pengusaha rotan Kota Pekanbaru dalam kondisi yang baik, dimana beberapa faktor menunjukkan rating yang besar seperti faktor reputasi produk rotan di masyarakat dengan nilai rating 3,7. Selanjutnya faktor harga mendapat rating 3,5 dan jumlah keragaman produk mendapatkan rating 3,3 namun dengan kekuatan-kekuatan tersebut pengusaha rotan dapat memanfaatkan kekuatan yang dimiliki. Selanjutnya adalah melihat dari sisi kelemahan. Berdasarkan Tabel 2 diketahui dampak faktor kelemahan

Faktor Kunci	Strategi Penyehatan Agresif			Strategi Penyehatan stabil	
	Bobot	AS	TAS	AS	TAS
Eksternal					
2. Pertumbuhan Jumlah toko mebel					
3. Pertumbuhan Jumlah perabot rotan kota pekanbaru	0,1	3	0,3	-	-
4. Keterbatasan Bahan baku untuk operasional usaha	0,2	3	0,6	1	0,2
5. Melimpahnya produk pengganti dari bahan plastik, besi dan kayu	0,2	3	0,6	-	-
Kekuatan					
1. Reputasi Produk rotan di masyarakat	0,11	2	0,22	1	0,11
2. Harga sesuai dengan kualitas yang ditawarkan	0,08	-	0	1	0,08
3. Kualitas Kemitraan antara Pengusaha rotan, pemerintah dan swasta	0,05	2	0,1	1	0,05
4. Jumlah Keragaman Produk Pengusaha rotan	0,08	2	0,16	1	0,08
5. Usaha berjalan sesuai bentuk Organisasi	0,04	1	0,04	-	0
6. Kemudahan menyediakan Ketersedian mesin/peralatan	0,04	1	0,04	1	0,04
Kelemahan					
1. Inovasi produk Pengusaha rotan	0,11	2	0,22	1	0,11
2. Bentuk Strategi Promosi yang dilakukan.	0,12	1	0,12	1	0,12
3. Sumber Modal Pengusaha rotan	0,1	-			0
4. Kualitas Tingkat pendidikan Pengusaha rotan	0,07	1	0,07	1	0,07
5. Kesesuaian Jumlah Karyawan dengan operasional	0,05	1	0,05	1	0,05
6. Sumber Ketersedian bahan baku	0,05	2	0,1	2	0,1
7. Lokasi mudah diakses oleh konsumen	0,05	2	0,1	2	0,1

Faktor Kunci	Strategi Penyehatan Agresif			Strategi Penyehatan stabil	
	Bobot	AS	TAS	AS	TAS
Eksternal					
8. Tersedianya Sumber modal di kota Pekanbaru	0,10	2	0,2	1	0,1
			3,82		1,40

Sumber: Data olahan, 2019

Berdasarkan Tabel 3 QSPM, maka diketahui bahwa alternatif strategi yang dapat digunakan untuk penyehatan pengusaha rotan Kota Pekanbaru adalah penyehatan agresif. Hal ini disebabkan oleh nilai selisih dari kedua alternatif strategi tersebut lebih besar penyehatan agresif dibandingkan penyehatan stabil yaitu dengan nilai perbandingan 3,82 dengan 1,40. Berdasarkan nilai tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pengusaha rotan Kota Pekanbaru harus serius untuk memperbaiki kelemahan dan menghadapi ancaman yang dihadapi. Oleh karena itu strategi ini tidak akan dapat dilakukan oleh pengusaha rotan saja diperlukan peranan pemerintah daerah dan swasta yang memberikan bentuk peran dalam bentuk program-program kerja yang jelas guna mengembangkan usaha rotan Kota Pekanbaru. Hasil wawancara dengan nasumber yaitu sebagai berikut:

Peneliti : "Sudah berapa lama usaha ini berdiri?"

Narasumber : "Saya melanjutkan usaha orang tua yang sudah berdiri 7-8 tahun yang lalu"

Peneliti : "Darimana sumber bahan baku rotan pembuatan kerajinan, mebel, perabot?"

Narasumber : "Berasal dari pulau Jawa dan pulau Sumatra"

Peneliti : "Apakah tingkat penjualan mengalami kenaikan?"

Nasumber : "Kenaikan hanya terjadi ketika even atau hari-hari penting dan acara-acara keagamaan dan saat liburan sedangkan dihari

- biasa cenderung mengalami penurunan”
- Peneliti :” Apakah sudah pernah mendapatkan pelatihan dan pembinaan oleh pihak pemerintah?”
- Nasumber :” Pernah.”
- Peneliti :”Materi/topik?”
- Narasumber : “Pelatihan peningkatan kualitas produk, penyusunan strategi pemasaran, penjualan secara online dan lain-lain”

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan: 1) Kondisi pengusaha rotan Kota Pekanbaru di posisi yang sangat mengkhawatirkan dimana posisi peluang lebih lemah dibandingkan posisi ancaman, sedangkan kekuatan di posisi lebih lemah dibandingkan kelemahan, 2) Berdasarkan gambar analisis SWOT-8K menunjukkan posisi strategi pengusaha rotan Kota Pekanbaru berada diposisi Kuadran IIIA yaitu strategi penyehatan, dan 3) Alternatif strategi yang dapat digunakan pengrajin rotan Kota Pekanbaru adalah strategi penyehatan agresif.

Berdasarkan kesimpulan di atas maka disarankan agar pemerintah daerah harus berperan aktif guna mengembangkan usaha pengusaha rotan dengan membuat kebijakan dan program kerja yang nyata serta dilakukan evaluasi dan monitoring seperti permodalan, pelatihan, studi banding dan lain-lain. Jika tidak pengusaha rotan di Kota Pekanbaru hanya tinggal nama. Sedangkan bagi pelaku pengusaha rotan disarankan agar terus aktif mengikuti program-program yang dibuat pemerintah guna menambah wawasan sehingga dapat memunculkan inovasi-inovasi baru di setiap produk yang di produksi, Selanjutnya pengusaha rotan juga harus aktif untuk menggunakan teknologi informasi untuk mempromosikan produk-produknya melalui internet, media sosial, *e-commerce* dan lain-lain

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, M. Z. (2015). Kebijakan Fiskal dan Peningkatan Peran Ekonomi UMKM. *Retrieved from Ministry of Trade: Http://Www. Kemenkeu. Go. Id/En/Node/47721.*
- Bertuahpos. (2017a). *Sepi Peminat, Pengrajin Rotan di Pekanbaru Masih Tetap Eksis.* <https://www.bertuahpos.com>.
- Bertuahpos. (2017b). *Tantangan Pengrajin Rotan Pekanbaru, Tengah Kebangkitan Ekonomi.* [Www.Bertuahpos.Com](http://www.bertuahpos.com).
- Damar, A. M. (2019). *10 Prediksi Teknologi dan Transformasi Digital di Indonesia.* <https://www.liputan6.com>. <https://www.liputan6.com/tekno/read/3888716/10-prediksi-teknologi-dan-transformasi-digital-di-indonesia>
- David, F. R. (2010). *Strategic Management* (12 edition). Pearson Education.
- Dinas Perdagangan, Koperasi, U. kecil dan M. P. R. (2017). *Dinas Perdagangan, Koperasi, Usaha kecil dan Menengah Provinsi Riau Rencana Strategis 2014-2019.*
- Disperinriau. (2017). *Jumlah UKM Pengrajin Rotan Pekanbaru.* [Http://Disperin.Riau.Go.Id/.](http://disperin.riau.go.id/)
- Ekbis. (2016). *Di Era MEA, Ekspor Kerajinan Rotan Rumbai Pekanbaru Meningkat.* [Http://Www.Suluhriau.Com](http://www.suluhriau.com).
- Eko Sadam Husin & Caska, H. I. (2013). *Analisis Usaha Kerajinan Rotan Di Kecamatan Rumbai Kota Pekanbaru.*
- Fred R. D. (2011). *. Manajemen Strategis konsep, edisi 12* (edisi 12,). Salemba empat.
- Gultom, A. (2017). *Pertumbuhan Ekonomi Riau Triwulan III-2017: Vol. 6 november.* <https://riau.bps.go.id/Brs/view/id/418>
- Hashemi, N. F., Mazdeh, M. M., Razeghi, A., & Rahimian, A. (2012). Formulating And Choosing Strategies Using Swot Analysis And Qspm Matrix : A Case Study Of Hamadan Glass Company. *International Conference on Computers & Industrial Engineering*, 3(4), 366–

- 371.
- Hemmatfar, M., & Ph, D. (2010). Competitive Advantages and Strategic Information Systems. *International Journal of Business and Management*, 5(7), 158–170. <https://doi.org/www.ccsenet.org/ijbm>
- PP. (2013). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2013 Tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah*.
- Info, T. (2018). *Toko Mebel di Kota Pekanbaru*. [Http://Telpon.Info/](http://Telpon.Info/). <http://telpon.info/toko-mebel/pekanbaru/page-1.html>
- Keller, P. K. & K. L. (2012). *Marketing Management* (14e Global). Pearson education.
- Kompas. (2011). *5 Paket Larangan Ekspor Rotan*. <https://Ekonomi.Kompas.Com>.
- Perda Provinsi Riau, K. (2001). *Peraturan Daerah Propinsi Riau Nomor 10 Tahun 2001 Tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tatakerja Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah*.
- Muhammad, S. (2013). “*Manajemen Strategik Konsep dan Alat Analisi*.”. UPP STIM YKPN.
- Nella Marni. (2016). *Omzet Pengrajin Rotan di Rumbai Capai Rp15 Juta per Bulan*. <https://Www.Antarariau.Com>.
- Nila Asmita. (2013). *Strategi Pemasaran Usaha Mikro Di Pekanbaru Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Kasus Kerajinan Rotan)*. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Pekanbaru.
- Njoh, A. J. (2017). The SWOT model’s utility in evaluating energy technology: Illustrative application of a modified version to assess the sawdust cookstove’s sustainability in Sub-Saharan Africa. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 69(July 2016), 313–323. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2016.11.049>
- Porter, M. E. (1995). *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Erlangga.
- Soviyanti, E., Khairani, Z., Ciptono, W. S., & Hanafi, M. M. (2019). Finding Most Effective Strategy for MSMEs Food Souvenir in Indonesia. *Academy of Strategic Management Journal*.
- Spradley., J. P. (2007). *Metode Etnografi* (Edisi II). Tiara Wacana.
- Stonehouse, G., & Snowdon, B. (2007). Competitive advantage revisited: Michael Porter on strategy and competitiveness. *Journal of Management Inquiry*, 16(3), 256–273. <https://doi.org/10.1177/1056492607306333>
- Sugiyono, P. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Alfabeta (ed.); Cetakan Ke).
- Thomas L Wheelen, J David Hunger, & Alan N Hoffman, C. E. B. (2015). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability: Global Edition*. Pearson Higher Ed.