



PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN MELALUI ANALISIS SWOT UNTUK KEBERLANJUTAN USAHA STUDI KASUS PADA SEBUAH UMKM DI JAKARTA

Oleh

Ameliya Rosita

Universitas Bina Nusantara

Email: ameliya.rosita@binus.ac.id

Article History:

Received: 11-12-2022

Revised: 02-01-2022

Accepted: 21-02-2022

Keywords:

Kinerja, Analisis, SWOT,

Keberlanjutan Usaha

Abstract: Penelitian ini ditujukan kepada publik perusahaanususnya stakeholder dibidang bisnis ekonomi dan sosial baik akademisi, pelaku bisnis, pemerhati bisnis kecil dan menengah dan masyarakat umum. Tujuan penelitian ini adalah memberikan gambaran dan masukan perusahaan khususnya kepada manajemen perusahaan, sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan strategis, termasuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal dan internal bisnis apa saja yang berpengaruh signifikan terhadap perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan alat ukur analisis SWOT.

PENDAHULUAN

Faktor *leisure* atau hiburan saat ini tidak lagi menjadi kebutuhan mewah atau sekunder. Sejak dimulainya dengan revolusi salah satu merek maskapai asing regional Air Asia yang sukses mengkampanyakan "Now Everyone Can Fly" dengan pesawat *Low Cost Carriernya*, dimana harga pesawat saat itu adalah hampir sama dengan harga kereta api atau terkadang lebih murah jika ada promo perusahaanusus, masyarakat perusahaanususnya kelas menengah ke bawah sudah semakin dimanjakan dan mengenal gaya hidup jalan-jalan dalam lingkup yang lebih jauh, tidak hanya liburan di mall atau di dalam kota. Sejak satu dekade lalu mulai banyaknya hotel-hotel merek aliansi internasional seperti Grup Aston, Archipelago Hotel dan lain-lain diikuti oleh berbagai hotel dari grup jaringan nasional yang membaca kondisi ini dan mulai menggarap pasar menengah kebawah dengan mulai menggarap hotel bujet atau hotel minimalis.

Harapannya melauai penelitian ini penulis dapat merumuskan strategi bisnis yang efektif untuk perusahaan mencapai tujuannya dalam jangka panjang serta memberikan masukan berupa alternatif strategi untuk perusahaan memenangi persaingan.

METODE

Jenis penelitan ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Perusahaan yang menjadi subjek peneliti penullis merupakan alternatif akomodasi penginapan berkonsep rumah tamu yang merupakan perusahaan skala kecil menengah (UMKM) yang berlokasi di Jakarta Pusat, Indonesia dengan diklasifikasikan sebagai hotel bintang 3 (berdasarkan *Google Review*) atau akomodasi bujet dengan konsep penginapan hotel bersih dengan nuansa rumah (*hommy*) yang menyasar segmen pasar menengah kebawah sejak berdiri tahun 2014. Perusahaan memiliki total kapasitas 10 kamar yang



terdiri dari 3 jenis kamar yaitu kamar standar, kamar superior dan kamar famili dengan slogan *Sleep Well, Pay Less!*. Proses penelitian dilakukan dengan teknik observasi, wawancara dan menggunakan alat ukur analisis SWOT.

Pengertian Rumah Tamu

Rumah tamu (*guest house*) merupakan sejenis fasilitas akomodasi, baik milik perorangan atau perusahaan yang diperuntukkan perusahaanus bagi tamu hendak menginap (Kreditgogo, 2017).

Rumah tamu secara umum menurut penulis adalah sejenis penginapan atau tempat penginapan sementara yang mirip dengan hostel diberbagai belahan dunia dengan karakteristik harga yang relatif terjangkau dan beberapa memiliki fasilitas tambahan termasuk sarapan. Rumah tamu juga dapat berupa rumah pribadi yang dikonversi untuk kepentingan tamu dan lebih dikenal sebagai penginapan ala *backpacker*. Di Indonesia, rumah tamu juga dikenal dengan nama Wisma atau Penginapan Sementara atau Asrama. Rumah tamu mudah dijumpai di kota-kota besar seperti Jakarta, Bandung, Yogyakarta, Surabaya, Bali dan lain-lain karena kebutuhan tempat menginap di kota-kota besar yang tinggi.

Ciri perusahaanas pembedanya adalah tarif rumah tamu cenderung lebih murah dibandingkan hotel. Untuk perbandingan hotel bintang 3 di Malang, Jawa Timur, menawarkan tarif mulai dari Rp 278.512,- per malam sedangkan *guest house* di lokasi kota yang sama, tarif mulai dari Rp 136.364,- per malam. Hotel cocok bagi seseorang yang menginginkan penginapan secara eksklusif dan privasi dengan anggota sedikit sedangkan *guest house* lebih cocok untuk liburan bersama keluarga atau teman-teman dengan jumlah anggota banyak.

Akomodasi penginapan perusahaan ini sendiri menurut penulis, mencoba mengkombinasikan kelebihan masing-masing yang dimiliki hotel dan wisma penginapan sehingga dapat dikatakan bawa rumah tamu adalah memiliki fasilitas sedikit lebih rendah atau serupa dengan hotel bujet namun dengan harga terjangkau atau seperti halnya dalam dunia penerbangan diibaratkan sebagai pesawat *Low-Cost Carrier (LCC)* yang menawarkan jasa akomodasi penerbangan yang memberikan harga terjangkau namun meniadakan beberapa layanan penumpang contohnya fasilitas makan secara cuma-cuma (*meal on board*).

Analisis SWOT

SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis.

SWOT

INTERNAL	STRENGTHS	WEAKNESSES
EXTERNAL	OPPORTUNITIES	THREATS

Gambar 1. SWOT

Metoda pendekatan analisis data pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Menganalisis tanggapan atau jawaban yang didapat dari hasil wawancara dengan pimpinan perusahaan serta manajemen dan membandingkan dengan rujukan dari beberapa referensi praktis dan data sekunder tentang faktor-faktor yang terkait signifikan dalam strategi bersaing perusahaan sehingga dapat diambil simpulan tentang faktor-faktor yang signifikan yang dapat mempengaruhi manajemen perusahaan untuk menentukan pilihan strategik yang tepat.
2. Menganalisis pengaruh keunggulan strategis perusahaan menggunakan pendekatan analisis SWOT. Analisis ini bertujuan untuk memformulasikan strategi yang berkontribusi pada keunggulan bersaing perusahaan untuk keberlangsungan usaha dalam jangka panjang.

HASIL

Analisis SWOT dengan teknik kualitatif menggunakan model Urban dan Star (1991) digunakan untuk meneliti studi kasus PERUSAHAAN pada penelitian ini. Tujuan model ini adalah untuk menformulasikan strategi pemasaran dengan melihat fenomena yang terjadi diluar untuk kemudian mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal, ancaman dan peluang eksternal dan strategi serta kemampuan perusahaan untuk dapat memenangi persaingan.

Cara mengevaluasi analisis SWOT untuk menilai strategi bersaing termasuk strategi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan dengan dilakukan pembobotan yang sesuai setiap poin oleh respon manajemen perusahaan pada deskripsi faktor terhadap pengaruh lingkungan dan fenomena bisnis yang terjadi sehingga pada perusahaanirnya dapat ditentukan titik koordinat pada kuadran mana perusahaan berada. Porsi pembobotan terdiri dari penjumlahan sisi internal yaitu: kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dengan deskripsi faktor masing-masing adalah berjumlah 21 ($\Sigma = 0,809$) untuk tabel kekuatan dan 8 ($\Sigma = 0,191$) untuk tabel kelemahan sehingga jumlah keseluruhan kekuatan dan kelemahan adalah berjumlah satu atau sama dengan $0,809 + 0,191 = 1,0$. Disisi eksternal, yaitu peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) dengan deskripsi faktor masing-masing adalah berjumlah 12 ($\Sigma = 0,55$) untuk faktor peluang dan 10 ($\Sigma = 0,45$) untuk



faktor ancaman sehingga jumlah keseluruhan peluang dan ancaman adalah berjumlah satu atau sama dengan $0,55 + 0,45 = 1,0$. Skala nilai menggunakan pendekatan skala *likert* dari angka 1 sampai dengan 4, dimana 1 =sangat kecil, 2= kecil, 3=besar, 4= sangat besar.

Tabel 1. Faktor Kekuatan Perusahaan

No.	Deskripsi Faktor	Bobot	Skor				Nilai
			1	2	3	4	
1.	Sensitivitas terhadap perubahan pasar	0,037			√		0,111
2.	Pemahaman perilaku konsumen	0,037		√			0,074
3.	Tanggapan inovatif terhadap kebutuhan konsumen	0,047			√		0,141
4.	Investasi dalam pertumbuhan pasar	0,037			√		0,111
5.	Kemampuan untuk meraih pangsa pasar	0,037			√		0,111
6.	Kemampuan untuk menghasilkan jasa yang berkualitas	0,037			√		0,111
7.	Kemampuan untuk memahami kebutuhan konsumen	0,037			√		0,111
8.	Pemahaman tentang kemampuan yang dimiliki oleh kompetitor	0,037			√		0,111
9.	Pelayanan terhadap konsumen	0,047			√		0,141
10.	Kualitas sumber daya manusia	0,028		√			0,056
11.	Kemampuan manajerial dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan	0,037	√				0,037
12.	Kemampuan untuk mengambil keputusan dan tindakan	0,037		√			0,074
13.	Loyalitas konsumen	0,037		√			0,074
14.	Peranan bagian pemasaran terhadap jasa dan produk yang dijual	0,047			√		0,141
15.	Kemampuan menciptakan citra (<i>image</i>) yang kuat	0,037		√			0,074
16.	Kemampuan membina hubungan dengan relasi	0,037		√			0,074
17.	Kemampuan penyediaan fasilitas yang memadai	0,047		√			0,074
18.	Kemampuan untuk membuat <i>forecast</i>	0,028	√				0,028
19.	Kemampuan menambah produk baru	0,037			√		0,111
20.	Lokasi usaha	0,047				√	0,188
21.	Kemampuan dalam membina hubungan dengan saluran distribusi	0,037			√		0,111
Total = Σ		0,809					2,064

Sumber: hasil analisis penulis dengan manajemen perusahaan



Keterangan:

Skala Skor: 1 =sangat kecil, 2= kecil, 3=besar, 4= sangat besar

Nilai (*weighted score*) = Bobot (*weight*) x Skor (*rating*)

Tabel 2. Faktor Kelemahan Perusahaan

No.	Deskripsi Faktor	Bobot	Skor				Nilai
			1	2	3	4	
1.	Kemampuan menekan biaya	0,028			√		0,084
2.	Kemampuan penguasaan teknologi yang dimiliki	0,018			√		0,054
3.	Mencegah terjadinya perang harga	0,028		√			0,056
4.	Angaran promosi	0,028	√				0,028
5.	Bangunan gedung	0,018		√			0,036
6.	Areal parkir yang dimiliki	0,018		√			0,036
7.	Kemampuan untuk mengatasi adanya komplain konsumen	0,018		√			0,036
8.	Desain interior	0,018		√			0,036
Total = Σ		0,191					0,366

Sumber: hasil analisis penulis dengan manajemen perusahaan

Keterangan:

Skala Skor: 1 =sangat kecil, 2= kecil, 3=besar, 4= sangat besar

Nilai (*weighted score*) = bobot (*weight*) x skor (*rating*)

Tabel 3. Faktor Peluang Perusahaan

No.	Deskripsi Faktor	Bobot	Skor				Nilai
			1	2	3	4	
1.	Perubahan teknologi	0,004			√		0,012
2.	Pertumbuhan pasar	0,004			√		0,012
3.	Peraturan pemerintah	0,005		√			0,010
4.	Kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi	0,005			√		0,015
5.	Meraih keuntungan atau laba yang tinggi	0,004				√	0,016
6.	Ukuran pasar	0,004			√		0,012
7.	Struktur harga yang stabil	0,004			√		0,012
8.	Terhadap pesaing-pesaing yang lebih lemah	0,005		√			0,010
9.	Mudah menerima saran	0,005			√		0,015
10.	Menjaring konsumen baru	0,005			√		0,015
11.	Bertambahnya fasilitas transportasi	0,005			√		0,015
12.	Perkembangan daerah tujuan wisata	0,005		√			0,010
Total = Σ		0,55					0,154

Sumber: hasil analisis penulis dengan manajemen perusahaan

Keterangan:

Skala Skor: 1 =sangat kecil, 2= kecil, 3=besar, 4= sangat besar

Nilai (*weighted score*) = bobot (*weight*) x skor (*rating*)



Tabel 4 Faktor Ancaman Perusahaan

No.	Deskripsi Faktor	Bobot	Skor				Nilai
			1	2	3	4	
1.	Tanggapan terhadap kondisi persaingan saat ini	0,04			√		0,12
2.	Kemungkinan masuknya pesaing baru	0,04			√		0,12
3.	Persaingan harga antar hotel	0,04				√	0,16
4.	Perubahan peraturan pemerintah	0,04		√			0,08
5.	Perubahan nilai kurs	0,05	√				0,05
6.	Perubahan teknologi	0,05			√		0,15
7.	Bertambahnya kekuatan pembeli	0,04				√	0,16
8.	Perubahan selera konsumen	0,05			√		0,15
9.	Tingkat inflasi	0,05			√		0,15
10.	Stagnasi ekonomi	0,04			√		0,12
Total = Σ		0,45					0,96

Sumber: hasil analisis penulis dengan manajemen perusahaan

Keterangan:

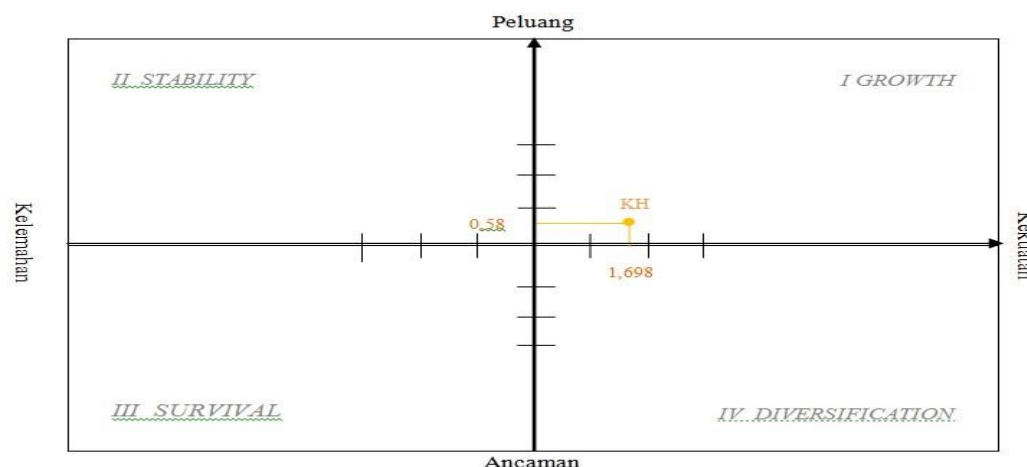
Skala Skor: 1 =sangat kecil, 2= kecil, 3=besar, 4= sangat besar

Nilai (*weighted score*) = bobot (*weight*) x skor (*rating*)

DISKUSI

Berdasarkan analisis diatas maka faktor internal perusahaan berupa kekuatan dan kelemahan dapat dihitung dengan dikaitkan pada beberapa faktor penentu keberhasilan. Faktor eksternal perusahaan yaitu peluang dan ancaman pun dapat dibandingkan secara sistematis melalui analisis diagram SWOT dengan cara menghitung selisih jumlah antara masing-masing faktor internal dan faktor eksternal untuk kemudian ditentukan dimana *output* posisi kuadran mana PERUSAHAAN berada. Tujuan dari diagram kuadran SWOT ini adalah untuk memformulasikan rencana perusahaan dengan mengetahui dimana posisi kuadran PERUSAHAAN berada dan selanjutnya memilih jenis strategi apa yang cocok untuk dilakukan untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

Berikut gambar diagram SWOT Perusahaan:



Gambar 2. Diagram SWOT Perusahaan



Hasil Perhitungan:

Kekuatan – Kelemahan = $2,064 - 0,366 = + 1,698$

Peluang – Ancaman = $0,154 - 0,96 = + 0,58$

Dari hasil analisis faktor kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman diatas, Perusahaan terletak pada koordinat (+1,689; +0,58) atau berada pada posisi kuadran I atau kuadran strategi pertumbuhan (*growth*). Ciri-ciri kuadran I ini adalah perusahaan berada fase industri dengan atraktif yang besar (*high attractiveness*) dengan kondisi eksternal yang atraktif dan kondisi internal yang positif (*favorable*). Pada kuadran I ini, perusahaan dinilai memiliki banyak kemampuan dan kekuatan untuk bertumbuh atau ekspansi kedepannya. Kemampuan disini berupa sumber daya secara luas termasuk dalam bentuk pendanaan yang mungkin bisa didapatkan dari pendanaan sendiri ataupun pihak ketiga dan input sumber daya lainnya. Perusahaan yang berada pada kuadran I artinya adalah perusahaan secara umum berada pada kondisi yang sehat untuk dapat menggunakan kekuatan internalnya untuk menjemput peluang eksternal, mengatasi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

KESIMPULAN

Dari hasil analisis SWOT diperoleh hasil bahwa perusahaan saat ini berada pada kuadran I atau posisi perusahaan yang sehat dimana strategi yang diterapkan adalah strategi pertumbuhan atau strategi agresif. Hasil deskripsi faktor eksternal yang memiliki keterkaitan signifikan terhadap perusahaan untuk sisi peluang adalah potensi peraihan laba tinggi dari menggarap kebutuhan pasar *leisure economy* masih tinggi, peluang pemanfaatan *leverage* dengan digital teknologi dalam proses bisnis, serta keterbukaan manajemen terhadap saran dan kritik konsumen. Sedangkan untuk sisi ancaman yang signifikan adalah kendala persaingan usaha akomodasi penginapan yang semakin ketat, bertambahnya kekuatan pembeli, perubahan selera konsumen, serta pengaruh dari inflasi dan stagnasi ekonomi Indonesia yang berimbas pada kemungkinan terjadinya penurunan tingkat permintaan kamar konsumen karena penurunan daya beli. Untuk deskripsi faktor internal yang memiliki keterkaitan signifikan terhadap perusahaan bagian sisi kekuatan adalah lokasi perusahaan yang strategis berada dipusat kota dengan akses dekat ke stasiun gambir dan monas serta memiliki banyak pilihan restoran, pusat makanan, minimarket 24 jam serta ATM, keunggulan bersaing perusahaan perusahaanusnya dalam memberikan fasilitas kemudahan *early check in* dan *late check out*, seluruh ruangan kamar bebas asap rokok, menyediakan guling dan air minum isi ulang sepuasnya, dan pelayanan kepada konsumen dengan komitmen pelayanan pelanggan yang siap sedia 24 jam 7 hari non stop setiap saat, dan jaminan kebersihan dengan mengganti sprei tempat tidur dan membersihkan kamar minimal 2 hari sekali untuk konsumen yang telah menginap atau setiap konsumen baru datang, untuk tanggapan inovatif terhadap kebutuhan konsumen dilakukan dengan konsep akomodasi rumah tamu yang "*hommy*" dengan nuansa batik Indonesia, menyediakan *minibar* "Kebajikan" dimana konsumen dapat membeli makanan atau minuman ringan atau perlengkapan kebersihan diri seperti sikat gigi dengan mengambil langsung dan menaruh sendiri uang pembayaran pada kotak uang yang disediakan ditempat tanpa penjagaan, serta promosi menginap di perusahaan mendapatkan gratis sewa motor 6 jam, kemampuan manajemen dalam menjalin kerjasama yang baik dengan berbagai rekanan online termasuk 14 travel agent (OTA) dan



hingga kini jumlahnya terus bertambah. Sisi kelemahan internal yang signifikan adalah kemampuan mencegah perang harga, belum diaturnya anggaran untuk promosi dan marketing, serta keterbatasan kemampuan staf operasional perusahaan dalam *complain handling* dalam Bahasa Inggris.

Saran dan Rekomendasi untuk perusahaan semakin baik lagi kedepannya:

1. Menyusun *Standard Operating Procedure (SOP)* secara lengkap. Tidak hanya bagian alur bagaimana proses menerima tamu saat *check-in* dan *check-out* tapi juga SOP Operasional lainnya termasuk SOP “Etika Berkomunikasi dengan Konsumen” dan SOP “*Handling Spesific Issue* untuk konsumen yang komplain”
2. Menyusun Visi dan Misi Perusahaan
3. Visi dan Misi perusahaan dapat dimunculkan selain untuk membentuk *corporate culture* di karyawan perusahaan juga dapat menaikkan tampilan profesionalitas perusahaan secara umum.
4. Melakukan *in-house training* kursus Bahasa Inggris untuk karyawan perusahaan untuk bagian pelayan pelanggan.
5. Melakukan renovasi interior gedung sebagian kecil hingga menengah dari menjadi lebih segar, modern dan kekinian gaya anak muda generasi Y atau milenial. Contohnya modifikasi interior bangunan menjadi seperti gaya *café* yang kekinian, atau tematik modern minimalis. Dimana konsep modifikasi ini dapat disesuaikan dengan anggaran yang terbatas seperti misalnya bersifat semi permanen yang dapat dibongkar pasang
6. Membuat paket wisata *bundling* contohnya “*One Day - Jakarta City Tour and Stay*” dan bekerja sama dengan rekanan B2B dan B2C potensial baik *offline* dan *online* misalnya antara lain : PO Bus antar kota, komunitas *backpacker*, asosiasi pemandu wisata dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Akbar, M. (2018, Februari 12). Ketika Plesir Menjadi Gaya Hidup. *Marketing*, 02, hal 20.
- [2] Cooper, D.R., dan Schindler, P.S.(2014). *Business Research Method*, 20th edition. McGraw-Hill, New York
- [3] Cravens, D. (1994). *Strategic Marketing*, 4th edition. IRWIN Inc, Sydney.
- [4] Kotler, P., Brown L., dan Armstrong, G. (2004). *Marketing*, 6th edition. Pearson Education, New South Wales.
- [5] Lantara, I.N. (2016). Metodologi Riset dan Penyusunan Tesis. Universitas Gadjah Mada, Jakarta.
- [6] Nofrizal dan Widayat, P.(2018). Strategy BMT Al-Ittihad Using Matrix IE, Matrix SWOT 8K, Matrix SPACE and TOWS Matrix. *Jurnal Ekonomi Pendidikan dan Kewirausahaan*, 6(1), 1-14.
- [7] Parwatha, I. (2000). Analisis Strategi Pemasaran Untuk Menghadapi Persaingan Pada Industri Jasa Hotel di Jayakarta Suite Hotel-Bandung (*tesis tidak diterbitkan*). Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- [8] Petreilla, Y. (2018, November 13). Perhotelan Butuh 50.000 Kamar Baru. *Bisnis Indonesia*, hal 22.
- [9] Purtiansyah, I. (2017). Tiga Perbedaan Antara Hotel dan Guest House. Tersedia di



- <https://kreditgogo.com/artikel/Traveling/3-Perbedaan-Antara-Hotel-dan-Guest-House.html>.
- [10] Setiawan, A. (2018). *Thesis Workshop: Strategic Management*. Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada, Jakarta.
- [11] Slamet, P.(2015). PHSI Group Ekspansi ke Budget Hotel. Tersedia di <http://id.beritasatu.com/home/pshi-group-ekspansi-ke-budget-hotel/118290>. diakses pada 6 Juli 2018.
- [12] Tjiptono, F.(2012). *Service Management*, 2nd editon. ANDI. Yogyakarta.
- [13] Yin, R.K. (2009). *Case Study Research*, 4th edition, SAGE, California.



HALAMAN INI SENGAJA DI KOSONGKAN