



P-ISSN: 1978-2853
E-ISSN: 2302-8890

MATRIK: JURNAL MANAJEMEN, STRATEGI BISNIS DAN KEWIRAUSAHAAN

Homepage: <https://ojs.unud.ac.id/index.php/jmbk/index>

Vol. 14 No. 2, Agustus (2020), 279-289



Strategi Intensif dan Integratif: Strategi Pengembangan Industri Kecil Menengah Produk Herbal di Kabupaten Badung

Ni Luh Putu Wiagustini

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana
email: wiagustini@unud.ac.id



SINTA 2

DOI : <https://doi.org/10.24843/MATRIK:JMBK.2020.v14.i02.p11>

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal serta strategi pengembangan Industri Kecil Menengah (IKM). Populasi penelitian ini adalah seluruh IKM Produk Herbal di Kabupaten Badung yang merupakan Produk Unggulan di Kabupaten Badung. jumlah IKM Produk Herbal di Kabupaten Badung sebanyak 110 unit. Sampel diambil secara sensus atau sampel jenuh yaitu seluruh populasi dijadikan sampel. Data dianalisis menggunakan metode Analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, treats*) yang dituangkan dalam Matrik *Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS)* dan Matrik *Internal Factor Analysis Summary (IFAS)*. Penelitian ini menemukan bahwa pengembangan IKM Produk Herbal di Kabupaten Badung melalui Strategi Intensif dan Strategi Integratif yaitu strategi yang memerlukan usaha intensif untuk meningkatkan posisi daya saing dan daya tarik produk herbal Kabupaten Badung yang meliputi: Strategi penetrasi pasar, Strategi pengembangan produk dan Strategi integratif.

Kata kunci: lingkungan internal dan eksternal, strategi intensif, strategi integratif

Intensive and Integrative Strategy: The Development Strategy for Small and Medium Herbal Products Industry in Badung Regency

ABSTRACT

This study aims to analyze the internal and external environment as well as the development strategy of Small and Medium Industries (IKM). The population of this research is all IKM Herbal Products in Badung Regency which manufacture the Superior Products in Badung Regency, amounted of 110 units. Samples are taken by census or saturated samples, thus the entire population is sampled. Data were analyzed using the SWOT analysis method (strength, weakness, opportunity, treats) as outlined in the External Factor Analysis Summary (EFAS) Matrix and the Internal Factor Analysis Summary (IFAS) Matrix. This study found that the development of Herbal Product of IKM in Badung Regency through an Intensive Strategy and an Integrative Strategy is a strategy that requires intensive efforts to increase the competitive position and attractiveness of herbal products in Badung Regency. It includes: market penetration strategy, product development strategy and integrative strategy.

Keywords: *internal and external environment, intensive strategy, integrative strategy*

PENDAHULUAN

Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2014 tentang Perindustrian Peran pemerintah dalam pembangunan industri nasional, diperkuat dengan telah disusunnya perencanaan pembangunan industri nasional yang sistematis, komprehensif, dan futuristik dalam wujud Rencana Induk

Pembangunan Industri Nasional 2015-2035 yang selanjutnya disebut RIPIN 2015-2035 tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 14 tahun 2015.

Industri di Kabupaten Badung didominasi oleh Industri Kecil Menengah (IKM), data menunjukkan bahwa lebih dari 90% industri Kabupaten Badung merupakan IKM, sampai tahun 2019 terdapat 1,230 unit IKM yang mampu menyerap 14.9430 orang. Kontribusi IKM rata-rata 60 persen merupakan ekspor komoditi yang dihasilkan IKM (Disperindag Provinsi Bali, 2019). Penelitian pendahuluan terhadap 25 IKM di Kabupaten Badung Tahun 2018, menunjukkan bahwa permasalahan yang dialami IKM di Kabupaten Badung adalah; (1) kualitas Sumberdaya manusia, (2) Akses penggunaan teknologi dalam informasi pasar dan proses produksi; (3) Iklim usaha yang kurang kondusif; (4) permasalahan permodalan terkait terbatasnya jumlah modal, pengetahuan tentang sumber modal, nilai jaminan yang tidak sesuai dengan kebutuhan permodalan, dan kesulitan memenuhi persyaratan kredit. Hamid dan Susilo (2011) menyimpulkan dari hasil penelitiannya beberapa masalah yang dihadapi oleh UMKM di Provinsi DIY, antara lain: (1) Pemasaran; (2) Modal dan pendanaan; (3) Inovasi dan pemanfaatan teknologi informasi; (4) Pemakaian bahan baku; (5) Peralatan produksi; (6) Penyerapan dan pemberdayaan tenaga kerja; (7) Rencana pengembangan usaha; dan (8) Kesiapan menghadapi tantangan lingkungan eksternal.

Berangkat dari peran penting IKM serta permasalahan IKM di Kabupaten Badung diperlukan penelitian strategi pengembangan IKM dengan memperhatikan permasalahan yang dialami secara menyeluruh, optimal dan berkesinambungan. Lussier and Hallabi (2010) mengungkapkan bahwa perusahaan yang memiliki strategi yang tepat akan memiliki peluang kesuksesan lebih besar dari pada perusahaan yang tidak memiliki strategi.

Proses penentuan strategi perusahaan sangat dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan. Perumusan strategi berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal pernah dilakukan oleh Ahmed and Almarri (2006), Evans and Wright (2009), Helms and Nixon (2010), dan Antony (2012). Lingkungan internal adalah lingkungan yang memengaruhi dari dalam IKM itu sendiri, sedangkan lingkungan eksternal adalah lingkungan yang mempengaruhi berasal dari luar IKM. Analisis lingkungan adalah proses awal dalam manajemen strategi yang bertujuan untuk memantau lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan (Purnomo dan Zulkieflimansyah, 2007:15). Proses audit internal mensyaratkan pengumpulan informasi mengenai manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi, operasi, *rerearch and development* serta *management information system* perusahaan. *Resources Base View Theory* (RBVT) dari Barney (1991), pada dasarnya menjelaskan bahwa perusahaan yang dapat menggunakan sumber daya unik akan dapat menciptakan kinerja yang berkelanjutan. Lingkungan internal perusahaan termasuk sumber daya, kemampuan dan kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan merupakan aset tidak berwujud serta sumber daya unik bagi IKM diharapkan mampu meningkatkan Kinerja Berkelanjutan IKM.

Sedangkan audit eksternal berfokus mengidentifikasi dan mengevaluasi tren dan kejadian di luar kendali perusahaan. Indikator lingkungan eksternal terbagi menjadi lima kategori yaitu ekonomi, budaya sosial demografi dan lingkungan, politik pemerintah dan hukum, kekuatan teknologi, dan kekuatan persaingan (David, 2011). Audit lingkungan internal dan eksternal perusahaan didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal serta merumuskan strategi pengembangan IKM Produk Herbal. Produk Herbal adalah merupakan produk unggulan Kabupaten Badung yang ditentukan berdasarkan pada Kompetensi Inti Industri Daerah (KIID) dimana Badung memiliki Potensi Unggulan pada

Industri Produk Herbal seperti Produk SPA dan lulur. Produk Herbal merupakan produk unggulan di Kabupaten Badung, karena bahan baku produk herbal didapatkan dari lokal Bali dan provinsi lainnya di Indonesia serta komoditas herbal IKM di Kabupaten Badung selain ditujukan untuk ekspor, sangat diperlukan untuk menunjang keberdaan Bali sebagai destinasi pariwisata.

Peraturan Menteri Perindustrian Nomor 64 tahun 2016, mendefinisikan Industri adalah seluruh bentuk kegiatan ekonomi yang mengolah bahan baku dan/atau memanfaatkan sumberdaya industri sehingga menghasilkan barang yang mempunyai nilai tambah atau manfaat lebih tinggi, termasuk jasa industri. Kreteria Industri Peraturan Menteri Perindustrian Nomor 64 tahun 2016 adalah sebdavidagai berikut.

- 1) Industri Kecil adalah industri yang mempekerjakan paling sedikit 19 (sembilan belas) orang tenaga kerja dan memiliki nilai investasi kurang dari Rp1.000.000.000 (satu milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Tanah dan bangunan tempat usaha yang dimaksud adalah yang lokasinya menjadi satu dengan tempat pemiliki usaha.
- 2) Industri Menengah adalah industri yang mempekerjakan paling sedikit 19 orang tenaga kerja dan memiliki nilai investasi paling sedikit Rp1.000.000.000 (satu milyar rupiah) atau mempekerjakan paling sedikit 19 (sembilan belas) orang tenaga kerja dan memiliki nilai investasi paling banyak Rp15.000.000.000 (lima belas milyar rupiah)
- 3) Industri Besar adalah industri yang mempekerjakan paling sedikit 20 (dua puluh) orang tenaga kerja dan memiliki nilai investasi lebih dari Rp15.000.000.000 (lima belas milyar rupiah)

David (2011) menyatakan bahwa strategi adalah sarana atau alat bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Hal serupa juga diungkapkan Rangkuti (2015), strategi didefinisikan sebagai segala usaha atau cara yang dilakukan untuk mencapai tujuan baik dalam hal jangka pendek maupun jangka panjang. Strategi bisnis adalah kemampuan perusahaan dalam analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan perumusan (formulasi) strategi, pelaksanaan (implememtasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan, serta melakukan evaluasi untuk mendapatkan umpan balik dalam merumuskan strategi yang akan datang. Dengan kata lain, strategi merupakan suatu seni ilmu menyusun rencana jangka pendek maupun jangka panjang untuk mencapai tujuan perusahaan.

Lingkungan internal perusahaan merupakan kekuatan-kekuatan yang ada dalam organisasi itu sendiri dan memiliki sifat yang dapat dikontrol oleh manajemen. Analisis lingkungan internal perusahaan didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan strategi yang mengkaji bidang pemasaran, dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan dari masing-masing divisi tersebut sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman (David, 2011). Analisis terhadap lingkungan internal perusahaan bertujuan untuk mengidentifikasi sejumlah kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada sumber daya dan proses bisnis internal yang dimiliki perusahaan. Sumber daya dan proses bisnis internal dikatakan memiliki kekuatan apabila sumber daya dan proses bisnis internal tersebut memiliki kemampuan (*capability*) yang akan menciptakan distinctive competencies sehingga perusahaan akan memperoleh keunggulan kompetitif

Analisa lingkungan internal dilakukan untuk mengetahui tingkat daya saing perusahaan berdasarkan kondisi internal perusahaan. Pearce and Robinson (2013) mengungkapkan bahwa lingkungan internal merupakan lingkungan usaha yang ada di organisasi dan biasanya memiliki implikasi langsung dan spesifik pada usaha tersebut.

David (2011) menjelaskan lingkungan eksternal perusahaan (*external business environment*) adalah berbagai faktor yang berada di luar organisasi yang harus diperhitungkan oleh organisasi perusahaan pada saat membuat keputusan. Lingkungan eksternal perusahaan adalah semua kejadian di luar perusahaan yang memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan. Pearce and Robinson (2013) mengungkapkan lingkungan eksternal merupakan keadaan yang terjadi di luar usaha yang dijalankan, tetapi ikut memiliki potensi untuk mempengaruhi usaha. Analisis lingkungan eksternal perlu dilakukan untuk mengidentifikasi peluang peluang dan ancaman-ancaman besar yang dihadapi suatu organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal perusahaan sehingga manajer dapat merumuskan strategi guna mengambil keuntungan dari berbagai peluang tersebut dan menghindar atau meminimalkan dampak dari ancaman potensial yang muncul.

Selanjutnya Pearce and Robinson (2013) mengungkapkan lingkungan eksternal diantaranya, Sosial dan Budaya, Persaingan Usaha, Lembaga Terkait. Lingkungan eksternal merupakan factor penting yang perlu dikaji dalam penentuan pengambilan suatu keputusan. Pengenalan dan pemahaman tentang berbagai kondisi serta dampaknya menjadi hal mutlak yang harus ditelaah lebih lanjut dikarenakan : (1) jumlah dari faktor yang berpengaruh tidak constant melainkan selalu berubah-ubah; (2) Intensitas dampaknya beraneka ragam: dan (3) kondisi eksternal yang berada di luar kemampuan perusahaan untuk mengendalikannya Analisis SWOT (*strenght, weakness, opportunity, treats*)

Analisis SWOT (*strenght, weakness, opportunity, treats*) merupakan salah satu metode dalam melakukan penyusunan strategi perusahaan dengan melihat kondisi lingkungan perusahaan baik itu lingkungan internal maupun eksternal. Pearce and Robinson (2013) mengatakan bahwa analisa SWOT merupakan teknik historis yang terkenal dimana manajer menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategis perusahaan. Analisis tersebut terbentuk atas asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari kesesuaian yang baik antara sumber daya internal perusahaan dengan situasi eksternalnya.

Strength (kekuatan) merupakan suatu kapabilitas yang dapat dikendalikan oleh perusahaan. Kekuatan juga merupakan suatu sumber daya yang membuat perusahaan menjadi lebih unggul dibandingkan dengan para pesaing-pesaingnya. Dalam memenangkan pasar. *Weakness* (kelemahan), merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas suatu perusahaan yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. *Opportunities* (peluang), merupakan situasi yang menguntungkan di lingkunganmeksternal perusahaan. Peluang bisa saja terjadi dari sisi politik dan ekonomi seperti misalnya regulasi pemerintah dan tingkat inflasi, ataupun bisa terjadi dari sisi sosial budaya, seperti misalnya gaya hidup dan trend yang terjadi. *Threats* (ancaman) merupakan kondisi sebaliknya dari peluang, yaitu situasi yang tidak menguntungkan dari lingkungan eksternal yang tidak bisa dikendalikan oleh perusahaan. Ancaman harus dikenali dengan cermat, sebab ancaman bisa berwujud dalam berbagai macam bentuk.

Merumuskan analisa SWOT bagi sebuah perusahaan dilakukan dengan cara memanfaatkan kesempatan, kekuatan, serta mengurangi ancaman dan kelemahan. Analisis SWOT dimulai dengan membandingkan antara faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman dengan faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Analisis SWOT digunakan dalam penelitian yang dilakukan oleh: Proctor (2002), Ahmed and Almarri (2006), Coman and Ronen (2009), Evans and Wright (2009), Helms and Nixon (2010), Carlsen and Andersson (2011), dan Koo *et al.*(2012). Semua peneliti ini menggunakan analisis SWOT dalam rangka mengidentifikasi peluang dan ancaman yang muncul dari berbagai perubahan lingkungan eksternal, serta menentukan kekuatan dan

kelemahan yang dimiliki perusahaan dari sumber daya yang ada sebagai dasar untuk merumuskan strategi bisnisnya (Antony, 2012).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif untuk mengetahui lingkungan perusahaan agar diketahui apa yang menjadi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) yang dihadapi perusahaan, yang kemudian dilakukan analisis SWOT yang dituangkan dalam Matrik *Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS)* dan Matrik *Internal Factor Analysis Summary (IFAS)*.

Variabel penelitian ini adalah Lingkungan Internal dan Lingkungan Eksternal. Lingkungan internal adalah merupakan kekuatan-kekuatan yang ada pada IKM Produk Herbal dan memiliki sifat yang dapat dikontrol, direfleksikan dengan indikator dikembangkan dari Pearce and Robinson (2013) dengan Indikator meliputi : (1) Aspek Sumber Daya Manusia yang meliputi : tingkat pendidikan formal, pelatihan yang pernah diikuti, jiwa kepemimpinan, pengalaman/lama berwirausaha; (2) Aspek Keuangan, meliputi : membedakan pengeluaran pribadi/keluarga, menyusun laporan laporan keuangan, jumlah asset yang dikelola; (3) Aspek Teksis dan Operasional, meliputi : tersedianya bahan baku, kapasitas produksi, tersedianya mesin/peralatan; (4) Aspek Pasar dan pemasaran meliputi : permintaan pasar, penetapan harga bersaing, kegiatan promosi, saluran distribusi dan wilayah pemasaran.

Lingkungan eksternal adalah merupakan peluang-peluang yang mungkin ada pada IKM Produk Herbal Kabupaten Badung dan memiliki sifat tidak bisa dikontrol, direfleksikan dengan indikator yang dikembangkan dari Pearce and Robinson (2013). (1) Aspek Kebijakan Pemerintah, yang meliputi : akses pembiayaan dan permodalan, kegiatan pembinaan melalui dinas terkait, Peraturan dan Regulasi yang pro IKM, penyediaan informasi; (2) Aspek Sosial, Budaya dan Ekonomi, meliputi: tingkat pendapatan masyarakat, tersedianya lapangan kerja, iklim usaha dan investasi; (3) Aspek Peranan Lembaga Terkait, meliputi : bantuan permodalan dari lembaga terkait, bimbingan teknis/pelatihan, pendampingan, monitoring dan evaluasi; (4) Aspek Pesaingan, yang meliputi : Persaingan usaha yang dilakukan secara tidak jujur, Persaingan usaha yang dilakukan dengan cara melawan hukum, Persaingan usaha yang dilakukan dengan cara menghambat terjadinya persaingan di antara pelaku usaha.

Populasi penelitian ini adalah seluruh IKM Produk Herbal di Kabupaten Badung, sebanyak 110 unit. Jumlah sampel diambil secara sensus atau sampel jenuh yaitu seluruh populasi dijadikan sampel. Data dianalisis menggunakan metode Matrik *Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS)* dan *Internal Factor Analysis Summary (IFAS)*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perumusan Strategi pengembangan IKM Produk Herbal di Kabupaten Badung, terlebih dahulu dianalisis kondisi lingkungan Internal dan Eksternalnya. Kondisi ini dianalisis dengan SWOT. Analisis SWOT merupakan analisis terhadap variabel lingkungan yang dapat menciptakan : *strenght* atau kekuatan, *weakness* atau kelemahan, *opportunity* atau peluang, dan *threat* atau ancaman.

Analisis lingkungan internal IKM Produk Herbal di Kabupaten Badung dilakukan dengan membandingkan penilaian responden tentang pentingnya faktor strategis internal saat ini dibandingkan dengan masa depan. Responden dalam penelitian ini terdiri seluruh IKM Produk Herbal di Kabupaten Badung, yang berjumlah 110 unit usaha. Penilaian responden tentang pentingnya faktor strategis internal saat ini dibandingkan dengan masa depan pada pengembangan IKM Produk Herbal disajikan pada Tabel 1

Tabel 1 Internal Factor Analysis Summary (IFAS) IKM Produk Herbal Kabupaten Badung Saat Ini dan Masa Mendatang

No	Indikator variabel Internal	Saat Ini			Masa yang Akan datang		
		Bobot (%)	Rating	Nilai Tertimbang	Bobot (%)	Rating	Nilai Tertimbang
1	2	3	4	5 = 3 x 4	6	7	8 = 6 x 7
	Tingkat pendidikan formal	0,25	2,87	0,72	0,25	3,20	0,80
	Pelatihan yang diikuti	0,25	2,92	0,73	0,25	3,20	0,80
	Jiwa kepemimpinan	0,25	2,92	0,73	0,25	3,28	0,82
	Pengalaman/lama berwirausaha	0,25	2,80	0,70	0,25	3,20	0,80
1	Aspek SDM			2,88			3,22
	Membedakan pengeluaran pribadi/keluarga	0,33	3,03	1,00	0,33	3,40	1,12
	Menyusun laporan laporan keuangan	0,33	3,00	0,99	0,33	3,40	1,12
	Jumlah aset yang dikelola	0,33	2,83	0,93	0,33	3,32	1,10
2	Aspek Keuangan		0	2,92			3,34
	Tersedianya bahan baku	0,33	3,00	0,99	0,33	3,28	1,08
	Kapasitas produksi	0,33	3,00	0,99	0,33	3,32	1,10
	Tersedianya mesin dan peralatan	0,33	2,88	0,95	0,33	3,32	1,10
3	Aspek Teknis /Operasional		0	2,93			3,27
	Permintaan pasar	0,25	2,87	0,72	0,25	3,36	0,84
	Penetapan harga bersaing	0,25	2,91	0,73	0,25	3,20	0,80
	Kegiatan promosi	0,25	2,88	0,72	0,25	3,20	0,80
	Saluran distribusi dan wilayah pemasaran	0,25	2,83	0,71	0,25	3,40	0,85
4	Aspek Pasar dan pemasaran			2,87			3,29
	Rata-rata			2,90			3,28

Sumber : Hasil Analisis, Tahun 2020

Tabel 1 menunjukkan *Internal Factor Analysis Summary (IFAS)* IKM Produk Herbal Kabupaten Badung Saat Ini dan Masa Mendatang. Nilai rata-rata tertimbang dikategorikan sebagai kekuatan bila bernilai $2,50 < N \leq 4,00$ dan dikategorikan kelemahan bila bernilai $1,00 < N \leq 2,50$. Berdasarkan nilai rata-rata tertimbang *IFAS* pada Tabel 1, terlihat bahwa faktor strategis internal IKM Produk Herbal Saat Ini bernilai 2,90, yang berarti merupakan Kekuatan (*Strenght*). Variabel strategis internal memiliki nilai berkisar antara 2,87 sampai 2,93. Aspek pasar dan saat ini memiliki nilai paling rendah (2,87). Kondisi ini berarti bahwa Aspek Pasar dan Pemasaran memiliki perhatian paling rendah diantara variabel yang lain dalam meningkatkan kinerja usaha saat ini. Nilai rata-rata tertimbang *IFAS* di masa depan untuk seluruh faktor strategis internal adalah 3,28 lebih besar dari nilai *IFAS* saat ini ($2,90 > 3,28$). Hal ini mengisyaratkan bahwa seluruh variabel strategis internal IKM Produk Herbal potensi untuk berubah menjadi lebih kuat di masa mendatang.

Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal IKM Produk Herbal Kabupaten Badung dilakukan dengan membandingkan penilaian responden tentang pentingnya Faktor strategis eksternal saat ini dibandingkan dengan masa depan. Penilaian responden tentang pentingnya faktor strategis eksternal saat ini dibandingkan dengan masa depan pada pengembangan IKM Produk Herbal disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2 Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS) IKM Produk Herbal Kabupaten Badung Saat Ini dan Masa Mendatang

No	Indikator variabel Eksternal	Saat Ini			Masa yang Akan datang		
		Bobot (%)	Rating	Nilai Tertimbang	Bobot (%)	Rating	Nilai Tertimbang
1	2	3	4	5 = 3 x 4	6	7	8 = 6 x 7
	Akses pembiayaan dan permodalan	0,25	3,01	0,75	0,25	3,20	0,80
	Kegiatan pembinaan melalui dinas/OPD terkait	0,25	3,00	0,75	0,25	3,20	0,80
	Peraturan dan Regulasi yang pro IKM	0,25	2,92	0,73	0,25	3,60	0,90
	Penyediaan informasi	0,25	2,89	0,72	0,25	3,60	0,90
1	Aspek Kebijakan Pemerintah			2,95			3,40
	Tingkat pendapatan masyarakat	0,33	2,97	0,99	0,33	3,44	1,14
	Tersedianya lapangan kerja	0,33	3,00	0,96	0,33	3,40	1,12
	Iklim usaha dan investasi	0,33	2,92	0,93	0,33	3,32	1,10
2	Aspek Sosial, Budaya dan Ekonomi			2,88			3,35
	Bantuan permodalan dari lembaga terkait	0,25	2,81	0,70	0,25	3,20	0,80
	Bimbingan teknis/pelatihan	0,25	2,81	0,69	0,25	3,40	0,85
	Pendampingan	0,25	2,79	0,00	0,25	3,40	0,85
	Monitoring dan evaluasi	0,25	2,74	0,70	0,25	3,20	0,80
3	Aspek Peranan Lembaga Terkait			2,08			3,30
	Persaingan usaha yang dilakukan secara tidak jujur	0,33	2,79	0,92	0,33	3,12	1,03
	Persaingan usaha yang dilakukan dengan cara melawan hukum	0,33	3,01	0,99	0,33	3,04	1,00
	Persaingan usaha yang dilakukan dengan cara menghambat terjadinya persaingan di antara pelaku usaha	0,33	2,81	0,93	0,33	3,04	1,00
4	Aspek Persaingan			2,84			3,04
	Rata-rata			2,69			3,27

Sumber : Hasil Analisis, Tahun 2020

Tabel 2 menunjukkan *Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS)* IKM Produk Herbal Kabupaten Badung Saat Ini dan Masa Mendatang. Nilai rata-rata tertimbang dikategorikan sebagai peluang bila bernilai $2,50 < N \leq 4,00$ dan dikategorikan ancaman bila bernilai $1,00 < N \leq 2,50$. Berdasarkan rangkuman pada pada table tersebut dapat diuraikan bahwa nilai tertimbang faktor strategis eksternal saat ini adalah 2,90-, yang berarti memiliki peluang untuk dikembangkan, karena nilai tertimbang faktor strategis eksternal masa mendatang lebih besar yaitu 3,27. Kondisi ini berarti bahwa faktor-faktor strategis eksternal yang dihadapi sektor IKM Produk Herbal yang merupakan unggulan Kabupaten Badung dimasa yang akan datang memiliki peluang lebih besar dari pada saat ini. Diantara faktor strategis eksternal yang dihadapi IKM Produk Herbal Kabupaten Badung saat ini dan dimasa yang akan datang, terlihat bahwa Aspek Sosial, Budaya dan Ekonomi memiliki peluang paling rendah bagi meningkatkan usahanya. Hal ini disebabkan karena tingkat pendapatan masyarakat, tersedianya lapangan kerja, dan Iklim usaha dan investasi merupakan lingkungan yang tidak bisa dikendalikan.

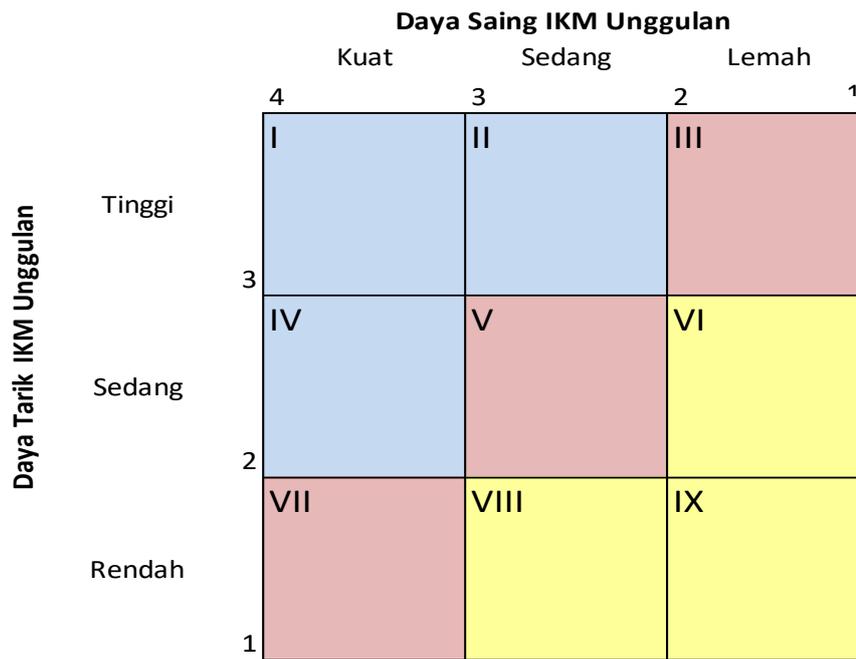
Penentuan Posisi Strategis

Hasil analisis internal dan eksternal (IFAS dan EFAS) selanjutnya dimasukkan ke dalam Matrik Internal Eksternal atau sering disebut Matrik IE. Pada matrik IE terdapat sembilan sel dengan penerapan strategi sebagai berikut (David, 2011). Strategi *Growth and Build* diterapkan apabila posisi organisasi berada pada Sel I, II, dan IV; Strategi *Hold and Maintain* diterapkan apabila posisi organisasi berada pada sel III, V, dan VII Strategi *Harvest or Diverst* diterapkan apabila posisi organisasi berada pada sel VI, VIII, dan IX

Berdasarkan analisis internal dan eksternal saat ini yang telah diuraikan sebelumnya, diketahui bahwa nilai rata-rata tertimbang *IFAS* IKM Produk Herbal Kabupaten Badung saat ini adalah 2,90 dan nilai rata-rata tertimbang *EFAS* adalah 2,69 dan posisinya dalam Matrik IE berada pada Sel II pada titik A (Gambar 5.1) yang berarti bahwa saat ini IKM Produk Herbal mempunyai daya saing kuat dan daya tarik sedang. IKM Produk Herbal mempunyai peranan

cukup penting di Kabupaten Badung dalam meningkatkan kinerjanya, yang mampu meningkatkan perekonomian Kabupaten Badung.

Berdasarkan analisis internal dan eksternal masa depan diketahui bahwa nilai rata-rata tertimbang *IFAS* IKM Produk Herbal di Kabupaten Badung masa depan adalah 3,28 dan nilai rata-rata tertimbang *EFAS* adalah 3,27 yang berarti bahwa di masa depan IKM Produk Herbal di Kabupaten Badung mempunyai daya tarik kuat dan daya saing kuat. Lingkungan internal dan eksternal di masa depan diprediksi memberi peluang besar bagi IKM Produk Herbal di Kabupaten Badung untuk ditingkatkan kinerjanya. Di masa depan diharapkan IKM Produk Herbal di Kabupaten Badung berada pada titik B, yaitu tepatnya pada sel I.



Gambar 1 Posisi Strategik IKM Produk Herbal Kabupaten Badung

Strategi Pengembangan IKM Unggulan yaitu IKM Produk Herbal di Kabupaten Badung harus selaras dengan pengembangan industri di Kabupaten Badung, Provinsi Bali, Nasional, harus ditujukan untuk mencapai Visi, Misi dan Tujuan yang telah ditetapkan oleh Direktorat Jendral Industri Kecil dan Menengah Republik Indonesia. Visi, Misi dan Tujuan tersebut diuraikan sebagai berikut.

Visi :

“Mewujudkan Industri Kecil dan Menengah (IKM) Produk Herbal yang Berdaya Saing Global”

Misi :

- 1) Mewujudkan peran IKM Produk Herbal dalam perekonomian; dan
- 2) Membangun dan mengembangkan IKM Produk Herbal untuk memperkuat perekonomian Bali

Tujuan :

- 1) IKM Produk Herbal yang berdaya saing nasional dan internasional;
- 2) Peningkatan ketersediaan dan kualitas bahan baku;
- 3) Pengembangan sumber daya manusia yang kompeten sebagai pelaku IKM Produk Herbal;

- 4) Peningkatan kualitas produk dan diversifikasi;
- 5) Peningkatan infrastruktur dan teknologi yang menunjang kepentingan IKM Produk Herbal;
- 6) Perbaikan iklim usaha yang kondusif;
- 7) Memperluas akses produk ke pasar global melalui promosi digital;
- 8) Peningkatan dukungan kelembagaan;
- 9) Terbukanya akses permodalan yang terjangkau oleh pelaku IKM Produk Herbal ; dan
- 10) Peningkatan pertumbuhan IKM Produk Herbal untuk memperkuat perekonomian Kabupaten.

Sasaran

1) Sasaran Tahun 2021-2025

- (1) Terjalinnnya kerjasama antara pemasok bahan baku herbal dengan produsen/pelaku usaha untuk produksi produk herbal;
- (2) Terwujudnya kemampuan sumber daya manusia dalam pengolahan, manajemen usaha, serta pemasaran yang berkualitas
- (3) Terbentuknya kelembagaan dalam hal penelitian, pengawasan, dan pengendalian mutu produk herbal; dan
- (4) Terwujudnya peningkatan kapasitas produksi produk herbal sebesar 5% per tahun per unit usaha melalui bantuan mesin, peralatan, dan modal.

2) Sasaran Tahun 2026 - 2030

- (1) Terwujudnya produk herbal yang memiliki keunikan dan ciri khas yang menonjol dibandingkan produk sejenis dari daerah lain; dan
- (2) Terwujudnya kemampuan sumber daya manusia di Provinsi dalam penggunaan alat-alat dan mesin yang lebih modern yang dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi

3) Sasaran Tahun 2030 – 2040

- (1) Peningkatan permintaan dari dalam negeri dan luar negeri terhadap produk herbal hasil dari program promosi dan penguatan jaringan pasar.
- (2) Terwujudnya produk-produk herbal baru baik dari aspek penggunaan bahan baku, khasiat, bentuk dan varian rasa/wangi.
- (3) Terwujudnya kawasan agrowisata yang memadukan kegiatan proses produksi produk herbal mulai budidaya bahan baku, pengolahan, pengemasan, dan pemasaran produk.

Strategi pengembangan IKM Produk Herbal adalah Strategi intensif dan strategi integratif yaitu strategi yang memerlukan usaha intensif untuk meningkatkan posisi daya saing dan daya tarik produk herbal dimasa yang akan datang. Strategi tersebut meliputi :

- 1) Strategi penetrasi pasar, yaitu strategi memperluas pangsa pasar untuk produk herbal yang sudah ada saat ini melalui usaha pemasaran yang lebih gencar. Strategi penetrasi pasar yang bisa dilakukan oleh IKM Produk Herbal sebagai berikut.
 - (1) Promosi yang lebih gencar melalui media online, untuk menarik konsumen asing melalui ekspor.
 - (2) Mengikuti pameran produk herbal baik ditingkat nasional maupun internasional, untuk memperkenalkan produk produk herbal.
 - (3) Promosi melalui travel agen dan pemanduwisata untuk memperkenalkan produk produk herbal Bali.
 - (4) Meningkatkan jumlah Showroom produk herbal di pusat-pusat pariwisata baik di Bali maupun luar Bali di Indonesia.
- 2) Strategi pengembangan produk, yaitu strategi mencari kenaikan pendapatan dengan melakukan diversifikasi jenis produk herbal yang sudah ada atau pengembangan produk

baru. Investasi untuk strategi diversifikasi produk yang bisa dilakukan oleh IKM produk herbal sebagai berikut.

- (1) Penguatan IKM produk herbal, melalui penambahan modal usaha, untuk menopang peningkatan operasionalnya.
 - (2) Mengembangkan bahan baku diluar yang ada sekarang.
- 3) Strategi integratif yang meliputi : integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal). Investasi yang dibutuhkan dalam strategi ini meliputi investasi sebagai berikut.
- (1) Penyediaan bahan baku yang berkesinambungan yang dibutuhkan oleh IKM produk herbal dengan memperluas daerah pertanian/perkebunan..
 - (2) Pendirian Pusat Pemasaran Produk IKM Bali, Saat ini sudah banyak berkembang pusat oleh-oleh Bali, kedepan perlu ditingkatkan profesionalisasinya, sebagai tempat promosi bersama, tidak ada saling bunuh karena persaingan.

SIMPULAN

Strategi Pengembangan Industri Kecil Menengah Produk Herbal Kabupaten Badung melalui Strategi Intensif dan Strategi Integratif yaitu strategi yang memerlukan usaha intensif untuk meningkatkan posisi daya saing dan daya tarik produk herbal yang merupakan Unggulan Kabupaten Badung dimasa yang akan datang melalui Strategi penetrasi pasar, Strategi pengembangan produk dan Strategi integratif.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada IKM Unggulan Kabupaten Badung, Penelitian kedepan diperluas untuk IKM di Provinsi Bali. Bagi IKM Produk Herbal Kabupaten Badung, strategi pengembangan IKM Unggulan di Kabupaten Badung yang dalam hal ini produk herbal bisa dilakukan melalui strategi penetrasi pasar, yaitu strategi memperluas pangsa pasar untuk produk herbal yang sudah ada saat ini melalui usaha pemasaran yang lebih gencar. Strategi tersebut melalui : promosi yang lebih gencar melalui media online, untuk menarik konsumen asing melalui ekspor; mengikuti pameran produk herbal baik ditingkat nasional maupun internasional; memperkenalkan produk produk herbal; promosi melalui travel agen dan pemanduwisata untuk memperkenalkan produk produk herbal Bali; serta meningkatkan jumlah *showroom* produk herbal di pusat-pusat pariwisata baik di Bali maupun luar Bali di Indonesia. Strategi pengembangan produk, yaitu strategi mencari kenaikan pendapatan dengan melakukan diversifikasi jenis produk herbal yang sudah ada atau pengembangan produk baru. Strategi ini meliputi : penguatan IKM produk herbal, melalui penambahan modal usaha, untuk menopang peningkatan operasionalnya; serta pengembangan bahan baku diluar yang ada sekarang. Strategi integratif yang meliputi : integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal). Strategi ini meliputi : penyediaan bahan baku yang berkesinambungan yang dibutuhkan oleh IKM produk herbal dengan memperluas daerah pertanian/perkebunan; serta peningkatan jumlah Pusat Pemasaran Produk IKM Bali dan profesionalisasinya sebagai tempat promosi Bersama.

Pemerintah Kabupaten Badung sebagai regulator, sebaiknya melakukan pembangunan IKM secara komprehensif melalui regulasi, sehingga terdapat pemetaan pembangunan IKM secara berkesinambungan dalam jangka Panjang.

REFERENSI

- Ahmed, A.M., Zairi, M. and Almarri, K.S. 2006, "SWOT analysis for Air China performance and its experience with quality", *Benchmarking*, Vol. 13 No. 1/2, pp. 160-73.

- Antony Jiju, 2012, A SWOT analysis on Six Sigma: some perspectives from leading academics and practitioners, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 61 No. 6, pp. 691-698.
- Barney, Jay. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 17, No.1, 99 -120
- Carlsen Jack and Andersson Tommy D, 2011, Strategic SWOT analysis of public, private and not-for- profit festival organizations, *International Journal of Event and Festival Management*, Vol. 2 No. 1, pp. 83-97
- Coman, A. and Ronen, B. 2009, Focused SWOT: diagnosing critical strengths and weaknesses, *International Journal of Production Research*, Vol. 47 No. 20, pp. 5677-89.
- David Fred R., 2011, *Strategic Management Consept and Cases*, 13thed. Pearson Prentice Hall.
- Evans, C. and Wright, A. 2009, "How to conduct a SWOT analysis", *The British Journal of Administrative Management*, Vol. 24, pp. 10-34.
- Hamid Edy Suandi & Susilo Y. Sri . (2011). Strategi pengembangan usaha mikro kecil dan menengah di provinsi daerah istimewa Yogyakarta. *Jurnal ekonomi pembangunan*, vol.12, nomor 1, Juni 2011, hlm.45-55.
- Helms Marilyn M. and Nixon Judy, 2010, Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade, *Journal of Strategy and Management* Vol. 3 No. 3, 2010 pp. 215-251.
- Koo Hannah, Chau Ka-Yin, Koo Leung-Chi, Liu Songbai, Tsui Shu-Chuen, 2010, A structured SWOT approach to develop strategies for the government of Macau, SAR, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 4 No. 1, pp. 62-81.
- Lussier.R and Hallabi.C., 2010. A Three-Country Comparison and The Business Success Versus Vailore Prediction Model. *Journal of Small Business Management*. 48 pp. 360-377.
- Pearce, John A, and Richard B Robinson, 2013, *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*, Thirteenth Edition, McGrawHill Companies, Inc., New York.
- Peraturan Menteri Perindustrian Republik Indonesia Nomor 64/M-IND/PER/7/ 2016 tentang Besaran Jumlah Tenaga Kerja dan Nilai Investasi untuk Klasifikasi Usaha Industri
- Peraturan Pemerintah Nomor 14 tahun 2015 tentang Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional 2015-2035
- Proctor, T. 2002, "Strategic marketing management for health management: cross impact matrix and TOWS", *Journal of Management in Medicine*, Vol. 14 No. 1, pp. 47-56.
- Purnomo, Setiawan Hari dan Zulkieflimansyah. 2007. *Manajemen Strategi, Sebuah Konsep Pengantar*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Rangkuti, Freddy. 2014. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freddy. 2015. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2014 tentang Perindustrian