

PERENCANAAN STRATEGIS UKMK WILAYAH SURABAYA DAN SEKITARNYA BERBASIS ANALISIS SWOT

Lena Ellitan ¹
Dominicus Wahyu Pradana ²
Ninuk Muljani ³
Yulius Koesworo ⁴
Robertus Sigit HL ⁵

Unika Widya Mandala Surabaya
lena@ukwms.ac.id

ARTICLE INFO

Article history:

Received : 10 Maret 2021

Revised : 25 Maret 2021

Accepted : 3 April 2021

JEL Classification:

Key words: Small and Medium Enterprises;
Strategic Planning; SWOT Analysis

ABSTRACT

SMEs have a central role in supporting Indonesia's economic growth and providing employment for the productive age population in Indonesia. Besides that, SMEs are also the backbone of the national economy. The workshop activity with the theme of Building a SWOT Analyst-Based Strategic Planning for UKMK Surabaya City aims to maintain and develop UKMK in the Surabaya area and its surroundings. The workshops were conducted in the form of interactive lectures on matters related to making business plans and business profiles. The result of this activity is the use of a SWOT analysis as a way to identify strategic factors for MSME corporations. Using the TOWS matrix to identify a profitable niche is one way to develop a sustainable competitive advantage by using MSME strategic factors.

ABSTRAK

UKM memiliki peran sentral dalam memicu pertumbuhan perekonomian Indonesia dan menyediakan lapangan pekerjaan bagi penduduk usia produktif di Indonesia selain itu UKM juga merupakan tulang punggung perekonomian nasional. Kegiatan lokakarya bertema Membangun Perencanaan Strategis Berbasis Analisis SWOT UKMK Wilayah Surabaya Kota bertujuan untuk mempertahankan dan menumbuhkembangkan UKMK di wilayah Surabaya dan sekitarnya. Lokakarya dilakukan dalam bentuk ceramah interaktif tentang hal-hal yang berkaitan dengan pembuatan bisnis plan dan profil usaha. Hasil dari kegiatan ini adalah penggunaan analisis SWOT sebagai salah satu cara untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis korporasi UMKM. Menggunakan matriks TOWS untuk mengidentifikasi sebuah niche yg menguntungkan adalah salah satu cara untuk mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan menggunakan faktor-faktor strategis UMKM.

DOI: <https://doi.org/10.33508/peka.v4i1.3297>

PENDAHULUAN

Berdasarkan data yang diperoleh dari Wikipedia, Usaha Kecil dan Menengah disingkat UKM adalah sebuah istilah yang mengacu ke jenis usaha kecil yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000 tidak termasuk tanah dan

bangunan tempat usaha dan usaha yang berdiri sendiri. Menurut Keputusan Presiden RI no. 99 tahun 1998 pengertian Usaha Kecil adalah kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dengan bidang usaha yang secara mayoritas merupakan kegiatan usaha kecil dan perlu dilindungi untuk mencegah

dari persaingan usaha yang tidak sehat. Sedangkan Badan Pusat Statistik (BPS) mendefinisikan usaha mikro sebagai jenis usaha dengan jumlah pekerja lebih kecil dari 4 orang, termasuk tenaga kerja yang tidak dibayar, usaha kecil merupakan jenis usaha dengan jumlah pekerja antara 5 hingga 19 orang pekerja, dan usaha menengah sebagai jenis usaha dengan jumlah pekerja sebesar 20 hingga 99 orang pekerja. Menurut UU No. 9 tahun 1995, kriteria usaha kecil adalah sebagai berikut:

1. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 200.000.000,- (Dua Ratus Juta Rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha
2. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 1.000.000.000,- (Satu Miliar Rupiah)
3. Milik Warga Negara Indonesia
4. Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang tidak dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Menengah atau Usaha Besar
5. Berbentuk usaha orang perorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum, atau badan usaha yang berbadan hukum, termasuk koperasi.

Kajian teoritis dan empiris dengan setting UKM sangat menarik untuk dilakukan di Indonesia dan diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan UKM dan peningkatan pertumbuhan ekonomi nasional. Tidak dapat dipungkiri bahwa peranan UKM dalam perekonomian Indonesia pada dasarnya sudah besar sejak Indonesia berdiri sebagai suatu negara, tetapi menurut ekonom Sri Adiningsih sejak terjadinya krisis ekonomi dan moneter yang melanda Indonesia dan beberapa negara di Asia pada pertengahan tahun 1998, peranan UKM meningkat dengan tajam. Data dari BPS menunjukkan bahwa persentase jumlah UKM dibandingkan total perusahaan pada tahun 2001 adalah sebesar 99,9%. Pada tahun yang sama, jumlah tenaga kerja yang terserap oleh sektor UKM

mencapai 99,4% dari total tenaga kerja. Dilihat dari nilai sumbangannya terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) juga besar karena lebih dari separuh perekonomian Indonesia didukung oleh produksi dari UKM (59,3%).

Berdasarkan data-data yang dibahas tersebut menunjukkan bahwa UKM memiliki peran sentral dalam memicu pertumbuhan perekonomian Indonesia dan menyediakan lapangan pekerjaan bagi penduduk usia produktif di Indonesia. Dengan perkataan lain, UKM merupakan tulang punggung perekonomian nasional. Pada saat krisis ekonomi mengacaukan perekonomian bangsa Indonesia dan perusahaan-perusahaan besar mengalami kebangkrutan, UKM cukup berperan dalam menopang dan memulihkan perekonomian Indonesia meskipun pada saat itu UKM masih tetap mengalami kesulitan.

Upaya pemberdayaan UKM dari tahun ke tahun selalu dimonitor dan dievaluasi perkembangannya baik dalam hal kontribusinya terhadap penciptaan produk domestik bruto (PDB), penyerapan tenaga kerja, ekspor dan perkembangan pelaku usahanya serta keberadaan investasi usaha kecil dan menengah melalui pembentukan modal tetap bruto (investasi). Hal tersebut dikemukakan dalam Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah pada Statistik UKM 2006-2007. Pada tahun 2007, keberadaan dan peran UKM di Indonesia mencapai 49,84 juta unit usaha yang merupakan 99,99% dari pelaku usaha nasional. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peran UKM dalam perekonomian nasional sudah tidak dapat diragukan lagi karena kontribusinya dalam penyerapan tenaga kerja, pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB) Nasional, nilai ekspor nasional, dan investasi nasional.

Nur Affifah (2009) dalam working paper seriesnya yang berjudul "Peran Kewirausahaan dalam Memperkuat UKM Menghadapi Krisis Finansial Global mengemukakan bahwa perkembangan jumlah UKM periode 2006-2007 mengalami

peningkatan sebesar 2,18 persen yaitu dari 48.779.151 unit pada tahun 2006 menjadi 49.840.489 unit pada tahun 2007. Menurutnya terdapat beberapa sektor ekonomi UKM yang memiliki proporsi unit usaha terbesar adalah sektor (1) Pertanian, Peternakan, Kehutanan dan Perikanan; (2) Perdagangan, Hotel dan Restoran; (3) Industri Pengolahan; (4) Pengangkutan dan Komunikasi; serta (5) Jasa-jasa dengan perkembangan masing-masing sektor tercatat sebesar 51,14 %; 27,40 %; 6,49 %; 5,54 %; dan 4,60 %. Industri Pertanian, Peternakan, Kehutanan, dan Perikanan menyumbang bahan baku untuk pembuatan makanan dan minuman, sementara Industri Perdagangan, Hotel, dan Restoran menjual makanan dan minuman jadi hasil pengolahan dari industri sebelumnya. Sehingga jika ditotal, sektor makanan dan minuman memiliki proporsi unit usaha UKM lebih dari 80%.

Kondisi persaingan dan lingkungan bisnis yang makin dinamis dan tidak dapat diprediksi membawa dampak pada makin ketatnya persaingan antar perusahaan untuk mendapatkan kesempatan dalam memenangkan persaingan. Makin ketatnya kompetisi bisnis mengakibatkan siklus hidup produk semakin pendek karena perusahaan berlomba-lomba untuk menawarkan produk yang baru dan bernilai bagi konsumen, dengan perkataan lain perusahaan dituntut untuk makin inovatif dalam mengembangkan produk yang dihasilkan dan memberikan pelayanan yang terbaik bagi konsumen (Permana dkk., 2017). Kondisi ini memberikan tantangan tersendiri bagi perusahaan yaitu munculnya tantangan makin kritisnya konsumen dalam memenuhi kebutuhan dan keinginannya.

Untuk dapat bertahan hidup dan memenangkan persaingan bisnis, perusahaan dituntut untuk mampu menghasilkan produk dan jasa yang memiliki kualitas tinggi, harga rendah, waktu tunggu yang pendek, dan pengiriman (*delivery*) pada konsumen yang lebih cepat, selain itu pelayanan harus diperhatikan dan ditingkatkan dengan menjadikan pelayanan

sebagai suatu bagian terintegrasi dalam pelaksanaan bisnis untuk mewujudkan *superior customer value*. Perusahaan harus dapat menetapkan keputusan dan cara terbaik tentang bagaimana memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen pada harga yang serendah mungkin tanpa mengabaikan kualitas produk yang dihasilkan. Untuk mengatasi berbagai permasalahan tersebut, perusahaan memerlukan suatu strategi dalam menentukan keunggulan kompetitif dan menemukan cara untuk mencapai keunggulan tersebut.

Memiliki kinerja bisnis yang lebih baik dibandingkan pesaingnya menjadi salah satu kunci utama bagi perusahaan untuk dapat bertahan hidup dan memenangkan persaingan bisnis. Kinerja bisnis yang baik akan tercapai bila perusahaan mampu memposisikan dirinya dalam industri, mempertahankan posisi, dan memberikan pengaruh terhadap persaingan yang ada tanpa mengabaikan pengaruh perubahan lingkungan bisnis. Kondisi tersebut dapat tercapai bila perusahaan dapat memformulasikan dan implementasi strategi yang tepat dan sangat menentukan keberhasilan perusahaan.

Porter (1980) mengemukakan bahwa upaya meningkatkan kinerja bisnis melalui pencapaian efisiensi dan produktivitas perusahaan sebagai tujuan perusahaan, memerlukan strategi kompetitif yang berpijak pada kompetensi inti. Pilihan strategi kompetitif perusahaan didasarkan pada dua hal:

1. Daya tarik industri untuk profitabilitas jangka panjang dan faktor-faktor yang menentukan daya tarik dan profitabilitas tersebut.
2. Bagaimana posisi bersaing relatif perusahaan dalam suatu industri.

Tiga hal yang harus dilakukan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui formulasi dan implementasi strategi kompetitif meliputi:

1. Analisis Lingkungan

Perusahaan melakukan identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dan memahami lingkungan, pelanggan, industri dan pesaing.

2. Penetapan Misi Perusahaan
Menetapkan misi perusahaan dapat dengan cara menetapkan alasan keberadaan perusahaan dan mengidentifikasi nilai produk yang akan diciptakan oleh perusahaan.
3. Formulasi Strategi
Formulasi strategi atau tahapan pembentukan strategi dapat dilakukan dengan membangun keunggulan bersaing seperti harga yang murah, fleksibilitas rancangan atau isi, mutu, penghantaran yang cepat, ketergantungan, jasa purna jual, atau lini produk yang luas.

Melihat pentingnya UKM dalam membangun sendi-sendi perekonomian Indonesia dan pentingnya perumusan strategi bagi UKM maka kegiatan pengabdian kepada masyarakat dengan tema Membangun Perencanaan Strategis Berbasis Analisis SWOT UKM Wilayah Surabaya Kota.

Tujuan Pengabdian

Kegiatan lokakarya Membangun Perencanaan Strategis Berbasis Analisis SWOT UKM Wilayah Surabaya Kota sebagai sarana untuk mempertahankan dan menumbuhkembangkan UKM di wilayah Surabaya dan sekitarnya. Disamping itu secara rinci kegiatan ini dimaksudkan untuk memberikan bimbingan dan pendampingan kepada UKM dalam:

1. Mampu melakukan evaluasi diri melalui analisis SWOT dengan benar.
2. Mampu menyusun anggaran dan perencanaan keuangan dengan benar.
3. Mampu merumuskan rencana jangka panjang.
4. Mampu merumuskan dan melaksanakan strategi bisnis dengan benar.

KAJIAN LITERATUR

Rencana Strategis

Rencana strategis perusahaan adalah suatu rencana jangka panjang yang bersifat menyeluruh, memberikan rumusan ke mana perusahaan akan diarahkan, dan bagaimana sumberdaya dialokasikan untuk mencapai tujuan selama jangka waktu tertentu dalam berbagai kemungkinan keadaan lingkungan. Adapun tahap Perkembangan Konsep perencanaan strategis adalah:

Tahap 1 : Anggaran dan pengawasan keuangan. Tahap ini menggunakan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Tindakan manajerial didasarkan pada proyeksi jangka pendek dan berorientasi pada fungsi bisnis, dengan asumsi lingkungan stabil.

Tahap 2 : Perencanaan jangka panjang.

Tahap 3 : Perencanaan strategi bisnis. Perhatian manajemen beralih dari fungsi internal perusahaan (fungsi produksi) ke lingkungan eksternal perusahaan (fungsi pemasaran). Akibatnya berkembang diversifikasi usaha, ada segmentasi usaha, unit usaha otonom yang disebut satuan strategis bisnis (*strategic business unit*, SBU).

Tahap 4 : Perencanaan strategis perusahaan. Ini diperlukan untuk mengurangi konflik internal. Perencanaan strategis yang terpadu ini bersifat administratif.

Tahap 5 : Manajemen strategis. Perencanaan strategis diintegrasikan bukan hanya dalam sub-sistem administrasi semata, melainkan pula berbagai sub-sistem dalam proses manajemen lainnya, seperti struktur organisasi, informasi, SDM yang membentuk budaya perusahaan secara menyeluruh. Penyatuan berbagai subsistem infrastruktur manajerial dan pembentukan budaya perusahaan inilah yang disusun, dikembangkan dan diarahkan dalam manajemen strategis.

Rencana Strategis memberikan manfaat bagi usaha atau bisnis berupa:

1. Menentukan batasan usaha/bisnis. Memilih fokus bidang usaha yang akan dikembangkan yang didasarkan pada semua lapisan manajemen.
2. Memberikan arah perusahaan. Menentukan batasan usaha dan arah perusahaan merupakan dua sisi dari satu mata uang yang sama yang mendasari atau dihasilkan. Kedua hal itu merupakan dasar penyusunan prioritas tindakan dan kebijakan perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan.
3. Mengarahkan dan membentuk kultur perusahaan. Rencana strategis menunjang pengarah dan pembentukan budaya perusahaan lewat proses interaksi, tawar-menawar, atau komunikasi timbal-balik.
4. Menjaga kebijakan yang taat asas dan sesuai.
5. Menjaga fleksibilitas dan stabilitas operasi.
6. Memudahkan penyusunan rencana kegiatan dan anggaran tahunan.

Pendekatan atau Metode Penyusunan Rencana strategi

Pendekatan ini dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok berdasarkan lingkup dan titik bahasan di satu pihak dan penekanan pada proses atau hasil di lain pihak. Pada pengelompokan pertama, menurut Porter, terdapat pendekatan klasik berhadapan dengan pendekatan non-klasik. Kemudian, pada kelompok kedua terdapat pendekatan berperilaku berhadapan dengan pendekatan administratif.

1. Pendekatan Klasik

Pendekatan klasik diperkenalkan oleh Porter untuk membedakan umum dengan pendekatannya sendiri. Dalam analisis lingkungan dimasukkan semua faktor lingkungan usaha, baik yang langsung maupun tidak langsung, sehingga bersifat global.

Pendekatan ini relatif mudah karena dua hal: informasi yang disyaratkan bersifat global dan teknik yang digunakan sederhana.

2. Pendekatan Non-Klasik

Pendekatan non-klasik atau pendekatan Porter ini menitikberatkan pada analisis posisi persaingan, sehingga hanya lingkungan langsung perusahaan yang relevan. Pendekatan ini mensyaratkan informasi yang cukup tentang pihak dalam lingkungan persaingan tersebut. Hasilnya spesifik tentang strategi perusahaan yang dipilih.

3. Pendekatan Administratif

Fokus pendekatan ini adalah dokumen resmi rencana strategis yang memenuhi syarat yang berisi arah dan strategi perusahaan. Pendekatan ini kurang memperhatikan faktor komitmen dan berbagai tingkat dan bidang manajemen.

4. Pendekatan Keperilakuan

Bertentangan dengan pendekatan administratif. Penekanan pendekatan ini adalah manfaat utama dari suatu rencana strategis bukan pada hasil berupa dokumen resmi, melainkan pada komitmen, kesepakatan, tingkah laku yang dihasilkan dari proses penyusunan dokumen.

Tahap Dan Kerangka Penyusunan Rencana Strategis

1. Perumusan misi perusahaan;
2. Analisis keunggulan, kelemahan, kesempatan dan ancaman (SWOT);
3. Penentuan arah, sasaran dan strategi;
4. Identifikasi program dan proyeksi keuangan.

Konsep Perencanaan Strategis

Menurut Wheelen dan Hunger (1987) manajemen strategis adalah himpunan dari putusan dan tindakan manajerial yang menentukan performansi badan usaha dalam jangka panjang. MS mencakup perumusan, implementasi, dan evaluasi atau pengendalian strategi. Dengan demikian, studi mengenai manajemen strategi menitikberatkan pada kegiatan untuk memantau dan mengevaluasi peluang dan kendala lingkungan, di samping kekuatan dan kelemahan perusahaan. Dalam hal ini,

perencanaan strategis merupakan bagian dari MS, karena tidak mencakup implementasi, evaluasi, dan pengendalian strategi, melainkan hanya mencakup perumusan strategi.

Di pihak lain, kebijakan bisnis merupakan studi yang sifatnya integratif dan komprehensif karena lebih cenderung melihat ke dalam perusahaan, dengan menitikberatkan pada masalah efisiensi atas utilitas sumber daya yang dimiliki perusahaan. Dengan demikian, kebijakan bisnis memfokuskan pada perumusan pedoman umum yang memungkinkan pencapaian yang lebih baik atas misi dan tujuan perusahaan. Jadi, dalam manajemen strategis tercakup juga kebijakan bisnis, tetapi dengan penekanan yang lebih besar pada aspek lingkungan dan strategi.

Evolusi dari Manajemen Strategi

Menurut Gluck, Kaufman dan Walleck (1982), ada empat fase evolusi manajemen strategis:

Tahap I : Basic Financial Planning: mengupayakan pengendalian operasional dan manajerial yang baik dengan menggunakan anggaran sebagai instrumennya.

Tahap II: Forecast-based planning: mengupayakan sistem perencanaan yang lebih efektif untuk mencapai pertumbuhan perusahaan, dengan memperkirakan keadaan masa depan untuk waktu yang lebih lama.

Tahap III : Externally oriented planning: mengupayakan peningkatan kepekaan terhadap pasar dan persaingan dengan cara mencoba untuk berpikir strategis.

Tahap IV : Strategic management: mengupayakan untuk mengatur semua sumberdaya yang ada untuk mengembangkan daya saing dan membantuk menciptakan masa depan.

Hax dan Majluf (1984), evolusi manajemen strategis terdiri dari lima tingkatan:

- I. Budgeting and financial control dengan anggaran sebagai instrumen;
- II. Long range planning;
- III. Business strategic planning;
- IV. Corporate strategic planning: perencanaan jangka panjang terpadu.
- V. Strategic management.

Model Proses Manajemen Strategis

Hax dan Majluf (1984) membedakan dua macam proses manajemen strategis, yaitu tingkat unit usaha (*business*) dan badan usaha (*corporate*).

Business Strategic Planning:

1. Misi unit usaha.
2. Perumusan strategi usaha dan program menyeluruh.
3. Perumusan dan evaluasi program khusus.
4. Alokasi sumberdaya dan pengukuran kinerja untuk pengendalian manajemen.
5. Penganggaran tingkat unit usaha.
6. Pengesahan penganggaran dari dana strategis dan operasional.

Corporate Strategic Planning:

1. Visi badan usaha.
2. Postur strategis dan pedoman perencanaan.
3. Misi unit usaha.
4. Perumusan strategi dan program kerja menyeluruh.
5. Perumusan strategi fungsional.
6. Konsolidasi atas strategi unit usaha dan strategi fungsional.
7. Penentuan dan evaluasi program kerja khusus unit usaha.
8. Penentuan dan evaluasi program kerja khusus fungsional.
9. Alokasi sumberdaya dan penentuan pengukuran kinerja.
10. Penganggaran tingkat unit usaha.
11. Penganggaran tingkat fungsional.
12. Konsolidasi penganggaran dan pengesahan dana strategis dan operasional.

Model perencanaan strategis menurut Pearce II dan Robinson (1988) tidak membedakan antara perencanaan strategis untuk unit usaha dan badan usaha.

1. Company mission.
2. Company profile.
3. External environment.
4. Strategic analysis and choice.
5. Long term objective
6. Grand strategy (rencana kegiatan utama dan komprehensif).
7. Annual objectives
8. Functional strategies.
9. Policies

Analisis Swot Overall

Tujuan Analisis

Tujuan analisis SWOT adalah untuk memberikan gambaran hasil analisis keunggulan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan secara menyeluruh yang digunakan sebagai dasar atau landasan penyusunan objective dan strategi perusahaan dalam *corporate planning*. Ruang lingkup analisis SWOT meliputi: Lingkungan, Keadaan intern perusahaan dan Peramalan. Analisis SWOT memerlukan sumber dari:

1. Intern: data perusahaan dan data dan informasi yang dikumpulkan perusahaan
2. Ekstern: data sekunder, data dan informasi yang diperoleh dari hasil survai atau pengamatan.

Proses dan peralatan dalam analisis SWOT meliputi:

1. Analisis Lingkungan:
 - a. Ekonomi (business cycle, inflasi dan deflasi, kebijakan moneter, neraca pembayaran.
 - b. Pemerintah/perundang-undangan (pusat dan daerah, pemerintah pembeli terbesar, subsidi, perlindungan industri, kebijakan pemerintah).
 - c. Pasar/saingan (perubahan struktur kependudukan, distribusi pendapatan, alur hidup produk/layanan, kemudahan akses masuk, rintangan masuk).
 - d. Teknologi (bahan baku, *cost of labor*, sub-assemblies, dan perubahan teknologi).

- e. Geographies (lokasi, nusantara)
- f. Sosial budaya (cita rasa, nilai yang beruang).
2. Analisis Keadaan Intern Perusahaan:
 - a. Organisasi (misi, maksud, dan tujuan; Sarana/fasilitas dan teknologi yang dimiliki; Sistem dan prosedur kerja).
 - b. Fungsi perusahaan (produksi, pemasaran, keuangan, personalia - SDM).
3. Peralatan Analisis: Peramalan
 - a. Arti dan peranan peramalan (REPO: rasional, estimate, preparasi, dan operasional).
 - b. Ruang lingkup peramalan.
 - c. Langkah peramalan.
 - d. Teknik dan metode peramalan.
 - e. Contoh peramalan.

METODOLOGI

Untuk mencapai tujuan kegiatan yang telah dirumuskan pada bagian pendahuluan maka Lokakarya dilakukan dalam bentuk ceramah interaktif tentang hal-hal yang berkaitan dengan pembuatan bisnis plan dan profil usaha. Beberapa UKM ini dipilih dengan mempertimbangkan data yang diperoleh dari Disperindag berkaitan dengan penggunaan tenaga kerja, omset serta tingkat pendidikan dari pemilik usaha. Rata-rata pemilik usaha adalah lulusan SMA, tingkat diploma dan sarjana (S1), usia relatif di bawah 50 tahun. Pengelolaan manajemen usaha masih bersifat kekeluargaan, tetapi UKM-UKM ini telah menggunakan komputer untuk membantu proses transaksi harian yang dilakukan. Mempertimbangkan pendidikan pengelola, omset produksi serta usia yang relatif muda diharapkan UKM-UKM ini mudah untuk mengadopsi teknologi informasi untuk digunakan sebagai sarana promosi. Rata-rata UKM yang diharapkan dapat mengikuti pelatihan ini telah mengikuti ajang pameran yang dilakukan di ajang regional maupun tingkat nasional

Tabel 1. Personalia Tim

Nama	Kompetensi	Keterangan
Ninuk Muljani	Manajemen Strategik dan Pemasaran	Ketua
Yulius Koesworo	Keuangan, dan Kewirausahaan	Anggota
Lena Ellitan	Strategik dan Operasional	Anggota
Dominicus Wahyu	SDM dan Stratejik	Tenaga Ahli
Robertus Sigit HL	SDM dan Stratejik	Tenaga Ahli

Rencana Jadwal Kerja

Rencana kegiatan pelatihan Peningkatan Kinerja Umkm Surabaya Dan

Sidoarjo Melalui Pembuatan Business Plan Dan Profil Usaha Untuk UKM di Surabaya dan Sekitarnya

Waktu	Acara	Pembicara	Bentuk Kegiatan/ tempat
08.30-08.45	Pembukaan		
08.45-10.00	PERENCANAAN STRATEGIS USAHA MIKRO, KECIL, DAN MENENGAH	Ninuk Muljani	Ceramah dan Pembimbingan
10.00-11.15	PROSPEK DAN POTENSI UKM	Yulius Koesworo	Ceramah dan Pembimbingan
11.15-12.30	PERENCANAAN BISNIS UMKM BERBASIS ANALISIS SWOT	Lena Ellitan	Ceramah dan Pembimbingan
12.30-13.00	<i>Luch Break</i>		Ceramah dan Pembimbingan
13.00-15.00	STRATEGI PEMASARAN PRODUK USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH	Dominicus Wahyu	Ceramah dan Pembimbingan
15.15-16.45	PERAN IT DALAM PEMASARAN	Robertus Sigit HL	Ceramah dan Pembimbingan

Pelaksanaan Kegiatan

Kegiatan Pengabdian Masyarakat telah dilaksanakan dengan judul "Membangun Perencanaan Strategis Berbasis Analisis SWOT UMKM Wilayah Surabaya Kota." pada hari Sabtu, tanggal 11 Mei 2019, pukul 08.30 sampai dengan 17.00 WIB. Kegiatan ini dilakukan di ruang rapat Fakultas Bisnis, gedung B Lantai 3,

di Ruang B 304, Unika Widya Mandala. Peserta pelatihan berjumlah 27 orang anggota CU di wilayah Surabaya yang menjadi pelaku UKM. Pelaku bisnis di bidang UMKM peserta terdiri dari pengusaha baru dan pengusaha senior, serta dihadiri oleh pengurus dan ketua CU Tirtadana Ketua.

PEMBAHASAN

Pelatihan dibuka oleh Yulius Koesworo selaku Wakil Ketua Pusat Pelatihan Masyarakat tepat pukul 08.30 WIB. Setelah pembukaan, acara dilanjutkan dengan penyampaian materi utama yaitu:

1. PERENCANAAN STRATEGIS USAHA MIKRO, KECIL, DAN MENENGAH oleh ibu Dra Ec. Ninuk Muljani, MM
2. PROSPEK DAN POTENSI UKM oleh Bapak Drs. Ec Yulius Koesworo, MM
3. PERENCANAAN BISNIS UMKM BERBASIS ANALISIS SWOT oleh ibu Lena Ellitan, Ph.D.
4. STRATEGI PEMASARAN PRODUK USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH oleh Bapak Dominikus Wahyu Pradana, MM.

Kegiatan pelatihan dilanjutkan dengan pendampingan kepada UMKM peserta dalam mengidentifikasi permasalahan mereka, sampai dengan menyusun strategi. Kegiatan pendampingan dilakukan pada tanggal 18 Mei dari pk 9.00 pagi sampai pk 15.00 dengan instruktur Dra. Ec. Ninuk Muljani, Drs Ec Yulius Koesworo dan Lena Ellitan, Ph.D. Ada lima aspek yang dilakukan pendampingan terkait konsultasi beberapa strategi di bawah ini:

1. Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration*). Strategi ini terkait (1). Perkreditan: fokus pada pembiayaan UMKM dan kredit usaha besar yang diutamakan usaha yang produktif dengan tetap memperhatikan prinsip-prinsip kehati-hatian (*prudential principles*). (2). Mobilisasi dana: peningkatan kualitas layanan dengan dukungan TI yang handal
2. Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development*): UMKM diberikan kesadaran pengembangan bisnis dengan memanfaatkan jasa perbankan, maupun kredit konsumen (\dan menerapkan strategi marketing yang tepat serta didukung oleh SDM yang profesional, IT yang handal, dan *customer relationship management* (CRM).
3. Strategi Pengembangan SDM sebagai *Human Capital* (*HRD Development*):

Mengembangkan ketrampilan SDM untuk mendukung strategi pengembangan bisnis, yang dimulai dari *planning*, *retaining* dan *maintenance*.

4. Strategi Pengembangan Produk (*Product Development*) Menciptakan produk dan aktivitas baru guna menunjang pertumbuhan usaha. Terus mengembangkan fitur-fitur baru di bisnis mikro, ritel, *consumer banking*, *treasury*, dan internasional, untuk memenuhi kebutuhan nasabah sehingga mampu meningkatkan jumlah transaksi dan rasio penggunaan produk per nasabah yang pada gilirannya dapat meningkatkan *fee-based income*.

5. Strategi Komunikasi Pemasaran (*Marketing Communication*) Menggiatkan kegiatan komunikasi pemasaran untuk setiap produk dan jasa sejalan dengan strategi pemasaran korporat sehingga dapat meningkatkan penjualan dan membentuk *citra UMKM* di mata masyarakat.

KESIMPULAN

Setelah kegiatan berantai dari pelatihan dan diskusi pendampingan yang dilakukan pada tanggal 11 Mei 2019 dan 18 Mei 2018 maka dapat disimpulkan bahwa UMKM perlu memiliki beberapa hal berikut:

1. Tactics Competitive: Sebuah taktik adalah rencana operasi tertentu yang merinci bagaimana strategi yang perlu dilaksanakan dalam hal kapan dan di mana itu adalah untuk dimasukkan ke dalam tindakan. Berdasarkan sifatnya, taktik yang sempit dalam lingkup dan horizon waktu yang lebih pendek dibandingkan strategi.
2. Time Tactics: Ketika Bersaing Perusahaan pertama yang memproduksi dan menjual produk atau jasa baru disebut penggerak pertama (atau pelopor). Beberapa keuntungan menjadi penggerak pertama adalah bahwa perusahaan mampu membangun reputasi sebagai pemimpin industri, bergerak ke bawah kurva belajar untuk

mengasumsikan posisi cost leadership, dan untuk sementara mendapatkan keuntungan yang tinggi dari pembeli yang menghargai produk atau jasa yang sangat tinggi, penggerak pertama yang sukses juga dapat menetapkan standar untuk semua produk berikutnya di industri. Sebuah perusahaan yang menetapkan standar "kunci dalam" pelanggan dan kemudian mampu menawarkan produk lebih lanjut berdasarkan standar.

3. Tactics Location Market : Dimana Bersaing Taktik lokasi pasar berkaitan dengan mana sebuah perusahaan menerapkan strategi. Sebuah perusahaan atau unit bisnis dapat menerapkan strategi yang kompetitif baik sopan atau membela diri. Taktik ofensif biasanya terjadi di pesaing mapan lokasi pasar. Sebuah taktik defensif biasanya terjadi di perusahaan sendiri posisi pasar saat ini sebagai pertahanan terhadap kemungkinan serangan oleh saingan. Analisis SWOT adalah metode yang paling populer untuk memeriksa informasi internal dan eksternal. Tim menyarankan untuk menggunakan analisis SWOT sebagai salah satu cara untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis korporasi UMKM. Menggunakan matriks TOWS untuk mengidentifikasi sebuah niche yg menguntungkan adalah salah satu cara untuk mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan menggunakan faktor-faktor strategis UMKM.

Strategi bisnis terdiri dari kedua kompetitif dan strategi kooperatif. Sebagai lingkungan eksternal menjadi lebih pasti, semakin banyak perusahaan yang memilih untuk secara bersamaan bersaing dan bekerjasama dengan para pesaing. Perusahaan-perusahaan ini dapat bekerja sama untuk mendapatkan efisiensi di beberapa daerah, sedangkan perusahaan eacli secara bersamaan mencoba untuk

membedakan dirinya untuk tujuan kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

- Dess, G.G., Davis, P.S., 1984. Porter's Generic Strategies as Determinant of Strategic Group Membership and Organizational Performance, *Academy of Management Journal*. 27 (3), 467-488.
- Deputi Bidang Pengkajian Sumberdaya UKMK, (2006), Jurnal Pengkajian Koperasi dan UKM No. 1.
- Departemen Perindustrian, (2007), Strategi Peningkatan Kemampuan Adopsi Teknologi Informasi untuk Meningkatkan Daya Saing UKM.
- Hayes, R.H., Wheelwright, S.C., 1984. *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*. Wiley, New York.
- Kim, L., Lim, Y., 1988. Environment, Generic Strategies, and Performance in A Rapidly Developing Location: A Taxonomic Approach. *Academy Of Mangement Journal*, 31 (4), 802-827.
- Kotha, S., Vadlamani, B.L., 1995. Assesing Generic Strategies: An Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries. *Strategic management Journal*, 16, 75-83.
- Miller, D., 1987. The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy. *Strategic management Journal*, 8 (1), 55-76.
- Miller, D., Friesen, P.H., 1983. Strategy Making and Environment: The third Link. *Strategic Management Journal*, 4 (3), 221-235.

Mintzberg, H., 1978. Pattern in Strategy Formulation. *Management Science*, 24 (9), 934-948.

Porter, M. 1980. *Competitive Advantage Creating And Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.

Shahputra, (2007), Eksistensi Usaha Kecil Menengah sebagai Penggerak Ekonomi Regional: Makalah FGD UKM dengan Fakultas Ekonomi Unika. Widya Mandala Surabaya