

MANAJEMEN STRATEGI PROGRAM SENTRA WISATA KULINER URIP SUMOHARJO OLEH DINAS KOPERASI DAN USAHA MIKRO KOTA SURABAYA

Ayu Wandan Sari

S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Surabaya
ayuwandan72@gmail.com

Meirinawati

S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Surabaya
meirinawati@unesa.ac.id

Abstrak

Pemerintah Kota Surabaya bersama Dinas Koperasi dan Usaha Mikro (Dinkopum) berupaya mengelola permasalahan PKL dengan membuat sentra PKL sebagai solusi atas permasalahan terganggunya keindahan kota, terhambatnya aktivitas pejalan kaki di trotoar, dan lalu lintas menjadi tidak lancar. Sejak pertama didirikannya hingga awal tahun 2020, program Sentra Wisata Kuliner (SWK) Urip Sumoharjo beberapa kali mendapati keadaan “mati suri”, yaitu menurunnya minat pembeli yang menyebabkan sepi sentra. Tujuan penelitian untuk menggambarkan manajemen strategi program SWK Urip Sumoharjo oleh Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data melalui observasi dengan mewawancarai pihak Dinas dan PKL disertai dengan dokumentasi. Teknik analisis data dengan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SWK Urip Sumoharjo sebagai sentra wisata kuliner di Kota Surabaya yang dilakukan oleh Dinkopum, yaitu Menetapkan Misi dan Tujuan, Dinkopum meningkatkan kemampuan usaha mikro dalam mengembangkan sumber daya produktif melalui SWK Urip Sumoharjo; Ancaman dan Peluang, berpeluang menjadi sentra maju dengan promosi serta menemukan ancaman berupa tempat makan modern dan kepekaan pelanggan terhadap produk; Kekuatan dan Kelemahan, pemberian pendampingan & pelatihan serta sarana prasarana sebagai kekuatan yang dimiliki Dinkopum dan kelemahannya yakni kualitas kuantitas SDM dan lokasi sentra; Mempertimbangkan Alternatif Strategi, dengan rencana peningkatan SDM; Memilih Strategi, dengan peningkatan kualitas SDM; Implementasi Strategi, dengan pendampingan dan pelatihan PKL; Evaluasi Strategi, Dinkopum belum mampu mengubah pola pikir PKL. Salah satu saran yang dapat diajukan adalah meningkatkan sosialisasi dan promosi SWK.

Kata Kunci: Manajemen Strategi, Sentra Wisata Kuliner, PKL.

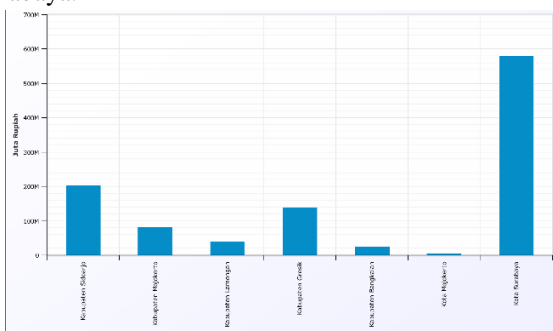
Abstract

The Government of Surabaya with the Cooperative and Micro Business Office of Surabaya are trying to manage problems related to street vendors (PKL) by making 44 street vendors centra as a solution to problems with disruption of the beauty of the city, obstruction of pedestrian activity on sidewalks, and unstable traffic. Since it was first established until early 2020, the Culinary Tourism Center (SWK) program on Jalan Urip Sumoharjo has several times encountered a "suspended animation", which is a decline in buyer interest which has led to lonely centers. The purpose of this study is to describe the strategic management of the SWK Urip Sumoharjo program by the Surabaya City Department of Cooperatives and Micro Businesses. This study uses a qualitative approach with descriptive methods. Techniques in collecting data through observation by interviewing the department and street vendors accompanied by documentation. Data analysis techniques by, data reduction, data presentation, and drawing conclusions or verification. The results showed that SWK Urip Sumoharjo as a center for culinary tourism in the city of Surabaya carried out by Dinkopum, namely Setting Mision and Goals, Dinkopum increasing the ability of micro-businesses in developing productive resources through SWK Urip Sumoharjo; Researching Threats and Opportunities, having the opportunity to become a center forward with promotions and discovering threats in the form of modern eating places and customer sensitivity to products; Researching Strengths and Weaknesses, providing assistance & training as well as infrastructure as the strengths of Dinkopum and weaknesses, namely the quality of the quantity of human resources and the location of the center; Considering alternative strategies, with plans to increase human resources; Choosing a strategy, by improving the quality of human resources; Strategy Implementation, with PKL assistance and training; Strategy Evaluation, Dinkopum has not been able to change the mindset of street vendors. One of the suggestions that can be put forward is to increase the socialization and promotion of SWK to the people of Surabaya.

Keywords: Strategic Management, Culinary Tourism Center, Street Vendors.

PENDAHULUAN

Indonesia adalah negara agraris di mana masyarakatnya lebih banyak melakukan kegiatan ekonomi melalui sektor pertanian, perikanan, perkebunan, peternakan, dan perdagangan. Kota Surabaya merupakan salah satu pusat perdagangan komersial di wilayah timur Indonesia (EastJava.com, 2020), sehingga pedagang dari sektor besar sampai sektor terkecil banyak ditemui. Surabaya juga menduduki posisi pertama di Jawa Timur sebagai kota dengan Produk Domestik Regional Bruto Atas Dasar Harga Berlaku tertinggi dengan PDRB ADHB sebesar 580.756010,68 pada tahun 2019 (dilansir dari sumber: BPS Kota Surabaya), sehingga mendeskripsikan nilai tambah barang dan jasa, dihitung memakai harga yang berlaku pada setiap tahun. Dengan menggunakan harga berlaku tiap tahunnya, dapat diketahui pergantian-pergantian yang terjadi dalam sektor ekonomi. Selain itu, bisa juga untuk melihat struktur ekonomi yang dimiliki oleh Kota Surabaya.



Gambar 1. Grafik PDRB ADHB 7 Kabupaten/Kota Se Jawa Timur

Sumber: BPS Kota Surabaya, 2019.

Umumnya yang banyak ditemui yaitu para pedagang kaki lima (PKL) di taman, di depan sekolah-sekolah, di depan swalayan, bahkan di tepi-tepi jalan. Tak hanya itu, ada juga yang rela membawa anak saat berdagang di tepi jalan yang berbahaya. Para PKL tersebut mendagangkan produknya hingga ke tepi jalan sebagai sumber mata pencaharian keluarga. Namun pada satu sisi, keberadaan para PKL ini dibutuhkan oleh masyarakat untuk memenuhi sebagian kebutuhannya yang tidak bisa disediakan oleh jasa sektor formal. Hal tersebut sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Chen (2004) dan Donovan (2008) yaitu:

“Street vending serves as a major source of employment and income for urban residents the world over, especially in developing countries” (Forkuor et al., 2017).

Dimana kehadiran para PKL ini memang memberikan keuntungan bagi penyedia barang dan jasa yang diperlukan masyarakat kelas bawah. Namun dibalik itu, terdapat permasalahan-permasalahan yang

disebabkan oleh keberadaan PKL yang tidak semestinya. Diantaranya seperti kebersihan dan keindahan kota menjadi terganggu, jalannya lalu lintas menjadi tidak lancar, menghambat aktivitas pejalan kaki di atas trotoar, dan membuat pengendara merasa tidak nyaman (Santoso, 2018).

Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2012 tentang Pedoman Penataan dan Pemberdayaan Pedagang Kaki Lima, pada BAB I pasal 1 menjelaskan bahwa Pedagang Kaki Lima (PKL) yaitu pelaku usaha yang berdagang dengan menggunakan sarana usaha bergerak maupun tidak bergerak dan menggunakan sarana prasarana milik pemerintah atau swasta yang bersifat sementara (Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia, 2012). Dari pengertian tersebut menunjukkan bahwa salah satu karakteristik PKL yaitu berjualan di pinggir jalan, sehingga hal tersebut menimbulkan suatu masalah yang perlu mendapat perhatian khusus dari pemerintah. Beberapa tahun belakangan ini Pemerintah Kota Surabaya melakukan penataan besar-besaran untuk menertibkan para PKL yang kerap kali mengganggu aktivitas masyarakat di jalan.

“The purpose of the establishment of culinary centers in the city of Surabaya is to stimulate the economy of the citizens and support tourism activities in the city of Surabaya. The center of culinary tourism is under the Office of Cooperatives and Small and Medium Enterprises (Dinkop and UMKM) of Surabaya City” (Panjaitan et al., 2020).

Tujuan dari didirikannya SWK menurut kutipan di atas yaitu untuk meningkatkan perekonomian warga sekaligus pariwisata kota dengan memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia, produksi, serta keuangan. Penataan sentra dilakukan setelah Pemerintah Kota Surabaya mendirikan 44 Sentra Wisata Kuliner (SWK) di Surabaya, terhitung sampai tahun 2018 lalu. Sentra PKL khususnya Sentra Wisata Kuliner (SWK) ini merupakan salah satu solusi dari permasalahan PKL di Kota Surabaya, dimana bangunan ini diupayakan agar aktivitas PKL dalam menjajakan dagangannya lebih sehat, layak, dan terjamin.

Dari jumlah 44 sentra PKL yang menampung sekitar 1.300 pedagang binaan tersebut (Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya, 2018), nampaknya menimbulkan masalah yang lebih darurat lagi. Bagaimana tidak, segala upaya dan anggaran besar yang telah digelontorkan oleh Pemerintah Kota Surabaya belum terserap secara sempurna. Dukungan anggaran sangat vital bagi terselenggaranya kegiatan pelayanan publik. Karena dukungan anggaran ini sudah disiapkan sejak masa penyusunan Rencana Pembangunan Jangka

Panjang dan Menengah Daerah (RPJPD dan RPJMD) (Wanto, 2017). Hal tersebut dapat dibuktikan dengan banyaknya berita yang beredar mengenai banyaknya Sentra Wisata Kuliner yang “mati suri” seperti SWK Urip Sumoharjo Surabaya. Sebagai salah satu contoh, yaitu portal media online paling bergengsi di Jawa menyoroti program yang dibuat oleh Pemerintah Kota Surabaya ini, sebagai berikut:



Gambar 2. Bukti Media Online Menyoroti Sentra Wisata Kuliner yang “Mati Suri”

Sumber: Jawa pos, 2020.

Gambar tersebut merupakan salah satu bukti media yang turut menyoroti perkembangan sentra wisata kuliner di Surabaya. Lewat wawancara antara wartawan dengan segelintir pedagang di Sentra Wisata Kuliner Urip Sumoharjo yang diunggah di portal online tersebut, pedagang mengungkapkan bahwa minat pembeli di sentra tersebut menurun, dibuktikan lagi saat wartawan mengunjungi SWK pada saat jam makan siang hanya 2 meja terisi pengunjung, sedangkan puluhan meja kosong, dan hal tersebut juga dibenarkan oleh pedagang di SWK setempat (Susilo, 2020).

Sentra Wisata Kuliner Urip Sumoharjo merupakan salah satu dari 3 SWK pertama yang dibangun oleh Pemerintah kota Surabaya ini terletak di Jalan Urip Sumoharjo No. 46-48, Embong Kaliasin, Kecamatan Genteng, Kota Surabaya. Dapat dilihat di peta maupun situs online, Kecamatan Genteng ini merupakan tempat yang berlokasi di tengah kota dan menjadi titik pusat Pemerintahan Kota Surabaya, dimana seharusnya lokasi yang dipilih sebagai Sentra Wisata Kuliner ini adalah lokasi yang strategis. Namun fakta menunjukkan sebaliknya, dimana sentra tersebut hanya menjadi tempat pedagang yang tidak menarik minat pembeli, walaupun Dinkopum Surabaya sudah memberikan pelatihan peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) agar tatanan sentra bersih dan makanan yang dijual menarik. Hal ini memunculkan persepsi bahwa pemilihan lokasi untuk penempatan sentra bisa jadi mengalami masalah pada manajemen strategi program yang dibuat oleh Pemerintah Kota Surabaya bersama Dinas Koperasi dan Usaha Mikro.

“Stewart (2004) stated that strategy underpins organizational survival by anticipating and dealing with challenges from competitors. However, Stewart added that in the public sector, the claims for the benefits of strategy are more low-key” (Leskaj, 2017).

Pernyataan Stewart (2004) di atas mengartikan bahwa strategi yang dibuat menopang kelangsungan hidup suatu organisasi dengan mengantisipasi dan menangani tantangan dari luar, sehingga Dinas koperasi dan UMKM Kota Surabaya sangat berperan penting untuk menangani masalah-masalah yang telah disebutkan di atas.

Melihat kondisi tersebut maka peneliti ingin meneliti bagaimana cara Pemerintah Kota setempat bersama dinas terkait, yaitu Dinkopum Surabaya mengelola (manajemen strategi) sentra PKL yang awalnya dibentuk sebagai solusi mengupayakan penertiban para PKL agar efektif dan tepat sasaran. Menurut Bambang Haryadi (2003), strategi manajemen adalah proses yang ditata secara teratur oleh manajemen untuk merumuskan strategi, melaksanakan strategi dan mengevaluasi strategi untuk mewujudkan visi organisasi.

Jauch dan Glueck (dalam Mulyadi, 2001) berpendapat bahwa proses manajemen strategi adalah cara perencana strategi menentukan target dan keputusan yang diambil. Dari pengertian manajemen strategi di atas, terdapat pula tujuh tahapan manajemen strategi yang dapat membantu mengetahui bagaimana pengelolaan Sentra Wisata Kuliner di Urip Sumoharjo Surabaya. Tujuh indikator tersebut menurut Jauch dan Glueck yaitu menetapkan misi dan tujuan; meneliti ancaman dan peluang; meneliti kekuatan dan kelemahan; mempertimbangkan alternatif strategi; memilih strategi; implementasi strategi; dan evaluasi strategi.

“Strategy management is a way of thinking and managing an organization that is not limited to how managing some activities can be performed in the organization, but also how to develop a new attitude with regard to external changes. An understanding of the significance of strategy management is not only limited to the aspects of implementation of the plan, but even further to the aspects of the vision, mission, and organizational purpose” (Machfudi et al., 2019).

Yang berarti manajemen strategi bukan hanya cara berpikir dan mengelola suatu organisasi dan mengelola aktivitas internal, tetapi juga bagaimana mengembangkan sikap baru yang berhubungan dengan perubahan eksternal. Sehingga dengan hal tersebut memperkuat bahwa manajemen strategi yang dilakukan tiap organisasi khususnya Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya mengenai pengelolaan sentra wisata kuliner

tidak membatasi pada aspek implementasi rencana saja, tetapi lebih pada visi, misi, dan tujuan organisasi.

Terkait banyaknya definisi mengenai manajemen strategi di atas, Niswah dan Meirinawati (2015) menjelaskan bahwa terdapat dua hal penting terkait manajemen strategi yaitu:

- a) 3 proses Manajemen strategi (Meirinawati & Niswah, 2015) yaitu:
 - a. Perumusan strategi, yang meliputi perluasan tujuan jangka panjang, pengenalan peluang dan ancaman, serta kekuatan dan kelemahan, perluasan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai.
 - b. Penerapan strategi meliputi target operasional tahunan, aturan organisasi, memotivasi anggota, dan mengalokasikan sumber-sumber daya.
 - c. Evaluasi strategi mencakup usaha-usaha untuk mengontrol seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan perubahan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.
- b) Manajemen strategi menitikberatkan pada pengumpulan aspek-aspek pemasaran, penelitian dan pengembangan, produksi/operasional dari berbagai jenis bidang.

Pentingnya upaya dinas dalam mengelola permasalahan ini merupakan tahapan yang sangat krusial dalam suatu proses manajemen strategi. Suatu program harus dilaksanakan agar memiliki manfaat dan tujuan yang diinginkan oleh organisasi dapat tercapai, maka peneliti akan mendeskripsikan terkait dengan Manajemen Strategi Program Sentra Wisata Kuliner oleh Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya menggunakan teori Proses Manajemen Strategi menurut Jauch dan Glueck (dalam Mulyadi, 2001) dengan 7 tahapan-tahapan utama.

METODE

Peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sedangkan fokus penelitian yang digunakan peneliti menggunakan teori proses manajemen strategi menurut Jauch dan Glueck (dalam Mulyadi, 2001) yang terdapat beberapa indikator fokus dalam penelitian ini, meliputi:

1. Menetapkan misi dan tujuan,
Misi adalah langkah-langkah yang harus dilalui organisasi untuk mencapai visi utama.
2. Meneliti ancaman dan peluang,

Ancaman merupakan situasi penting yang membahayakan, sedangkan Peluang merupakan situasi penting yang menguntungkan.

3. Meneliti kekuatan dan kelemahan,
Kekuatan adalah keunggulan yang dimiliki internal organisasi untuk mencapai tujuan. Sedangkan Kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya dan keterampilan yang menghambat kinerja perusahaan.
4. Mempertimbangkan alternatif strategi,
Dengan menentukan beberapa opsi (alternatif) strategi Dinkopum.
5. Memilih strategi,
Memutuskan strategi yang dipilih Dinkopum berdasarkan kondisi internal dan eksternal organisasi.
6. Implementasi strategi,
Implementasi merupakan tindakan dalam menerapkan strategi yang telah dibuat.
7. Evaluasi strategi.
Membandingkan kinerja dengan hasil strategi Dinkopum.

Sumber data yang didapatkan oleh peneliti yaitu sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer berupa hasil wawancara dan dokumentasi dengan pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya dan pedagang kaki lima (PKL) Sentra Wisata Kuliner Urip Sumoharjo Surabaya. Sedangkan sumber data sekunder berupa uraian dari jurnal maupun penelitian terdahulu mengenai manajemen strategi. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan cara peneliti melakukan observasi langsung ke lapangan, serta studi literatur untuk menunjang data yang diperoleh peneliti di lapangan. Teknik analisis data yang digunakan peneliti menurut Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2011) yang dilakukan dengan mengumpulkan data dari hasil observasi dan wawancara, mereduksi data dengan mengutamakan pada hal-hal penting disertai dengan penyajian data yang dikembangkan peneliti dan ditarik kesimpulan berdasarkan data yang menjawab rumusan masalah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian Bersumber dari hasil penelitian yang telah didapatkan, maka dapat dijabarkan manajemen strategi Program Sentra Wisata Kuliner Urip Sumoharjo dengan menggunakan teori Proses Manajemen Strategi oleh Jauch dan Glueck (dalam Mulyadi, 2001) untuk mengetahui manajemen strategi yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya terhadap program tersebut. Teori proses manajemen strategi Jauch dan Glueck terbagi menjadi tujuh dimensi

yang meliputi menetapkan misi dan tujuan, meneliti ancaman dan peluang, meneliti kekuatan dan kelemahan, mempertimbangkan alternatif strategi, memilih strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Dan berikut ini penjelasannya:

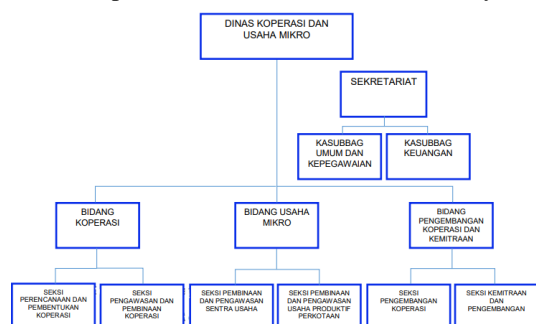
1. Menetapkan Misi dan Tujuan

Wibisono (2006) mendefinisikan visi sebagai rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita organisasi yang ingin dicapai di masa depan. Visi Kota Surabaya yaitu “Surabaya Kota Sentosa yang Berkarakter dan Berdaya Saing Global berbasis Ekologi”. Misi Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya adalah “Mewujudkan Surabaya sebagai pusat penghubung perdagangan dan jasa antarpulau dan internasional serta memantapkan daya saing usaha-usaha ekonomi lokal, inovasi produk dan jasa, serta pengembangan industri kreatif” yang merupakan proyeksi masa depan tentang arah yang hendak dicapai Dinkopum sebagai organisasi penyelenggara pelayanan publik Kota Surabaya. Tujuan Dinas Koperasi dan Usaha Mikro sesuai misi yang telah ditetapkan yaitu mendorong pematapan daya saing usaha mikro dan usaha koperasi (Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya, 2020). Selain itu, sasaran pada Dinkopum adalah meningkatkan kualitas kelembagaan dan usaha koperasi serta meningkatkan kemampuan usaha mikro dalam mengembangkan sumber daya produktif.

Program dari Dinkopum terdiri dari:

- Program Penguatan Kelembagaan Koperasi
- Program Pengembangan Usaha Koperasi
- Program Pengembangan Sentra Usaha
- Program Pengembangan Produk Usaha Mikro
- Program Penguatan Permodalan Usaha Mikro

Dari pengklasifikasian di atas, Sentra Wisata Kuliner Urip Sumoharjo termasuk dalam program pengembangan sentra usaha yang dilakukan oleh Dinas Koprasi dan Usha Mikro Kota Surabaya.



Gambar 3. Struktur Organisasi Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya

Sumber: Ranwal Perubahan Rencana Strategi Dinkpoum 2016-2021 (2019).

Secara umum, jumlah pegawai di lingkungan Dinkopum hingga akhir 2018 berjumlah 158 orang, dengan rincian 48 orang berstatus PNS dan 110 orang Non-PNS. Sebagian besar SDM di Dinkopum berpendidikan terakhir SMA-S1 dengan prosentase sebesar 42%. Kondisi ini menunjukkan bahwa SDM yang mendukung kinerja dinas dinilai cukup kompeten dan dapat meningkatkan kapasitasnya untuk melanjutkan ke tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Hal tersebut juga merupakan salah satu penguatan internal Dinkopum.

Dengan misi yang telah dijabarkan di atas, Dinkopum memperhebat kekuatan usaha mikro dalam mengembangkan sumber daya produktif melalui SWK Urip Sumoharjo yang memberikan kesempatan kepada pedagang kaki lima di wilayah setempat untuk bersama-sama mengembangkan usahanya di suatu wadah yang legal (sentra).

2. Meneliti Ancaman dan Peluang

a) Peluang

Diadaptasi dari Matriks SWOT menurut Winer (2006),

“Opportunities are external conditions that are help to achieve goals” (Hay & Castilla, 2006).

Yang mengartikan peluang sebagai kondisi eksternal yang membantu sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya.

Tujuan dari sentra wisata kuliner di Surabaya ini disampaikan secara langsung oleh Bapak Edi Wiyono, S.E. selaku Seksi Pembinaan dan Pengawasan Usaha Produktif Perkotaan Dinkopum Surabaya, yaitu:

“SWK (Sentra Wisata Kuliner) ini dibuat untuk merelokasi PKL dalam suatu wilayah yang biasanya berjualan di pinggir jalan ke suatu area yang legal (resmi). Para PKL sendiri nantinya tidak hanya menempati sentra, tetapi juga melakukan retribusi atas sarana dan prasarana dari Pemkot Surabaya”. (Wawancara pada tanggal 19 Oktober 2020).

Para PKL ini tidak dipungut biaya sama sekali saat mendaftarkan untuk menempati SWK, tetapi Dinkopum memberikan *grace period*, dimana PKL tidak langsung dipungut retribusi tetapi diberi masa tenggang selama 2 sampai 3 bulan, apabila penjualan bagus dan mendapatkan omset, barulah dilakukan retribusi.

Dari penjabaran di atas, SWK Urip Sumoharjo berpeluang:

- 1) PKL memiliki pelanggan tetap apabila produk yang disajikan berkualitas
- 2) SWK Urip Sumoharjo menjadi sentra kuliner yang maju dan terkenal akan kualitas makanannya apabila promosi ditingkatkan
- 3) Berpeluang dalam mempromosikan budaya kuliner Jawa Timur yang memungkinkan menjadi daya tarik pariwisata.

b) Ancaman

Selain analisis dari segi peluang, menurut Matriks SWOT Winer (2006),

"Threats are external conditions that are detrimental to the achievement of goals"
(Hay & Castilla, 2006).

Yang mengartikan ancaman sebagai kondisi eksternal yang berbahaya bagi organisasi dalam mencapai tujuan. Dinas Koperasi dan Usaha Mikro mendapati beberapa ancaman terhadap program Sentra Wisata Kuliner Urip Sumoharjo sebagai berikut:

1) Banyaknya Tempat Makan Modern

Dilihat dari bentuk tempatnya, SWK memiliki kesamaan dengan tempat makan modern seperti AIOLA, keduanya sama-sama berisi stan-stan produk makanan. Namun yang menjadikan ancaman bagi SWK Urip Sumoharjo ini pelanggan lebih memilih AIOLA karena desain lokasi yang menarik dan kekinian, harga tergolong terjangkau, serta kondisi pegawai yang masih produktif dalam berdagang (masih muda). Selain hal tersebut, SWK di Surabaya masih kurang mendapat promosi sehingga kalah saing dengan tempat makan yang sudah memiliki *brand*.

2) Pelanggan Memiliki Kepekaan terhadap Produk

Dari banyaknya tempat makan di Surabaya, menjadi pilihan tujuan pelanggan merupakan suatu kelebihan. Namun pelanggan memiliki kepekaan terhadap produk makanan sehingga pelanggan dapat berpindah ke pesaing demi mendapatkan produk yang berkualitas (Dewi, 2019). Hal tersebut sejalan dengan hasil pengalaman pegawai Dinkopum sendiri saat mengunjungi SWK Urip Sumoharjo saat membeli satu gelas jus buah diberi harga Rp.20.000. Jika hal tersebut terjadi pada pelanggan, maka dengan kepekaannya pelanggan akan memilih membeli satu gelas jus buah yang sama di tempat yang lebih

berkualitas di mata pelanggan, misalnya di Primarasa.

3) Pandemi Covid-19

Adanya wabah virus corona di tahun 2020 ini membuat semua sektor terdampak, terutama para pelaku UMKM. Awal tahun 2020 memang pedagang mendapati penurunan pada omzetnya. Oleh karena itu, Bappeko bersama Dinkopum Surabaya memberi kebebasan retribusi selama tiga bulan sejak April-Juni untuk pedagang yang berpenghasilan di bawah Rp. 2.500.000 per bulan.

Dari penjabaran di atas, masih terdapat beberapa ancaman yakni konflik kepentingan yang terjadi, banyaknya tempat makan modern dan kepekaan pelanggan terhadap kualitas produk. Kemampuan pihak Dinas Koperasi dan Usaha Mikro dalam melihat peluang serta memaksimalkan kemampuan yang dimiliki oleh SWK Urip Sumoharjo cukup baik sehingga sentra tersebut masih dapat dikatakan "aktif" dengan jumlah pedagang sebanyak 18.

3. Meneliti Kekuatan dan Kelemahan

a) Kekuatan

Diadaptasi dari Matriks SWOT oleh Winer (2006),

"Strengths are internal organizational attributes that help achieve of goals."
(Hay & Castilla, 2006).

Yang mengartikan kekuatan sebagai atribut internal organisasi dalam membantu pencapaian tujuan.

Kekuatan yang berada dalam program Sentra Wisata Kuliner ini khususnya di SWK Urip Sumoharjo peneliti klasifikasikan menjadi:

1) Pelatihan dan Pendampingan

Dinas Koperasi dan Usaha Mikro bersama Pemerintah Kota Surabaya memberikan pelatihan dan pendampingan terkait manajemen produksi, manajemen keuangan, serta manajemen pengelolaan (Sholikhah & Aminah, 2017). Manajemen produksi tersebut bertujuan agar PKL dapat memaksimalkan cita rasa dan tampilan makan dengan mendatangkan chef yang bersinergi untuk memberikan pendampingan dan pelatihan kepada PKL. Hal tersebut juga diperkuat dengan hasil wawancara peneliti bersama Ibu Marlina selaku PKL Urip Sumoharjo yang

berjualan nasi dengan nama stan Depot Mak Ning, sebagai berikut:

“Pelatihan dari chef memang betul dilaksanakan, kadang kami (PKL) yang datang ke hotel atau kokinya yang memberi pelatihan di SWK ini.” (Wawancara pada tanggal 9 November 2020).

Selanjutnya yaitu manajemen keuangan, yang dimaksud dalam hal ini yaitu memberi pelatihan manajemen pembukuan keuangan kepada PKL agar dapat memisahkan antara manajemen usaha dengan manajemen rumah tangga. Sedangkan manajemen pengelolaan yang dimaksud yaitu Dinkopum memfokuskan dalam menata tampilan SWK agar menjadi lebih bersih, bagus, dan menarik dengan kontribusi PKL juga, selain itu Pemerintah Kota Surabaya akan membangun *brand* agar di setiap sentra punya keunikan dan keunggulan.

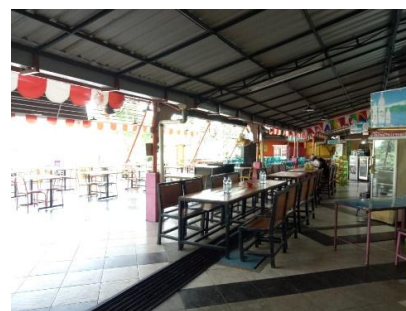
2) Lomba Antar Sentra

Lomba yang diadakan oleh Dinas Koperasi dan Usaha Mikro ini bertujuan untuk meningkatkan keinginan PKL untuk bersaing secara sehat. Sejalan dengan yang disampaikan oleh Bapak Edi Wiyono dalam wawancara, sebagai berikut:

“Lomba antar sentra ini dilakukan supaya para PKL di setiap sentra bekerja dan membangun jiwa kompetitif yang sehat. Namun setelah dilakukannya kegiatan tersebut, kami dapat mengevaluasi adanya gap yang jauh dari tiap-tiap sentra.” (Wawancara pada tanggal 19 Oktober 2020).

3) Sarana Prasarana Pendukung Operasional

Kekuatan lainnya yaitu sarana dan prasarana yang diberikan oleh Pemerintah Kota Surabaya kepada pedagang kaki lima (PKL) sebagai pendukung operasional jalannya kegiatan di sentra wisata kuliner (SWK) Urip Sumoharjo Surabaya. Hal tersebut juga didukung oleh hasil observasi langsung peneliti di SWK Urip Sumoharjo yang meng-gambarkan bahwa sarana dan prasarana yang telah diberikan sudah sangat baik, seperti meja dan kursi makan yang rapih dan tidak rusak, banner yang jelas, dan toilet yang bersih.



Gambar 4. Kondisi Sarana dan Prasarana SWK Urip Sumoharjo

Sumber: Data Peneliti, 2020.

Selain dengan fasilitas yang telah diberikan Pemerintah tersebut, pengembangan sarana dan prasarana SWK juga dikembangkan oleh Ketua SWK Urip Sumoharjo, seperti yang dijelaskan oleh Bapak Samiran selaku PKL yang berjualan pecel Kediri, sebagai berikut:

“Sejauh ini untuk kerusakan di SWK belum begitu berat, kemarin juga baru ada perbaikan dari Dinas. Di samping itu, Pak Suwardi (Ketua SWK), beliau tinggal di rusun dan selalu memberikan aspirasinya untuk mengusahakan agar sentra ini tetap hidup, seperti membantu mendekorasi sentra, orangnya (Ketua SWK) sangat aktif dan ringan tangan.” (Wawancara pada tanggal 9 November 2020).

b) Kelemahan

“Weaknesses are internal organizational attributes that are detrimental to achieving goals” (Hay & Castilla, 2006).

Diadaptasi dari Matriks SWOT Winer (2006), mengartikan kelemahan sebagai atribut internal organisasi yang berbahaya bagi pencapaian tujuan.

Program Sentra Wisata Kuliner (SWK) Urip Sumoharjo Surabaya bila dianalisis memiliki kekurangan, yaitu:

1) Kualitas dan Kuantitas SDM

SDM merupakan unsur penting yang merupakan asset dan unsur penting yang berfungsi sebagai modal non material yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi (Meirinawati & Prabawati, 2017).

Pada dasarnya monitoring sentra wisata kuliner dilakukan secara rutin oleh pendamping lapangan dari Dinkopum.

Pendamping lapangan memonitoring keadaan lokasi dan keadaan fisik SWK. Adanya ketimpangan antara jumlah pendamping lapangan dengan jumlah SWK yang ada menjadikan salah satu kelemahan dalam program sentra wisata kuliner. Didukung dengan hasil wawancara peneliti dengan Bapak Budi selaku pendamping lapangan SWK Urip Sumoharjo, sebagai berikut:

“Saya selaku pendamping di lapangan memegang 4 sentra wisata kuliner termasuk SWK Urip Sumoharjo dan 1 pasar tradisional yaitu Pasar Nambangan yang merupakan pasar dengan pedagang terbanyak berjumlah 422 pedagang.” (Wawancara pada tanggal 19 Oktober 2020).

2) Konflik Kepentingan

Conflicts of interest (CoI) has always been a part of people's daily lives for a long time and permanent concern in legal matters. The most common definition of CoI is a situation where individuals must choose between the duties of their jobs and their own private interests. Therefore, individuals very frequently have potential CoI within their organizations (Garattini & Padula, 2019), yang mendefinisikan bahwa konflik kepentingan merupakan situasi individu harus memilih di antara tugas pekerjaan dan kepentingan pribadi, karena tiap individu sangat berpotensi memiliki konflik kepentingan (CoI) di dalam suatu organisasi.

Dalam kasus di SWK Urip Sumoharjo, untuk mendapatkan penerbitan retribusi, PKL perlu mendapatkan rekomendasi dari pihak Kecamatan setempat. Terkadang konsep wilayah (kecamatan) dengan konsep Dinas Koperasi dan Usaha Mikro berbeda. Sebagai salah satu contoh kasusnya yaitu ada wilayah yang hanya mau merekomendasikan warganya sendiri, sehingga kerap ditemui pedagang yang bukan PKL asli, tetapi orang yang masih coba-coba untuk berjualan. Pada kasus ini Dinas Koperasi dan Usaha Mikro tidak dapat intervensi karena merupakan wewenang wilayah setempat

dalam menerbitkan rekomendasi, karena rekomendasi tersebut memang harus berasal dari Camat setempat sesuai dengan syarat pada Tata Cara permohonan Izin Pemakaian Sentra Makanan dan Minuman yang tertulis di Perwali No. 78 Tahun 2016 Kota Surabaya. Berikut penjelasan dari pihak Dinkopum sebagai berikut:

“Apabila menurut juknis (petunjuk teknis) yang ada, maka pelaksanaan kegiatan di SWK pasti ramai. Bedanya orang yang coba-coba untuk berjualan dengan PKL asli yaitu pada saat berdagang PKL asli sudah memiliki *market* dan *customer* sebagai langganan, serta PKL tersebut tentunya memiliki *effort* yang tinggi, tidak musiman.” (Wawancara pada 19 Oktober 2020)

3) Mentalitas Pedagang

Karakter tiap pedagang di SWK sangatlah berbeda. P.A. Sorokin menekankan hal tersebut dengan pernyataannya, yaitu:

“That cultural characteristics of an individual are not inherited biologically, but they are acquired during different communications with people, where he is born, raised and educated” (Kuznetsova, 2017).

Yang menjelaskan bahwa karakteristik tiap orang tidak diwariskan secara biologis, tetapi melalui proses komunikasi dengan orang lainnya. Dalam kasus SWK Urip Sumoharjo, terdapat oknum pedagang yang hanya mengambil untung sesaat saat mendapati konsumen yang tidak biasa berkunjung, dimana menaikkan harga makanan di luar standar. Hal tersebut mengakibatkan buruknya hubungan yang terjalin antara PKL dengan konsumen.

4) Hubungan Antar Pedagang yang Tidak Harmonis

Salah satu ancaman yang situasinya sulit dikelola yaitu tidak terciptanya keharmonisan pedagang dalam hidup berdampingan. Contoh nyatanya apabila konsumen membeli di stan A, maka harus duduk menikmati makanannya di depan area stan A, walaupun sistem SWK seperti *foodcourt*, namun kasus ini sering terjadi

antar pedagang yang jiwa kompetisinya tidak sehat.

5) Lokasi SWK (Sentra Wisata Kuliner)

Menurut hasil observasi peneliti yang datang langsung ke sentra wisata kuliner (SWK) Urip Sumoharjo, pemilihan lokasi oleh Pemerintah Kota Surabaya bersama dinas-dinas terkait sudah cukup baik dan strategis, karena lokasi tersebut berada di Surabaya bagian pusat yang berada di Kecamatan Genteng, selain itu daerah tersebut banyak sekali perkantoran yang menjadikan peluang PKL untuk menggaet konsumen dari pegawai kantor. Hal tersebut sempat berhasil sebelum adanya beberapa pesaing warung makan yang tidak termasuk dalam anggota sentra, dimana penjelasannya peneliti dapatkan dari Bapak Samiran selaku PKL SWK Urip Sumoharjo sebagai berikut:

“SWK Urip Sumoharjo lokasinya menurut saya sudah sangat strategis, terbukti memang saya pernah merasakan beberapa tahun mendapat omset yang sangat besar dan pengunjung selalu ramai. Namun yang namanya pesaing selalu ada saja, seperti warung-warung di sebelah BRI Tower juga jadi penyebab berkurangnya konsumen kami, mungkin karena warung tersebut lebih dekat dari tempat kerja pegawai kantor.” (Wawancara pada tanggal 9 November 2020).

6) Tempat Parkir

Tempat untuk parkir kendaraan konsumen SWK Urip Sumoharjo sudah ditentukan di depan sentra langsung (di atas trotoar khusus kendaraan sepeda motor). Namun yang masalah yaitu tempat parkir untuk mobil atau minibus tidak ada, sehingga menyebabkan konsumen menggunakan tepi jalan raya sebagai tempat parkir mobil. Hal tersebut dapat mengganggu aktivitas pengguna jalan raya dan membahayakan.

Analisis Lingkungan internal program ini sudah cukup baik dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki Dinkopum dengan melakukan pelatihan dan pendampingan untuk PKL, mengadakan lomba antarsentra, dan memfasilitasi sentra dengan saran dan prasarana pendukung operasional yang sangat baik. Terdapat beberapa kelemahan yang berasal dari internal (ketimpangan jumlah pendamping

lapangan dengan jumlah sentra), konflik kepentingan, mentalitas pedagang, hubungan antarpedagang yang tidak harmonis, dan kurangnya analisis lokasi sekitar sentra yang peneliti harapkan dapat diupayakan solusinya secara bertahap di waktu yang akan datang.

4. Mempertimbangkan Alternatif Strategi

Dalam upaya mencapai tujuan dan sasaran Dinkopum Surabaya, diperlukan perumusan strategis dan kebijakan secara komprehensif. Penyusunan alternatif strategi didasarkan dengan kondisi internal Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan. Sedangkan dari sisi eksternal terkait peluang dan tantangan. Berikut alternatif strateginya:

- Memanfaatkan keberadaan Sentra Wisata Kuliner (SWK) untuk mengoptimalkan pertumbuhan industri kreatif.
- Menggunakan kewenangan, anggaran, dan kompetensi dalam membina dan mengawasi usaha mikro serta standarisasi produk.
- Menciptakan masterplan perluasan usaha mikro untuk memperhebat industri kreatif dan pasar baik lokal maupun regional.
- Menciptakan masterplan perluasan usaha mikro guna meningkatkan SDM usaha mikro.

Alternatif strategi yang telah ditentukan oleh Dinkopum Surabaya sudah cukup baik, mengingat pertumbuhan industri kreatif saat ini sangat berkembang maka diperlukan beberapa alternatif strategi untuk mengantisipasi adanya kendala ataupun hambatan pada saat pelaksanaan program tersebut.

5. Memilih Strategi

Setelah membuat beberapa alternatif strategi yang akan digunakan dalam pelaksanaan program-programnya, Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya memutuskan strategi yang akan digunakan. Salah satu contoh strategi yang diambil, dapat dilihat pada gambar berikut:

VISI : Surabaya Kota Sentosa yang Berkarakter dan Berdaya Saing Global Berbasis Ekologi			
MISI : Mewujudkan Surabaya sebagai pusat penghubung perdagangan dan jasa antar pulau dan internasional serta meniadakan daya saing usaha ekonomi lokal, inovasi produk dan jasa, serta pengembangan usaha kreatif (kota).			
Tujuan PD	Sasaran PD	Strategi	Kebijakan
Mendorong peningkatan daya saing usaha mikro dan koperasi	Mengelola sarana dan prasarana serta administrasi perkantoran perangkat daerah	Memperkuat pemodal usaha mikro	1. Fasilitas akses pemodal dan skema pembiayaan, termasuk pengembangan kemitraan permodalan besar (BUMN / BUMN / BUMK) Swastai dengan usaha mikro
Meningkatkan jumlah aset koperasi	Meningkatkan proporsi jumlah koperasi sehat melalui penatan kelembagaan dan pembinaan usaha	Meningkatkan proporsi jumlah koperasi sehat melalui penatan kelembagaan dan pembinaan usaha	1. Peningkatan kinerja koperasi melalui pendampingan RAT 2. Peningkatan kapasitas SDM pengelola dan pengurus koperasi pada aspek kelembagaan 3. Fasilitas promosi unit bisnis koperasi 4. Sertifikasi pengelola usaha sipan pinjin
	Meningkatkan daya saing usaha mikro melalui pengembangan desiminasi, pemanfaatan teknologi informasi dan peningkatan kualitas SDM	Meningkatkan daya saing usaha mikro melalui pengembangan desiminasi, pemanfaatan teknologi informasi dan peningkatan kualitas SDM	1. Pengembangan desiminasi teknologi, informasi dan pendampingan dalam pengembangan daya saing usaha mikro 2. Pemanfaatan inovasi teknologi informasi dalam meningkatkan produksi usaha mikro 3. Peningkatan kualitas SDM usaha mikro

Gambar 5. Tabel Tujuan, Sasaran, Strategi, dan Kebijakan Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya

Sumber: Renstra Dinkopum 2016-2021 (2019)

Strategi Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya yang memfokuskan pada sentra wisata kuliner (SWK) tercantum pada poin ke-tiga, yang menyebutkan bahwa “Meningkatkan daya saing usaha mikro melalui pengembangan diseminasi, pemanfaatan teknologi informasi, dan peningkatan kualitas SDM (Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya, 2019)” dengan menjabarkannya ke beberapa kebijakan yang dilakukan selama program berjalan, meliputi:

- a) Pengembangan diseminasi teknologi, informasi, dan pendampingan dalam pengembangan daya saing usaha mikro
- b) Pemanfaatan inovasi teknologi informasi dalam meningkatkan produksi usaha mikro
- c) Peningkatan kualitas SDM usaha mikro (melalui pendampingan dan pelatihan kepada PKL dengan mendatangkan chef).

Dinkopum Surabaya sudah cukup baik dalam memilih strategi untuk digunakan dalam pelaksanaan program sentra wisata kuliner (SWK) Urip Sumoharjo dengan penambahan kualitas SDM (sumber daya manusia) sebagai salah satu upaya dalam mencapai keberhasilan program.

6. Implementasi Strategi

Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, membuat struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan kemampuan pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi (Yunus, 2016). Bila dikaitkan dengan SWK Urip Sumoharjo, pengimplementasiannya dimulai dari mengurus perijinan pemakaian stan SWK dengan melengkapi syarat-syarat untuk diajukan ke UPTSA dan Dinas, sebagai berikut:

1. *Soft file* KTP (untuk penduduk luar Surabaya)
2. Pas photo digital terbaru berwarna dengan ukuran 4x6
3. Rekomendasi dari Camat setempat
4. Surat Pernyataan.

SOP Pengajuan Retribusi tersedia pada layanan online SSW (Surabaya Single Window), pada portal tersebut dari syarat, prosedur, hingga formulir dapat diunduh sendiri oleh pedagang. Kemudian untuk pemakaian stand penjualan makanan dan minuman dikenakan biaya retribusi sebesar Rp. 20.000 per

bulan, dengan denda 2% perbulan apabila tidak membayar retribusi 21 hari kalender (Pemerintah Kota Surabaya, 2015).

Berbagai program kegiatan untuk mengembangkan perdagangan dan industri kreatif di Kota Surabaya, Dinas Koperasi dan Usaha Mikro mengimplementasikan strategi meningkatkan daya saing dengan melakukan pelatihan dan pendampingan serta melakukan lomba antar sentra. Tujuan dari pelatihan dan pengembangan kepada pedagang kaki lima (PKL) tersebut untuk menjelaskan kepada PKL mengenai daya tahan berusaha PKL agar jiwa kewirausahaan menjadi kuat dan dapat menghindari perubahan jenis usaha PKL yang dikelola dalam jangka waktu yang pendek.

Dari jumlah total 1.104 PKL yang terdaftar menggunakan stan di SWK se-Surabaya (Juni 2019), Dinkopum Surabaya memastikan bahwa materi yang diberikan kepada tiap-tiap PKL sama, namun kembali lagi kepada karakteristik SDM (pedagang) yang berbeda membuat *output* tiap sentra wisata kuliner (SWK) juga berbeda. Hal tersebut diungkapkan oleh Bapak Edi Wiyono saat melakukan wawancara dengan peneliti, sebagai berikut:

“SWK Urip Sumoharjo sangat ramai pada tahun 2010-2011. Masalah mulai timbul sudah lama dan tidak dibiarkan begitu saja oleh Dinkopum, karena mengubah mental dan karakteristik tidak mudah. Analoginya “Restorasi Meiji”, Jepang menciptakan SDM *long term* setelah adanya bom besar-besaran kala itu. Sehingga kesimpulannya adalah membutuhkan waktu yang lama untuk mengubah karakter pedagang.”

Pengimplementasian strategi yang dilakukan oleh Dinkopum Surabaya, sementara ini masih berupa pengadaan kegiatan-kegiatan dilokasi SWK Urip Sumoharjo seperti pendampingan dan pelatihan PKL yang bertujuan untuk meningkatkan daya saing usaha mikro serta mengadakan lomba antrasentra. Sedangkan pengembangan diseminasi informasi dan pemanfaatan inovasi teknologi informasi belum berjalan maksimal.

7. Evaluasi Strategi

Tahap evaluasi yaitu proses memadankan kinerja dan hasil serta dapat memberikan *feedback* dan mengambil tindakan perbaikan apabila diperlukan (Prastiwi, 2016).

Bila dikaitkan dengan program Sentra Wisata Kuliner Urip Sumoharjo, monitoring sekaligus

evaluasi dilakukan secara rutin oleh pendamping lapangan. Hal tersebut bertujuan untuk mengecek keadaan lokasi sentra wisata kuliner (SWK), kerusakan fisik, dan kondisi pedagang kaki lima (PKL) itu sendiri. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Bapak Budi selaku pendamping lapangan Dinkopum Surabaya, mendapat data:

“Saya datang ke lokasi (SWK Urip Sumoharjo) setiap 2-3 hari sekali untuk mengecek keadaan lokasi juga pedagang, serta memeriksa apabila ada kerusakan maka saya langsung laporkan ke dinas terkait untuk segera ditindak.” (Wawancara pada tanggal 19 Oktober 2020).

Peneliti melakukan observasi terkait dampak apa saja yang dirasakan setelah mendapat pelatihan dan pendampingan dari Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya, hasilnya seperti pedagang sebisa mungkin menjaga kebersihan dan kesehatan produk dagangan, pemilihan dalam bahan makanan dan tampilan akhir produk makanan agar menarik konsumen (Oktavian & Nawangsari, 2019).

Peneliti juga melakukan wawancara ke pedagang kaki lima (PKL) yang berada di SWK Urip Sumoharjo untuk memastikan bahwa adanya proses monitoring dari pihak Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, seperti yang dijelaskan oleh Bapak Samiran selaku PKL (penjual pecel Kediri) sebagai berikut:

“Biasanya Pak Budi, kadang juga yang lain yang sering mengecek ke sini (SWK Urip Sumoharjo). Saya tahu beliau karena saya termasuk PKL pertama yang punya stan disini sejak SWK pertama kali di bangun dan juga saya biasa yang mengurus *live music* di sini.” (Wawancara pada tanggal 9 November 2020).

Rapat pada program sentra wisata kuliner (SWK) Urip Sumoharjo ini juga dilaksanakan secara kondisional. Hal tersebut juga disampaikan oleh Bapak Budi selaku pendamping lapangan Dinkopum Surabaya pada wawancara berikut ini:

“Rapat terkait permasalahan di SWK Urip Sumoharjo dilakukan secara kondisional, tidak setiap bulan. Tetapi apabila terjadi permasalahan internal atau ada instruksi langsung dari Pemerintah, barulah dirapatkan oleh pengurus.” (Wawancara pada tanggal 12 November 2020).

Pengembangan diseminasi oleh Dinkopum belum dilakukan secara maksimal. Diseminasi adalah kegiatan pemberian informasi yang ditujukan kepada kelompok atau individu sebagai target agar timbul reaksi berupa kesadaran

dan akhirnya memanfaatkan informasi yang diperoleh tersebut (Haq, 2015). Namun saat pengimplementasian, proses tersebut berjalan belum maksimal, sehingga perlu dilkaukan kegiatan promosi lebih yang dilakukan oleh Dinkopum agar SWK di Surabaya khususnya Urip Sumoharjo kembali hidup dan dapat bersaing dengan tempat makan modern.

Pemanfaatan inovasi teknologi informasi pada program SWK Urip Sumoharjo masih dalam tahap pematangan. Pasalnya penerapan kasir tunggal atau *single cashier* yang diusung oleh Dinkopum baru diterapkan di dua SWK di Surabaya, yaitu SWK Convention Hall dan SWK Dharmawangsa (Humas Pemkot Surabaya, 2019).

Evaluasi ini berupa hal terkait perkembangan masing-masing pedagang kaki lima (PKL), yang bisa berupa atas apa saja yang telah mereka lakukan, apa saja kendalanya, bagaimana keterkaitan mereka dengan para konsumen yang datang, apa saja halangan yang diterima, bagaimana dengan kesulitan yang mereka rasakan, sampai pada tahap apa bantuan yang dibutuhkan oleh para PKL tersebut. Sentra Wisata Kuliner (SWK) Urip Sumoharjo juga berusaha memberikan bantuan semaksimal mungkin dari sisi tanggung jawab dari Dinas Koperasi dan Usaha Mikro bersama dengan Pemerintah Kota Surabaya.

PENUTUP

Simpulan

Bersumber dari hasil penelitian dan analisis data tentang manajemen strategi program sentra wisata kuliner Urip Sumoharjo oleh Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya, maka peneliti dapat memberi simpulan bahwa Dinas Koperasi dan Usaha Mikro dalam mengelola dan mengembangkan sentra wisata kuliner (SWK) Urip Sumoharjo berjalan dengan baik sesuai dengan konsep manajemen strategi menurut Jauch dan Glueck (dalam Mulyadi, 2001) yang menjelaskan bahwa proses manajemen strategis terdapat tujuh elemen dasar yaitu menetapkan misi dan tujuan, meneliti ancaman dan peluang, meneliti kekuatan dan kelemahan, mempertimbangkan alternatif strategi, memilih strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

Kesimpulan yang didapatkan dari hasil penelitian adalah sebagai berikut, Penetapan Misi sudah baik dengan meningkatkan kemampuan usaha mikro dalam mengembangkan sumber daya produktif. SWK Urip Sumoharjo berpeluang memiliki pelanggan tetap, menjadi sentra kuliner yang maju, serta berpeluang dalam mempromosikan budaya kuliner Jawa Timur yang memungkinkan menjadi daya tarik pariwisata. Meskipun masih terdapat beberapa ancaman yakni banyaknya

tempat makan modern dan kepekaan pelanggan terhadap kualitas produk. Memiliki kekuatan berupa pendampingan dan pelatihan, lomba antarsentra, dan sapras yang baik. Dengan kelemahan seperti ketimpangan jumlah pendamping lapangan dengan jumlah sentra, konflik kepentingan, mentalitas pedagang, hubungan antarpedagang yang tidak harmonis, dan kurangnya analisis lokasi sekitar sentra.

Dinkopum sudah cukup baik dalam memilih strategi untuk peningkatan kualitas SDM. Pengimplementasian strategi yang dilakukan sementara ini masih berupa pendampingan dan pelatihan PKL serta mengadakan lomba antarsentra. Sedangkan pengembangan diseminasi informasi dan pemanfaatan inovasi teknologi informasi belum berjalan maksimal. Proses evaluasi strategi, pelatihan kepada PKL yang bertujuan untuk meminimalkan ancaman yang ada nyatanya belum mendapat hasil yang maksimal. Hal ini dapat dilihat pada kelemahan yang dimiliki Dinas Koperasi dan Usaha Mikro belum mampu mengubah pola pikir PKL di sentra wisata kuliner Urip Sumoharjo khususnya, hal tersebut seperti yang telah dijelaskan pihak Dinkopum selaku narasumber, bahwa mengubah karakteristik SDM membutuhkan waktu yang lama (*long term*).

Saran

Bersumber dari kesimpulan di atas, saran dari peneliti ini diharapkan dapat menjadi masukan untuk manajemen strategi program sentra wisata kuliner oleh Dinkopum Surabaya. Dengan kehadiran SWK Urip Sumoharjo, diharap kedepannya Dinkopum bisa lebih melihat dan menggali lebih dalam dari peluang-peluang yang ada dengan memanfaatkan keberadaan Sentra Wisata Kuliner (SWK) untuk mengoptimalkan pertumbuhan industri kreatif. Berikut beberapa saran bagi pihak Dinas Koperasi dan Usaha Mikro dan Pemkot Surabaya untuk mengembangkan program SWK Urip Sumoharjo agar tetap “hidup” kedepannya, yaitu:

1. Menyeimbangkan kualitas dan kuantitas SDM agar tidak terjadi ketimpangan dalam jumlah pendamping lapangan (Dinkopum) dengan objek yang harus dimonitoring (pasar dan SWK).
2. Melibatkan *stakeholders* dan dinas-dinas terkait mulai dari tahap perencanaan, agar studi kelayakan untuk SWK yang diprogramkan selanjutnya dapat dirundingkan bersama.
3. Memperketat monitoring SWK untuk menghindari permasalahan internal PKL.
4. Melebarkan penjualan melalui platform pesan online, seperti Go-food.

5. Membuat standarisasi harga produk, hal tersebut berguna untuk meminimalisir kenakalan PKL yang mentalitasnya sebagai pedagang masih tergolong rendah.
6. Inovasi jasa antar makanan SWK dengan kurir dari orang yang putus sekolah atau terdampak PHK.
7. Meningkatkan sistem sosialisasi dan promosi ke masyarakat Kota Surabaya, hal tersebut dapat memanfaatkan media sosial dan *influencer* dalam kota.
8. Mempercepat perealisasi *single cashier*, agar segala bentuk manajemen keuangan PKL di SWK se-Surabaya dapat terkelola dengan baik.

Ucapan Terima Kasih

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang ikut andil dalam penulisan artikel ilmiah ini, diantaranya:

1. Ibu Dra. Meirinawati, M. AP. selaku dosen pembimbing.
2. Ibu Fitrotun Niswah, S. AP., M. AP. selaku dosen penguji.
3. Bapak Tenda Aktiva Oktariyanda, S.AP., M.AP. selaku dosen penguji.
4. Seluruh Staf Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya dan PKL SWK Urip Sumoharjo sebagai narasumber.
5. Seluruh Dosen S1 Administrasi Negara UNESA.
6. Mama, Papa, Adek dan seluruh keluarga yang selalu mendukung.
7. Teman-teman seperjuangan khususnya Widiwidi dan Oknum Penyemangat yang selalu menerima keluhan dan memberi masukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dewi, N. A. (2019). *ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PEDAGANG KAKI LIMA DI JEMBATAN TABAYANG KOTA TANJUNG BALAI*. 8(2), 2019. <https://doi.org/10.22201/fq.18708404e.2004.3.66178>
- Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya. (2018). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2018*. https://dinkopum.surabaya.go.id/wp-content/uploads/2019/05/lkjl_p_2018.pdf
- Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya. (2019). *Rancangan Perubahan Rencana Strategis (Renstra) Tahun Anggaran 2016-2021*. <https://dinkopum.surabaya.go.id/wp-content/uploads/2019/08/Perubahan-Renstra-2016-2021-2019.pdf>

- Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya. (2020). *Profil Dinkopum*. <https://dinkopum.surabaya.go.id/profile/>
- EastJava.com. (2020). *Tentang Kota Surabaya*. <https://www.eastjava.com/tourism/surabaya/ina/about.html>
- Forkuor, J. B., Akuoko, K. O., & Yeboah, E. H. (2017). Negotiation and management strategies of street vendors in developing countries: A narrative review. *SAGE Open*, 7(1).
- Garattini, L., & Padula, A. (2019). Conflict of interest disclosure: striking a balance? *European Journal of Health Economics*, 20(5), 633–636.
- Haq, A. A. (2015). *Diseminasi*. Wikiapbn. <https://www.wikiapbn.org/diseminasi/>
- Hay, A. A. A., & Castilla, G. (2006). Object (SWOT). *International Archives of Photogrammetry, Remote Sensing and Spatial Information Sciences*, 36, 4.
- Humas Pemkot Surabaya. (2019). *Sentra Wisata Kuliner Surabaya Terapkan Single Cashier*. KOMINFO JATIM. [http://kominfo.jatimprov.go.id/read/umum/sentra-wisata-kuliner-surabaya-terapkan-single-cashier-#:~:text=Jatim Newsroom- Pemerintah Kota \(Pemkot,para pedagang oleh chef andal.](http://kominfo.jatimprov.go.id/read/umum/sentra-wisata-kuliner-surabaya-terapkan-single-cashier-#:~:text=Jatim Newsroom- Pemerintah Kota (Pemkot,para pedagang oleh chef andal.)
- Kuznetsova, E. V. (2017). *The Mentality of the People : Theoretical and Methodological Aspect London Journals Press*. 17(2).
- Leskaj, E. (2017). The challenges faced by the strategic management of public organizations. *Adm Public Manag Rev*, 29, 151–161.
- Machfudi, S. S., Wijaya, W., & Iswanto, H. (2019). Analysis of Development Strategy Management of the Indonesian Navy Hospital dr. R. Oetojo. *Jurnal Medicoeticolegal Dan Manajemen Rumah Sakit*, 8(3), 186–197.
- Meirinawati, M., & Prabawati, I. (2017). Manajemen Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Dalam Mewujudkan Zero Accident. *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)*, 1(2), 73.
- Meirinawati, & Niswah, F. (2015). *Manajemen Strategi Sektor Publik*. UNESA University Press. <https://scholar.google.co.id/citations?user=xRXJUnKAAAAJ&hl=en>
- Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia. (2012). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penataan dan Pemberdayaan Pedagang Kaki Lima*. <https://ngada.org/bn607-2012.htm>
- Oktavian, R. N., & Nawangsari, E. R. (2019). *Strategi Pemberdayaan Pedagang Kaki Lima (PKL) di Sentra PKL Taman Prestasi Kota Surabaya*. 1(1), 57–66.
- Panjaitan, T. W. S., Hermanto, Y. B., & Widyastuti, M. (2020). *ANALYSIS MARKETING STRATEGIES AT CULINARY TOURISM*. 8(1), 725–732.
- Pemerintah Kota Surabaya. (2015). *Pelayanan Pemakaian Stan Sentra Makanan dan Minuman*. Surabaya Single Window. https://ssw.surabaya.go.id/index.php?hal=subijin&kd_ijin=230601
- Prastiwi, S. (2016). Manajemen Strategi Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Bojonegoro Dalm Mengembangkan Potensi Objek Wisata Edukasi Little Teksas Wonocolo. *Publika*, 4(11).
- Santoso, M. S. (2018). *Efektivitas Pelaksanaan Kebijakan Pemberdayaan Pedagang Kaki Lima di Sentra Wisata Kuliner Deles Kecamatan Sukolilo Kota Surabaya*.
- Sholikah, B., & Aminah, A. N. (2017). *Dinas Koperasi Surabaya Fokus Hidupkan Sentra Kuliner*. Republika.Co.Id. <https://www.republika.co.id/berita/ekonomi/makro/17/01/11/ojmctc384-dinas-koperasi-surabaya-fokus-hidupkan-sentra-kuliner>
- Susilo, E. (2020). *Kalah oleh Online, Banyak Sentra Wisata Kuliner Surabaya “Mati Suri.”* Jawapos.Com. <https://www.jawapos.com/surabaya/21/02/2020/kalah-oleh-online-banyak-sentra-wisata-kuliner-surabaya-mati-suri/>
- Wanto, A. H. (2017). Strategi Pemerintah Kota Malang dalam meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Berbasis Konsep Smart City. *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)*, 2(1), 39–43.
- Yunus, E. (2016). *Manajemen Strategi*. ANDI OFFSET, Yogyakarta. ISBN 978-979-29-6200-0.

