

Optimalisasi Strategi Penjaminan Kredit dalam Mendukung UMKM: Studi Kasus BUMD di Provinsi Riau

Jodi Septiadi Akbar¹

¹ Program Studi Bisnis Digital, Politeknik Caltex Riau, jodi@pcr.ac.id

Intisari:

Usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Indonesia sering menghadapi tantangan dalam mengakses pembiayaan perbankan, terutama karena keterbatasan agunan. Untuk mengatasi masalah ini, pemerintah membentuk perusahaan penjaminan kredit sebagai alternatif solusi. Penelitian ini berfokus pada PT Jamkrida Riau, sebuah perusahaan penjaminan kredit daerah, dengan tujuan: (1) mengidentifikasi faktor lingkungan internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja perusahaan; (2) mengevaluasi alternatif strategi pengembangan usaha; dan (3) menentukan prioritas strategi untuk pertumbuhan yang berkelanjutan. Penelitian ini menggunakan alat analisis matriks IFE, EFE, SWOT, dan QSPM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian risiko internal, peningkatan penyertaan modal, dan adaptasi teknologi merupakan strategi utama yang perlu diutamakan untuk meningkatkan daya saing dan efektivitas operasional perusahaan. Penemuan ini memberikan wawasan praktis bagi perusahaan penjaminan kredit dalam mendukung pertumbuhan UMKM di Indonesia.

Kata kunci:

Penjaminan kredit daerah; akses pembiayaan UMKM; pengembangan usaha strategis; pengendalian risiko; analisis SWOT

Abstract:

Micro, small and medium enterprises (MSME) in Indonesia often face challenges in accessing bank financing, primarily due to limited collateral. To address this issue, the government established credit guarantee company to facilitate financing access. This study focuses on PT. Jamkrida Riau, a regional credit guarantee company, aiming to: 1) Identify key internal and external environmental factors affecting the company performance; 2) evaluate strategic alternatives for business development; and 3) determine priority strategy for sustainable growth. Utilizing tools such as the IFE, EFE, SWOT, and QSPM matrices, the study found that internal risk management, enhanced capital participation, and technological adaptation are critical strategies for improving Jamkrida Riau's operations and competitiveness. These findings offer actionable insights for optimizing credit guarantee practices to support MSME growth in Indonesia.

Keywords:

Regional credit guarantee; MSME financing barrier; Strategic business development; Risk management strategies; SWOT analysis

1. Pendahuluan

Usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) merupakan sektor usaha terbesar dalam perekonomian Indonesia. Jumlah usaha yang termasuk dalam sektor UMKM adalah sebesar 62 juta jiwa dan berkontribusi sejumlah 57,6% dari total Pendapatan Domestik Bruto (PDB) nasional pada tahun 2018 (Kemen KUKM 2019). Jumlah UMKM di Indonesia mengalami fluktuasi selama periode 2018-2023. Hal ini mencerminkan perkembangan sektor UMKM dalam jangka panjang memiliki kecenderungan kepada pertumbuhan yang positif selama periode tersebut (Tabel 1). Perkembangan UMKM tersebut tidak terlepas dari dukungan sektor perbankan yang memberikan kredit kepada pelaku UMKM. Kategori UMKM ditentukan dari besarnya modal usaha yang dihitung pada awal pendirian.

Tabel 1. Pertumbuhan UMKM tahun 2018-2023

Parameter	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Jumlah UMKM (Juta)	62	65,47	64	65,46	65	66
Pertumbuhan (%)	-	5,3	-2,24	2,28	-0,70	1,52

Sumber: Data dan Statistik Kadin Indonesia (2024)

Wardiyah (2014) yang menyatakan bahwa UMKM menghadapi berbagai persoalan yang umum ditemukan di lapangan, terutama permasalahan keterbatasan modal, kurangnya akses UMKM kepada perbankan, keterbatasan lembaga keuangan nonbank untuk memperoleh kredit usaha, keterbatasan UMKM dalam menjaga kualitas produk yang dihasilkannya. Selain itu, faktor nilai jaminan dan bias gender juga memperburuk akses kredit (Simba et.al., 2023). Banyak UMKM yang tidak memiliki riwayat kredit yang kredibel, sehingga pihak perbankan sering ragu untuk memberikan pinjaman. Hambatan lainnya termasuk keterbatasan kelembagaan (Cruz et al., 2023). Kondisi finansial yang terbatas dan kurangnya inovasi juga menghambat kemampuan UMKM untuk berkembang, karena mereka kesulitan mengakses kredit yang dibutuhkan untuk tumbuh dan berinovasi (Nguyen et al., 2020).

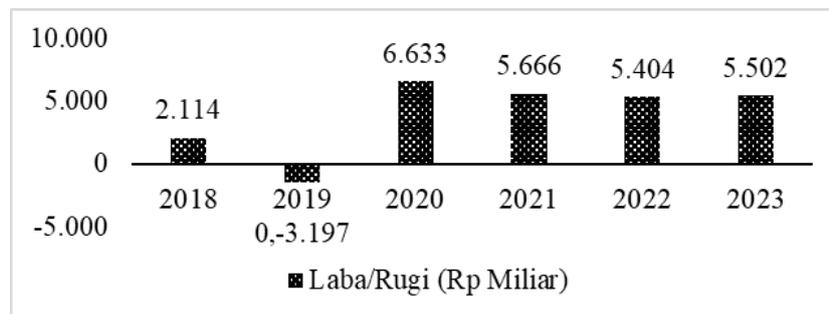
Kesenjangan pendanaan UMKM di Indonesia merupakan tantangan besar yang menghambat perkembangan bisnis kecil, terutama pada tahap awal, karena keterbatasan sumber daya finansial yang kronis dan mekanisme pendanaan publik yang kurang efektif dalam mendukung inovasi (Coldrey et al., 2023). Kesenjangan ini berdampak luas terhadap ekonomi, menghambat penciptaan lapangan kerja, dan stabilitas ekonomi, meskipun potensi solusi seperti keuangan mikro dan program berbasis komunitas dapat membantu UMKM untuk beradaptasi dan berkembang (Ferdiana et al., 2019). Salah satu bentuk pemerintah dalam mengatasi permasalahan tersebut adalah dengan memberikan layanan penjaminan kredit. Sektor usaha penjaminan kredit di Indonesia dijalankan oleh Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Perusahaan swasta dan Perusahaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), salah satunya adalah Perusahaan Penjaminan Kredit Daerah yang berada di Provinsi Riau.

Lembaga jaminan bersama dan skema jaminan kredit publik memainkan peran penting dalam meningkatkan akses UMKM terhadap kredit dengan mengurangi risiko yang dirasakan oleh pemberi pinjaman terutama bagi pengusaha berisiko tinggi (Gai et al., 2016; Wang et al., 2020). Program-program ini terbukti menurunkan biaya pinjaman dan meningkatkan keberlanjutan keuangan UMKM (Zecchini & Ventura, 2009). Namun, pelanggaran kriteria kelayakan dapat meningkatkan risiko kesehatan keuangan perusahaan, sehingga memerlukan desain dan pemantauan yang hati-hati (Lagazio et al., 2021). Lembaga penjaminan memberikan jaminan bagi UMKM yang tidak layak kredit, yang memungkinkan mereka untuk mendapatkan akses pembiayaan dari lembaga keuangan dengan mengurangi risiko yang ditanggung oleh pemberi pinjaman, sehingga dapat mendorong pertumbuhan usaha dan meningkatkan kontribusi UMKM terhadap perekonomian nasional. Penjaminan kredit adalah kegiatan usaha pemberian jasa jaminan kepada penerima jaminan. Perusahaan penjaminan kredit sebagai pemberi jaminan

menanggung pembayaran atas kewajiban finansial dari pihak terjamin atau debitur kepada penerima jaminan apabila debitur tidak dapat memenuhi kewajibannya berdasarkan perjanjian yang telah disepakati (Azharfan dan Ibrahim 2020).

Sampai dengan tahun 2019, PT Jamkrida Riau mampu menjaminkan kredit bagi 27.270 UMKM. Penjaminan kredit tersebut tersebar di seluruh Provinsi Riau dengan nilai plafon kredit yang dijamin perusahaan mencapai Rp1,307 triliun pada tahun 2020. Penyaluran kredit UMKM di Provinsi Riau pada tahun 2020 mencapai Rp25,42 triliun (Bank Indonesia 2020), sehingga perusahaan hanya menjamin 5,14% dari keseluruhan jumlah kredit UMKM yang disalurkan di Provinsi Riau.

Kinerja keuangan PT. Jamkrida Riau memiliki tren kinerja naik turun dalam enam tahun terakhir. Perusahaan mengalami kerugian pada tahun 2019, walaupun secara jumlah usaha yang dijamin oleh perusahaan meningkat. Pada tahun tersebut pendapatan perusahaan dari imbal jasa penjaminan juga mengalami penurunan. Perbaikan kinerja perusahaan terjadi pada tahun 2020 dimana perusahaan kembali menghasilkan laba, meskipun pada triwulan kedua tahun tersebut sempat terjadi perlambatan perekonomian dampak dari pandemi COVID-19. Perolehan laba/rugi perusahaan pada tahun 2014 sampai dengan tahun 2020 disajikan pada Gambar 1.



Sumber : Laporan Keuangan PT Jamkrida Riau Tahun 2019-2023

Gambar 1. Pendapatan laba/rugi PT.Jamkrida Riau tahun 2019-2023

Kondisi internal dan eksternal perusahaan menjadi faktor utama dalam pengaruhnya terhadap kemampuan perusahaan melakukan perencanaan strategis yang efektif. Untuk itu, perusahaan memerlukan evaluasi yang menyeluruh terhadap aspek finansial, seperti pendapatan dan beban operasional, serta aspek non-finansial, seperti sumber daya manusia, teknologi, dan jejaring kemitraan. Tantangan yang dihadapi dan peluang bisnis harus mampu dikelola dengan baik oleh perusahaan. Untuk itu perusahaan perlu memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada melalui analisis strategis. Analisis ini diharapkan mampu menghasilkan strategi prioritas yang adaptif dan relevan untuk mendukung pertumbuhan dan stabilitas perusahaan. Selain itu, pengelolaan aspek bisnis secara menyeluruh harus diarahkan untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan, khususnya dalam meningkatkan kontribusi terhadap pengembangan sektor UMKM di Provinsi Riau.

Studi ini bertujuan untuk mengevaluasi strategi pengembangan PT. Jamkrida Riau dengan menggunakan pendekatan analisis strategis, termasuk matriks Internal Factor Evaluation (IFE), External Factor Evaluation (EFE), SWOT, dan QSPM. Dengan memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi perusahaan, penelitian ini berupaya merumuskan strategi prioritas untuk meningkatkan efisiensi operasional, daya saing, dan kontribusi perusahaan dalam mendukung pertumbuhan UMKM di Provinsi Riau. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis yang relevan bagi pembuat kebijakan dan pelaku industri untuk meningkatkan inklusi keuangan dan pemberdayaan UMKM secara lebih luas.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif-analitis untuk menganalisis strategi pengembangan bisnis PT. Jamkrida Riau. Data yang digunakan mencakup data primer dan sekunder untuk memberikan pemahaman yang komprehensif terhadap faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja perusahaan. Data primer merupakan data yang diperoleh dari pertemuan langsung dengan narasumber sebagai hasil dari penelitian (Nugroho *et.al*, 2015). Penjelasan mengenai jenis dan sumber data disajikan dalam tabel 2.

Tabel 2. Jenis dan Sumber Data Penelitian

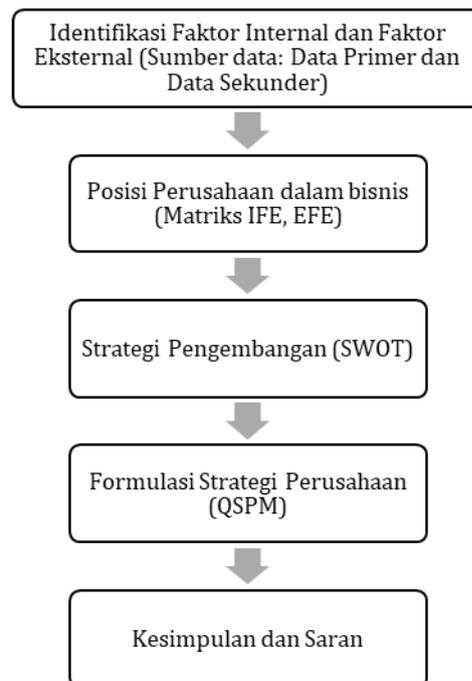
Jenis Data	Sumber Data
Data Primer	Wawancara mendalam (<i>In-depth interview</i>), observasi langsung, dan kuesioner yang diisi oleh manajemen PT. Jamkrida Riau. Responden dipilih menggunakan metode purposive sampling dari empat divisi utama, yaitu Divisi Penjaminan, Divisi Keuangan dan Investasi, Divisi Umum dan SDM, serta Divisi Teknis dan Operasional.
Data Sekunder	Laporan tahunan perusahaan, literatur yang relevan, serta regulasi yang terkait dengan sektor penjaminan kredit.

Data kuesioner tersebut Dirancang untuk mengevaluasi faktor strategis perusahaan, dengan skala likert 1–4 untuk memberikan penilaian terhadap bobot dan rating setiap faktor. Pada penilaian factor strategis internal, Kuesioner harus mencakup item yang menilai sumber daya internal perusahaan, kemampuan, dan potensi strategis. Pertanyaan juga harus fokus pada faktor eksternal, seperti kondisi pasar dan lanskap kompetitif, yang mempengaruhi peluang strategis perusahaan. Hal ini membantu dalam memahami bagaimana perubahan eksternal dapat memengaruhi tujuan strategis (Koval, 2023).

Penelitian ini dilakukan melalui tiga tahapan utama. Tahapan pertama adalah identifikasi faktor strategis. Tahap ini mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi perusahaan diidentifikasi menggunakan Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE). Faktor internal meliputi aspek manajemen, keuangan, pemasaran, dan operasional, sedangkan faktor eksternal mencakup peluang dan ancaman dari aspek ekonomi, sosial, teknologi, serta regulasi.

Tahap selanjutnya adalah melakukan Analisis SWOT. Tahapan ini mengidentifikasi faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang telah diidentifikasi dianalisis menggunakan matriks SWOT. Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh sebuah perusahaan (Abiyyu *et.al*, 2020). Analisis SWOT terdiri dari pertanyaan yang melihat area yang akan membantu (kekuatan dan peluang) serta area yang akan membahayakan perusahaan (peluang dan ancaman) (Andreas, 2019). Analisis SWOT memberikan dasar yang baik untuk didiskusikan untuk lebih mendalam, pengambilan keputusan, dan inovasi yang ada di dalam lingkungan bisnis (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Strategi yang dihasilkan dalam matriks SWOT terbagi menjadi empat bagian, diantaranya: 1) Strategi SO (Strength-Opportunity); 2) Strategi WO (Weakness-Opportunity); 3) Strategi WT (Weakness-Threats) dan; 4) Strategi ST (Strength-Threats).

Selanjutnya, Penentuan strategi prioritas dari dipilih dari beberapa alternatif strategi yang telah ditentukan diperoleh dari tahap sebelumnya merupakan tahapan terakhir dalam perumusan strategi. Prioritas strategi bertujuan untuk melaksanakan strategi yang telah ditentukan dengan lebih terfokus sehingga hasil akhir dari perencanaan strategi tersebut optimal (An-nisa 2015). Penentuan Strategi Prioritas menggunakan Matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) digunakan untuk mengevaluasi alternatif strategi berdasarkan bobot kepentingan dan tingkat daya tarik (*attractive score*). *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) adalah alat perencanaan strategis yang dirancang oleh manajemen untuk menentukan pilihan alternatif yang tersedia (. Analisis QSPM dilakukan dengan memberikan penilaian terhadap masing-masing strategi alternatif yang dirumuskan terhadap faktor-faktor strategis yang telah diidentifikasi sebelumnya (Editiyanto 2014). Skor tertinggi menunjukkan prioritas strategi yang harus diimplementasikan. Diagram alir Tahapan pada penelitian ini disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Diagram Alur Penelitian

3. Hasil dan Diskusi

Analisis Lingkungan Bisnis

Analisis lingkungan bisnis adalah proses untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi berbagai faktor yang memengaruhi operasional dan kinerja sebuah perusahaan dalam hubungannya dengan lingkungan internal dan eksternal. Menurut Lapod (2016), lingkungan bisnis dapat dilihat sebagai suatu sistem yang terdiri dari berbagai elemen yang saling berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain. Dalam konteks ini, perusahaan harus mampu memahami dan menganalisis kedua jenis lingkungan tersebut agar dapat merumuskan strategi yang tepat.

Identifikasi faktor strategis internal dan eksternal dilakukan dengan wawancara dan observasi. Identifikasi faktor strategis tersebut dilakukan untuk mengetahui faktor utama yang mempengaruhi kinerja perusahaan penjaminan kredit. Identifikasi faktor internal dan eksternal dapat menggunakan matriks evaluasi faktor eksternal (EFE) dan matriks evaluasi faktor internal (IFE) (Haq dan Singgih 2019). Faktor lingkungan internal terdiri dari aspek manajemen,

pemasaran, keuangan, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem manajemen informasi. Lingkungan eksternal terdiri dari faktor peluang dan ancaman, yang diantaranya aspek ekonomi, aspek sosial, budaya, demografis dan lingkungan, aspek politik, pemerintahan dan hukum, aspek teknologi dan aspek kompetitif (David 2010). Faktor internal yang dianalisis dalam penelitian ini terdiri dari lima faktor kekuatan dan lima faktor kelemahan, sedangkan faktor eksternal terdiri dari lima faktor peluang dan lima faktor ancaman.

Identifikasi faktor internal menemukan beberapa faktor yang mempengaruhi bisnis penjaminan kredit pada perusahaan penjaminan kredit daerah. Faktor-faktor kekuatan diantaranya adalah kedudukan perusahaan sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), nilai aset perusahaan yang mengalami pertumbuhan, kemampuan perusahaan dalam penjaminan kredit UMKM, segmentasi usaha yang menerima penjaminan kredit dan program pengembangan SDM perusahaan yang terus berkembang. Faktor kelemahan yang menjadi hambatan dalam perusahaan diantaranya adalah kekurangan modal usaha, beban biaya operasional yang terus meningkat, kurangnya pemanfaatan perangkat teknologi dan informasi, keterbatasan jumlah SDM, dan daya jangkau perusahaan yang masih terbatas.

Hasil identifikasi matriks IFE menunjukkan faktor kekuatan utama yang mempengaruhi usaha penjaminan kredit adalah posisi perusahaan sebagai BUMD, sedangkan faktor kelemahan terbesar yang dihadapi oleh Jamkrida Riau adalah keterbatasan modal usaha. Sebagai Perusahaan BUMD, perusahaan mendapatkan posisi khusus dalam menjalin hubungan kemitraan antara perusahaan BUMD, seperti BUMD Bank Pembangunan Daerah yang menguasai pangsa penjaminan kredit Jamkrida Riau hingga 90%. Akan tetapi, sebagai perusahaan BUMD perusahaan terkendala dalam penambahan modal. Perusahaan mengalami kesulitan untuk mendapatkan tambahan modal usaha dikarenakan melewati proses birokrasi yang panjang (Anwar dan Pranoto 2015). Analisis matriks IFE menunjukkan bahwa skor tertinggi dari faktor kekuatan dan kelemahan adalah 4,0 dan skor terendah adalah 1,0 dengan rata-rata 2,5 (David 2010). Hasil dari analisis faktor internal ditunjukkan pada tabel 4.

Tabel 4. Hasil analisis matriks faktor evaluasi internal

Faktor strategis kekuatan	Bobot	Rating	Skor
Kedudukan sebagai perusahaan BUMD	0,143	3	0,429
Pertumbuhan positif aset perusahaan	0,090	4	0,360
Peningkatan kerjasama penjaminan kredit	0,125	3	0,375
Segmentasi konsumen penjaminan kredit	0,101	3	0,303
Program pengembangan SDM perusahaan	0,086	3	0,258
Faktor strategis kelemahan			
Keterbatasan modal usaha	0,108	2	0,216
Beban biaya operasional yang tinggi	0,096	2	0,192
Adaptasi teknologi dan informasi yang terbatas	0,073	2	0,146
Keterbatasan jumlah SDM	0,085	1	0,085
Keterbatasan daya jangkau daerah pelayanan	0,093	2	0,186
Total skor matriks IFE	1		2.550

Lingkungan eksternal merupakan faktor yang berada di luar kendali perusahaan dan terdiri dari peluang (opportunities) dan ancaman (threats) yang dapat memengaruhi perusahaan dalam jangka pendek maupun panjang (David, 2021). Lingkungan eksternal mencakup berbagai faktor, termasuk aspek ekonomi, sosial budaya, demografi, hukum, politik, teknologi, dan kompetisi yang berpotensi menguntungkan atau merugikan perusahaan. Sebagai contoh,

perkembangan teknologi yang pesat atau perubahan kebijakan pemerintah dapat membawa dampak signifikan terhadap operasional dan strategi perusahaan.

Analisis lingkungan eksternal mengidentifikasi beberapa faktor peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi bisnis perusahaan. Faktor eksternal peluang yang mempengaruhi diantaranya pertumbuhan ekonomi di Provinsi Riau, pengembangan bidang usaha, dukungan pemerintah dalam mengembangkan UMKM, terbukanya kerjasama di wilayah Provinsi Riau, dan pemanfaatan teknologi dan informasi dalam kegiatan usaha. Faktor eksternal ancaman yang diidentifikasi dalam penelitian ini adalah kemampuan membayar risiko klaim, tingkat persaingan industri sejenis, risiko informasi asimetris, keterbatasan perusahaan disebabkan oleh regulasi, dan keterbatasan dalam informasi mengenai penjaminan kredit.

Hasil matriks EFE menunjukkan bahwa faktor peluang utama dalam pengembangan usaha penjaminan kredit adalah pertumbuhan ekonomi Provinsi Riau. Faktor ancaman terbesar yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan adalah kemampuan membayar risiko kredit/klaim. Pertumbuhan ekonomi merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi pertumbuhan bisnis Jamkrida Riau dan kualitas kredit perbankan. Pembayaran risiko kredit/klaim tersebut juga dipengaruhi oleh kualitas kredit perbankan. Kualitas kredit perbankan berdasarkan nilai Non Performing Loan (NPL). Peningkatan nilai NPL pada mitra perbankan dapat mempengaruhi kenaikan klaim yang diajukan kepada perusahaan. Hasil dari analisis faktor internal ditunjukkan pada tabel 5.

Tabel 5. Analisis faktor strategi eksternal

Faktor strategis peluang	Bobot	Rating	Skor
Pertumbuhan ekonomi di Provinsi Riau	0.113	3	0.395
Pengembangan bidang usaha penjaminan kredit dan bidang usaha pendukung	0.095	3	0.301
Dukungan Pemerintah Daerah untuk meningkatkan pemberdayaan koperasi dan UMKM	0.102	3	0.323
Terbukanya kerjasama dengan mitra perbankan/non bank lainnya	0.090	3	0.302
Pemanfaatan Teknologi dan Informasi dalam kegiatan usaha	0.062	3	0.175
Faktor strategis ancaman			
Kemampuan membayar risiko kredit/klaim	0.137	3	0.445
Tingkat persaingan industri yang tinggi	0.094	2	0.213
Risiko munculnya <i>asymetric information</i> (informasi asimetris)	0.088	3	0.243
Keterbatasan ruang lingkup perusahaan dalam regulasi	0.081	3	0.201
Keterbatasan pengetahuan dan informasi mengenai penjaminan kredit	0.123	3	0.339
Total skor matriks EFE	1		2.937

Proses Perumusan Strategi dan Pengembangan Strategi

Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh sebuah perusahaan (Abiyyu et al., 2020). Analisis ini membantu perusahaan dalam mengeksplorasi dua area utama: area yang memberikan keuntungan (kekuatan dan peluang) dan area yang berisiko membahayakan perusahaan (kelemahan dan ancaman) (Andreas, 2019). Analisis SWOT memberikan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan strategis, diskusi mendalam, serta pengembangan inovasi yang relevan dengan kondisi lingkungan bisnis yang dinamis (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Strategi yang dihasilkan dari analisis SWOT terbagi menjadi empat kategori utama, yaitu: 1) Strategi SO (Strength-Opportunity) yang mengarahkan perusahaan untuk memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk mengeksplorasi peluang yang ada; 2) Strategi WO (Weakness-Opportunity) yang membantu perusahaan untuk mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal; 3) Strategi WT (Weakness-Threats) yang berfokus pada mengurangi kelemahan perusahaan dan menghadapi ancaman yang ada; dan 4) Strategi ST (Strength-Threats) yang memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk mengatasi ancaman eksternal yang mungkin muncul (David, 2021). Hasil analisis Matriks SWOT dari Jamkrida Riau disajikan melalui gambar 3.

Berdasarkan hasil analisis SWOT dan TOWS, beberapa alternatif strategi yang dirumuskan untuk PT Jamkrida Riau berfokus pada peningkatan performa perusahaan melalui penetrasi pasar dan pengembangan produk. Strategi SO (Strength-Opportunity) pertama adalah penetrasi pasar, yang bertujuan untuk memperluas pangsa pasar penjaminan kredit di Provinsi Riau. Pada 2019, jumlah UMKM di Provinsi Riau tercatat mencapai 286.668 usaha, namun perusahaan hanya menjamin 4,20% dari total UMKM tersebut. Potensi pasar yang besar ini membuka peluang bagi perusahaan untuk memperluas cakupan layanan dengan bermitra dengan BPR, koperasi, Bumdes, dan fintech (Dharma dan Yudi, 2019). Strategi ini memanfaatkan posisi PT Jamkrida Riau sebagai BUMD (S2) untuk meningkatkan distribusi layanan penjaminan kredit dan menggandeng berbagai pihak untuk mempercepat penetrasi pasar.

Strategi pengembangan produk juga termasuk dalam strategi SO, yang bertujuan untuk meningkatkan penjualan dan memperluas jenis produk penjaminan kredit yang ditawarkan. Berdasarkan regulasi yang berlaku, seperti POJK No. 6/POJK.05/2014, perusahaan dapat mengembangkan produk yang sesuai dengan sektor-sektor UMKM terbesar di Provinsi Riau, seperti perkebunan, perdagangan, dan sektor jasa (Bank Indonesia, 2020). Dengan mengembangkan produk yang relevan dengan kebutuhan UMKM ini, PT Jamkrida Riau dapat memberikan manfaat yang lebih maksimal bagi UMKM dan meningkatkan kerja sama dengan bank sebagai mitra.

Strategi WO (Weakness-Opportunity) menghasilkan dua rumusan strategi. Pertama, peningkatan kapasitas penyertaan modal untuk memperbaiki kelemahan yang ada, seperti keterbatasan modal (W1) dan infrastruktur teknologi yang belum memadai (W2). Peningkatan modal akan memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kapasitas penjaminan yang dapat ditanggung dan memperluas pemasaran produk. Kedua, peningkatan adaptasi teknologi yang lebih baik untuk memperluas jangkauan pelayanan penjaminan kredit. Penggunaan teknologi dapat mempercepat proses penjaminan kredit dan meningkatkan kualitas pelayanan, menyesuaikan dengan kebutuhan dari mitra perusahaan. Penelitian oleh Andreas (2019) dan Rusdiono et.al (2019) menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi dan informasi adalah salah satu prioritas utama dalam mengembangkan strategi bisnis.

Strategi ST (Strength-Threat) mengarah pada dua alternatif strategi untuk mengatasi ancaman eksternal. Peningkatan kerjasama dengan lembaga lain terkait dengan pengelolaan risiko sangat penting, terutama dalam mengendalikan biaya operasional dan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam membayar risiko penjaminan kredit. Kerjasama dengan perusahaan reasuransi dapat mengurangi biaya klaim yang harus ditanggung perusahaan. Strategi lainnya adalah memberikan jasa konsultasi dan edukasi kepada UMKM untuk meningkatkan pengetahuan mereka tentang produk penjaminan kredit dan mengantisipasi risiko asimetris. Edukasi yang diberikan juga akan membantu UMKM dalam menyusun proposal bisnis dan memahami akses

permodalan dari perbankan, yang dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam mengakses kredit.

Strategi WT (Weakness-Threat) berfokus pada pengendalian risiko internal perusahaan. Untuk mengatasi kelemahan yang ada, seperti keterbatasan modal (W1) dan keterbatasan kapasitas SDM (W3), perusahaan perlu melakukan identifikasi dan evaluasi terhadap proses penjaminan kredit yang ada. Evaluasi ini meliputi risiko operasional, risiko penjaminan kredit, dan risiko likuiditas yang dapat mempengaruhi kestabilan perusahaan. Selain itu, perusahaan juga perlu meningkatkan peran analisis kredit dalam menilai kelayakan kredit yang akan dijamin. Hal ini penting agar perusahaan dapat mengurangi risiko kredit bermasalah (T3) dan meningkatkan kualitas portofolio kredit.

Dengan merumuskan dan mengimplementasikan strategi-strategi tersebut, PT Jamkrida Riau dapat memperkuat kinerjanya dalam meningkatkan kontribusi terhadap sektor UMKM di Provinsi Riau, memperluas jangkauan pasar, dan mengelola risiko dengan lebih baik. Strategi-strategi ini juga dapat membantu perusahaan mengatasi kelemahan internal dan menghadapi ancaman eksternal yang ada, sehingga dapat terus berkembang dan memberikan manfaat yang lebih besar bagi UMKM dan mitra perbankan.

Internal factors		Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Kedudukan sebagai perusahaan BUMD 2. Pertumbuhan positif aset perusahaan 3. Peningkatan kerjasama penjaminan kredit 4. Segmentasi konsumen penjaminan kredit 5. Program pengembangan SDM perusahaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keterbatasan modal usaha 2. Beban biaya operasional yang tinggi 3. Adaptasi teknologi dan informasi yang terbatas 4. Keterbatasan jumlah SDM 5. Keterbatasan daya jangkau daerah pelayanan
External factors	(<i>Opportunities</i>)	Strategi SO	Strategi WO
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan ekonomi di Provinsi Riau 2. Pengembangan bidang usaha penjaminan kredit dan bidang usaha pendukung 3. Dukungan Pemerintah Daerah untuk meningkatkan pemberdayaan koperasi dan UMKM 4. Terbukanya kerjasama dengan mitra perbankan/non bank lainnya 5. Pemanfaatan Teknologi dan Informasi dalam kegiatan usaha 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperluas jaringan pemasaran melalui kerja sama strategis dengan lembaga mitra seperti BPR, koperasi, dan fintech untuk meningkatkan penetrasi pasar penjaminan kredit (S1, S4, O1, O2, O3). 2. Meningkatkan Branding dan Visibilitas Perusahaan (S2, O1, O2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan adaptasi teknologi informasi untuk mendukung efisiensi operasional penjaminan kredit (W3, W5, O4, O5). 2. Meningkatkan Kemampuan Modal melalui Investor dan Pemerintah Daerah (W1, W3, O4)
	(<i>Threats</i>)	Strategi ST	Strategi WT
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan membayar risiko kredit/klaim 2. Tingkat persaingan industri yang tinggi 3. Risiko munculnya asymmetric information (informasi asimetris) 4. Keterbatasan ruang lingkup perusahaan dalam regulasi 5. Keterbatasan pengetahuan dan informasi mengenai penjaminan kredit 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kerja sama dengan perusahaan reasuransi untuk mengelola risiko klaim yang besar (S1, S2, T1, T2). 2. Meningkatkan Kemampuan Pengawasan dan Pemantauan Kredit UMKM (S3, T4, T5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penguatan analisis risiko internal melalui pelatihan dan evaluasi proses penjaminan kredit (W1, W2, T3, T4). 2. Diversifikasi Produk Penjaminan Kredit (T1, T2, T5)

Gambar 3. Matriks SWOT

Analisis Prioritas Strategi

Alternatif strategi yang telah disusun dalam matriks SWOT yang kemudian diurutkan berdasarkan prioritas strategi menggunakan perhitungan terhadap bobot kepentingan dan tingkat attractive score (AS) menggunakan matriks QSPM. QSPM (Quantitative Strategic Planning Matriks) adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara obyektif, berdasarkan faktor- faktor keberhasilan penting internal dan eksternal yang diidentifikasi sebelumnya (David, 2010). Matriks tersebut digunakan dalam penelitian ini untuk menentukan strategi manakah yang dapat dijalankan oleh Perusahaan yang dapat dijadikan prioritas strategi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa alternatif strategi penguatan analisis risiko internal melalui pelatihan dan evaluasi proses penjaminan kredit memperoleh skor 5,891. Strategi ini menjadi prioritas utama karena risiko internal merupakan salah satu tantangan terbesar yang dihadapi PT. Jamkrida Riau, terutama dalam memastikan keberlanjutan usaha penjaminan kredit. Pelatihan dan evaluasi proses penjaminan kredit dapat membantu meningkatkan kompetensi sumber daya manusia (SDM) perusahaan, memperkuat kemampuan analisis risiko, dan mencegah terjadinya kredit bermasalah. Pelatihan yang terstruktur dan evaluasi berkala meningkatkan efektivitas proses kerja dan membantu perusahaan mengelola risiko secara proaktif. Hal ini memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja operasional perusahaan.

Selanjutnya faktor keterbatasan modal usaha merupakan salah satu kelemahan utama yang diidentifikasi dalam analisis SWOT. Dengan meningkatkan kemampuan modal, perusahaan dapat memperluas cakupan layanan, meningkatkan kapasitas penjaminan kredit, dan menghadapi persaingan dengan lebih baik. Alternatif strategi ini merupakan alternatif strategi tertinggi kedua dengan skor 5,695. Hal ini dikarenakan penyertaan modal dari investor atau pemerintah daerah memberikan fondasi keuangan yang lebih kuat, memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan skala operasi dan memperkuat hubungan dengan mitra strategis.

Sebagai Langkah Perusahaan untuk dapat lebih dikenal dan mempunyai jaringan pemasaran yang luas, Perusahaan dapat menginisiasi kerja sama strategis dengan lembaga mitra seperti bpr, koperasi, dan fintech. Potensi pasar penjaminan kredit di Provinsi Riau sangat besar, dengan lebih dari 65.000 UMKM pada tahun 2023. Kerja sama dengan lembaga mitra seperti Bank Perkreditan Rakyat (BPR), koperasi, dan *fintech* dapat membantu PT. Jamkrida Riau memperluas aksesibilitas layanannya, terutama ke segmen UMKM yang belum terlayani oleh perbankan. Membangun jaringan pemasaran yang lebih luas tidak hanya meningkatkan jumlah mitra tetapi juga menciptakan peluang untuk menjangkau UMKM di wilayah pedesaan, yang selama ini mungkin kesulitan mengakses layanan penjaminan kredit. Urutan prioritas strategi penjaminan kredit Jamkrida Riau disajikan dalam tabel 6.

Tabel 6. Hasil analisis matriks QSPM

Strategi	Alternatif strategi	STAS
1	Penguatan analisis risiko internal melalui pelatihan dan evaluasi proses penjaminan kredit	5.891
2	Meningkatkan Kemampuan Modal melalui Investor dan Pemerintah Daerah	5.695
3	Memperluas jaringan pemasaran melalui kerja sama strategis dengan lembaga mitra seperti BPR, koperasi, dan fintech	5.433

Hasil Matriks QSPM menunjukkan bahwa strategi prioritas pertama (Penguatan Analisis Risiko Internal) mendapat skor tertinggi karena dampaknya yang langsung terhadap pengelolaan risiko dan stabilitas keuangan perusahaan. Strategi ini lebih mendesak dibandingkan peningkatan modal atau perluasan jaringan pemasaran, karena stabilitas internal menjadi fondasi bagi keberhasilan strategi lainnya. Strategi peningkatan modal (prioritas kedua) mendukung kelangsungan operasional, sementara perluasan jaringan pemasaran (prioritas ketiga) adalah langkah taktis yang lebih efektif setelah kedua strategi pertama diimplementasikan.

4. Kesimpulan

Strategi yang dirumuskan berdasarkan hasil analisis SWOT dan QSPM menunjukkan bahwa PT Jamkrida Riau perlu fokus pada peningkatan kapasitas modal, pengelolaan risiko yang lebih baik, dan pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasional. Dengan memperkuat kerjasama dengan lembaga terkait dan memberikan edukasi kepada UMKM, perusahaan dapat memperluas pasar dan memperkuat posisi di sektor penjaminan kredit. Oleh karena itu, peningkatan sumber permodalan, pemanfaatan teknologi, dan pendampingan UMKM menjadi tiga area utama yang perlu segera diimplementasikan untuk mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan. Strategi ini dirumuskan untuk memanfaatkan kekuatan perusahaan sebagai BUMD, mengatasi keterbatasan modal dan adaptasi teknologi, serta menghadapi tantangan seperti risiko kredit dan persaingan industri. Implementasi ketiga strategi ini secara terintegrasi akan memperkuat peran PT. Jamkrida Riau dalam mendukung inklusi keuangan, memberdayakan UMKM, dan mendorong pertumbuhan ekonomi daerah secara berkelanjutan.

Bagi Pemerintah Daerah, penelitian ini diharapkan menjadi masukan agar dapat memberikan dukungan finansial tambahan kepada PT. Jamkrida Riau untuk memperkuat kapasitas penjaminan kredit, yang pada akhirnya akan mempercepat pertumbuhan UMKM di wilayah Riau. Selanjutnya juga diperlukan penguatan kebijakan dan regulasi yang mendorong kerja sama antara PT. Jamkrida Riau dengan lembaga keuangan lokal. Studi ini kemudian dapat dilanjutkan dengan mengeksplorasi teknologi finansial (*fintech*) dapat diintegrasikan dalam proses penjaminan kredit untuk meningkatkan efisiensi dan daya jangkauan. Selain itu, Penelitian berbasis kualitatif juga diperlukan untuk memahami lebih dalam persepsi UMKM terhadap layanan penjaminan kredit yang ditawarkan.

5. Daftar Pustaka

- Abiyu, I., Najib, M., & Asmara, A. (2020). Bancassurance Business Strategy in Life Insurance: a Case Study One of Joint Venture Company in Indonesia. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 11(1), 102-114.
- Andreas D. (2019). Pengembangan Model Bisnis Koperasi Serba Usaha Pinto Jaya. Tesis. Bogor. Institut Pertanian Bogor. ID
- An-nisa, N. S., Syarief, R., & Suprayitno, G. (2015). Strategi pengembangan asuransi ternak sapi. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, 12(1), 27-35.
- Anwar, D. S., Pranoto, T. (2015). Industri Penjaminan Menatap Indonesia Gemilang. Jakarta. Lembaga Manajemen FEB UI. ID
- Azharfan, A. N., Ibrahim, M. (2020). Analisis Tingkat Kesehatan Keuangan Sebagai Analisis Kinerja Manajemen Pada PT. Jamkrida Riau Pekanbaru. *JOM (Jurnal Online Mahasiswa)*, 7(2), 1-16.
- Bank Indonesia. (2020). Laporan Perekonomian Provinsi Riau November 2020. Pekanbaru. Bank Indonesia. ID
- Coldrey, O., Lant, P., & Ashworth, P. (2023). Elucidating Finance Gaps through the Clean Cooking Value Chain. *Sustainability*, 15(4), 3577. <https://doi.org/10.3390/su15043577>.

- Dela Cruz, N. A., Villanueva, A. C. B., Tolin, L. A., Disse, S., Lensink, R., & White, H. (2023). PROTOCOL: Effects of interventions to improve access to financial services for micro-, small-and medium-sized enterprises in low-and middle-income countries: An evidence and gap map. *Campbell Systematic Reviews*, 19(3), e1341.
- David, F.R. (2010). *Strategic Management: Manajemen Strategis Konsep edisi ke 12*. Jakarta: Salemba Empat. ID.
- Dharma PIKIS, Yudi SP. (2019). Reformulation Of Business Strategy to Increase Credit Guarantee in PT. Jamkrida Bali Mandara. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 92(8), 89-105.
- Editiyanto, R.A. (2014). *Formulasi strategi unit bisnis jasa pengiriman peralatan perbankan (studi kasus PT. Anugerah Perdana Mandiri)*. Tesis. Bogor. Institut Pertanian Bogor.
- Ferdiana, A., Baiquni, F., Rahman, D. U., Febriana, A., Solikhah, S., Nervilia, A. V., & Dewi, F. S. T. (2019). P. 3.11 Implementation of community-based occupational health programs for informal workers in Indonesia.
- Haq, A. I., Singgih, M. L. (2019). Business strategy of chemical company using swot and business model canvas approach. *IPTEK Journal of Proceedings Series*, 5, 34-42.
- Hartatik, H., Baroto, T. (2017). Strategi pengembangan bisnis dengan metode business model canvas. *Jurnal Teknik Industri*, 18(2), 113-120.
- Koval, Zoriana. (2023). Strategic Opportunities of The Enterprise and Their Assessment In Uncertain Conditions of The External Environment. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, 2(29-02), 75–80. <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-29-02-039>.
- Nguyen, P. A., Uong, T. A. T., & Nguyen, Q. D. (2020). How Small- and Medium-Sized Enterprise Innovation Affects Credit Accessibility: The Case of Vietnam. *Sustainability*, 12(22), 9559. <https://doi.org/10.3390/su12229559>
- Suhardi, Suhardi. (2011). Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). *Jurnal STIE Semarang*, vol. 3, no. 1, Feb. 2011.
- Wardiyah, M.L. (2014). Memaksimalkan lembaga penjamin kredit dalam mempermudah mendapatkan kredit. *ADLIYA: Jurnal Hukum dan Kemanusiaan*, 8(1), 143-160.
- Zuleha, S. (2018). Model mitigasi risiko pada lembaga penjamin kredit di indonesia. *Mimbar Hukum-Fakultas Hukum Universitas Gadjah Mada*, 30(2), 291-303.
- Nugroho, A., Haryono, A.T, & Minarsih, M. M. (2015). Analisis Strategi Pemasaran Surety Bond Pada PT. Asuransi Raya Cabang Semarang Dengan Menggunakan Analisis SWOT. *Journal of Management*, 1(1), 1-8.
- Rusdiono, A.S., Asmara, A., & Kirbrandoko, K. (2019). Analisis strategi pengembangan bisnis PT. TAF (Toyota Astra Financial Services). *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 10(1), 24-35.
- Simba, A., Tajeddin, M., Dana, L. P., & Ribeiro Soriano, D. E. (2024). Deconstructing involuntary financial exclusion: a focus on African SMEs. *Small Business Economics*, 62(1), 285-305.

Zecchini, S., & Ventura, M. (2009). The impact of public guarantees on credit to SMEs. *Small Business Economics*, 32, 191-206.