

## ANALISIS LINGKUNGAN PERUSAHAAN SEBAGAI PERENCANAAN STRATEGI BISNIS PADA USAHA KECIL DAN MENENGAH (UKM) DI KOTA DENPASAR

Ni Putu Yeni Astiti dan I Gusti Ngurah Bagus Gunadi

Fakultas Ekonomi

Universitas Mahasaraswati Denpasar

### ABSTRAK

Tujuan perencanaan strategis adalah untuk membentuk serta menyempurnakan usaha bisnis dan produk perusahaan sehingga memenuhi target laba dan pertumbuhan. Lingkungan internal yang dapat dianalisis meliputi beberapa hal, yaitu pemasaran dan distribusi, faktor penelitian dan pengembangan serta rekayasa, faktor manajemen produksi dan operasi, sumber daya karyawan perusahaan, keuangan dan akuntansi, sedangkan lingkungan eksternal yang cukup berpengaruh terhadap kelangsungan hidup industri kecil antara lain tingkat inflasi, tingkat pertumbuhan ekonomi, kondisi politik, peraturan pemerintah, perkembangan teknologi, jumlah pemasok, kondisi persaingan dan selera pasar. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dengan nara sumber terkait dalam hal ini dinas Koperasi dan UKM kota Denpasar dan asosiasi UKM. Dipilihnya dinas Koperasi dan UKM kota Denpasar dan asosiasi UKM karena keduanya merupakan pihak yang berwenang dalam penentuan kebijakan, penyusunan strategi serta pengembangan pelaku UKM. Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa UMKM di Denpasar berada pada Kuadran IV.

**Kata Kunci :** Lingkungan Perusahaan, Analisis Swot, Strategi Bisnis

### ABSTRACT

*The objective of strategic planning is to establish and improve the business and the company's products to achieve company profit and growth target. Internal environment that can be analyzed include several things, as marketing and distribution, research and development factors and engineering, production and operation management factors, company employee resources, finance and accounting, while the external environment which has a influence on the viability of small industries, inflation, economic growth rates, political conditions, government regulations, technological developments, supplier numbers, competitive conditions and market tastes. Research data is collected by interview with related resource, which are the department of Cooperatives and SMEs of Denpasar and association of SMEs. The Department of Cooperatives and SMEs of Denpasar and the association of SMEs is selected as data resource because both are the authorities in the determination of policy, strategy development and development of SMEs. The result of SWOT analysis shows that MSMEs in Denpasar are in Quadrant IV.*

**Keywords:** Company Environment, Swot Analysis, Business Strategy

### PENDAHULUAN

Dalam rangka meningkatkan perekonomian Indonesia peranan usaha kecil sangat diperlukan. Bahkan diharapkan dimasa depan, Usaha Kecil dan

Menengah (UKM) bisa menjadi tulang punggung perekonomian nasional. Pengembangan UKM itu sendiri semakin mendapat dukungan dari pemerintah yang tercermin dari berbagai usaha yang

dilakukan dalam memberdayakan perekonomian rakyat di pedesaan. Dengan demikian strategi bersaing harus dapat memberikan gambaran yang jelas dan terarah tentang apa yang dilakukan UKM. Menurut Wiliam F. Glueck, 1999:13. Setiap UKM yang ingin meningkatkan nilai penjualan agar dapat hidup harus memiliki perencanaan strategis. Tujuan dari perencanaan strategis adalah agar UKM dan menengah dapat mengantisipasi perubahan lingkungan. Dengan diterapkan suatu strategi pemasaran yang tepat, yang nantinya dapat meningkatkan jumlah nilai penjualan sehingga keuntungannya pun meningkat. UKM adalah merupakan sektor yang dominan dalam rangka meningkatkan hasil usaha industri di kota Denpasar, dimana industri kecil sangat mempunyai peranan dalam pertumbuhan dunia pariwisata, apalagi kota Denpasar merupakan daerah yang paling dominan didatangi wisatawan baik asing maupun domestik. Dengan demikian persaingan antar industri kecil di kota Denpasar begitu ketat. Lingkungan internal yang dapat dianalisis meliputi beberapa hal, yaitu pemasaran dan distribusi, faktor penelitian dan pengembangan serta rekayasa, faktor manajemen produksi dan operasi, sumber daya karyawan perusahaan, keuangan dan akuntansi, sedangkan lingkungan eksternal yang cukup berpengaruh terhadap kelangsungan hidup industri kecil antara lain tingkat inflasi, tingkat pertumbuhan ekonomi, kondisi politik, peraturan pemerintah, perkembangan teknologi, jumlah pemasok, kondisi persaingan dan selera pasar. Pokok permasalahan adalah: Variabel-variabel apa yang menjadi peluang dan ancaman bagi UKM di kota Denpasar ?. Variabel-variabel apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki UKM di kota Denpasar ?. Strategi

apa yang cocok diterapkan UMK di kota Denpasar ?.

## **METODE PENELITIAN**

### **Metode Pengumpulan Data**

Untuk mendapatkan data-data penelitian dilakukan dengan observasi dan wawancara dari pihak terkait yang mengetahui kondisi UKM di Kota Denpasar yaitu Dinas Koperasi dan UMKM.

### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis SWOT. Dalam analisis SWOT terhadap UKM terdapat beberapa tahapan yang dilalui penulis meliputi :

1. Mengidentifikasi faktor-faktor strategis
2. Memberikan pembobotan terhadap faktor-faktor strategis
3. Penilaian terhadap faktor-faktor strategis
4. Menentukan rentang nilai/interval
5. Memposisikan nilai yang diperoleh dalam diagram Matrik Internal dan Eksternal (IE)

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis SWOT**

#### **Mengidentifikasi Faktor-Faktor Strategis**

#### **Lingkungan Internal**

##### **a. Kekuatan (Strength)**

##### **1) Fleksibilitas**

UMKM memiliki fleksibilitas dalam menyesuaikan diri dengan keinginan pasar yang cenderung berubah-ubah. Berbeda dengan usaha dengan skala besar, lingkup UMKM yang cenderung terbatas membuat UMKM dengan cepat menangkap keinginan konsumen dan menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk memenuhi kebutuhan pasar.

## 2) Inovatif

Lingkup organisasi UMKM yang relatif sempit, mempermudah untuk melakukan inovasi terhadap produk yang akan dihasilkan, karena proses munculnya inovasi produk dapat dituangkan setiap saat dari seluruh karyawan dengan melihat fenomena yang terdapat di pasar.

## 3) Mudahnya mendapat bahan baku

Mayoritas UMKM di Denpasar menghasilkan produk dengan memanfaatkan sumber daya dan bahan baku yang berasal dari sekitar wilayah mereka. Mudahnya mendapatkan bahan baku ini membuat UMKM mampu mengontrol kualitas bahan baku yang diinginkan dan memproduksi secara kontinyu.

## 4) Harga Bersaing

UMKM umumnya tidak mengandalkan merk dagang, namun bersaing melalui harga yang terjangkau. Melalui penggunaan bahan baku yang berasal dari daerah lokal, maka UMKM dapat menekan biaya produksi dan mampu memberikan harga jual yang relatif murah.

## 5) Loyalitas Karyawan

Ukuran perusahaan yang kecil membuat komunikasi antar karyawan dan pemilik berjalan dengan baik. Komunikasi yang baik akan membuat karyawan merasa dihargai dan meningkatkan loyalitasnya terhadap perusahaan.

## 6) Produk yang berkualitas

UMKM di Denpasar telah dikenal dengan produk-produk yang berkualitas serta memiliki keunikan tersendiri. Faktor inilah yang membuat produk yang dihasilkan disukai pasar dan mampu terjual dengan baik.

## b. Kelemahan (Weakness)

### 1) Keterbatasan Modal

UMKM di Denpasar mengalami kesulitan dalam permodalan, sementara modal menjadi hal yang penting untuk pengembangan perusahaan.

### 2) Keterbatasan SDM

Untuk terus berinovasi, UMKM harus didukung oleh SDM yang memadai yang memiliki keterampilan tinggi, memahami teknik pemasaran dan akuntansi untuk meningkatkan produksi dan kinerja UMKM.

### 3) Keterbatasan Teknologi

Mayoritas UMKM di Denpasar masih menggunakan teknik produksi manual atau mesin yang sederhana. Hal ini membuat panjangnya proses produksi dan rendahnya jumlah produksi.

### 4) Kesulitan Pemasaran

Rendahnya penguasaan teknologi informasi membuat UMKM sulit menembus pasar-pasar yang berada di daerah yang berbeda. Pemasaran saat ini masih dilakukan dengan cara sederhana, sehingga sulit mencapai pasar nasional atau internasional.

### 5) Keterbatasan Administrasi dan Akuntansi

Mayoritas UMKM di Denpasar belum memiliki kemampuan yang memadai mengenai administrasi dan akuntansi, dimana hal ini menyebabkan sulitnya melakukan pencatatan transaksi keuangan, dan menentukan harga pokok produksi, serta menghitung keuntungan yang dihasilkan.

## Lingkungan Eksternal

### a. Peluang (Opportunity)

#### 1) Perkembangan Industri Ekonomi Kreatif

Berkembangnya industri ekonomi kreatif saat ini memperluas kesempatan UMKM untuk mampu menembus pasar yang lebih besar melalui keunikan produk yang diproduksi.

#### 2) Penambahan Modal

Dukungan pemerintah daerah dan pemerintah pusat atas UMKM sangat baik, salah satunya adalah melalui program-program pemerintah yang mempermudah UMKM untuk mendapat tambahan modal dari lembaga keuangan. Selain itu pemerintah juga memberikan dukungan dalam hal perpajakan UMKM.

#### 3) Pemanfaatan Teknologi Informasi

Terus berkembangnya teknologi informasi dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya melalui pemasaran *online*, pemanfaatan mesin-mesin untuk meningkatkan kapasitas produksi, maupun untuk membantu pemrosesan transaksi keuangan.

#### 4) Jumlah produk substitusi

Keunikan produksi UMKM yang menggunakan bahan baku lokal, membuat produk UMKM memiliki keunggulan di mata masyarakat sehingga sulit untuk disaingi oleh perusahaan lain.

#### 5) Menjalin kemitraan

UMKM di masa depan diharapkan dapat menjalin kerjasama dengan perusahaan swasta, lembaga pendidikan, serta lembaga pemerintahan dan lembaga keuangan yang mampu mendukung perkembangan UMKM.

#### 6) Kebijakan Pemerintah

Pemerintah sedang giat membangkitkan ekonomi kecil dan kreatif, yang tentu saja akan menguntungkan UMKM, dimana pemerintah akan membuat

aturan-aturan dan kebijakan yang mendukung perkembangan UMKM.

#### d. Ancaman (Threat)

##### 1) Persaingan

Adanya MEA membuka jalan bagi usaha-usaha besar dari luar negeri untuk memasuki pasar Indonesia menimbulkan tekanan-tekanan pada persaingan produk untuk merebut pangsa pasar.

##### 2) Inflasi

Inflasi akan mempengaruhi daya beli masyarakat. Kondisi ini juga akan mempengaruhi penjualan yang dilakukan oleh UMKM.

##### 3) Masih kurangnya apresiasi masyarakat terhadap produk lokal

*Branding* oleh produk-produk perusahaan besar, mempersulit UMKM untuk memasuki pasar nasional karena pola konsumsi yang terjadi di masyarakat adalah masyarakat terkadang melakukan pembelian untuk memenuhi gengsi dan gaya hidup.

##### 4) Kondisi Perekonomian Global

Ketidakstabilan ekonomi membawa dampak bagi usaha UMKM. Turunnya nilai rupiah membuat beberapa bahan baku yang masih diimport akan mengalami kenaikan harga, yang

### **Pembobotan Faktor-Faktor Strategis**

Pendekatan yang digunakan dalam melakukan analisis lingkungan internal adalah melalui pendekatan fungsional dimana kapabilitas internal yang paling penting untuk keberhasilan perusahaan dianalisis untuk menghasilkan data kekuatan dan kelemahan sebagai dasar strategi perusahaan (Rahmanto, 2013). Berikut adalah penjabaran Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFAS)

**MATRIKS EVALUASI FAKTOR INTERNAL (IFAS)**

<b>Faktor Internal Kunci</b>	<b>Bobot</b>	<b>Peringkat</b>	<b>Skor Bobot</b>
<i>Kekuatan (Strength)</i>			
1) Fleksibilitas	0,11	4	0,44
2) Inovatif	0,06	2	0,11
3) Mudahnya mendapat bahan baku	0,06	3	0,17
4) Harga Bersaing			
5) Loyalitas Karyawan	0,11	3	0,33
6) Produk yang berkualitas	0,08	3	0,25
	0,11	4	0,44
<i>Kelemahan (Weakness)</i>			
1) Keterbatasan Modal	0,11	3	0,33
2) Keterbatasan SDM	0,11	3	0,33
3) Keterbatasan Teknologi	0,11	3	0,33
4) Kesulitan Pemasaran	0,06	2	0,11
5) Keterbatasan Administrasi dan Akuntansi	0,08	2	0,17
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,03</b>

Matriks evaluasi faktor eksternal memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial budaya,

demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi dan kompetitif. Berikut Matriks Evaluasi Faktor Eksternal

**MATRIKS EVALUASI FAKTOR EKSTERNAL (EFAS)**

<b>Faktor Eksternal Kunci</b>	<b>Bobot</b>	<b>Peringkat</b>	<b>Skor Bobot</b>
<i>Peluang (Opportunity)</i>			
1) Perkembangan Industri Ekonomi Kreatif	0,13	4	0,53
2) Penambahan Modal	0,10	3	0,30
3) Pemanfaatan Teknologi Informasi	0,10	4	0,40
4) Jumlah produk substitusi			
5) Menjalani kemitraan	0,07	2	0,13
6) Kebijakan Pemerintah	0,13	4	0,53
	0,07	3	0,20
<i>Ancaman (Threat)</i>			
1) Persaingan	0,13	1	0,13
2) Inflasi	0,10	1	0,10
3) Masih kurangnya apresiasi masyarakat terhadap produk local	0,10	2	0,20
4) Kondisi Perekonomian Global	0,07	3	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,73</b>

Berdasarkan matriks diatas, diketahui bahwa nilai IFAS 3,03 dan nilai EFAS 2,73, nilai ini lebih besar dari *cut off* yaitu 2,50. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kondisi UMKM di Denpasar berada pada kriteria baik. Berdasarkan tabel Internal Eksternal (IE) dapat dilihat bahwa UKM yang ada di Kota Denpasar berada pada kuadran IV, dimana perusahaan termasuk dalam kategori tumbuh bina.

**4.2 Pembahasan**

Matrik SWOT merupakan alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matrik ini akan menggambarkan secara jelas

bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Nantinya matrik ini digunakan untuk membangun pengembangan empat jenis strategi yaitu Strategi SO (Kekuatan-Peluang), Strategi WO (Kelemahan-Peluang), Strategi ST (Kekuatan-Ancaman), Strategi WT (Kelemahan-Ancaman). Perumusan strategi SWOT akan didasarkan pada nilai matrik IE serta kondisi SWOT perusahaan.

**Matrik SWOT**

	Peluang ( <i>Opportunity</i> )	Ancaman ( <i>Threat</i> )
	1) Perkembangan Industri Ekonomi Kreatif 2) Penambahan Modal 3) Pemanfaatan Teknologi Informasi 4) Jumlah produk substitusi 5) Menjalin kemitraan 6) Kebijakan Pemerintah	1. Persaingan 2. Inflasi 3. Masih kurangnya apresiasi masyarakat terhadap produk lokal 4. Kondisi Perekonomian Global
Kekuatan ( <i>Strength</i> )	Strategi SO	Strategi ST
1. Fleksibilitas 2. Inovatif 3. Mudahnya mendapat bahan baku 4. Harga Bersaing 5. Loyalitas Karyawan 6. Produk yang berkualitas	1. Meningkatkan penggunaan teknologi untuk mempertahankan kualitas produk 2. Membina kerjasama yang intensif dengan supplier untuk memperoleh pasokan baha baku secara kuantitas dan kualitas yang memadai 3. Meningkatkan inovasi produk dengan memanfaatkan teknologi yang lebih canggih 4. Mempertahankan persaingan harga serta melihat perkembangan industri ekonomi kreatif 5. Mengembangkan usaha dengan menggunakan bantuan modal dari pemerintah	1. Meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan 2. Meningkatkan kualitas produk, desain produk yang menarik dan kreatif
Kelemahan ( <i>Weakness</i> )	Strategi WO	Strategi WT
1. Keterbatasan	1. Mengadakan pelatihan	1. Menambah modal

	terhadap karyawan	dengan melakukan
	2. Membuat pembukuan terhadap administrasi dan keuangan	pinjaman ke pemerintah dan BUMN
	3. Meningkatkan kegiatan promosi yang dilakukan	2. Meningkatkan promosi
2. Keterbatasan	4. Menambah modal dengan memanfaatkan pinjaman yang diberikan dari pemerintah dan BUMN	3. Menambah teknologi yang digunakan dan memberikan pelatihan terhadap karyawan dan pengaplikasian teknologi yang digunakan
3. Keterbatasan Teknologi		4. Institusi pendamping dapat memfasilitasi untuk pemerintah membuat regulasi dan kebijakan yang mendukung pengembangan usaha UKM
4. Kesulitan Pemasaran		
5. Keterbatasan Administrasi dan Akuntansi		

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil analisis, nilai IFAS BPR berada pada nilai 3,03, sedangkan nilai EFAS menunjukkan nilai 2,73. Nilai ini berada pada rentang 2,51-3,25 yang berarti UKM berada dalam kategori Baik. Nilai ini kemudian diimplementasikan pada diagram IE yang menunjukkan bahwa UKM di Kota Denpasar berada dalam kuadran IV yang berarti UKM di Kota Denpasar dalam kondisi tumbuh bina.

### Saran

Berdasarkan analisis SWOT, modal merupakan masalah utama bagi UKM di Kota Denpasar untuk mengembangkan usahanya. Kurangnya jumlah modal menghambat kegiatan UKM untuk menambah aset, melakukan perekrutan karyawan serta melatih karyawan agar memiliki kompetensi yang memadai untuk menjamin berjalannya operasional UKM dengan lebih baik lagi. Untuk itu diharapkan UKM dapat

menambah modal melalui memanfaatkan pinjaman dari pemerintah dan swasta yang mana saat ini kebijakan pemerintah sudah banyak lebih menyentuh ke sektor UKM.

### DAFTAR PUSTAKA

- Agustinus Sri Wahyudi. 1999. *Manajemen Strategik, Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Jakarta Barat : Bina Rupa Aksara.
- Ari jaya Santini, I Gusti Putu. 2004. *Perumusan Strategi pemasaran pada PT. Galva corporation kantor perwakilan Bali*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Udayana. Denpasar.
- Basu Swastha, DH. 1997. *Azas-azas Marketing*. Edisi ke-3. Yogyakarta : Liberty
- Fandy Tjiptono. 2000. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Glueck, William F. dan Jauch, Lawrence R. (alih bahasa Murad dan AR Hendry Sitanggang) 1999, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*, Jakarta : Airlangga.
- Hitt, Michael A., Ireland, R, Duane, Hoskisson, Robert E. 2001, *Strategic Management : Competitiveness and*

- Globalization*, 4th Edition, Singapore, Thomson Learning Asia.
- Henny Winartha. 2002. *Perumusan Strategi Bisnis pada PT. Taman Burung Citra Bali Singapadu Gianyar*, Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Udayana. Denpasar.
- Kotler, Philip (Hendra Teguh, Penerjemah). 2001. *Manajemen Pemasaran : Analisis perencanaan, Implementasi, dan Kontrol*. Edisi Revisi Jilid 2 Jakarta : PT. Prenhalindo
- Pearce & Robinson (Agus Maulana, Penerjemah). 1997. *Manajemen Strategik : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jilid 1. Jakarta : Binapura Aksara
- Rangkuti, Freddy. 2004. *Analisis SWOT, Teknik Membeda*