

## Strategi dan Penyaluran Dana Program Kemitraan dan Bina Lingkungan PT Angkasa Pura II pada UKM Kota Tangerang

Strategy Disbursement Partnership and Community Development Program of PT Angkasa Pura II on  
SMEs in Tangerang.

Rudi Laksono\*<sup>1</sup>, Musa Hubeis<sup>2</sup>, dan Sapta Raharja<sup>3</sup>

<sup>1</sup> PT Daya Bangun Sejahtera

<sup>2</sup> Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor  
Jl. Kamper, Kampus IPB Dramaga, Bogor 16680

<sup>3</sup> Departemen Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor,  
Jl. Lingkar Akademik, Kampus IPB Dramaga, Bogor 16680

---

### ABSTRAK

Pentingnya Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di negara-negara sedang berkembang seringkali lebih dikaitkan dengan upaya pemerintah mengatasi berbagai masalah ekonomi maupun sosial, yaitu mengurangi pengangguran, pengentasan kemiskinan, dan pemerataan pendapatan. Tujuan Kajian ini secara umum mengkaji strategi dan penyaluran dana Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) PT Angkasa Pura (AP) II pada UKM di Kota Tangerang. Kajian menggunakan metode survei dan pengamatan langsung di lapangan dengan metode deskriptif dan analitik dengan alat analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT) terbobot. Responden meliputi Deputy Direktur PKBL, Asisten Deputy Perencanaan dan Penyaluran PKBL, Asisten Deputy Pengawasan dan Pelaporan PKBL dan Supervisor. Penelitian ini dilakukan dari November 2015 sampai Maret 2016. Berdasarkan hasil pengamatan dan data yang dikaji diperoleh analisis strategik penyaluran dana program kemitraan yang telah dilakukan dengan matriks Internal-Eksternal (IE), posisi pengembangan penyaluran dana program kemitraan berada pada kotak kuadran II (*grow and build*). Strategi perusahaan berdasarkan analisis SWOT terbobot difokuskan pada pengembangan mutu dan kapasitas SDM; strategi pengembangan pasar dari produk PKBL; pengembangan jaringan pembinaan UKM dengan pihak lain

Kata kunci: Strategi, Kelayakan, Penyaluran Dana, Program Kemitraan dan Bina Lingkungan

### ABSTRACT

Importance of Small and Medium Enterprises (SMEs) in developing countries are often more associated with the government's efforts to overcome the economic and social problems, which is to reduce unemployment, poverty and income distribution. The purpose of this study: (1) the company has partnerships and community development programs, (2) the company facilitating finance for SMEs. Studies using survey methods and direct observation in the field with a descriptive and analytical method using a weighted SWOT analysis tools. Respondents will be used is the Deputy Director of the Partnership, Assistant Deputy for Planning and Distribution Partnership, Assistant Deputy Monitoring and Reporting Partnership, and Supervisor and entrepreneurs trained partners. Based on observations and data analysis were obtained as follows: Strategies that can be done by the company based on SWOT analysis is focused on the development of quality and human resource capacity; market development strategy of product partnership; network development coaching SMEs with others

Key words: Strategy, Feasibility, Disbursement, The Partnership and Community  
Development Program

---

\*) Korespondensi:

Jl. Husein Sastranegara Ruko Taman Mahkota Blok A no.20, Benda, Tangerang; email: r\_laksono@yahoo.com

## PENDAHULUAN

Di negara-negara maju maupun di negara-negara yang sedang berkembang, Usaha Kecil dan Menengah (UKM) memegang peranan penting dalam perekonomian nasional. Di negara-negara maju dan negara-negara industri baru (*New Industrial Countries* atau NICs), UKM memberikan kontribusi terhadap peningkatan ekspor dan sebagai subkontraktor yang menyediakan berbagai *input* bagi usaha berskala besar sekaligus sumber inovasi. Agak berbeda dengan di negara-negara maju, pentingnya UKM di negara-negara sedang berkembang seringkali lebih dikaitkan dengan upaya pemerintah mengatasi berbagai masalah ekonomi maupun sosial, yaitu mengurangi pengangguran, pengentasan kemiskinan, dan pemerataan pendapatan (Prasetyo, 2008).

Tambunan (2002) menyebutkan berbagai akar permasalahan yang dihadapi UKM adalah keterbatasan permodalan, keterbatasan kemampuan mengakses informasi pasar, keterbatasan jangkauan pasar, keterbatasan jejaring kerja, keterbatasan mendapatkan tempat usaha strategik dalam upaya untuk mengoptimalkan produktivitas dan peningkatan daya saing. Sehubungan dengan permasalahan tersebut maka UKM mengalami kesulitan bila tidak memperoleh bantuan dan fasilitasi dari berbagai pihak terutama pemerintah dan pihak swasta melalui unit usaha yang dimiliki seperti Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan perusahaan besar (Purwanto, 2008).

PT Angkasa Pura (AP) II sebagai salah satu operator kegiatan kebandaraan mempunyai komitmen dalam melaksanakan program *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang merupakan langkah strategi dalam menjaga pertumbuhan dan keberlangsungan bisnis perusahaan (*sustainable business*) dan menyakini pendekatan seimbang antara kinerja ekonomi (*economic indicator*), kinerja lingkungan (*environmental indicators*) dan kinerja sosial (*social indicators*) akan mendukung peran perusahaan dalam pembangunan berkelanjutan. Kepedulian ini semakin diperkuat dengan terbitnya Undang-Undang No. 40/2007 tentang Perseroan Terbatas (PT) dan konsep CSR.

PT AP II telah menjalankan kegiatan CSR sebagai timbal balik manfaat dari proses bisnis berjalan. Secara keseluruhan, kegiatan tanggungjawab sosial dan lingkungan dilaksanakan melalui Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) sesuai dengan Peraturan Menteri Negara BUMN maupun peraturan perundangan terkait

baik, dari sumber pendanaan maupun penyaluran dana atau program kerja.

Program kemitraan yang dijalankan oleh perusahaan sejak tahun 1991 memiliki sasaran para UKM dan sektor kegiatan usaha mendapatkan bantuan dari program kemitraan, yaitu industri, jasa, perdagangan, peternakan, perikanan, pertanian, perkebunan dan lainnya. Secara umum program kemitraan mencakup pemberian pinjaman, pelatihan mitra binaan dan promosi hasil usaha mitra binaan melalui keikutsertaan dalam pameran, baik berskala nasional maupun internasional bertujuan menghasilkan mitra binaan unggul dan sukses, sehingga mampu memberikan hasil maksimal dan membuat masyarakat menjadi lebih kreatif dalam memenuhi kebutuhannya, serta dapat menghasilkan produk dan jasa yang bermanfaat bagi masyarakat luas. Mengingat bahwa perusahaan yang telah melaporkan kegiatan CSR memungkinkan memperoleh banyak manfaat (Apituley, 2012).

UKM Kota Tangerang adalah salah satu yang mendapatkan penyaluran pinjaman dana PKBL PT AP II yang mempunyai peran dalam kesuksesan dan keberhasilan para pengusaha kecil dan menengah di lingkungan tempat perusahaan beroperasi. Penelitian ini membahas strategi penyaluran dana PKBL PT AP II. Berdasarkan latar belakang dan hasil-hasil penelitian terdahulu (Wiyono, 2003; Susilo, *et.al*, 2013; Pristiyanto *et.al*, 2013; Sharif, *et.al*, 2015, Kirana *et.al*, 2015), maka perlu dilakukan penelitian tersebut.

Tujuan penelitian adalah (1) Mengidentifikasi peran pelaku terhadap pembangunan dalam penyaluran dana CSR PT AP II menurut ketentuan perundang-undangan dan peraturan berdasarkan faktor internal dan eksternal, (2) Mengukur dampak penyaluran dana PKBL PT AP II sebagai bentuk CSR terhadap UKM kota Tangerang, (3) Menganalisis dan mengevaluasi strategi penyaluran dana PKBL PT AP II sebagai bentuk CSR pada UKM Kota Tangerang.

## METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian ini dilaksanakan pada program PKBL PT Angkasa Pura II di Kota Tangerang. Penelitian dilaksanakan selama lima bulan, yaitu pada bulan November 2015 sampai Maret 2016.

Kajian menggunakan metode deskriptif dan analitik (Sugiyono, 2004). Untuk mengidentifikasi makna dan implikasi dari masalah yang ingin

dipecahkan, yaitu fenomena jasa pelayanan terhadap kepuasan pelanggan dan mengevaluasi lingkungan perusahaan (internal dan eksternal) dilakukan wawancara langsung dengan responden tersebut. Hasil identifikasi dianalisis, sehingga dapat diketahui posisi perusahaan saat ini dan dilakukan penyusunan strategi untuk diimplementasikan, serta prospek perkembangan usaha ke depan.

Pengumpulan data dalam penelitian terdiri dari data primer yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi menggunakan instrumen kuesioner dan data sekunder yang diperoleh dari literatur-literatur dan dokumen-dokumen berkaitan dengan kegiatan perusahaan dan pemasarannya. Responden ditentukan berdasarkan tingkat pengetahuan dan pengalaman tentang kondisi perusahaan (*self assesment*), yaitu Deputy Direktur PKBL.

Pengolahan dan Analisis Data dilakukan dengan Matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)* dan *External Factor Evaluation (EFE)* menganalisis faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan), faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman). Kemudian, matriks *Internal-External (IE)* digunakan untuk melakukan pemetaan terhadap skor total matriks IFE dan EFE yang dihasilkan dari audit eksternal dan internal perusahaan.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategik selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategik (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategik perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi dengan Model paling populer adalah analisis SWOT (Rangkuti, 2000).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Faktor Internal dan Eksternal

Berdasarkan identifikasi terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan yang berpengaruh terhadap pengembangan UMKM di Kota Tangerang, dengan kuesioner yang telah diisi dan wawancara yang dilakukan dengan Deputy Direktur PKBL, Asisten Deputy Perencanaan dan

Penyaluran PKBL, Asisten Deputy Pengawasan dan Pelaporan PKBL dan Supervisor yang dianggap pakar, serta memiliki kapasitas sebagai pengambil keputusan dalam PT AP II, kemudian dilakukan pembobotan menggunakan metode *paired comparison* (perbandingan berpasangan), sehingga diperoleh bobot dari masing-masing peubah internal perusahaan. Demikian pula dengan pemberian peringkat (*rating*), penentuan peringkat dilakukan oleh empat pakar yang sama dan data yang diambil adalah data rata-rata dari ketiga pakar tersebut, sehingga didapatkan nilai terbobot dari faktor-faktor tersebut.

#### a. Analisis faktor penentu internal

Dengan memasukkan hasil identifikasi kekuatan dan kelemahan sebagai faktor strategik internal, serta diberikan bobot dan peringkat (*rating*) untuk setiap faktor, maka diperoleh hasil seperti terlihat pada Tabel 1. Hasil evaluasi matriks ini selanjutnya digabungkan dengan hasil evaluasi matriks eksternal dan menggunakan Matriks IE, kemudian matriks tersebut dipetakan posisi perusahaan dalam suatu diagram untuk mempermudah merumuskan formulasi alternatif strategi bisnisnya.

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah diungkapkan, pengelolaan keuangan akuntabel diakui sebagai faktor paling penting dalam kegiatan penyaluran dan pembinaan dengan nilai skor 0,383 serta merupakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk memberikan yang terbaik bagi mitra perusahaan. Hal ini terkait dengan adanya SDM secara kuantitatif (skor 0,366). Perusahaan juga memiliki kelemahan pada produk IKM yang mudah ditiru dengan nilai tertinggi (skor 0,214) dan inovasi dan kreatifitas masih rendah (skor 0,116).

#### b. Analisis faktor penentu eksternal

Berdasarkan identifikasi terhadap faktor eksternal perusahaan berupa peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang berpengaruh terhadap pengembangan IKM. Dengan memasukkan hasil identifikasi peluang dan ancaman sebagai faktor strategik, serta memberikan bobot dan peringkat (*rating*), maka diperoleh hasil seperti pada Tabel 2.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas terlihat bahwa perusahaan memiliki potensi *fund rising* (skor 0,388) merupakan kesempatan atau peluang yang diperoleh PT AP II dalam pengembangan IKM di Kota Tangerang. Selain itu, perusahaan menggunakan peluang adanya pelibatan masyarakat dalam pengelolaan program (skor 0,354).

Adanya indikator perolehan proper menjadi ancaman besar terhadap perusahaan (skor 0,339). Hal ini berkaitan erat dengan pelibatan IKM dalam keberlangsungan usaha dan pemberdayaan

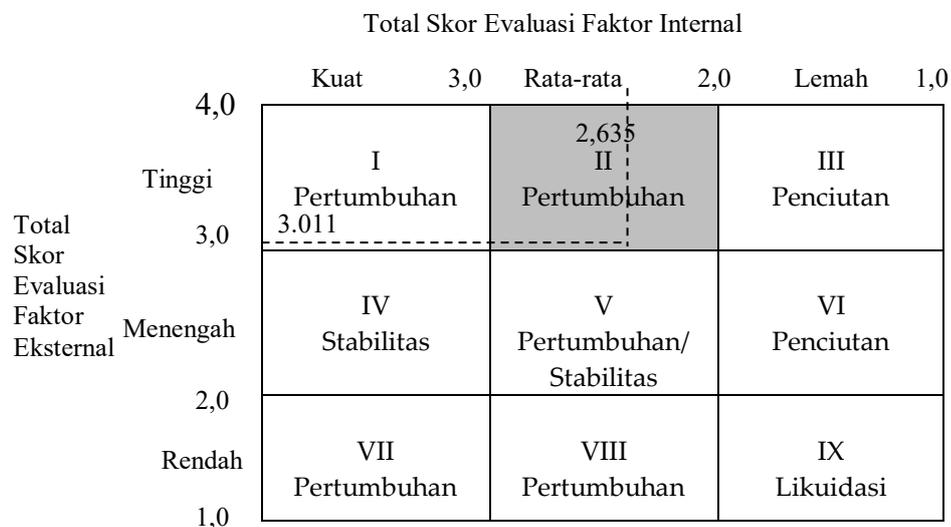
masyarakat. Selain itu, ancaman pendatang baru (skor 0,306) dalam penyaluran pembiayaan dan pengembangan IKM di Kota Tangerang.

Tabel 1. Faktor strategik internal PT AP II Tahun 2016

Faktor Strategis Internal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)
<b>Kekuatan</b>			
Memiliki SDM cukup secara kuantitatif	0,113	3,25	0,366
Memiliki fasilitasi dan sarana memadai	0,093	3,50	0,326
Memiliki program unggulan	0,100	3,50	0,350
Pengelolaan keuangan akuntabel	0,096	4,00	0,383
Adanya pendampingan dan pembinaan	0,093	3,75	0,349
<b>Kelemahan</b>			
Infodokom masih lemah	0,096	2,00	0,192
Kelembagaan dan program belum optimal	0,110	1,50	0,165
Inovasi dan kreatifitas masih rendah	0,093	1,25	0,116
Produk IKM yang mudah ditiru	0,107	2,00	0,214
Masih ada kepentingan-kepentingan tertentu	0,100	1,75	0,175
Jumlah	1,000		2,635

Tabel 2. Faktor Strategik Eksternal PT AP II Tahun 2016

Faktor Strategis Eksternal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)
<b>Peluang</b>			
Memiliki potensi <i>fund rising</i>	0,121	4,00	0,483
Memiliki UMKM relatif besar	0,090	4,00	0,361
Pelibatan masyarakat dalam pengelolaan program	0,100	4,00	0,400
Adanya dukungan Pemda	0,099	4,00	0,394
Membangun jaringan kemitraan	0,096	4,00	0,383
<b>Ancaman</b>			
Kebijakan pemerintah tentang CSR	0,085	2,00	0,169
Persepsi pelaku usaha terhadap program CSR	0,096	2,00	0,192
Tingkat persaingan	0,106	2,00	0,211
Ancaman pendatang baru	0,111	2,00	0,222
Indikator perolehan proper	0,097	2,00	0,194
Jumlah	1,000		3,011



Gambar 1. Matriks IE PT AP II (Persero)

### Analisis Strategi Penyaluran Dana

Dari hasil evaluasi dan analisis yang telah dilakukan, selanjutnya dilakukan analisis IE yang menghasilkan matriks IE sehingga dapat diketahui posisi perusahaan dalam pemilihan alternatif strategi. Pemetaan posisi perusahaan sangat penting bagi pemilihan alternatif strategi dalam menghadapi persaingan dan perubahan yang terjadi dalam melakukan PKBL. Secara lengkap matriks dan posisi PT AP II relatif terhadap perusahaan dapat dilihat pada Gambar 1.

Pada Gambar 1 dapat dijelaskan bahwa total nilai pada matriks internal (2,635), maka PT AP II memiliki faktor internal tergolong sedang atau rata-rata dalam melakukan penyaluran pembiayaan dan pengembangan IKM di Kota Tangerang. Total nilai matriks eksternal 3,119 memperlihatkan respon yang diberikan oleh PT AP II kepada lingkungan eksternal tergolong tinggi.

Apabila masing-masing total skor dari faktor internal maupun eksternal dipetakan dalam matriks, maka posisi perusahaan saat ini berarti pada kotak di kuadran kedua, yang berarti inti strategi yang diterapkan perusahaan adalah strategi pertumbuhan. Dengan posisi tersebut, maka strategi tingkat perusahaan yang dapat dikembangkan adalah *Intensive Strategy (market penetration, market development dan product development)*. Dengan melihat kondisi perusahaan saat ini, *intensive strategi* yang paling tepat dilakukan adalah *market penetration* dan *market development*, mengingat masalah utama yang dihadapi perusahaan adalah masalah penyaluran pembiayaan dan pengembangan IKM di Kota Tangerang.

### Analisis Matriks SWOT

Berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang diperoleh melalui audit eksternal dan internal, maka dapat diformulasikan alternatif strategi yang dapat diambil. Formulasi strategi ini dilakukan dengan menggunakan alat analisis SWOT (Gambar 2). Alternatif strategi yang dihasilkan adalah:

1. Mempertahankan Program pendampingan secara intensif

Program kemitraan memiliki kelompok sasaran adalah para pelaku IKM. Sektor

kegiatan usaha yang mendapatkan bantuan dari program ini adalah industri, jasa, perdagangan, peternakan, perikanan, pertanian, perkebunan dan lainnya. Keberhasilan program kemitraan ditentukan oleh indikator efektivitas penyaluran dan tingkat kolektibilitas pengembalian pinjaman. Oleh karena itu, pola-pola pendampingan secara intensif bagi pelaku IKM sangatlah diperlukan sebagai konsultan usaha IKM dan keberlangsungan usaha.

2. Membangun *agen of change* bagi pelaku usaha

Pembentukan *cluster* mitra binaan sudah dilakukan sejak 2013. Hal ini menjadi penting untuk mempermudah dalam peningkatan usaha dan keberlangsungan usaha. Dalam *cluster* perlu adanya tokoh yang mau dan mampu menjadi perekat dalam *sharing knowledge*, maupun *sharing informasi* yang berkaitan dengan pasar, inovasi produk dan pengembangan promosi lainnya. Perusahaan harus mampu memfasilitasi pemasaran dengan mengikutsertakan mitra binaan dalam pameran tingkat nasional maupun internasional.

3. Melakukan promosi efektif dan efisien  
Langkah awal yang perlu dilakukan berkaitan dengan promosi adalah membuat produk yang dihasilkan oleh mitra binaan PT AP II mudah dikenali. Hal tersebut salah satunya dapat dilakukan pada semua segmen pasar dengan mengenalkan identitas produk yang membedakan dengan produk sama dari perusahaan kompetitor, misalnya membuat kemasan yang menarik dengan identitas perusahaan yang jelas, pengembangan toko *on line* bagi mitra binaan.
4. Meningkatkan kinerja perusahaan dalam penyaluran

Jika dilihat dari pangsa pasar yang dilayani oleh perusahaan maka *potential market* belum dapat diraih masih sangat besar. Pangsa pasar di luar Kota Tangerang masih sangat potensial untuk dikembangkan. Jika dianggap perlu, perusahaan dapat melakukan perubahan strategi penyaluran yang lebih relevan dengan kondisi untuk mencapai pangsa pasar potensial, misalnya penyaluran produk barang dan jasa yang dimiliki

Faktor internal	<u>KEKUATAN (S)</u>	<u>KELEMAHAN (W)</u>
Faktor Eksternal	S1. Memiliki SDM cukup secara kuantitatif S2. Memiliki fasilitasi dan sarana memadai S3. Memiliki program unggulan S4. Pengelolaan keuangan akuntabel S5. Adanya pendampingan dan pembinaan	W1. Infodokom masih lemah W2. Kelembagaan dan program belum optimal W3. Inovasi dan kreatifitas masih rendah W4. Jejaring kemitraan masih lemah W5. Masih ada kepentingan-kepentingan tertentu
<u>PELUANG (O)</u>	Strategi SO	Strategi WO
O1. Memiliki potensi <i>fund rising</i> O2. Memiliki UMKM relatif besar O3. Pelibatan masyarakat dalam pengelolaan program O4. Adanya dukungan pemda O5. Membangun jaringan kemitraan	1. Mempertahankan Program pendampingan secara intensif (O3,O5; S3,S4) 2. Membangun <i>agen of change</i> bagi pelaku usaha (O1,O2,O3,O5; S1,S2,S3,S4,S5)	1. Melakukan promosi dengan efektif dan efisien (O3,O4; W1,W3,W5) 2. Meningkatkan kinerja perusahaan dalam penyaluran (O1,O2,O5; W2,W3,W4)
<u>ANCAMAN (T)</u>	Strategi ST	Strategi WT
T1. Kebijakan pemerintah ttg CSR T2. Persepsi pelaku usaha terhadap program CSR T3. Tingkat persaingan T4. Adanya ancaman pendatang baru T5. Indikator perolehan proper	1. Meningkatkan dan mempertahankan fasilitasi bagi pelaku IKM (T2,T3,T4; S1, S2, S3, S4, S5) 2. Memperluas dan mempertahankan kemandirian IKM (T1,T2,T4; S3,S4)	1. Mempertahankan program-program PKBL (T1,T2,T4,T5; W4,W5) 2. Memperbaiki saluran kemitraan (T2,T3,T4; W1,W2,W3)

Gambar 2. Matriks SWOT penyaluran pembiayaan dan pengembangan IKM di Kota Tangerang

- oleh mitra binaan untuk memperkuat dan menjamin keberlangsungan usaha.
- Meningkatkan dan mempertahankan fasilitas bagi pelaku IKM  
Fasilitasi perusahaan dalam hal ini adalah pemberian pinjaman dana, pemberian pelatihan, fasilitasi pemasaran dengan mempromosikan serta mengikutsertakan pameran nasional dan internasional. Dalam menghadapi persaingan baik pesaing lama maupun dari pendatang baru, mitra binaan PT AP II menerapkan strategi ini dengan memberikan fasilitas lebih luas.
  - Memperluas dan mempertahankan kemandirian IKM  
Kondisi saat ini dengan era MEA, mitra binaan PT AP II tidak hanya mengandalkan fasilitasi yang telah diberikan oleh perusahaan. Dengan wilayah pemasaran yang telah dikuasai saat ini, bukan berarti posisi pelaku usaha mitra binaan di wilayah tersebut telah aman. Pelaku usaha mitra binaan menyadari bahwa saat ini banyak berdiri perusahaan atau industri, sehingga persaingan tidak terelakan. Hal ini juga

yang menyebabkan pangsa pasar perusahaan menurun.

Untuk pelaku usaha mitra binaan harus mengoptimalkan kegiatan pemasaran yang mempertahankan dan memperluas jaringan pemasaran pangsa pasar yang sudah diraih terhadap pesaing.

- Mempertahankan program-program PKBL  
Selain program kemitraan, program bina lingkungan dilakukan oleh PT AP II. Program bina lingkungan adalah program pemberdayaan masyarakat melalui pemanfaatan dana dari bagian laba perusahaan dan bersifat hibah, karena kondisi masyarakat masih dalam keadaan kurang baik, sehingga daya beli masyarakat masih lemah. Strategi mempertahankan program-program PKBL adalah harga jual produk mitra binaan dapat ditingkatkan dengan cara melakukan produksi yang efisien.
- Memperbaiki saluran kemitraan  
Kelemahan utama pada pelaku usaha mitra binaan selain ketersediaan biaya produksi tinggi, juga jaringan distribusi masih bersifat lokal. Oleh karena itu, strategi yang dapat dilakukan adalah melakukan promosi

melalui *website*, iklan di berbagai media massa dan elektronik. Selain itu, melakukan kerjasama dengan perbankan sebagai upaya untuk mempermudah transaksi pembelian bagi konsumen diluar Kota Tangerang.

Berdasarkan hasil analisis strategi penyaluran dan pengembangan IKM di Kota Tangerang yang telah dilakukan dengan analisis SWOT, posisi PT AP II berada pada kotak kuadran II yang digambarkan sebagai daerah *grow and build*, yaitu memiliki kekuatan dan peluang lebih besar dibandingkan dengan kelemahan dan ancamannya, serta strategi penyaluran dan pengembangan IKM di Kota Tangerang. PT AP II masih relevan dengan perubahan lingkungan saat ini.

Strategi yang diterapkan di masa mendatang adalah strategi intensif atau pertumbuhan agresif (*Growth Oriented Strategy*) dengan kekuatan untuk memanfaatkan peluangnya, melalui penyaluran dan pengembangan IKM di Kota Tangerang.

Berdasarkan analisis QSPM, prioritas strategi terbaik yang harus dilakukan adalah:

1. Strategi Penetrasi Pasar
  - a. Membangun *agen of change* bagi pelaku usaha dengan nilai STAS 7,28.
  - b. Melakukan promosi efektif dan efisien dengan nilai STAS 7,05.
  - c. Memperbaiki saluran kemitraan dengan nilai STAS 6,89.
2. Strategi Pengembangan Pasar
  - a. Mempertahankan program-program PK-BL dengan nilai STAS 7,38.
  - b. Meningkatkan dan mempertahankan fasilitas bagi pelaku IKM dengan nilai STAS 7,10.
  - c. Meningkatkan kinerja perusahaan dalam penyaluran dengan nilai STAS 6,86.
3. Strategi Pengembangan Produk/Jasa
  - a. Mempertahankan Program pendampingan secara intensif dengan nilai STAS 7,07.
  - b. Memperluas dan mempertahankan kemandirian IKM dengan nilai STAS 6,57.

Dari strategi tersebut, maka tiga strategi yang akan dirinci secara lebih jelas, yaitu (1) Mempertahankan program-program PKBL, (2) Membangun *agen of change* bagi pelaku usaha, (3) Meningkatkan dan mempertahankan fasilitas pelaku IKM

### Implikasi Manajerial

Berdasarkan strategi intensif atau pertumbuhan agresif, maka implikasi yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah:

1. *Market Penetration Strategy*.  
Strategi ini berusaha meningkatkan *market share* produk jasa penyaluran dana untuk pelaku IKM, maka PT AP II tetap membina hubungan baik dengan pelaku usaha mitra binaan dan masyarakat di kota Tangerang. Strategi ini dapat diimplementasikan secara sendiri-sendiri maupun bersama strategi lain untuk menambah jumlah pemanfaat dana program kemitraan dan memperkecil NPL.
2. *Market Development Strategy*  
Dari pangsa pasar yang dilayani oleh perusahaan, maka *potential market* yang belum dapat diraih masih sangat besar. Untuk itu, perlu perusahaan melakukan perubahan strategi pemasaran yang relevan dengan kondisi yang ada melalui pendekatan pola penyaluran, pembagian imbal jasa dan fasilitasi lain.
3. *Product Development Strategy*  
Dalam strategi produk dapat dilakukan melalui strategi produk jasa penyaluran dana program kemitraan dan strategi produk yang dihasilkan oleh pelaku usaha mitra binaan.

### KESIMPULAN

- a. Faktor kunci eksternal perusahaan, merupakan peluang bagi perusahaan yaitu Dukungan pemerintah terhadap UMKM, Potensi *Fund Rising*, Pelibatan masyarakat, Jaringan Kemitraan, UMKM relatif besar. Faktor kunci internal sebagai kekuatan yang dimiliki, yaitu SDM cukup kuantitas, Fasilitas dan sarana, Program Unggulan, Pengelola Keuangan Akurat dan Program Pendampingan. Kelemahannya meliputi Informasi, dokumentasi dan komunikasi masih lemah, Kelembagaan dan program belum optimal, Rendahnya inovasi dan kreatifitas, Produk IKM yang mudah ditiru dan masih ada kepentingan-kepentingan perusahaan.
- b. Strategi penyaluran dana program kemitraan dengan matriks IE berada pada kotak

- kuadran II (*grow and build*), yaitu memiliki kekuatan dan peluang lebih besar dibandingkan dengan kelemahan dan ancamannya, serta strategi penyaluran dana program kemitraan perusahaan masih relevan dengan perubahan lingkungan saat ini.
- c. Strategi perusahaan berdasarkan analisis SWOT berbobot difokuskan pada pengembangan mutu dan kapasitas SDM; strategi pengembangan pasar dari produk PKBL; pengembangan jaringan pembinaan UKM dengan pihak lain.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Apituley, E.G. 2012. Pelaksanaan Program Kemitraan Bina Lingkungan (PKBL) PT Telkom dengan Menggunakan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) Berpola Klaster. Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.
- Kirana, H.S.T., A.H. Dwiatmanto. 2015. Analisis Sistem dan Prosedur Pemberian Kredit Usaha Mikro Dan Kecil (UMK) Untuk Mencegah Terjadinya Kredit Bermasalah Indonesia (Persero), Tbk Kandatel Malang Periode 2012-2014. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 25 No. 2p.1-10.
- Prasetyo, P.E. 2008. Peran Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dalam Kebijakan Penanggulangan Kemiskinan dan Pengangguran. *AKMENIKA UPY*, Vol. 2 No.1, p1-13.
- Pristiyanto, M.H Bintoro dan S.T. Soekarto. 2013. Strategi Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah Dalam Pembiayaan Usaha Mikro di Kecamatan Tanjung-sari, Sumedang. *Jurnal Manajemen IKM*, Vol. 8 No. 1, p.27-35.
- Purwanto. 2008. Peran BUMN dalam Pembinaan dan Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah. *Jurnal Penelitian Humaniora*, 13 (2) : 19-32.
- Rangkuti, F. 2008. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sharif, A., A. K. Irwanto dan T.N.A Maulana. 2015. Strategi Optimasi Sistem Manajemen Risiko Pembiayaan pada Bank Jabar Banten Syariah. *Jurnal Manajemen IKM*, Vol. 10 No. 2, p. 143-150.
- Sugiyono. 2004. Statistik Nonparametrik untuk Penelitian. Alfabeta, Bandung.
- Surat Keputusan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-09/MBU/07/2015 tentang PKBL.
- Susilo, S., M. Hubeis dan B. Purwanto. 2013. Pengaruh Karakteristik dan Perilaku UKM, serta Sistem Pembiayaan Terhadap Penyaluran Pembiayaan BNI Syariah. *Jurnal Manajemen IKM*, Vol. 7 No. 1, p.1-9.
- Tambunan, T.H. 2002. Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia; Beberapa Isu Penting. Salemba Empat, Jakarta.
- Wiyono, T., M. Hubeis, F.R. Zakaria. 2003. Analisa Strategis Pola Pembiayaan Kredit Mikro pada Bank BNI: Solusi Pemenuhan Permodalan Bagi Usaha Kecil. *Jurnal MPI*, Vol 1 No. 1, p. 1-11.