

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam menjalankan usaha bisnis pada masing-masing organisasi tidaklah lepas dari suatu masalah baik itu secara internal maupun eksternal. Setyadi dkk (2011) mengungkapkan bahwa dengan meningkatnya tingkat persaingan bisnis maka menata ulang strategi perusahaan menjadi salah satu cara untuk mengantisipasinya. Ia juga menyebutkan bahwa sudah seharusnya perusahaan mampu untuk mengetahui situasi eksternal dan internal yang ada sehingga bisnis perusahaan dapat berjalan dengan baik. Untuk itu dasar yang dijadikan sebagai upaya pengkajian ulang strategi perusahaan adalah kebutuhan pasar, perbandingan dengan perusahaan yang memiliki kinerja terbaik dan melakukan evaluasi intens terhadap kompetensi internal maupun eksternal perusahaan itu sendiri (Setyadi dkk, 2011). Inti dari persaingan dapat dilihat dari cara perusahaan melakukan implementasi terhadap proses produksi yang lebih baik, tidak memakan banyak biaya dan bertindak lebih cepat dibandingkan kompetitornya (Suliantoro dan Nugrahani, 2015). Dari kondisi tersebut maka perusahaan diharuskan untuk memiliki kesadaran dalam upaya menyusun strategi bisnis yang tepat sesuai kriteria yang dimiliki sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Kemampuan perusahaan dalam menetapkan keputusan dan kebijakan strategi akan sangat menentukan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Pada kenyataannya, di setiap negara usaha kecil menengah (UKM) selalu memberikan kontribusi yang besar dalam perkembangannya di bidang industri dan memiliki peran yang sangat besar dalam perkembangan ekonomi di setiap negara. Seperti yang diungkapkan Weijland (1991) bahwa industri kecil dan menengah mempunyai peranan yang besar pada perekonomian karena banyaknya masyarakat yang menggantungkan hidupnya pada UKM. Setyaningsih (2012) menyebutkan kurang lebih terdapat 9500 usaha kecil menengah (UKM) yang terdaftar dalam persatuan UKM di Indonesia dimana masih sangat banyak UKM yang tersisa masih belum terdaftar secara resmi. Dari pernyataan mengenai jumlah tersebut menggambarkan bahwa UKM sangat cocok untuk diaplikasikan karena Indonesia merupakan negara yang populasi penduduknya sangat besar sehingga konsumen yang tertarik terhadap penawaran UKM juga diestimasi tidak

sedikit. Namun demikian, seringkali UKM dipandang sebelah mata oleh masyarakat, kenyataannya UKM justru menjadi solusi bagi perekonomian ditambah apabila usaha tersebut didukung penuh oleh negara. Tambunan (2002) mengatakan di Indonesia peran UKM lebih banyak dikaitkan sebagai upaya pemerintah dalam mengurangi pengangguran, kemiskinan dan peningkatan pemerataan pendapatan dibandingkan sebagai penggerak ekspor dan sumber investasi serta pembangunan ekonomi di daerah.

Sebagai salah satu desa wisata yang ada di Yogyakarta, Desa Wisata Pendidikan Dukuh Pandowoharjo menjadi contoh UKM yang bergerak di bidang pendidikan dengan menawarkan berbagai jasa paket wisata bagi para wisatawan. Paket wisata yang biasa diberikan sesuai dengan konsep desa wisata yaitu pendidikan mengenai bermacam-macam hal yang unik dari desa tersebut seperti pemanfaatan ekstrak kulit manggis, pembuatan lilin, kesenian gamelan, dan pemerah susu sapi secara langsung. Kegiatan tersebut biasa dilakukan di rumah-rumah penduduk desa dimana setiap rumah biasanya mengajarkan kegiatan berbeda yang disesuaikan dengan pekerjaannya sehari-hari seperti penjualan olahan kulit manggis dan produsen lilin.

Penelitian ini dilakukan pada UKM pembuatan lilin 'TALENTA'. UKM ini merupakan bisnis pembuatan lilin yang biasa digunakan untuk kegiatan rohani. Bisnis ini telah berlangsung selama 11 tahun yang dikelola oleh Ibu Mariana beserta suaminya yang berlokasi di tempat tinggalnya sendiri. Hal yang menjadi dasar bagi peneliti untuk menetapkan UKM TALENTA sebagai tempat penelitian yaitu karena adanya peluang yang cukup besar bagi UKM untuk berkembang lebih lagi dan memiliki daya saing yang kuat terhadap kondisi ekonomi. Menurut Hubeis (2009), permasalahan UKM dapat dijelaskan dengan tujuh faktor yaitu kesulitan pemasaran, keterbatasan finansial, keterbatasan SDM, masalah bahan baku, keterbatasan teknologi, keterampilan manajerial dan juga permasalahan pada kemitraan. Dari beberapa faktor yang telah disebutkan tersebut ternyata cukup sesuai dengan apa yang dialami pada bisnis UKM TALENTA.

Dari hasil wawancara yang dilakukan, pemilik menjelaskan tentang kondisi persaingan bisnis yang dialami, dimana beliau melihat bahwa persaingan semakin ketat dengan munculnya kompetitor baru. Persaingan ketat ini dipengaruhi adanya peniruan produk. Hal tersebut menjadi kerugian bagi bisnis UKM TALENTA, terlebih harga yang ditawarkan oleh kompetitor cenderung lebih rendah dengan

jenis produk yang hampir sama dengan produk UKM TALENTA. Peniruan produk ini dirasa terjadi karena kurangnya kesadaran pemilik dalam mengatur fasilitas kerja yang ada, dimana ruang produksi yang digunakan selama ini masih cenderung terbuka sehingga pelanggan yang datang berkunjung dapat melihat secara langsung kegiatan produksi. Keterbatasan tempat pun menjadi kendala bagi pemilik sehingga UKM tempat menjalankan usaha bisnisnya masih belum memiliki tempat khusus untuk memperlihatkan barang/produk yang ditawarkan sehingga beberapa pengunjung harus melihat produk pada ruang produksi secara langsung. Hal ini menjadi salah satu alasan dimana tempat berjalannya proses bisnis UKM masih tidak memiliki tempat khusus untuk memajang produk sehingga hampir keseluruhan pelanggannya merupakan toko/*retail* yang menjual kembali produk lilin UKM. Kejadian seperti ini terabaikan karena pemilik masih cenderung mengutamakan kelangsungan bisnisnya terhadap satu aspek yaitu profit. Beliau merasa saat pemasukan mengalir maka proses bisnisnya akan selalu berjalan lancar, padahal sesungguhnya masih banyak aspek lain, seperti kepuasan pelanggan, kesejahteraan pekerja, kondisi infrastruktur/fasilitas kerja yang perlu diperhatikan demi keberlangsungan bisnis jangka panjang.

Kondisi persaingan bisnis di atas memperlihatkan bagaimana strategi bisnis suatu organisasi menjadi salah satu aset yang penting untuk diperhatikan. Sesuai dengan pengertiannya bahwa strategi bisnis merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi dalam mencapai keunggulan bersaing, dengan demikian penentuan strategi bisnis yang tepat akan menjadi jawaban bagi UKM TALENTA untuk menghadapi kondisi persaingan. Namun, selama ini pemilik mengaku bahwa bisnisnya dijalankan tanpa menetapkan visi, misi dan strategi yang jelas hanya untuk melanjutkan usaha bisnis semata, sehingga beliau merasa tidak pernah terjadi masalah yang berarti dalam menjalankan proses bisnisnya hingga akhirnya pemilik menyadari konsep produknya telah ditiru kompetitor. Hal lain yang menjadi kendala yaitu kurangnya pengetahuan bagi pemilik UKM untuk melakukan manajemen strategi bisnis. Dalam menjalankan manajemen strategi maka perlu dilakukan perumusan, pengimplementasian dan evaluasi keputusan lintas fungsional pada suatu organisasi untuk mampu mencapai tujuannya. Pemilihan strategi yang salah pun akan menjadi hal yang fatal bagi UKM baik itu untuk kondisi saat ini maupun di masa yang akan datang. Sebelum menentukan strategi yang tepat maka perlu terlebih dahulu mengidentifikasi kriteria apa saja yang mungkin memiliki pengaruh terhadap jalannya proses bisnis. Kriteria ini berfungsi agar

strategi yang nantinya terpilih tidak melenceng jauh dari kondisi UKM TALENTA itu sendiri sehingga mungkin untuk diaplikasikan. Untuk itu kriteria perlu terlebih dahulu diidentifikasi dengan memanfaatkan konsep metode *balanced scorecard* yang menggunakan empat perspektif utama yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. Penggunaan *balanced scorecard* (BSC) sebagai metode untuk menentukan kriteria karena konsepnya yang tidak hanya melihat sistem fungsional organisasi pada aspek keuangan saja, namun ketiga aspek lainnya. Selain itu, sesuai dengan pernyataan Kaplan dan Norton (1996) yang menjelaskan bahwa BSC mampu menjawab kelemahan sistem manajemen strategi yang tidak dapat menghubungkan strategi jangka panjang dengan tindakan jangka pendek menjadi dasar bagi penulis untuk menggunakan metode ini.

Setelah semua kriteria telah teridentifikasi kemudian dilanjutkan dengan menentukan kriteria/aspek apa yang memiliki pengaruh paling dominan dalam jalannya proses bisnis UKM TALENTA dengan metode DEMATEL . Kriteria inilah yang akhirnya akan membantu penulis untuk merumuskan strategi bisnis apa saja yang dikira sesuai untuk menjawab masalah yang ada dengan analisis SWOT. Dari beberapa strategi yang muncul kemudian dilanjutkan dengan melakukan pemilihan strategi bisnis. Strategi bisnis yang terpilih merupakan hasil pembobotan tertinggi dengan menggunakan metode ANP.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah disebutkan pada subbab sebelumnya maka rumusan masalah yang diambil dalam pelaksanaan penelitian ini adalah kurangnya kesadaran pemilik terhadap aspek/kriteria lain selain keuangan (*finansial*). Selain itu juga kurangnya pengetahuan pemilik dalam melakukan manajemen strategi sehingga tidak paham untuk menentukan strategi yang tepat.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Menganalisis kriteria apa saja yang pengaruhnya paling dominan dalam kelangsungan usaha bisnis pada UKM TALENTA.
- b. Menentukan alternatif strategi bisnis sesuai dengan kriteria yang berpengaruh pada UKM TALENTA.

1.4. Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini adalah :

- a. Analisis penelitian ini dilakukan berdasarkan periode November 2015 – Mei 2016.
- b. Usulan strategi yang diberikan perlu dipertimbangkan dengan pendapat dan konsep pemikiran pemilik UKM TALENTA.

Kajian permasalahan dilihat dari empat bidang yaitu keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal business process*) serta pembelajaran & pertumbuhan (*learning & growth*).

