STRATEGI DINAS KOPERASI, UKM, PERDAGANGAN DAN PERINDUSTRIAN DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING UMKM KOTA BOGOR PROVINSI JAWA BARAT

Igesta Putri Tahtuwardani
NPP. 32.0374
Asdaf Kota Bogor, Provinsi Jawa Barat
Program Studi Adminsitrasi Pemerintahan Daerah
Email : igestaputri20@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Dr. Dra. Hj. Wiwit Yuhita Effendi, M.Si

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): *Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Bogor City continue to grow, with approximately 9,800 MSMEs recorded in the SOLUSI application. However, this number does not yet reflect a high level of competitiveness.* ***Purpose:*** *This study aims to understand the condition of MSMEs under the Department of Cooperatives, MSMEs, Trade, and Industry of Bogor City, identify the obstacles encountered in improving MSME competitiveness, and analyze the strategies of the Department of Cooperatives, MSMEs, Trade, and Industry of Bogor City in enhancing MSME competitiveness.* ***Method:*** *This research uses a descriptive qualitative method and SOAR (Strength, Opportunity, Aspirations, Result) strategy analysis. The techniques used include in-depth interviews (with 6 informants), observation, and documentation.* ***Result:*** *The findings obtained by the author in this study indicate that although many MSMEs in Bogor City are officially registered, this does not necessarily reflect an evenly distributed level of competitiveness among them. The department has identified several main obstacles, including limited budget and resources, lack of interest and awareness among MSME actors to develop their businesses, and restricted access to capital for MSME players. Based on the SOAR strategy analysis regarding the department's strategy to improve MSME competitiveness, the analysis produced the following results: Strengths — the department has adequate assets and is able to utilize social media to support MSMEs; Opportunities — leveraging opportunities for collaboration with external parties and providing supporting facilities; Aspirations — a clear vision, mission, and policy direction, along with public trust, serve as the foundation for strengthening strategies; Results — public expectations and satisfaction with the department's programs serve as material for evaluation.* ***Conclusion:*** *The department has good potential in implementing strategies to improve MSME competitiveness, with a continuous need to explore and maximize all the positive potential it possesses.*
Keywords: *MSMEs, Strategy, Competitiveness, SOAR*

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Kota Bogor terus berkembang, tercatat mencapai sekitar 9.800 UMKM dalam aplikasi SOLUSI. Namun, jumlah tersebut belum mencerminkan daya saing yang tinggi. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi UMKM dibawah Dinas Koperasi, UKM, Perdagangan dan Perindustrian Kota Bogor, mengetahui apa saja hambatan yang ditemukan dalam meningkatkan daya saing UMKM, dan menganalisis strategi Dinas Koperasi, UKM,

Perdagangan, dan Perindustrian Kota Bogor dalam meningkatkan daya saing UMKM. **Metode:** Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dan analisis strategi SOAR (*Strength, Opportunity, Aspirations, Result*). Teknik wawancara mendalam (6 informan), observasi, dan dokumentasi. **Hasil/Temuan:** Penelitian ini menemukan bahwa meskipun banyak UMKM di Kota Bogor telah terdaftar resmi, daya saing mereka belum merata. Dinas menghadapi hambatan seperti keterbatasan anggaran, rendahnya minat pelaku UMKM untuk berkembang, dan sulitnya akses permodalan. Melalui analisis strategi SOAR, diperoleh: Kekuatan berupa aset yang memadai dan pemanfaatan media sosial; Peluang melalui kerja sama eksternal dan fasilitas pendukung; Aspirasi didukung oleh visi, misi, serta kepercayaan masyarakat; dan Hasil berupa harapan dan kepuasan masyarakat sebagai dasar evaluasi program.**Kesimpulan :** Dinas memiliki potensi yang baik dalam melaksanakan strategi untuk meningkatkan daya saing UMKM dengan diperlukannya terus menggali segala potensi positif yang dimiliki dinas.
Kata Kunci : UMKM, Strategi, Daya Saing, SOAR

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, khususnya pada alinea keempat, menegaskan bahwa salah satu tujuan negara adalah memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Tujuan ini kemudian diperkuat dengan keterlibatan Indonesia dalam agenda pembangunan global melalui *Sustainable Development Goals* (SDGs), yang ditargetkan tercapai pada tahun 2030. SDGs mencakup 17 tujuan utama, termasuk pengentasan kemiskinan, pekerjaan layak, dan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Agenda ini merupakan upaya bersama untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat secara inklusif dan berkelanjutan, dengan mendorong pertumbuhan ekonomi yang merata dan berkeadilan. Hal ini sejalan dengan fungsi pemerintahan yang terdiri dari Pelayanan, pembangunan, pemberdayaan, dan pengaturan (Labolo, 2014). Indonesia, salah satu negara yang sangat mendukung pencapaian tujuan tersebut adalah sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). UMKM tidak hanya menjadi penyumbang terbesar terhadap produk domestik bruto (PDB) nasional dengan kontribusi mencapai lebih dari 61%, tetapi juga berhasil menyerap sekitar 117 juta tenaga kerja. Berdasarkan data Kementerian Perdagangan, pada tahun 2023 terdapat sekitar 66 juta pelaku UMKM yang tersebar di berbagai daerah di Indonesia. Di tingkat provinsi, Jawa Barat menempati posisi ketiga dengan jumlah UMKM terbanyak, dan Kota Bogor menjadi salah satu wilayah dengan potensi besar yang mendukung pertumbuhan UMKM tersebut. UMKM turut mengalami persaingan yang ketat di sektor bisnis yang mana berhubungan langsung dengan pertumbuhan ekonomi negara, yang turut memengaruhi adanya inovasi sebagai respon dari kebutuhan masyarakat (Lestari et al., 2024).

Pemerintah Kota Bogor mencatat bahwa jumlah UMKM yang terdaftar melalui aplikasi SOLUSI mencapai sekitar 9.672 unit usaha, yang tersebar di enam kecamatan. Untuk mendukung perkembangan UMKM, Pemerintah Kota Bogor telah mengeluarkan berbagai kebijakan, termasuk Peraturan Daerah Kota Bogor No. 4 Tahun 2021 tentang Pemberdayaan, Pengembangan, dan Perlindungan Koperasi dan Usaha Mikro. Pemerintah daerah juga secara aktif mengikutsertakan UMKM dalam berbagai pameran di tingkat provinsi maupun nasional untuk meningkatkan eksposur dan daya saing produk lokal.

Namun, meskipun berbagai upaya telah dilakukan, tantangan yang dihadapi UMKM di Kota Bogor masih cukup kompleks. Beberapa masalah utama yang diidentifikasi meliputi rendahnya daya saing produk, harga yang kurang kompetitif, ketidakkonsistenan kualitas, terbatasnya akses permodalan, kurangnya inovasi, serta keterbatasan sumber daya manusia (SDM) dalam hal manajerial dan teknis. Hal ini diperkuat dalam Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) Dinas Koperasi, UKM, Perdagangan, dan Perindustrian tahun 2022, yang menyebutkan bahwa produk UMKM Kota Bogor masih menghadapi kendala ketika bersaing di tingkat lokal, regional, bahkan nasional.

Untuk menjawab tantangan tersebut, Dinas Koperasi, UKM, Perdagangan, dan Perindustrian Kota Bogor bekerja sama dengan berbagai pihak, termasuk Kamar Dagang dan Industri Indonesia (Kadin) Kota Bogor, dalam menyelenggarakan program-program pelatihan dan pendampingan. Kegiatan ini mencakup pelatihan kewirausahaan, perencanaan bisnis menggunakan Business Model Canvas (BMC), pemasaran digital, penyusunan laporan keuangan, penyusunan profil usaha, dan pemenuhan legalitas usaha. Selain itu, pendampingan juga diarahkan untuk membantu pelaku UMKM memahami dan menerapkan prinsip kesehatan dan keselamatan kerja (K3) dalam bisnis mereka. UMKM di Kota Bogor memiliki karakteristik unik dengan menonjolkan potensi lokal, seperti produk-produk yang diberi label “100% Bogor Pisan”. Pendekatan berbasis potensi lokal ini diharapkan mampu memperkuat identitas daerah, meningkatkan daya saing, dan menciptakan perekonomian yang lebih mandiri. Meski demikian, untuk mencapai target UMKM naik kelas, diperlukan dukungan yang lebih intensif agar produk yang dihasilkan mampu bersaing di pasar, baik dari segi kualitas, inovasi, maupun pemenuhan standar pasar. UMKM haruslah memiliki keunggulan kompetitif agar dapat memberikan performa bertahan (Octasylva et al., 2022). Hal ini sesuai dengan pengertian dari strategi yang merujuk pada tindakan yang bersifat peningkatan secara berkala yang digunakan untuk mencapai tujuan dan sasarannya(Nazarudin, n.d.).

Selain itu, dalam konteks pembangunan berkelanjutan, khususnya pada poin pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi, Pemerintah Kota Bogor berkomitmen penuh untuk terus mendorong pengembangan UMKM. Berdasarkan data terbaru, pertumbuhan ekonomi Kota Bogor pada tahun 2023 mencapai angka 5,65%, melampaui rata-rata Jawa Barat dan nasional. Salah satu faktor pendorong utamanya adalah pertumbuhan UMKM, kafe, dan restoran. Data ini menunjukkan bahwa UMKM memiliki peran penting dalam memperkuat struktur perekonomian daerah dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Namun, tantangan implementasi program-program pengembangan UMKM tidak dapat diabaikan. Masih terdapat keterbatasan sumber daya, akses informasi, dan koordinasi antarpihak yang perlu diperbaiki. Khusunya dalam hal meningkatkan dan mempertahankan daya saing ini erat kaitannya dengan hubungan perilaku pemilik usaha (Meier et al., 2025). Oleh karena itu, perlu dilakukan kajian lebih mendalam mengenai strategi Dinas Koperasi, UKM, Perdagangan, dan Perindustrian Kota Bogor dalam meningkatkan daya saing UMKM berbasis potensi lokal, termasuk evaluasi efektivitas kebijakan dan program yang telah dijalankan.

1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Permasalahan berkaitan dengan daya saing UMKM ini telah disebutkan dalam permasalahan isu strategis yang tercantum pada RPJMD Kota Bogor 2019-2024 yang menyatakan bahwa UMKM dan IKM belum berdaya saing tinggi. Kemudian juga ditemukan fakta dalam LKPJ Dinas Koperasi, UKM, Perdagangan dan Perindustrian Kota Bogor tahun 2022 bahwa kurangnya daya saing produk-produk UMKM Kota Bogor pada pelaksanaan pameran, baik pada tingkat lokal, regional, nasional maupun internasional. Selanjutnya, turut juga disebutkan dalam RKPD Kota Bogor tahun 2024 yang menyatakan kembali bahwa UMKM masih kurang berdaya saing tinggi.

1.3 Penelitian Terdahulu

Penulisan yang dilakukan oleh (Rival et al., n.d.) dengan judul Strategi Dinas Koperasi dan UMKM dalam mengembangkan UKM Dodol di Sukajaya Kecamatan Cibitung Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat, memiliki tujuan untuk mengetahui kondisi UKM dodol di Desa Sukajaya, kendala dan pendukung dalam pengembangan UKM tersebut. Hasil yang didapat dari penelitian ini adalah, Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Bekasi telah melakukan berbagai strategi dalam mendukung pengembangan UKM Dodol di Desa Sukajaya, namun yang dilakukan masih belum maksimal dikarenakan masih ditemukan hambatan dalam prosesnya yakni kurangnya akses yang mendukung untuk menuju lokasi, minimnya SDM, serta penggunaan peralatan operasional yang masih tradisional. Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Bekasi harus lebih memaksimalkan strategi dalam pengembangan UKM Dodol tersebut. (diakses dari Repository IPDN pada 20 September 2024)

Penulisan selanjutnya yang dilakukan oleh (Sulistiyani et al., 2020) dengan judul Analisis Strategi Pemasaran dalam Upaya Peningkatan Daya Saing UMKM, memiliki tujuan untuk menganalisis bagaimana strategi pemasaran dapat membantu meningkatkan daya saing UMKM, khususnya pada objek UMKM Keripik Pisang Tunas di Kota Metro, Lampung. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan analisis SWOT. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa usaha ini memiliki daya saing yang cukup baik dari segi kualitas produk dan harga yang cukup kompetitif. Namun, hambatan yang ditemukan adalah wilayah pemasaran yang masih terbatas karena keterbatasan modal dan teknologi yang digunakan belum optimal. (diakses dari Jurnal Pemasaran Kompetitif pada 20 September 2024)

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh (Manajemen et al., 2024) dengan judul Strategi Peningkatan Daya Saing UMKM Pangan di Kota Depok memiliki tujuan untuk menganalisis kondisi UMKM pangan di Kota Depok, dengan mengidentifikasi tantanganyang dihadapi serta merumuskan strategi peningkatan daya saing. Penelitian ini menggunakan pendekatan mixed method dengan analisis data menggunakan matriks IFE, EFE, IE, SWOT, dan QSPM. Penelitian ini menekankan pentingnya strategi yang tepat dalam menghadapi persaingn yang meningkat di sektor UMKM pangan di Kota Depok dengan terus memanfaatkan dukungan pemerintah, meningkatkan pemasaran, dan menjaga

kualitas serta inovasi produk, melalui hal tersebut diharapkan UMKM pangan dapat meningkatkan daya saingnya. (diakses dari IPB Repository pada 20 September 2024)

Penulisan oleh (Salam, 2024) dengan judul Upaya Dinas Koperasi UKM dan Tenaga Kerja Dalam Regenerasi Pengrajin Batik di Kampung Batik Kemplong Kecamatan Wiradesa Kabupaten Pekalongan ini memilki tujuan untuk melakukan regenerai pengrajin batik melalui upaya dari Dinas Koperasi UKM dan Tenaga Kerja beserta faktor pendukung dan penghambatnya. Penelitian yang mendapati hasil bahwa dinas yang bersangkutan telah melaksanakan upaya dengan baik namun masih ditemui adanya faktor penghambat dalam pelaksanaannya di lapangan. (diakses dari IPDN Repository pada 20 September 2024)

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh (Nuha et al., 2024)yang berjudul Strategi Pemasaran Berbasis Metode Analisis SOAR pada UMKM Sari Kedelai Mak Dewi memiliki tujuan untuk menganalisis dan menerapkan strategi pemasaran pada penjualan UMKM Sari Kedelai Mak Dewi dengan berbasis metode analisis SOAR. Penerapan strategi pemasaran dengan berbasis analisis SOAR ini diharapkan dapat meningkatkan daya saing UMKM di pasar yang semakin kompetitif. Penelitian ini memberikan wawasan tentang pentingnya menerapkan metode analisis SOAR dalam mengembangkan strategi pemasaran yang efektif bagi UMKM. (diakses dari *Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies : Conference Series* Universitas Sebelas Maret pada 20 September 2024)

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Hurdawaty & Tukiran, 2024) dengan judul *Strategis to Increase the Competitiveness of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) : A Narratice Literature Review* yang bertujuan untuk meneliti terkait bagaimana strategis untuk meningkatkan daya saing UMKM dengan metode yang digunakan adalah *Narrative Literature Review* yakni dengan membandingkan dan menganalisis teori yang sudah ada sebelumnya dan menemukan referensi pada landasan teori yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Penulis tidak memiliki dasar khusus, namun menilai secara mandiri apakah suatu penelitian ini dapat digunakan layak dengan melihat pada judul dan abstrak yang memenuhi kriteria.

1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Peneliti melakukan penelitian yang berbdeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu yakni (Nuha et al., 2024; Sulistiyani et al., 2020). Melalui penelitian ini, penulis berfokus pada strategi Dinas Koperasi, UKM, Perdagangan dan Perindustrian dalam meningkatkan daya saing UMKM Kota Bogor. Sebelum memasuki bagian identifikasi dan analisis strategi, terlebih dahulu penulis mengidentifikasi terkait kondisi secara ril di lapangan dan hambatan utama yang seringkali ditemui oleh pihak Dinas. Analisis strategi yang digunakan menggunakan SOAR dengan 4 komponen yang terdiri dari *Strength* (Kekuatan), *Opportunity* (Peluang), *Aspirations* (Aspirasi), dan *Result* (Hasil)(Cole & Stavros, 2019). Tujuan penggunaan analisis strategi ini tidak diutamakan untuk menciptakan strategi baru, namun mengedepankan identifikasi serta menggali potensi-potensi positif yang dimiliki oleh Dinas untuk kemudian dapat menghasilkan alternatif strategi yang dapat dilaksanakan oleh Dinas. Penggabungan analisis strategi yang dituangkan dalam matriks

SOAR dapat memberikan ide atau inovasi baru kepada Dinas untuk lebih memerhatikan potensi yang sudah dimilikinya.

1.5 Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengidentifikasi strategi dinas dengan menggunakan analisis strategi SOAR dalam meningkatkan daya saing UMKM Kota Bogor, Provinsi Jawa Barat.

II. METODE

Penulisan ini menggunakan metode penulisan kualitatif deskriptif (Sugiyono, 2016). Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis ada 4 (empat) yakni observasi, wawancara, dokumentasi, dan triangulasi data. Informan penelitian dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling(Simangunsong, 2017)* dengan total 6 (enam) informan. Analisis data dalam penulisan ini menggunakan metode reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dengan analisis strategi menggunakan SOAR.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Kondisi UMKM Dibawah Dinas Koperasi, UKM, Perdagangan dan Perindustrian Kota Bogor dalam Meningkatkan Daya Saing UMKM di Kota Bogor Provinsi Jawa Barat

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Kota Bogor saat ini mengalami perkembangan yang cukup baik, dengan jumlah UMKM terdaftar mencapai 9.800 unit. Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kota Bogor memiliki peran penting dalam mendampingi dan membina UMKM agar dapat berkembang secara mandiri dan memiliki daya saing. Pendampingan ini mencakup proses dari pendaftaran hingga pengembangan usaha. Namun, dari hasil wawancara dengan pihak dinas, diketahui bahwa meskipun jumlah UMKM banyak, daya saing antar UMKM belum merata. Ada yang sudah berhasil melakukan ekspor, namun masih banyak juga yang perlu ditingkatkan.

Kepala Bidang UMKM, Ibu Ela Rosliana, mengungkapkan bahwa masih banyak UMKM di Kota Bogor yang beroperasi secara konvensional, terutama dalam hal produksi dan pemasaran. Pemanfaatan teknologi digital juga masih minim, sehingga produk-produk UMKM lokal kalah bersaing dengan produk luar daerah yang sudah lebih modern dan inovatif. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital dan peningkatan inovasi menjadi tantangan besar yang harus segera diatasi untuk meningkatkan daya saing UMKM secara menyeluruh.

Pandangan serupa juga disampaikan oleh pelaku UMKM, Bapak Wahyu Afandi dari UMKM Kujang Bogor, yang melihat potensi besar dari Kota Bogor untuk menghasilkan produk kreatif dan unik. Namun ia mengakui bahwa secara umum daya saing UMKM di daerah ini masih lemah. Banyak pelaku UMKM yang masih memerlukan perhatian dan

pembinaan lebih lanjut agar mampu bersaing, tidak hanya di pasar lokal, tetapi juga di pasar nasional maupun internasional.

Data dari dinas menunjukkan bahwa baru 14% atau 1.383 UMKM yang telah mengikuti pelatihan dan pendampingan, sementara 86% atau sekitar 8.417 UMKM belum mendapatkan pembinaan serupa. Ketimpangan ini menunjukkan bahwa program pembinaan belum menyentuh seluruh UMKM yang terdaftar, sehingga potensi peningkatan daya saing masih belum optimal. Untuk itu, perlu adanya strategi yang lebih efektif dan merata agar semua UMKM dapat mengakses pendampingan, pelatihan, dan sumber daya yang mendukung pertumbuhan mereka.

3.2 Hambatan Dinas Koperasi, UKM, Perdagangan dan Perindustrian Kota Bogor dalam Meningkatkan Daya Saing UMKM di Kota Bogor Provinsi Jawa Barat

Bidang UMKM di Kota Bogor tengah mengalami perkembangan pesat, namun masih menghadapi berbagai hambatan dalam upaya meningkatkan daya saing. Salah satu tantangan utama adalah keterbatasan anggaran dan sumber daya yang dimiliki Dinas Koperasi, UKM, Perdagangan dan Perindustrian. Anggaran yang terbatas membuat program pembinaan dan pelatihan harus dilakukan secara efisien, bahkan dengan memanfaatkan pelaku UMKM yang telah sukses sebagai mentor bagi yang baru merintis. Selain itu, sumber daya manusia internal dinas lebih berperan pada aspek administratif, bukan pada pelatihan langsung, sehingga keterlibatan pihak eksternal sangat diperlukan.

Hambatan kedua adalah rendahnya kesadaran dan minat pelaku UMKM untuk berkembang secara berkelanjutan. Banyak pelaku UMKM hanya mengikuti pelatihan demi mendapatkan insentif, tanpa menerapkan ilmu yang diperoleh. Motivasi mereka cenderung tinggi di awal, namun cepat menurun seiring waktu, terutama saat menghadapi kendala modal dan tantangan bisnis. Hal ini membuat strategi pembinaan yang dijalankan oleh dinas menjadi kurang efektif dan tidak mencapai hasil yang diharapkan secara maksimal.

Selain itu, akses permodalan yang terbatas menjadi kendala besar yang menghambat perkembangan UMKM. Dinas tidak memiliki kewenangan untuk memberikan bantuan dalam bentuk uang tunai, melainkan hanya dalam bentuk barang atau peralatan. Upaya dinas untuk menjembatani akses modal melalui kerja sama dengan perusahaan swasta (CSR) juga tidak selalu berhasil, karena banyak UMKM belum memenuhi persyaratan yang ditetapkan pihak ketiga. Hal ini menyebabkan banyak pelaku usaha terhenti di tengah jalan karena kekurangan modal.

Secara keseluruhan, meskipun prospek UMKM di Kota Bogor menjanjikan, tantangan seperti keterbatasan anggaran, rendahnya minat pelaku UMKM untuk berkembang, dan sulitnya akses permodalan menjadi hambatan utama yang harus diatasi. Dinas terkait terus berupaya mencari solusi kreatif, namun untuk mencapai hasil yang optimal, perlu sinergi yang lebih kuat antara pemerintah, pelaku usaha, dan mitra pendukung lainnya.

3.3 Strategi Dinas Koperasi, UKM, Perdagangan dan Perindustrian Kota Bogor dalam Meningkatkan Daya Saing UMKM di Kota Bogor Provinsi Jawa Barat

Analisis strategi yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis strategi SOAR, dengan terdiri dari 4 (empat) indikator yakni Kekuatan, Peluang, Aspirasi, dan Hasil. Berdasarkan indikator dari SOAR (Stavros & Cole, 2013) didapati hasil temuan sebagai berikut :

1. Strengths (Kekuatan) : Dalam hal Aset baik itu berwujud dan tidak berwujud dinas cukup mendukung, namun harus lebih memanfaatkannya secara maksimal untuk kepentingan tujuan,
2. Opportunity (Peluang) : Dalam indikator peluang terdapat sub indikator yang terdiri dari sumber daya manusia dan sarana prasarana. Untuk sumber daya manusia, dinas turut melibatkan pihak external untuk menjadi narasumber dalam kegiatan pendampingan dan pelatihan yang nanti nya akan menjadi supervisor bagi pelaku UMKM. Untuk sarana dan prasarana, dinas memiliki sarana prasarana yang mendukung proses peningkatan daya saing UMKM, hanya untuk penggunaannya dapat lebih dimaksimalkan agar merata.
3. Aspirations (Aspirasi) : Aspirasi menyangkut visi misi dan kepercayaan masyarakat. Visi misi yang digunakan sesuai dengan kepemimpinan Kota Bogor yang baru dan Kepercayaan masyarakat sudah dimiliki oleh dinas jika berkaitan dengan pelayanan bagi pelaku UMKM.
4. Result (Hasil) : Hasil meliputi harapan/tujuan dan kepuasan masyarakat. Dinas memiliki tujuan yang jelas sesuai dengan arah kebijakan strategis pada RPJPD Kota Bogor 2025-2045. Untuk kepuasan masyarakat, mayoritas masyarakat terus menunjukkan respon positif namun segala bentuk kritikan terus menjadi bahan evaluasi bagi dinas.

Berdasarkan hasil pengumpulan data yang merujuk pada analisis strategi SOAR dihasilkan dan dituangkan ke dalam matriks SOAR sebagai berikut :

Table 1.1 Matriks Analisis SOAR

INTERNAL / EKSTERNAL	Kekuatan (S)	Peluang (O)
	1) Dukungan dari pemerintah daerah setempat terhadap program dinas. 2) Dinas memiliki aset yang mendukung baik yang berwujud dan tidak. 3) Didukung dengan penggunaan website dan aplikasi online untuk dapat menjangkau kebutuhan perizinan UMKM 4) Peran mahasiswa magang	1) Potensi sumber daya alam di Kota Bogor yang beragam 2) Posisi daerah Kota Bogor sebagai Hinterland dekat dengan kota metropolitan 3) SDM internal dan external yang mumpuni 4) Sarana dan prasarana yang memadai 5) Peluang pasar yang

	dalam turut Meningkatkan promosi UMKM. 5) Pembinaan dan pelatihan yang selalu diberikan dinas secara berkala kepada pelaku UMKM. 6) Kerjasama dengan pihak external CSR (Corporate Social Responsibilty) untuk membantu pendanaan UMKM.	luas.
Aspirasi (A)	**Strategi S-A**	**Strategi O-A**
1) Menjadikan pelaku UMKM sebagai informan utama produk dalam bazar atau pameran nasional ataupun internasional 2) Menjadikan produk UMKM sebagai buah tangan bagi wisatawan 3) Menjadikan produk UMKM untuk melestarikan potensi alam daerah dan pendukung pendapatan warga setempat 4) Menjadikan produk UMKM sebagai unsur identitas daerah 5) Menjadikan UMKM Kota Bogor memenuhi syarat perizinan dan legalitas untuk terus berkembang	1) Dukungan pemerintah bagi UMKM dapat menjadikan produk UMKM mendukung untuk melestarikan produk daerah dan mendukung pendapatan warga setempat. (S1-A3) 2) Website dan aplikasi online yang dimiliki dinas dapat membantu untuk menjadikan UMKM Kota Bogor memenuhi segala syarat perizinan dan legal untuk berdiri. (S3-A5) 3) Peran mahasiswa berguna untuk mendukung Produk UMKM menjadi identitas daerah. (S4-A4) 4) Aset yang dimiliki dinas baik berwujud dan tidak berwujud mendukung UMKM untuk melestarikan potensi daerah. (S2-A3)	1) Potensi sumber daya alam yang beragam mendukung pelaku UMKM dapat melestarikan potensi daerah. (O1-A3) 2) Posisi Kota Bogor sebagai Hinterland menjadi strategis untuk dapat dikunjungi wisatawan dan menjadikan produk UMKM sebagai produk buah tangan. (O2-A2) 3) Sarana dan prasarana membantu pelaku UMKM untuk memenuhi syarat perizinan dan legalitas. (O4-A5)
Hasil (R)	**Strategi S-R**	**Strategi O-R**
1) Produk UMKM daerah Kota Bogor semakin meningkat dalam hal penjualan serta mendukung pendapatan. 2) Daya saing UMKM Kota bogor meningkat	1) Kerja sama dengan pihak CSR membantu pelaku UMKM untuk Meningkatkan penjualan dan pendapatan. (S6-R1) 2) Pembinaan dan pelatihan yang diberikan oleh dinas secara berkala mendukung	1) Potensi sumber daya alam yang beragam menjadi salah satu nilai daya saing UMKM Kota Bogor. (O1-R2) 2) Peluang pasar yang luar dapat mendorong meningkatnya dalam

3) Menciptakan lowongan pekerjaan	UMKM untuk Meningkatkan daya saing nya. (S5-R2)	hal penjualan dan pendapatan. (O5-R1)

Strategi ini dibagi menjadi empat bagian utama: **Strategi S-A (Strengths-Aspirations)** yang memanfaatkan kekuatan internal dinas untuk mencapai aspirasi bersama, seperti dukungan pemerintah, pemanfaatan teknologi informasi, dan sinergi dengan mahasiswa. **Strategi O-A (Opportunities-Aspirations)** menitikberatkan pada peluang eksternal seperti kekayaan sumber daya alam dan letak geografis Kota Bogor yang strategis sebagai *hinterland*, yang bisa dimanfaatkan untuk mendukung aspirasi pengembangan UMKM.

Selanjutnya, **Strategi S-R (Strengths-Results)** menggabungkan kekuatan internal dinas dengan pencapaian hasil konkret, seperti peningkatan penjualan dan daya saing melalui pelatihan rutin dan kerja sama dengan CSR. Sementara itu, **Strategi O-R (Opportunities-Results)** menyoroti pemanfaatan peluang eksternal untuk mencapai hasil terukur, seperti peningkatan penjualan berkat pasar yang luas dan kekayaan alam yang menjadi keunggulan kompetitif. Strategi-strategi ini telah sebagian diimplementasikan, namun masih ada ruang optimalisasi, terutama dalam pemanfaatan sarana-prasarana serta pengembangan potensi alam sebagai daya tarik UMKM lokal. Bazar dan pameran juga disebut sebagai kegiatan rutin untuk membantu promosi produk UMKM secara langsung kepada publik.

3.4 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Melalui penelitian ini, penulis memiliki tujuan untuk menggali potensi positif yang dimiliki oleh dinas menggunakan analisis strategi SOAR. Berbeda dengan penelitian (Sulistiyani et al., 2020) yang menggunakan analisis SWOT sehingga tujuan yang dari SWOT masih berpaku pada kelemahan dan ancaman suatu usaha. Perbedaan lain yang ditemukan antara penelitian (Sulistiyani et al., 2020) dengan penelitian ini adalah, pada sisi indikator yang digunakan yakni aspirasi dan hasil. Peneliti dapat menemukan potensi-potensi positif dari suatu instansi, yang nantinya akan berguna untuk membentuk strategi dengan pendekatan yang lebih positif. Selain itu, penelitian ini mengambil objek penelitian tidak hanya pada satu usaha, namun melihat bagaimana suatu dinas yang menaunginya dalam menjalankan strateginya sehingga berbeda dengan penelitian (Nuha et al., 2024). Sesuai dengan tujuan penggunaannya yakni memaksimalkan potensi positif yang ada untuk nantinya dapat memberikan alternatif strategi yang dapat diberikam kepada Dinas. Penelitian ini menggunakan 4 (empat) indikator dan dilengkapi dengan 9 (sembilan) sub indikator di dalamnya. Melalui analisis strategi ini, penulis menemukan banyak potensi positif yang dimiliki oleh dinas namun belum digunakan secara maksimal dan merata untuk seluruh target yakni pelaku UMKM. Potensi tersebut diantaranya adalah, pemanfaatan teknologi informasi, penggunaan sarana dan prasarana, pemanfaatan kekayaan sumber daya alam daerah.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis, didapati kesimpulan sebagai berikut :

1) Penelitian menunjukkan bahwa UMKM di bawah naungan Dinas Koperasi, UKM, Perdagangan dan Perindustrian Kota Bogor mengalami pertumbuhan yang positif, ditandai dengan meningkatnya jumlah UMKM terdaftar. Namun, terdapat ketimpangan signifikan dalam pelaksanaan program pelatihan dan pendampingan, di mana 72% UMKM belum terjangkau oleh program tersebut, menandakan strategi dinas belum menyasar seluruh pelaku UMKM secara merata.
2) Dalam implementasi strategi peningkatan daya saing UMKM, dinas menghadapi sejumlah kendala, antara lain keterbatasan anggaran dan sumber daya manusia, kurangnya kesadaran serta motivasi dari pelaku UMKM untuk berkembang, dan akses permodalan yang masih terbatas.
3) Melalui analisis SOAR, dinas dinilai memiliki aset yang cukup, memanfaatkan media sosial secara efektif, dan menjalin kerja sama dengan pihak eksternal. Kejelasan visi-misi serta kepercayaan masyarakat menjadi pondasi strategi pengembangan UMKM. Evaluasi dari harapan dan kepuasan masyarakat terhadap program-program dinas digunakan sebagai bahan perbaikan untuk meningkatkan efektivitas pelayanan kepada UMKM di masa depan.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama dalam hal waktu penelitian yang singkat dan biaya penelitian.

Arah Masa Depan Penelitian (future work). Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa untuk dapat menemukan hasil yang lebih mendalam.

V. UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terimakasih terutama ditujukan kepada Dinas Koperasi, UKM, Perdagangan dan Perindustrian Kota Bogor yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang turut membantu demi kelancaran pelaksanaan penelitian ini.

VI. DAFTAR PUSTAKA

Cole, M. L., & Stavros, J. M. (2019). SOAR: A Framework to Build Positive Psychological Capacity in Strategic Thinking, Planning, and Leading. In *Theoretical Approaches to Multi-Cultural Positive Psychological Interventions* (pp. 505–521). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20583-6_23

Hurdawaty, R., & Tukiran, M. (2024). Strategies to Increase the Competitiveness of Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs): A Narrative Literature Review. *South Asian Journal of Social Studies and Economics, 21*(1), 112–125. https://doi.org/10.9734/sajsse/2024/v21i1768

Labolo, M. (2014). *Memahami Ilmu Pemerintahan (Suatu Kajian, Teori, Konsep, dan Pengembangannya)*. Rajawali Pers.

Lestari, N. S., Rosman, D., & Triana, I. (2024). Analyzing the Effect of Innovation and Strategic Planning on MSME Performance, Utilizing Technology Adoption as a

Moderator. *Procedia Computer Science*, *245*(C), 500–507. https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.10.276

Manajemen, M., Bisnis, D., & Bisnis, S. (2024). *STRATEGI PENINGKATAN DAYA SAING UMKM PANGAN DI KOTA DEPOK FRISKA HASTARI PUTRI*.

Meier, A., Eller, R., & Peters, M. (2025). Creating competitiveness in incumbent small- and medium-sized enterprises: A revised perspective on digital transformation. *Journal of Business Research*, *186*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115028

Nazarudin, M. H. (n.d.). *MANAJEMEN STRATEGIK*.

Nuha, U., Fajarningsih, R. U., & Kusnandar. (2024). *Strategi Pemasaran Berbasis Metode Analisis SOAR pada UMKM Sari Kedelai Mak Dewi*. Universitas Sebelas Maret.

Octasylva, A. R. P., Yuliati, L. N., Hartoyo, H., & Soehadi, A. W. (2022). Innovativeness as the Key to MSMEs' Performances. *Sustainability (Switzerland)*, *14*(11). https://doi.org/10.3390/su14116429

Rival, I. D., Kabupaten Bekasi, A., Jawa, P., Program, B., Pembangunan, S., Dan, E., & Masyarakat, P. (n.d.). *STRATEGI DINAS KOPERASI DAN UMKM DALAM MENGEMBANGKAN UKM DODOL DI DESA SUKAJAYA KECAMATAN CIBITUNG KABUPATEN BEKASI PROVINSI JAWA BARAT*.

Salam, A. (2024). *UPAYA DINAS KOPERASI UKM DAN TENAGA KERJA DALAM REGENERASI PENGRAJIN BATIK DI KAMPUNG BATIK KEMPLONG KECAMATAN WIRADESA KABUPATEN PEKALONGAN*. IPDN.

Simangunsong, F. (2017). *Metodologi Penelitian Pemerintahan* (Vol. 3). Alfabeta.

Stavros, J., & Cole, L. (2013). *SOARing Towards Positive Transformation and Change*.

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Vol. 23). Alfabeta.

Sulistiyani, Pratama, A., & Setiyanto. (2020). Analisis Strategi Pemasaran Dalam Upaya Peningkatan Daya Saing UMKM. *Jurnal Pemasaran Kompetitif*, *3*, 31–39. http://www.openjournal.unpam.ac.id/index.php/JPK