

Strategi Pengembangan UMKM di Provinsi Jawa Tengah Melalui Pendekatan Analisis SWOT Balanced Scorecard

Mahmud Yunus^{α1}, Inayah Adi Sari^β, & Novika Wahyuhastuti^γ

- Email: mahmud_yunus@upgris.ac.id, inayah@upgris.ac.id, & novikawidodo@gmail.com
- Universitas Pertamina. Jl. Teuku Nyak Arief, RT.7/RW.8, Simprug, Kec. Kby. Lama, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12220

Riwayat artikel:

- Diterima 21 Januari 2021
- Direvisi 5 Oktober 2021
- Disetujui 5 Januari 2022
- Tersedia online 28 September 2023

Abstract

This research survey research that aims to find the right strategy to develop MSMEs after the Covid-19 pandemic. The analytical method used is the Balanced Scorecard SWOT analysis. The initial stage is identification related to internal and external conditions using SWOT analysis. SWOT analysis can provide an overview of the potential, opportunities, obstacles, and weaknesses MSMEs face. The results of this analysis show that the average MSMEs in Central Java Province is in quadrant three, namely the potential of MSMEs to be able to increase income. However, on the other hand, the threats faced by MSMEs must get attention, to get the right solution for business sustainability. Therefore, the appropriate strategy is a horizontal integration strategy. Then, after getting information from the SWOT analysis, a work program will be prepared using four perspectives. The four perceptions are customer perspective, financial perspective, learning perspective, and internal business perspective. Several aspects of the policy model are aspects of capital funds, product quality, human resource quality, effective marketing, and market conditions. Each indicator in the policy model will be implemented in the implementation of government programs as a form of support for the development of MSMEs.

Keywords:

MSMEs, SWOT, Balanced Scorecard

JEL Classification :

P42

1. PENDAHULUAN

Di beberapa negara berkembang, UMKM terbukti sebagai penggerak roda perekonomian negara. Peran penting sebagai tulang punggung perekonomian negara menjadikan UMKM sebagai unit usaha yang perlu mendapat perhatian khusus oleh pemerintah (Kara, 2013). UMKM terbukti mampu menyediakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat, serta mampu memberikan kontribusi terhadap pendapatan per kapita negara (Suwarno & Pramono, 2020). Jika dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan dengan skala yang lebih besar, UMKM termasuk unit usaha yang kuat terhadap perubahan iklim bisnis yang terjadi (Mariana, 2012). Seperti saat ini, kondisi dimana negara mengalami resesi karena pandemic Covid-19, Namun demikian, hal ini berbeda dengan UMKM yang mampu bertahan meskipun banyak mengalami kendala (Hardilawati, 2020).

Jawa Tengah merupakan provinsi yang terletak di tengah Pulau Jawa. Dilihat dari potensi perekonomiannya, Provinsi Jawa Tengah merupakan jalur transit antara Provinsi Jawa Barat, Provinsi Jawa Timur, dan DIY sehingga perekonomian di Jawa Tengah menjadi maju. Penggerak ekonomi di Provinsi Jawa Tengah didominasi oleh UMKM. Jumlah UMKM binaan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah pada tahun 2019 berjumlah 147.233 unit. Namun demikian, jumlah ini terus mengalami penurunan. Sesuai data yang diperoleh dari Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah, jumlah UMKM mengalami penurunan dari 15,49% di tahun 2017 menjadi 2,43 % di tahun 2019. Penurunan jumlah unit ini juga diikuti dengan penurunan jumlah omzet dan aset yang dimiliki (Data Koperasi dan UMKM, 2020).

Persaingan bisnis yang kuat mengharuskan UMKM siap berkompetisi. Kemampuan UMKM dalam menggali potensi dengan menciptakan inovasi dan kreatifitas dalam bisnis sehingga mampu memenuhi kebutuhan pasar. Peggalian potensi juga mampu meningkatkan pendapatan para pengelola bisnis yang lain. Selain itu, juga diperlukan kemampuan dalam pengelolaan bisnis yang efektif. Barus et al. 2020 menjelaskan bahwa untuk meningkatkan kinerja UMKM perlu adanya perluasan jangkauan dan spesifikasi dengan teknologi digital dan e-Commerce.

Analisis SWOT adalah teknik analisis yang digunakan untuk menjelaskan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman suatu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Analisis SWOT dapat diterapkan di setiap level organisasi atau penilaian suatu proyek sebagai tolak ukur keberhasilan. Menurut (Phadermrod et al., 2019), analisis SWOT mencerminkan kondisi organisasi secara akurat sehingga dapat dijadikan dasar untuk menyelesaikan suatu permasalahan dalam organisasi.

2. TINJAUAN PUSTAKA

UMKM merupakan kelompok usaha dengan jumlah yang paling banyak di Indonesia (Augustinah, 2019). Menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, kriteria Usaha Mikro yaitu memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah), tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah). Kriteria Usaha Kecil yaitu memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah), tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah). Di sisi lain, kriteria Usaha Menengah yaitu memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah), tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah). UMKM dinilai mampu bertahan

dalam menghadapi krisis, mampu menyerap tenaga kerja yang besar, mengakomodir peran masyarakat miskin, dan dominan dalam struktur ekonomi (Amah, 2013).

Berdasarkan peran positif UMKM maka seharusnya UMKM perlu dikembangkan, salah satunya melalui pendekatan analisis SWOT *Balanced Scorecard*. Analisis SWOT adalah suatu bentuk analisis yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk merencanakan usahanya (business plan). Analisis ini membantu manajer dalam mengidentifikasi faktor-faktor organisasi dan lingkungan (Bismala et al., 2020). Analisis SWOT merupakan metode strategi perencanaan usaha dengan melibatkan kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman yang dimiliki perusahaan (Lestari & Yunita, 2020). Menurut (Martín-Tapia et al., 2010);(Susilo et al., 2020); dan (Gamage et al., 2020), analisis SWOT mendasarkan pada kriteria evaluasi internal dan eksternal perusahaan. Faktor internal digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan, sedangkan faktor eksternal digunakan untuk mengevaluasi kesempatan dan ancaman. Analisis SWOT bermanfaat bagi perusahaan dalam penyusunan program kerja sehingga tujuan perusahaan akan lebih mudah tercapai. Bagi dunia bisnis, analisis SWOT merupakan bagian dari proses perencanaan strategis yang bertujuan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Gamage et al., 2020). Dengan analisis SWOT, perusahaan harus menggunakan strateginya untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang, serta meminimalkan kelemahan dan ancaman yang ada (Putri et al., 2020).

Kaplan dan Norton (2004) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai suatu alat pengukur kinerja perusahaan yang menghubungkan kinerja keuangan dan non keuangan. *Balanced scorecard* merupakan pendekatan untuk mengukur kinerja perusahaan yang ditinjau dari perspektif finansial dan non finansial (*customer, internal business process, dan learning and growth perspectives*) secara seimbang (Zudia, 2010). *Balanced Scorecard* terus mengalami perkembangan sehingga dapat digunakan sebagai alat untuk merumuskan strategi dan melakukan perubahan, salah satunya pada UMKM (Rangkuti, 2017). Keunggulan penerapan *Balanced Scorecard* adalah untuk dapat memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategis dalam pengembangan UMKM (Alimudin et al., 2019). Menurut Barbosa et al., (2020), pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* pada perusahaan kecil memerlukan sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan dan ketrampilan dalam pengelolaan usaha. Pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* tidak hanya dapat diterapkan pada perusahaan besar saja, namun juga UKM dapat memanfaatkan *Balanced Scorecard* sebagai alat untuk meningkatkan kinerja usaha, sehingga mampu menjaga keberlanjutan usahanya (Faizaty et al., 2019).

Globalisasi menuntut para pelaku UMKM mampu menghadapi tantangan bisnis yang ada. Perubahan pasar harus ditangkap sebagai peluang bisnis yang dapat mengantarkan pada keberlanjutan usaha. Upaya menghadapi tantangan ini, manajemen perlu menerapkan sinergi antara visi dan strategi dalam suatu tindakan nyata. Menurut Jude et al. (2006), *Balanced Scorecard* adalah pendekatan yang sesuai untuk mewujudkan keberlanjutan usaha pada UMKM. Namun demikian, perubahan lingkungan bisnis mengakibatkan pelaku UMKM kebingungan dalam menjalankan strategi yang sudah ditetapkan di awal. Berbeda dengan perusahaan besar yang relatif stabil dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Menurut Rompho (2011), seringkali perubahan lingkungan bisnis mengakibatkan UMKM sering mengubah strategi bisnis. dan pendekatan *Balanced Scorecard* menjadi sulit untuk diterapkan. Lain halnya dengan penelitian (Paper, 2009), yang menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* dapat mengatasi perubahan strategi yang diakibatkan oleh perubahan lingkungan bisnis. Diperlukan komitmen manajemen untuk menerapkan *Balanced Scorecard* sehingga mampu mendorong perubahan perilaku yang mendukung tercapainya tujuan perusahaan. *Balanced Scorecard* terbukti sebagai alat yang efektif untuk menyusun strategi bisnis dalam menghadapi tantangan dengan mempertahankan keunggulan kompetitif.

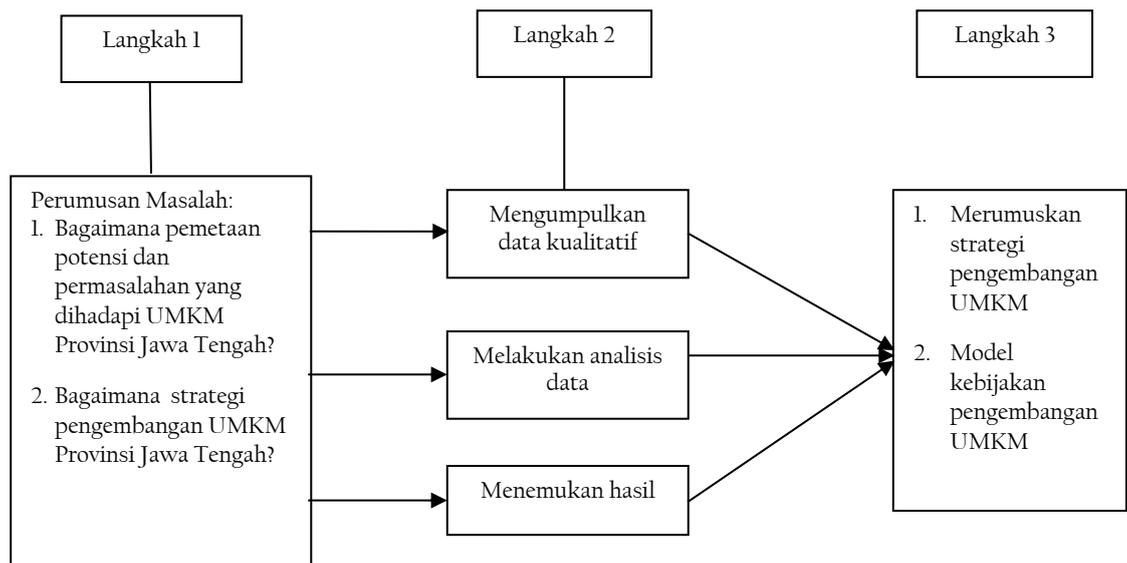
3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang didesain dengan dua tahap. Tahap pertama adalah identifikasi dan pemetaan potensi serta masalah yang dihadapi UMKM, baik internal maupun eksternal. Pada tahap ini dilakukan wawancara mendalam kepada para pelaku usaha dan *stakeholder* terkait dengan masalah yang dihadapi dalam mempertahankan usaha serta meningkatkan kinerja usaha. Hal ini dilakukan untuk mengetahui kondisi UMKM secara umum masuk dalam kuadran satu, dua, tiga, atau empat dengan pengujian secara kualitatif. Selanjutnya dilakukan pengujian kuantitatif terhadap isu strategi yang sudah dirumuskan menggunakan metode survei kepada para *stakeholder*.

Populasi dalam penelitian ini adalah UMKM yang masuk dalam binaan Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah. Metode pengambilan sampel menggunakan simple random sampling dan diperoleh sampel sebanyak 100 unit. Sampel ini terdiri dari UMKM dengan bidang pertanian, produksi, perdagangan, dan jasa.

Tahapan penelitian dengan analisis *SWOT Balanced Scorecard* digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1: Tahapan Penelitian dengan Analisis *SWOT Balanced Scorecard*



Sumber: Data yang Diolah

UMKM binaan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah terdiri dari beberapa jenis usaha, yaitu bidang produksi, pertanian, perdagangan, dan jasa. Masing-masing usaha memiliki potensi yang bisa dikembangkan serta permasalahan yang harus segera mendapatkan solusi.

Berdasarkan gambar tersebut, dapat dijelaskan bahwa untuk merumuskan strategi pengembangan UMKM, pertama-tama dilakukan pemetaan potensi dan masalah, baik secara internal maupun eksternal. Oleh sebab itu, akan dilakukan *assessment* terhadap para pelaku usaha dan Lembaga Pemerintah yang terkait. Metode analisis yang digunakan adalah analisis SWOT. Hasil dari analisis ini akan digunakan untuk menyusun strategi pengembangan yang harus dilaksanakan UMKM. Perumusan strategi mendasarkan pada empat perspektif, yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif internal bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Selanjutnya, akan disusun peta strategi untuk menunjukkan hubungan sebab-akibat setiap alternatif strategi.

4. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dalam rangka melakukan pemetaan kondisi internal maupun eksternal UMKM digunakan analisis SWOT. Di sisi lain, pengukurannya menggunakan analisis *Balanced Scorecard*. Sebelum melakukan analisis *Balanced Scorecard*, terlebih dahulu dilakukan identifikasi kondisi internal dan eksternal UMKM. Kondisi tersebut disajikan pada tabel 1 dan 2 berikut.

Tabel 1: Kondisi Internal UMKM di Jawa Tengah

Kekuatan	
1.	Dukungan pemerintah dalam bentuk program pelatihan dan pemasaran
2.	Lokasi yang strategis karena terletak di tengah Pulau Jawa
3.	Terdapat konsumen yang potensial karena berada di daerah yang padat penduduk
4.	Potensi sumber daya alam yang mendukung
5.	Banyak tersedia sumber daya manusia
6.	Keberadaannya dibutuhkan masyarakat, baik penyediaan lapangan kerja maupun produk yang dihasilkan
Kelemahan	
1.	Belum efektifnya saluran distribusi
2.	Kualitas SDM yang kurang mumpuni
3.	Keterbatasan modal usaha
4.	Kurangnya pengetahuan mengenai pengelolaan bisnis yang baik
5.	Kegiatan promosi yang kurang efisien

Sumber: Hasil Penelitian

Tabel 2: Kondisi Eksternal UMKM Di Jawa Tengah

Peluang	
1.	Bahan baku dari pertanian dan kelautan mudah didapat
2.	Kunjungan wisatawan, baik domestik maupun asing, di Jawa Tengah
3.	Jaringan yang baik antara swasta dan pemerintah
4.	Fasilitas yang disediakan Pemerintah Provinsi dalam mengembangkan usaha, baik skala lokal, nasional, maupun internasional
5.	Segmen dan sasaran pasar jelas
Ancaman	
1.	Minat generasi penerus untuk berwirausaha kurang
2.	Tingkat inflasi yang tidak tentu
3.	Kondisi perekonomian negara yang belum stabil
4.	Pesaing perusahaan dengan skala yang lebih besar
5.	Belum banyaknya permintaan ekspor ke luar negeri

Sumber: data diolah

Penggunaan analisis SWOT sebagai instrument untuk menyusun strategi dasar pengembangan UMKM. Analisis SWOT dapat mengidentifikasi faktor-faktor untuk merumuskan strategi pengembangan UMKM. Berdasarkan kuadran yang tersedia dalam analisis SWOT, dapat diketahui faktor-faktor yang harus dimaksimalkan yaitu, kekuatan dan peluang, serta secara bersama-sama meminimalkan kelemahan dan ancaman. Selain itu,

memperluas segmen pasar, fokus pada layanan pelanggan, dan peningkatan kualitas produk adalah strategi untuk memaksimalkan kekuatan dan menangkap peluang yang ada (Ardin & Hidayat, 2020).

Analisis SWOT bertujuan untuk membandingkan faktor-faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan, serta faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman dari UMKM. Setelah dirumuskan faktor internal dan eksternal, langkah selanjutnya adalah melakukan penilaian/skoring terhadap setiap kuadran, yaitu *strength*, *weakness*, *opportunity*, *threatment*. Skoring dilakukan dengan memberikan nilai dari 1-10, dengan nilai 1 adalah kondisi yang paling lemah dan nilai 10 adalah kondisi yang paling kuat. Pembobotan dilakukan dengan menilai rata-rata dari nilai setiap kuadran. Berikut adalah tabel skor dan bobot:

Tabel 3: Skor dan Bobot Kekuatan

No	<i>Strength</i> (kekuatan)	Skor
1	Dukungan pemerintah dalam bentuk program pelatihan dan pemasaran	8,1
2	Lokasi yang strategis karena terletak di tengah Pulau Jawa	8,2
3	Terdapat konsumen yang potensial karena berada di daerah yang padat penduduk	8,0
4	Potensi sumber daya alam yang mendukung	7,6
5	Banyak tersedia sumber daya manusia	7,7
	Total	39,6

Sumber: data yang diolah

Tabel-4: Skor dan Bobot Kelemahan

No	<i>Weakness</i> (kelemahan)	Skor
1.	Belum efektifnya saluran distribusi	7,7
2.	Kualitas SDM yang kurang mumpuni	7,9
3.	Keterbatasan modal usaha	7,8
4.	Kurangnya pengetahuan mengenai pengelolaan bisnis yang baik	8,0
5.	Kegiatan promosi yang kurang efisien	7,9
	Total	39,3

Sumber: data yang diolah

Tabel-5: Skor dan Bobot Peluang

No	<i>Opportunity</i> (Peluang)	Skor
1.	Bahan baku dari pertanian dan kelautan mudah di dapat	7,9
2.	Kunjungan wisatawan, baik domestic maupun asing di Jawa Tengah	7
3.	Jaringan yang baik antara swasta dan pemerintah	7,5
4.	Fasilitas yang disediakan Pemerintah Provinsi dalam mengembangkan usaha, baik skala lokal, nasional, maupun internasional	8,2
5.	Segmen dan sasaran pasar jelas	7,5
	Total	38,1

Sumber: data yang diolah

Tabel 6. Skor dan Bobot Ancaman UMKM Di Jawa Tengah

No	Threat (Ancaman)	Skor
1	Minat generasi penerus untuk berwirausaha kurang	8,8
2.	Tingkat inflasi yang tidak tentu	7,8
3.	Kondisi perekonomian negara yang belum stabil	8,5
4.	Pesaing perusahaan dengan skala yang lebih besar	7,5
5.	Belum banyaknya permintaan ekspor ke luar negeri	7,7
Total		40,3

Sumber: data yang diolah

Sumbu X:

= Kekuatan - Kelemahan

= 39,6 - 39,3

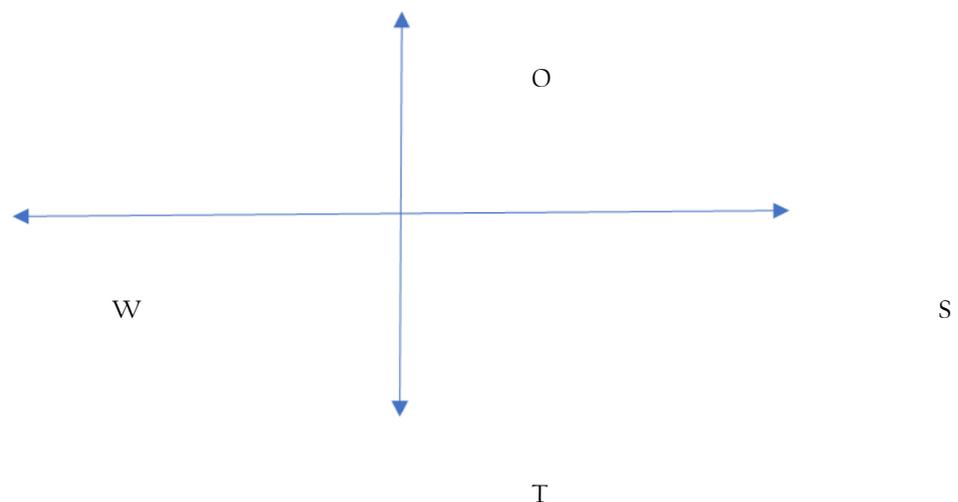
= 0,3

Sumbu Y:

= Peluang - Ancaman

= 38,1 - 40,3

= -2,2



Berdasarkan Metode SWOT, rata-rata UMKM di Provinsi Jawa Tengah berada pada posisi kuadran 3 (tiga), yaitu posisi antara *strength* dan *threat* dimana UMKM mempunyai potensi yang bisa dikembangkan, namun bersamaan dengan itu muncul ancaman yang harus diminimalisir. Dengan mempertimbangkan matrik kuadran 3 (tiga), dengan skor (0,3;2,2) yang berarti bahwa UMKM di Jawa Tengah berada pada kondisi cukup kuat dengan mengurangi ancaman dari luar dan secara konsisten menangkap peluang untuk maju dan berkembang.

Tabel 7. Point Strategi SWOT

No	Strategi SWOT
1	Menjadikan tempat-tempat wisata di Jawa Tengah sebagai wisata kuliner dan kerajinan dengan mengutamakan produk UMKM
2	Pemerintah Daerah ataupun Provinsi memberikan kemudahan akses bahan baku yang lebih luas
3	Memberikan kesempatan kepada UMKM untuk mengikuti pameran, baik skala lokal,

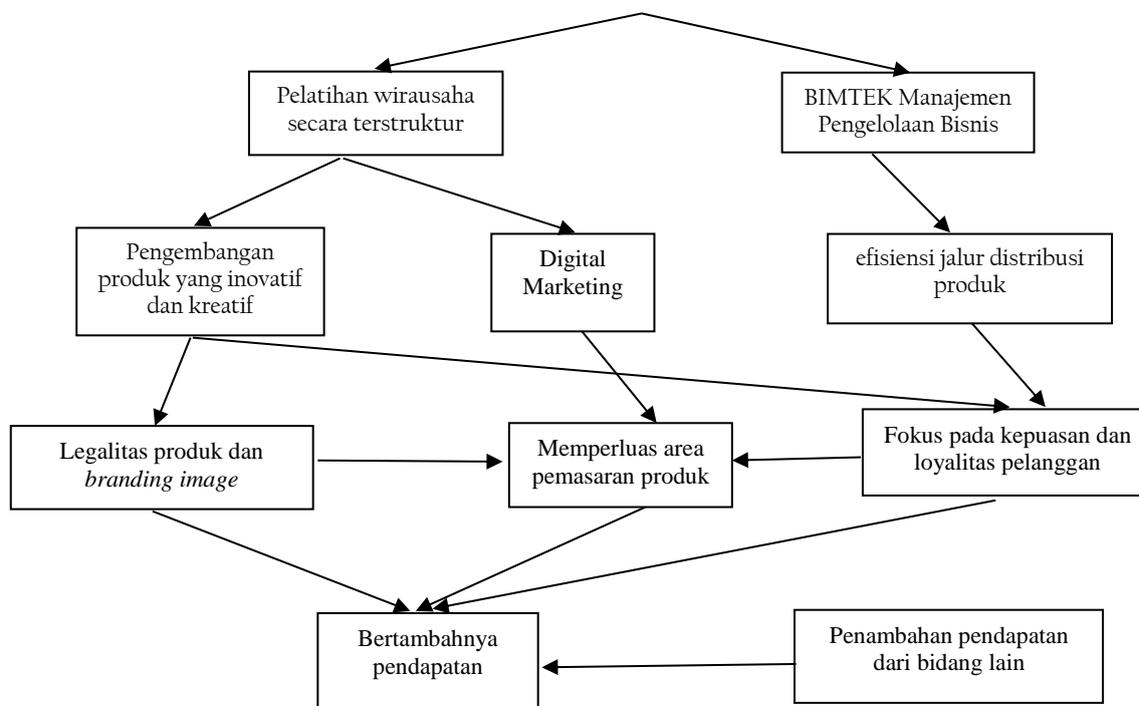
		nasional, ataupun internasional
	4	Memberikan kemudahan kerja sama, baik dengan pemerintah ataupun swasta
Strategi	1	Melakukan kajian tentang kondisi pasar dan konsumen
S - T	2	Melakukan promosi produk di setiap kegiatan-kegiatan formal yang diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah
	3	Melakukan legalitas produk dan <i>branding image</i> UMKM di Jawa Tengah
	4	Melakukan promosi dengan memanfaatkan kemajuan teknologi (<i>digital marketing</i>)
Strategi	1	Melakukan pendidikan dan pelatihan SDM bagian produksi secara terstruktur
T - W	2	Memberikan muatan pendidikan wirausaha pada jenjang pendidikan SMA dan PT
	3	Memfokuskan pada kepuasan konsumen untuk mendapatkan loyalitas pelanggan
	4	Melakukan pelatihan pengelolaan manajerial secara terstruktur
Strategi	1	Meningkatkan kualitas produk
W - O	2	Pemerintah Daerah dapat melakukan Bimtek untuk pengembangan UMKM
	3	Meningkatkan kegiatan promosi dengan cara <i>online</i>
	4	Meningkatkan efisiensi jalur distribusi produk

Sumber: data yang diolah

Model kebijakan strategi pengembangan UMKM berbeda-beda sesuai dengan posisi di kuadran mana UMKM tersebut berada. Berdasarkan hasil analisis SWOT, UMKM di Provinsi Jawa Tengah berada di posisi kuadran 3 (tiga), yaitu kondisi yang menggambarkan kekuatan yang dimiliki sekaligus ancaman yang harus diminimalisir. Terdapat 3 strategi yang harus dilaksanakan jika suatu organisasi berada pada posisi kuadran 3 (tiga), yaitu 1) strategi integrasi horizontal, yaitu suatu strategi pengembangan UMKM dengan melakukan penggabungan atau akuisisi dengan unit usaha yang lain dengan tingkat operasi dari proses produksi sampai pemasaran produk. Strategi ini memberikan manfaat bagi unit bisnis untuk mengurangi tingkat persaingan, memperluas jalur pemasaran produk, efisiensi biaya promosi, penghematan modal serta dapat meningkatkan pengetahuan bagi pelaku usaha. 2) Strategi diversifikasi konsentris, yaitu strategi pengembangan UMKM dengan menggabungkan UMKM yang sejenis dengan UMKM lainnya, sehingga dapat meningkatkan kemampuan penggunaan teknologi, memperluas pangsa pasar dan produksi. Unit usaha yang terbentuk akan menjadi pesaing yang kuat dengan unit usaha yang sudah ada 3) Strategi *joint venture* adalah strategi yang dilakukan oleh UMKM dengan unit usaha lainnya untuk membentuk unit usaha yang baru, sehingga kepemilikan usaha dimiliki bersama dan keuntungan maupun kerugian menjadi tanggung jawab bersama. Menurut Lin & Ho (2019), keberhasilan dalam persaingan bisnis dipengaruhi oleh inovasi dan karakteristik produk, intensitas promosi, intensitas ekspor, dan jenis industri. Alkhafaji (2013) mengemukakan bahwa strategi pengembangan usaha bisa dilakukan dengan penerapan struktur dan tata kelola, membentuk usaha patungan, spesialisasi produk, dan diversifikasi produk.

Berdasarkan hasil analisis SWOT, UMKM di Jawa Tengah berada pada posisi kuadran ke 3 (tiga). Strategi yang paling cocok diterapkan dalam mengembangkan usahanya adalah strategi integrasi horizontal. Kondisi UMKM di Jawa Tengah cukup kuat, namun hal ini sangat sulit untuk keberlangsungan hidup jangka panjang. Kebanyakan UMKM di Jawa Tengah berorientasi dalam jangka pendek. UMKM di Jawa Tengah bisa melakukan akuisisi dengan unit usaha sejenis dengan tujuan untuk mengurangi persaingan dan memperluas wilayah pemasaran. Hal ini tentu saja harus mendapatkan dukungan dari Pemerintah Daerah terkait dengan kebijakan publik.

Gambar 2: Strategi Integrasi Horizontal



Sumber: Data yang diolah

Selanjutnya setelah melakukan identifikasi strategi pengembangan menggunakan analisis SWOT perlu dilakukan identifikasi sasaran. Kegiatan ini bertujuan untuk memperdalam strategi pengembangan UMKM di Jawa Tengah untuk keberlanjutan usaha. Dalam hal ini peneliti menggunakan pendekatan empat perspektif, yaitu 1) perspektif keuangan, yaitu berkaitan dengan bertambahnya pendapatan dan penambahan pendapatan dari bidang lain, 2) perspektif pelanggan, fokus pada kepuasan dan loyalitas pelanggan, legalitas produk dan *branding image*, memperluas area pemasaran produk, 3) perspektif bisnis internal, diantaranya meningkatkan efisiensi jalur distribusi produk, memperbaiki proses marketing dengan penggunaan teknologi digital, pengembangan produk yang inovatif dan kreatif, dan 4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, melalui muatan kurikulum pendidikan wirausaha, melakukan pelatihan berwirausaha secara terstruktur, dan bimbingan teknis mengenai manajemen pengelolaan bisnis oleh Pemerintah Daerah.

Metode *Balanced Scorecard* akan digunakan dalam menyusun peta strategi. Setiap perspektif strategi harus berkaitan dengan perspektif strategi yang lain. Hal ini berarti bahwa indikator setiap strategi harus saling terkait dengan indikator strategi yang lain. Hal ini dapat menjadi sebuah solusi bagi permasalahan yang dihadapi UMKM. Di dalam peta strategi menyatakan hubungan antara setiap perspektif indikator strategi dengan perspektif indikator strategi yang lain. Selain itu, hubungan sebab-akibat juga digambarkan dalam peta strategi, sehingga dapat dijadikan bahan analisis bagi perkembangan UMKM. Berikut adalah gambar peta strategi UMKM di Jawa Tengah.

Tabel 8. *Scorecard* Metode BSC

Strategi		Ukuran
Perspektif Financial	Penambahan pendapatan dari bidang lain	Ada tambahan pendapatan dari bidang usaha lain

	Bertambahnya pendapatan	Peningkatan pendapatan
Perspektif Pelanggan	Legalitas produk dan <i>branding image</i>	Produk sudah tersertifikasi
	Memperluas area pemasaran produk	Omzet penjualan
	Fokus pada kepuasan dan loyalitas pelanggan	Indeks kepuasan konsumen
Perspektif bisnis internal	Pengembangan produk yang inovatif dan kreatif	Bertambahnya produk baru
	Digital Marketing	Jumlah media promosi online
	Efisiensi jalur distribusi produk	Jumlah penyelesaian masalah pelanggan
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Pelatihan wirausaha secara terstruktur	Jumlah usaha <i>start up</i> meningkat
	BIMTEK Manajemen Pengelolaan Bisnis	Pemahaman dalam mengelola bisnis

Sumber: Hasil analisis

5. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Penelitian ini dilakukan untuk merumuskan strategi pengembangan UMKM di Provinsi Jawa Tengah untuk menghadapi kondisi *new normal*. Dengan menggunakan metode SWOT, diperoleh hasil bahwa kondisi UMKM cukup kuat meskipun terdapat beberapa hambatan yang harus dihadapi. Strategi yang disarankan adalah strategi integrasi horizontal, dimana dengan strategi ini UMKM dapat memaksimalkan potensi yang dimiliki serta meminimalisir hambatan yang ada. Manfaat yang diperoleh UMKM dengan menerapkan strategi ini adalah mengurangi jumlah pesaing, menambah pengetahuan, khususnya pengetahuan mengenai literasi bisnis, memperluas area pemasaran, dan menambah efisiensi dalam pengelolaan modal.

Hasil penelitian ini juga memberikan rekomendasi kepada pemerintah daerah untuk lebih memperhatikan perkembangan UMKM dengan memberikan media inkubator bisnis di setiap kota/kabupaten yang berguna untuk membantu usaha *start up* atau usaha yang kurang sehat. Selain itu, pelatihan manajerial harus dilakukan secara terstruktur dan berkelanjutan. Kebijakan pemerintah untuk mengharuskan penggunaan produk-produk UMKM di setiap instansi pemerintahan merupakan dukungan yang diharapkan oleh pelaku usaha sebagai sarana promosi.

6. UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah yang telah memberikan data UMKM yang dijadikan referensi dalam penelitian ini.

7. DAFTAR PUSTAKA

- Alimudin, A., Falani, A. Z., Mudjanarko, S. W., & Limantara, A. D. (2019). Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM. *Ekonika : Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*. <https://doi.org/10.30737/ekonika.v4i1.337>
- Alkhafaji, A. F. (2013). Strategic management: Formulation, implementation, and control in a dynamic environment. In *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*. <https://doi.org/10.4324/9780203862582>
- Amah, N. (2013). Bank Syariah dan Umkm dalam Menggerakkan Roda Perekonomian Indonesia: Suatu Kajian Literatur. *Assets: Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan*. <https://doi.org/10.25273/jap.v2i1.561>
- Ardin, A., & Hidayat, R. Al. (2020). Strategi Pengembangan UMKM Meubel Di Kota Bengkulu. *Jurnal Akuntansi, Keuangan Dan Teknologi Informasi Akuntansi*, 1(1), 61-78. <https://doi.org/10.36085/jakta.v1i1.825>
- Augustinah, F. (2019). Manajemen Kinerja Balanced Scorecard Untuk Koperasi Dan UMKM. *Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis Dan Inovasi*. <https://doi.org/10.25139/jai.v2i2.1125>

- Barbosa, M., Castañeda-Ayarza, J. A., & Ferreira, D. H. L. (2020). Sustainable management, balanced scorecard and small business: a systematic review and state of the art. *Independent Journal of Management & Production*, 11(1), 156. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v11i1.1002>
- Barus, D. S., Marliyah, & Sugianto. (2020). Strategi Pengembangan Digital Entrepreneurship Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Dengan Menggunakan Model Pentahelix. *Jurnal Eknis*.
- Bismala, L., Andriany, D., & Siregar, G. (2020). Development strategy analysis of technology business incubator in small medium enterprises accompaniment. *Journal of Critical Reviews*, 7(1), 221–225. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.01.39>
- Data Koperasi dan UMKM. (2020, Juli). Retrieved from Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah: <https://dinkop-umkm.jatengprov.go.id/v2/statistik/custom/15>
- Faizaty, N. E., Trisnowati, Y., Anthony, A., & Sari, E. D. A. (2019). Perancangan Instrumen Pengukuran Kinerja Usaha UKM Kalem Coffee dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Manajerial*. <https://doi.org/10.30587/manajerial.v6i01.850>
- Gamage, S. K. N., Ekanayake, E. M. S., Abeyrathne, G. A. K. N. J., Prasanna, R. P. I. R., Jayasundara, J. M. S. B., & Rajapakshe, P. S. K. (2020). A review of global challenges and survival strategies of small and medium enterprises (SMEs). *Economies*, 8(4). <https://doi.org/10.3390/ECONOMIES8040079>
- Hardilawati, W. Laura. (2020). Strategi Bertahan UMKM di Tengah Pandemi Covid-19. *Jurnal Akuntansi Dan Ekonomika*. <https://doi.org/10.37859/jae.v10i1.1934>
- Jude, K., Raja, V., & Whalley, A. (2006). Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. 26, 623–634. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.03.006>
- Kara, M. (2013). Kontribusi Pembiayaan Perbankan Syariah terhadap Pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. *AHKAM: Jurnal Ilmu Syariah*. <https://doi.org/10.15408/ajis.v13i2.944>
- Kaplan, R.S.; Norton, D. P. (2004). *Balanced Scorecard; Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Penerbit Erlangga
- Lestari, T. I., & Yunita, L. (2020). As SWOT Analysis Platform In Determining Marketing Strategy (Case Study On Hisana Fried Chicken Jl . Panglima Denai) *Journal of Management Science (JMAS)*. *Journal of Management Science (JMAS)*, 3(1), 1–6.
- Lin, F. J., & Ho, C. W. (2019). The knowledge of entry mode decision for small and medium enterprises. *Journal of Innovation and Knowledge*. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.02.001>
- Mariana, K. (2012). Peran Strategis Usaha Kecil Menengah (UKM) dalam Pembangunan Nasional. *Informatika*.
- Martín-Tapia, I., Aragón-Correa, J. A., & Rueda-Manzanares, A. (2010). Environmental strategy and exports in medium, small and micro-enterprises. *Journal of World Business*. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.009>
- Paper, C. (2009). Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection in literature and practice 2GC Conference Paper. 44(May 2001).
- Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2019). Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009>
- Putri, V. Y., Tasya, D. S., & Rahayu, A. (2020). SWOT Analysis on Credit Guarantee Business Sector in Indonesia: A Study from Jamkrindo. *Journal of Economics, Business and Management*, 8(2), 151–156. <https://doi.org/10.18178/joebm.2020.8.3.629>
- Rompho, N. (2011). Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 39–46. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n11p39>
- Susilo, P., Wasnardi, P. D., & Badawi. (2020). Marketing Strategy Analysis of Small and Medium Enterprises (SMEs) Leather Craft Industry in Sukaregang, Garut Regency. 477(Icccd), 573–576. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201017.127>
- Suwarno, S., & Pramono, T. (2020). Analisis SWOT Balanced Scorecard (Bsc) dalam Kebijakan

Pengembangan UMKM Batik di Kabupaten Kediri. E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana. <https://doi.org/10.24843/eeb.2020.v09.i07.p04>

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah

Zudia, M. (2010). Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada PT Bank Jateng Semarang. Skripsi.