



USULAN STRATEGI UNTUK SUSTAINABILITAS USAHA KECIL MENENGAH BERBASIS PEMESINAN (Studi Kasus di 3 Perusahaan UKM Pemesinan)

Rispianda, Rifky Aditya, dan Yuniar
Jurusan Teknik Industri, Itenas Bandung
E-mail: Rispianda@gmail.com

Usaha kecil menengah (UKM) merupakan salah satu jenis usaha yang mendukung pergerakan ekonomi dalam negeri. Jumlah usaha kecil menengah pemesinan yang cenderung menurun menunjukkan bahwa saat ini keberadaan usaha kecil menengah berbasis pemesinan berada pada masa sulit untuk bertahan/*sustainable*. CV. MAE CV. KA, dan CV. IK adalah tiga buah UKM berbasis pemesinan yang berupaya untuk dapat *sustainable*. Ketiga perusahaan ini dipilih dikarenakan memiliki kesamaan dalam hal ukuran perusahaan serta operasional.

Untuk mendapatkan data yang sesuai, maka dibutuhkan suatu metoda pengambilan data yang tepat dan dapat mewakili karakteristik dari perusahaan kecil menengah berbasis pemesinan tersebut. Pengambilan data dilakukan dengan cara wawancara dengan rangkaian pertanyaan berdasarkan Model Collins dan Porras, (1997). Pada penelitian ini akan dirumuskan strategi yang tepat yang dapat diterapkan pada usaha kecil menengah berbasis pemesinan, dengan dasar pembuatan strategi adalah segi finansial, operasional dan cara mereka bertahan (*sustainable*).

Penyusunan strategi akan menggunakan analisis Evaluasi Faktor Internal (EFI), Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), Analisis Eksternal Internal (Analisis EI), Analisis *Strength Weakness Opportunity and Threats* (SWOT) dan Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (MPSK). Dari penelitian yang telah dilakukan dapat dilihat bahwa Usaha Kecil Menengah (UKM) berbasis Pemesinan masih memungkinkan untuk berkembang di masa yang akan datang, hasil Matriks Eksternal Internal menunjukkan bahwa strategi yang tepat bagi Usaha Kecil Menengah (UKM) Berbasis Pemesinan adalah strategi *Stability and Growth*. Kumpulan strategi tersebut diantaranya adalah: maksimasi utilitas mesin, menjaga hubungan baik dengan pemilik mesin, melakukan *maintenance* dengan baik, pelatihan penggunaan dan *maintenance* mesin, menjaga kualitas produk dan penyimpanan *database* konsumen/pelanggan.

Kata Kunci: UKM, Sustainability, strategi perusahaan.

1. Pendahuluan

Usaha kecil menengah (UKM) merupakan salah satu faktor yang sangat mendukung pergerakan roda ekonomi dalam negeri. Data statistik Biro pusat statistik (BPS), yang menunjukkan bahwa jumlah usaha kecil menengah (UKM) bidang *machinery and equipment* di Jawa Barat cenderung semakin berkurang dari sekitar 529 pada tahun 2001 menjadi 410 pada tahun 2005. Hal ini menandakan bahwa keberadaan usaha kecil menengah berbasis pemesinan menghadapi tantangan untuk bertahan/*sustainable* dalam menghadapi persaingan.

CV. MAE, CV. KA, dan CV. IK merupakan tiga UKM berbasis pemesinan yang telah beroperasi kurang dari lima tahun. Perusahaan tersebut dituntut untuk tetap bertahan di dalam persaingan, bukan hanya dengan perusahaan sejenis akan tetapi dengan perusahaan besar ataupun dengan perusahaan luar negeri. Hal ini menjadi



tuntutan bagi UKM tersebut agar mampu untuk menciptakan strategi-strategi tepat bagi dirinya agar dapat bersaing di tengah kondisi persaingan yang ketat sehingga dapat mampu bertahan (*sustainable*).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menghasilkan usulan strategi bagi usaha kecil menengah berbasis pemesinan untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan sehingga dapat terus bersaing dan bertahan (*sustainable*) di tengah persaingan industri pemesinan yang semakin ketat di masa depan.

2. Aspek finansial, aspek operasional, dan aspek *sustainability*

Collin dan Porras (1997) mengembangkan sebuah model kajian dalam perumusan strategi perusahaan. Model tersebut menggambar tiga aspek dalam perusahaan yang dapat dijadikan dasar dalam penentuan strategi. Adapun ketiga aspek tersebut yaitu: aspek finansial, aspek operasional, aspek *sustainability*. Uraian ketiga aspek tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Aspek perusahaan menurut Model Collin dan Porras (1997)

Aspek	Definisi	Elemen Kunci
Aspek finansial	Hal-hal berkaitan dengan modal kerja dan biaya produksi	Modal Kerja
		Omset perusahaan
		Keuntungan Perusahaan dalam satu bulan
		Gaji karyawan
Aspek Operasional	Hal-hal berkaitan dengan jenis order, cara pemenuhan order, dan sistem persediaan	Order
		Persediaan Bahan Baku
		Masalah persediaan bahan baku
		Jumlah operator
		Penyelesaian order
Aspek <i>Sustainability</i>	Hal-hal berkaitan dengan cara pemasaran dari produk yang dijual, potensi pengembangan produk dan bagaimana perlakuan perusahaan terhadap <i>maintenance</i> karyawan dan pelanggan	Masalah penyelesaian order
		Pemasaran
		Pasar
		Variasi barang
		Kenyamanan operator

Model ini merupakan penyederhanaan dari aspek perusahaan yang kompleks. Model ini dipilih dengan dasar bahwa model ini hanya memiliki elemen-elemen penting dan relevan sehingga solusi yang diperoleh dapat menghasilkan solusi yang lebih sederhana dan praktis.



3. Metodologi

Penyusunan strategi akan menggunakan analisis Evaluasi Faktor Internal (EFI), Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), Analisis Eksternal Internal (Analisis EI), Analisis *Strength Weakness Opportunity and Threats* (SWOT) dan Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (MPSK). Langkah Penelitian adalah sebagai berikut:

1. Pembuatan daftar pertanyaan wawancara dengan memanfaatkan Model Collin dan Porras (1997).
2. Wawancara dengan pemilik perusahaan.
3. Pembentukan matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI) untuk menunjukkan tingkat kemampuan perusahaan dalam memaksimalkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan
4. Pembentukan matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) untuk menunjukkan tingkat kemampuan perusahaan dalam memaksimalkan peluang dan meminimalkan ancaman.
5. Analisis internal dan eksternal bertujuan untuk mengetahui tingkat/level perusahaan, sehingga dapat diperoleh strategi bisnis yang paling tepat bagi perusahaan dan dapat diketahui pula strategi bisnis yang lebih detail.
6. Analisis SWOT yaitu membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan analisis faktor internal kekuatan dan kelemahan untuk kemudian dapat merumuskan strategi perusahaan ke depan
7. Pembentukan Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif bertujuan untuk mengevaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya

Langkah ini mengacu pada metode yang disarankan Wheelen dan Hunger (1991)

4. Hasil penelitian

Model Collin dan Porras (1997) diuraikan ke dalam komponen-komponen pertanyaan sebagai berikut: mesin yang dimiliki, sumber daya manusia, kualitas produk, kebijakan perusahaan, modal, sistem *delivery*, kapasitas produksi, dan pemasaran. Wawancara dilakukan dengan ketiga pemilik sekaligus pendiri UKM tersebut.

Hasil indentifikasi faktor internal untuk ketiga UKM tersebut memiliki kesamaan. Adapun yang menjadi faktor internal yang menjadi kekuatan ketiga UKM tersebut dapat dilihat pada Tabel 2, sedangkan untuk kelemahan dapat dilihat pada Tabel 3. Selanjutnya yang dilakukan adalah pembuatan matriks EFI dengan cara memberi bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1.0 untuk paling penting sampai 0.0 untuk tidak penting (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor 1.0). Pemberian *rating* untuk masing-masing faktor dengan cara memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*). Untuk pemberian bobot dan *rating* dilakukan oleh pemilik UKM dengan arahan dari peneliti. Hasil pembuatan matriks EFI dapat dilihat pada Tabel 4.



Tabel 2. Kekuatan Faktor Internal Ketiga UKM

Faktor	Penjelasan
Mesin	Ketiga UKM menyewa mesin, sehingga biaya awal relatif rendah, sedangkan jenis mesin sudah cukup lengkap seperti CNC, <i>lathe</i> dan <i>freis</i> .
Sumber Daya manusia	Ketiga UKM memiliki Sumber daya manusia yang ramping hanya sekitar 5 orang sehingga perusahaan lebih fleksibel dalam bergerak. Selain itu, karyawan yang dimiliki pun memiliki loyalitas yang tinggi, hal itu terbukti dari masa kerja yang sudah lama.
Kualitas Produk	Ketiga UKM menghasilkan produk yang memiliki kualitas yang baik, hal itu dapat dilihat dari tingkat ke presisian yang mencapai 0.1 mm.
Kebijakan Perusahaan	Ketiga UKM memiliki kebijakan perusahaan yang terbuka terhadap karyawannya (terutama dalam masalah penggajian) sehingga memberikan atmosfer yang baik dan saling percaya di dalam perusahaan.

Tabel 3. Kelemahan Faktor Internal Ketiga UKM

Faktor	Penjelasan
Modal	Ketiga UKM memiliki modal yang relative kecil, sedangkan untuk mencari investor pun perusahaan mengalami kesulitan.
Sistem Delivery	Ketiga UKM memiliki permasalahan untuk faktor sistem <i>delivery</i> , karena untuk mengantarkan suatu pesanan terkadang <i>owner</i> dari UKM sendiri yang mengantar, sehingga menghambat pekerjaan lain.
Kapasitas Produksi	Dari sisi mesin, ketiga UKM memiliki ketersediaan mesin yang cukup lengkap. Namun hal itu tidak dibarengi oleh ketersediaan waktu kerja, karena UKM menyewa tempat dan mesin pada pihak lain maka waktu yang disediakan pun terbatas hanya 8 jam kerja/hari dan 5 hari kerja/minggu.
Pemasaran	Untuk pemasaran, Ketiga UKM tidak memiliki staff khusus untuk pemasaran maupun promosi sehingga pemasaran pun hanya dilakukan melalui mulut ke mulut dan teman-teman dari <i>owner</i> perusahaan saja.



Tabel 4 Matriks EFI

Faktor Strategi Internal	CV.Mitra Amanah Engineering			CV.Karya Anda			CV Imuea Karesa		
	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Bobot	Rating	Bobot x Rating
<i>Kekuatan</i>									
Mesin	0,165	3	0,495	0,165	3	0,495	0,175	2	0,35
Sumber Day Manusia	0,175	4	0,7	0,18	3	0,54	0,2	3	0,6
Kualitas Produk	0,15	3	0,45	0,14	3	0,42	0,16	3	0,48
Kebijakan Perusahaan	0,06	3	0,18	0,055	2	0,11	0,055	3	0,165
<i>Kelemahan</i>									
Modal	0,08	1	0,08	0,07	1	0,07	0,065	1	0,065
Sistem Delivery	0,1	2	0,2	0,09	3	0,27	0,075	3	0,225
Kapasitas Produksi	0,07	1	0,07	0,11	3	0,33	0,125	3	0,375
Pemasaran	0,2	4	0,8	0,19	4	0,76	0,145	4	0,58
TOTAL	1		2,975	1		2,995	1		2,84

Seperti halnya hasil indentifikasi faktor internal, identifikasi faktor eketernal memiliki kesamaan untuk ketiga UKM tersebut. Adapun yang menjadi faktor internal yang menjadi tantangan ketiga UKM tersebut dapat dilihat pada Tabel 5, sedangkan untuk ancaman dapat dilihat pada Tabel 6. Adapun pembuatan matriks EFE memiliki langkah yang sama dengan pembuatan matriks EFI dan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 5. Tantangan Faktor Eksternal ketiga UKM

Faktor	Penjelasan
Supplier	Selama ini, ketiga UKM seringkali menerima order hanya pemesinan saja tanpa menyediakan bahan, untuk kedepan hal itu bisa direduksi dengan menyediakan bahan baku juga dengan cara bekerjasama dengan <i>supplier</i> sehingga harga lebih murah dan keuntungan bisa meningkat.
Konsumen	Selama ini, ketiga UKM hanya memiliki konsumen dalam lingkungan yang kecil sebatas dari relasi saja, sehingga masih memungkinkan ada pasar yang membutuhkan alat-alat hasil pemesinan tapi belum mengetahui identitas perusahaan ini, dan itu merupakan peluang yang sangat baik untuk dapat ditindaklanjuti.
Pemilik Mesin	Karena harga mesin yang sangat tinggi, maka sekarang ini ketiga UKM masih menyewa mesin dari pihak lain. Dalam hal ini pemilk mesin menjadi kelebihan, karena ruang untuk kerjasama relatif lebih mudah dan bisa direvisi dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama.
Sedikit Pesaing Baru	Mengingat mahalnya alat-alat dan mesin yang digunakan serta terbatasnya pihak yang memiliki mesin-mesin untuk bekerjasama menyebabkan cukup sulit untuk pesaing baru bila ingin membuat perusahaan sejenis.



Tabel 6. Ancaman Faktor Eksternal ketiga UKM

Faktor	Penjelasan
Pesaing	Untuk pesaing yang ada saat ini biasanya sudah menerapkan sistem <i>mass production</i> sehingga harga dapat ditekan seminimal mungkin.
Harga Pasar	Berbanding lurus dengan pesaing, dikarenakan pesaing sudah <i>mass production</i> , maka harga pasar pun menjadi rendah walaupun memang nilai harga sebanding dengan kualitas, artinya semakin mahal harga, maka kualitas pun semakin baik.
Teknologi	Dari sisi mesin sebenarnya perusahaan telah memiliki mesin yang cukup lengkap, namun teknologi senantiasa berkembang pesat dan bagi UKM bidang pemesinan dengan modal yang kecil sangat sulit untuk mengikuti perkembangan teknologi tersebut.
Kebijakan Pemerintah	Saat ini masih banyak alat-alat hasil pemesinan yang masuk dari luar negeri (import) terutama dari China yang memiliki harga sangat murah, dan bila pemerintah tidak memberikan kebijakan yang membatasi itu semua, maka akan menjadi penghambat bagi UKM berbasis pemesinan untuk berkembang.

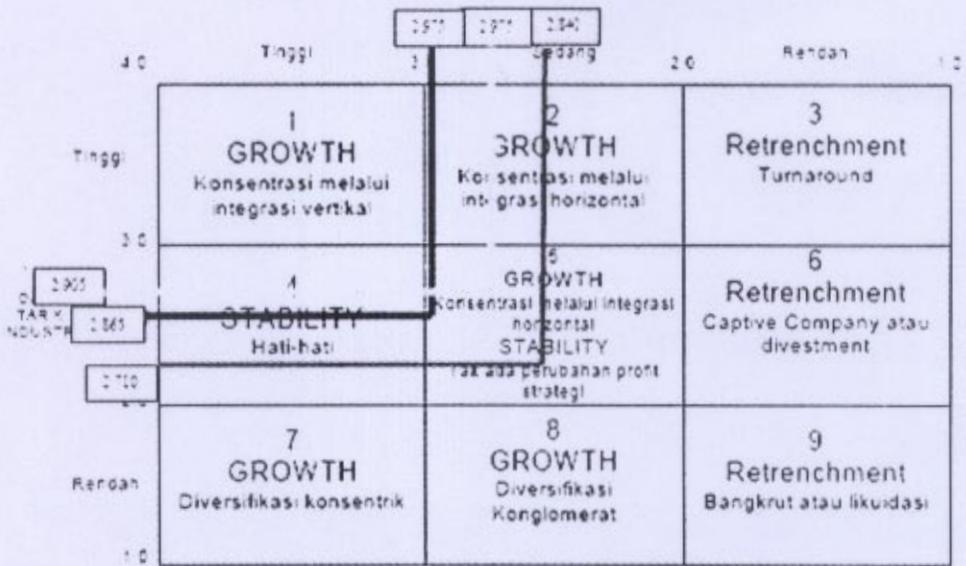
Hasil dari perhitungan matriks EFI dan EFE diplot ke dalam matriks EI untuk mengidentifikasi strategi yang tepat untuk ketiga UKM tersebut. Matriks EI dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi 3 strategi utama, yaitu: *Growth strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1,2,dan 5) upaya diversifikasi(sel 7 dan 8), *Stability* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan, dan *Retrenchment strategi* (sel 3, 6 dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan. Hasil matriks EI menunjukkan bahwa ketiga perusahaan berada pada posisi strategi *Growth* dan *Stability*. Hasil matriks EI dapat dilihat pada Gambar 1.

Tabel 7 Matriks EFE

Faktor Strategi Internal	CV.Mitra Amanah Engineering			CV.Karya Anda			CV Imuea Karesa		
	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Bobot	Rating	Bobot x Rating
<i>Peluang</i>									
Supplier	0,1	1	0,1	0,055	1	0,055	0,065	1	0,065
Konsumen	0,2	4	0,8	0,19	4	0,76	0,25	4	1
Pemilik Mesin	0,15	3	0,45	0,14	3	0,42	0,06	3	0,18
Sedikit Pesaing Baru	0,07	2	0,14	0,09	2	0,18	0,2	2	0,4
<i>Ancaman</i>									
Pesaing	0,08	2	0,16	0,165	2	0,33	0,125	2	0,25
Harga Pasar	0,175	4	0,7	0,18	4	0,72	0,115	3	0,345
Teknologi	0,165	3	0,495	0,11	3	0,33	0,085	2	0,17
Kebijakan Pemerintah	0,06	1	0,06	0,07	1	0,07	0,1	3	0,3
TOTAL	1		2,905	1		2,865	1		2,71



KEKUATAN INTERNAL BISNIS



Gambar 4.3 Matriks EI

- CV Karya Anda
- - - CV Mitra amanah Engineering
- CV Inua Karesa

Gambar 1. Matriks EI untuk ketiga UKM.

Hasil dari analisis SWOT menunjukkan strategi-strategi yang dapat diusulkan untuk perkembangan perusahaan di masa datang. Strategi-strategi tersebut meliputi SO (*Strength-Opportunities Strategy*), ST (*Strength-Threat Strategy*), WO (*Weakness-Opportunities Strategy*), dan WT (*Weakness-Threat Strategy*). Strategi-strategi yang akan diusulkan kepada perusahaan untuk menjawab tantangan di masa depan berdasarkan analisis SWOT dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8 Strategi SWOT

SO Strategies	WO Strategies
Maksimasi utilitas mesin	Membangun loyalitas konsumen
Menjaga hubungan baik dengan pemilik mesin	Meningkatkan ketepatan waktu delivery
Melakukan <i>maintenance</i> dengan baik	Renegosiasi kerjasama peminjaman mesin
Pelatihan pelayanan konsumen dan pemasaran	perluasan pasar
Pelatihan penggunaan dan <i>maintenance</i> mesin	Direct marketing
Kerjasama dengan supplier dalam pengadaan bahan baku	Penyimpanan database konsumen
Melakukan segmenting konsumen	
Menjaga Kualitas produk	
Komunikasi untuk menjalin kerjasama dengan supplier	
ST Strategies	WT Strategies
Investasi yang tepat	Mulai melakukan pemasaran lewat internet
Menerapkan harga sesuai dengan kualitas	Rekrutmen karyawan khusus delivery
Menjaga hubungan baik serta berkoordinasi dengan pemerintah	Rekrutmen karyawan khusus pemasaran
Penggajian menggunakan sistem bagi hasil	Berorganisasi dengan usaha sejenis untuk memudahkan birokrasi



Tabel 9. Tabel MPSK untuk CV. Mitra Amanah Engineering

Faktor Sub Kritis	Rating	Alternatif Strategi					
		Generik untuk keunggulan bersaing		Diversifikasi dan Nilai Tambah		Pertumbuhan Dan Stabilitas	
		As	Tas	As	Tas	As	Tas
Mesin	3	2	6	1	3	4	12
Sumber daya manusia	4	2	8	1	4	3	12
Kualitas Produk	3	4	12	2	6	1	3
Kebijakan perusahaan	3	2	6	1	3	1	3
Modal	1	3	3	2	2	4	4
Sistem Delivery	2	3	6	3	6	4	8
Kapasitas Produksi	1	1	1	1	1	4	4
Pemasaran	4	4	16	2	8	2	8
Supplier	1	2	2	4	4	1	1
Konsumen	4	4	16	3	12	1	4
Pemilik Mesin	3	2	6	1	3	4	12
Sedikit Pesaing baru	2	4	8	2	4	3	6
Pesaing	2	4	8	2	4	3	6
harga Pasar	4	4	16	2	8	2	8
Teknologi	3	4	12	1	3	3	9
Kebijakan Pemerintah	1	3	3	4	4	1	1
TOTAL			129		75		101

Strategi-strategi tersebut diuji tingkat kemenarikannya dengan menggunakan Tabel MPSK yang akan diisi oleh *owner* UKM. Tabel MPSK ini diisi sepenuhnya oleh pihak perusahaan yang bagian bagiannya terdiri dari rating yang nilainya berasal dari matriks EFI dan Matriks EFE, lalu kemudian AS (*Attractive Score*) yang nilainya terdiri dari 1 (Tidak Menarik), 2 (Agak menarik), 3 (Secara Logis Menarik), dan 4 (Sangat Menarik), lalu kemudian nilai TAS (*Total Attractiveness Score*) yang merupakan perkalian antara rating dan AS, dimana nilai total dari TAS ini akan menunjukkan tingkat ketertarikan Strategi. Contoh hasil dari analisis MPSK dapat dilihat pada Tabel 9. Rekapitulasi Tabel MPSK dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Rekapitulasi Tabel MPSK.

Perusahaan	Alternatif Strategi		
	Generik untuk keunggulan bersaing	Diversifikasi dan Nilai	Stability and Growth
CV Imuea Karesa	116	88	129
CV Mitra Amanah Engineering	129	75	101
CV Karya Anda	120	101	139

Dari hasil tabel MPSK dapat diambil kesimpulan bahwa strategi yang paling menarik untuk diterapkan perusahaan CV.Imuea Karesa dan CV.Karya Anda adalah Alternatif strategi *Stability and Growth*. Sedangkan untuk CV.Mitra Amanah Engineering alternatif strategi yang paling menarik adalah Alternatif strategi *Generik Untuk Keunggulan Bersaing*. Terdapat perbedaan kemenarikan terhadap strategi dari ketiga perusahaan yang diamati, namun mayoritas (dua perusahaan memilih strategi *stability*

and growth) sehingga bisa diambil kesimpulan UKM berbasis pemesinan cenderung memilih strategi *stability and growth*.

Dari serangkaian uji dan analisis yang telah dilakukan pada langkah sebelumnya, akhirnya dapat diketahui dari hasil analisis MPSK bahwa mayoritas dari perusahaan yang diamati tertarik untuk menggunakan strategi *Stability and Growth* untuk menjawab tantangan kedepan agar perusahaan dapat *sustainable*. Strategi terpilih yaitu strategi *Stability and Growth* (Pertumbuhan dan Stabilitas) dapat dilihat pada Gambar 2.

-
- Maksimasi utilitas mesin
 - Menjaga hubungan baik dengan pemilik mesin
 - Melakukan *maintenance* dengan baik
 - Pelatihan penggunaan dan *maintenance* mesin
 - Menjaga kualitas produk
 - Penyimpanan database konsumen/pelanggan
 - Melakukan pemasaran lewat internet
 - Rekrutmen karyawan khusus *delivery*
 - Rekrutmen karyawan khusus pemasaran
 - Penggajian menggunakan sistem bagi hasil dari profit
 - Meningkatkan ketepatan waktu *delivery*
 - Renegosiasi perjanjian peminjaman mesin

Gambar 2. Rumusan strategi pertumbuhan dan stabilitas

5. Kesimpulan

Usaha kecil Menengah (UKM) Berbasis Pemesinan masih memungkinkan untuk berkembang di masa yang akan datang, hasil Matriks Eksternal Internal menunjukkan bahwa Strategi *Stability and Growth* adalah strategi yang tepat bagi Usaha Kecil Menengah (UKM) Berbasis Pemesinan. Dua dari tiga UKM memilih cocok untuk menerapkan Strategi *Stability and Growth*, itu artinya strategi yang diusulkan dapat diterima oleh perusahaan.

6. Daftar Pustaka

- Collins C. James dan Jerri I.Porras, 1997, *Built To Last*, HarperBusiness, New York.
Wheelen, T. L. dan Hunger, J. D., (1991) "*External Strategic Factors Analysis Summary (EFAS)*". Wheelen and Hunger Associates