



**TUGAS AKHIR – TI 141501**

**PERUMUSAN STRATEGI JANGKA PENDEK DAN JANGKA  
PANJANG BAGI UMKM DI SENTRA INDUSTRI LOGAM  
NGINGAS, SIDOARJO**

RAHMA NURUL A'LIMA  
NRP 2512.100.025

DOSEN PEMBIMBING:  
Yudha Prasetyawan, S.T., M.Eng.

JURUSAN TEKNIK INDUSTRI  
Fakultas Teknologi Industri  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember  
Surabaya 2016



**FINAL PROJECT – TI 141501**

**FORMULATING SHORT TERM AND LONG TERM  
STRATEGY FOR SMES IN SENTRA INDUSTRI LOGAM  
NGINGAS, SIDOARJO**

RAHMA NURUL A'LIMA  
NRP 2512.100.025

SUPERVISOR:  
Yudha Prasetyawan, S.T., M.Eng.

INDUSTRIAL ENGINEERING DEPARTMENT  
Faculty of Industrial Technology  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember  
Surabaya 2016

# LEMBAR PENGESAHAN

PERUMUSAN STRATEGI JANGKA PENDEK DAN JANGKA PANJANG  
BAGI UMKM DI SENTRA INDUSTRI LOGAM NGINGAS, SIDOARJO

## TUGAS AKHIR

Diajukan untuk Memenuhi Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Teknik  
pada Program Studi S-1 Jurusan Teknik Industri

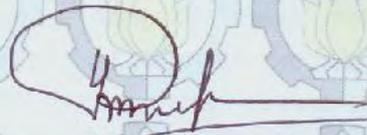
Fakultas Teknologi Industri  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya

Penulis:

**RAHMA NURUL A'LIMA**

**NRP. 2512 100 025**

Mengetahui dan menyetujui,  
Dosen Pembimbing Tugas Akhir



**Yudha Prasetyawan, S.T., M.Eng.**

NIP. 197705232000031002

**SURABAYA, JULI 2016**



# **PERUMUSAN STRATEGI JANGKA PENDEK DAN JANGKA PANJANG BAGI UMKM DI SENTRA INDUSTRI LOGAM NGINGAS, SIDOARJO**

Nama Mahasiswa : Rahma Nurul A'Lima

NRP : 2512100025

Dosen Pembimbing : Yudha Prasetyawan, S.T., M. Eng.

## **ABSTRAK**

Ditengah gempuran produk dari luar negeri dan kompetisi sengit produk dalam negeri, berada diposisi Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) menjadi tantangan tersendiri baik bagi pelaku usaha maupun pemerintah. UMKM dituntut untuk mandiri sehingga mampu meningkatkan daya saing demi bertahan hidup. Salah satu sentra industri yang masih giat bergelut didunia persaingan sejak tahun 1980-an adalah Sentra Industri Logam Ngingas yang berada di Sidoarjo, Jawa Timur. Berdasarkan hasil penilaian instrumen kemandirian UKM yang dilakukan pada 10 UMKM, hanya terdapat 1 UMKM yang memenuhi syarat kemandirian. Pada penelitian ini akan dirumuskan strategi bisnis, manufaktur, dan startegi pendukung jangka pendek dan panjang. Selain itu *exit strategy* juga disusun sebagai langkahantisipasi dalam menangani kondisi terburuk. Perumusan dilakukan menggunakan metode SWOT dengan menggabungkan faktor eksternal dan internal yang didapat dari instrumen penilaian kemandirian UKM berbasis CIMOSA. Berdasarkan *positioning*, UMKM digolongkan dalam daya saing kuat (*strong*) dan lemah (*weak*). UMKM yang berada dalam kelompok kuat memiliki jenis strategi investasi, ekspansi pasar, pengurusan perijinan, pemanfaatan teknologi informasi, perbaikan proses produksi, dan manajemen SDM. UMKM dengan posisi lemah memiliki jenis strategi pembinaan, perijinan, pemanfaatan teknologi informasi, manajemen SDM, ekspansi pasar, penguatan asosiasi, dan pengembangan produk. Harapan kepada pemerintah baik Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur atau Pemerintah Kabupaten Sidoarjo adalah untuk menciptakan iklim bisnis yang sesuai dengan strategi yang telah disusun.

**Kata Kunci : CIMOSA, Instrumen Kemandirian UKM dan Kematangan Integrasi Manufaktur, UMKM Logam, Manajemen Strategi.**

**FORMULATING SHORT TERM AND LONG TERM STRATEGY  
FOR SMES IN SENTRA INDUSTRI LOGAM NGINGAS,  
SIDOARJO**

Name : Rahma Nurul A'Lima  
NRP : 2512100025  
Supervisor : Yudha Prasetyawan, S.T., M. Eng.

**ABSTRACT**

*In the middle of battle between import products and domestic products, being Small Medium Enterprise (SME) has challenged both owner and government. SME are demanded to be independently grown to increase their competitiveness. One of the industrial clusters that have been struggling since 1980 is Sentra Industri Logam Ngingas which is located in Sidoarjo, Jawa Timur. Based on the result of the assessment instrument of independency of SMEs, it is found that there is only one form 10 SME which is qualified to be called independent. In this research, a business, manufacture, and support strategy will be formulated as short term and long term strategy. Exit strategy will also be formulated as precautions in handling the worst condition. The method used to formulate the strategy is SWOT method by combining external factor and internal factor derived from the CIMOSA based assessment instrument of independency of SMEs. By positioning all the objects, generally SMEs in Sentra Industri Logam Ngingas could be divided as two groups, strong and weak. Strong SMEs will have kind of investment strategies, market expansion, necessary permits, information and technology implementation, production process improvement, and human resource management. On the other side, weak SMEs will have kind of coaching strategies, licensing, utilization of information technology, human resources management, market expansion, strengthening the association, and product development. It is highly hoped that these strategies will be implemented by UMKM in Sentra Industri Logam Ngingas with help from Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur or Pemerintah Kabupaten Sidoarjo.*

**Keywords:** *CIMOSA, SMEs Independencies Instrument and Manufacturing Integration Maturity, SME Metal Processing, Strategic Management*

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan .....	7
1.4 Manfaat .....	7
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	8
1.6 Sistematika Penulisan .....	8
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>11</b>
2.1 Pengertian UMKM.....	11
2.2 Instrumen Penilaian Tingkat Kemandirian UKM.....	13
2.2.1 Manage Process.....	14
2.2.2 Core Process .....	14
2.2.3 Support Process .....	15
2.2.4 Perhitungan Nilai Global dan Elemen CIMOSA .....	16
2.3 Instrumen Penilaian Tingkat Kematangan Integrasi Sistem Manufaktur	21
2.4 Manajemen Strategis.....	25
2.4.1 Evaluasi Faktor Eksternal.....	27
2.4.2 Evaluasi Faktor Internal .....	29

2.4.3 Analisis dan Pilihan Strategi.....	31
2.6 <i>Process Decision Program Chart</i> .....	42
2.7 <i>Exit Strategy</i> .....	43
2.5 Model Bisnis Kanvas.....	46
<b>BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>49</b>
3.1 <i>Flowchart</i> Metodologi Pelaksanaan Penelitian.....	49
3.2 Penjelasan <i>Flowchart</i> Metodologi Pelaksanaan Penelitian.....	51
3.2.1 Tahap Identifikasi Masalah.....	51
3.2.2 Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data .....	51
3.2.3 Tahap Analisis dan Intepretasi Data .....	53
3.2.1 Tahap Penarikan Kesimpulan.....	54
<b>BAB 4 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....</b>	<b>55</b>
4.1 Evaluasi Faktor Internal .....	55
4.1.1 Penilaian Instrumen Kemandirian UKM .....	55
4.1.2 Penialaian Instrumen Kematangan Integrasi Sistem Manufaktur .....	96
4.2 Pengolahan Data Kuisisioner .....	109
4.2.1 Penilaian Total Nilai Global dan Elemen CIMOSA UMKM.....	109
4.2.2 Pengukuran Kematangan Integrasi Sistem Manufaktur UMKM .....	115
4.3 Evaluasi Faktor Eksternal.....	118
4.3.1 Kekuatan Ekonomi .....	118
4.3.2 Kekuatan Sosial, Budaya, Demografi, dan Lingkungan.....	125
4.3.3 Kekuatan Politik, Pemerintah, dan Hukum .....	126
4.3.4 Kekuatan Teknologi.....	131
4.3.5 Kekuatan Kompetitif .....	133
<b>BAB 5 ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>141</b>
5.1 Analisis Instrumen Penilaian.....	141

5.1.1 Analisis Instrumen Penilaian Kemandirian UKM .....	141
5.1.2 Analisis Instrumen Penilaian Kematangan Integrasi Sistem Manufaktur .....	144
5.2 Penyusunan Strategi.....	145
5.2.1 Identifikasi Faktor Internal.....	145
5.2.2 Identifikasi Faktor Eksternal .....	154
5.2.3 Positioning.....	156
5.2.4 Perumusan Strategi.....	158
5.2.5 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) .....	165
5.3 Analisis Strategi Jangka Pendek dan Jangka Panjang .....	189
5.3.1 Strategi Bisnis .....	189
5.3.2 Strategi Manufaktur.....	192
5.3.3 Strategi Pendukung .....	194
5.4 Analisis <i>Exit Strategy</i> .....	196
5.4.1 Opsi Exit.....	200
5.4.2 Master Exit Strategy Plan.....	205
5.4.3 Pelepasan Bisnis.....	212
5.5 Analisis <i>Business Model Canvass</i> .....	213
<b>BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>219</b>
6.1 Kesimpulan .....	219
6.2 Saran .....	222
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>223</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>227</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Perkembangan Jumlah Unit Usaha Industri Pengolahan Logam Besar dan Sedang Indonesia.....	2
Tabel 1. 2 Penilaian Tingkat Kemandirian UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas .....	5
Tabel 2. 1 Perhitungan Bobot Global.....	16
Tabel 2. 2 Penentuan Level Nilai Kemandirian UKM.....	18
Tabel 2. 3 Diagram jaring untuk Memetakan Penilaian Kemandirian UKM per Elemen CIMOSA (Jumayla, 2014) .....	21
Tabel 2. 4 Persentase untuk Level Kematangan Model SAQ.....	22
Tabel 2. 5 Contoh Format <i>Self Assessmnet Questionnaire</i> .....	23
Tabel 2. 6 Contoh Tabel Pencapaian dan Level Kematangan .....	24
Tabel 2. 7 Contoh Matiks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) untuk PT Aero Globe Indonesia .....	28
Tabel 2. 8 Contoh Matiks Evaluasi Faktor Internal Eksternal (IFE) untuk PT Aero Globe Indonesia .....	31
Tabel 2. 9 Definisi dan Contoh Strategi Alternatif.....	32
Tabel 2. 10 SWOT <i>Matrix</i> PT Aero Travel Indonesia.....	36
Tabel 2. 11 Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif dari PT Aero Travel Indonesia .....	40
Tabel 4. 1 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian <i>Manage Process</i> UD Jayatama Teknik .....	57
Tabel 4. 2 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian <i>Core Process</i> UD Jayatama Teknik.....	62
Tabel 4. 3 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian <i>Support Process</i> UD Jayatama Teknik .....	69

Tabel 4. 4 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian <i>Manage Process</i> UD Aji Batara Perkasa Mandiri.....	74
Tabel 4. 5 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian <i>Core Process</i> UD Aji Batara Perkasa Mandiri.....	79
Tabel 4. 6 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian <i>Manage Process</i> UD Aji Batara Perkasa Mandiri.....	87
Tabel 4. 7 Rekapitulasi Nilai Kemandirian UKM Logam di Sentra Industri Logam Ngingas.....	93
Tabel 4. 8 Rekap Kuisisioner Kriteria Produktivitas 1 .....	97
Tabel 4. 9 Rekap Kuisisioner Kriteria Produktivitas 2 .....	98
Tabel 4. 10 Rekap Kuisisioner Kriteria Produktivitas 3 .....	100
Tabel 4. 11 Rekap Kuisisioner Kriteria Produktivitas 4 .....	101
Tabel 4. 12 Rekap Kuisisioner Kriteria Kualitas 1 .....	102
Tabel 4. 13 Rekap Kuisisioner Kriteria Kualitas 2 .....	103
Tabel 4. 14 Rekap Kuisisioner Kriteria Biaya .....	104
Tabel 4. 15 Rekap Kuisisioner Kriteria <i>Delivery &amp; Transfer</i> .....	105
Tabel 4. 16 Rekap Kuisisioner Kriteria <i>Safety</i> .....	105
Tabel 4. 17 Rekap Kuisisioner Kriteria Moral.....	106
Tabel 4. 18 Rekapitulasi Penilaian Instrumen Kematangan Integrasi Sistem Manufaktur dari 10 UMKM Amatan .....	108
Tabel 4. 19 Nilai Global UD Jayatama Teknik .....	109
Tabel 4. 20 Nilai Elemen UD Jayatama Teknik.....	111
Tabel 4. 21 Rekapitulasi Nilai Kemandirian Global dan Elemen CIMOSA dari 10 UMKM Amatan.....	113
Tabel 4. 22 Rekapitulasi Nilai Kematangan Per Kriteria UD Jayatama Teknik .	115
Tabel 4. 23 Rekapitulasi Nilai Kematangan dari 10 UMKM Amatan .....	117
Tabel 4. 24 Realisasi dan Perkiraan Suku Bunga Pinjaman Bank Indonesia Bulan Maret-Agustus 2016 .....	121
Tabel 4. 25 Rekapitulasi Nilai Kepentingan dan Peringkat Faktor Eksternal ....	139
Tabel 5. 1 Kekuatan dari UD Jayatama Teknik.....	147
Tabel 5. 2 Kelemahan dari UD Jayatama Teknik.....	147

Tabel 5. 3 Rekapitulasi Nilai Faktor Internal dari UD Jayatama Teknik .....	149
Tabel 5. 4 Kekuatan dari UD Aji Batara Perkasa Mandiri .....	150
Tabel 5. 5 Kelemahan dari UD Aji Batara Perkasa Mandiri.....	152
Tabel 5. 6 Rekapitulasi Nilai Faktor Internal dari UD Aji Batara Perkasa Mandiri .....	152
Tabel 5. 7 Rekapitulasi <i>Internal Factor Evaluation Score</i> dari Kesepuluh UMKM Amatan .....	153
Tabel 5. 8 Nilai Tertimbang Faktor Eksternal untuk UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas .....	155
Tabel 5. 9 Rekapitulasi Nilai Faktor Eksternal dari UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas .....	156
Tabel 5. 10 Rekapitulasi Nilai Faktor Internal dan Eksternal untuk Tiap UMKM .....	157
Tabel 5. 11 Faktor Internal yang Akan Digunakan dalam Penyusunan Strategi	159
Tabel 5. 12 Matriks TOWS strategi SOT untuk <i>Manage Process</i> .....	160
Tabel 5. 13 Matriks TOWS strategi SOT untuk <i>Core Process</i> .....	161
Tabel 5. 14 Matriks TOWS strategi SOT untuk <i>Support Process</i> .....	162
Tabel 5. 15 Matriks TOWS strategi WOT untuk <i>Manage Process</i> .....	163
Tabel 5. 16 Matriks TOWS strategi WOT untuk <i>Core Process</i> .....	164
Tabel 5. 17 Matriks TOWS strategi WOT untuk <i>Support Process</i> .....	165
Tabel 5. 18 Pengelompokan Strategi SO .....	166
Tabel 5. 19 QSPM untuk Strategi SO .....	173
Tabel 5. 20 Pengelompokan Strategi WO.....	179
Tabel 5. 21 QSPM untuk Strategi WO .....	185
Tabel 5. 22 Strategi Bisnis Jangka Pendek .....	190
Tabel 5. 23 Strategi Bisnis Jangka Panjang .....	191
Tabel 5. 24 Strategi Manufaktur Jangka Pendek .....	192
Tabel 5. 25 Strategi Manufaktur Jangka Panjang .....	193
Tabel 5. 26 Strategi Pendukung Jangka Pendek .....	195
Tabel 5. 27 Strategi Pendukung Jangka Panjang .....	196
Tabel 5. 28 Kualifikasi Kunci untuk <i>Exit Strategy</i> .....	201

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Grafik Proyeksi Produksi dan Konsumsi Besi dan Baja Tahun 2014 (Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2014).....	1
Gambar 1. 2 Proses Produksi Manual dan Usia Mesin Menyebabkan Produk Sulit Memenuhi Standar Kualitas Perusahaan Besar.....	6
Gambar 2. 1 Alur Penulisan Tinjauan Pustaka .....	11
Gambar 2. 2 Pendekatan Bisnis Proses CIMOSA .....	13
Gambar 2. 3 Model Perhitungan Penilaian per Elemen CIMOSA .....	20
Gambar 2. 4 Contoh Grafik Kematangan Kriteria .....	25
Gambar 2. 5 Model Koprehensif Manajemen Strategis .....	26
Gambar 2. 6 SWOT Map .....	34
Gambar 2. 7 Contoh Process Decision Program Diagram.....	43
Gambar 2. 8 Overview Perencanaan <i>Exit Strategy</i> .....	45
Gambar 2. 9 <i>Business Model Canvass</i> .....	47
Gambar 3. 1 <i>Flowchart</i> Metodologi Pelaksanaan Penelitian.....	49
Gambar 4. 1 Grafik Kematangan Kriteria untuk UD Jayatama Teknik.....	107
Gambar 4. 3 Tingkat Inflasi (Indeks Harga Konsumen) Berdasarkan Perhitungan Inflasi Tahunan dan Perkiraan Tingkat Inflasi Bulan Maret-Agustus 2016 .....	122
Gambar 4. 4 Fluktuasi Nilai Rupiah Terhadap Dollar 18 Tahun Terakhir .....	124
Gambar 4. 5 Website BPPT Kabupaten Sidoarjo yang Menyediakan Jasa Perijinan Online Disertai oleh Layanan Ijin Paket .....	129
Gambar 4. 6 Alur Penerapan ISO BPPT Sidoarjo .....	130
Gambar 5. 1 Diagram Jaring Pemetaan Nilai Kemandirian UMKM Amatan ....	143
Gambar 5. 2 SWOT Map <i>Positioning</i> UMKM Amatan di Sentra Industri Logam Ngingas .....	158
Gambar 5. 3 Kondisi Daya Saing Lemah.....	198

Gambar 5. 4 Kondisi Penurunan Perkembangan Pasar .....	199
Gambar 5. 5 Kondisi yang Tepat untuk Melaksanakan <i>Exit Strategy</i> bagi UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas .....	201
Gambar 5. 6 Kemungkinan Pemilihan Opsi <i>Exit Strategy</i> .....	205
Gambar 5. 7 Prosedur Penutupan UMKM .....	213
Gambar 5. 8 Bisnis Model Kanvas untuk UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas .....	214

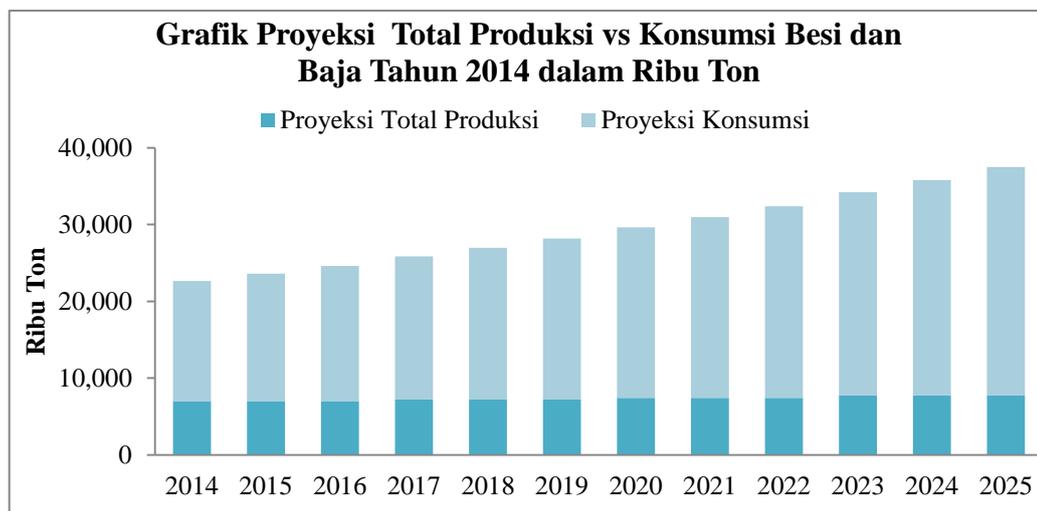
# BAB 1

## PENDAHULUAN

Bab ini akan membahas latar belakang dari dilaksanakan penelitian, perumusan masalah, tujuan dari diadakannya penelitian, mafaat yang didapat dari penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan dari laporan penelitian.

### 1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan negara dengan jumlah penduduk keempat terbesar didunia. Jumlah penduduk Indonesia yang diperkirakan mencapai 258.705.000 jiwa (BPS, 2016) merupakan pasar sekaligus sumber daya manusia yang potensial bagi pertumbuhan bisnis. Peluang ini menjadikan Indonesia sebagai target utama pengembangan bisnis baik jasa maupun manufaktur. Salah satu sektor manufaktur yang diprediksikan mengalami permintaan yang tinggi adalah sektor pengolahan logam. Hal tersebut dapat dibuktikan melalui grafik proyeksi total produksi dibandingkan dengan konsumsi baja nasional pada Gambar 1.1.



**Gambar 1. 1 Grafik Proyeksi Produksi dan Konsumsi Besi dan Baja Tahun 2014 (Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2014)**

Gambar 1.1 merupakan grafik proyeksi perbandingan total produksi dan konsumsi besi dan baja nasional untuk jenis *scrap* dan *sponge*. Konsumsi didefinisikan sebagai kegiatan mengolah besi dan baja menjadi barang jadi atau setengah jadi. Produksi didefinisikan sebagai kegiatan pembuatan besi dan baja jenis *scrap* dan *sponge*. Besi dan baja sendiri merupakan bahan baku utama dalam industri pengolahan logam. Proyeksi tersebut menunjukkan bahwa potensi pertumbuhan tingkat konsumsi baja nasional terus meningkat. Sementara itu, proyeksi produksi tidak mengalami peningkatan secara signifikan sehingga tidak mampu memenuhi pertumbuhan konsumsi. *Gap* tersebut akan menimbulkan ketidak seimbangan antara *supply* dan *demand* (defisit). Oleh karena itu, investasi besar-besaran diramalkan akan terjadi untuk menutupi *gap* antara konsumsi dan produksi baja.

Peningkatan konsumsi logam akan menimbulkan persaingan ketat antar pengusaha pengolahan logam. Para pelaku industri pengolahan logam akan berlomba-lomba untuk memproduksi barang dengan biaya serendah-rendahnya dengan kualitas yang baik. Pada poin ini, pemodal besar dapat lebih mudah memenangkan persaingan pasar. Tabel 1.1 menunjukkan perkembangan jumlah unit usaha industri pengolahan logam besar dan sedang pada tahun 2010 hingga 2013. Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa 6 dari 9 industri yang digolongkan mengalami peningkatan jumlah unit usaha. Besar kemungkinan bahwa dengan jumlah industri ini akan terus mengalami peningkatan hingga tahun-tahun berikutnya.

**Tabel 1. 1 Perkembangan Jumlah Unit Usaha Industri Pengolahan Logam Besar dan Sedang Indonesia**

KBLI	Jenis Industri	2010	2011	2012	2013	Trend
25119	Industri barang dari logam siap pasang untuk konstruksi lainnya	23	25	25	25	2,53%
25120	Industri tangki, tandon air dan wadah dari logam	43	35	41	50	6,30%
25910	Industri penempaan, pengepresan, pencetakan dan pembentukan logam; metalurgi bubuk	50	50	50	54	2,34%

**Tabel 1. 1 Perkembangan Jumlah Unit Usaha Industri Pengolahan Logam Besar dan Sedang Indonesia (lanjutan)**

KBLI	Jenis Industri	2010	2011	2012	2013	Trend
25920	Jasa industri untuk berbagai pengerjaan khusus logam dan barang dari logam	92	98	95	103	3,13%
25940	Industri ember, kaleng, drum dan wadah sejenis dari logam	64	69	67	63	-0,76%
25992	Industri peralatan dapur dan peralatan meja dari logam	105	92	97	96	-2,14%
25993	Industri keperluan rumah tangga dari logam bukan peralatan dapur dan peralatan meja	22	24	27	22	1,18%
25995	Industri lampu dari logam	12	12	10	9	-9,93%
25999	Industri barang logam lainnya ytdl	74	83	91	86	5,58%

Sumber: Kementerian Perindustrian (2014)

Pelaku industri besar dan sedang mungkin memiliki jumlah yang tidak terlalu banyak bila dibandingkan dengan industri kecil dan menengah. Namun keterbatasan modal menjadikan posisi industri pengolahan logam kecil dan menengah sulit bersaing dengan industri besar dan sedang. Beberapa industri kecil pengolahan logam yang ada di Indonesia adalah Sentra Industri Logam Ceper dan Tegal, Jawa Tengah, Industri Kecil Menengah (IKM) Logam Pasuruan, Jawa Timur, dan Sentra Industri Logam Ngingas, Sidoarjo, Jawa Timur.

Dari beberapa sentra industri logam yang telah disebutkan, Sentra Industri Logam Ngingas merupakan sentra industri yang patut mendapat sorotan. Hal ini berkaitan dengan ambisi Kabupaten Sidoarjo sebagai Kota UKM Indonesia serta argument dari pelaku usaha tentang kurangnya dukungan dari pemerintah. Menurut Artono (2014), salah satu pelaku UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas, dukungan terhadap industri logam yang ada di Indonesia masih sangat kurang. Bantuan ini sangat diperlukan dalam bentuk subsidi dan bantuan ekspor. Harapan tercapainya kejayaan masa lalu ditengah era persaingan ketat menjadi motivasi bagi pelaku usaha untuk mandiri dalam meningkatkan daya saing.

Berdirinya Sentra Industri Logam di Desa Ngingas, Sidoarjo, dimulai dengan dibangunnya pabrik gula di Jawa Timur yang membutuhkan komponen

suku cadang dan perawatan mesin-mesin pengolahan gula. Selain menyediakan komponen suku cadang, Sentra Industri Logam Ngingas berkembang menjadi produsen alat rumah tangga berbasis besi seperti cangkul, sabit, clurit dan lainnya. Pada tahun 1980-an produk yang dihasilkan berkembang menjadi alat pengupas kopi, mesin pemotong singkong, mesin perontok padi, oven kerupuk, dan komponen-komponen konstruksi bangunan. Pada tahun 1990-an, diversifikasi berkembang hingga menciptakan produk komponen dan aksesoris sepeda motor yang tidak memerlukan tingkat kepresisian dan akurasi yang tinggi. Saat ini, variasi produk yang dihasilkan antara lain: suku cadang sepeda motor, kompor minyak tanah dan kompor gas, alat-alat listrik, alat pertanian, suku cadang mesin tekstil, suku cadang mesin industri plastik dan logam, *injection mold*, *blow mold*, dan lain-lain (Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian, Perdagangan, ESDM Kabupaten Sidoarjo, 2015).

Sebagai langkah memetakan kondisi usaha, penilaian kemandirian UKM yang berdasarkan pada *Computer Integrated Manufacturing for Open System Architecture* (CIMOSA) dilakukan kepada 10 UKM yang berada di Sentra Industri Logam Ngingas. Dari hasil penilaian 10 UMKM yang diamati hanya satu UMKM yang memenuhi kriteria mandiri. Makna dari kemandirian sendiri adalah bahwa UMKM tersebut tidak memerlukan pembinaan, mampu bersaing dengan kompetitor, dan mampu menyeimbangkan antara aspek manajerial, operasional, dan pendukung dalam menjalankan bisnisnya (Jumayla, 2014). Oleh karena itu, UMKM dikatakan mandiri bila memiliki nilai kemandirian  $>62,5\%$  dan tidak ada nilai  $<2$  pada tiap kriterianya.

**Tabel 1. 2 Penilaian Tingkat Kemandirian UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas**

Elemen CIMOSA	UD Jayatama Teknik	UD APB Mandiri	UD Trilaksana Mandiri	UD Rukun Makmur	UD KSPRO	UD Karya Jaya	UD Borneo Putra	UD Elang Jagad	UD Lancar Jaya	UD NH
SD	46%	86%	72%	18%	71%	32%	67%	82%	57%	73%
SS	61%	94%	41%	41%	56%	38%	63%	85%	48%	64%
DB	55%	100%	71%	76%	68%	55%	43%	68%	61%	61%
DP	39%	94%	53%	31%	69%	44%	80%	75%	80%	83%
GD	41%	97%	57%	42%	50%	70%	47%	60%	44%	68%
FO	52%	99%	50%	41%	51%	58%	71%	66%	67%	67%
SP	75%	100%	75%	75%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
HR	57%	74%	60%	38%	71%	55%	81%	53%	77%	50%
FP	46%	94%	56%	23%	77%	78%	78%	63%	100%	71%
IT	13%	100%	65%	32%	13%	55%	33%	33%	30%	13%
MP	66%	100%	67%	48%	48%	48%	93%	84%	48%	66%
<b>Nilai Kemandirian</b>	<b>49%</b>	<b>95%</b>	<b>57%</b>	<b>39%</b>	<b>59%</b>	<b>56%</b>	<b>67%</b>	<b>70%</b>	<b>63%</b>	<b>68%</b>
<b>Mandiri</b>	x	√	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>Nilai ≥2</b>	x	√	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>Nilai ≥6.25%</b>	x	√	x	x	x	x	√	√	√	√

Tabel 1.2 menunjukkan hasil penilaian tingkat kemandirian UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas. Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa hanya UD Aji Batara Perkasa Mandiri memenuhi kriteria kemandirian. UD Borneo Putra, UD Elang Jagad, UD Lancar Jaya, dan UD NH memiliki nilai kemandirian >62,5% namun masih terdapat nilai <2 pada beberapa kriteria yang dimiliki. Dari nilai tiap elemen CIMOSA, terlihat beberapa nilai yang terlihat berbeda secara signifikan antar UMKM dengan skor kemandirian yang tinggi dan rendah. UMKM dengan skor tinggi mampu merumuskan visi, misi, dan strategi secara baik, melakukan pengembangan produk, memanfaatkan teknologi informasi dalam menjalankan bisnis, dan mampu memajemen keuangan perusahaan dengan baik.

Dalam studi peningkatan inovasi dan keterkaitan antar aktor di Sentra Industri Logam Ngingas, Herawati (2014) mengatakan bahwa secara umum ada anggapan bahwa membangun kaitan dengan perusahaan besar itu cukup sulit karena pengusaha UMKM di Sentra Industri Ngingas kesulitan mengikuti standar yang ditetapkan oleh perusahaan besar. Proses permesinan yang masih konvensional dan sistem industri padat karya menyebabkan kualitas produk tidak dapat memenuhi standar perusahaan seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.3.

Salah satu pemilik UMKM menyatakan bahwa dalam 10 tahun hampir belum melakukan investasi dalam bentuk mesin. Keterbatasan modal serta anggapan bahwa dengan pelanggan yang ada sudah cukup untuk menjalankan bisnis menjadikan bisnis berada dalam kondisi statis selama bertahun-tahun.



**Gambar 1. 2 Proses Produksi Manual dan Usia Mesin Menyebabkan Produk Sulit Memenuhi Standar Kualitas Perusahaan Besar**

Dengan latar belakang tersebut, pada penelitian ini akan diajukan rancangan strategi jangka panjang, pendek, dan *exit strategy* untuk strategi bisnis, strategi manufaktur, dan strategi pendukung bagi UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas. Instrumen penilaian kemandirian UMKM yang berdasar pada CIMOSA digunakan sebagai penilaian tingkat kemandirian dan kematangan integrasi sistem manufaktur UMKM. Adanya rancangan strategi ini diharapkan mampu meningkatkan daya saing bagi UMKM logam di Ngingas dalam menghadapi persaingan global. Hasil penelitian ini juga diharapkan membantu pemerintah untuk mewujudkan visi dari Rencana Strategis Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur yaitu menjadikan Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah (KUMKM) sehat dan kuat (Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Timur, 2015). Harapan kedepannya, strategi ini dapat menjadi sasaran dalam pengembangan UMKM.

Apabila UMKM berhasil meningkatkan kemandirian dari usahanya, maka harapan pemenuhan *order* yang sesuai dengan keinginan pelanggan dapat diwujudkan. Adanya rencana untuk membangun mini plant pengolahan komoditas

perkebunan unggulan di Kecamatan Ngancar, Kediri, dapat menjadi peluang bisnis. Peluang bisnis yang diciptakan dapat berupa penyediaan bahan dasar bangunan pabrik, pembuatan mesin dan penyediaan suku cadang mesin produksi, serta penyediaan suku cadang kendaraan produksi.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Permasalahan yang akan dibahas pada penelitian ini adalah bagaimana merancang strategi bisnis, strategi manufaktur, dan strategi pendukung jangka panjang, jangka pendek, dan *exit strategy* dalam rangka meningkatkan daya saing bagi UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas.

## **1.3 Tujuan**

Berdasarkan permasalahan diatas, maka tujuan diadakannya penelitian ini adalah:

1. Mengimplementasikan instrumen penilaian tingkat kemandirian dari UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas.
2. Mengimplementasikan instrumen penilaian tingkat kematangan integrasi sistem manufaktur dari UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas.
3. merancang strategi bisnis jangka panjang dan jangka pendek bagi UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas.
4. Merancang strategi manufaktur jangka panjang dan jangka pendek bagi UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas.
5. Merancang strategi pendukung jangka panjang dan jangka pendek bagi UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas.
6. Merancang *exit strategy* bagi UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas.

## **1.4 Manfaat**

Manfaat yang didapat dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Membantu mengembangkan usaha dan daya saing UKM logam di Sidoarjo.

2. Membantu mewujudkan Rencana Strategis Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur.

### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian ini dibagi menjadi batasan dan asumsi. Berikut ini adalah batasan-batasan penelitian:

1. UMKM yang diamati adalah UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas, Sidoarjo.
2. Proses formulasi strategi yang dilakukan meliputi proses audit internal, audit eksternal, serta merumuskan, mengevaluasi, dan memilih strategi.
3. Audit eksternal dilakukan via wawancara dengan pihak LPB Mitra Bersama.

Sementara itu, berikut ini adalah asumsi yang digunakan selama penelitian berlangsung

1. Tidak ada aktivitas investasi signifikan baru pada aset UMKM selama penelitian berlangsung
2. Tidak ada perubahan proses bisnis pada UMKM selama penelitian berlangsung.
3. Data hasil wawancara yang digunakan pada penilaian instrumen integrasi sistem manufaktur UMKM merepresentasikan *availability*, *performance*, *defect rate by Quality Control*, serta *defect rate by customer*.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan laporan ini terdiri dari 6 bab. Berikut ini adalah uraian dari masing-masing bab.

## **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan dibahas mengenai latar belakang dari penelitian, perumusan permasalahan, tujuan dari penelitian, manfaat yang dapat didapat dari

penelitian, ruang lingkup penelitian yang meliputi batasan dan asumsi, serta sistematika penulisan penelitian.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dibahas teori-teori yang mendasari dan mendukung penelitian. Literatur yang diambil dari beberapa sumber, antara lain buku, jurnal, *website*, *ebook*, dan literatur pendukung lainnya.

## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan dibahas langkah-langkah yang dilakukan dalam pelaksanaan penelitian. Langkah-langkah penelitian dibagi menjadi tiga bagian, yaitu tahap persiapan, tahap pengumpulan dan pengolahan data, serta tahap analisis dan penarikan kesimpulan.

## BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini akan dicantumkan data yang telah dikumpulkan pada saat penelitian serta dilakukan pengolahan data yang ada.

## BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai analisis dari data yang telah diolah pada bab sebelumnya. Dari analisis ini akan didapatkan strategi bisnis, strategi manufaktur, dan strategi pendukung jangka panjang, jangka pendek, dan *exit strategy* bagi UKM logam yang ada di Sidoarjo.

## BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

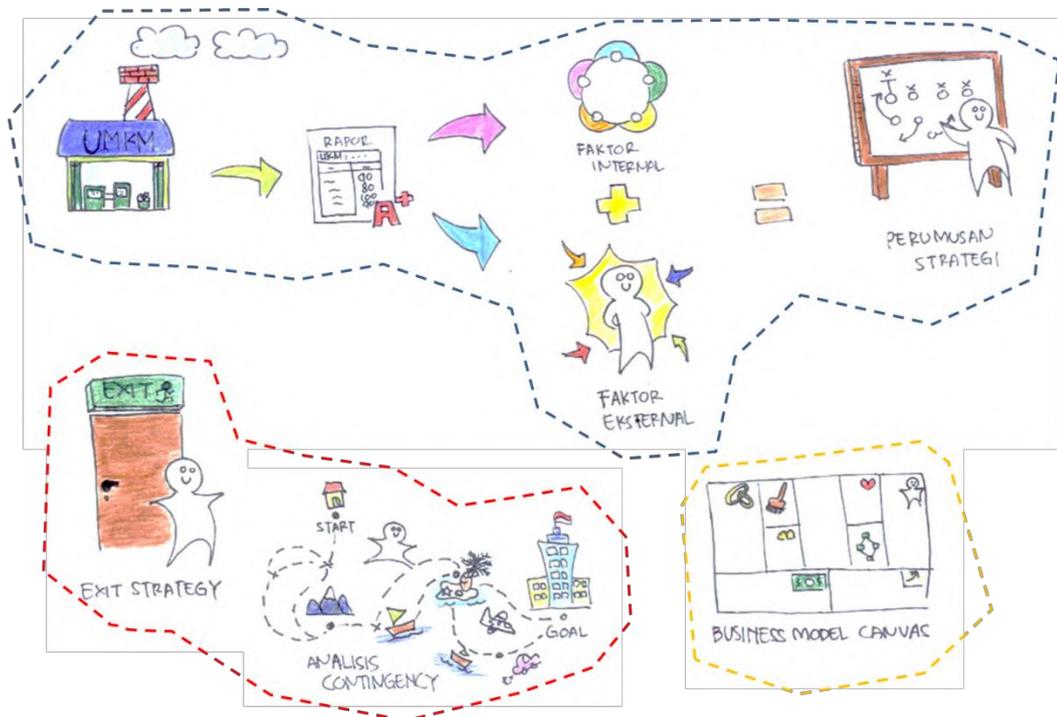
Pada bab ini akan dibahas kesimpulan dari data yang dianalisis dan akan diberikan saran-saran yang diberikan untuk UKM logam yang ada di Sidoarjo.

**(Halaman ini sengaja dikosongkan)**

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan membahas teori-teori yang menjadi landasan yang mendasari penelitian. Tinjauan pustaka yang akan dibahas pada bab ini adalah pengertian dari UMKM, Instrumen Penilaian Tingkat Kemandirian UKM, Instrument Tingkat Kematangan Integrasi Sistem Manufaktur, manajemen strategis, *Business Model Canvas*, analisis resiko, dan *exit strategy*.



**Gambar 2. 1 Alur Penulisan Tinjauan Pustaka**

Gambar 2.1 menunjukkan alur penulisan tinjauan pustakan yang dimulai dengan

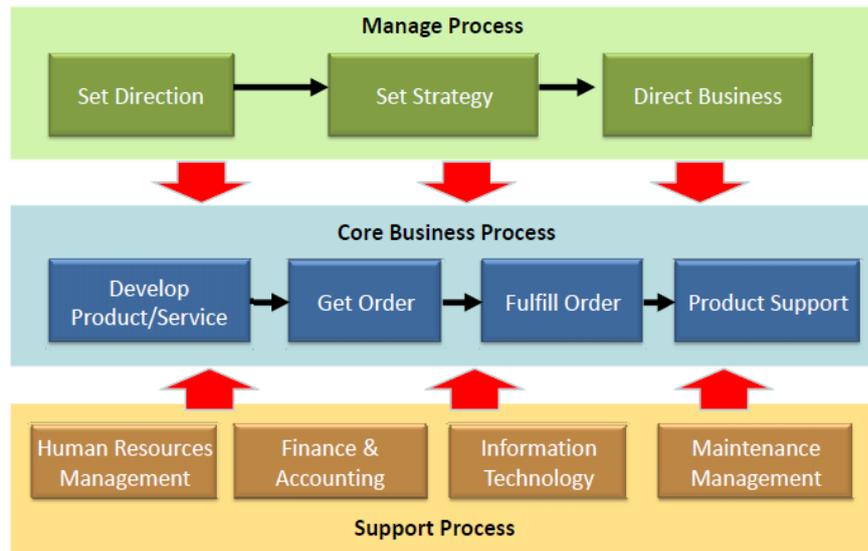
#### 2.1 Pengertian UMKM

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 UMKM memiliki definisi sebagai berikut:

1. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria. Kriteria yang dimaksud yakni:
  - a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
  - b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).
2. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria. Kriteria yang dimaksud yakni :
  - a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
  - b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).
3. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur yakni:
  - a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,00 (lima ratus juta`rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau

- b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

## 2.2 Instrumen Penilaian Tingkat Kemandirian UKM



**Gambar 2. 2 Pendekatan Bisnis Proses CIMOSA (Anityasari, 2010)**

Instrumen Penilaian Tingkat Kemandirin UKM merupakan instrumen penilaian yang didasarkan oleh elemen-elemen yang terdapat pada *Computer Integrated Manufacturing for Open System Architecture* (CIMOSA). CIMOSA sendiri merupakan sebuah model integrasi bisnis yang mengintegrasikan hubungan antar divisi untuk mencapai tujuan bersama. Gambar 2.1 merupakan gambar dari bisnis proses CIMOSA. CIMOSA dibagi menjadi tiga bagian yang terkait satu antar lain, yaitu *manage process*, *core process*, dan *support process*.

Instrumen ini dirancang khusus untuk menilai UMKM yang mana sangat berbeda dengan perusahaan besar. Instrumen penilaian diwujudkan sebagai *Self Assessment Questionnaire* (SAQ). Dalam kuisisioner penilaian, dicantumkan kriteria tiap penilaian yang dirancang dengan menggunakan skala likert. Tiap nilai telah diberi penjelasan yang cukup jelas untuk menghindari kerancuan. Penilaian akhir dari instrumen kemandirian ini akan dibagi menjadi dua, pertama penilaian kemandirian secara umum yang didapat dari nilai global, dan penilaian tiap

elemen CIMOSA untuk mengetahui elemen mana yang sudah baik serta elemen mana yang perlu diperbaiki.

### **2.2.1 Manage Process**

*Manage process* berisi tentang proses-proses inti untuk mengawali sebuah bisnis. *Manage process* terdiri dari penyusunan tujuan perusahaan (*set direction*), penyusunan strategi untuk mencapai tujuan (*set strategy*), dan implementasi strategi secara langsung pada bisnis (*direct business*).

#### *1. Set Strategy*

- a. Kejelasan visi misi yang disusun oleh UKM
- b. Pemahaman esensi visi misi oleh seluruh pemangku kepentingan internal (karyawan, supervisor, dan direksi)

#### *2. Set Direction*

- a. Mampu mendefinisikan posisi perusahaan dengan analisa SWOT
- b. Kemampuan UKM dalam menyusun strategi
- c. UKM memiliki master strategi untuk tetap menjaga persaingan dengan kompetitor

#### *3. Direct Business*

- a. Kejelasan struktur organisasi
- b. Peran orang yang menduduki struktur organisasi
- c. Pemahaman mengenai legalitas usaha
- d. Kepemilikan izin usaha
- e. Kepemilikan hubungan kerjasama

### **2.2.2 Core Process**

*Core process* terdiri dari bagaimana mengembangkan produk yang diinginkan oleh pelanggan (*develop product*), bagaimana mendapatkan pesanan (*get order*), bagaimana cara memenuhi pesanan (*fulfill order*), dan bagaimana menjaga hubungan dengan pelanggan (*support product*).

#### *1. Develop Product*

- a. Fase Pengembangan Produk
- b. Identifikasi pengembangan produk

- c. Memiliki *roadmap* pengembangan produk
  - d. Metode pengembangan produk
2. *Get Order*
- a. Mampu menentukan dan menjelaskan target pasar
  - b. Identifikasi perilaku dan keinginan konsumen untuk menjaga pelayanan
  - c. Memastikan produk dan pelayanan karyawan sesuai dengan standar kualitas yang ditentukan
  - d. Mempelajari komplain dari konsumen
  - e. Ketanggapan dalam membaca suara konsumen
  - f. Manajemen pemasaran
  - g. Daya saing
3. *Fulfill Order*
- a. Pemahaman mengenai sistem produksi
  - b. Pemilihan *supplier*
  - c. Melakukan penjadwalan produksi
  - d. Teknik dan tata cara kerja
  - e. *Continuous Improvement*
  - f. K3
  - g. *Quality Control*
  - h. Strategi *Supply Chain*
4. *Support Product*
- a. Pelayanan kepuasan konsumen

### 2.2.3 *Support Process*

Pada bagian *support process*, terdiri dari pengelolaan pekerja (*human relationship process*), pengelolaan keuangan (*finance process*), pengelolaan informasi dan teknologi (*information and technology process*), dan pengelolaan aset pabrik (*maintenance process*).

- 1. *Human Resources Management*
  - a. *Recruitment*
  - b. *Training*

- c. Memberlakukan bonus/hadiah
  - d. *Performance appraisal (PA)*
  - e. Upah dan jam kerja
2. *Finance and Accounting*
- a. Neraca Keseimbangan (*Balance sheet*)
  - b. Perhitungan pendapatan (*The Income Statement*)
  - c. Perhitungan aliran kas (*Statement of Cash Flow*)
  - d. Menghitung Finansial Kedepan/Peramalan Finansial (*Creating Projected Financial Statement*)
  - e. Menghitung Rasio Keuangan
  - f. Menghitung *Break-Event Point*
  - g. Dokumentasi Laporan Keuangan
  - h. Pemahaman laporan keuangan
3. *Information Technology*
- a. Menggunakan IT dalam proses bisnis
4. *Maintenance Management*
- a. Kepemilikan *maintenance management*

#### 2.2.4 *Perhitungan Nilai Global dan Elemen CIMOSA*

Dalam mendapatkan nilai kemandirian global dan tiap elemen CIMOSA, dibutuhkan nilai bobot dari masing-masing elemen. Nilai dari masing-masing elemen tersebut akan berkontribusi terhadap nilai kemandirian dari UMKM. Bobot dari masing-masing elemen CIMOSA akan di tunjukkan pada Tabel 2.1.

**Tabel 2. 1 Perhitungan Bobot Global**

	Bobot A	Bobot B	Bobot C	Bobot D	Bobot Global
<i>Manage Process</i>	0.265	SD 0.43	SD 1 0.448	SD 1.1 0.622	0.031753
			SD 2 0.553	SD 1.2 0.378	0.019297
		SS 0.401	SS 2.1 1	0.062900	
			SS 1.1 0.669	0.027441	
			SS 1.2 0.331	0.013577	
			SS 2.1 0.257	0.008220	
		SS 2.2 0.743	0.023765		

**Tabel 2. 1 Perhitungan Bobot Global (lanjutan)**

	Bobot A	Bobot B	Bobot C		Bobot D	Bobot Global						
<i>Core Process</i>	0.548	DB	0.169		SS 3.1	0.452	0.015034					
				SS 3	0.313	SS 3.2	0.331	0.011009				
						SS 3.3	0.217	0.007218				
						DB 1.1	0.133	0.000584				
						DB 1	0.098	DB 1.2	0.496	0.002177		
								DB 1.3	0.371	0.001628		
						DB 2	0.429	DB 2.1	1	0.019213		
						DB 3	0.143	DB 3.1	1	0.006404		
						DB 4	0.121	DB 4.1	1	0.005419		
						DB 5	0.2	DB 5.1	1	0.009360		
		DP	0.193			DP 1	0.244	DP 1.1	1	0.025806		
						DP 2	0.348	DP 2.1	0.517	0.019029		
								DP 2.2	0.483	0.017777		
						DP 3	0.225	DP 3.1	1	0.023797		
								DP 4.1	0.254	0.004916		
								DP 4.2	0.161	0.003116		
								DP 4	0.183	DP 4.3	0.291	0.005632
										DP 4.4	0.098	0.001897
										DP 4.5	0.196	0.003794
						GO	0.32			GO 1	0.124	GO 1.1
		GO 2	0.128	GO 2.1	0.696					0.015622		
				GO 2.2	0.304					0.006824		
		GO 3	0.28	GO 3.1	1					0.049101		
		GO 4	0.118	GO 4.1	1					0.020692		
		GO 5	0.105	GO 5.1	1					0.018413		
		GO 6	0.114	GO 6.1	1					0.019991		
GO 7	0.131	GO 7.1	1	0.022972								
FO	0.402			FO 1	0.132					FO 1.1	1	0.029079
				FO 2	0.091					FO 2.1	1	0.020047
				FO 3	0.082					FO 3.1	1	0.018064
										FO 4.1	0.283	0.010224
				FO 4	0.164					FO 4.2	0.578	0.020882
										FO 4.3	0.139	0.005022
				FO 5	0.097					FO 5.1	1	0.021369
				FO 6	0.074					FO 6.1	1	0.016302
SP	0.085			FO 7	0.252	FO 7.1	1	0.055515				
				FO 8	0.108	FO 8.1	1	0.023792				
				SP 1	1	SP 1.1	1	0.046580				
				HR	0.327			HR 1	0.165	HR 1.1	1	0.010090
HR 2	0.256	HR 2.1	1					0.015654				
HR 3	0.11	HR 3.1	1					0.006726				
<i>Support Process</i>	0.187											

**Tabel 2. 1 Perhitungan Bobot Global (lanjutan)**

Bobot A	Bobot B	Bobot C	Bobot D	Bobot Global			
		HR 4	0.257	HR 4.1	1	0.015715	
		HR 5	0.212	HR 5.1	1	0.012964	
		FP 1	0.083	FP 1.1	1	0.004392	
		FP 2	0.101	FP 2.1	1	0.005345	
		FP 3	0.173	FP 3.1	1	0.009155	
	FP	0.283	FP 4	0.13	FP 4.1	1	0.006880
		FP 5	0.123	FP 5.1	1	0.006509	
		FP 6	0.166	FP 6.1	1	0.008785	
		FP 7	0.11	FP 7.1	1	0.005821	
		FP 8	0.114	FP 8.1	1	0.006033	
	IT	0.213	IT 1	0.399	IT 1.1	1	0.015893
		IT 2	0.107	IT 2.1	1	0.004262	
		IT 3	0.317	IT 3.1	1	0.014777	
		IT 4	0.123	IT 4.1	1	0.004899	
	MP	0.177	MP 1	0.344	MP 1.1	1	0.011386
		MP 2	0.378	MP 2.1	1	0.012511	
		MP 3	0.278	MP 3.1	1	0.009202	

Sumber: (Jumayla, 2014)

Penentuan level tingkat kemandirian UMKM didasarkan pada skor sesuai dengan skala likert 0, 1, 2, 3, dan 4. Nilai 4 merupakan nilai maksimal dan dianggap 100% baik. Setiap rentang skala likert akan bernilai 25% dan diakumulasikan pada setiap kenaikan level. Tabel 2.2 menunjukkan penentuan level kemandirian UKM:

**Tabel 2. 2 Penentuan Level Nilai Kemandirian UKM**

Level	Kategori	Nilai
Level 1	Kurang	0% - 25%
Level 2	Cukup	26% - 50%
Level 3	Baik	51% - 75%
Level 4	Sangat Baik	76% - 100%

Sumber: (Jumayla, 2014)

Pelevelan 1 sampai dengan 4 ini dipergunakan untuk dua macam penilaian yaitu (Jumayla, 2014):

1. Penilaian Total Nilai Global

Penentuan level kemandirian secara umum diperoleh dengan mengalikan nilai dengan bobot global sehingga didapatkan nilai global dan diprosentasikan untuk disesuaikan dengan tingkat level kemandirian yang sudah ditentukan. Berikut ini adalah model penilaian total nilai global, dimana pada penilaian ini terdapat beberapa elemen yaitu:

*Nilai = diisi sesuai hasil penilaian instrumen kemandirian UKM*

*Nilai Global = Bobot Global × Nilai*

$$Total\ Nilai\ Global = \frac{(\sum Nilai\ Global)}{4} \times 100\%$$

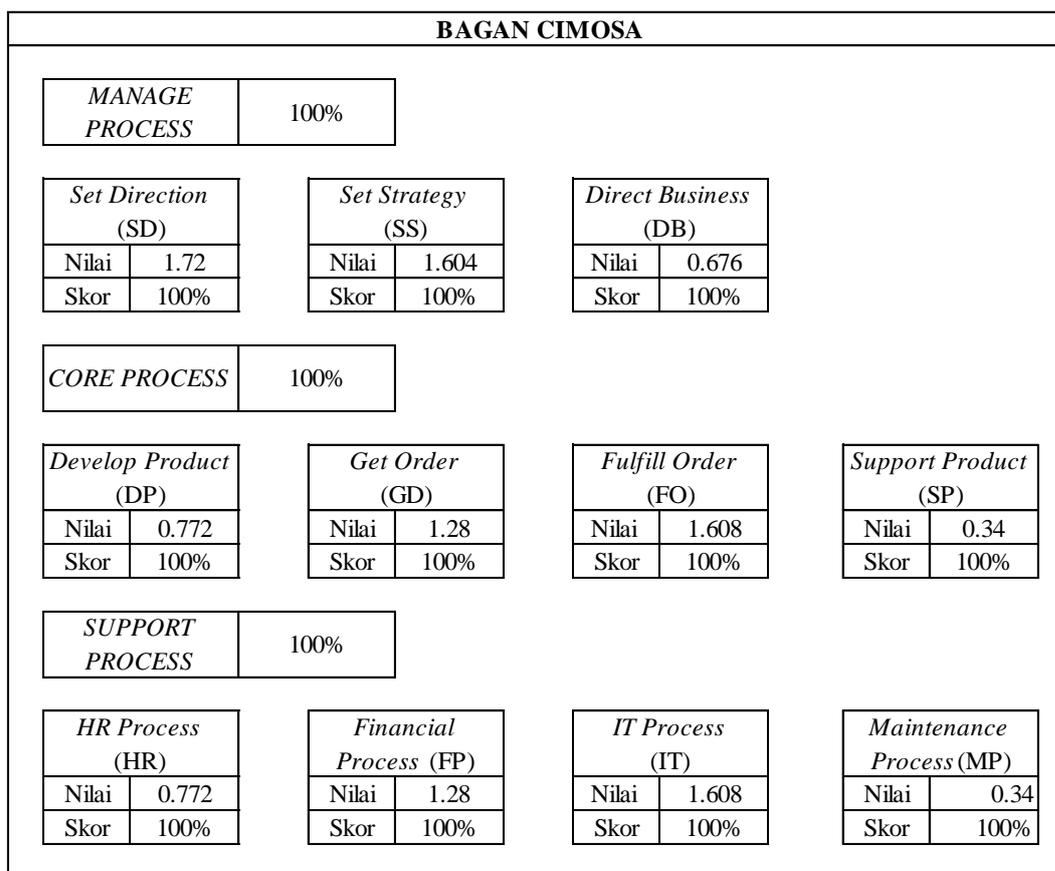
## 2. Penilaian kemandirian per elemen CIMOSA

Penilaian kemandirian per elemen CIMOSA merupakan penilaian yang dilakukan pada masing-masing elemen CIMOSA yang terdiri dari *set direction* (SD), *set strategy* (SS), *direct business* (DB), *develop product* (DP), *get order* (GO), *fulfill order* (FO), *support product* (SP), *human resources process* (HR), *financial/accounting process* (FP), *information and technology process* (IT), dan *maintenance process* (MP). Penilaian yang dilakukan per elemen CIMOSA bertujuan untuk mengetahui bagian mana saja yang sudah unggul dan bagian mana saja yang masih kurang. Berikut ini adalah penentuan perhitungan penilaian kemandirian per elemen CIMOSA:

$$Nilai\ Manage\ Process = \left( \frac{nilai\ SD + nilai\ SS + nilai\ DB}{1,058922} \right) \times 100\%$$

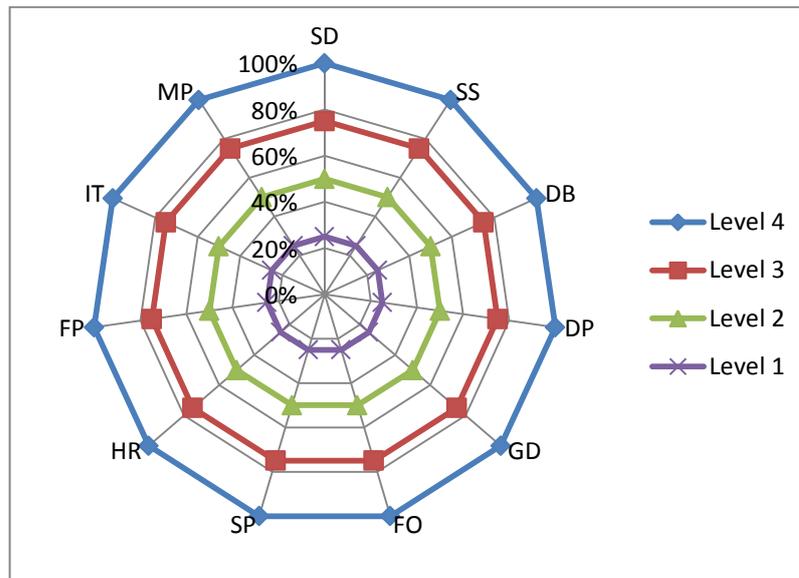
$$Nilai\ Core\ Poces = \left( \frac{nilai\ DP + Nili\ GO + nilai\ FO + nilai\ SP}{2,192} \right) \times 100\%$$

$$Nilai\ Support\ Process = \left( \frac{nilai\ HR + nilai\ FP + nilai\ IT + nilai\ MP}{0,748993} \right) \times 100\%$$



**Gambar 2. 3 Model Perhitungan Penilaian per Elemen CIMOSA (Jumayla, 2014)**

Gambar 2.2 menunjukkan model perhitungan penilaian per elemen CIMOSA. Model tersebut menunjukkan nilai apabila tiap elemen CIMOSA bernilai sempurna atau 100%. Dari model perhitungan penilaian per elemen CIMOSA, pelevelan dilakukan untuk masing-masing elemen dengan tujuan untuk dapat mengetahui pada bagian mana saja UMKM unggul dan pada bagian mana saja UMKM masih tertinggal. Mekanisme pelevelan tetap menggunakan pelevelan yaitu untuk nilai dengan persentasenya 0%-25% masuk pada level 1, jika nilai dengan persentase 26%-50% maka masuk pada level 2, nilai persentase 51%-75% masuk pada level 3, dan nilai dengan persentase 76%-100% masuk pada level tertinggi yaitu level 4. Setelah dilakukan penilaian dan pelevelan tingkat kemandirian, hasil dari pelevelan diploting pada diagram jaring sebagai berikut:



**Tabel 2. 3 Diagram jaringan untuk Memetakan Penilaian Kemandirian UKM per Elemen CIMOSA (Jumayla, 2014)**

Gambar 2.3 merupakan diagram jaringan yang digunakan untuk memetakan hasil penilaian keandirian UKM tiap elemen CIMOSA. Pemetaan hasil penilaian kemandirian pada diagram jaringan akan memudahkan pemilik UMKM untuk mengetahui bagian mana saja yang masih kurang dan bagian mana saja yang sudah cukup baik. Dengan mengetahui bagian mana yang masih belum maksimal, maka UMKM diharapkan akan mampu meningkatkan tingkat kemandiriannya.

### **2.3 Instrumen Penilaian Tingkat Kematangan Integrasi Sistem Manufaktur**

Menurut Novita (2010), instrumen penilaian tingkat kematangan intergasi sistem manufaktur merupakan penilaian yang dirancang berdasarkan tiga komponen utama yakni 6 KPI manufaktur, 7 ruang lingkun *CIM Wheel*, dan 23 komponen *Framework Critical Performance Indicator (CPI) CIM* yang dikombinasikan untuk mendapatkan indikator sebagai penilai. Berbeda dengan penilaian kemandirian UKM, instrumen ini fokus menilai integrasi sistem manufaktur. Model kematangan berbasis *Self Assessment Questionnaire (SAQ)* ini mengandung 1610 kombinasi calon indikator yang mengalami proses *reasoning* sehingga diperoleh 155 indikator sebagai penilai kematangan.

*Key Performance Indicator* (KPI) dari SAQ ini terbagi menjadi lima indikator, yakni produktivitas, kualitas, biaya, *delivery & transfer*, *safety*, dan moral. Level kematangan model SAQ terbagi menjadi enam level. Tabel 2.4 merupakan visualisasi dari persentase level kematangan model SAQ:

**Tabel 2. 4 Persentase untuk Level Kematangan Model SAQ**

No	Level Kematangan	Persentase Kematangan
1	1	0% - 16%
2	2	17% - 32%
3	3	33% - 49%
4	4	50% - 66%
5	5	67% - 83%
6	6	84% - 100%

Sumber: (Wibowo, 2013)

Penilaian ini memiliki empat tahap yaitu tahap *scoring* indicator, *scoring* kriteria, *scoring* sistem, dan kolaborasi *scoring* SAQ dengan hasil validasi. Berikut ini adalah contoh format *Self Assessment Questionnaire* (SAQ) yang digunakan untuk menilai kriteria produktivitas. Penilaian terbagi menjadi dua jenis penilaian yakni validasi dengan kuantitatif dan kualitatif. Jika kriteria penilaian diisi dengan “Yes”, maka nilai tersebut terpenuhi sementara “No” memiliki arti bahwa kriteria tak dapat dipenuhi. Penilaian 0 dan 1 berdasarkan pada sifat dari penilaian, apakah bernilai positif atau negatif. Contoh dari kuisioner *Self Assessment Questionnaire* dapat dilihat pada Tabel 2.5 berikut.

**Tabel 2. 5 Contoh Format Self Assessment Questionnaire**

<b>Kriteria: Produktivitas</b>				
<b>Sub Kriteria: Operation Time vs Down Time</b>				
No	Indikator	Yes	No	Validator
1	Kapabilitas mesin produksi (persentase <i>operation time</i> >80%)	√		
2	Kemampuan teknologi untuk mengidentifikasi penyebab downtime		√	
3	Terdapat jadwal rutin <i>maintenance</i> mesin produksi	√		
4	<i>Record</i> dan dokumentasi terjadi kerusakan terhadap mesin		√	
5	Terdapat koordinasi dengan pihak desain terkait mesin yang downtime (produk didesain tidak menggunakan mesin tersebut)	√		
...				
15	Downtime mesin selama ini mempengaruhi finansial perusahaan		√	
Tingkat Pencapaian Kualitatif				
<b>Validator Kuantitatif</b>				
No	Bulan	<i>Downtime</i>	<i>Avalability Rate</i>	
1				
2				
3				
4				
5				
Tingkat Pencapaian Kuantitatif				
Pencapaian Sub Kriteria				

Proses *scoring* kriteria merupakan proses penilaian KPI secara kuantitatif. Persentase pencapaian kuantitatif didapatkan dari perhitungan pemenuhan score menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Pemenuhan Kriteria Kualitatif} = \frac{\text{Jumlah Nilai 1}}{\text{Total Indikator}}$$

Sementara itu, *scoring* sistem merupakan proses penilaian akhir untuk menentukan level kematangan dari perusahaan amatan. Bobot yang diberikan pada masing-masing kriteria dapat disesuaikan berdasarkan tingkat kepentingan

oleh perusahaan. Tabel 2.6 berikut ini adalah contoh tabel pencapaian dan level kematangan:

**Tabel 2. 6 Contoh Tabel Pencapaian dan Level Kematangan**

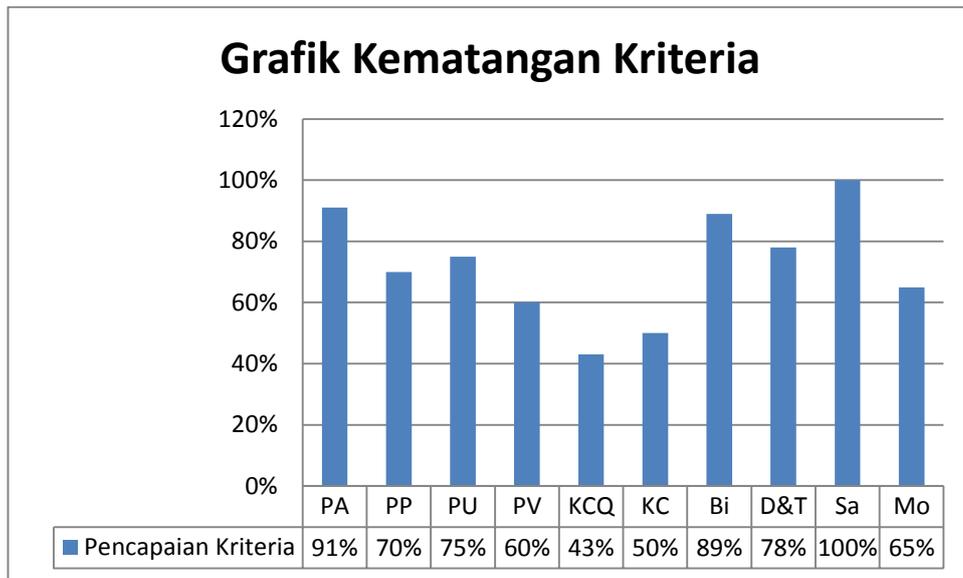
No.	Kriteria	Subkriteria	Pencapaian Kriteria	Bobot	Kontribusi
1	Produktivitas 1	<i>Operation Time vs Down Time</i>			
2	Produktivitas 2	<i>Actual Time vs Teoritical Time</i>			
...					
10	Moral				
<b>Total Pencapaian Kematanga</b>					<b>78.09%</b>
<b>Level Kematangan</b>					<b>LEVEL 5</b>

Sumber: Tugas Akhir Novita Wibowo, 2013

Tahapan selanjutnya yang dilakukan adalah melakukan perhitungan *Overall Equipment Efficiency* (OEE) menggunakan rumus:

$$OEE = Availability \times Performance \times Quality Rate$$

Selanjutnya grafik kematangan berfungsi untuk memvisualisasikan pencapaian persentase kematangan pada masing-masing kriteria. Sumbu X terdapat terdapat komponen model yakni kriteria dan sumbu Y merupakan pemetaan hasil pencapaian kematangan dengan satuan persen (%). Berikut ini adalah contoh grafik menatangan:



**Gambar 2. 4 Contoh Grafik Kematangan Kriteria (Wibowo, 2013)**

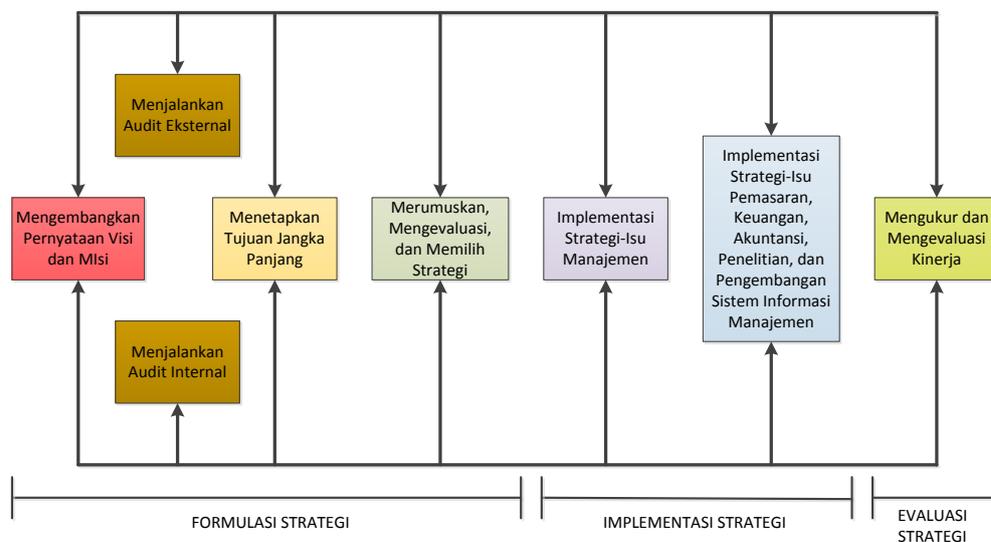
Pada Gambar 2.3 dapat dilihat persentasi kematangan dari tiap kriteria CIM yang telah dinilai. Dapat dilihat dari grafik tersebut bahwa nilai kematangan integrase pada kualitas lebih rendah dibandingkan dengan elemen yang lain. Berdasarkan nilai tersebut maka perbaikan dilakukan untuk meningkatkan nilai kemandirian dari dua elemen ini. Sementara itu, untuk elemen safety perlu dipertahankan sehingga nilai kematangan elemen tetap 100%.

Langkah terakhir adalah proses validasi. Validasi dilakukan ketika SAQ telah dilakukan. Validasi yang dilakukan adalah validasi untuk masing-masing indikator dengan menggunakan data. Selain menggunakan data, validasi dapat dilakukan dengan wawancara langsung dengan pemilik perusahaan. Validasi eksisting bertujuan untuk menunjang hasil penilaian *scoring* kriteria.

## **2.4 Manajemen Strategis**

Nilai yang didapatkan dari penilaian kemandirian dan integrasi sistem manufaktur UMKM dapat digunakan untuk merumuskan strategi. Strategi adalah langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mencapai visi dan misi dari perusahaan. Agar mampu merumuskan strategi yang baik, maka harus dilakukan perumusan dan perencanaan yang matang. Menurut David (2005), seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi

yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya disebut dengan manajemen strategi. Tujuan dari manajemen strategis adalah untuk menciptakan peluang baru untuk masa depan. Manajemen strategis berfokus pada interasi manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi.



**Gambar 2. 5 Model Koprehensif Manajemen Strategis (David, 2005)**

Berdasarkan Gambar 2.4, manajemen strategi dibagi menjadi tiga tahap. Tahap pertama adalah tahap formulasi strategi. Pada tahap ini dilakukan pengembangan pernyataan visi dan misi. Evaluasi Faktor internal dan eksternal dilakukan untuk menetapkan tujuan jangka panjang. Setelah menetapkan tujuan jangka panjang, strategi yang telah disusun dirumuskan, dievaluasi, dan dipilih strategi mana yang sesuai untuk kondisi bisnis. Tahap kedua adalah tahap implementasi dari strategi yang telah dijalankan. Pada tahap implementasi strategi, strategi yang baru mungkin terjadi penolakan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pihak manajemen harus menggabungkan karakter dan peran dari seluruh aktivitas fungsional dan divisional dalam organisasi dalam aktivitas manajemen yang akan dilaksanakan. Tahap terakhir adalah pengukuran dan evaluasi kinerja organisasi setelah strategi diimplementasikan.

### 2.4.1 *Evaluasi Faktor Eksternal*

Menurut David (2005) kekuatan eksternal dapat menjadi menjadi lima kategori besar: (1) kekuatan ekonomi; (2) kekuatan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan; (3) kekuatan politik, pemerintah, dan hukum; (4) kekuatan teknologi; dan (5) kekuatan kompetitif. Kekuatan eksternal dapat mempengaruhi permintaan konsumen dan tipe barang yang akan dibeli. Selain itu, kekuatan eksternal juga dapat mempengaruhi jenis produk yang akan diproduksi, karakteristik strategi segmentasi dan positioning pasar, tipe jasa, pilihan bisnis, pemasok dan distributor. Dengan mengidentifikasi peluang dan ancaman yang jelas, maka misi, strategi jangka panjang, dan kebijakan perusahaan akan mampu tersusun dengan jelas.

Evaluasi Faktor eksternal sebaiknya dilakukan oleh jajaran karyawan dan pemilik dari usaha. Masing-masing individu diharapkan mampu untuk mengembangkan ide dan memahami kondisi pesaing dan pasar dari perusahaan. Dalam menjalankan Evaluasi Faktor eksternal, perusahaan harus mendapatkan data terkait tren ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, dan teknologi. Sumber data didapatkan dari majalah, jurnal, pemasok, dan juga distributor. Selain itu sumber data juga dapat berasal dari tenaga penjual, pesaing, dan pelanggan.

Informasi yang telah terkumpul diasimilasi dan dievaluasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman terpenting yang akan dihadapi. Masing masing peluang dan ancaman diprioritaskan mana yang paling penting hingga tidak penting. Freund (1988) dalam David (2005) menekankan bahwa faktor eksternal kunci ini harus (1) penting untuk mencapai tujuan tahunan dan jangka panjang, (2) terukur, (3) berlaku juga di perusahaan pesaing, dan (4) memiliki hierarki dalam arti beberapa rencana untuk keseluruhan perusahaan dan lainnya akan terfokus ke suatu yang lebih sempit untuk area fungsional atau divisi. Hal terpenting yang harus diperhatikan dalam faktor eksternal adalah dikomunikasikan dan didistribusikan ke seluruh organisasi.

Untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang telah dirumuskan menjadi gambaran posisi strategis perusahaan maka perlu dibuat matriks evaluasi faktor eksternal (*External Factor Evaluation-EFE Matrix*). Dalam matriks EFE,

masing-masing peluang dan ancaman dibobotkan berdasarkan prioritasnya. Kemudian, penilaian dilakukan terhadap perusahaan dengan skala 1 untuk kelemahan utama hingga 4 untuk kekuatan utama. Nilai tertimbang didapatkan dari hasil perkalian antara bobot dengan nilai dari perusahaan. Posisi perusahaan didapat dari perbandingan nilai total peluang dengan nilai total ancaman. Berdasarkan nilai terbesar akan didapat kecenderungan posisi perusahaan, apakah perusahaan mampu memanfaatkan peluang atau sedang terancam.

**Tabel 2. 7 Contoh Matiks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) untuk PT Aero Globe Indonesia**

	<i>Opportunities</i>	<i>Weigth</i>	<i>Score</i>	<b>Nilai Tertimbang</b>
<b>O1</b>	Kepercayaan <i>customer</i> tinggi karena termasuk BUMN	0.06	1	0.06
<b>O2</b>	Punya <i>link</i> di Departemen Imigrasi	0.165	2	0.33
<b>O3</b>	Melayani <i>client</i> yang tidak direspon <i>travel agent</i> lain	0.144	2	0.288
<b>O4</b>	Banyak <i>link</i> dengan pejabat	0.263	4	1.052
<b>O5</b>	<i>Trendtravelling</i>	0.186	4	0.744
<b>O6</b>	<i>Customer</i> GOH ( <i>Garuda On Holiday</i> ) dari luar negeri	0.182	3	0.546
	<b>Total</b>	<b>0.5</b>		<b>3.02</b>
	<i>Threats</i>	<i>Weigth</i>	<i>Score</i>	<b>Nilai Tertimbang</b>
<b>T1</b>	<i>Travel agent</i> lain lebih murah	0.466	4	1.864
<b>T2</b>	Banyaknya saingan saat mengikuti tender	0.205	3	0.615
<b>T3</b>	Adanya bencana alam (contohnya Gunung Kelud meletus) menyebabkan pembatalan <i>order</i>	0.07	1	0.07
<b>T4</b>	Harga BBM naik	0.078	2	0.156
<b>T5</b>	Harga hotel, bus, tempat wisata naik saat <i>high season</i>	0.111	3	0.333
<b>T6</b>	Penolakan dari pihak Garuda dengan adanya perekrutan karyawan baru	0.07	1	0.07
	<b>Total</b>	<b>0.5</b>		<b>3.108</b>
	<b>Selisih</b>			<b>0.088</b>

Tabel 2.7 merupakan tabel yang menunjukkan matriks evaluasi untuk PT Aero Globe Indonesia. Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa pada masing-masing peluang memiliki bobot. Bagi PT Aero Globe Indonesia, bobot terbesar terletak pada banyaknya *link* dengan pejabat. Apabila hubungan tersebut dapat terus terjaga maka PT Aero Globe Indonesia akan mampu mendapatkan pelanggan potensial yang cukup banyak. Berdasarkan ancaman, potensi ancaman terbesar adalah *banyaknya travel agent* yang menawarkan harga yang lebih murah. Langkah yang dapat diambil dari ancaman ini adalah bagaimana agar PT Aero Globe Indonesia mampu memberikan pelayanan yang premium dengan harga yang bersaing. Dari hasil penilaian total tersebut didapat bahwa PT Aero Globe berada dalam posisi terancam. Berdasarkan kondisi tersebut maka strategi yang harus disusun oleh perusahaan adalah bagaimana meminimasi ancaman dan bagaimana memaksimalkan peluang yang ada.

#### **2.4.2 Evaluasi Faktor Internal**

Setiap perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan yang unik antara satu dan yang lain. Keunikan tersebut dapat disebut kompetensi yang unik (*distinctive competencies*) Berdasarkan kekuatan dan kelemahan yang digabungkan dengan peluang dan ancaman, maka dapat disusun tujuan dan strategi perusahaan. Tujuan dan strategi tersebut disusun dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang untuk meminimasi kelemahan dan ancaman. Pentingnya dilakukan Evaluasi Faktor internal adalah menggali informasi tentang kekuatan dan kelemahan usaha.

Grant (1991) menyimpulkan bahwa Evaluasi Faktor internal lebih penting daripada Evaluasi Faktor eksternal dengan mengatakan:

Didunia dimana preferensi konsumen tidak stabil, identitas pelanggan berubah, dan teknologi untuk melayani permintaan pelanggan terus-menerus berubah, orientasi yang berfokus pada eksternal tidak lagi memberikan dasar yang pasti untuk formulasi strategi jangka panjang. Ketika lingkungan eksternal terus-menerus berubah, sumber daya dan kemampuan perusahaan dapat

menjadi dasar yang lebih stabil untuk mendefinisikan identitas perusahaan. Dengan demikian, definisi suatu bisnis

Dalam Evaluasi Faktor internal, perlu adanya diskusi antara pihak perwakilan manajer dan karyawan dari seluruh organisasi. Seperti Evaluasi Faktor eksternal, masing-masing faktor diprioritaskan dari yang paling berpengaruh. Perbedaan terletak pada bagaimana seluruh entitas perusahaan mampu memberikan kontribusi kontribusi dalam perumusan kekuatan dan kelemahan dari organisasi. Hal ini tentunya sangat bermanfaat karena setiap manajer dan karyawan yang menjalankan akan mengerti kekuatan dan kelemahan masing-masing.

Menurut David (2005), menjalankan Evaluasi Faktor internal membutuhkan pengumpulan, asimilasi, dan evaluasi informasi tentang operasi perusahaan. Menurut King (1983), mengatakan bahwa pengembangan 20 halaman daftar kekuatan dan kelemahan dapat dibuat dengan relatif mudah, tetapi daftar 10 hingga 15 kekuatan dan kelemahan yang paling penting melibatkan analisis dan negosiasi yang signifikan. Hal tersebut dibenarkan karena penilaian yang dibutuhkan dan pengaruh yang tidak terhindarkan dari daftar tersebut karena digunakan dalam formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi.

Setelah tiap faktor internal telah terEvaluasi Faktor, maka langkah selanjutnya adalah mengesktraksi faktor tersebut dalam matriks evaluasi faktor internal (*Internal Factor Evaluation-IFE Matrix*). Langkah yang sama dengan penyusunan matriks EFE dilakukan untuk mendapatkan nilai tertimbang. Posisi perusahaan didapat dari perbandingan nilai total kekuatan dengan nilai total kelemahan. Berdasarkan nilai terbesar akan didapat kecenderungan posisi perusahaan, apakah perusahaan unggul atau malah terpuruk.

**Tabel 2. 8 Contoh Matiks Evaluasi Faktor Internal Eksternal (IFE) untuk PT Aero Globe Indonesia**

<i>Strengths</i>		<i>Weigth</i>	<i>Score</i>	<i>Total</i>
<b>S1</b>	Anak perusahaan Garuda	0.076	2	0.152
<b>S2</b>	Jasa <i>Handling</i> penumpang	0.204	4	0.816
<b>S3</b>	Koordinasi Team baik	0.171	3	0.513
<b>S4</b>	Manajer Komunikatif	0.302	4	1.208
<b>S5</b>	<i>Fast response</i> terhadap <i>order</i> konsumen	0.192	3	0.576
<b>S6</b>	Memiliki cabang di berbagai kota besar	0.055	2	0.11
<b>Total</b>		<b>0.5</b>		<b>3.375</b>
<i>Weaknesses</i>		<i>Weigth</i>	<i>Score</i>	<i>Total</i>
<b>W1</b>	Tarif Jasa mahal	0.462	4	1.848
<b>W2</b>	Karyawan kurang	0.073	1	0.073
<b>W3</b>	<i>Branding</i> Perusahaan kurang	0.13	3	0.39
<b>W4</b>	Lokasi cabang Surabaya kurang strategis	0.09	1	0.09
<b>W5</b>	<i>Advertising</i> kurang	0.246	2	0.492
<b>Total</b>		<b>0.5</b>		<b>2.893</b>
<b>Selisih</b>				<b>0.482</b>

Tabel 2.8 merupakan tabel yang menunjukkan matriks evaluasi faktor internal dari PT Aero Globe Indonesia. Dari tabel IFE *matrix* diatas diperoleh nilai *strength* sebesar 3,375 dan nilai *weakness* sebesar 2,893. Selisih dari kedua nilai diatas adalah 0,482 lebih condong ke *strength*. Untuk pembobotan diperoleh dari kepentingan masing-masing nilai, semakin besar bobotnya maka semakin besar pengaruhnya. Dengan hasil diatas bisa disimpulkan bahwa perusahaan memanfaatkan kekuatannya untuk menutupi kekurangan yang ada.

### 2.4.3 Analisis dan Pilihan Strategi

Strategi yang baik tidak hanya disusun oleh eksekutif dari perusahaan. Seperti yang telah diabarkan pada subbab sebelumnya, strategi akan semakin menjadi lebih baik apabila seluruh entitas perusahaan berkontribusi untuk menyusun dan memilih strategi. Strategi dapat dibagi menjadi 12 tindakan dengan variansi yang tidak terbatas. Definisi dan contoh strategi alternatif menurut David (2005) dirangkum dalam Tabel 2.9.

**Tabel 2. 9 Definisi dan Contoh Strategi Alternatif**

Strategi	Definisi	Contoh di Tahun 2003
Integrasi kedepan	Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas distributor atau pengecer	Pembuat boneka dan penjual barang melalui pos, Pleasant Co., baru saja membuat gerai ritel di Manhattan
Integrasi kebelakang	Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan	Mcdonald's mengakuisisi produsen gelas kertas
Integrasi horizontal	Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing	Callaway golf mengakuisisi top-flite Golf Company
Penetrasi Pasar	Meningkatkan pangsa pasar untuk produk/jasa saat ini di pasar melalui upaya pemasaran yang lebih besar	SABMiller Plc menghabiskan \$500 juta tahun 2003 untuk memasarkan bir merek Miller
Pengembangan Pasar	Memperkenalkan produk/jasa saat ini ke area geografis yang baru	Maskapai penerbangan JetBlue menambahkan puluhan rute baru
Pengembangan Produk	Meningkatkan penjualan melalui perbaikan produk/jasa saat ini atau mengembangkan produk/jasa baru	GM mengembangkan mobil bertenaga hidrogen atau Pfizer mengembangkan pil anti merokok baru
Diversifikasi Konsentrik	Menambahkan produk/jasa baru yang masih berkaitan dengan produk/jasa lama	Microsoft meluncurkan PC pertamanya yang juga berfungsi sebagai sarana hiburan
Diversifikasi	Menambahkan produk/jasa baru yang tidak berkaitan dengan	Penyewaan video Blockbuster mungkin akan mengakuisisi perusahaan VD dan musik, Columbia House
Diversifikasi Horizontal	Menambahkan produk/jasa baru, yang tidak berkaitan, kepada pelanggan saat ini	Viacom mengakuisisi Comedy Central, saluran TV Kabel komedi yang dikenal dengan The Man Show dan The Daily Show dari AOL

Strategi	Definisi	Contoh di Tahun 2003
<i>Retrenchment</i>	Mengelompokkan ulang melalui pengurangan biaya dan aset terhadap penurunan penjualan dan laba	America West Airlines menutup hub-nya di Columbus, Ohio, dan memecat 390 orang karyawannya
Divestasi	Menjual satu divisi atau bagian perusahaan	ConocoPhilips menjual jaringan gerai Circle K-nya kepada perusahaan Kanada, Alimentation Couche-Tard
Likuidasi	Menjual seluruh aset perusahaan, sepotong-sepotong untuk nilai riilnya	Sprint melikuidasi divisi <i>Web-hosting</i> -nya

Sumber: David, 2005.

Strategi alternatif yang terdapat pada Tabel 2.9 dapat dikombinasikan antara satu dengan yang lain. Namun hal tersebut akan sangat beresiko bagi perusahaan apabila dijalankan terlalu jauh. Prioritas harus ditetapkan mengingat tidak ada organisasi yang mampu menjalankan semua strategi sekaligus. Tahap yang dilakukan untuk memilih kombinasi strategi adalah dengan mengembangkan matriks EFE dan matriks IFE menjadi *SWOT Matrix*. Hasil dari *SWOT Matrix* inilah yang akan dipilih berdasarkan prioritas dari perusahaan.

Menurut Wehrich (1982), *SWOT Matrix* adalah alat untuk mencocokkan yang penting yang membantu manajer untuk mengembangkan empat tipe strategi SO (kekuatan-peluang – *strengths-opportunities*), WO (kelemahan-peluang – *weaknesses-opportunities*), ST (kekuatan-ancaman – *strengths-threats*), dan WT (kelemahan-ancaman – *weaknesses-threats*). Mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci adalah bagian yang paling sulit dalam mengembangkan Matriks SWOT dan membutuhkan penilaian yang baik – dan tidak ada pencocokan yang terbaik (David, 2005).

Sebelum strategi dirumuskan, hasil dari matriks IFE dan EFE di plot dalam SWOT Map. SWOT Map digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan berdasarkan faktor internal dan eksternal. Gambar 2.5 menunjukkan bahwa

SWOT Map terdiri dari empat kuadran dengan faktor eksternal dan internal menjadi sumbunya.



**Gambar 2. 6 SWOT Map (David, 2005)**

Strategi SO yang berada pada kuadran I disebut juga dengan strategi agresif. Perusahaan yang berada pada posisi ini strategi yang tepat dijalankan adalah berkonsentrasi pada pasar (penetrasi dan pengembangan pasar), integrasi kedepan, kebelakang, dan horizontal, dan diversifikasi konsentrik. Perusahaan Kuadran I mampu mengambil keuntungan dari peluang eksternal dalam beberapa area: Mereka dapat mengambil resiko secara agresif ketika dibutuhkan (David, 2005). Alangkah baiknya bila perusahaan dalam posisi ini untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya.

Strategi WO berada pada kuadran II disebut sebagai strategi *turn around*. Perusahaan yang berada pada kuadran ini harus mengevaluasi pendekatan mereka terhadap pasar secara serius. Dalam kondisi yang tumbuh, perusahaan kuadran II tidak mampu bersaing secara efektif dan perlu mengevaluasi daya saingnya. Pada kuadran ini, strategi yang dapat dikembangkan dapat berupa strategi pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi horizontal, divestasi, dan likuidasi.

Strategi WT berada pada kuadran III disebut sebagai strategi *defensive*. Perusahaan dalam posisi ini memiliki pertumbuhan yang lambat dan posisi

kompetitif yang lemah. Perubahan secara drastis perlu dilakukan untuk menghindari penurunan yang lebih jauh dan kemungkinan likuiditas. Strategi yang dapat dipilih adalah diversifikasi konsentrik, diversifikasi horizontal, diversifikasi konglomerat, divestasi, likuidasi, dan *retrenchment*.

Strategi ST berada pada kuadran IV disebut sebagai strategi diversifikasi. Perusahaan yang berada pada kuadran ini kuat secara kompetitif namun pertumbuhannya lambat. Karakteristik perusahaan pada kuadran ini adalah pertumbuhan arus kas yang tinggi namun kebutuhan untuk tumbuh secara internal terbatas. Strategi yang cocok untuk diterapkan adalah strategi diversifikasi konsentrik, horizontal, konglomerat, dan juga dapat menjalankan *join venture*.

**Tabel 2. 10 SWOT Matrix PT Aero Travel Indonesia**

TOWS MATRIKS		Strengths		Weaknesses	
		S1	Anak perusahaan Garuda	W1	Tarif Jasa mahal
		S2	Jasa <i>Handling</i> penumpang	W2	Karyawan kurang
		S3	Koordinasi Team baik	W3	<i>Branding</i> Perusahaan kurang
		S4	Manajer Komunikatif	W4	Lokasi cabang Surabaya kurang strategis
		S5	<i>Fast response</i> terhadap order konsumen	W5	<i>Advertising</i> kurang
		S6	Memiliki cabang di berbagai kota besar		
Opportunities		SO Strategies		WO Strategies	
O1	Kepercayaan <i>customer</i> tinggi karena termasuk BUMN	S2-O2	Menyediakan jasa <i>handling</i> untuk <i>client</i> yang tidak ingin mengantri saat pemeriksaan imigrasi	W5-O5	Meningkatkan <i>advertising</i> karena adanya <i>trend travelling</i>
O2	Punya <i>link</i> di Departemen Imigrasi	S4-O4	Manajer menawarkan jasa untuk kalangan pejabat	W1-O5	Menyediakan jasa <i>travelling</i> yang aman dan nyaman
O3	Melayani <i>client</i> yang tidak direspon <i>travel agent</i> lain	S3-S5-O3	Selalu melayani <i>customer</i> dengan <i>fast response</i>	W3-O1-O3	Melakukan pencitraan yang lebih kepada masyarakat awam
O4	Banyak <i>link</i> dengan pejabat	S1-O1	Melakukan koordinasi dengan pihak BUMN (Garuda) untuk mengenalkan kepada <i>customer</i> bahwa Aerotravel merupakan BUMN	W2-O1	Melakukan koordinasi dengan BUMN untuk melakukan rekrutmen karyawan baru
O5	<i>Trend travelling</i>	S6-O5	Mengakomodasi seluruh <i>traveller</i> dari berbagai kota	W4-O2-O4	Melakukan kunjungan ke perusahaan <i>link</i> yang pernah dilayani secara berkala karena adanya keterbatasan lokasi perusahaan
O6	<i>Customer</i> GOH (Garuda On Holiday) dari luar negeri	S1-O6	Menyediakan berbagai macam paket wisata dalam negeri untuk wisatawan asing		
Threats		ST Strategies		WT Strategies	
T1	<i>Travel agent</i> lain lebih murah	S3-T2	Adanya pembekalan sebelum <i>tender</i> pada karyawan	W1-T1-T5	Menyediakan layanan variasi harga <i>tour</i> dan memperbaiki pelayanan
T2	Banyaknya saingan saat mengikuti tender	S3-T3	Saat bencana alam mendadak, <i>team</i> memberikan fasilitas pengganti yang memuaskan pelanggan	W5-T2	Melakukan promosi yang lebih gencar untuk memperkenalkan keunggulan perusahaan
T3	Adanya bencana alam (contohnya Gunung Kelud meletus) menyebabkan pembatalan <i>order</i>	S4-T5	Manajer bisa melakukan negosiasi saat <i>high season</i>	W1-T4	Melakukan koordinasi dengan pihak persewaan transportasi yang terkait dengan travel secara berkala sehingga dapat menekan biaya apabila sewaktu-waktu ada perubahan biaya
T4	Harga BBM naik	S1-T1	Lebih menonjolkan fasilitas yang aman dan nyaman atas nama perusahaan yang sudah besar	W3-W5-T3	Mengadakan paket <i>tour</i> amal kedaerah bencana alam
T5	Harga hotel, bus, tempat wisata naik saat <i>high season</i>	S4-T4	Melakukan negosiasi dengan <i>customer</i> saat adanya perubahan biaya <i>tour</i> karena harga BBM naik	W2-T6	Melakukan pelatihan kepada karyawan tidak tetap seperti <i>trainee</i> dan <i>office boy</i>
T6	Penolakan dari pihak Garuda dengan adanya perekrutan karyawan baru				

Tabel 2.10 merupakan SWOT Matriks dari PT Aero Travel Indonesia. Strategi yang digunakan perusahaan amatan dalam menjaring pelanggan yakni dengan adanya jasa *handling* kepada pelanggan saat di Bandar Udara. Strategi ini dirasa memiliki nilai tambah dikarenakan agen travel lain masih belum memiliki *link* untuk bisa melakukan *handling* pada pihak *airlines* di Bandar Udara. Program *handling* ini meliputi menyiapkan makanan, bagasi, *aircraft*, pemasukan pesawat pribadi di Bandar Udara umum, tidak adanya proses *stand* di imigrasi, dan mudahnya pemindahan barang dari satu pesawat ke pesawat berikutnya dengan perbedaan waktu transit sebentar. Inti dari strategi ini adalah meningkatkan kenyamanan pelanggan semaksimal mungkin selama *tour*. Ke semua kegiatan ini bisa dilakukan oleh perusahaan amatan dengan baik dan memuaskan tanpa mengharuskan pelanggan repot melakukannya karena akan ada pihak dari perusahaan yang mengurus semua. Perusahaan amatan mengklaim bahwa PT. Aerotravel merupakan *pioneer* dari jasa *handling*. Jasa *handling* ini mulai diberlakukan oleh perusahaan lain namun dinilai masih belum bisa menyamai jasa yang di tawarkan oleh perusahaan amatan. Komitmen dari seluruh entitas perusahaan untuk memberikan pelayanan terbaik dan “me-raja-kan pelanggan” menjadikan perusahaan unggul dari segi pelayanan dan menjadi primadona di kalangan atas.

Perumusan strategi dilakukan dengan analisis IFE *matrix*, disimpulkan bahwa perusahaan memanfaatkan kekuatannya untuk menutupi kekurangan yang ada. Dari EFE *matrix* didapatkan kesimpulan bahwa perusahaan meminimalkan ancaman yang ada untuk memperoleh kesempatan. Berdasarkan SWOT *map*, perbaikan statego yang cocok digunakan yaitu *diversification strategy* atau memaksimalkan *strengths* guna meminimalkan *threats*. Maka dari itu, ST *strategies* digunakan. Berikut adalah strategi ST berdasarkan SWOT *matrix* sebelumnya:

#### **1. Adanya pembekalan sebelum tender pada karyawan (S3-T2)**

Strategi ini merupakan strategi yang digunakan untuk memenangkan *tender*. Untuk permasalahan saingan pada saat *tender* (T2), koordinasi team yang baik (S3) menjadi senjata yang baik untuk unggul dalam

persaingan. Dengan penyamaan persepsi sebelum dilakukan *tender* dan pembekalan yang dilakukan oleh atasan akan memperkuat kepercayaan diri karyawan dan kecakapan karyawan pada saat *tender* berlangsung.

**2. Saat terjadi bencana alam mendadak, team memberikan fasilitas pengganti yang memuaskan pelanggan. (S3-T3)**

Bencana alam yang tiba-tiba terjadi dapat menyebabkan perubahan jadwal bahkan *cancel* pada beberapa tour atau penerbangan (T3). Sebagai langkah antisipasi team akan berkoordinasi satu sama lain untuk menangani pelanggan-pelanggan. Team-team akan dikirimkan untuk melayani pelanggan, memberikan *tour* atau layanan pengganti, atau menyediakan okomodasi selama *delay*, dan bahkan mengganti seluruh tiket jika penerbangan di-*cancel*.

**3. Manajer melakukan negoisasi pada saat *highseason*. (S4-T5)**

Kenaikan harga pada saat puncak liburan (*high season*) dapat naik hingga 2 kali lipat (T5). Dengan adanya manajer yang komunikatif (S4) ini dapat dimanfaatkan untuk melakukan negosiasi kepada pihak-pihak tempat wisata dan hotel untuk mendapatkan harga yang lebih murah.

**4. Lebih menonjolkan fasilitas yang aman dan nyaman atas nama perusahaan yang sudah besar. (S1-T1)**

Travel agent lain mungkin memberikan penawaran tiket dan tour lebih murah (T1). Namun karena perusahaan amatan merupakan anak perusahaan dari Garuda Indonesia (S1), maka hal tersebut akan memperkuat citra bahwa pelayanan yang diberikan perusahaan amatan mengutamakan keamanan dan kenyamanan sesuai citra yang dimiliki perusahaan induk.

**5. Melakukan negoisasi dengan *customer* saat adanya perubahan biaya *tour* karena harga BBM naik. (S4-T4)**

Bila terjadi kenaikan harga bahan bakar minyak (T4), maka akan berimbas pada biaya tour yang ikut naik. Dengan kemampuan komunikasi yang baik yang dimiliki oleh manajer perusahaan amatan, maka manajer mampu melakukan negoisasi terhadap biaya atau jenis *tour*. Apabila pelanggan mampu membayar lebih, maka perjalanan tidak akan menjadi masalah. Namun bila pelanggan tidak berkehendak untuk

menambah biaya, maka dapat dilakukan perubahan rute sesuai dengan kesepakatan dua pihak.

Apabila seluruh alternatif strategi telah terumuskan, maka dari masing-masing strategi tersebut diprioritaskan dan dipilih berdasarkan bobotnya. Teknik analisis dalam literatur yang didesain untuk menentukan alternatif dan daya tarik tindakan yang layak adalah Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix-QSPM*). QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Berikut ini adalah langkah-langkah dalam menyusun Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (David, 2005):

1. Membuat daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM.
2. Berikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal.
3. Evaluasi *SWOT Matrix*, dan identifikasi alternative strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diimplementasikan.
4. Tentukan Nilai Daya Tarik (*Attractiveness Score – AS*) dengan menggunakan skala likert.
5. Hitung Total Nilai Daya Tarik (*Total Attractiveness Score – TAS*) dengan mengalikan bobot dengan AS.
6. Hitung penjumlahan Total Nilai Daya Tarik.

**Tabel 2. 11 Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif dari PT Aero Travel Indonesia**

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi					
		Menyediakan jasa handling bagasi dan dokumen		Menambah variasi paket wisata		Meningkatkan kedekatan dengan konsumen	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Peluang</b>							
Kepercayaan <i>customer</i> tinggi karena termasuk BUMN	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18
Punya <i>link</i> di Departemen Imigrasi	0.17	4	0.68	1	0.17	1	0.17
Melayani <i>client</i> yang tidak direspon <i>travel agent</i> lain	0.14	2	0.28	3	0.42	2	0.28
Banyak <i>link</i> dengan pejabat <i>Trendtravelling</i>	0.26	4	1.04	4	1.04	4	1.04
<i>Customer GOH (Garuda On Holiday)</i> dari luar negeri	0.19	2	0.38	4	0.76	4	0.76
	0.18	1	0.18	3	0.54	3	0.54
<b>Ancaman</b>							
Banyaknya saingan saat mengikuti tender	0.205	2	0.41		0	3	0.615
Adanya bencana alam (contohnya Gunung Kelud meletus) menyebabkan pembatalan <i>order</i>	0.07	2	0.14		0	2	0.14

**Tabel 2. 11 Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif dari PT Aero Travel Indonesia (lanjutan)**

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi					
		Menyediakan jasa handling bagasi dan dokumen		Menambah variasi paket wisata		Meningkatkan kedekatan dengan konsumen	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Harga BBM naik	0.078	-	-	4	0.312	-	-
Harga hotel, bus, tempat wisata naik saat <i>high season</i>	0.111	2	0.222	3	0.333	-	-
Penolakan dari pihak Garuda dengan adanya perekrutan karyawan baru	0.07	-	-	-	-	-	-
<i>Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik</i>			3.452		3.815		3.725

Tabel 2.11 menunjukkan Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif dari PT Aero Travel Indonesia. PT Aero Travel ingin mengevaluasi manakah strategi yang lebih menarik untuk dijalankan: menyediakan jasa *handling* bagasi dan dokumen, menambah variasi dari paket wisata, dan meningkatkan kedekatan dengan konsumen. Berdasarkan perhitungan tersebut, didapat bahwa strategi menambah variasi paket wisata memiliki nilai lebih tinggi dari menyediakan jasa *handling* dan meningkatkan kedekatan dengan pelanggan.

## 2.6 *Process Decision Program Chart*

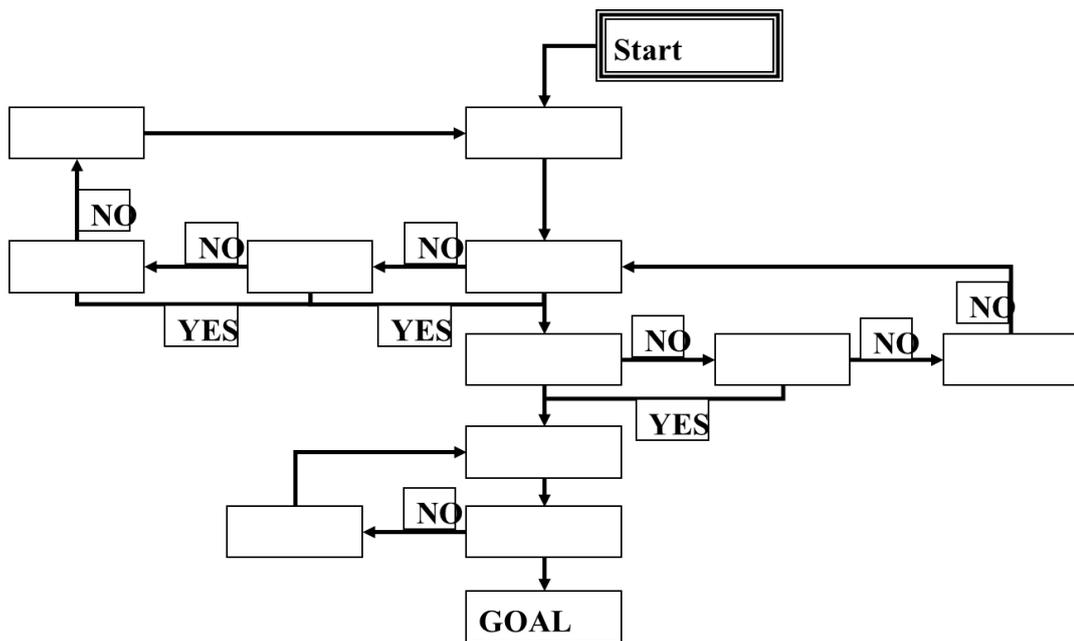
*Process Decision Program Chart* (PDPC) merupakan salah satu metode yang digunakan untuk menciptakan hasil yang diinginkan dari beberapa kemungkinan (Nayatani et al., 1994). Selain itu, PDPC digunakan juga untuk merencanakan beberapa kemungkinan akan sebuah kejadian. Berikut ini adalah keuntungan yang didapatkan dari PDPC (Nayatani et al., 1994).

1. Membantu dalam *forecast* kemungkinan yang akan terjadi
2. Meninjau masa lalu untuk mengantisipasi kemungkinan
3. Tepat dalam perumusan masalah
4. Mengilustrasikan bagaimana mengarahkan kondisi pada keberhasilan
5. Memungkinkan pemahaman maksud pengambilan keputusan
6. Membantu perkembangan perusahaan dan komunikasi kelompok
7. Mudah diubah dan dipahami.

Dalam menyusun PDPC diperlukan perencanaan yang matang. Proses perancangan yang didiskusikan dengan banyak orang akan menghasilkan diagram yang baik. Langkah dalam menyusun PDPC meliputi (Nayatani et al., 1994):

1. Pilih strategi yang sangat efektif dan sulit diimplementasikan.
2. Tentukan tujuan (keluaran yang paling diinginkan).
3. Identifikasi kondisi eksisting.
4. Daftar kegiatan yang dilakukan untuk menggapai tujuan dan permasalahan yang mungkin timbul dari tiap aktivitas.
5. Tinjau ulang daftar yang telah dibuat, dan tambahkan aktivitas dan masalah yang belum teridentifikasi.

6. Persiapkan kemungkinan-kemungkinan pada tiap tahap dan tinjau aksi apa yang dijalankan bila tahapan tidak dapat dilakukan.
7. Periksa dengan teliti untuk mengecek konsistensi dan faktor penting.
8. Periksa ulang untuk meyakinkan seluruh rencana kemungkinan memadai.
9. Terakhir, lengkapi diagram.



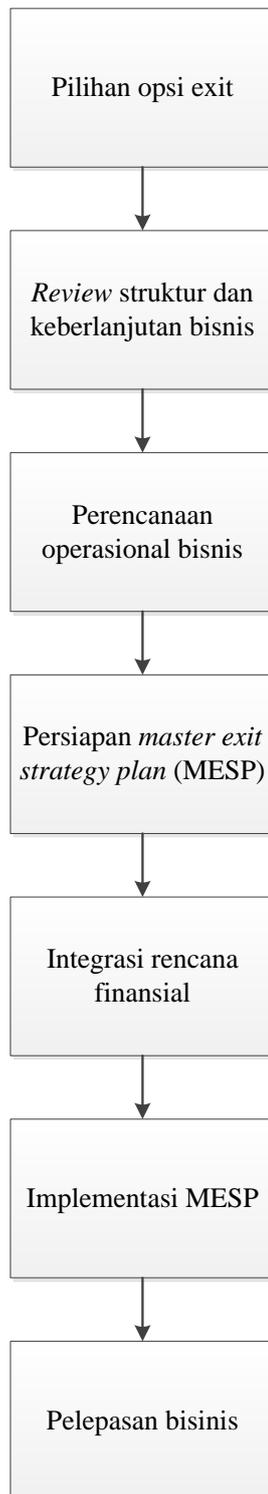
**Gambar 2. 7 Contoh Process Decision Program Diagram (Nayatani et al., 1994)**

## 2.7 Exit Strategy

Tidak seluruh usaha dapat berjalan sesuai dengan visi dan misi yang telah dirumuskan. Berbagai alasan seperti pensiun, gagal dalam berbisnis, saham yang mengapung, atau ingin mengganti tipe bisnis menjadikan sebuah usaha harus dihentikan. *Exit strategy* merupakan strategi untuk memaksimalkan harga aset yang telah dijual setelah dipotong pajak. Menurut Hawkey (2002), kesalahan dalam perencanaan *exit strategy* dapat berimbas pada hal berikut:

1. Bila pemilihan *exit strategy* tidak maksimal, maka kepuasan personal dan penawaran harga jual yang baik tidak akan tercapai.
2. Pada saat proses pelepasan, bisnis berada pada kondisi yang tidak menarik.

3. Implementasi *exit strategy* yang terburu-buru dan tidak terorganisasi.
4. Bisnis akan dinilai berdasarkan belas kasih dari pembeli, investor, dan penasihat mereka.
5. Bisnis gagal untuk memaksimalkan proses pemajakan dan posisi finansial personal.
6. Bisnis tidak memuaskan hasil kerja keras selama bertahun-tahun.



**Gambar 2. 8 Overview Perencanaan *Exit Strategy* (Hawkey, 2002)**

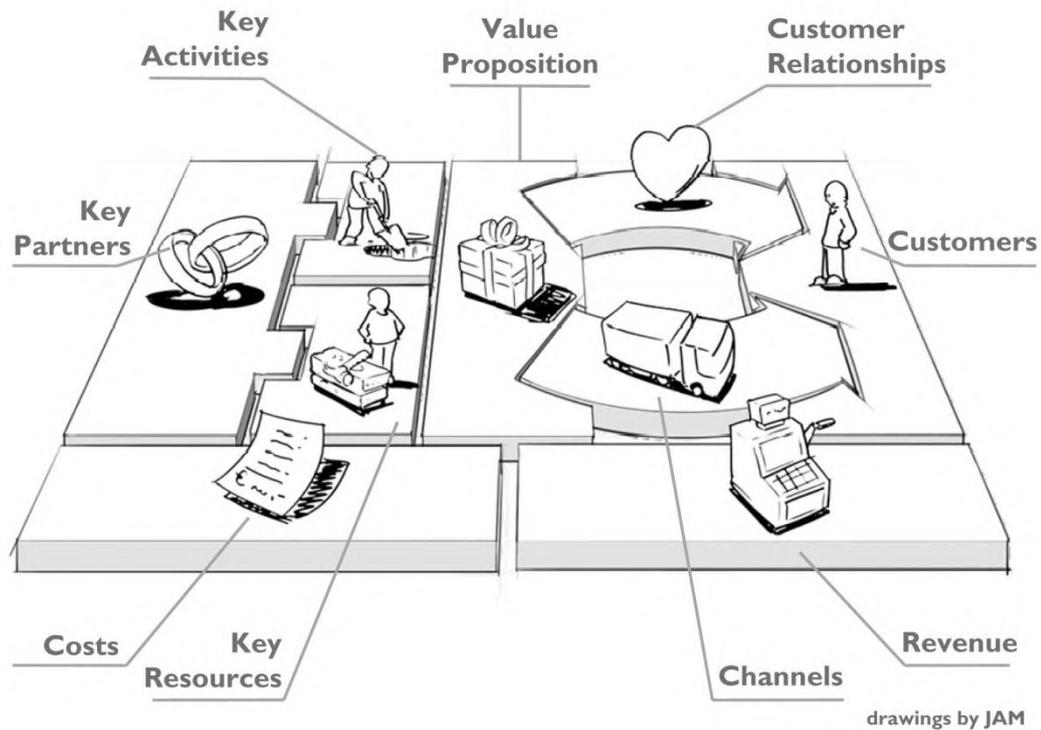
Gambar 2.7 merupakan *overview* perencanaan *exit strategy*. *Exit strategy* yang baik direncanakan pada saat perusahaan baru diciptakan, tidak akan

dilepaskan dalam beberapa tahun kedepan, dan kebal terhadap bencana personal. Berikut ini adalah langkah dalam menyusun *exit strategy* (Hawkey, 2002):

1. Merencanakan alasan keluar dari bisnis dan waktu pelepasan dari usaha.
2. Tahap mengetahui pentingnya struktur bisnis dalam menciptakan landasan *exit* yang lancar dan minimasi implikasi dari pajak.
3. Memilih opsi *exit* yang optimum untuk bisnis. Pada tahap ini, seluruh opsi *exit* dipelajari dengan teliti dan pada akhirnya akan dipilih satu opsi *exit*.
4. Menyiapkan *master exit strategy plan*. Pada tahap ini dimulai dengan merujuk pada aspek operasi dari bisnis, menunjukkan bagaimana cara mengembangkan bisnis dan memperbaiki nilai dari bisnis melalui pembuatan rencana bisnis yang realistis.
5. Mencari cara untuk melakukan integrasi finansial pada rencana *exit*.
6. Implementasi *master exit strategy plan* berdasarkan *exit strategy* yang terpilih.
7. Pelepasan bisnis.

## **2.5 Model Bisnis Kanvas**

Setelah merumuskan strategi, maka perlu adanya sebuah model untuk memudahkan pemetaan pola pikir. Sebuah bisnis model mendeskripsikan pola pikir dari suatu organisasi dalam menciptakan, menyerahkan, dan mendapatkan arti (Osterwalder dan Pigneur, 2009). Model bisnis adalah seluruh elemen dalam startup yang dibutuhkan untuk menghasilkan uang (Blank, 2013). Salah satu metode yang digunakan untuk mengembangkan model bisnis adalah Model Bisnis Kanvas. Model bisnis kanvas dikembangkan oleh Alexander Osterwalder pada tahun 2009. Ide dari model bisnis ini adalah bagaimana menciptakan konsep yang sederhana, relevan, dan mudah dipahami, namun tidak menyederhanakan kompleksitas dari fungsi perusahaan. Hal yang diperlukan dalam mengembangkan model bisnis kanvas adalah dengan melakukan evaluasi terhadap kondisi eksisting perusahaan. Evaluasi dapat dilakukan dengan melakukan analisis SWOT.



**Gambar 2. 9 Business Model Canvass (Osterwalder & Pigneur, 2009)**

Gambar Model bisnis ini mendeskripsikan model bisnis dalam sembilan elemen dasar yang meliputi empat area bisnis: pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelangsungan hidup. Berikut ini adalah elemen dari model bisnis kanvas.

1. *Customer Segments.*

Elemen ini berkaitan dengan pemilihan segmen pasar yang dipilih.

2. *Value Propositions*

Elemen ini berkaitan dengan berbagai produk dan jasa yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan tertentu.

3. *Channels*

Elemen ini berkaitan dengan bagaimana perusahaan berkomunikasi dan bagaimana mengantarkan produk kepada pelanggan.

4. *Customer Relationships*

Elemen ini berkaitan dengan tipe hubungan yang dikembangkan oleh perusahaan kepada segmen pelanggan tertentu.

5. *Revenue Streams*

Elemen ini berhubungan dengan kas dari perusahaan yang dihasilkan dari pendapatan yang diterima pada tiap segmen pelanggan.

6. *Key Resources*

Elemen ini berkaitan dengan aset terpenting yang harus dimiliki agar model bisnis berjalan.

7. *Key Activity*

Elemen ini berkaitan dengan hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnis berjalan.

8. *Key Partnerships*

Elemen ini berkaitan dengan jaringan *supplier* dan partner agar model bisnis berjalan.

9. *Cost Structure*

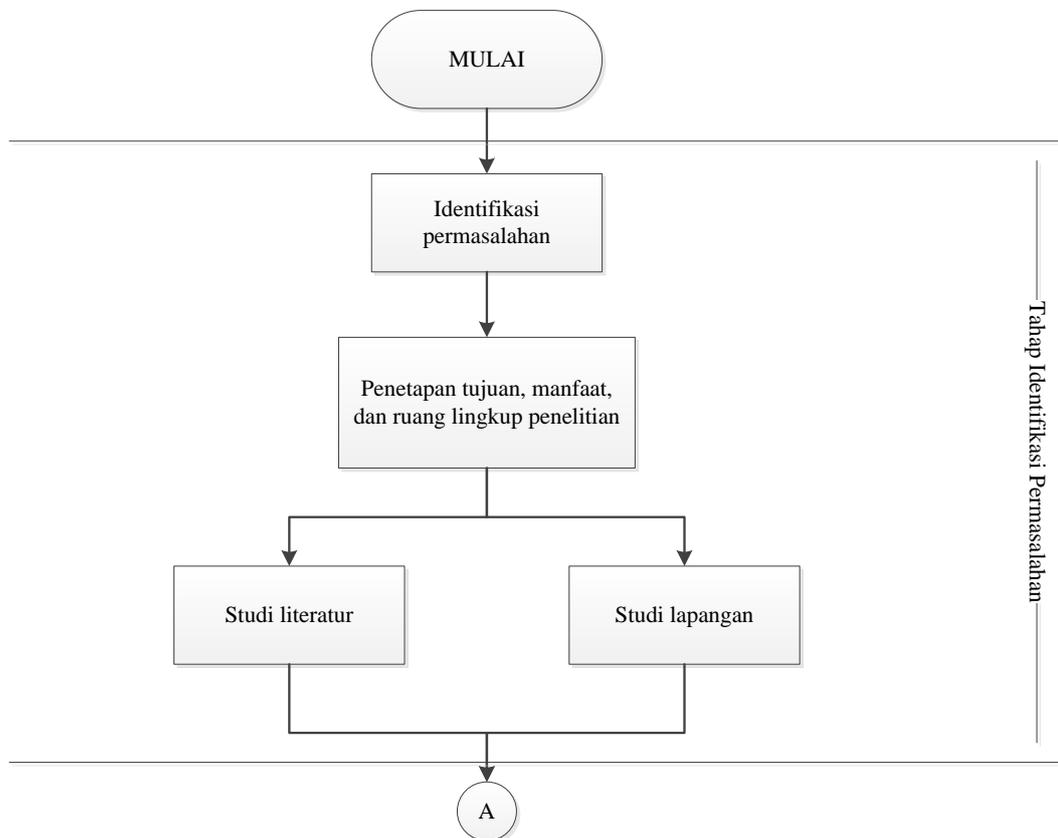
Elemen ini berkaitan dengan seluruh biaya yang terkait dengan operasi model bisnis.

## BAB 3

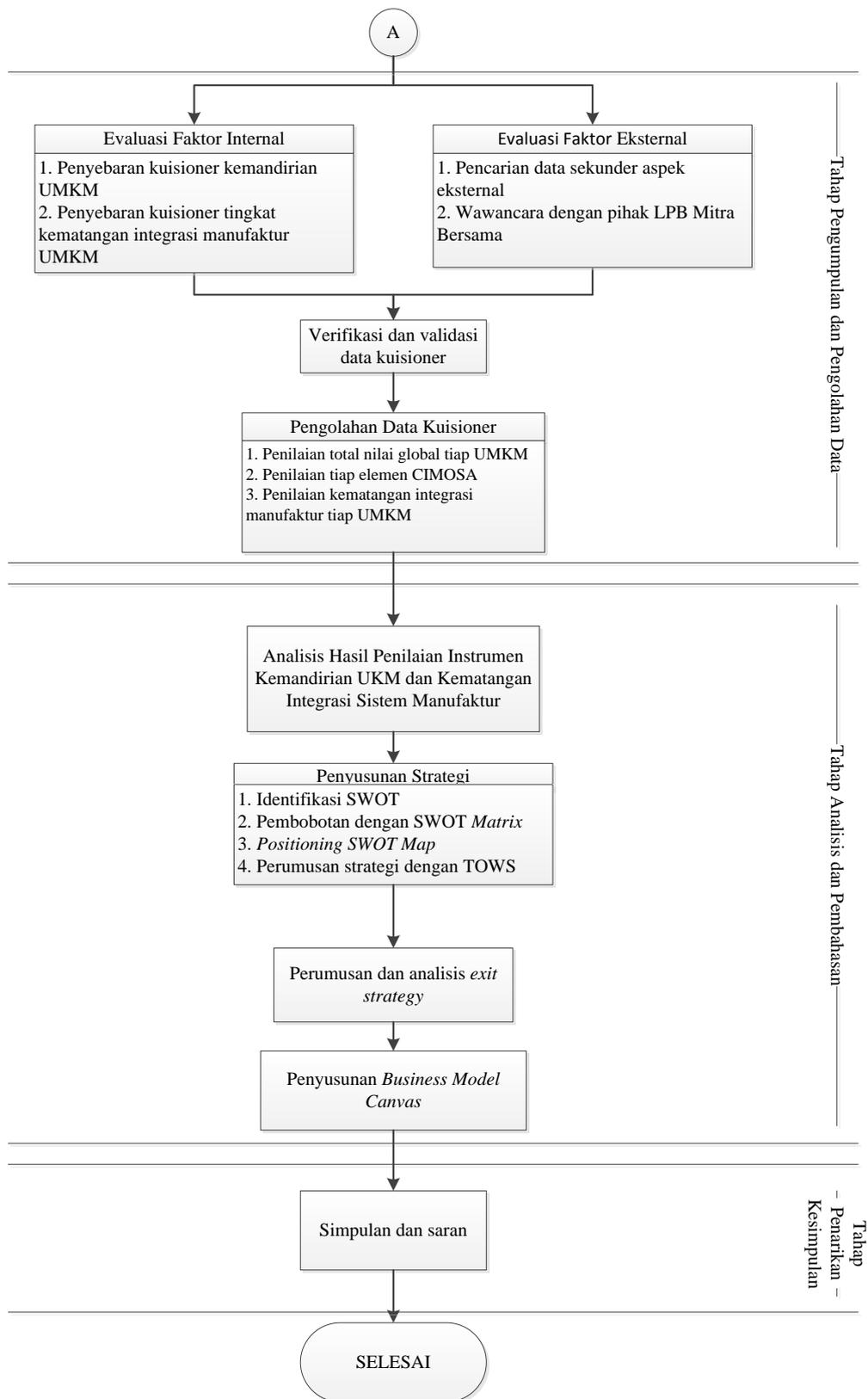
### METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan dibahas langkah-langkah yang dilakukan dalam pelaksanaan penelitian. Langkah-langkah penelitian dibagi menjadi tiga bagian, yaitu tahap persiapan, tahap pengumpulan dan pengolahan data, serta tahap analisis dan penarikan kesimpulan.

#### 3.1 *Flowchart* Metodologi Pelaksanaan Penelitian



**Gambar 3. 1** *Flowchart* Metodologi Pelaksanaan Penelitian



**Gambar 3. 1 Flowchart Metodologi Pelaksanaan Penelitian (lanjutan)**

## **3.2 Penjelasan *Flowchart* Metodologi Pelaksanaan Penelitian**

Penelitian akan dibagi menjadi empat tahap, yaitu tahap identifikasi masalah, tahap pengumpulan dan pengolahan data, tahap analisis dan interpretasi data, serta tahap penarikan kesimpulan. Berikut ini adalah penjelasan dari tiap tahapan yang ada.

### **3.2.1 Tahap Identifikasi Masalah**

Tahap Identifikasi masalah merupakan tahap awal dari penelitian. Tujuan dari tahap ini adalah menemukan masalah utama yang melatarbelakangi dilakukannya penelitian. Tahap ini terdiri dari beberapa langkah yaitu mengidentifikasi permasalahan, penetapan tujuan dan ruang lingkup penelitian, tahap studi literatur dan studi lapangan. Langkah identifikasi masalah merupakan tahap penentuan permasalahan yang terdapat pada UMKM logam di Ngingas, Sidoarjo. Setelah mengetahui permasalahan utama yang akan dibahas, maka ditentukan tujuan yang ingin dicapai oleh penelitian dan juga ditentukan ruang lingkup penelitian. Langkah berikutnya adalah studi literatur untuk mencari teori yang mendasari pembuatan laporan. Studi lapangan juga dilakukan untuk mengetahui kondisi eksisting dari UMKM logam Ngingas.

### **3.2.2 Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Tahap kedua adalah tahap pengumpulan dan pengolahan data. Tahapan ini meliputi proses Evaluasi Faktor internal, Evaluasi Faktor eksternal, verifikasi data kuisioner, dan pengolahan data kuisioner. Pengumpulan data dilakukan dengan pengambilan sampel dari UMKM yang ada di Sentra Industri Logam Ngingas. Jumlah UMKM yang berada di Sentra Industri Ngingas sebanyak kurang lebih 1000 unit usaha. Menurut LPB Mitra Bersama, sebanyak 40% bersedia untuk mendapat pembinaan baik dari pihak Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur serta LPB Mitra Bersama. Dari 40% UMKM tersebut, sebanyak 10 pemilik UMKM menyatakan bersedia secara koorporatif menjadi responden dalam pengisian kedua instrumen penilaian.

Berikut ini adalah penjelasan dari masing-masing proses pengumpulan dan pengolahan data:

#### 1. Evaluasi Faktor Internal

Evaluasi Faktor internal dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner kemandirian UMKM dan kuisisioner tingkat kematangan integrasi manufaktur. Tujuan dari proses ini adalah mendapatkan faktor internal dari Sentra Industri Logam Ngingas. Pengisian kuisisioner dilakukan melalui wawancara dengan pemilik UMKM dengan meninjau kondisi dari usaha masing-masing. Skala yang digunakan untuk mengisi kuisisioner kemandirian UKM adalah skala likert dengan skor 1 hingga 4 dan 0 hingga 4 sesuai ketentuan yang telah dicantumkan pada kuisisioner. Pada kuisisioner tingkat kematangan UMKM, penilaian dilakukan dengan mengisi “Yes” atau “No” untuk masing-masing kriteria penilaian. Beberapa kriteria yang tidak cocok untuk diimplementasikan pada UMKM akan dihapuskan.

#### 2. Evaluasi Faktor Eksternal

Tujuan dari proses ini adalah mendapatkan faktor internal dari Sentra Industri Logam Ngingas. Evaluasi Faktor eksternal dilakukan dengan mengumpulkan data sekunder (dapat berupa kebijakan-kebijakan) yang terkait dan berpengaruh pada Sentra Industri Logam Ngingas. Selain mengumpulkan data sekunder, data faktor eksternal juga didapatkan dengan wawancara dan diskusi dengan pihak Lembaga Pengembangan Bisnis Mitra Bersama yang berada di Desa Ngingas.

#### 3. Verifikasi dan validasi data kuisisioner

Verifikasi data dari kuisisioner dilakukan dengan wawancara langsung kepada pemilik UMKM terkait dengan hasil penilaian kuisisioner yang telah dilakukan. Tujuan dari proses ini adalah mengetahui keabsahan dari data yang telah didapat.

#### 4. Pengolahan data kuisisioner

Pengolahan data kuisisioner dilakukan terhadap hasil data kuisisioner yang telah didapatkan. Tujuan dari pengolahan data adalah untuk formulasi faktor internal dan eksternal berdasarkan data kuisisioner yang telah disebar. Keluaran yang diharapkan dari pengolahan data kuisisioner ini adalah penilaian total nilai global tiap UMKM, penilain

tiap elemen CIMOSA, dan penilaian kematangan integrasi manufaktur tiap UMKM.

### 3.2.3 Tahap Analisis dan Interpretasi Data

Tahapan ketiga adalah tahap analisis dan interpretasi data. Tahap ini terdiri dari empat proses yaitu penyusunan strategi, penyusunan *Business Model Canvas*, analisis strategi jangka pendek, jangka panjang, dan *exit strategy*, serta analisis resiko dari strategi yang telah terumuskan. Berikut ini adalah penjelasan dari masing-masing proses:

1. Analisis hasil penilaian instrumen kemandirian dan kematangan.

Analisis dilakukan berdasarkan hasil penilaian dari instrumen kemandirian UKM dan kematangan integrasi sistem manufaktur dari kesepuluh UMKM amatan. Analisis dilakukan dengan melakukan perbandingan antar UMKM dan hasil antar instrumen penilaian.

2. Penyusunan strategi

Penyusunan strategi dilakukan dengan melalui beberapa tahapan, yaitu mengidentifikasi faktor internal menjadi kekuatan dan kelemahan sementara faktor eksternal menjadi peluang, dan ancaman. Setelah faktor internal dan eksternal diidentifikasi, proses dilanjutkan dengan membobotkan masing-masing faktor yang telah diidentifikasi dalam SWOT dengan masing-masing elemen bernilai total 1 dan kembali dilakukan penilaian kondisi SWOT perusahaan menggunakan skala likert. Skala likert digunakan dengan rentang skor 1 untuk nilai sangat buruk hingga 4 untuk nilai sangat baik. Kemudian, antara nilai kekuatan dan kelemahan dikurangi begitu juga dengan nilai peluang dan ancaman. Dari masing-masing nilai tersebut, maka akan didapatkan posisi perusahaan berdasarkan SWOT *Map*. Langkah berikutnya adalah menyusun strategi yang sesuai dengan posisi perusahaan menggunakan Matriks TOWS. Strategi yang disusun mencakup strategi jangka panjang dan pendek yang akan diambil oleh perusahaan.

3. Analisis strategi jangka pendek, jangka panjang, dan *exit strategy*

*Exit strategy* disusun untuk mengetahui strategi apa saja yang dapat diambil untuk memaksimalkan harga aset pada saat proses penutupan usaha. Proses perumusan *Master Exit Strategy Planning* (MESP) akan menggunakan *Process Decision Program Chart* (PDPC) untuk mengetahui kontingensi dari strategi yang dijalankan.

#### 4. Penyusunan *Business Model Canvas*

Hasil perumusan dari strategi menjadi input dari penyusunan *Business Model Canvas*. Masing-masing strategi dibagi kedalam elemen-elemen *Business Model Canvas* yaitu *customer segments*, *value proposition*, *channels*, *customer relationship*, *revenue streams*, *key resources*, *key activity*, *key partnership*, dan *cost structure*.

### **3.2.1 Tahap Penarikan Kesimpulan**

Tahap terakhir adalah tahap penarikan kesimpulan. Pada tahap ini dilakukan penarikan kesimpulan yang akan menjawab tujuan penelitian. Setelah itu dirumuskan saran untuk UMKM yang ada di Sentra Industri Logam Ngingas serta untuk penelitian selanjutnya.

## **BAB 4**

### **PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Bab ini berisi pengumpulan dan pengolahan dari data yang telah didapatkan. Tahap diawali dengan melakukan Evaluasi Faktor internal dan eksternal dari objek amatan, validasi dan verifikasi, serta dilakukan pengolahan data untuk didapatkan nilai kemandirian dan nilai kematangan integrasi sistem manufaktur.

#### **4.1 Evaluasi Faktor Internal**

Pada sub bab ini akan dibahas mengenai hasil dari instrumen penilaian kemandirian UKM dan instrumen penilaian integrasi sistem manufaktur. Nilai dari instrumen ini akan digunakan sebagai faktor internal. Penilaian dilakukan terhadap 10 UKM yang ada di Sentra Industri Logam Ngingas.

##### **4.1.1 Penilaian Instrumen Kemandirian UKM**

Pada sub sub bab ini akan dibahas mengenai hasil penilaian instrumen kemandirian UKM. Berikut ini adalah contoh hasil dari penilaian dari kuisioner yang telah disebarkan ke dua UKM yaitu UD Jayatama Teknik dan UD Aji Batara Perkasa Mandiri. Setelah itu akan disajikan data rekapitulasi dari penilaian kemandirian yang dilakukan ke 10 UKM logam yang ada di Sentra Industri Logama Ngingas.

#### **1. UD Jayatama Teknik**

UKM yang menjadi objek amatan untuk penilaian instrumen kemandirian adalah UD Aji Batara Perkasa Mandiri. Berikut ini adalah profil dari UD Aji Batara Perkasa Mandiri:

Nama UKM : UD Jayatama Teknik

Nama Pemilih : Azizah

Produk : *Spare part* mesin, parabola

Dalam pelaksanaan penilaian instrumen, pihak UD Jayatama Teknik melakukan pengisian instrumen penilaian kemandirian didampingi dan diberi pengarahan. Verifikasi dilakukan setelah seluruh instrumen diisi oleh pihak UD Jayatama Teknik., Berikut ini adalah hasil dari pengisian instrumen penilaian kemandirian UKM Jayatama Teknik:

**Tabel 4. 1 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian *Manage Process* UD Jayatama Teknik**

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR		NILAI
<b>SET DIRECTION</b>			
Kejelasan visi misi yang disusun oleh UKM	UKM memiliki visi dengan mempertimbangkan aspek penyusunan visi sebagai berikut:		2 Pernyataan visi mencakup 1 s/d 2 aspek dari 6 aspek penyusun visi
	1. Imaginable	Orang bisa membayangkan di masa depan perusahaan atau organisasi akan menjadi apa	
	2. Desirable	Keyakinan dalam meraih visi	
	3. Feasible	Masuk akal dan mampu mencapai tujuan	
	4. Fokus	Memberikan panduan yang jelas dalam pengambilan keputusan	
	5. Fleksible	Meski fokus, namun visi diharapkan cukup umum sehingga masih membuka peluang bagi pertumbuhan inisiatif pribadi dan menampung kemungkinan perkembangan dan perubahan sepanjang masih selaras dengan lingkup visi yang ada	
	6. Communicable	Visi mudah dikomunikasikan dan dengan mudah pula dijelaskan dalam hitungan menit dan membangun relasi	
	UKM memiliki misi dengan mempertimbangkan aspek penyusunan misi sebagai berikut:	1	Sama sekali tidak mencakup 6 aspek penyusun misi

**Tabel 4. 1 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian Manage Process UD Jayatama Teknik (lanjutan)**

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR		NILAI	
	1. Ringkas dan jelas	Pernyataan misi jelas dan dapat dipahami oleh siapa saja, mudah diingat dan segera gambang harus menyatakan kekhususan dari bidang bisns yang dilakukan perusahaan		
	2. Unik (Distinctive)	Pernyataan misi harus berbeda dengan yang dimiliki oleh perusahaan lain, kalimat misi tidak bersifat klise		
	3. Fleksibel	Pada satu sisi misi harus memiliki ketegasan dan fokus, namun juga cukup fleksibel untuk pengembangan usaha dimasa depan		
	4. Membantu pengambilan keputusan	Pernyataan misi dapat membantu menjadi pegangan untuk mengambil keputusan		
	5. Budaya perusahaan	Pernyataan misi secara implisit mencerminkan budaya perusahaan termasuk didalamnya mengandung nilai, keyakinan dan asumsi-asumsi		
	6. Memberikan inspirasi	Pernyataan misi mampu memberikan inspirasi atau ide-ide baru bagi siapa saja yang berada di organisasi		
Pemahaman esensi visi misi oleh seluruh pemangku kepentingan internal (karyawan, supervisor, dan direksi)	Sosialisasi secara efektif kepada pemangku kepentingan internal (jajaran manajemen dan karyawan) yang tercermin dari tingkat pemahaman pihak terkait		2	Visi misi dipahami dengan baik oleh sebagian jajaran manajemen dan sebagian karyawan

**Tabel 4. 1 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian *Manage Process* UD Jayatama Teknik (lanjutan)**

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI	
<b>SET STRATEGY</b>			
Mampu mendefinisikan posisi perusahaan dengan analisa SWOT	Mampu melakukan analisa SWOT dengan terperinci dan representatif	3	Mampu membuat SWOT secara terperinci namun kurang representatif
	Mampu menjelaskan posisi perusahaan pada kuadran TOWS matrix	2	Mampu menjelaskan posisi perusahaan pada kuadran TOWS matrix namun tidak dapat menjelaskan analisisnya
Kemampuan UKM dalam menyusun strategi	Kesesuaian strategi dengan visi misi, strategi yang disusun merupakan suatu langkah dalam menunjang tercapainya visi misi perusahaan	2	Membuat strategi yang sedikit mendukung tercapainya visi misi
	UKM dapat menuliskan startegi dengan secara:	3	Dapat menuliskan startegi memnuhi 2 s/d 3aspek
	1. Spesifik		
	2. Dapat diukur		
	3. Terdapat framework waktunya		
4. Terdapat pengukuran keberhasilan			
UKM memiliki master strategi untuk tetap menjaga persaingan dengan kompetitor	UKM dapat menjelaskan keunikan dan competitive advantage produk yang dijual	3	Dapat menjelaskan keunikan dan competitive advantage produk secara jelas dan tetapi tidak detail
	UKM dapat menjelaskan potensi peluang untuk meningkatkan penjualan dan profit. Misalnya adalah pembuatan produk baru, pangsa pasar lebih luas	1	UKM tidak mengetahui dan tidak bisa menjelaskan peluang meningkatkan profit
	UKM memiliki assessment untuk kompetitor dan melakukan plotting pada strategi sebagai upaya pencegahan	1	UKM tidak memiliki assessment kompetitor dan

**Tabel 4. 1 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian *Manage Process* UD Jayatama Teknik (lanjutan)**

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI	
			tidak ada upaya deteksi kompetitor
<b>DIRECT BUSINESS</b>			
<b>Struktur Organisasi</b>			
Kejelasan struktur organisasi	Mampu menjelaskan alasan pemilihan struktur organisasi. Apakah struktur organisasinya fungsional, divisional, ataupun matrix	2	Mampu menjelaskan alasan pemilihan struktur organisasi saja
	Terdapat Job description yang jelas pada masing-masing fungsi	4	UKM dapat menyertakan job description yang jelas dan detail pada masing-masing fungsi
	Ada dokumentasi yang jelas mengenai struktur organisasi dan job description pada masing-masing fungsi	1	Tidak memiliki dokumentasi struktur organisasi, job description, dan job specification sama sekali
Peran orang yang menduduki struktur organisasi	Kepahaman mengenai job descriptionnya	2	Orang yang menduduki jabatan pada struktural organisasi paham secara garis besar mengenai job descriptionnya dan bertanggungjawab
	Tanggung jawab melaksanakan job descriptionnya		
	Tingkat inisiatif dalam menjalankan fungsi struktural		
<b>Legalitas Perusahaan</b>			
Pemahaman mengenai legalitas usaha	Mengetahui macam-macam izin pendirian usaha, antara lain adalah:	2	Mengetahui dan tahu pengertian 4-8 macam izin pendirian usaha
	1. CV (Comanditer Venoscap)		
	2. PT (Perseroan Terbatas)		

**Tabel 4. 1 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian *Manage Process* UD Jayatama Teknik (lanjutan)**

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI	
	3. NPWP 4. SIUP (Surat Izin Usaha Perdagangan) 5. TDP (Tanda Daftar Perusahaan) 6. UKL (Upaya Pengelolaan Lingkungan) dan UPL (Upaya Pemantauan Lingkungan) 7. HO (Hinder Ordonantie) atau Izin Gangguan 8. Persetujuan Prinsip 9. TDI (Tanda Daftar Industri) 10. IUI (Izin Usaha Industri) 11. TDG (Tanda Daftar Gudang) 12. API (Angka Pengenal Importir) 13. Pendaftaran Manual Garansi		
<b>Kepemilikan izin usaha</b>	Memiliki izin usaha Mengetahui kegunaan izin usaha yang telah dimiliki	3	Memiliki izin usaha namun kurang tahu penggunaan jenis izin yang dimilikinya
<b>Networking</b>			
Kepemilikan hubungan kerjasama	Memiliki kerjasama bisnis dengan pihak lain 1. Relasi <i>personal to personal</i> 2. Relasi <i>personal to business</i> 3. Relasi <i>Personal to community</i> (social <i>community</i> , business <i>community</i> , profesional <i>community</i> ) 4. <i>Business to business</i>	2	Memiliki 2 jenis kerjasama

**Tabel 4. 2 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian *Core Process* UD Jayatama Teknik**

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI	
<b>Develop Product</b>			
Fase Pengembangan Produk	Mengikuti tahap pengembangan produk sebagai berikut:	2	Hanya melaksanakan 2 s/d 3 fase pengembangan
	1. Fase 0-Perencanaan: Penentuan peluang-peluang pengembangan produk yang akan dilakukan		
	2. Fase 1- Pengembangan Konsep: Mengidentifikasi kebutuhan pasar, kemudian menghasilkan alternatif-alternatif konsep, dan memilih satu/lebih konsep untuk pengembangan lebih jauh		
	3. Fase 2- Perancangan tingkat sistem: Pendefinisian arsitektur produk dan uraian produk menjadi subsistem-subsistem serta komponen-komponen pembentuk produk		
	4. Fase 3- Perancangan detail: spesifikasi lengkap dari bentuk material, spesifikasi komponen beli atau buat, rencana pabrikasi dan perakitan produk		
	5. Fase 4- Pengujian dan Perbaikan: konstruksi dan evaluasi produksi produk awal		
	6. Fase 5- Peluncuran Produk: Produk dibuat menggunakan sistem produksi yang sesungguhnya		
Identifikasi pengembangan produk	Memahami jenis produk yang dikembangkan, meliputi:	2	Dapat menjelaskan secara garis besar pengembangan produk yang dilakukan
	1. <i>Product Leadership</i>		
	2. <i>Customer Intimacy</i>		
	3. <i>Operational Excellence</i>	2	Melakukan identifikasi peluang
	Melakukan identifikasi peluang dalam pengembangan		

**Tabel 4. 2 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian *Core Process* UD Jayatama Teknik (lanjutan)**

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI	
	produk. Dapat menggunakan konsep PDB Triangle 1. Positioning (bagaimana memposisikan produk di benak customer secara tepat) 2. Differentiation (bagaimana memberikan keunikan pada produk dibandingkan dengan pesaing) 3. Bagaimana membangun brand (merk produk) secara berkelanjutan		pengembangan produk namun kurang sistematis dan tidak menentu waktunya
Memiliki roadmap pengembangan produk	Memiliki roadmap pengembangan produk secara detail dan terdapat framework waktunya	1	Tidak memiliki roadmap pengembangan produk
Metode engembangan produk	Produk yang digenerate pernah melalui tahap Voice of Customer, bisa dilakukan melalui:	1	Melakukan 1 jenis voice of customer
	1. <i>Etnography</i> (mengamati kebutuhan customer)		
	2. Wawancara		
	3. Kuesioner		
	4. FGD	0	Tidak melakukan bechmarking dengan produk lain
	Melakukan benchmarking dengan produk lain	1	Tidak melakukan pengembangan produk dengan metode QFD
	Melakukan pengembangan produk dengan metode tertentu, seperti QFD (Quality Function Deployment)	1	Melakukan identifikasi <i>forecast</i> /peramalan demand kualitatif dari perkiraan saja
	Melakukan permalan permintaan	1	Melakukan identifikasi marketshare secara kualitatif dari perkiraan saja
Menentukan Marketshare produk	1		
<b>Get Order</b>			

**Tabel 4. 2 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian *Core Process* UD Jayatama Teknik (lanjutan)**

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI	
Mampu menentukan dan menjelaskan target pasar	Mampu menjelaskan segemen pasar dari produk/jasa yang ditawarkan, meliputi:	1	Hanya mampu menjelaskan segmen pasar secara umum
	1. <i>Segmenting</i>		
	2. <i>Targeting</i>		
	3. <i>Positioning</i>		
Identifikasi perilaku dan keinginan konsumen untuk menjaga pelayanan	Melakukan pencarian data primer, berikut ini adalah contoh metode:	0	Tidak melakukan pencarian data primer
	1. Survey penyebaran kuesioner ke konsumen untuk mengetahui keinginan konsumen (bisa berupa kuesioner kritik dan saran produk/pelayanan)		
	2. Menggunakan Sosial Media untuk menjalin hubungan baik dan untuk media saran atau kritik mengenai produk/jasa layanan yang diberikan		
	3. <i>Focus groups</i> , merupakan sarana grup para konsumen untuk memudahkan diskusi mengenai produk/jasa yang ditawarkan		
	4. <i>Daily transactions</i> , merupakan pendataan konsumen misalnya dengan membuat kartu member dan sejenisnya		
	5. Ide lain yang dapat mempermudah komunikasi dan mendengar suara konsumen		
	Melakukan pencarian data sekunder, berikut ini adalah contoh pencarian data sekunder:	0	Tidak melakukan pencarian data sekunder
	1. Data statistik mengenai perilaku target pasar		
	2. Melihat website untuk mengenali perilaku konsumen		
	3. Membaca artikel untuk mengenali perilaku konsumen		

**Tabel 4. 2 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian *Core Process* UD Jayatama Teknik (lanjutan)**

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI	
Memastikan produk dan pelayanan karyawan sesuai dengan standar kualitas yang ditentukan	Memastikan karyawan telah mengetahui standar kinerja dalam melayani konsumen	2	Memberlakukan SOP namun kurang detail
	Memastikan bahwa produk yang dijual memenuhi standar kualitas perusahaan		
Mempelajari komplain dari konsumen	Mempelajari apa saja yang menjadi komplain konsumen	1	Tidak pernah mencatat komplain dari konsumen
Ketanggapan dalam membaca suara konsumen	Daya tanggap dalam membaca suara konsumen dapat dilakukan dengan metode berikut:	2	Melakukan 3 s/d 2 metode dalam membaca suara konsumen
	1. Menanyakan pada karyawan untuk mendapatkan saran dalam meningkatkan pelayanan pada konsumen		
	2. Ketika ada konsumen yang tidak puas, langsung diselesaikan dengan cepat		
	3. Memastikan semua level karyawan memiliki tujuan sama dalam mengutamakan pelayanan konsumen		
	4. Jajaran manajemen melakukan pengamatan langsung untuk melayani konsumen agar mengetahui bagaimana perilaku konsumen		
	5. Memberlakukan reward pada karyawan yang terbaik melayani konsumen (1st customer service)		
	6. Memastikan karyawan sudah di training dengan baik sebelum terjun untuk melayani konsumen		
Manajemen pemasaran	Memiliki manajemen pemasaran/marketing yang jelas dan masuk pada komponen 4P:	2	Melakukan manajemen marketing 2P saja
	1. <i>Product</i> : Memahami <i>lifecycle</i>		
	produk/jasa yang ditawarkan		

**Tabel 4. 2 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian *Core Process* UD Jayatama Teknik (lanjutan)**

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI	
	2. <i>Price</i> : Strategi harga, strategi pemberlakuan diskon		
	3. <i>Promotion</i> : Strategi promosi yang dilakukan untuk pengenalan dan peningkatan penjualan produk		
	4. <i>Place</i> : Pemilihan lokasi mana saja yang potensial untuk dialakukannya distribusi yang efektif dan juga untuk memudahkan konsumen mendapatkan produk/jasa yang ditawarkan		
Daya saing	Keunikan produk dibanding kompetitor	3	Bersifat unik dan memiliki keunggulan dibandingkan produk setara (produk sejenis yang setara di pasaran)
<b><i>Fulfill Order</i></b>			
Pemahaman mengenai sistem produksi	Memahami jenis-jenis produksi dan sistem produksi misal sistem produksi, misalnya macam proses produksi adalah sistem produksi <i>product layout</i> , <i>process layout</i> , atau campuran.	1	Tidak mengetahui jenis-jenis sistem produksi dan tidak memahami jenis sistem yang sekarang digunakan
Pemilihan supplier	Pemilihan <i>supplier</i> dengan mempertimbangkan:	3	Memilih <i>supplier</i> dengan kriteria tertentu namun tidak memiliki cadangan
	Memiliki <i>supplier</i> dengan pemilihan kriteria tertentu		
	Memiliki <i>supplier</i> cadangan		
Melakukan penjadwalan produksi	Memiliki penjadwalan produksi	2	Memiliki jadwal produksi namun tidak detail
	Memiliki kontrol dan pengendalian produksi		
Teknik dan tata cara kerja	Menghitung waktu siklus produk	2	Tidak pernah menghitung waktu siklus/hanya kira- kira
	Menghitung kapasitas produksi		
	Memiliki standar waktu kerja pada proses-proses produksi	2	Memiliki SOP yang jelas pada sistem produksi, namun tidak memiliki standar waktu kerja per proses dan tidak melakukan
	Memiliki SOP yang jelas pada sistem produksi		

**Tabel 4. 2 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian *Core Process* UD Jayatama Teknik (lanjutan)**

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR		NILAI
	Melakukan penyeimbangan waktu antar departemen ( <i>line balancing</i> )		penyeimbangan waktu antar departemen
	Melakukan pengendalian <i>waste</i> atau kegiatan yang tidak produktif	3	Kadang-kadang melakukan identifikasi <i>waste</i> dan melakukan pengendalian dengan cepat
<i>Continous Improvement</i>	Melakukan evaluasi terhadap proses produksi dan selalu melakukan perbaikan ( <i>continous improvement</i> )	2	Kadang-kadang melakukan evaluasi proses produksi dan melakukan diskusi dengan karyawan untuk perbaikan jika perlu saja
	Melibatkan karyawan dalam pelaksanaan <i>continous improvement</i> , mengumpulkan saran perbaikan pada proses produksi		
K3	Memberlakukan standar keamanan pekerja, misal: penggunaan APD (Alat Pelindung Diri)	2	Memiliki SOP penggunaan APD dan memberlakukan budaya K3 namun tidak dikontrol secara rutin pelaksanaannya
	Terdapat poster atau himbauan mengenai keamanan dan keselamatan kerja		
	Memberlakukan budaya kerja yang aman, misal dengan penerapan 5R		
<i>Quality Control</i>	Menentukan standar kualitas pada proses produksi Melakukan <i>Total Quality Management</i> (TQM) pada proses produksi dengan melakukan langkah-langkah DMAIC sebagai berikut:	2	Menentukan standar kualitas proses produksi dan melakukan sebagian TQM secara berkala
	1. <i>Define</i> : Mendefinisikan/identifikasi problem		

**Tabel 4. 2 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian *Core Process* UD Jayatama Teknik (lanjutan)**

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI	
	2. <i>Measure</i> : Melakukan pengukuran dari output produk yang dihasilkan		
	3. <i>Analyze</i> : Menganalisa problem dan hasil pengukuran dengan metode statistik		
	4. <i>Improve</i> : Melakukan perbaikan dari permasalahan yang diidentifikasi		
	5. <i>Control</i> : Melakukan kontroling berkala untuk mengetahui hasil dari perbaikan yang diusulkan		
<i>Strategi Supply Chain</i>	Mampu menjelaskan alasan pemilihan startegi distribusi yang dijalankan, misalnya: menggunakan distributor untuk mengirim barang pada konsumen, atau menggunakan agen, atau menggunakan retail dll	3	Tidak mengetahui jenis-jenis strategi distribusi tetapi mampu menjelaskan alasan pemilihan startegi distribusi yang dijalankan
<b><i>Support Product</i></b>			
Pelayanan kepuasan konsumen	Mampu menjelaskan alasan dan tujuan strategis dalam memberlakukan <i>support product</i> . Contoh <i>support product</i> adalah garansi, penjualan part tertentu, bonus, dll.	3	Memiliki <i>support product</i> namun kurang mampu menjelaskan alasan serta tujuan strategis dalam memberlakukan <i>support product</i>

**Tabel 4. 3 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian *Support Process* UD Jayatama Teknik**

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI	
<b>Human Resources Process</b>			
<i>Recruitment</i>	Memiliki panduan metode <i>recruitment</i> , minimal meliputi: <i>requirement</i> , tahapan rekrutmen, dan peilaian rekrutmen	2	Memiliki panduan metode <i>recruitment</i> , minimal meliputi: <i>requirement</i> , dan peilaian rekrutmen yang tidak detail
<i>Training</i>	Memiliki panduan dalam <i>training</i> karyawan, meliputi: <i>training</i> awal ( <i>on the job training</i> ), <i>training</i> untuk <i>upgrade skill</i> karyawan, <i>training</i> motivasi untuk menjaga loyalitas karyawan	1	Memiliki panduan <i>training</i> awal saja
Memberlakukan bonus/hadiah	Memberikan bonus atau hadiah atau reward pada karyawan dengan kerja terbaik	4	Memberlakukan pemberian bonus atau reward pada karyawan sesuai dengan prestasi atau performansi kinerjanya, pemberian dilakukan secara periodik
<i>Performance appraisal (PA)</i>	Memiliki penilaian performansi kinerja karyawan, meliputi KPI dan pelevelan skor	2	Memiliki PA yang kurang jelas namun dilakukan secara periodik
Upah dan jam kerja	Memiliki standar gaji sesuai UMR, memiliki standar jam kerja	4	Memiliki mekanisme penggajian sesuai performansi kinerja karyawan, memberlakukan standarisasi gaji lembur dan maksimal waktu kerja
	Memiliki standar gaji untuk lembur, memiliki maksimal lembur		
<b>Information and Technology Process</b>			
Menggunakan IT dalam proses bisnis	Menggunakan IT untuk marketing, misal untuk promosi dan pengelolaan penjualan seperti kasir	1	Tidak menggunakan <i>software/aplikasi</i> untuk marketing, tidak memiliki database marketing (pengelolaan masih manual)
	Menggunakan IT untuk memonitoring kerja karyawan, contoh: absensi (finger print)	0	Tidak menggunakan <i>software/aplikasi</i> untuk monitoring karyawan (monitoring dilakukan secara manual)

**Tabel 4. 3 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian *Support Process* UD Jayatama Teknik (lanjutan)**

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR		NILAI	
	Menggunakan IT untuk publikasi perusahaan (company profile), contoh: web perusahaan		0	Tidak menggunakan aplikasi sebagai media publikasi company profile
	Menggunakan IT untuk menunjang pengadaan bahan baku		1	Tidak memiliki aplikasi/software untuk menunjang pengadaan bahan baku
<b><i>Finance Process</i></b>				
Neraca Keseimbangan (Balance sheet)	Mampu membuat neraca keseimbangan yang menunjukkan bahwa aset=liabilities	biasanya dilakukan per bulan	0	Tidak membuat neraca keseimbangan
	+owner's equity			
Perhitungan pendapatan (The Income Statement)	Mampu membuat perhitungan pendapatan untuk mengetahui untung atau rugi	biasanya dilakukan tahunan untuk mengetahui profit atau loss	2	Mampu membuat perhitungan pendapatan namun kurang detail dan jelas dan tidak dilakukan secara periodik
	Net income=net sales revenue-cost of goods sold-operating			
	expense-general expense-other expenses			
Perhitungan aliran kas (Statement of Cash Flow)	Mampu membuat aliran kas dengan detail dan jelas		3	Mampu membuat aliran kas namun kurang detail serta dilakukan secara periodik
Menghitung Finansial Kedepan/Permalan Finansial	Melakukan targeting dan estimasi biaya-biaya	estimasi dibreakdown secara detail ke dalam	2	Menentukan target kedepan namun tidak melakukan permalan keuangan

**Tabel 4. 3 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian *Support Process* UD Jayatama Teknik (lanjutan)**

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR		NILAI	
(Creating Projected Financial Statement)	dengan mempertimangkan target keuntungan yang diinginkan perusahaan	bentuk balance sheet, asset, dan anticipated expenses		
Menghitung Rasio Keuangan	Rasio keuangan ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara 2 elemen aspek keuangan sebagai barometer kesehatan keuangan		1	Tidak menghitung rasio keuangan
Menghitung Break-Event Point	Mampu menghitung titik keseimbangan keuangan, misal kapan titik waktu modal dapat kembali		1	Tidak menghitung titik keseimbangan keuangan
Dokumentasi Laporan Keuangan	Mendokumentasikan laporan keuangan secara berkala		3	Kadang-kadang mengarsipkan/mendokumentasikan laporan keuangan
Pemahaman laporan keuangan	Pemahaman laporan keuangan untuk pertimbangan pengambilan keputusan	Mengerti semua elemen mampu menginterpretasikan dan melakukan analisa	2	memahami beberapa elemen dan mampu menginterpretasikan dan melakukan analisa
<b><i>Maintenance Process</i></b>				
Kepemilikan <i>maintenance</i> management	Memiliki jadwal <i>maintenance</i> pada mesin/aset		3	Memiliki jadwal <i>maintenance</i> namun pelaksanaannya tidak rutin (hanya kadang- kadang)
	Sifat <i>maintenance</i> yang dilakukan korektif, prediktif, atau preventif		2	<i>Maintenance</i> yang dilakukan adalah korektif
	Perlengkapan yang <i>dimaintenance</i>		3	Perlengkapan yang <i>dimaintenance</i> termasuk yang hard (perlatan)

Tabel 4.1 menunjukkan hasil penilaian instrumen kemandirian untuk bagian *manage process* dari UD Jayatama Teknik. Berdasarkan dari elemen *set direction*, UD Jayatama Teknik tidak memiliki visi dan misi pada saat wawancara dilakukan. Namun, pemilik UD Jayatama Teknik tetap memiliki harapan untuk dapat memajukan UMKM sehingga dapat melalang buana. Oleh karena itu dalam kepemilikan visi UD Jayatama Teknik dapat memenuhi aspek *imaginable* dan *desirable*. Misi yang dimiliki UD Jayatama Teknik sendiri tidak memiliki misi yang spesifik. Oleh karena itu, pada poin ini UD Jayatama Teknik tidak memenuhi aspek penyusunan misi manapun.

Elemen *set strategy* meliputi strategi yang digunakan untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Strategi yang digunakan UD Jayatama Teknik secara umum berupa:

1. Menghubungi pelanggan untuk mencari *order* pada saat sepi pelanggan
2. Menyediakan jasa pengantaran barang langsung kepada pelanggan
3. Melakukan evaluasi dengan para pekerja apabila terdapat permasalahan di area produksi.

Meskipun tidak menentukan posisi perusahaan pada saat penyusunan strategi, strategi ini memenuhi syarat spesifik, dapat diukur, dan terdapat pengukuran keberhasilan.

Pada elemen *direct business*, UD Jayatama Teknik belum memiliki struktur organisasi secara tertulis, namun karyawan mampu bekerja sesuai dengan jabatannya masing-masing. Dalam perijinan usaha, UD Jayatama Teknik mempercayakan pengurusannya kepada pihak ketiga. Jenis kerja sama yang terjalin adalah *personal to personal* dan *business to business*.

Tabel 4.2 menunjukkan hasil penilaian instrumen kemandirian untuk bagian *core process* dari UD Jayatama Teknik. Berdasarkan dari elemen *develop product* UD Jayatama Teknik tidak memiliki *frame work* khusus dan hanya dilakukan apabila ada pesanan baru dari pelanggan. Pada elemen *get order* secara umum UD Jayatama Teknik sudah memiliki klien dari perusahaan sedang dan besar. Dalam proses *fulfill order*, UD Jayatama Teknik tidak memiliki standar prosedur pengerjaan. Walaupun dengan kondisi tersebut,

pemilik UD Jayatama Teknik masih percaya bahwa karyawan akan mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan benar. Produk penunjang yang disediakan oleh UD Jayatama Teknik adalah memberikan pelayanan garansi bila *spare part* mesin tidak sesuai dengan harapan pelanggan.

Sementara itu, Tabel 4.2 menunjukkan hasil penilaian instrumen kemandirian untuk bagian *support process* dari UD Jayatama Teknik. Pada proses perekrutan karyawan, UD Jayatama Teknik tidak memiliki panduan secara tertulis. Proses rekrutmen dilakukan langsung oleh pemilik karyawan dengan syarat karyawan memiliki keahlian yang dibutuhkan. Sebagian karyawan yang direkrut merupakan saudara dan tetangga dekat. Proses pengelolaan keuangan dilakukan secara manual dan sederhana tanpa menggunakan bantuan komputer. Penggunaan teknologi informasi di UD Jayatama teknik sendiri dhanya sebatas sebagai sarana komunikasi. Sementara itu proses perawatan mesin di UD Jayatama Teknik dapat dinilai cukup baik. Line cleaning dilakukan secara rutin untuk membersihkan scrap paling tidak 15 menit sebelum jam pulang. Pemberian pelumas dan pengecekan mesin juga dilakukan secara berkala.

## **2. UD Aji Batara Perkasa Mandiri**

UKM yang menjadi objek amatan untuk penilaian instrumen kemandirian adalah UD Aji Batara Perkasa Mandiri. Berikut ini adalah profil dari UD Aji Batara Perkasa Mandiri:

Nama UKM : UD Aji Batara Perkasa Mandiri]

Nama Pemilih : H. Samsul Anam, S.E.

Produk : *Spare part* sepeda motor, pagar, kanopi, tralis jendela, *hardware* mebel, gendongan bayi.

Dalam pelaksanaan penilaian instrumen, pihak UD Aji Batara Perkasa Mandiri melakukan pengisian instrumen penilaian kemandirian didampingi dan diberi pengarahan. Verifikasi dilakukan setelah seluruh instrumen diisi oleh pihak UD Aji Batara Perkasa Mandiri., Berikut ini adalah hasil dari pengisian instrumen penilaian kemandirian UKM Aji Batara Perkasa Mandiri:

**Tabel 4. 4 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian *Manage Process* UD Aji Batara Perkasa Mandiri**

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR		NILAI
<b>SET DIRECTION</b>			
Kejelasan visi misi yang disusun oleh UKM	UKM memiliki visi dengan mempertimbangkan aspek penyusunan visi sebagai berikut:		4 Pernyataan visi mencakup semua aspek penyusun visi
	1. Imaginable	Orang bisa membayangkan di masa depan perusahaan atau organisasi akan menjadi apa	
	2. Desirable	Keyakinan dalam meraih visi	
	3. Feasible	Masuk akal dan mampu mencapai tujuan	
	4. Fokus	Memberikan panduan yang jelas dalam pengambilan keputusan	
	5. Fleksible	Meski fokus, namun visi diharapkan cukup umum sehingga masih membuka peluang bagi pertumbuhan inisiatif pribadi dan menampung kemungkinan perkembangan dan perubahan sepanjang masih selaras dengan lingkup visi yang ada	
	6. Communicable	Visi mudah dikomunikasikan dan dengan mudah pula dijelaskan dalam hitungan menit dan membangun relasi	
	UKM memiliki misi dengan mempertimbangkan aspek penyusunan misi sebagai berikut:		4 Pernyataan misi mencakup semua aspek penyusun misi

**Tabel 4. 4 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian *Manage Process* UD Aji Batara Perkasa Mandiri (lanjutan)**

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR		NILAI
	1. Ringkas dan jelas	Pernyataan misi jelas dan dapat dipahami oleh siapa saja, mudah diingat dan segera gampang harus menyatakan kekhususan dari bidang bisnis yang dilakukan perusahaan	
	2. Unik (Distinctive)	Pernyataan misi harus berbeda dengan yang dimiliki oleh perusahaan lain, kalimat misi tidak bersifat klise	
	3. Fleksibel	Pada satu sisi misi harus memiliki ketegasan dan fokus, namun juga cukup fleksibel untuk pengembangan usaha dimasa depan	
	4. Membantu pengambilan keputusan	Pernyataan misi dapat membantu menjadi pegangan untuk mengambil keputusan	
	5. Budaya perusahaan	Pernyataan misi secara implisit mencerminkan budaya perusahaan termasuk didalamnya mengandung nilai, keyakinan dan asumsi-asumsi	
	6. Memberikan inspirasi	Pernyataan misi mampu memberikan inspirasi atau ide-ide baru bagi siapa saja yang berada di organisasi	
Pemahaman esensi visi misi oleh seluruh pemangku kepentingan internal (karyawan, supervisor, dan direksi)	Sosialisasi secara efektif kepada pemangku kepentingan internal (jajaran manajemen dan karyawan) yang tercermin dari tingkat pemahaman pihak terkait		3 Visi misi dipahami dengan baik oleh seluruh jajaran manajemen dan sebagian karyawan

**Tabel 4. 4 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian *Manage Process* UD Aji Batara Perkasa Mandiri (lanjutan)**

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI
<b>SET STRATEGY</b>		
Mampu mendefinisikan posisi perusahaan dengan analisa SWOT	Mampu melakukan analisa SWOT dengan terperinci dan representatif	4 Mampu membuat SWOT secara terperinci dan representatif
	Mampu menjelaskan posisi perusahaan pada kuadran TOWS matrix	3 Mampu menjelaskan posisi perusahaan pada kuadran TOWS matrix namun penjelasan analisisnya kurang
Kemampuan UKM dalam menyusun strategi	Kesesuaian strategi dengan visi misi, strategi yang disusun merupakan suatu langkah dalam menunjang tercapainya visi misi perusahaan	4 Membuat strategi berdasarkan analisa SWOT dan posisi perusahaan TOWS matrix serta mampu mendukung tercapainya visi misi
	UKM dapat menuliskan startegi dengan secara:	4 Dapat menuliskan strategi memenuhi 4 aspek
	1. Spesifik	
	2. Dapat diukur	
	3. Terdapat framework waktunya	
4. Terdapat pengukuran keberhasilan		
UKM memiliki master strategi untuk tetap menjaga persaingan dengan kompetitor	UKM dapat menjelaskan keunikan dan <i>competitive advantage</i> produk yang dijual	4 Dapat menjelaskan keunikan dan competitive advantage produk secara jelas dan detail
	UKM dapat menjelaskan potensi peluang untuk meningkatkan penjualan dan profit. Misalnya adalah pembuatan produk baru, pangsa pasar lebih luas	3 UKM mampu menjelaskan peluang untuk meningkatkan profit secara jelas
	UKM memiliki assessment untuk kompetitor dan melakukan plotting pada strategi sebagai upaya pencegahan	4 UKM memiliki assessment kompetitor dan melakukan plotting strategi sebagai upaya pencegahan

**Tabel 4. 4 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian *Manage Process* UD Aji Batara Perkasa Mandiri (lanjutan)**

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI
<b>DIRECT BUSINESS</b>		
<b>Struktur Organisasi</b>		
Kejelasan struktur organisasi	Mampu menjelaskan alasan pemilihan struktur organisasi. Apakah struktur organisasinya fungsional, divisional, atau matrix	4 Mampu menjelaskan alasan pemilihan struktur organisasi dengan baik dan dapat menjelaskan kelebihan dan kekurangannya
	Terdapat <i>Job description</i> yang jelas pada masing-masing fungsi	4 UKM dapat menyertakan <i>job description</i> yang jelas dan detail pada masing-masing fungsi
	Ada dokumentasi yang jelas mengenai struktur organisasi dan <i>job description</i> pada masing-masing fungsi	4 Memiliki dokumentasi struktur organisasi, <i>job description</i> , dan <i>job specification</i> secara jelas dan lengkap
Peran orang yang menduduki struktur organisasi	Kepahaman mengenai <i>job description</i> nya	3 Orang yang menduduki jabatan pada struktural organisasi paham secara detail mengenai <i>job description</i> nya, bertanggungjawab, namun inisiatifnya rendah
	Tanggung jawab melaksanakan <i>job description</i> nya	
	Tingkat inisiatif dalam menjalankan fungsi struktural	
<b>Legalitas Perusahaan</b>		
Pemahaman mengenai legalitas usaha	Mengetahui macam-macam izin pendirian usaha, antara lain adalah:	4 Mengetahui dan tahu pengertian semua macam izin pendirian usaha
	1. CV (Comanditer Venoscap)	
	2. PT (Perseroan Terbatas)	
	3. NPWP	
4. SIUP (Surat Izin Usaha Perdagangan)		

**Tabel 4. 4 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian *Manage Process* UD Aji Batara Perkasa Mandiri (lanjutan)**

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI	
	5. TDP (Tanda Daftar Perusahaan) 6. UKL (Upaya Pengelolaan Lingkungan) dan UPL (Upaya Pemantauan Lingkungan) 7. HO (Hinder Ordonantie) atau Izin Gangguan 8. Persetujuan Prinsip 9. TDI (Tanda Daftar Industri) 10. IUI (Izin Usaha Industri) 11. TDG (Tanda Daftar Gudang) 12. API (Angka Pengenal Importir) 13. Pendaftaran Manual Garansi		
<b>Kepemilikan izin usaha</b>	Memiliki izin usaha Mengetahui kegunaan izin usaha yang telah dimiliki	4	Memiliki izin usaha dan tahu alasan penggunaan jenis izin yang dimilikinya
<b>Networking</b>			
Kepemilikan hubungan kerjasama	Memiliki kerjasama bisnis dengan pihak lain 1. Relasi <i>personal to personal</i> 2. Relasi <i>personal to business</i> 3. Relasi <i>Personal to community (social community, business community, professional community)</i> 4. <i>Business to business</i>	4	Memiliki 4 jenis kerjasama

**Tabel 4. 5 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian *Core Process* UD Aji Batara Perkasa Mandiri**

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI	
<i>Develop Product</i>			
Fase Pengembangan Produk	Mengikuti tahap pengembangan produk sebagai berikut:	4	Melaksanakan semua fase pengembangan produk secara detail dan jelas
	1. Fase 0-Perencanaan: Penentuan peluang-peluang pengembangan produk yang akan dilakukan		
	2. Fase 1- Pengembangan Konsep: Mengidentifikasi kebutuhan pasar, kemudian menghasilkan alternatif-alternatif konsep, dan memilih satu/lebih konsep untuk pengembangan lebih jauh		
	3. Fase 2- Perancangan tingkat sistem: Pendefinisian arsitektur produk dan uraian produk menjadi subsistem- subsistem serta komponen-koponen pembentuk produk		
	4. Fase 3- Perancangan detail: spesifikasi lengkap dari bentuk material, spesifikasi komponen beli atau buat, rencana pabrikasi dan perakitan produk		
	5. Fase 4- Pengujian dan Perbaikan: konstruksi dan evaluasi produksi produk awal		
	6. Fase 5- Peluncuran Produk: Produk dibuat menggunakan sistem produksi yang sesungguhnya		
Identifikasi pengembangan produk	Memahami jenis produk yang dikembangkan, meliputi:	3	Dapat menjelaskan secara garis besar dan paham mengenai jenis pengembangan produk yang dilakukan
	<i>1. Product Leadership</i>		

**Tabel 4. 5 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian *Core Process* UD Aji Batara Perkasa Mandiri (lanjutan)**

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI	
	2. <i>Customer Intimacy</i>		
	3. <i>Operational Excellence</i>		
	Melakukan identifikasi peluang dalam pengembangan produk. Dapat menggunakan konsep <i>PDB Triangle</i>	4	Melakukan identifikasi peluang pengembangan produk secara sistematis dan periodik
	1. <i>Positioning</i> (bagaimana memposisikan produk di benak <i>customer</i> secara tepat)		
	2. <i>Differentiation</i> (bagaimana memberikan keunikan pada produk dibandingkan dengan pesaing)		
	3. Bagaimana membangun <i>brand</i> (merk produk) secara berkelanjutan		
Memiliki roadmap pengembangan produk	Memiliki roadmap pengembangan produk secara detail dan terdapat framework waktunya	4	Memiliki roadmap pengembangan produk secara detail namun tidak terdapat framework waktunya
Metode engembangan produk	Produk yang digenerate pernah melului tahap <i>Voice of Customer</i> , bisa dilakukan melalui:	4	Melakukan 4 jenis <i>voice of customer</i>
	1. <i>Ethnography</i> (mengamati kebutuhan customer)		
	2. Wawancara		
	3. Kuesioner		
	4. FGD		
	Melakukan benchmarking dengan produk lain	2	Melakukan benchmarking terhadap produk

**Tabel 4. 5 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian *Core Process* UD Aji Batara Perkasa Mandiri (lanjutan)**

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI	
			setara (produk sejenis yang setara dipasaran)
	Melakukan pengembangan produk dengan metode tertentu, seperti QFD (Quality Function Deployment)	4	Melakukan pengembangan produk dengan QFD secara detail dan jelas
	Melakukan permalan permintaan	4	Melakukan identifikasi <i>forecast</i> /peramalan demand secara kuantitatif dengan dukungan data yang valid
	Menentukan <i>Market share</i> produk	4	Melakukan identifikasi <i>market share</i> secara kuantitatif dengan dukungan data yang valid
Mampu menentukan dan menjelaskan target pasar	Mampu menjelaskan segemen pasar dari produk/jasa yang ditawarkan, meliputi:	4	Mampu menjelaskan secara detail segmen pasar yang terdiri dari segmenting, targeting, dan positioning
	1. <i>Segmenting</i>		
	2. <i>Targeting</i>		
	3. <i>Positioning</i>		
Identifikasi perilaku dan keinginan konsumen untuk menjaga pelayanan	Melakukan pencarian data primer, berikut ini adalah contoh metode:	4	Melakukan pencarian data primer menggunakan minimal menggunakan 3 jenis metode dan dilakukan secara rutin
	1. Survey penyebaran kuesioner ke konsumen untuk mengetahui keinginan konsumen (bisa berupa kuesioner kritik dan saran produk/pelayanan)		
	2. Menggunakan Sosial Media untuk menjalin hubungan baik dan untuk media saran atau kritik mengenai produk/jasa layanan yang diberikan		

**Tabel 4. 5 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian *Core Process* UD Aji Batara Perkasa Mandiri (lanjutan)**

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI	
	3. <i>Focus groups</i> , merupakan sarana grup para konsumen untuk memudahkan diskusi mengenai produk/jasa yang ditawarkan		
	4. <i>Daily transactions</i> , merupakan pendataan konsumen misalnya dengan membuat kartu member dan sejenisnya		
	5. Ide lain yang dapat mempermudah komunikasi dan mendengar suara konsumen		
	Melakukan pencarian data sekunder, berikut ini adalah contoh pencarian data sekunder:	4	Melakukan pencarian data sekunder dari 3 sumber dan dilakukan secara rutin
	1. Data statistik mengenai perilaku target pasar		
	2. Melihat website untuk mengenali perilaku konsumen		
	3. Membaca artikel untuk mengenali perilaku konsumen		
Memastikan produk dan pelayanan karyawan sesuai dengan standar kualitas yang ditentukan	Memastikan karyawan telah mengetahui standar kinerja dalam melayani konsumen	4	Memberlakukan SOP secara jelas mengenai pelayanan terhadap konsumen dan dilakukan kontroling rutin
Memastikan bahwa produk yang dijual memenuhi standar kualitas perusahaan			
Mempelajari komplain dari konsumen	Mempelajari apa saja yang menjadi komplain konsumen	3	Cukup sering/kadang- kadang mencatat komplain dari konsumen

**Tabel 4. 5 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian *Core Process* UD Aji Batara Perkasa Mandiri (lanjutan)**

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI	
Ketanggapan dalam membaca suara konsumen	Daya tanggap dalam membaca suara konsumen dapat dilakukan dengan metode berikut:	4	Melakukan semua metode dalam membaca suara konsumen
	1. Menanyakan pada karyawan untuk mendapatkan saran dalam meningkatkan pelayanan pada konsumen		
	2. Ketika ada konsumen yang tidak puas, langsung diselesaikan dengan cepat		
	3. Memastikan semua level karyawan memiliki tujuan sama dalam mengutamakan pelayanan konsumen		
	4. Jajaran manajemen melakukan pengamatan langsung untuk melayani konsumen agar mengetahui bagaimana perilaku konsumen		
	5. Memberlakukan reward pada karyawan yang terbaik melayani konsumen (1st customer service)		
	6. Memastikan karyawan sudah di training dengan baik sebelum terjun untuk melayani konsumen		
Manajemen pemasaran	Memiliki manajemen pemasaran/marketing yang jelas dan masuk pada komponen 4P:	4	Melakukan manajemen marketing 4P keseluruhan
	1. <i>Product</i> : Memahami <i>lifecycle</i>		
	produk/jasa yang ditawarkan		

**Tabel 4. 5 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian *Core Process* UD Aji Batara Perkasa Mandiri (lanjutan)**

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI	
	<p>2. <i>Price</i>: Startegi harga, strategi pemberlakuan diskon</p> <p>3. <i>Promotion</i>: Strategi promosi yang dilakukan untuk pengenalan dan peningkatan penjualan produk</p> <p>4. <i>Place</i>: Pemilihan lokasi mana saja yang potensial untuk dialakukannya distribusi yang efektif dan juga untuk memudahkan konsumen mendapatkan produk/jasa yang ditawarkan</p>		
Daya saing	Keunikan produk dibanding kompetitor	4	Bersifat unik dan memiliki keunggulan dibandingkan produk superior (produk sejenis yang lebih unggul di pasaran)
<b>Fulfill Order</b>			
Pemahaman mengenai sistem produksi	Memahami jenis-jenis produksi dan sistem produksi misal sistem produksi, misalnya macam prosesproduksi adalah sistem produksi product layout, process layout, atau campuran.	4	Memahami dan bisa menjelaskan serta mengetahui kelebihan dan kekurangan mengenai macam- macam sistem produksi
Pemilihan <i>supplier</i>	Pemilihan <i>supplier</i> dengan mempertimbangkan:	4	Memilih <i>supplier</i> dengan kriteria tertentu dan memiliki beberapa cadangan <i>supplier</i>
	Memiliki <i>supplier</i> dengan pemilihan kriteria tertentu		
	Memiliki <i>supplier</i> cadangan		
Melakukan penjadwalan produksi	Memiliki penjadwalan produksi	4	Memiliki jadwal produksi terstruktur sesuai dengan kebutuhan banyaknya permintaan dan melakukan kontrol serta pengendalian produksi
	Memiliki kontrol dan pengendalian produksi		

**Tabel 4. 5 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian *Core Process* UD Aji Batara Perkasa Mandiri (lanjutan)**

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI	
Teknik dan tata cara kerja	Menghitung waktu siklus produk	4	Mampu menghitung dan menjelaskan waktu siklus produk dan mampu menghitung kapasitas produksi
	Menghitung kapasitas produksi		
	Memiliki standar waktu kerja pada proses-proses produksi	4	Memiliki standar waktu kerja per proses, memiliki SOP yang jelas pada sistem produksi, dan melakukan penyeimbangan waktu antar departemen
	Memiliki SOP yang jelas pada sisem produksi		
	Melakukan penyeimbangan waktu antar departemen ( <i>line balancing</i> )		
Melakukan pengendalian <i>waste</i> atau kegiatan yang tidak produktif	3	Kadang-kadang melakukan identifikasi <i>waste</i> dan melakukan pengendalian dengan cepat	
<i>Continous Improvement</i>	Melakukan evaluasi terhadap proses produksi dan selalu melakukan perbaikan ( <i>continous improvement</i> )	4	Melakukan evaluasi proses produksi secara rutin, segera melakukan perbaikan, dan secara rutin diskusi dengan karyawan untuk melakukan perbaikan proses produksi
	Melibatkan karyawan dalam pelaksanaan <i>continous improvement</i> , mengumpulkan saran perbaikan pada proses produksi		
K3	Memberlakukan standar keamanan pekerja, misal: penggunaan APD (Alat Pelindung Diri)	4	Memiliki SOP penggunaan APD, menempel himbauan mengenai keamanan dan keselamatan kerja, serta memberlakukan budaya K3 dan dikontrol secara rutin pelaksanaannya
	Terdapat poster atau himbauan mengenai keamanan dan keselamatan kerja		
	Memberlakukan budaya kerja yang aman, misal dengan penerapan 5R		

**Tabel 4. 5 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian *Core Process* UD Aji Batara Perkasa Mandiri (lanjutan)**

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI	
<p><i>Quality Control</i></p>	<p>Menentukan standar kualitas pada proses produksi Melakukan Total Quality Management (TQM) pada proses produksi dengan melakukan langkah-langkah DMAIC sebagai berikut:</p>	<p>4</p>	<p>Menentukan standar kualitas proses produksi dan melakukan semua tahap TQM secara berkala</p>
	<p>1. <i>Define</i> : Mendefinisikan/identifikasi problem</p>		
	<p>2. <i>Measure</i>: Melakukan pengukuran dari output produk yang dihasilkan</p>		
	<p>3. <i>Analyze</i>: Menganalisa problem dan hasil pengukuran dengan metode statistik</p>		
	<p>4. <i>Improve</i>: Melakukan perbaikan dari permasalahan yang diidentifikasi</p>		
<p><i>Strategi Supply Chain</i></p>	<p>Mampu menjelaskan alasan pemilihan startegi distribusi yang dijalankan, misalnya: menggunakan distributor untuk mengirim barang pada konsumen, atau menggunakan agen, atau menggunakan retail dll</p>	<p>4</p>	<p>Mengetahui jenis-jenis strategi distribusi dan mampu menjelaskan alasan pemilihan startegi distribusi yang dijalankan</p>
<p><b><i>Support Product</i></b></p>			
<p>Pelayanan kepuasan konsumen</p>	<p>Mampu menjelaskan alasan dan tujuan strategis dalam memberlakukan <i>support product</i>. Contoh <i>support product</i> adalah garansi, penjualan part tertentu, bonus, dll.</p>	<p>4</p>	<p>Memiliki support produk dan mampu menjelaskan alasan serta tujuan strategis dalam memberlakukan support product</p>

**Tabel 4. 6 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian *Support Process* UD Aji Batara Perkasa Mandiri**

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI	
<b><i>Human Resources Process</i></b>			
<i>Recruitment</i>	Memiliki panduan metode <i>recruitment</i> , minimal meliputi: <i>requirement</i> , tahapan rekrutmen, dan peilaian rekrutmen	2	Memiliki panduan metode <i>recruitment</i> , minimal meliputi: <i>requirement</i> , dan peilaian rekrutmen yang tidak detail
<i>Training</i>	Memiliki panduan dalam <i>training</i> karyawan, meliputi: <i>training</i> awal ( <i>on the job training</i> ), <i>training</i> untuk <i>upgrade skill</i> karyawan, <i>training</i> motivasi untuk menjaga loyalitas karyawan	2	Memiliki panduan <i>training</i> meliputi <i>training</i> awal, <i>training</i> untuk <i>upgrade skill</i> namun tidak dilakukan secara rutin
Memberlakukan bonus/hadiah	Memberikan bonus atau hadiah atau <i>reward</i> pada karyawan dengan kerja terbaik	4	Memberlakukan pemberian bonus atau <i>reward</i> pada karyawan sesuai dengan prestasi atau performansi kinerjanya, pemberian dilakukan secara periodik
<i>Performance appraisal</i> (PA)	Memiliki penilaian performansi kinerja karyawan, meliputi KPI dan pelevelan skor	4	Memiliki PA yang jelas mengenai kinerja karyawan dan dilakukan secara periodik
Upah dan jam kerja	Memiliki standar gaji sesuai UMR, memiliki standar jam kerja	3	Memiliki mekanisme penggajian sesuai performansi kinerja karyawan, memberlakukan standarisasi gaji lembur namun tidak memberlakukan maksimal waktu kerja lembur
	Memiliki standar gaji untuk lembur, memiliki maksimal lembur		
<b><i>Information and Technology Process</i></b>			
Menggunakan IT dalam proses bisnis	Menggunakan IT untuk marketing, misal untuk promosi dan pengelolaan penjualan seperti kasir	4	Menggunakan <i>software/aplikasi</i> untuk marketing, memiliki database marketing serta melakukan update data secara rutin
	Menggunakan IT untuk memonitoring kerja karyawan, contoh: absensi (finger print)	4	Menggunakan <i>software/aplikasi</i> untuk monitoring karyawan yang dilakukan secara efektif dan melakukan pelaporan evaluasi secara periodik

**Tabel 4. 6 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian *Support Process* UD Aji Batara Perkasa Mandiri (lanjutan)**

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR		NILAI	
	Menggunakan IT untuk publikasi perusahaan ( <i>company profile</i> ), contoh: web perusahaan		4	Menggunakan aplikasi sebagai media publikasi <i>comany profile</i> dan selalu di update secara rutin
	Menggunakan IT untuk menunjang pengadaan bahan baku		4	Memiliki aplikasi/ <i>software</i> untuk menunjang pengadaan bahan baku yang dilakukan secara efektif
<b><i>Fianance Process</i></b>				
Neraca Keseimbangan ( <i>Balance sheet</i> )	Mampu membuat neraca keseimbangan yang menunjukkan bahwa aset=liabilities +owner's equity	biasanya dilakukan per bulan	4	Mampu membuat neraca keseimbangan secara detail dan jelas serta dilakukan secara periodik sebulan sekali
Perhitungan pendapatan ( <i>The Income Statement</i> )	Mampu membuat perhitungan pendapatan untuk mengetahui untung atau rugi <i>Net income=net sales revenue-cost of goods sold-operating expense-general expense-other expenses</i>	biasanya dilakukan tahunan untuk mengetahui profit atau <i>loss</i>	4	Mampu membuat perhitungan pendapatan secara detail dan jelas serta dilakukan secara periodik
Perhitungan aliran kas ( <i>Statement of Cash Flow</i> )	Mampu membuat aliran kas dengan detail dan jelas		4	Mampu membuat aliran kas dengan detail dan jelas serta dilakukan secara periodik
Menghitung Finansial Kedepan/Perm alan Finansial ( <i>Creating Projected Financial Statement</i> )	Melakukan targeting dan estimasi biaya-biaya dengan mempertimangka n	estimasi dibreakdown secara detail ke dalam bentuk <i>balance sheet</i> , asset, dan <i>anticipated expenses</i>	4	Menentukan target kedepan dan melakukan permalan keuangan dengan melakukan estimasi detail dalam bentuk <i>balance sheet</i> , aset, dan <i>anticipated expenses</i>

**Tabel 4. 6 Rekap Pengisian Instrumen Kemandirian untuk Bagian *Support Process* UD Aji Batara Perkasa Mandiri (lanjutan)**

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR		NILAI	
	target keuntungan yang diinginkan perusahaan			
Menghitung Rasio Keuangan	Rasio keuangan ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara 2 elemen aspek keuangan sebagai barometer kesehatan keuangan		4	Mengetahui dan paham mengenai macam-macam rasio keuangan dan melakukan perhitungan rasio keuangan serta mampu menginterpretasi-- kan dan menganalisa
Menghitung Break-Event Point	Mampu menghitung titik keseimbangan keuangan, misal kapan titik waktu modal dapat kembali		4	Mampu menghitung titik keseimbangan keuangan dengan terperinci dan mampu menginterpretasi- kan dan mampu menganalisa
Dokumentasi Laporan Keuangan	Mendokumentasikan laporan keuangan secara berkala		4	Selalu mengarsipkan/men dokumentasikan laporan keuangan secara rutin
Pemahaman laporan keuangan	Pemahaman laporan keuangan untuk pertimbangan pengambilan keputusan	Mengerti semua elemen mampu menginterpret asikan dan melakukan analisa	2	memahami beberapa elemen dan mampu menginterpretasika n dan melakukan analisa
<b><i>Maintenance Process</i></b>				
Kepemilikan <i>maintenance management</i>	Memiliki jadwal <i>maintenance</i> pada mesin/aset		4	Memiliki jadwal <i>maintenance</i> dan dijalankan dengan rutin
	Sifat <i>maintenance</i> yang dilakukan korektif, prediktif, atau prefentif		4	<i>Maintenance</i> yang dilakukan adalah prefentif
	Perlengkapan yang di <i>maintenance</i>		4	Perlengkapan yang di <i>maintenance</i> termasuk yang <i>hard</i> (perlatan) dan juga <i>soft</i> (file-file)

Tabel 4.4 merupakan tabel yang menunjukkan rekapitulasi instrumen penilaian kemandirian untuk bagian *manage process* dari UD Aji Batara Perkasa Mandiri. Berdasarkan dari elemen *set direction*, UD Aji Batara Perkasa Mandiri memiliki visi dan misi yang memenuhi seluruh aspek penyusunan visi misi. Visi dari UD Aji Batara Perkasa Mandiri adalah “Menjadi industri *spare part* sepeda motor Indonesia yang berskala Internasional terkemuka dan selalu terdepan dalam kualitas dan layanan”. Berdasarkan pernyataan visi tersebut, dapat dikatakan bahwa UD Aji Batara Perkasa Mandiri memiliki visi nya *imaginable, desirable, feasible*, fokus, fleksibel, dan *communicable*.

Misi yang dimiliki UD Aji Batara Perkasa Mandiri sendiri memenuhi kriteria ringkas dan jelas, unik, fleksibel, membantu dalam pengambilan keputusan, menjadi budaya perusahaan, dan memberikan inspirasi. Sementara itu, misi dari UKM ini adalah:

1. Melakukan proses produksi dibawah pengawasan, untuk menghasilkan produk yang memiliki kualitas tinggi.
2. Melakukan konsistensi proses pengemasan, untuk menjamin produk sesuai dengan isinya.
3. Memberikan pelayanan secara profesional dan sempurna sehingga kepuasan pelanggan dapat terpenuhi.
4. Menjamin bahwa proses produksi sesuai dengan jadwal agar pengiriman dapat dilakukan tepat waktu.

Elemen *set strategy* meliputi strategi yang digunakan untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Strategi yang digunakan UD Aji Batara Perkasa Mandiri terangkum dalam kebijakan mutu yang mengacu pada ISO 9001:2008. Kebijakan mutu pada ISO 9001:2008 juga merupakan wujud komitmen dari UD Aji Batara Perkasa Mandiri untuk memelihara keunggulan kompetitif dan seluruh personel untuk menjalankan tugas-tugasnya. Berkat adanya ISO 9001 2008 inilah UD Aji Batara Perkasa Mandiri memiliki kelengkapan SOP bagi tiap jabatan dan memiliki struktur organisasi yang terstruktur.

Tabel 4.5 menunjukkan hasil penilaian instrumen kemandirian untuk bagian *core process* dari UD Aji Batara Perkasa Mandiri. Berdasarkan dari

elemen *develop product* UD Aji Batara Perkasa Mandiri memiliki *frame work* khusus. Pengembangan produk tidak hanya dilakukan bila ada pesanan baru, namun juga dalam uji coba pembuatan produk baru. Pada elemen *get order* secara umum UD Aji Batara Perkasa Mandiri memiliki jaringan pasara yang cukup luas. Produk gendongan bayi yang menjadi andalan mampu diekspor ke negara di Asia dan Amerika. Dalam proses *fulfill order*, UD Aji Batara Perkasa Mandiri memiliki SOP pada setiap pekerjaannya, memiliki standar kualitas yang terus dijaga, dan juga standar K3. Produk penunjang yang disediakan oleh UD Aji Batara Perkasa Mandiri adalah memberikan pelayanan garansi dan pembuatan *spare part* untuk produknya.

Produk UD Aji Batara Perkasa Mandiri beberapa dijual secara langsung kepada pelanggan dan beberapa dijual ke *retailer*. Produk yang dijual langsung kepada pelanggan biasanya merupakan produk pesanan khusus. Sementara produk yang dijual kepada *retailer* adalah produk aksesoris dan *spare part* sepeda motor. Pada awalnya, UD Aji Batara Perkasa Mandiri memiliki merek dagang sendiri. Namun, karena banyak keluhan pelanggan akibat perbedaan harga barang antar *retailer*, maka pemilik memutuskan untuk menyerahkan nama merek kepada pemilik toko. UD Aji Batara Perkasa Mandiri melayani jasa *packaging* dan *labelling* dari merek dagang yang diinginkan *retailer*.

Sementara itu, Tabel 4.5 menunjukkan hasil penilaian instrumen kemandirian untuk bagian *support process* dari UD Aji Batara Perkasa Mandiri. Pada proses perekrutan karyawan, UD Aji Batara Perkasa Mandiri tidak memiliki panduan secara tertulis. Proses rekrutmen dilakukan langsung oleh pemilik karyawan dengan syarat karyawan memiliki keahlian yang dibutuhkan. Dalam menilai performansi karyawan, pemilik juga tidak memiliki panduan khusus. Pemilik menilai kinerja karyawan dengan mengamati secara langsung satu persatu. Proses pengelolaan keuangan dilakukan dengan rapih sesuai dengan standar ISO 9001 2008 dan telah disusun menggunakan bantuan *software* komputer. Implementasi teknologi informasi pun sudah dilakukan dengan sangat baik mulai dari promosi, kontrol absensi karyawan, dan

pendukung proses produksi. Proses perawatan mesin serta dokumentasi dilakukan dengan baik sesuai dengan standar.

Penilaian serupa dilakukan untuk menilai kemandirian dari 10 UMKM amatan yang ada di Sentra Industri Logam. Berdasarkan penilaian dan pengamatan yang dilakukan, secara umum UMKM yang berada di Sentra Industri Logam Ngingas dapat dibagi kedalam tiga kondisi, yaitu UMKM yang tidak berkembang, sedang berkembang, dan berada pada posisi mandiri. Berdasarkan penilaian, UMKM yang tidak berkembang didominasi oleh nilai 0 dan 1, UMKM yang berkembang didominasi dengan nilai 2 dan 3, sementara UMKM yang mandiri didominasi oleh nilai 3 dan 4. Tabel 4.7 dibawah ini akan menunjukkan rekapitulasi dari nilai kemandirian 10 UMKM amatan.

**Tabel 4. 7 Rekapitulasi Nilai Kemandirian UKM Logam di Sentra Industri Logam Ngingas**

Elemen	Sub elemen		UD Jayatama Teknik	UD APB Mandiri	UD Trilaksana Mandiri	UD Rukun Makmur	UD KSPRO	UD Karya Jaya	UD Borneo Putra	UD Elang Jagad	UD Lancar Jaya	UD NH Jaya	
<i>Manage Process</i>	SD	SD 1	SD 1.1	2	4	4	2	3	2	3	4	3	2
			SD 1.2	1	4	4	1	2	1	1	3	2	1
	SD 2	SD 2.1	2	3	2	0	3	1	3	3	3	2	4
		SS 1	SS 1.1	3	4	2	2	2	1	2	4	2	4
		SS 1.2	2	3	1	1	3	1	2	4	3	1	
	SS 2	SS 2.1	2	4	2	2	4	1	1	1	4	1	1
		SS 2.2	3	4	1	1	1	1	3	3	3	1	2
		SS 3.1	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	2
	SS 3	SS 3.2	1	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3
		SS 3.3	1	4	2	2	1	3	4	2	2	1	4
		DB 1.1	2	4	3	1	1	3	3	3	3	1	3
	DB 1	DB 1.2	4	4	4	2	3	4	3	2	2	3	2
		DB 1.3	1	4	4	1	2	4	3	3	3	4	2
	DB 2	DB 2.1	2	4	2	4	3	1	1	3	3	3	3
		DB 3	DB 3.1	2	4	2	2	2	2	2	2	1	1
		DB 4	DB 4.1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
	DB 5	DB 5.1	2	4	4	2	2	3	1	2	2	1	2
		DP 1	DP 1.1	2	4	3	2	2	2	3	2	3	3
		DP 2	DP 2.1	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3
	DP 2.2		2	4	2	1	4	2	4	4	4	4	4
<i>Core Process</i>	DP 3	DP 3.1	1	4	1	1	3	1	4	4	4	4	

**Tabel 4.7 Rekapitulasi Nilai Kemandirian UKM Logam di Sentra Industri Logam Ngingas (lanjutan)**

Elemen	Sub elemen	UD Jayatama Teknik	UD APB Mandiri	UD Trilaksana Mandiri	UD Rukun Makmur	UD KSPRO	UD Karya Jaya	UD Borneo Putra	UD Elang Jagad	UD Lancar Jaya	UD NH Jaya
	DP 4.1	1	4	2	1	2	1	2	1	1	2
	DP 4.2	0	2	2	2	2	2	3	2	2	3
	DP 4	1	4	1	1	1	1	3	3	1	3
	DP 4.4	1	4	1	1	3	0	0	2	4	2
	DP 4.5	1	4	2	0	3	0	0	3	4	3
	GO 1	1	4	2	1	3	3	2	2	2	2
	GO 2	0	4	0	0	2	2	2	3	2	2
	GO 2.2	0	4	0	0	0	2	0	0	0	0
GO	GO 3	2	4	3	1	1	4	1	3	1	4
	GO 4	1	3	3	4	4	3	4	3	4	4
	GO 5	2	4	2	3	2	2	2	2	2	2
	GO 6	2	4	2	3	2	2	2	2	1	2
	GO 7	3	4	3	1	2	2	2	2	2	2
	FO 1	1	4	3	3	2	2	1	3	2	2
	FO 2	3	4	2	2	1	4	4	4	4	4
	FO 3	2	4	2	2	3	2	2	3	3	3
	FO 4	2	4	2	1	2	2	3	2	4	4
FO	FO 4.2	2	4	2	1	1	4	1	3	2	4
	FO 4.3	3	3	3	2	3	0	4	3	1	3
	FO 5	2	4	3	1	2	0	4	2	2	2
	FO 6	2	4	2	0	2	3	2	2	2	2
	FO 7	2	4	1	2	2	2	4	2	3	2

**Tabel 4.7 Rekapitulasi Nilai Kemandirian UKM Logam di Sentra Industri Logam Ngingas (lanjutan)**

Elemen	Sub elemen	UD Jayatama Teknik	UD APB Mandiri	UD Trilaksana Mandiri	UD Rukun Makmur	UD KSPRO	UD Karya Jaya	UD Borneo Putra	UD Elang Jagad	UD Lancar Jaya	UD NH Jaya	
<i>Support Process</i>	FO 8	FO 8.1	3	4	2	1	3	3	3	3	3	
	SP	SP 1	SP 1.1	3	4	3	4	4	4	4	4	
	HR	HR 1	HR 1.1	2	2	2	1	3	2	4	3	3
		HR 2	HR 2.1	1	2	1	1	1	1	4	1	1
		HR 3	HR 3.1	3	4	4	2	4	2	4	2	4
		HR 4	HR 4.1	2	4	2	1	4	3	1	2	4
		HR 5	HR 5.1	4	3	4	3	3	3	4	3	4
	FP	FP 1	FP 1.1	0	4	4	0	2	3	3	4	4
		FP 2	FP 2.1	2	4	3	1	3	3	3	4	4
		FP 3	FP 3.1	3	4	3	1	3	3	3	4	4
		FP 4	FP 4.1	2	4	1	1	3	3	3	1	4
		FP 5	FP 5.1	1	4	1	1	1	3	3	1	4
		FP 6	FP 6.1	1	4	1	1	4	3	3	1	4
		FP 7	FP 7.1	3	4	4	1	4	4	4	4	4
		FP 8	FP 8.1	2	2	2	1	4	3	3	2	4
	IT	IT 1	IT 1.1	1	4	2	2	1	3	1	1	1
		IT 2	IT 2.1	0	4	4	0	0	0	4	4	4
		IT 3	IT 3.1	0	4	3	1	0	2	0	0	0
		IT 4	IT 4.1	1	4	2	1	1	2	4	4	3
	MP	MP 1	MP 1.1	3	4	1	1	1	1	4	3	1
MP 2		MP 2.1	2	4	4	2	2	2	4	4	2	
MP 3		MP 3.1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	

#### **4.1.2 Penilaian Instrumen Kematangan Integrasi Sistem Manufaktur**

Pada sub sub bab berikut ini akan dibahas mengenai hasil penilaian instrumen kematangan integrasi sistem manufaktur dari UKM amatan. Berikut ini adalah contoh hasil dari penilaian dari kuisisioner yang telah disebarakan ke dua UKM yaitu UD Jayatama Teknik dan UD Aji Batara Perkasa Mandiri. Setelah itu akan disajikan data rekapitulasi dari penilaian kematangan integrasi sistem manufaktur yang dilakukan ke 10 UKM logam yang ada di Sentra Industri Logama Ngingas.

UKM yang menjadi objek amatan untuk penilaian instrumen kemandirian adalah UD Aji Batara Perkasa Mandiri. Berikut ini adalah profil dari UD Aji Batara Perkasa Mandiri:

Nama UKM : UD Jayatama Teknik  
Nama Pemilik : Azizah  
Produk : *Spare part* mesin, parabola

Dalam pelaksanaan penilaian instrumen, pihak UD Jayatama Teknik melakukan pengisian instrumen penilaian kematangan integrasi sistem manufaktur didampingi dan diberi pengarahan. Verifikasi dilakukan setelah seluruh instrumen diisi oleh pihak UD Jayatama Teknik., Berikut ini adalah hasil dari pengisian instrumen penilaian kematangan integrasi sistem manufaktur UKM Jayatama Teknik:

**Tabel 4. 8 Rekap Kuisisioner Kriteria Produktivitas 1**

<b>Kriteria: Produktivitas</b>				
<b>Sub Kriteria: <i>Operation Time vs Down Time</i></b>				
<b>No</b>	<b>Indikator</b>	<b>Yes</b>	<b>No</b>	<b>Score</b>
1	Kapabilitas mesin produksi (prosentase operation time >80%)	v		1
2	Kemampuan teknologi untuk mengidentifikasi penyebab downtime		v	0
3	Terdapat jadwal rutin maintenance mesin produksi	v		1
4	<i>Record</i> dan dokumentasi terjadi kerusakan terhadap mesin		v	0
5	Terdapat koordinasi dengan pihak desain terkait mesin yang downtime (produk didesain tidak menggunakan mesin tersebut)		v	0
6	Terdapat solusi mengenai masalah downtime sehingga tidak menghambat produksi	v		1
7	Kecepatan waktu respon saat terjadi downtime	v		0
8	Terdapat media penyaluran informasi mengenai downtime		v	0
9	Proses penanganan downtime oleh operator maintenance	v		1
10	Pengaruh operation time yang terbuang (sehingga terjadi ketidak sesuaian antara penjualan dan forecast)	v		1
11	terdapat kesesuaian antara budget dengan pengeluaran pemeliharaan dan perawatan mesin dan peralatan		v	0
12	Alokasi budget pemeliharaan sesuai dengan rancangan biaya bagian maintenance		v	0
13	Downtime mesin selama ini mempengaruhi finansial perusahaan		v	1
<b>Total</b>				<b>6</b>
<b>Pencapaian Kriteria</b>				<b>46%</b>

**Tabel 4. 9 Rekap Kuisioner Kriteria Produktivitas 2**

Kriteria: Produktivitas				
Sub Kriteria: <i>Actual Time vs Teoritical Time</i>				
No	Indikator	Yes	No	Score
1	Apakah waktu aktual proses produksi lebih kecil dari waktu teori?		v	0
2	Kondisi sistem apakah selalu dalam keadaan stabil? (intensitas sistem tidak stabil)		v	0
3	Apakah resources teralokasi daengan baik, sesuai dengan kebutuhan		v	0
4	Terdapat <i>interface</i> yang membantu memonitor waktu aktual proses produksi		v	0
5	Keseimbangan lintasan produksi ( <i>non bottleneck</i> )	v		1
6	Terdapat perhitungan performance untuk setiap mesin	v		1
7	Desain pabrik telah efektif sehingga mempersingkat waktu aktual	v		1
8	Teknik pengukuran waktu teoritis	v		1
9	Proses evaluasi terhadap waktu teori dan aktual dilakukan dengan simulasi ( <i>prototyping</i> atau <i>software</i> )		v	0
10	Pengaturan komunikasi prioritas jadwal produksi (kanban, sistem list, dll)		v	0
11	Alur produksi tersusun secara efisien sesuai dengan rancangan teori	v		1
12	Perencanaan waktu penyelesaian order produski sesuai degan rencana	v		1
13	Reward bagi operator yang mampu meningkatkan performansi produksi	v		1
14	Aktivitas yang dilakukan operator sesuai dengan waktu teori yang direncanakan	v		1
15	Terdapat rincian kerja yang <i>well defined</i>		v	0
16	Konsekuensi apabila terjadi keterlambatan produksi	v		1
17	Analisis terjadinya keterlambatan	v		1
18	Media koordinasi dan intensitasnya		v	0
19	Kemampuan melakukan koordinasi mengenai kesanggupan pemenuhan forecast produksi		v	0

**Tabel 4. 9 Rekap Kuisisioner Kriteria Produktivitas 2 (lanjutan)**

<b>Kriteria: Produktivitas</b>				
<b>Sub Kriteria: <i>Actual Time vs Teoritical Time</i></b>				
<b>No</b>	<b>Indikator</b>	<b>Yes</b>	<b>No</b>	<b>Score</b>
20	keberadaan complain mengenai keterlambatan (kekurangan produksi)	v		1
21	<i>Concern</i> terhadap pelayanan waktu apakah terdapat pada tujuan perusahaan		v	0
22	Upaya untuk mencapai waktu produksi yang telah direncanakan	v		1
23	Penanaman terhadap pegawai untuk mencapai waktu teori	v		1
24	Apakah proses komunikasi dan kerja sama saat ini mampu membantu kelancaran proses produksi?	v		1
25	Dibangun semangat pekerja untuk bekerja sesuai dengan instruksi waktu		v	0
26	Audit dilakukan secara rutin setiap semester		v	0
27	Terdapat pengaruh keterlambatan produksi dengan finance	v		0
28	<i>Finance</i> terganggu akibat <i>outsourcing</i> (terjadi <i>overcapacity</i> )		v	1
<b>Total</b>				<b>15</b>
<b>Pencapaian Kriteria</b>				<b>54%</b>

**Tabel 4. 10 Rekap Kuisioner Kriteria Produktivitas 3**

Kriteria: Produktivitas				
Sub Kriteria: <i>Utilized Time vs Unutilized Time</i>				
No	Indikator	Yes	No	Score
1	Terdapat jadwal mesin harus diberhentikan secara rutin ( <i>planned stopage</i> )		v	0
2	Selama in imesin sering berhenti tidak sesuai dengan rencana (>1 perbulan)		v	1
3	Terdapat aktivitas operator atau mesin yang menurunkan performansi sehingga mengurangi waktu utilisasi	v		0
4	Fleksibilitas lini/sel/sistem produksi	v		1
5	Kegiatan monitoring dan setup mesin dilakukan secara efektif		v	0
6	Penggunaan <i>numerical control</i> dalam pembuatan <i>prototype</i> (trial produk baru), sehingga meningkatkan utilitas		v	0
7	Jadwal produksi yang dibuat telah sesuai utnuk memaksimalkan utilitas	v		1
8	Waktu yang relatif singkat untuk melakukan pengembangan produk	v		1
9	Kesesuaian jumlah operator, waktu tersedia, dan jumlah produksi	v		1
10	Apakah sering terjadi bias informasi yang menghambat berlangsungnya produksi	v		0
11	Terdapat software yang digunakan untuk <i>production planning</i>		v	0
12	Utilitas mesin >80%		v	0
13	Utilisasi peralatan otomasi kantor		v	0
14	Alokasi budget penggunaan <i>interface</i> , mesin, dan software untuk meningkatkan utilitas		v	0
15	Terdapat waktu <i>idle</i> yang dialami operator selama bekerja (berapa persen?)	v		1
<b>Total</b>				<b>6</b>
<b>Pencapaian Kriteria</b>				<b>40%</b>

**Tabel 4. 11 Rekap Kuisisioner Kriteria Produktivitas 4**

<b>Kriteria: Produktivitas</b>				
<b>Sub Kriteria: <i>Valued Man Hours vs Unvalued Man Hours</i></b>				
<b>No</b>	<b>Indikator</b>	<b>Yes</b>	<b>No</b>	<b>Score</b>
1	Pengaturan mengenai punishment kelebihan jadwal libur dan unused time	v		1
2	Apakah alokasi resource sesuai dengan kemampuannya mengerjakan pekerjaan tersebut	v		1
3	Operator mudah dalam melakuakn pelaporan akticitas	v		1
4	Terdapat penilaian mengenai efektivitas operator dalam memanfaatkan waktu kerjanya		v	0
5	Desain pabrik memudahkan operator, meterial, dan barang jadi untuk melakukan movement		v	0
6	Aktivitas pendokumentasian produksi dilakukan secara otomasi		v	0
7	Kemudahan koordinasi dalam proses pemindahan bahan (movement)	v		1
8	Proses monitoring dan kontrol dilakukan secara efektif (lokasi supervisor)		v	0
9	Terdapat rincian kerja yang jelas, kapan dan berapa lama, sehingga waktu digunakan dengan efektif		v	0
10	Keberadaan internet/LAN sebagai konektor antar bagian		v	0
11	Keberadaan <i>hardware/interface</i> terkait kemudahan penyimpanan informasi (PC, printer, USB, DVD, monitor)	v		1
12	keberadaan media terkait pemindahan data (telepon, fac, webcam)		v	0
13	Keberadaan product data menagement, apakah data termanage dengan baik? (sekretaris, staf administrasi)		v	0
<b>Total</b>				<b>5</b>
<b>Pencapaian Kriteria</b>				<b>38%</b>

**Tabel 4. 12 Rekap Kuisioner Kriteria Kualitas 1**

<b>Kriteria: Kualitas</b>				
<b>Sub Kriteria: <i>Rejection Case by Quality Control</i></b>				
<i>No</i>	<b>Indikator</b>	<i>Yes</i>	<i>No</i>	<b>Score</b>
1	Terdapat produk yang ditolak oleh QC (>sebulan sekali)		v	0
2	Terdapat perawatan dan perbaikan dasilitas produksi ie. Mesin dll (untuk menanggulangi rejection)	v		1
3	Pengendalian supplier, komitmen supplier terhadap kualitas bagan (jika ada reject, dapat dikendalikan)	v		1
4	Operator kemampuan menemukan penyebab reject dilantai produksi	v		1
5	Aktivitas pendokumentasian rejection		v	0
6	Upaya untuk meminimalisasian reject	v		1
7	Dilakukan perbaikan SOP untuk mencegah reject terjadi kembali		v	0
8	Terdapat penanggungan untuk produk reject (rework)	v		1
9	Dilakukan evaluasi secara berkala mengenai hasil produksi		v	0
10	Apakah terdapat penalti terhadap kesalahan produksi yang mengakibatkan reject (baik karyawan/operator)		v	0
11	Komitmen keryawan dan operator terhadap kualitas	v		1
12	Apakah kondisi kualitas perusahaan sesuai dengan visi dan misinya		v	0
13	Manajemen melakukan modifikasi operasional, berdasarkan hasil analisis penyebab defect	v		1
14	Jumlah reject oleh QC mempengaruhi finansial perusahaan	v		0
<b>Total</b>				<b>7</b>
<b>Pencapaian Kriteria</b>				<b>50%</b>

**Tabel 4. 13 Rekap Kuisisioner Kriteria Kualitas 2**

<b>Kriteria: Kualitas</b>				
<b>Sub Kriteria: Rejection Case by Customer</b>				
<i>No</i>	<b>Indikator</b>	<i>Yes</i>	<i>No</i>	<b>Score</b>
1	Produk mendapat komplain dari pelanggan (>satu bulan sekali sesuai target)	v		0
2	Operator paham mengenai pengendalian kualitas	v		1
3	Feedback reject case sebagai pertimbangan pengembangan produk	v		1
4	Kemampuan mengidentifikasi penyebab produk reject oleh pelanggan	v		1
5	terjadi penurunan loyalitas pelanggan akibat rejection	v		0
6	Menjaga hubungan panjang dengan pelanggan	v		1
7	Terdapat media informasi dengan pihak eksternal (konsumen, supplier, dll)	v		1
8	Masalah pelanggan diselesaikan dengan panggilan telepon pertama	v		1
9	Komitmen manajemen terhadap kualitas	v		1
10	Tindakan terhadap operator yang memiliki penurunan kinerja	v		1
11	Terdapat penanggungian khusus mengenai produk reject (pengertian take back product)	v		1
12	Terdapat pengaruh rejection dari pelanggan terhadap finansial perusahaan	v		0
<b>Total</b>				<b>9</b>
<b>Pencapaian Kriteria</b>				<b>75%</b>

**Tabel 4. 14 Rekap Kuisioner Kriteria Biaya**

<b>Kriteria: Biaya</b>				
<b>Sub Kriteria: -</b>				
<b>No</b>	<b>Indikator</b>	<b>Yes</b>	<b>No</b>	<b>Score</b>
1	Pemenuhan biaya spare part sesuai dengan jadwal maintenance		v	0
2	Transparansi pengeluaran mengenai maintenance		v	0
3	Transportasi mengenai biaya operasional		v	0
4	Terdapat dukungan anggaran bagi operator melakukan improvement		v	0
5	Terdapat alur pembiayaan yang jelas dan dipahami semua pihak		v	0
6	Terdapat biaya untuk work in process (penyimpanan, pengolahan tambahan, dll)		v	0
7	Terjadi penurunan HPP dari tahun sebelumnya		v	0
8	Terdapat anggaran khusus untuk melakukan pengembangan produk		v	0
9	Transparansi mengenai biaya pengembangan produk		v	0
10	Terdapat pedoman jelas mengenai alokasi upah	v		1
11	Dukungan marketing terhadap tercapainya target penjualan		v	0
12	Strategi penekanan biaya operasional untuk meningkatkan keuntungan	v		1
13	Prioritas anggaran terhadap kualitas (d disesuaikan dengan misi)	v		1
14	Bagian keuangan mengelola biaya dengan baik, transparan, dan rapi		v	0
15	Terdapat pengaruh pengolahan biaya yang baik terhadap finansial perusahaan	v		1
<b>Total</b>				<b>4</b>
<b>Pencapaian Kriteria</b>				<b>27%</b>

**Tabel 4. 15 Rekap Kuisioner Kriteria *Delivery & Transfer***

Kriteria: <i>Delivery &amp; Transfer</i>				
Sub Kriteria: -				
No	Indikator	Yes	No	Score
1	Rata-rata waktu siklus dari permintaan ke pengiriman sesuai dengan target	v		1
2	Kesesuaian target pengiriman dengan realisasi	v		1
3	Standar deviasi pengiriman tidak lebih dari 20%	v		1
4	Risk management terhadap kemungkinan keterlambatan		v	0
5	Persentase barang out of stock	v		1
6	Keseimbangan kondisi <i>warehouse</i> barang jadi dengan pengiriman/pemesanan	v		1
7	Inventory turnover (perputaran yang rendah menunjukkan rendahnya penjualan terhadap inventory)	v		1
<b>Total</b>				<b>6</b>
<b>Pencapaian Kriteria</b>				<b>86%</b>

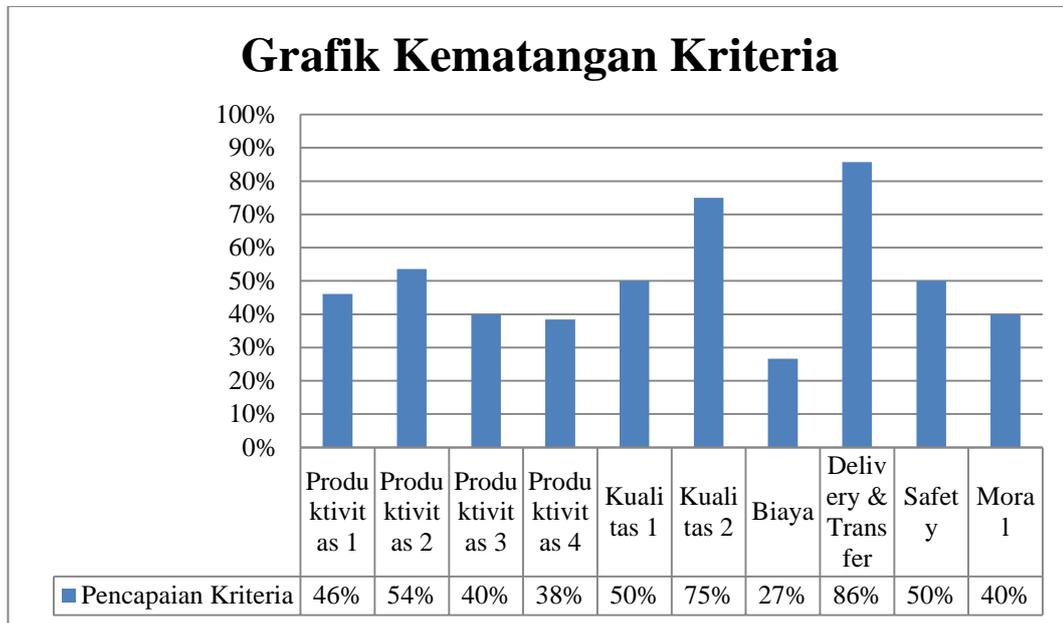
**Tabel 4. 16 Rekap Kuisioner Kriteria *Safety***

Kriteria: <i>Safety</i>				
Sub Kriteria: -				
No	Indikator	Yes	No	Score
1	Frekuensi kecelakaan yang terjadi dan tingkat keparahannya (safety score <-2)		v	0
2	Ketersediaan APD untuk seluruh operator baik tetap maupun harian	v		1
3	Kesesuaian kondisi kerja dengan manajemen K3 yang diberlakukan (mis bahan kimia, panas, debu)	v		1
4	Kemampuan untuk menganalisis penyebab kecelakaan dan melakukan perbaikan	v		1
5	Adanya standar kerja yang dilengkapi dengan perintah penggunaan APD		v	0
6	Adanya training pekerja untuk K3	v		1
7	Sistem jaminan keselamatan kerja		v	0
8	Terdapat pengaruh biaya akibat kecelakaan terhadap finance perusahaan	v		0
<b>Total</b>				<b>4</b>
<b>Pencapaian Kriteria</b>				<b>50%</b>

**Tabel 4. 17 Rekap Kuisisioner Kriteria Moral**

Kriteria: Moral Sub Kriteria: -				
No	Indikator	Yes	No	Score
1	Tingkat kedisiplinan karyawan baik (data absensi, pelanggaran, dan kerajinan)		v	0
2	Kerjasama, intensitas terjadinya konflik	v		1
3	Melakukan pekerjaan sesuai dengan pedoman	v		1
4	Kejujuran, keterbukaan, kepercayaan, dan solidaritas antar pekerja	v		1
5	Komitmen terhadap improvement		v	0
6	Terdapat kegiatan upgrading rutin pada seluruh karyawan ( <i>refreshing</i> )		v	0
7	Kompensasi terhadap segala jenis prestasi		v	0
8	Kemampuan organisasi menerima <i>improvement</i>	v		1
9	Terdapat sistem penilaian kerja yang terbuka		v	0
10	Apakah terdapat penilaian mengenai <i>team work</i>		v	0
<b>Total</b>				<b>4</b>
<b>Pencapaian Kriteria</b>				<b>40%</b>

Tabel 4.7 hingga Tabel 4.17 menunjukkan rekapitulasi dari instrumen penilaian kematangan integrasi sistem manufaktur UD Jayatama Teknik. Masing-masing kriteria memiliki pencapaian yang bervariasi. Pencapaian kriteria didapatkan dengan membagikan capaian total nilai dengan total nilai apabila seluruh indikator bernilai 1. Pencapaian kriteria tersebut kemudian direkap dalam grafik kematangan kriteria yang ditunjukkan pada Gambar 4.1 dibawah ini.



**Gambar 4. 1 Grafik Kematangan Kriteria untuk UD Jayatama Teknik**

Berdasarkan Gambar 4.1 dapat dilihat bahwa tingkat kematangan kriteria berkisar antara 31% hingga 75%. Nilai tertinggi didapatkan oleh kriteria kualitas yang didefinisikan oleh pelanggan. Pengisian kuisioner dengan metode yang sama dilakukan kepada 10 UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas yang menjadi objek amatan. Tabel 4.18 berikut ini akan menunjukkan rekapitulasi penilaian kematangan integrasi sistem manufaktur dari kesepuluh UMKM amatan.

**Tabel 4. 18 Rekapitulasi Penilaian Instrumen Kematangan Integrasi Sistem Manufaktur dari 10 UMKM Amatan**

<i>No</i>	Kriteria	UD Jayatama Teknik	UD APB Mandiri	UD Trilaksana Mandiri	UD Rukun Makmur	UD KSPRO	UD Karya Jaya	UD Borneo Putra	UD Elang Jagad	UD Lancar Jaya	UD NH
1	Produktivitas 1	6	9	7	6	4	5	4	5	6	6
2	Produktivitas 2	16	25	21	11	19	14	19	15	19	13
3	Produktivitas 3	6	12	9	7	7	8	8	7	7	7
4	Produktivitas 4	5	11	10	4	8	12	13	12	5	10
5	Kualitas 1	7	11	10	7	8	9	8	9	8	6
6	Kualitas 2	9	9	9	9	9	9	8	9	9	10
7	Biaya	7	16	9	7	12	8	7	8	12	10
8	<i>Delivery &amp; Transfer</i>	7	7	7	6	8	3	6	3	8	6
9	<i>Safety</i>	4	7	5	4	3	5	4	5	3	5
10	Moral	4	8	7	6	8	7	4	5	8	7

## 4.2 Pengolahan Data Kuisisioner

Pada sub bab ini akan dibahas pengolahan data dari hasil penilaian kemandirian UKM dan instrumen penilaian integrasi sistem manufaktur. Penilaian dilakukan untuk mendapatkan nilai kemandirian UMKM, penilaian tiap elemen CIMOSA, dan pengukuran tingkat kematangan integrasi sistem manufaktur. Penilaian dilakukan terhadap 10 UMKM yang ada di Sentra Industri Logam Ngingas.

### 4.2.1 Penilaian Total Nilai Global dan Elemen CIMOSA UMKM

Tujuan dilakukannya penilaian instrumen kemandirian UMKM adalah mencari nilai kemandirian global dan nilai kemandirian per elemen CIMOSA. Dalam mencari nilai global dibutuhkan nilai pencapaian dari masing-masing kriteria. Tabel 4.19 berikut ini akan menunjukkan nilai global dari masing-masing kriteria penilaian.

Tabel 4. 19 Nilai Global UD Jayatama Teknik

Elemen Penilaian	Bobot Global	Nilai	Nilai Global	
	SD 1.1	0.0318	2	0.0635
	SD 1.2	0.0193	1	0.0193
	SD 2.1	0.0629	2	0.1258
	SS 1.1	0.0274	3	0.0823
	SS 1.2	0.0136	2	0.0272
	SS 2.1	0.0082	2	0.0164
	SS 2.2	0.0238	3	0.0713
	SS 3.1	0.0150	3	0.0451
<i>Manage Process</i>	SS 3.2	0.0110	1	0.0110
	SS 3.3	0.0072	1	0.0072
	DB 1.1	0.0006	2	0.0012
	DB 1.2	0.0022	4	0.0087
	DB 1.3	0.0016	1	0.0016
	DB 2.1	0.0192	2	0.0384
	DB 3.1	0.0064	2	0.0128
	DB 4.1	0.0054	3	0.0163
	DB 5.1	0.0094	2	0.0187
<i>Core Process</i>	DP 1.1	0.0258	2	0.0516
	DP 2.1	0.0190	2	0.0381
	DP 2.2	0.0178	2	0.0356

**Tabel 4. 19 Nilai Global UD Jayatama Teknik (lanjutan)**

Elemen Penilaian	Bobot Global	Nilai	Nilai Global
DP 3.1	0.0238	1	0.0238
DP 4.1	0.0049	1	0.0049
DP 4.2	0.0031	0	0.0000
DP 4.3	0.0056	1	0.0056
DP 4.4	0.0019	1	0.0019
DP 4.5	0.0038	1	0.0038
GO 1.1	0.0217	1	0.0217
GO 2.1	0.0156	0	0.0000
GO 2.2	0.0068	0	0.0000
GO 3.1	0.0491	2	0.0982
GO 4.1	0.0207	1	0.0207
GO 5.1	0.0184	2	0.0368
GO 6.1	0.0200	2	0.0400
GO 7.1	0.0230	3	0.0689
FO 1.1	0.0291	1	0.0291
FO 2.1	0.0200	3	0.0601
FO 3.1	0.0181	2	0.0361
FO 4.1	0.0102	2	0.0204
FO 4.2	0.0209	2	0.0418
FO 4.3	0.0050	3	0.0151
FO 5.1	0.0214	2	0.0427
FO 6.1	0.0163	2	0.0326
FO 7.1	0.0555	2	0.1110
FO 8.1	0.0238	3	0.0714
SP 1.1	0.0466	3	0.1397
HR 1.1	0.0101	2	0.0202
HR 2.1	0.0157	1	0.0157
HR 3.1	0.0067	3	0.0202
HR 4.1	0.0157	2	0.0314
HR 5.1	0.0130	4	0.0519
FP 1.1	0.0044	0	0.0000
FP 2.1	0.0053	2	0.0107
FP 3.1	0.0092	3	0.0275
FP 4.1	0.0069	2	0.0138
FP 5.1	0.0065	1	0.0065
FP 6.1	0.0088	1	0.0088
FP 7.1	0.0058	3	0.0175
FP 8.1	0.0060	2	0.0121
IT 1.1	0.0159	1	0.0159
IT 2.1	0.0043	0	0.0000
IT 3.1	0.0148	0	0.0000

*Support Process*

**Tabel 4. 19 Nilai Global UD Jayatama Teknik (lanjutan)**

Elemen Penilaian	Bobot Global	Nilai	Nilai Global
IT 4.1	0.0049	1	0.0049
MP 1.1	0.0114	3	0.0342
MP 2.1	0.0125	2	0.0250
MP 3.1	0.0092	3	0.0276
<b>Total</b>			<b>1.9622</b>

Setelah didapat nilai global dari masing-masing kriteria, berikutnya adalah mencari total nilai global. Penentuan level kemandirian secara umum diperoleh dengan mengalikan nilai dengan bobot global sehingga didapatkan nilai global dan diprosentasikan untuk disesuaikan dengan tingkat level kemandirian yang sudah ditentukan. Berikut ini adalah contoh perhitungan total nilai global dari UD Jayatama Teknik:

$$Total\ Nilai\ Global = \frac{(\Sigma\ Nilai\ Global)}{4} \times 100\% = \frac{1.9622}{4} \times 100\% = 49\%$$

Berikutnya, penilaian dilakukan untuk mencari nilai tiap elemen CIMOSA. Penilaian kemandirian per elemen CIMOSA merupakan penilaian yang dilakukan pada masing-masing elemen CIMOSA. Penilaian yang dilakukan per elemen CIMOSA bertujuan untuk mengetahui bagian mana saja yang sudah unggul dan bagian mana saja yang masih kurang. Tabel 4. 20 berikut ini adalah rekapitulasi dari penjumlahan nilai sub elemen CIMOSA.

**Tabel 4. 20 Nilai Elemen UD Jayatama Teknik**

Elemen Penilaian	Nilai Maksimal	Nilai Sub Elemen	Nilai Sub Elemen
<i>Manage Process</i>	SD	0.4558	46%
	SS	0.4251	61%
	DB	0.1791	55%
<i>Core Process</i>	DP	0.4231	39%
	GO	0.7014	41%
	FO	0.8812	52%
	SP	0.1863	75%
<i>Support Process</i>	HR	0.2446	57%
	FP	0.2117	46%
	IT	0.1593	13%
	MP	0.1324	66%

Berikut ini adalah penentuan perhitungan penilaian kemandirian per elemen CIMOSA.

$$\begin{aligned} \text{Nilai Manage Process} &= \left( \frac{\text{nilai SD} + \text{nilai SS} + \text{nilai DB}}{1,0600} \right) \times 100\% \\ &= \left( \frac{0.2086 + 0.2605 + 0.0977}{1,0600} \right) \times 100\% = 53\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Nilai Core Pocess} &= \left( \frac{\text{nilai DP} + \text{Nili GO} + \text{nilai FO} + \text{nilai SP}}{2,192} \right) \times 100\% \\ &= \left( \frac{0.1653 + 0.2864 + 0.4604 + 0.1397}{2,192} \right) \times 100\% = 48\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Nilai Support Process} &= \left( \frac{\text{nilai HR} + \text{nilai FP} + \text{nilai IT} + \text{nilai MP}}{0,748993} \right) \times 100\% \\ &= \left( \frac{0.1393 + 0.0967 + 0.0208 + 0.0868}{0,7480} \right) \times 100\% = 46\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut didapat bahwa elemen *manage process* pada UD Jayatama Teknik sebesar 53%, elemen *core process* sebesar 48%, dan elemen *support process* sebesar 46%. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa UD Jayatama Teknik lebih unggul pada proses manajemen bila dibandingkan dengan elemen yang lain.

Perhitungan nilai global dan elemen CIMOSA dilakukan dengan metode yang sama dilakukan kepada 10 UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas yang menjadi objek amatan. Tabel 4.23 berikut ini akan menunjukkan rekapitulasi penilaian kemandirian global dan elemen CIMOSA dari kesepuluh UMKM amatan.

**Tabel 4. 21 Rekapitulasi Nilai Kemandirian Global dan Elemen CIMOSA dari 10 UMKM Amatan**

<b>Elemen CIMOSA</b>	<b>UD Jayatama Teknik</b>		<b>UD APB Mandiri</b>		<b>UD Trilaksana Mandiri</b>		<b>UD Rukun Makmur</b>		<b>UD KSPRO</b>	
<b>SD</b>	0.209	46%	0.393	86%	0.330	72%	0.083	18%	0.323	71%
<b>SS</b>	0.261	61%	0.400	94%	0.175	41%	0.175	41%	0.238	56%
<b>DB</b>	0.098	55%	0.179	100%	0.127	71%	0.137	76%	0.121	68%
<b>DP</b>	0.165	39%	0.398	94%	0.225	53%	0.131	31%	0.290	69%
<b>GD</b>	0.286	41%	0.681	97%	0.399	57%	0.292	42%	0.351	50%
<b>FO</b>	0.460	52%	0.876	99%	0.441	50%	0.361	41%	0.447	51%
<b>SP</b>	0.140	75%	0.186	100%	0.140	75%	0.140	75%	0.186	100%
<b>HR</b>	0.139	57%	0.180	74%	0.146	60%	0.094	38%	0.175	71%
<b>FP</b>	0.097	46%	0.200	94%	0.119	56%	0.049	23%	0.162	77%
<b>IT</b>	0.021	13%	0.159	100%	0.103	65%	0.051	32%	0.021	13%
<b>MP</b>	0.087	66%	0.132	100%	0.089	67%	0.064	48%	0.064	48%
<b>Nilai Kemandirian</b>	<b>49%</b>		<b>95%</b>		<b>57%</b>		<b>39%</b>		<b>59%</b>	
<b>Mandiri</b>	×		√		×		×		×	
<b>Nilai ≥ 2</b>	×		√		×		×		×	
<b>Nilai ≥ 62.55</b>	×		√		×		×		√	

**Tabel 4. 22 Rekapitulasi Nilai Kemandirian Global dan Elemen CIMOSA dari 10 UMKM Amatan (lanjutan)**

<b>Elemen CIMOSA</b>	<b>UD Karya Jaya</b>		<b>UD Borneo Putra</b>		<b>UD Elang Jagad</b>		<b>UD Lancar Jaya</b>		<b>UD NH</b>	
<b>SD</b>	0.146	32%	0.303	67%	0.374	82%	0.260	57%	0.334	73%
<b>SS</b>	0.162	38%	0.269	63%	0.361	85%	0.202	48%	0.271	64%
<b>DB</b>	0.099	55%	0.076	43%	0.122	68%	0.109	61%	0.108	61%
<b>DP</b>	0.185	44%	0.337	80%	0.318	75%	0.340	80%	0.352	83%
<b>GD</b>	0.491	70%	0.329	47%	0.422	60%	0.309	44%	0.477	68%
<b>FO</b>	0.510	58%	0.629	71%	0.578	66%	0.593	67%	0.590	67%
<b>SP</b>	0.186	100%	0.186	100%	0.186	100%	0.186	100%	0.186	100%
<b>HR</b>	0.135	55%	0.197	81%	0.130	53%	0.188	77%	0.123	50%
<b>FP</b>	0.165	78%	0.165	78%	0.133	63%	0.212	100%	0.151	71%
<b>IT</b>	0.087	55%	0.053	33%	0.053	33%	0.048	30%	0.021	13%
<b>MP</b>	0.064	48%	0.123	93%	0.112	84%	0.064	48%	0.087	66%
<b>Nilai Kemandirian</b>	<b>56%</b>		<b>67%</b>		<b>70%</b>		<b>63%</b>		<b>68%</b>	
<b>Mandiri</b>	×		×		×		×		×	
<b>Nilai ≥ 2</b>	×		×		×		×		×	
<b>Nilai ≥ 62.55</b>	√		√		√		√		√	

#### 4.2.2 Pengukuran Kematangan Integrasi Sistem Manufaktur UMKM

Pada tahap ini , dilakukan pengukuran kematangan integrasi sistem manufaktur yang didapat dari hasil pengisian kuisisioner sub bab sebelumnya. Masing-masing kriteria memiliki bobot yang sama yaitu 10%. Untuk mendapatkan nilai total pencapaian kematangan, maka pertama-tama dilakukan pengalihan nilai pencapaian kriteria

**Tabel 4. 22 Rekapitulasi Nilai Kematangan Per Kriteria UD Jayatama Teknik**

No.	Kriteria	Subkriteria	Pencapaian Kriteria	Bobot	Kontribusi
1	Produktivitas 1	<i>Operation Time vs Down Time</i>	46%	10%	4.62%
2	Produktivitas 2	<i>Actual Time vs Teoritical Time</i>	54%	10%	5.36%
3	Produktivitas 3	<i>Utilized Time vs Unutilized Time</i>	40%	10%	4.00%
4	Produktivitas 4	<i>Valued Man Hours vs Unvalued Man Hours</i>	38%	10%	3.85%
5	Kualitas 1	<i>Rejection Case by QC</i>	50%	10%	5.00%
6	Kualitas 2	<i>Rejection Case by Customer</i>	75%	10%	7.50%
7	Biaya		27%	10%	2.67%
8	Delivery & Transfer		86%	10%	8.57%
9	Safety		50%	10%	5.00%
10	Moral		40%	10%	4.00%
<b>Total Pencapaian Kematangan</b>					<b>50.56%</b>
<b>Level Kematangan</b>					<b>LEVEL 4</b>

Tabel 4.23 menunjukkan rakpitulasi nilai kematangan tiap kriteria untuk UD Jayatama Teknik. Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa UD Jayatama Teknik memiliki total nilai pencapaian kematangan sebesar 47,73%. Level kematangan yang dicapai dengan nilai tersebut adalah tiga (3). Kriteria yang memberikan kontribusi terbesar adalah kriteria kualitas. Sementara itu, nilai yang paling kecil dicapai oleh kriteria produktivitas 4, produktivitas 3, dan moral. Nilai tersebut dapat menjadi pertanda bahwa produktivitas UD Jayatama Teknik

rendah akibat rendahnya tingkat utilisasi dan *idle time*. Selain itu, pekerja di UD Jayatama Teknik memiliki kondisi moral yang kurang baik. Hal tersebut dibuktikan dengan ketidak disiplinan pekerja untuk memulai kerja tepat waktu dan juga banyaknya pekerja yang tidak bekerja tanpa memberi ijin terlebih dahulu. Kesimpulan yang dapat ditarik dari kondisi ini adalah perlu adanya perbaikan untuk meningkatkan nilai pada kriteria produktivitas 4, produktivitas 3, dan moral.

Pengukuran kematangan integrasi sistem manufaktur dilakukan dengan metode yang sama dilakukan kepada 10 UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas yang menjadi objek amatan. Tabel 4.24 berikut ini akan menunjukkan rekapitulasi pengukuran kematangan integrasi sistem manufaktur dari kesepuluh UMKM amatan. Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat bahwa nilai kematangan UD Rukun Makmur mencapai level 3, 8 UMKM mampu mencapai level 4. Sementara itu, UD Aji Batara Perkasa Mandiri mengungguli dengan level 5.

**Tabel 4. 23 Rekapitulasi Nilai Kematangan dari 10 UMKM Amatan**

No.	Kriteria	UD Jayatama Teknik	UD APB Mandiri	UD Trilaksana Mandiri	UD Rukun Makmur	UD KSPRO	UD Karya Jaya	UD Borneo Putra	UD Elang Jagad	UD Lancar Jaya	UD NH
1	Produktivitas 1	46%	62%	46%	46%	31%	38%	31%	38%	46%	46%
2	Produktivitas 2	54%	82%	68%	36%	64%	50%	61%	54%	64%	43%
3	Produktivitas 3	40%	73%	53%	47%	47%	53%	47%	47%	47%	47%
4	Produktivitas 4	38%	85%	77%	31%	46%	77%	85%	77%	38%	69%
5	Kualitas 1	50%	79%	71%	50%	57%	64%	57%	64%	57%	43%
6	Kualitas 2	75%	75%	75%	75%	75%	75%	67%	75%	75%	83%
7	Biaya	29%	93%	43%	29%	64%	36%	43%	36%	71%	71%
8	<i>Delivery &amp; Transfer</i>	86%	71%	71%	71%	86%	43%	71%	43%	86%	71%
9	<i>Safety</i>	50%	88%	63%	50%	38%	63%	50%	63%	38%	63%
10	Moral	40%	80%	70%	60%	80%	70%	40%	50%	80%	70%
<b>Total Pencapaian Kematangan</b>		<b>51%</b>	<b>79%</b>	<b>64%</b>	<b>49%</b>	<b>59%</b>	<b>57%</b>	<b>55%</b>	<b>55%</b>	<b>60%</b>	<b>61%</b>
<b>Level Kematangan</b>		<b>Level 4</b>	<b>Level 5</b>	<b>Level 4</b>	<b>Level 3</b>	<b>Level 4</b>	<b>Level 4</b>	<b>Level 4</b>	<b>Level 4</b>	<b>Level 4</b>	<b>Level 4</b>

### **4.3 Evaluasi Faktor Eksternal**

Pada sub bab ini akan dibahas faktor eksternal yang mempengaruhi UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas, baik secara langsung maupun tidak langsung. Penilaian dilakukan berdasarkan pengaruh dari faktor eksternal terhadap UMKM. Faktor eksternal dapat dikategorikan menjadi lima kategori, yaitu; kekuatan ekonomi; kekuatan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan; kekuatan politik, pemerintah, dan hukum; kekuatan teknologi; dan kekuatan kompetitif. Masing-masing faktor yang telah diidentifikasi akan dikelompokkan, apakah faktor tersebut adalah peluang (*opportunities*) atau ancaman (*threats*).

Identifikasi faktor-faktor eksternal dan penilaian dilakukan dengan wawancara kepada pihak LPB Mitra Bersama. LPB Mitra Bersama merupakan lembaga . Pihak LPB Mitra Bersama dikelola oleh fasilitator yang mengamati perkembangan UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas selama bertahun-tahun dan mampu menilai peluang dan ancaman secara independen.

#### **4.3.1 Kekuatan Ekonomi**

Faktor ekonomi tentunya memiliki efek langsung terhadap keputusan strategi yang akan diambil. Misalkan apabila terjadi peningkatan suku bunga bank, maka para pelaku usaha akan menahan keinginan untuk menambah modal usaha. Pada UMKM, faktor ekonomi dapat menjadi peluang maupun ancaman terhadap keberlangsungan usahanya. Berikut ini adalah faktor-faktor ekonomi yang mempengaruhi keberlangsungan dari UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas.

1. Ketersediaan jasa kredit (Lembaga Keuangan Mikro dan bank perkreditan rakyat)

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mikro, Lembaga Keuangan Mikro (LKM) adalah lembaga keuangan yang khusus didirikan untuk memberikan jasa pengembangan usaha dan pemberdayaan masyarakat, baik melalui pinjaman atau pembiayaan dalam usaha skala mikro kepada anggota dan masyarakat, pengelolaan simpanan, maupun pemberian jasa konsultasi pengembangan usaha yang tidak semata-mata mencari keuntungan. LKM

merupakan salah satu upaya pemerintah dalam mendorong pemberdayaan masyarakat, khususnya masyarakat berpenghasilan menengah ke bawah dan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) diperlukan dukungan yang komprehensif dari lembaga keuangan.

Selain LKM, badan yang menyediakan pinjaman untuk UMKM adalah Kredit Usaha Rakyat (KUR). Menurut Tim Nasional Percepatan Penanggulangan Kemiskinan (2014), KUR adalah skema kredit/pembiayaan modal kerja dan atau investasi yang khusus diperuntukkan bagi Usaha Mikro Kecil Menengah dan Koperasi (UMKMK) di bidang usaha produktif dan layak (*feasible*), namun mempunyai keterbatasan dalam pemenuhan persyaratan yang ditetapkan Perbankan (belum *bankable*). KUR merupakan salah satu program pemerintah yang memberikan bantuan kredit dengan nilai dibawah Rp 500.000.000 dengan pola penjaminan oleh Pemerintah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pemilik UKM di Sentra Industri Logam Ngingas, jasa kredit menjadi andalan untuk mendapatkan modal dalam waktu yang singkat. Sebagian besar pemilik usaha mengandalkan jasa kredit pada saat ingin membeli mesin dan bahan baku. Adanya lembaga kredit menjadi peluang bagi pemilik UKM untuk mengembangkan usahanya. Berdasarkan nilai kepentingannya, maka faktor ini memiliki nilai sangat penting (bobot 4).

Pemanfaatan dari lembaga kredit mikro oleh pelaku usaha di Sentra Industri Logam Ngingas sendiri dapat dinilai bagus. Selain disalurkan melalui Dinas Koperasi dan UMKM, para pelaku usaha juga memanfaatkan layanan KUR yang ditawarkan oleh bank milik negara dan juga beberapa bank swasta. Selain memanfaatkan jasa lembaga kredit mikro, masih banyak pelaku usaha yang mendapatkan modal dari meminjam keluarga dan menggunakan dana pribadi. Oleh karena itu, untuk nilai implementasi, pemanfaatan lembaga keuangan mikro ini dapat dinilai cukup baik (nilai 3).

## 2. Suku bunga pinjaman

Tingkat suku bunga pinjaman sangat mempengaruhi pola investasi dari pelaku usaha. Menurut David (2009), adanya peningkatan suku bunga, biaya yang dibutuhkan untuk penambahan modal menjadi lebih mahal. Tinggi suku bunga yang melebihi anggaran dapat juga menyebabkan aktivitas investasi tidak mungkin dilakukan.

Pada tahun 2014, Bank Indonesia meningkatkan suku bunga acuan dari 7,5% menjadi 7,75%. Suku bunga fasilitas kredit juga naik menjadi 8%. Menurut Direktur Eksekutif Departemen Komunikasi BI, Tirta Segara (2014), dalam wawancara dengan pihak BBC, kebijakan kenaikan suku bunga diambil untuk menjaga inflasi agar tetap berkisar pada angka 4%-5%. Ekonom Samuel Sekuritas, Lana Soelistianingsih (2014), mengatakan bahwa kenaikan suku bunga ini akan menyulitkan pelaku UMKM dan akan ada kecenderungan pengurangan produksi pada pelaku usaha.

Pada prakteknya, naik turun suku bunga tidak menjadi hambatan bagi para pelaku usaha di Sentra Industri Logam Ngingas. Ragam pilihan LKM memudahkan pelaku usaha untuk memilih suku bunga yang sesuai dengan kondisi usaha. Pelaku usaha lebih cenderung memilih bank atau LKM yang memiliki prosedur kepengurusan yang lebih mudah tanpa mempedulikan suku bunga pinjaman. Perbedaan suku bunga pinjaman yang relatif kecil dianggap tidak berdampak terlalu signifikan bagi usaha mereka. Oleh karena itu, nilai kepentingan dari faktor suku bunga dapat dinilai kurang penting (bobot 2).

**Tabel 4. 24 Realisasi dan Perkiraan Suku Bunga Pinjaman Bank Indonesia Bulan Maret-Agustus 2016**

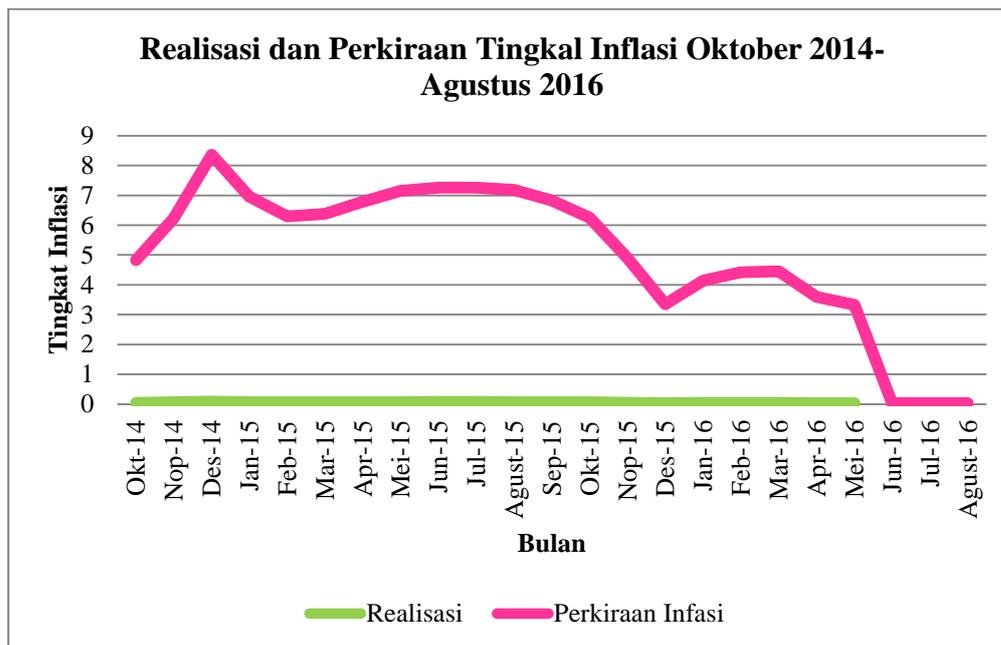
Tanggal	Realisasi	Perkiraan
17/03/2016	6.75%	7%
21/04/2016	6.75%	6.75%
19/05/2016	6.75%	6.75%
16/06/2016	-	6.75%
21/07/2016	-	6.75%
19/08/2016	-	6.50%

Sumber: (Trading Economics, 2016)

Tabel 4. 25 merupakan tabel yang menunjukkan realisasi dan perkiraan suku bunga pinjaman Bank Indonesia untuk pada bulan Maret-Agustus 2016. Data tersebut menunjukkan bahwa ada kemungkinan stabilnya suku bunga pinjaman hingga bulan Agustus 2016. Nilai suku bunga KUR sendiri masih tergolong rendah dan stabil, yaitu 9% pertahun untuk bank negara. Kondisi suku bunga yang stabil dapat menjadi peluang bagi pemilik usaha untuk menambah modal usaha. Oleh karena itu, untuk nilai suku bunga sendiri tergolong cukup baik (nilai 3)

### 3. Fluktuasi harga bahan baku

Harga bahan baku dapat dipengaruhi oleh banyak faktor seperti inflasi, devaluasi mata uang negara lain, dan juga melemahnya nilai rupiah terhadap dollar. Suseno dan Astiyah (2009) mendefinisikan inflasi sebagai suatu kecenderungan meningkatnya harga-harga barang dan jasa secara umum dan terus menerus. Menurut Budiono (2006) inflasi merupakan proses kenaikan harga-harga umum barang secara terus menerus. Sementara itu Sukirno (2008), inflasi sebagai proses kenaikan harga-harga yang berlaku dalam suatu perekonomian. Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa inflasi terkait dengan peningkatan harga barang dan jasa.



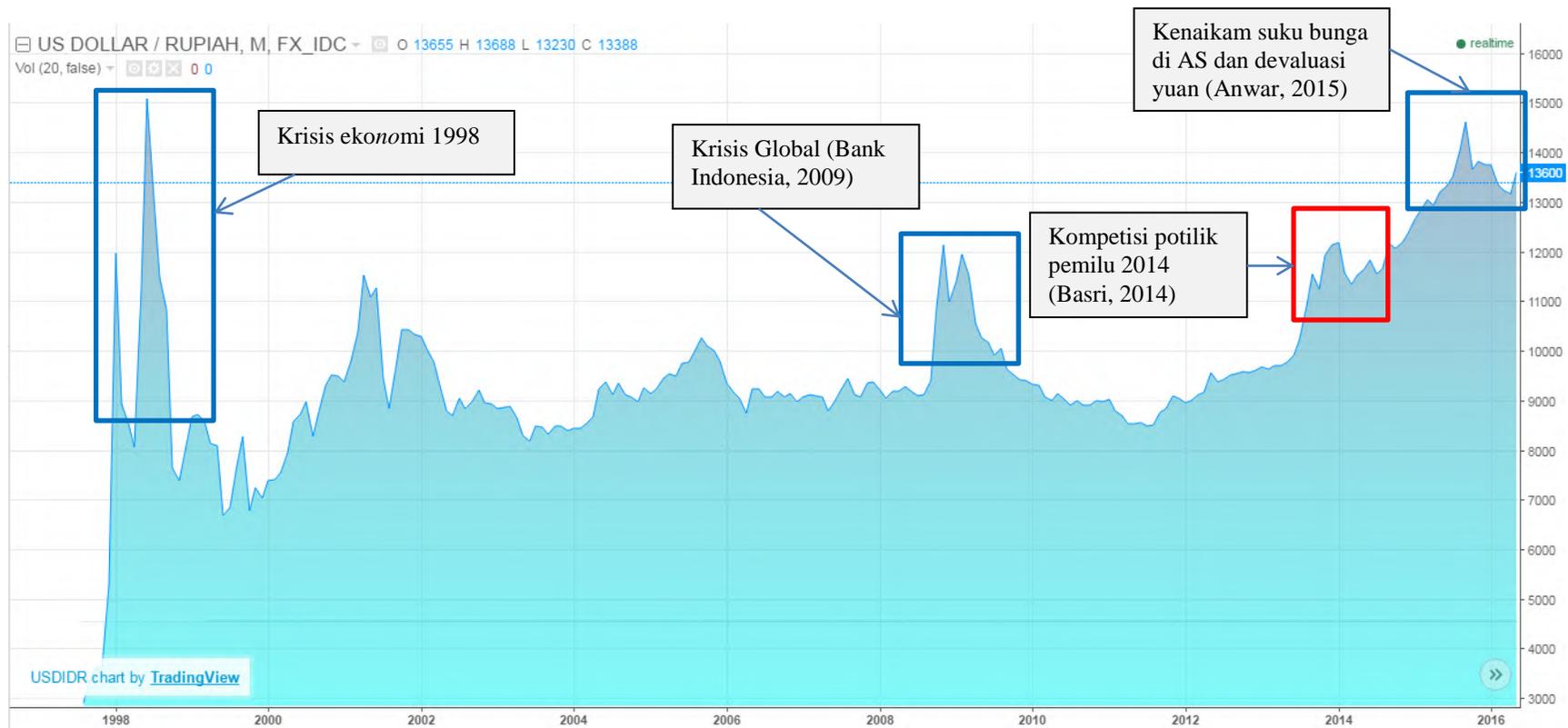
**Gambar 4. 2 Tingkat Inflasi (Indeks Harga Konsumen) Berdasarkan Perhitungan Inflasi Tahunan dan Perkiraan Tingkat Inflasi Bulan Maret-Agustus 2016 (Trading Economics, 2016)**

Gambar 4.3 merupakan grafik yang menunjukkan tingkat inflasi di Indonesia dari bulan Oktober 2014 hingga Mei 2016. Berdasarkan grafik tersebut dapat dilihat bahwa tingkat inflasi tertinggi terjadi pada Desember 2014 sebesar 8,63%. Seperti yang dijelaskan pada poin sebelumnya, untuk menurunkan inflasi, pada *November* 2014 Direktur Eksekutif Departemen Komunikasi BI, memutuskan untuk meningkatkan suku bunga bank untuk menurunkan inflasi.

Pada bulan Maret, April, dan Mei 2016, dapat dilihat bahwa tingkat inflasi memiliki kecenderungan untuk menurun. Grafik tersebut juga menunjukkan perkiraan bahwa inflasi mengalami penurunan ke poin 3,5% pada bulan Juli dan 3,6% pada bulan Agustus. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2016, inflasi di Indonesia mengalami tren menurun dan cenderung stabil dikisaran 3%-4%. Menurut Kementerian Keuangan Republik Indonesia (2014), pemerintah menargetkan sasaran inflasi pada tingkat 4,0 persen pada tahun 2016, tahun 2017 sebesar 4,0 persen, dan tahun 2018 sebesar 3,5 persen.

Gambar 4.4. merupakan grafik yang menunjukkan fluktuasi nilai rupiah terhadap dollar sejak tahun 1998 hingga Juni 2016. Berdasarkan grafik tersebut dapat dilihat dalam beberapa periode terjadi lonjakan pelemahan nilai rupiah terhadap dollar. Lonjakan tersebut dapat disebabkan oleh krisis ekonomi, krisis global, kompetisi politik pemilu, dan devaluasi mata uang negara lain. Faktor-faktor penyebab melemahnya mata uang rupiah terlalu sulit untuk dihindari. Untuk mengurangi dampak bagi pengusaha, maka pengusaha dapat melakukan penguatan usaha pada saat nilai rupiah stabil. Perlunya pemantauan dan pengetahuan mengenai kondisi ekonomi dan politik Indonesia akan menjadi bekal tertentu bagi pemilik usaha.

Berbeda dengan teori yang telah dijabarkan, fluktuasi harga bahan baku yang digunakan oleh pelaku usaha sama sekali tidak dipengaruhi oleh inflasi dan nilai dollar. Hal tersebut terbukti pada saat kenaikan nilai dollar pada akhir tahun 2015, harga bahan baku besi turun. Dalam tiap minggu, dapat terjadi perubahan harga bahan baku. Hal tersebut dapat terjadi karena adanya permainan harga dari *supplier* yang memanfaatkan momen tertentu, dimana permintaan dari bahan baku tersebut meningkat. Berdasarkan hal tersebut dapat dilihat bahwa fluktuasi bahan baku memiliki nilai kepentingan yang sangat tinggi (bobot 4) dan merupakan ancaman yang sangat buruk bagi pelaku usaha (nilai 4)



**Gambar 4. 3 Fluktuasi Nilai Rupiah Terhadap Dollar 18 Tahun Terakhir (Trading Economics, 2016)**

#### 4.3.2 *Kekuatan Sosial, Budaya, Demografi, dan Lingkungan*

Menurut David (2009), tren sosial, budaya, demografi, dan lingkungan menciptakan tipe pelanggan yang berbeda, begitu pula dengan produk, jasa, dan strategi. Salah satu kekuatan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan yang dapat menjadi aspek pertimbangan dalam penyusunan strategi adalah keberapdaan LPB Mitra Bersama dan program jaminan sosial.

##### 1. Program Jaminan Sosial

Jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian, jaminan pensiun, dan jaminan hari tua merupakan hak tenaga kerja yang harus dipenuhi. Jaminan sosial ketenagakerjaan telah diatur dalam Undang-undang No. 3 Tahun 1992. Pada prakteknya, tidak sedikit pelaku usaha yang memberikan jaminan sosial pada pekerjanya, terutama untuk skala UKM. Padahal menurut salah satu pemilik UKM logam di Sentra Industri Logam Ngingas, tingginya frekuensi kecelakaan kerja sulit dihindari disebabkan oleh jenis dari industri yang dikerjakan.

Tingginya frekuensi kecelakaan yang sulit dihindari dapat menyebabkan kerugian secara tidak langsung bagi pemilik usaha. Seperti yang diceritakan oleh Bapak Husein, pemilik UD Rukun Makmur, sebagai pemilik usaha beliau harus menanggung biaya operasi bagi pekerjanya yang pernah mengalami kecelakaan. Kerugian tersebut sebenarnya dapat dimitigasi selain dengan penyediaan perlengkapan K3 yang tepat dan juga pemberian jaminan sosial bagi pekerja. Berdasarkan penjabaran tersebut, maka adanya jaminan sosial cukup penting untuk dimiliki bagi para pekerja (bobot 3).

Salah satu bentuk program jaminan sosial yang sesuai dengan anggaran UKM adalah yang diadakan oleh Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS). BPJS adalah program pemerintah yang ditujukan untuk memberikan jaminan sosial bagi masyarakat dengan premi yang terjangkau. Pemanfaatan program BPJS ini tentunya akan menjadi keuntungan bagi pemilik usaha. Apabila terjadi kecelakaan kerja yang tidak dapat dihindari, maka perusahaan tidak perlu menanggung biaya yang terlampau besar.

Kurangnya lembaga yang memberikan jasa jaminan sosial dan mahalnya premi asuransi menyebabkan kurangnya minat masyarakat. UMKM yang sudah mendaftarkan karyawannya dalam program jaminan sosial terhitung sedikit. Hanya UMKM yang dapat dibilang sudah cukup besar seperti UD Aji Batara Perkasa Mandiri, UD Trilaksana Mandiri, UD KS Pro, dan UD Elang Jagad saja yang mampu mendaftarkan karyawannya dalam program jaminan sosial. Perlu adanya program jaminan sosial yang menawarkan premi murah dan pilihan yang beragam. Dengan demikian, kondisi jaminan sosial yang ada pada saat ini masih dianggap belum cukup baik (nilai 2).

## 2. Keberadaan LPB Mitra Bersama

LPB Mitra Bersama merupakan lembaga pembinaan dan pelatihan bisnis berlokasi di Sentra Industri Logam Ngingas. LPB ini hadir sebagai bentuk *Coorporate Social Resposibility* (CSR) yang berada dibawah naungan PT Astra Indonesia dan Bank BCA. Bantuan yang diberikan oleh LPB Mitra Bersama berupa bantuan pelatihan menajerial, teknik, dan perbengkelan. Selain itu jasa yang diberikan antara lain konsultasi/pendampingan bisnis, fasilitiasi pasar, dan pembiayaan. Adanya fasilitas pembinaan ini sangat penting untuk membantu pengembangan usaha (bobot 4). Implementasi dari peluang ini juga dapat dikatakan sangat baik (skor 4) dibuktikan dengan banyaknya UMKM yang bersedia menjalin kerja sama dengan LPB Mitra Bersama.

### **4.3.3 Kekuatan Politik, Pemerintah, dan Hukum**

Kondisi politik dan pemerintah dapat menentukan roda perekonomian di sebuah negara. Kondisi politik dan pemerintahan dapat menjatuhkan perekonomian namun juga dapat memajukan secara signifikan. Berikut ini adalah kekuatan politik yang terkait dengan faktor eksternal.

#### 1. Peran pemerintah

Kebijakan pembangunan ekonomi pemerintah seperti legislasi, perpajakan dan regulasi-regulasi perdagangan merupakan ancaman eksternal bagi suatu klaster apabila keberadaannya tidak mendukung misalnya terjadi perubahan (Porter, 1990). Pemerintah memiliki peran sebagai fasilitator dan regulator. Inti dari peran pemerintah adalah menyediakan kondusifitas lingkungan usaha dimana sumber daya manusia dapat membangun sistem interaksi bisnis saling ketergantungan antar entitas dan memanfaatkan sumber daya bisnis secara optimal (Bank Indonesia, 2014).

Terlepas dari peran pemerintah, sebuah usaha harus dikembangkan sendiri tanpa perlu bergantung pada pihak manapun. Pengusaha harus membatasi peran pemerintah hanya sebagai regulator dan fasilitator, bukan yang menentukan hidup mati usaha. Peran pemerintah sendiri dapat dianggap kurang penting (bobot 2). Meskipun demikian, pemerintah harus tetap mempersiapkan program-program yang mendukung pelaku UMKM.

Salah satu program pemerintah untuk mendukung permodalan bagi pelaku UMKM adalah Kredit Usaha Rakyat (KUR) seperti yang dijelaskan pada poin sebelumnya, pendidikan kemsyarakatan produktif melalui bimbingan teknis manajemen usaha dan kewirausahaan bagi usaha mikro, dan fasilitasi penataan dan pemberdayaan PKL. Bentuk lain bantuan pemerintah terhadap UKM adalah dengan pembebasan biaya bea masuk dan pajak impor pembelian bahan baku. Menurut Pambudi (2015) selaku Direktur Jendral Bea dan Cukai, kebijakan yang masuk dalam Paket Kebijakan Ekonomi Jilid II mampu memangkas ongkos pembelian bahan baku hingga 20%.

Pemerintah juga menawarkan bantuan ekspor berupa pemanfaatan KUR Berorientasi Ekspor (KURBE). Menurut Kemenko, Salahuddin (2016), pemerintah juga menugaskan tiga BUMN untuk menyediakan jasa konsultasi kargo produk ekspor UKM ke lebih dari 2000 pelabuhan tujuan dunia pada setiap minggunya dengan jadwal *online realtime*. Tiga BUMN tersebut adalah Sarinah, PT Bhandha Ghara Reksa, dan PT

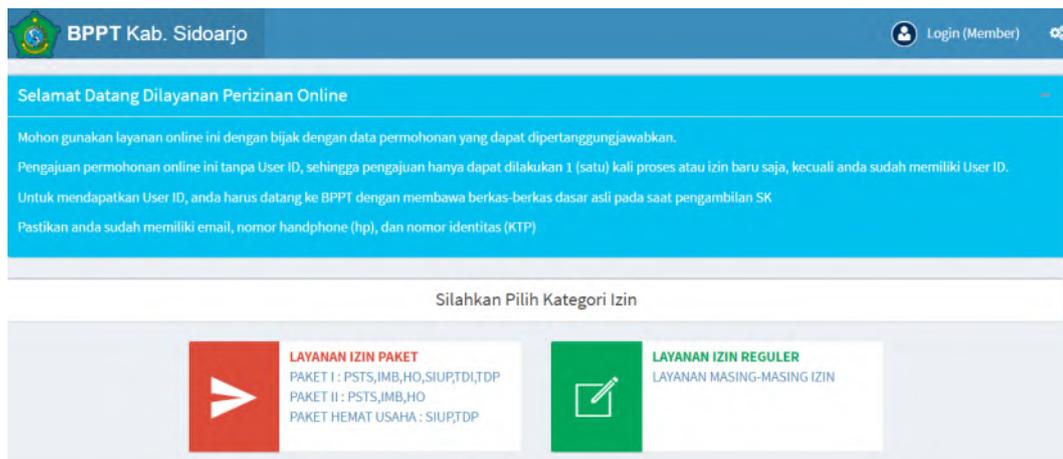
Sucofindo. Sarinah akan memberik bantuan pembiayaan, PT Sucofindo memberikan kerjasama berupa sertifikasi produk, sementara PT Bhandha Ghara Reksa akan mengupayakan bantuan dari sisi logistik.

Selain dari segi kemudahan birokrasi dan pemberian kredit, bentuk bantuan dari pemerintah dapat berupa pelatihan dan bimbingan pengembangan bisnis. Bentuk dari pelatihan dan bimbingan bisnis biasa dirumuskan dalam Rencana Strategis Dinas Koperasi dan UMKM. Berdasarkan penjabaran tersebut, peran pemerintah dalam memajukan UMKM dapat dinilai cukup baik (nilai 3).

## 2. Kemudahan perijinan di Kabupaten Sidoarjo

Dokumen perijinan penting dalam dunia usaha terkait dengan legalitas dan kelengkapan usaha. Kelengkapan perijinan terkadang menjadi hal sepele yang diabaikan oleh pemilik usaha. Apabila ditinjau kembali, kelengkapan perijinan dapat mejadi slah satu syarat bagi pemilik usaha untuk mengajukan kredit dan tender. Dengan demikian, mudahnya proses perijinan dapat dinilai sangat penting (bobot 4).

Rumitnya birokrasi terkadang menjadi alasan utama mengapa para pelaku usaha cenderung malas dalam kepengurusan perijinan. Tidak banyak yang menggunakan jasa untuk mengurus perijinan sehingga memerlukan tambahan biaya. Seperti temuan dari hasil wawancara pemilik UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas, banyak yang belum paham dan memiliki perijinan terkait usaha mereka. Padahal tidak jarang perusahaan besar mengajukan syarat bagi UMKM tersebut untuk memiliki perijinan tertentu sebelum menjalankan kerjasama antar dua pihak. Pemerintah Kabupaten Sidaorjo telah memberikan fasilitas dan pelayanan terbaik dalam mengurus perijinan.



**Gambar 4. 4 Website BPPT Kabupaten Sidoarjo yang Menyediakan Jasa Perijinan Online Disertai oleh Layanan Ijin Paket (BPPT Kabupaten Sidoarjo, 2016)**

Gambar 4. 5 merupakan *interface* dari *website* Badan Perizinan dan Pelayanan Terpadu (BPPT) Kabupaten Sidoarjo. BPPT Kabupaten Sidoarjo telah menyediakan pelayanan perijinan *online* untuk mengurangi kerumitan birokrasi dalam pengurusan perijinan. Keuntungan yang diberikan oleh pelayanan ini adalah tidak adanya simpang-siur informasi terkait perlengkapan perijinan. Selain itu, para pengurus perijinan tidak perlu berkali-kali mendatangi kantor BPPT.

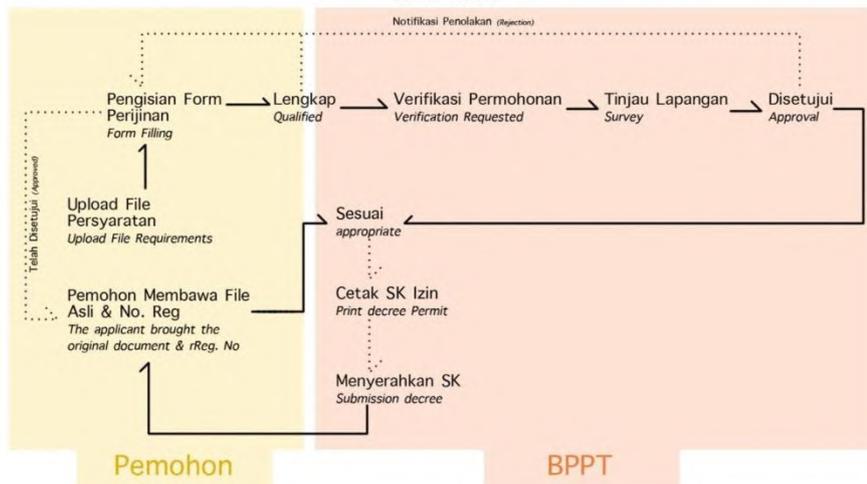
# Proses Perizinan BPPT

Process Licensing

## Proses Pelayanan di Tempat In-place Service



## Proses Pelayanan Online Online Service



Gambar 4. 5 Alur Penerapan ISO BPPT Sidoarjo (Pemkab Sidoarjo, 2015)

Gambar 4. 6 merupakan alur dari proses pelayanan perijinan yang ada di BPPT Kabupaten Sidoarjo. Terdapat dua tahap yang harus dijalani, yaitu pendaftaran secara *online* dan pelayanan ditempat. Pelayanan terbaru yang ditawarkan oleh Pemkab Sidoarjo adalah penerbitan *Smart Card* unntuk mengurangi kemungkinan pengurusan

menggunakan calo. Menurut Zaini (2016) dengan adanya *Smart Card* semua perizinan harus, bahkan wajib diurus oleh pemiliknya sendiri, serta tak bisa diwakilkan. Data yang dikumpulkan dalam komputer dapat digunakan untuk mengurus perijinan dalam waktu tiga jam. Oleh karena itu, untuk nilai dari kemudahan pengurusan ijin ushaa dapat dikatakan sangat baik (nilai 4).

#### **4.3.4 Kekuatan Teknologi**

Industri pengolahan logam adalah salah satu jenis industri yang berkaitan erat dengan penggunaan teknologi. Berikut ini adalah faktor teknologi yang dapat menjadi pertimbangan dari penyusunan strategi.

##### **1. Ragam preferensi produk di Internet**

Kemudahan akses internet dapat juga menjadi ancaman bagi pelaku usaha. Menurut David (2009) banyaknya preferensi produk di internet dapat menurunkan siklus hidup dari sebuah produk. Artinya, fleksibilitas usaha dan kemampuan pengusaha untuk menangkap keinginan pelanggan sangat dibutuhkan. Pelaku usaha harus mampu berinovasi dan juga melakukan perbaikan kualitas sehingga menghasilkan produk unggul.

Banyaknya preferensi di internet ternyata tidak terlalu mengganggu siklus hidup produk yang ada di Sentra Industri Logam Ngingas. Maka dari itu, nilai kepentingan dari banyaknya preferensi ini tidak penting untuk dikhawatirkan oleh pelaku usaha (bobot 1). Pasalnya, beberapa produk seperti aksesoris sepeda motor *notabene* produk yang memiliki siklus hidup pendek. Para pemilik usaha sendiri telah mengikuti perkembangan produk. Namun dengan era penggunaan internet dan gadget saat ini, hal tersebut masih menjadi ancaman yang cukup buruk (nilai 3).

##### **2. Kemudahan komunikasi dengan *supplier* dan konsumen via internet**

Salah satu keuntungan yang didapat dari tersedianya internet adalah kemudahan komunikasi dua arah. Era internet ini dapat menjadi peluang

pagi pelaku usaha sebagai media promosi kepada konsumen dan juga komunikasi dengan *supplier*. Dalam hal ini, internet sangat berperan terdapat mempersingkat waktu distribusi. Dengan menyediakan *website* yang berisi profil perusahaan serta produk yang dijual akan mempersingkat waktu *order* dari konsumen. Begitu pula komunikasi yang dilakukan dengan *supplier*. Memanfaatkan media sosial sebagai sarana promosi dan komunikasi juga memiliki daya tarik tersendiri bagi pelaku usaha.

Fasilitas internet nampaknya belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai peluang bagi pemilik UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas. Mayoritas pemilik usaha lebih memilih menemui konsumen dan *supplier* secara langsung. Dengan komunikasi secara langsung, maka kedekatan antara kedua pihak akan lebih terjamin. Selain itu, komunikasi secara langsung dapat menjalin kerjasama jangka panjang. Oleh karena itu, kemudahan komunikasi sendiri tidak memiliki tingkat kepentingan yang tinggi (bobot 1). Walau demikian, beberapa sarana komunikasi seperti media sosial dan *website* masih digunakan oleh beberapa UMKM untuk memasarkan dan menunjukkan profil perusahaan. Ketersediaan media komunikasi yang disajikan internet sendiri dapat dikatakan sangat bagus (nilai 4).

### 3. Perkembangan kecanggihan mesin produksi dan pendukung produksi

Kecanggihan proses permesinan berkaitan dengan kapasitas, kualitas, dan juga modal yang besar. Semakin canggih permesinan yang digunakan, waktu proses akan semakin rendah dan kualitas produk akan semakin meningkat. Selain dari mesin produksi, kehadiran komputer membantu proses produksi berjalan dengan lancar. Banyak pengusaha kecil yang memanfaatkan *teknologi* komputer untuk merekam dan mengolah data. Berkembangnya *inovasi* dibidang *teknologi* permesinan dan juga pendukung produksi menjadi peluang yang cukup baik dalam pengembangan usaha (nilai 3).

Proses produksi yang terdapat di Sentra Industri Logam Ngingas banyak yang dikerjakan menggunakan permesinan konvensional. Teknologi paling modern yang digunakan baru sebatas *wire cut* CNC. Begitu pula dengan pemanfaatan komputer untuk mendukung proses produksi. Alasan utama kurangnya penggunaan proses modern adalah biaya investasi yang sangat besar, sumber daya manusia, dan kemampuan adaptasi teknologi baru. Proses upgrade teknologi memerlukan persiapan matang dari UMKM, apakah *demand* telah disesuaikan dan apakah terdapat operator yang siap menjalankan. Penggunaan mesin berteknologi tinggi belum dianggap penting (bobot 2). Tingkat kompleksitas proses yang tidak terlalu tinggi sehingga belum ada anggapan untuk melakukan *upgrade* teknologi.

#### **4.3.5 Kekuatan Kompetitif**

Kekuatan kompetitif merupakan faktor yang mendominasi dalam pada faktor eksternal. Berikut ini adalah kekuatan kompetitif yang termasuk dalam faktor eksternal.

1. **Industri pengolahan logam skala menengah dan besar**

Industri pengolahan logam skala menengah dan besar dapat menjadi ancaman utama bagi para pemilik UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas. Industri skala menengah dan besar tentunya memiliki kapasitas yang jauh lebih besar dan juga kualitas produk yang mungkin lebih unggul. Sibani (2016), Kepala Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) mengatakan bahwa ada tujuh investor komponen otomotif asal Cina yang akan menyerbu Indonesia.

Keberadaan industri pengolahan logam skala menengah dan besar ini justru menjadi peluang bagi UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas. Semakin banyak industri pengolah logam, maka semakin banyak peluang untuk mendapatkan order, salah satunya adalah *spare part* mesin produksi. Oleh karena itu, keberadaan industri logam skala menengah dan besar menjadi peluang bagi pemilik UMKM di Sentra

Industri Logam Ngingas (bobot 4). Jumlah industri pengolah logam sendiri dapat dinilai sudah cukup banyak (nilai 3).

## 2. Lokasi dari Sentra Industri Logam Ngingas

Kabupaten Sidoarjo memiliki lokasi yang cukup strategis, berdekatan dengan Kota Surabaya, Pelabuhan Tanjung Perak, dan Bandar Udara Juanda. Selain kedekatan dengan pusat bisnis, akses dan fasilitas juga dapat berkontribusi dalam berkembangnya sebuah usaha. Lokasi dapat menjadi peluang ataupun ancaman bagi perusahaan. Lokasi yang strategis dapat menjadi cukup penting bagi pelaku usaha dalam distribusi produk maupun bahan baku (bobot 3).

Sentra Industri Logam Ngingas yang berada di Kecamatan Waru merupakan kecamatan yang paling dekat dengan jalan utama, stasiun, terminal, dan bandara. Sayangnya, jalan masuk menuju Sentra Industri Logam Ngingas yang cukup sempit menjadi faktor penghambat. Kondisi gang yang sempit mempersulit proses distribusi bahan baku yang biasa diangkut menggunakan truk besar, dan bisa jadi truk tronton. Selain itu, padatnya area penduduk menjadi faktor penghambat pertumbuhan usaha.

Para pemilik usaha mengalami kesulitan dalam ekspansi area produksi. Kurangnya area tak berpenghuni membuat para pengusaha harus melakukan ekspansi hingga ke daerah lain. Hal tersebut akan berdampak pada biaya distribusi yang semakin besar. Oleh karena itu, lokasi Sentra Industri Logam Ngingas yang berada di gang kecil menjadi sebuah ancaman yang cukup buruk bagi pemilik usaha (nilai 3).

## 3. Persaingan antar pengerajin logam di Sentra Industri Logam Ngingas

Kompetisi adalah hal yang tidak dapat dihindari dalam dunia usaha, namun dapat diminimasi. Mewujudkan kompetisi yang sehat terkadang menjadi sebuah tantangan tersendiri bagi pelaku usaha. Adanya beberapa oknum yang berusaha merusak harga pasar dapat menjadi ancaman yang sangat serius untuk diperhatikan (bobot 4). Berbagai macam cara

dilakukan untuk mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya, meskipun dengan mengorbankan usaha orang lain.

Persaingan antar UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas dapat dinilai sangat buruk (nilai 4). Seperti yang disampaikan oleh Bapak Agus, pemilik UD Trilaksana Mandiri, beberapa pengusaha logam yang merusak harga menjadikan lingkungan bisnis di Sentra Industri Logam Ngingas menjadi tidak sehat. Kasus yang juga sering terjadi adalah saat satu UMKM mengerjakan tender dari pabrik besar, UMKM yang lain akan mencoba membuat produk yang sama dengan kualitas dan harga yang lebih rendah. Pada saat penyerahan barang, konsumen akan membandingkan kedua produk dari masing-masing UMKM dan akan cenderung memilih produk yang lebih murah.

#### 4. Asosiasi antar pengerajin logam

Klaster dapat didefinisikan sebagai konsentrasi geografis perusahaan yang saling berhubungan, pemasok, penyedia jasa, perusahaan-perusahaan di industri terkait, dan lembaga-lembaga terkait (misalnya universitas, lembaga standar, dan asosiasi perdagangan) di bidang-bidang tertentu yang bersaing tetapi juga bekerja sama (Porter, 1998). Berdasarkan kajian klaster yang dilakukan oleh Bank Indonesia bersama Perkumpulan Untuk Peningkatan Usaha Kecil (PUPUK), berikut ini adalah dampak kualitatif dari adanya pengembangan klaster (Bank Indonesia, 2014):

1. Pendekatan klaster dapat mempermudah terjadi *branding* produk dan meningkatnya reputasi daerah. Kemudahan ini karena klaster merupakan simpul jaringan yang menjadi daya tarik masuknya sumber daya dari luar.
2. Pendekatan klaster telah memunculkan adanya spesialisasi peran/fungsi bisnis di bidang produk dan jasa tertentu. Selain terjadi spesialisasi baru, dampak lain yang juga terjadi adalah peningkatan modal sosial yang ada.

3. Pendekatan kluster telah menumbuhkan teknologi baru/penggunaan teknologi.
4. Pendekatan kluster telah mendekatkan anggota pada aspek permodalan. Kondisi ini terjadi pada kluster yang mampu memfasilitasi anggotanya sehingga menjadi lebih mudah berhubungan bisnis dengan lembaga keuangan, baik secara individual maupun secara organisasi kluster. Peran kluster dalam memfasilitasi anggota akses ke lembaga keuangan antara lain dalam bentuk sertifikasi masal untuk mendapatkan kolateral.
5. Pendekatan kluster mampu menjawab tantangan global, tantangan perubahan iklim dan perbaikan lingkungan serta tantangan ekonomi berkeadilan.
6. Pendekatan kluster turut berperan dalam menyelesaikan masalah sosial, lingkungan dan ekonomi. Pendekatan kluster turut berperan dalam menyelesaikan masalah sosial, lingkungan dan ekonomi.

Dalam mengelola kluster diperlukan sebuah entitas yang berperan sebagai manajemen kluster yang peran dan fungsinya perlu didefinisikan dengan jelas (Bank Indonesia, 2014). Oleh karena itu, untuk menciptakan kluster industri yang baik diperlukan adanya asosiasi antar pemilik usaha yang kuat (bobot 3). Porter (1998) menyatakan bahwa salah satu implikasi positif yang diharapkan dari terbentuknya kluster industri adalah adanya inovasi yang mendorong kompetisi antar pengusaha.

Usaha yang dilakukan untuk mewujudkan kompetisi yang sehat. Adalah dengan didirikannya Asosiasi Pengusaha Industri Logam Waru (ASPILOW) dan Paguyuban Industri Kecil Unit Logam Ngingas (PIKULAN). Para pengusaha yang bergabung dalam asosiasi saling melakukan *sharing order*, yaitu memberikan kelebihan order kepada pengusaha lain. Sayangnya praktek *sharing order* sendiri belum memiliki sistem transparansi yang cukup baik. Alhasil, profit yang didapatkan dari masing-masing anggota berbeda dengan persentase penerima order

mendapatkan profit terbesar. Apabila dilakukan penilaian, maka asosiasi antara pengerajin logam ini belum cukup baik (nilai 2).

#### 5. Menjadi subkontrak perusahaan besar

Salah satu strategi yang dijalankan perusahaan skala besar untuk meningkatkan kapasitas produksi tanpa perlu menambah investasi untuk mesin dan peralatan. Sebagai contoh, UD Rukun Makmur yang menjadi subkontraktor dari PT Krakatau Steel. Dalam kerja sama tersebut PT Krakatau Steel mengirimkan bahan baku berupa besi lembaran yang kemudian dikerjakan oleh UD Rukun Makmur. Setelah diproduksi, produk dikirimkan kembali ke perusahaan.

Pesanan yang dikerjakan UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas mayoritas didapatkan dari hasil subkontrak dengan industri sedang dan besar. Adanya sistem subkontrak ini dianggap cukup penting untuk keberlangsungan usaha (bobot 3). Kerjasama yang terjalin juga dinilai cukup baik antara UMKM dengan PT Astra Indonesia, PLN, PT Maspion, dan PT Yanmar (nilai 3). Sayangnya, kendala yang dihadapi oleh beberapa UMKM adalah menyesuaikan kapasitas produksi dengan permintaan dan juga memenuhi standar kualitas yang diminta perusahaan. Tidak banyak UMKM yang menolak order dari perusahaan dan peluang pengembangan usaha hilang.

#### 6. Kekuatan negosiasi dari *supplier*

Menurut David (2009), kekuatan negosiasi *supplier* dapat mempengaruhi intensitas kompetisi dalam industri, terutama ketika *supplier* hadir dalam jumlah yang besar, dan hanya terdapat sedikit bahan baku pengganti yang bagus, atau ketika biaya penggantian bahan baku sangat mahal. Akan menjadi sangat baik apabila terdapat sebuah kesepakatan antara produsen dan *supplier* untuk membuat kesepakatan dalam hal harga, kualitas, layanan, *delivery just-in-time*, dan reduksi biaya persediaan. Nilai kepentingan dari adanya negosiasi dengan *supplier* ini dinilai sangat penting (bobot 4).

Menurut Porter (1998), apabila diterapkan oleh industri yang berada dalam klaster, maka pembelian bahan baku secara serempak akan mampu menghasilkan profitabilitas yang lebih baik. Selain itu, pembelian dalam jumlah besar juga memberikan keuntungan sendiri bagi *supplier*. Sayangnya hal tersebut masih belum diterapkan di Sentra Industri Logam Ngingas. Para pemilik UMKM memiliki kepentingan tersendiri terkait kuantitas, kualitas, dan periode pembelian bahan baku. Padahal apabila kondisi *bargaining* dari *supplier* kuat, maka kemungkinan kenaikan harga bahan baku akan mampu terjadi. Kondisi ini dapat dinilai sebagai ancaman yang sangat buruk bagi pemilik UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas (nilai 4).

Berdasarkan penilaian faktor eksternal yang didapatkan dari hasil wawancara tersebut, Tabel 4.26 berikut ini adalah rekapitulasi nilai kepentingan dan peringkat tiap faktor. Penilaian diberikan dengan menggunakan skala likert 1 hingga 4. Pada nilai kepentingan, nilai 1 menandakan tidak penting, nilai 2 kurang penting, 3 penting, dan 4 sangat penting. Interpretasi nilai pada peringkat dibagi berdasarkan apakah faktor tersebut termasuk peluang atau ancaman.

**Tabel 4. 25 Rekapitulasi Nilai Kepentingan dan Peringkat Faktor Eksternal**

Faktor Eksternal	Peluang/ Ancaman	Kepentingan				Peringkat			
		1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Kekuatan Ekonomi</b>									
Ketersediaan jasa kredit (Lembaga Keuangan Mikro)	Peluang				4			3	
Suku bunga pinjaman	Ancaman		2					3	
Fluktuasi harga bahan baku	Ancaman				4				4
<b>Kekuatan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan</b>									
Program jaminan sosial	Peluang			3			2		
Keberadaan LPB Mitra Bersama bentuk CSR Astra International dan BCA	Peluang				4				4
<b>Kekuatan politik, hukum, dan pemerintah</b>									
Peran pemerintah	Peluang		2					3	
Kemudahan perijinan di Kabupaten Sidoarjo	Peluang				4				4
<b>Kekuatan teknologi</b>									
Ragam preferensi di Internet	Ancaman	1						3	
Kemudahan komunikasi dengan <i>supplier</i> dan konsumen	Peluang	1							4
Perkembangan kecanggihan mesin produksi	Peluang		2					3	
<b>Kekuatan kompetitif</b>									
Industri pengolahan logam skala menengah dan besar	Peluang				4			3	
Lokasi dari Sentra Industri Logam Ngingas	Ancaman			3				3	
Persaingan antar pengerajin logam di Sentra Industri Logam Ngingas	Ancaman				4				4
Asosiasi antar pengerajin logam	Peluang			3			2		
Menjadi subkontrak perusahaan besar	Peluang			3				3	
Kekuatan negosiasi dari <i>supplier</i>	Ancaman				4				4
<b>Total</b>		<b>48</b>				<b>52</b>			

**(Halaman ini sengaja dikosongkan)**

## **BAB 5**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini akan dibahas mengenai analisis dari data yang telah diolah pada bab sebelumnya. Dari analisis ini akan didapatkan strategi bisnis, strategi manufaktur, dan strategi pendukung jangka panjang, jangka pendek, *exit strategy*, dan *Business Model Canvass* bagi UKM logam yang ada di Sidoarjo.

#### **5.1 Analisis Instrumen Penilaian**

Pada sub bab ini akan dilakukan analisis mengenai hasil dari instrumen penilaian kemandirian UKM dan kematangan integrasi sistem manufaktur yang telah didata dan diolah pada bab sebelumnya.

##### **5.1.1 Analisis Instrumen Penilaian Kemandirian UKM**

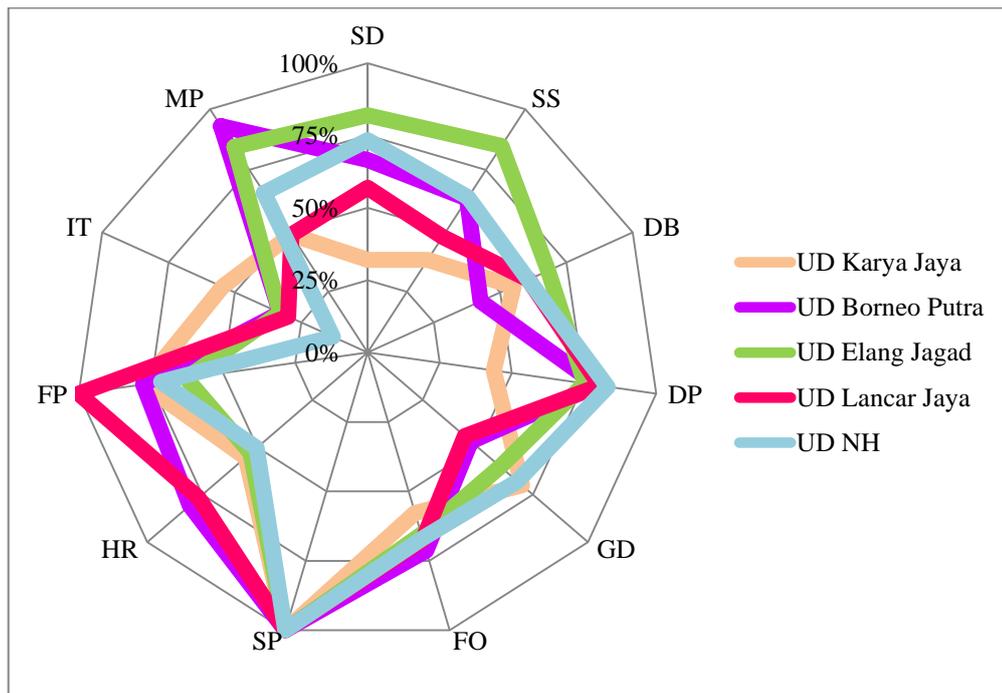
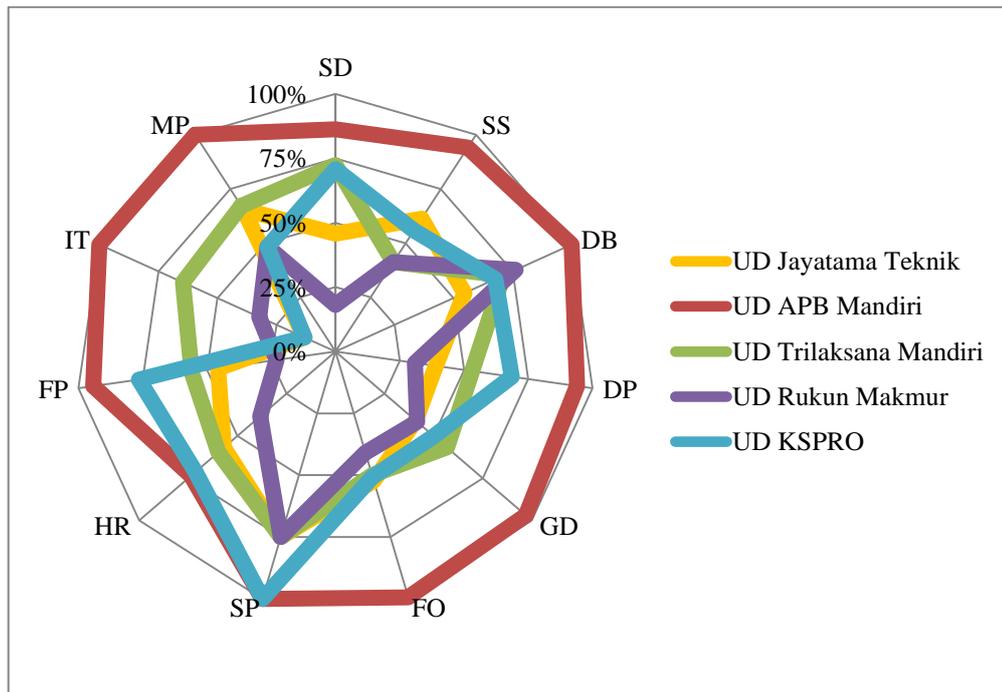
Menurut Jumayla (2014), UMKM mandiri merupakan UMKM yang tidak memerlukan pembinaan, mampu bersaing dengan kompetitor, dan mampu menyeimbangkan antara aspek manajerial, operasional, dan pendukung dalam menjalankan bisnisnya. UMKM dikatakan mandiri bila memiliki nilai kemandirian  $>62,5\%$  dan tidak ada nilai  $<2$  pada tiap kriterianya. Berdasarkan hasil kuisisioner, didapatkan bahwa 6 dari 10 UMKM amatan memiliki nilai kemandirian lebih dari 62.5%. Namun 5 dari 6 UMKM tersebut memiliki nilai  $<2$  pada beberapa kriteria sehingga belum dapat dikategorikan mandiri. Nilai  $<2$  merupakan bukti bahwa UMKM masih belum dapat mengintegrasikan beberapa aspek.

Penilaian dilakukan tanpa menggunakan instrumen (observasi langsung) maka keenam UMKM ini memiliki kesamaan dalam beberapa poin. Poin pertama adalah modal. Industri pengolahan logam dapat dikatakan industri yang membutuhkan modal yang besar. Lain dengan UMKM yang bergerak dalam pengolahan makanan dan minuman, paling tidak pemilik usaha memiliki satu mesin ukuran besar. Tentunya mesin-mesin industri tersebut juga membutuhkan area yang luas. Semakin perusahaan ingin mengembangkan usahanya, maka

semakin banyak mesin yang harus dibeli dan juga lahan yang disediakan. Sulit bagi pemodal kecil untuk mengembangkan perusahaan bila tidak dibarengi dengan keinginan kuat untuk memajukan usaha.

Poin kedua adalah mental bisnis dari pemilik usaha. Mental bisnis yang kuat merupakan modal terbesar dalam pengembangan usaha. Mental bisnis yang baik dapat ditunjukkan dengan visi dan misi perusahaan. Semakin memenuhi aspek penyusunan visi misi, maka semakin cerah prospek bisnis dari usaha. Dalam hal ini, UD Aji Batara Perkasa Putra merupakan salah satu contoh dari keberhasilan dalam berusaha. Usaha yang dibangun pada tahun 2005 oleh Bapak H. Samsul Anam ini merupakan satu-satunya dari 10 UMKM amatan yang memenuhi kriteria kemandirian.

Hasil dari penilaian tersebut juga didukung oleh Fasilitator LPB Mitra bersama, Bapak Nur Falakhuddin. Menurut beliau, UD Aji Batara Putra Mandiri menjadi salah satu UMKM yang patut dipanuti oleh pemilik UMKM lain. Salah satu prestasi yang dimiliki UD Aji Batara Perkasa Mandiri adalah sertifikasi ISO 9001 2008. Sertifikat ISO ini menjadi kekuatan utama bagi UD Aji Batara Perkasa Mandiri dalam memenangkan persaingan. Berkat sertifikat ini, UD Aji Batara Perkasa Mandiri mampu melakukan ekspor produk ke beberapa negara. Bentuk keunggulan lain dari UD Aji Batara Perkasa Mandiri adalah tata letak pabrik yang berpatok pada prinsip 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin). Kemajuan UD Aji Batara Perkasa Mandiri ini menjadi inspirasi bagi beberapa pengusaha lain, seperti UD Trilaksana Mandiri yang dipimpin oleh Bapak H. Agus.



**Gambar 5.1 Diagram Jaring Pemetaan Nilai Kemandirian UMKM Amatan**

Gambar 5.1 menunjukkan diagram jaring pemetaan nilai kemandirian dari kesepuluh UMKM amatan. Berdasarkan diagram tersebut dapat dilihat bahwa kesepuluh UMKM memiliki kecenderungan nilai besar pada elemen *support product*. Hal tersebut dikarenakan jenis bisnis yang dijalankan juga terkait dengan

memberikan kepuasan pada pelanggan. Hal tersebut dibuktikan kecenderungan pemilihan strategi *customer intimacy* sebagai strategi perkembangan produk pada PDB *Triangle* Michael Porter. Sementara itu, secara umum kesepuluh UMKM memiliki kelemahan dalam elemen *fulfill order*. Kondisi tersebut dapat disebabkan oleh kurangnya kesadaran akan pentingnya SOP, kontrol, dan pengendalian produksi.

### **5.1.2 Analisis Instrumen Penilaian Kematangan Integrasi Sistem Manufaktur**

Pengukuran kematangan integrasi sistem manufaktur dilakukan dengan metode yang sama dilakukan kepada 10 UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas yang menjadi objek amatan. Tabel 4.25 menunjukkan rekapitulasi pengukuran kematangan integrasi sistem manufaktur dari kesepuluh UMKM amatan. Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat bahwa total nilai pencapaian kriteria kematangan UD Rukun Makmur mampu mencapai level 3. Sementara itu, 8 UMKM mencapai level 4. UD Aji Batara Perkasa Mandiri masih mengungguli dengan mencapai level 5.

Secara umum, kriteria yang berkontribusi paling besar adalah kriteria kualitas *rejection case by customer*. Pada kriteria ini, para pemilik UMKM memberikan *statement* bahwa complain pelanggan jarang terjadi. Komplain jarang terjadi merupakan implikasi dari kuatnya jalinan komunikasi dengan pelanggan. Rata-rata UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas memiliki pelanggan yang tetap (kontrak jangka panjang). Hal tersebut jauh mempermudah bagi UMKM untuk menyesuaikan produk dengan pelanggan dari pada memiliki pelanggan yang berbeda-beda tiap waktunya.

Apabila dibandingkan dengan hasil penilaian kemandirian, dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan *ranking* capaian nilai UMKM. Dari nilai tersebut dapat dikatakan bahwa tidak semua UMKM yang unggul secara kemandirian memiliki integrasi sistem manufaktur yang baik. Oleh karena itu, kriteria penilaian kematangan integrasi akan menjadi pertimbangan pada proses perumusan strategi, terutama pada strategi manufaktur.

## 5.2 Penyusunan Strategi

Pada sub bab berikut ini dilakukan analisis SWOT dalam mendapatkan strategi bagi UKM di Sentra Industri Logam Ngingas. Sub bab ini meliputi identifikasi faktor internal, identifikasi faktor eksternal, *positioning* dari kondisi eksisting UMKM, perumusan strategi, dan penilaian strategi berdasarkan prioritas menggunakan matriks QSPM.

### 5.2.1 Identifikasi Faktor Internal

Pada sub sub bab ini akan dilakukan identifikasi faktor internal, manakah sub elemen yang digolongkan sebagai kekuatan dan digolongkan sebagai kelemahan. Pada bab 4, telah dilakukan pengumpulan data kuisisioner tingkat kemandirian UKM berbasis CIMOSA. Penilaian dilakukan untuk masing-masing kriteria menggunakan skala *likert* 1-4, dengan beberapa kriteria memiliki skala 0-4. Nilai yang telah didapatkan akan dikonversikan menjadi kekuatan dan kelemahan menggunakan skala *likert* 1-4.

Sebuah kriteria digolongkan menjadi kekuatan apabila memiliki nilai lebih dari 2, sementara nilai dengan nilai 2 dan dibawahnya dikategorikan sebagai kelemahan. Nilai dari kriteria yang masuk dalam kategori lemah akan dikonversikan sesuai dengan skala yang digunakan. Kriteria yang memiliki skala penilaian 0-4, nilai 0 akan dikonversikan menjadi nilai 4, nilai 1 dikonversikan menjadi 3, dan nilai 2 tetap bernilai 2. Bagi kriterisia dengan skala 1-4, nilai 1 akan dikonversikan menjadi 4 sementara nilai 2 akan dikonversikan menjadi 3.

Apabila meninjau dari instrumen kemandirian UKM, UKM dapat dikatakan mandiri apabila tidak terdapat nilai dibawah 2 untuk tiap kriterianya. Namun apabila ditinjau ulang, untuk sebagian besar kriteria, nilai 2 dinilai kurang untuk memenuhi kategori kuat. Misalkan untuk kriteria visi misi, nilai 2 diberikan apabila visi dan misi mampu mencakup 1 s/d 2 aspek dari 6 aspek penyusun visi misi. Sementara itu nilai 3 diberikan apabila memenuhi 3 s/d 5 aspek penyusun visi misi. Dengan demikian, kriteria yang bernilai 2 dikategorikan sebagai kelemahan dari UMKM.

Berikut ini akan ditampilkan contoh penggolongan faktor internal dari UD Jayatama Teknik dan UD Aji Batara Perkasa Mandiri. Cara yang sama akan

digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal bagi 8 UMKM yang lain. UMKM yang memiliki posisi daya saing yang kuat ditandai dengan *internal factor evaluation score* yang bernilai positif ( $> 0$ ) sementara UMKM dengan posisi daya saing yang lemah ditandakan dengan nilai negatif ( $< 0$ ).

### **1. UD Jayatama Teknik**

Berdasarkan nilai yang telah didapatkan dari hasil kuisisioner kemandirian, kekuatan dan kelemahan dari UD Jayatama Teknik dapat digolongkan berdasarkan capaian. Tabel 5.1 merupakan tabel yang menunjukkan kekuatan dari UD Jayatama Teknik. Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat bahwa dari 65 kriteria penilaian, terdapat 16 kriteria yang di golongkan sebagai kekuatan (25%). Salah satu kriteria yang menjadi kekuatan dengan skor total tertinggi adalah penyediaan garansi dan jasa pemasangan komponen mesin yang terkait dengan *support product* (SP 1.1). Garansi dan jasa pendukung dapat menjadi kekuatan bagi UMKM untuk meningkatkan kepuasan konsumen. Artinya, memberikan pelayanan pendukung menjadi aspek yang penting untuk diatur bagi pemilik usaha.

**Tabel 5. 1 Kekuatan dari UD Jayatama Teknik**

	Kriteria	Nilai	Konversi	Bobot	Skor Total
<i>Manage Process</i>	SS 1.1	3	3	0.0274	0.0823
	SS 2.2	3	3	0.0238	0.0713
	SS 3.1	3	3	0.0150	0.0451
	DB 1.2	4	4	0.0022	0.0087
	DB 4.1	3	3	0.0054	0.0163
<i>Core Process</i>	GO 7.1	3	3	0.0230	0.0689
	FO 2.1	3	3	0.0200	0.0601
	FO 4.3	3	3	0.0050	0.0151
	FO 8.1	3	3	0.0238	0.0714
	SP 1.1	3	3	0.0466	0.1397
<i>Support Process</i>	HR 3.1	4	4	0.0067	0.0269
	HR 5.1	4	4	0.0130	0.0519
	FP 3.1	3	3	0.0092	0.0275
	FP 7.1	3	3	0.0058	0.0175
	MP 1.1	3	3	0.0114	0.0342
	MP 3.1	3	3	0.0092	0.0276

Tabel 5.2 merupakan tabel yang menunjukkan kelemahan berdasarkan dari UD Jayatama Teknik. Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat bahwa dari 65 kriteria penilaian, terdapat 49 kriteria yang di golongkan sebagai kelemahan (75%). Salah satu kriteria yang menjadi kelemahan dengan skor total tertinggi adalah kepemilikan kerjasama bisnis baik dengan perseorangan dan bisnis (DB 5.1). UD Jayatama Teknik hanya memiliki 2 jenis kerja sama, yaitu *business to business* dan *business to personal*. Padahal, memiliki relasi merupakan hal yang penting dalam perputaran usaha.

**Tabel 5. 2 Kelemahan dari UD Jayatama Teknik**

	Kriteria	Nilai	Konversi	Bobot	Skor Total
<i>Manage Process</i>	SD 1.1	2	3	0.0318	0.0953
	SD 1.2	1	4	0.0193	0.0772
	SD 2.1	2	2	0.0629	0.1258
	SS 1.2	2	3	0.0136	0.0407
	SS 2.1	2	2	0.0082	0.0164
	SS 3.2	1	4	0.0110	0.0440
	SS 3.3	1	4	0.0072	0.0289

**Tabel 5. 2 Kelemahan dari UD Jayatama Teknik (lanjutan)**

	<b>Kriteria</b>	<b>Nilai</b>	<b>Konversi</b>	<b>Bobot</b>	<b>Skor Total</b>
	DB 1.1	2	3	0.0006	0.0018
	DB 1.3	1	4	0.0016	0.0065
	DB 2.1	2	2	0.0192	0.0384
	DB 3.1	2	2	0.0064	0.1768
	DB 5.1	2	2	0.0094	0.3128
<b>Core Process</b>	DP 1.1	2	2	0.0258	0.0516
	DP 2.1	2	3	0.0190	0.0571
	DP 2.2	2	3	0.0178	0.0533
	DP 3.1	1	4	0.0238	0.0952
	DP 4.1	1	3	0.0049	0.0147
	DP 4.2	0	4	0.0031	0.0125
	DP 4.3	1	4	0.0056	0.0225
	DP 4.4	1	3	0.0019	0.0057
	DP 4.5	1	3	0.0038	0.0114
	GO 1.1	1	3	0.0217	0.0652
	GO 2.1	0	4	0.0156	0.0625
	GO 2.2	0	4	0.0068	0.0273
	GO 3.1	2	2	0.0491	0.0982
	GO 4.1	1	4	0.0207	0.0828
	GO 5.1	2	2	0.0184	0.0368
	GO 6.1	2	2	0.0200	0.0400
	FO 1.1	1	4	0.0291	0.1163
	FO 3.1	2	3	0.0181	0.0542
	FO 4.1	2	3	0.0102	0.0307
	FO 4.2	2	3	0.0209	0.0626
FO 5.1	2	2	0.0214	0.0427	
FO 6.1	2	2	0.0163	0.0326	
FO 7.1	2	2	0.0555	0.1110	
<b>Support Process</b>	HR 1.1	2	3	0.0101	0.0303
	HR 2.1	1	3	0.0157	0.0470
	HR 4.1	2	2	0.0157	0.0314
	FP 1.1	0	4	0.0044	0.0176
	FP 2.1	2	3	0.0053	0.0160
	FP 4.1	2	3	0.0069	0.0206
	FP 5.1	1	4	0.0065	0.0260
	FP 6.1	1	4	0.0088	0.0351
	FP 8.1	2	3	0.0060	0.0181
	IT 1.1	1	4	0.0159	0.0636
	IT 2.1	0	4	0.0043	0.0170
	IT 3.1	0	4	0.0148	0.0591
	IT 4.1	1	4	0.0049	0.0196

**Tabel 5. 2 Kelemahan dari UD Jayatama Teknik (lanjutan)**

Kriteria	Nilai	Konversi	Bobot	Skor Total
MP 2.1	2	3	0.0125	0.0375

Tabel 5.3 merupakan tabel yang menunjukkan rekapitulasi nilai faktor internal berdasarkan elemen *manage process*, *core process*, dan *support process*. Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa UD Jayatama Teknik memiliki posisi daya saing yang rendah. Hal tersebut dapat dilihat dari kecenderungan nilai kelemahan (*weaknesses*) yang lebih besar dari pada nilai kekuatan (*strengths*). Strategi yang perlu disusun untuk kondisi UD Jayatama Teknik adalah strategi yang mampu menaikkan nilai kekuatan.

**Tabel 5. 3 Rekapitulasi Nilai Faktor Internal dari UD Jayatama Teknik**

Faktor Internal	Manage Process	Core Process	Support Process	Total
<i>Strengths</i>	0.2237	0.3552	0.1855	0.7644
<i>Weaknesses</i>	0.9646	1.1870	0.4390	2.5907
<i>Internal Factor Evaluation Score</i>				-1.8263

## 2. UD Aji Batara Perkasa Mandiri

Berdasarkan nilai yang telah didapatkan dari hasil kuisisioner kemandirian, kekuatan dan kelemahan dari UD Aji Batara Perkasa Mandiri dapat digolongkan berdasarkan capaian. Tabel 5.4 merupakan tabel yang menunjukkan kekuatan dari UD Aji Batara Perkasa Mandiri. Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat bahwa dari 65 kriteria penilaian, terdapat 60 kriteria yang di golongkan sebagai kekuatan (93%). Salah satu kriteria yang menjadi kekuatan dengan skor total tertinggi adalah manajemen rantai pasok (FO 7.1).

Menurut *Council of Logistic Management* dalam Pujawan (2005), Rantai pasok (*Supply Chain Management*) adalah koordinasi sistematis dan strategis akan fungsi-fungsi bisnis tradisional dalam dan lintas perusahaan dalam sebuah rantai persediaan untuk mengembangkan kinerja jangka panjang perusahaan dan keseluruhan rantai persediaan. Rantai pasok sendiri dapat diartikan sebagai aktivitas pengolahan informasi, bahan, dan jasa dari bahan

baku hingga ke konsumen akhir. Manajemen rantai pasok merupakan inti dari perusahaan manufaktur. Rantai pasok yang tidak dikelola dengan baik akan berimbas pada barang yang dihasilkan. Manajemen rantai pasok yang dikelola oleh UD Aji Batara Perkasa Mandiri menjadi kekuatan terbesar. Artinya, UD Aji Batara Perkasa Mandiri mampu mengatur rantai pasok dengan baik sehingga kepercayaan konsumen didapatkan dengan mudah.

**Tabel 5. 4 Kekuatan dari UD Aji Batara Perkasa Mandiri**

	Kriteria	Nilai	Konversi	Bobot	Skor Total
<i>Manage Process</i>	SD 1.1	4	4	0.0318	0.1270
	SD 1.2	4	4	0.0193	0.0772
	SD 2.1	3	3	0.0629	0.1887
	SS 1.1	4	4	0.0274	0.1098
	SS 1.2	3	3	0.0136	0.0407
	SS 2.1	4	4	0.0082	0.0329
	SS 2.2	4	4	0.0238	0.0951
	SS 3.1	4	4	0.0150	0.0601
	SS 3.2	3	3	0.0110	0.0330
	SS 3.3	4	4	0.0072	0.0289
	DB 1.1	4	4	0.0006	0.0023
	DB 1.2	4	4	0.0022	0.0087
	DB 1.3	4	4	0.0016	0.0065
	DB 2.1	4	4	0.0192	0.0769
	DB 3.1	4	4	0.0064	0.0256
	<i>Core Process</i>	DB 4.1	4	4	0.0054
DB 5.1		4	4	0.0094	0.0374
DP 1.1		4	4	0.1032	0.1032
DP 2.1		3	3	0.0190	0.0571
DP 2.2		4	4	0.0178	0.0711
DP 3.1		4	4	0.0238	0.0952
DP 4.1		4	4	0.0049	0.0197
DP 4.3		4	4	0.0056	0.0225
DP 4.4		4	4	0.0019	0.0076
DP 4.5		4	4	0.0038	0.0152
GO 1.1		4	4	0.0217	0.0870
GO 2.1		4	4	0.0156	0.0625
GO 2.2		4	4	0.0068	0.0273
GO 3.1	4	4	0.0491	0.1964	
GO 4.1	3	3	0.0207	0.0621	
GO 5.1	4	4	0.0184	0.0737	

**Tabel 5. 4 Kekuatan dari UD Aji Batara Perkasa Mandiri (lanjutan)**

	Kriteria	Nilai	Konversi	Bobot	Skor Total
<i>Support Process</i>	GO 6.1	4	4	0.0200	0.0800
	GO 7.1	4	4	0.0230	0.0919
	FO 1.1	4	4	0.0291	0.1163
	FO 2.1	4	4	0.0200	0.0802
	FO 3.1	4	4	0.0181	0.0723
	FO 4.1	4	4	0.0102	0.0409
	FO 4.2	4	4	0.0209	0.0835
	FO 4.3	3	3	0.0050	0.0151
	FO 5.1	4	4	0.0214	0.0855
	FO 6.1	4	4	0.0163	0.0652
	FO 7.1	4	4	0.0555	0.2221
	FO 8.1	4	4	0.0238	0.0952
	SP 1.1	4	4	0.0466	0.1863
	HR 3.1	4	4	0.0067	0.0269
	HR 4.1	4	4	0.0157	0.0629
	HR 5.1	3	3	0.0130	0.0389
	FP 1.1	4	4	0.0044	0.0176
	FP 2.1	4	4	0.0053	0.0214
	FP 3.1	4	4	0.0092	0.0366
	FP 4.1	4	4	0.0069	0.0275
	FP 5.1	4	4	0.0065	0.0260
	FP 6.1	4	4	0.0088	0.0351
	FP 7.1	4	4	0.0058	0.0233
	IT 1.1	4	4	0.0159	0.0636
	IT 2.1	4	4	0.0043	0.0170
	IT 3.1	4	4	0.0148	0.0591
	IT 4.1	4	4	0.0049	0.0196
	MP 1.1	4	4	0.0114	0.0455
	MP 2.1	4	4	0.0125	0.0500
	MP 3.1	4	4	0.0092	0.0368

Tabel 5.5 merupakan tabel yang menunjukkan kelemahan berdasarkan dari UD Aji Batara Perkasa Mandiri. Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat bahwa dari 65 kriteria penilaian, terdapat 5 kriteria yang di golongkan sebagai kelemahan (7%). Salah satu kriteria yang menjadi kelemahan dengan skor total tertinggi adalah panduan dan frekuensi dilakukan *training* terhadap *skill* pegawai (HR 2.1). UD Jayatama Teknik memiliki panduan *training* awal dan *upgrade skill* namun *training* tidak dilakukan secara rutin. Poin penting dari

adanya training rutin adalah untuk menambah dan menyegarkan kembali *skill* pegawai.

**Tabel 5. 5 Kelemahan dari UD Aji Batara Perkasa Mandiri**

Kriteria	Nilai	Konversi	Bobot	Skor Total	
Manage Process	-	-	-	-	
Core Process	DP 4.2	2	2	0.0031	0.0062
Support Process	HR 1.1	2	3	0.0101	0.0303
	HR 2.1	2	2	0.0157	0.0313
	FP 8.1	2	3	0.0060	0.0181

Tabel 5.6 merupakan tabel yang menunjukkan rekapitulasi nilai faktor internal berdasarkan elemen *manage process*, *core process*, dan *support process*. Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa UD Aji Batara Perkasa Mandiri memiliki posisi daya saing yang sangat baik. Hal tersebut dapat dilihat dari kecenderungan nilai kelemahan (*weaknesses*) yang jauh lebih kecil dari pada nilai kekuatan (*strengths*). Strategi yang perlu disusun untuk kondisi UD Aji Batara Perkasa Mandiri adalah strategi pemanfaatan kekuatan untuk memenangkan persaingan pasar.

**Tabel 5. 6 Rekapitulasi Nilai Faktor Internal dari UD Aji Batara Perkasa Mandiri**

Faktor Internal	Manage Process	Core Process	Support Process	Total
<i>Strengths</i>	0.973	2.135	0.608	3.715
<i>Weaknesses</i>	0.000	0.006	0.080	0.086
<i>Internal Factor Evaluation Score</i>				3.629

**Tabel 5. 7 Rekapitulasi *Internal Factor Evaluation Score* dari Kesepuluh UMKM Amatan**

UKM	<i>Stregths</i>				<i>Weaknesses</i>				IFE	Keterangan
	<i>Manage Process</i>	<i>Core Process</i>	<i>Support Process</i>	Total	<i>Manage Process</i>	<i>Core Process</i>	<i>Support Process</i>	Total		
UD Jayatama Teknik	0.224	0.430	0.185	<b>0.448</b>	0.965	1.187	0.439	<b>0.000</b>	-1.826	Lemah
UD APB Mandiri	0.973	2.135	0.608	<b>3.715</b>	0.000	0.006	0.080	<b>0.086</b>	3.629	Kuat
UD Trilaksana Mandiri	0.377	0.719	0.302	<b>1.398</b>	0.484	0.871	0.323	<b>1.678</b>	-0.280	Lemah
UD Rukun Makmur	0.099	0.425	0.066	<b>0.590</b>	0.761	1.362	0.578	<b>2.701</b>	-2.111	Lemah
UD KSPRO	0.522	0.692	0.333	<b>1.546</b>	0.279	0.959	0.324	<b>1.562</b>	-0.016	Lemah
UD Karya Jaya	0.133	0.851	0.326	<b>1.311</b>	0.725	0.846	0.242	<b>1.812</b>	-0.502	Lemah
UD Borneo Putra	0.497	1.106	0.506	<b>2.109</b>	0.323	0.763	0.124	<b>1.211</b>	0.898	Kuat
UD Elang Jagad	0.806	1.065	0.316	<b>2.187</b>	0.060	0.603	0.328	<b>0.991</b>	1.196	Kuat
UD Lancar Jaya	0.273	1.006	0.443	<b>1.722</b>	0.473	0.748	0.253	<b>1.474</b>	0.248	Kuat
UD NH	0.499	1.149	0.255	<b>1.903</b>	0.378	0.535	0.351	<b>1.265</b>	0.639	Kuat

Tabel 5.7 menunjukkan rekapitulasi *internal factor evaluation score* dari kesepuluh UMKM amatan yang ada di Sentra Industri Logam Ngingas. Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat bahwa sebanyak 5 UMKM yang memiliki posisi daya saing yang baik. Kelima UMKM tersebut adalah UD Aji Batara Perkasa Mandiri, UD Borneo Putra, UD Elang Jagad, UD Lancar Jaya, dan UD NH. Kelima UMKM ini memiliki *internal factor evaluation score* bernilai positif dan dapat dikatakan memiliki posisi daya saing yang baik. Posisi daya saing terbaik diraih oleh UD Aji Batara Perkasa Mandiri. UMKM yang memiliki posisi daya saing tinggi didominasi oleh usaha dengan kondisi operasional dan kegiatan manajerial yang baik. Kelima UMKM ini berada baik dalam kondisi sedang berkembang dan sudah mandiri. Strategi yang perlu disusun untuk UMKM yang berada dalam posisi ini adalah memanfaatkan posisi daya saing yang kuat untuk menguasai pasar yang terus berkembang.

Sementara itu, UD Jayatama Teknik, UD Trilaksana Mandiri, UD Rukun Makmur, UD KSPRO, dan UD Karya Jaya memiliki kondisi yang berbeda. Kelima UMKM tersebut memiliki *internal factor evaluation score* bernilai negatif. UMKM ini memiliki posisi daya saing yang kurang baik sehingga perlu diberikan strategi bagaimana memanfaatkan peluang dari perkembangan untuk meningkatkan daya saing. Sementara apabila kondisi perkembangan pasar kurang baik, maka UMKM yang berada dalam posisi ini harus melakukan pengkajian ulang. Kajian ulang dilakukan untuk menentukan apakah masih ada kesempatan untuk meneruskan usaha yang dilakukan, mencari peluang di ranah usaha yang berbeda, atau menghentikan usaha yang sedang dijalankan.

### 5.2.2 *Identifikasi Faktor Eksternal*

Pada sub sub bab ini akan dilakukan identifikasi faktor eksternal. Pada bab 4, telah dilakukan pengumpulan data hasil wawancara untuk mendapatkan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas. Dari hasil wawancara dan penilaian menggunakan skala likert tersebut, dilakukan pembobotan berdasarkan nilai kepentingan dari tiap faktor. Pembobotan dilakukan terpisah berdasarkan kategori faktor, peluang atau ancaman. Bobot yang didapatkan kemudian dibagi dengan total bobot. Berikut ini adalah contoh perhitungan bobot untuk faktor ketersediaan jasa kredit (faktor 1).

$$\text{Bobot faktor 1} = \frac{\text{nilai kepentingan faktor 1}}{\text{Total nilai kepentingan}} = \frac{3}{28} = 0.083$$

Setelah didapatkan bobot untuk masing-masing faktor, langkah berikutnya adalah mengalikan antara bobot dengan skor. Dari pengalihan tersebut, didapatkan nilai tertimbang yang digunakan untuk mengidentifikasi pertumbuhan pasar yang ada, yang ditunjukkan dalam Tabel 5.8.

**Tabel 5. 8 Nilai Tertimbang Faktor Eksternal untuk UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas**

Faktor Eksternal	Notasi	Bobot	Skor	Nilai Tertimbang
<b>Kekuatan Ekonomi</b>				
Ketersediaan jasa kredit (Lembaga Keuangan Mikro)	O1	0.083	3	0.250
Suku bunga pinjaman	T1	0.042	3	0.125
Fluktuasi harga bahan baku	T2	0.083	4	0.333
<b>Kekuatan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan</b>				
Program jaminan sosial	O 2	0.063	2	0.125
Keberadaan LPB Mitra Bersama bentuk CSR Astra International dan BCA	O 3	0.083	4	0.333
<b>Kekuatan politik, hukum, dan pemerintah</b>				
Peran pemerintah	O 4	0.042	3	0.125
Kemudahan perijinan di Kabupaten Sidoarjo	O 5	0.083	4	0.333
<b>Kekuatan teknologi</b>				
Ragam preferensi di Internet	T 3	0.021	3	0.063
Kemudahan komunikasi dengan <i>supplier</i> dan konsumen	O 6	0.021	4	0.083
Perkembangan kecanggihan mesin dan teknologi pendukung produksi	O 7	0.042	3	0.125
<b>Kekuatan kompetitif</b>				
Industri pengolahan logam skala menengah dan besar	O 8	0.083	3	0.250
Lokasi dari Sentra Industri Logam Ngingas	T 4	0.063	3	0.188
Persaingan antar pengerajin logam di Sentra Industri Logam Ngingas	T 5	0.083	4	0.333
Asosiasi antar pengerajin logam	O 9	0.063	2	0.125
Menjadi subkontrak perusahaan besar	O 10	0.063	3	0.188
Kekuatan negosiasi dari <i>supplier</i>	T 6	0.083	4	0.333
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>52</b>	<b>3.313</b>

Tabel 5.8 menunjukkan nilai tertimbang untuk faktor eksternal yang mempengaruhi UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas. Penjumlahan kemudian dilakukan untuk mendapatkan nilai peluang dan ancaman. Hasil dari penjumlahan tersebut ditampilkan dalam Tabel 5.9. Berdasarkan tabel tersebut,

didapatkan bahwa faktor peluang memiliki total nilai tertimbang sebesar 1,9375 sementara faktor ancaman bernilai sebesar 1,375. Dari kedua faktor tersebut didapat *external factors evaluation score* sebesar 0,5625 dimana nilai peluang lebih unggul. Berdasarkan *external factors evaluation score* tersebut, dapat disimpulkan bahwa kondisi perkembangan pasar untuk UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas sedang dalam kondisi yang menguntungkan. Strategi yang dapat disusun untuk kondisi tersebut adalah memanfaatkan peluang untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

**Tabel 5. 9 Rekapitulasi Nilai Faktor Eksternal dari UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas**

Faktor Eksternal	Total
Peluang	1.9375
Ancaman	1.375
<i>External Factors Evaluation Score</i>	0.5625

Perlu diketahui bahwa kondisi faktor eksternal dapat berubah sewaktu-waktu. Kondisi perekonomian yang fluktuatif dapat memicu terjadinya penurunan posisi pasar dari Sentra Industri Logam Ngingas. Misalnya, apabila terjadi inflasi yang sangat signifikan akibat dari adanya pergolakan politik, maka harga bahan baku akan melonjak dan nilai suku bunga pinjaman dapat terpengaruhi. Adanya pergolakan politik dapat juga berpengaruh terhadap kebijakan yang diambil pemerintah. Perubahan kepemimpinan dapat mengancam dihapusnya program-program dan birokrasi terkait UMKM. Oleh karena itu, perlu juga dilakukan penyusunan strategi sebagai langkah antisipasi kemungkinan penurunan pertumbuhan pasar dengan memanfaatkan kekuatan daya saing bahkan merencanakan strategi untuk meninggalkan usaha yang ada.

### 5.2.3 Positioning

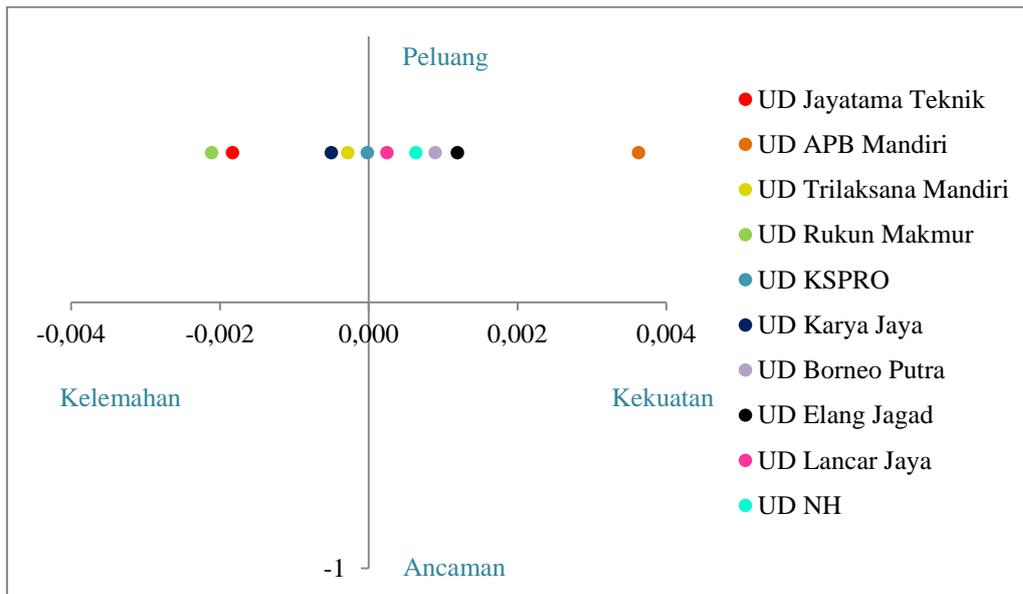
*Positioning* digunakan untuk *plotting* posisi daya saing dan perkembangan pasar berdasarkan faktor internal dan eksternal. Pada *positioning* ini, seluruh UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas memiliki posisi

perkembangan pasar yang sama. Sementara untuk faktor internal, masing-masing UMKM memiliki posisi daya saing yang berbeda. Tabel 5.10 menunjukkan rekapitulasi dari nilai internal dan eksternal untuk kesepuluh UMKM amatan.

**Tabel 5. 10 Rekapitulasi Nilai Faktor Internal dan Eksternal untuk Tiap UMKM**

Nama UMKM	Skor IFE	Skor EFE
UD Jayatama Teknik	0.448	0.5635
UD APB Mandiri	3.629	0.5635
UD Trilaksana Mandiri	-0.280	0.5635
UD Rukun Makmur	-2.111	0.5635
UD KSPRO	-0.016	0.5635
UD Karya Jaya	-0.502	0.5635
UD Borneo Putra	0.898	0.5635
UD Elang Jagad	1.196	0.5635
UD Lancar Jaya	0.248	0.5635
UD NH	0.639	0.5635

Gambar 5.1 merupakan gambar yang menunjukkan *plotting* kesepuluh UMKM amatan. Sumbu horisontal menunjukkan nilai faktor internal dengan nilai positif untuk kekuatan dan negatif untuk kelemahan. Sementara itu sumbu vertikal menunjukkan nilai faktor eksternal dengan nilai positif untuk peluang dan negatif untuk ancaman. Berdasarkan gambar tersebut dapat diketahui bahwa terdapat lima UMKM yang berada dalam posisi daya saing dan perkembangan pasar yang cukup baik pula (SO – *strengths-opportunities*). Kelima UMKM yang lain berada pada posisi daya saing yang tidak cukup baik namun perkembangan pasar yang cukup baik (WO – *weaknesses-opportunities*).



**Gambar 5. 2 SWOT Map *Positioning* UMKM Amatan di Sentra Industri Logam Ngingas**

#### 5.2.4 *Perumusan Strategi*

Berdasarkan *positioning* yang dilakukan pada sub sub bab 5.1.3, didapatkan bahwa dari kesepuluh UMKM amatan dapat dipisah menjadi dua kelompok. Kelompok pertama adalah UMKM yang memiliki nilai daya saing yang baik. Kelompok kedua adalah UMKM yang memiliki nilai daya saing yang kurang baik. Untuk kedua golongan UMKM ini, akan disusun strategi yang sesuai dengan kondisi yang ada (SO dan WO), dan juga kondisi yang mungkin berubah (ST dan WT). Strategi akan disusun menggunakan matriks TOWS, yaitu matriks yang akan menginteraksikan kondisi kekuatan dan kelemahan dengan peluang atau ancaman.

Sebelum menyusun strategi, langkah pertama yang dilakukan adalah menentukan faktor internal yang ingin dikaji. Seperti yang sebelumnya diketahui, masing-masing UMKM memiliki kelebihan dan kekurangan yang berbeda. Untuk mendapatkan strategi yang general, maka dilakukan pemilihan 50% faktor berdasarkan nilai total per kriteria kemandirian. Untuk memilih kriteria dari UMKM yang memiliki posisi daya saing kuat, maka dipilih 50% kriteria dengan nilai terbesar. Sementara itu, UMKM dengan posisi daya saing lemah dipilih 50%

kriteria dengan nilai terkecil. Pada Tabel 5.11 berikut ini akan ditunjukkan kriteria kemandirian mana saja yang akan digunakan dalam penyusunan strategi.

**Tabel 5. 11 Faktor Internal yang Akan Digunakan dalam Penyusunan Strategi**

Faktor Internal							
<i>Strengths</i>				<i>Weaknesses</i>			
<b>1</b>	SD 1.1	<b>18</b>	SP 1.1	<b>1</b>	SD 1.2	<b>18</b>	GO 2.2
<b>2</b>	SD 2.1	<b>19</b>	HR 3.1	<b>2</b>	SD 2.1	<b>19</b>	FO 4.1
<b>3</b>	SS 1.1	<b>20</b>	HR 5.1	<b>3</b>	SS 1.1	<b>20</b>	FO 4.2
<b>4</b>	SS 3.1	<b>21</b>	FP 1.1	<b>4</b>	SS 1.2	<b>21</b>	FO 5.1
<b>5</b>	SS 3.3	<b>22</b>	FP 2.1	<b>5</b>	SS 2.2	<b>22</b>	FO 6.1
<b>6</b>	DB 1.3	<b>23</b>	FP 3.1	<b>6</b>	SS 3.2	<b>23</b>	FO 7.1
<b>7</b>	DB 4.1	<b>24</b>	FP 4.1	<b>7</b>	SS 3.3	<b>24</b>	HR 1.1
<b>8</b>	DP 1.1	<b>25</b>	FP 5.1	<b>8</b>	DB 1.1	<b>25</b>	HR 2.1
<b>9</b>	DP 2.1	<b>26</b>	FP 6.1	<b>9</b>	DB 3.1	<b>26</b>	FP 1.1
<b>10</b>	DP 2.2	<b>27</b>	FP 7.1	<b>10</b>	DP 3.1	<b>27</b>	FP 4.1
<b>11</b>	DP 3.1	<b>28</b>	IT 2.1	<b>11</b>	DP 4.1	<b>28</b>	FP 5.1
<b>12</b>	GO 4.1	<b>29</b>	IT 4.1	<b>12</b>	DP 4.2	<b>29</b>	FP 6.1
<b>13</b>	FO 2.1	<b>30</b>	MP 1.1	<b>13</b>	DP 4.3	<b>30</b>	IT 1.1
<b>14</b>	FO 3.1	<b>31</b>	MP 2.1	<b>14</b>	DP 4.4	<b>31</b>	IT 2.1
<b>15</b>	FO 4.1	<b>32</b>	MP 3.1	<b>15</b>	DP 4.5	<b>32</b>	IT 3.1
<b>16</b>	FO 7.1			<b>16</b>	GO 1.1	<b>33</b>	IT 4.1
<b>17</b>	FO 8.1			<b>17</b>	GO 2.1	<b>34</b>	MP 1.1

Setelah faktor internal dan eksternal teridentifikasi, maka hal selanjutnya yang dilakukan adalah menyusun strategi dalam matriks TOWS. Strategi akan disusun naik untuk kondisi saat ini (unggul dalam peluang) maupun pada kondisi ekstrim (unggul dalam ancaman) yang sewaktu-waktu dapat terjadi. Dalam penyusunan matriks TOWS, seluruh faktor internal sangat disarankan untuk dilibatkan. Dengan demikian, tujuan untuk meningkatkan daya saing akan terwujud. Strategi akan dikumpulkan berdasarkan elemen CIMOSA. Dengan demikian akan lebih mudah untuk dilakukan keterkaitan antara strategi dengan kemandirian UMKM. Berikut ini adalah matriks TOWS yang digunakan untuk menyusun strategi

1. Strategi *Strengths-Opportunities-Threats* (SOT)

Strategi *Strengths-Opportunities* (SO) merupakan strategi yang disusun untuk UMKM yang berada pada posisi daya saing kuat (*strengths*) dan

kondisi pasar yang kuat (*opportunities*). Strategi *Strengths-Threats* (ST) disusun untuk mempersiapkan apabila kondisi pasar melemah. Tabel 5.12, Tabel 5.13, dan Tabel 5.14 ini akan menunjukkan strategi SOT untuk *manage process, core process, dan support process*.

**Tabel 5. 12 Matriks TOWS strategi SOT untuk *Manage Process***

I E	Manage Process			Notasi
<b>Peluang</b>	O 1	SD 1.1	Mengajukan kredit kepada LKM dan bantuan pemerintah untuk investasi jangka panjang (mesin, tanah, dan bangunan)	SO - M1
	O 4	SD 2.1		
		DB 4.1		
		SS 3.1	Ekspansi pasar hingga ASEAN dan China	SO - M2
		SS 3.3		
	SS 2.2			
	DB 2.1			
	O 1	DB 4.1	Memanfaatkan <i>smart card</i> untuk mempermudah pengurusan perijinan jangka panjang	SO - M3
	O 5			
	O 8			
O 10				
O 8	DB 4.1	Memperbanyak kerjasama dengan pabrik besar dan sedang	SO - M4	
O 10	DB 1.3			
<b>Ancaman</b>	T 4	SS 1.1	Membangun gudang/tempat produksi di lokasi lain dengan akses transportasi yang lebih mudah	ST - M1
	T 5	SS 1.1	Menyusun strategi untuk memenangkan persaingan: 1. Pengembangan produk 2. Pengembangan pasar di luar Jawa Timur 3. Memasarkan produk melalui media sosial/website	ST - M2
		SS 3.1		
		SS 3.3		
	T 6	SS 1.1	Perkuat asosiasi dengan: 1. Bekerja sama dengan beberapa <i>supplier</i> besar 2. Sharing order dengan transparansi harga 3. Penguatan <i>bargaining power</i> baik terhadap konsumen maupun <i>supplier</i> (SCM <i>Management</i> )	ST - M3
T 5				

Tabel 5. 13 Matriks TOWS strategi SOT untuk *Core Process*

I E	<i>Core Process</i>			Notasi
<b>Peluang</b>	O 1	FO 3.1	Ekspansi pasar dengan membeli mesin baru atau penambahan mesin	SO - C1
		FO 4.1		
	O 7	GO 1.1		
		GO 3.1		
	O 4	FO 8.1	Memanfaatkan bantuan ekspor pemerintah untuk distribusi produk ke luar negeri	SO - C2
		GO 6.1		
		GO 7.1		
	O 6	GO 4.1	Memanfaatkan teknologi untuk mengumpulkan komplain dan saran, serta mewujudkan harapan pelanggan (Kriteria Kualitas: <i>rejection case by customer</i> )	SO - C3
	O 7	GO 5.1		
	O 8	DP 1.1	Eksplorasi produk baru dan mengembangkan produk lama menjadi lebih baik	SO - C4
		DP 2.1		
		DP 2.2		
	O 10	DP 3.1		
O 8	GO 5.1	Melakukan kontrol rutin dan mencatat masukan baik dari pelanggan, konsumen, maupun karyawan dengan tujuan meningkatkan kualitas baik bahan maupun proses sehingga selalu siaga apabila terjadi lonjakan pesanan dari konsumen baru	SO - C5	
	GO 3.1			
O 10	FO 5.1			
	FO 7.1			
O 8	FO 4.2	Memperbanyak kerjasama dengan pabrik besar dan sedang dengan memanfaatkan sistem produksi yang telah baik	SO - C6	
	FO 5.1			
	FO 6.1			
<b>Ancaman</b>	T 5	DP 1.1	Uji coba mengembangkan produk karya seni dengan memanfaatkan limbah pada saat order tidak terlalu banyak	ST - C1
		DP 2.1		
		DP 2.2		
		DP 3.1		
	T 5	FO 4.2	Memanfaatkan kekuatan sistem produksi untuk dijadikan keunggulan dibandingkan dengan UMKM lain	ST - C2
		FO 5.1		
		FO 6.1		
	T 5	SP 1.1	Menambahkan jasa pemasangan <i>spare part</i> /reparasi	ST - C3
		T 6	FO 2.1	Memanajemen kerja sama dengan supplier untuk mendapatkan bahan baku kualitas terbaik dan dengan harga yang murah

**Tabel 5. 14 Matriks TOWS strategi SOT untuk *Support Process***

I E	<i>Support Process</i>			Notasi
<b>Peluang</b>	O 1	FP	Menganalisis dan memproyeksikan kebutuhan anggaran perusahaan untuk perencanaan kebutuhan kredit jangka panjang (mempersiapkan investasi)	SO - S1
	O 7			
	O 2	HR 1.1	Mengumpulkan ide segar para pekerja, mengadakan kegiatan rekreasi, dan selalu memberikan motivasi bagi para pekerja	SO - S2
		HR 3.1		
		HR 4.1		
		HR 5.1		
	O 3	MP 1.1	Mengikuti training dan mengaplikasikan Total Productive Maintenance untuk meningkatkan kapasitas mesin produksi sehingga mampu mengerjakan order yang lebih banyak	SO - S3
	O 8	MP 2.1		
	O 10	MP 3.1		
	O 7	IT 1.1	Mengupgrade <i>software</i> untuk persiapan ekspansi produk dan pasar	SO - S4
	IT 2.1			
	IT 4.1			

## 2. Strategi *Weaknesses-Opportunities-Threats* (WOT)

Strategi *Weaknesses-Opportunities* (WO) merupakan strategi yang disusun untuk UMKM yang berada pada posisi daya saing lemah (*weaknesses*) dan kondisi pasar yang lemah (*threats*). Strategi *Weaknesses-Threats* (WT) disusun untuk mempersiapkan apabila kondisi pasar melemah. Tabel 5.12, Tabel 5.13, dan Tabel 5.14 ini akan menunjukkan strategi SOT untuk *manage process, core process, dan support process*.

**Tabel 5. 15 Matriks TOWS strategi WOT untuk *Manage Process***

I E	<i>Manage Process</i>			Notasi
<b>Peluang</b>	O 3	SD 1.1	Memanfaatkan Klinik Koperasi dan UMKM oleh Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur sebagai sarana konsultasi dalam penyusunan: 1. Visi dan misi, 2. Strategi bisnis, 3. Struktur organisasi, yang sesuai dengan jenis dan kondisi usaha	WO - M1
		SD 1.2		
		SS 2.2		
	O 4	DB 1.1		
		DB 1.2		
		DB 1.3		
	O 5	DB 3.1	Memanfaatkan pelayanan perijinan <i>online</i> dan <i>smart card</i>	WO - M2
		DB 4.1		
	O 6	SS 3.2	Memanfaatkan internet dan media sosial untuk memasarkan produk	WO - M3
	O 9	SS 1.1	Mendiskusikan peluang dan ancaman dimasa depan dengan anggota asosiasi	WO - M4
SS 1.2				
SS 3.3		Melakukan penilaian antar anggota asosiasi dan berbagi ilmu baru	WO - M5	
-	SS 2.1	Memastikan seluruh manajemen dan karyawan memahami visi, misi, dan tujuan yang sama	WO - M6	
<b>Ancaman</b>	T 2	SS 1.2	Merencanakan <i>exit strategy</i>	WT - M1
		SS 3.2		
	T 5	SS 3.2	Ekspansi usaha menjadi jasa perbaikan atau pembuatan produk logam dengan kuantitas kecil/ <i>customize</i>	WT - M2
			Membuat kerajinan logam dari sisa produksi ( <i>scrap</i> )	WT - M3
T 6	SS 3.2	Menjual bahan baku yang dirasa tidak memberikan profit (turn over rate kecil)	WT - M4	

Tabel 5. 16 Matriks TOWS strategi WOT untuk *Core Process*

I E	<i>Core Process</i>			Notasi
Peluang	O 2	FO 6.1	Memanfaatkan program jaminan sosial untuk mengurangi dampak kerugian dari segala jenis kecelakaan kerja	WO - C1
	O 3	FO 4.1	Memanfaatkan pembinaan dari LPB Mitra Bersama dalam menyusun waktu standar, SOP, dan <i>line balancing</i>	WO - C2
		FO 4.2	<b>(Kriteria Produktivitas)</b>	
		FO 7.1	Memanfaatkan training <i>Quality Management System</i> dari LPB Mitra Bersama	WO - C3
	O 3	DP 4.3	Memanfaatkan Klinik Koperasi dan UMKM serta LPB Mitra Bersama untuk mendampingi proses pembuatan QFD dan memanfaatkan internet untuk menangkap kebutuhan konsumen	WO - C4
	O 4			
	O 7			
	O 6	DP 4.1	Melakukan survey melalui media sosial mengenai kebutuhan konsumen ( <i>Voice of Customer</i> )	WO - C5
		GO 2.1	Mengumpulkan artikel atau data terkait tren masa kini dan yang akan datang	WO - C6
		DP 4.4		
		GO 2.2		
	O 8	DP 4.5	Memanfaatkan perkembangan industri pengolah skala menengah dan sedang sebagai sasaran pasar	WO - C7
	O 10	GO 1.1		
	O 9	DP 4.2	Memanfaatkan asosiasi sebagai sarana <i>benchmarking</i> produk	WO - C8
	O 8	DP 3.1	Menyusun panduan pengembangan produk yang berisi roadmap dan detail pengembangan	WO - C9
O 10				
O 8	FO 5.1	Melakukan perbaikan secara kontinyu dengan melibatkan pendapat karyawan	WO - C10	
O 10				
Ancaman	T 5	DP 4.1	Membuat produk imitasi sesuai dengan tren pasar	WT - C1
		DP 4.3	Melakukan pendataan terhadap proses sesuai dengan profit yang didapatkan, dan menjual mesin yang dianggap tidak memberikan keuntungan	WT - C2
	FO 4.1			
	FO 4.3			
	FO 5.1			

**Tabel 5. 17 Matriks TOWS strategi WOT untuk *Support Process***

I E	<i>Support Process</i>			Notasi
<b>Peluang</b>	O 3	HR 1.1	Memanfaatkan pelatihan modul pelatihan manajemen, training teknik, dan perbengkelan dari LPB Mitra Bersama	WO - S1
		HR 2.1		
		MP 1.1	Memanfaatkan pelatihan <i>Total Productive Maintenance</i> (TPM) dari LPB Mitra Bersama <b>(Kriteria Produktivitas)</b>	
	O 3	FP	Memanfaatkan pelatihan pembukuan dari pemerintah dan LPB Mitra Bersama	WO - S3
	O 4			
	O 6	IT 1.1	Penyediaan komputer dan internet untuk: 1. Membuat <i>website</i> yang berisi <i>company profile</i> dan produk serta spesifikasinya sebagai media pemasaran, 2. Memonitor kerja karyawan (absensi), dan 3. Merekam dan mengolah data produksi serta pemakaian bahan baku. <b>(Kriteria Produktivitas dan Moral )</b>	WO - S4
	O 7	IT 2.1		
		IT 3.1		
	IT 4.1			

### 5.2.5 *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

*Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) merupakan metode yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Langkah pertama yang dilakukan untuk menyusun QSPM adalah mengidentifikasi jenis strategi yang terpilih berdasarkan kegiatannya. Setelah memilah strategi berdasarkan jenis kegiatannya, langkah selanjutnya adalah melakukan penilaian untuk mendapatkan prioritas dari strategi yang akan dijalankan. Pada bab berikut ini, QSPM akan disusun untuk strategi SO dan WO, yang mana kedua strategi tersebut sesuai dengan kondisi eksisting dari UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas.

#### 5.2.5.1 *Strategi SO*

Secara garis besar strategi SO dapat dibagi menjadi 6 jenis strategi. Jenis strategi tersebut adalah investasi, ekspansi pasar, perijinan, pemanfaatan teknologi, perbaikan proses produksi, dan manajemen sumber daya manusia.

Pengelompokan dilakukan agar tidak terjadi timpang tindih antar strategi. Pada Tabel 5.18 akan jabarkan lebih lanjut penjabaran dari pengelompokan strategi yang telah disusun.

**Tabel 5. 18 Pengelompokan Strategi SO**

Notasi	Keterangan	Jenis Strategi	Kategori
SO - M1	Mengajukan kredit kepada LKM dan bantuan pemerintah untuk investasi jangka panjang (mesin, tanah, dan bangunan)	Investasi	Pengembangan Pasar
SO - M2	Ekspansi pasar hingga ASEAN dan China	Ekspansi pasar	Pengembangan Pasar
SO - M3	Memanfaatkan <i>smart card</i> untuk mempermudah pengurusan perijinan jangka panjang	Perijinan	Pengembangan Pasar
SO - M4	Memperbanyak kerjasama dengan pabrik besar dan sedang	Ekspansi pasar	Pengembangan Pasar
SO - C1	Ekspansi pasar dengan membeli mesin baru atau penambahan mesin	Investasi	Pengembangan Pasar
SO - C2	Memanfaatkan bantuan ekspor pemerintah untuk distribusi produk ke luar negeri	Ekspansi pasar	Pengembangan Pasar
SO - C3	Memanfaatkan teknologi untuk mengumpulkan komplain dan saran, serta mewujudkan harapan pelanggan	Pemanfaatan teknologi informasi	Pengembangan Produk
SO - C4	Eksplorasi produk baru dan mengembangkan produk lama menjadi lebih baik	Ekspansi pasar	Pengembangan Produk
SO - C5	Melakukan kontrol rutin dan mencatat masukan baik dari pelanggan maupun konsumen dengan tujuan meningkatkan kualitas baik bahan maupun proses sehingga selalu siaga apabila terjadi lonjakan pesanan dari konsumen baru	Perbaikan proses produksi	Pengembangan Produk
SO - C6	Memperbanyak kerjasama dengan pabrik besar dan sedang dengan memanfaatkan sistem produksi yang	Ekspansi pasar	Pengembangan Pasar

Notasi	Keterangan	Jenis Strategi	Kategori
SO - S1	Menganalisis dan memproyeksikan kebutuhan anggaran perusahaan untuk perencanaan kebutuhan kredit jangka panjang (mempersiapkan investasi)	Investasi	Pengembangan Pasar
SO - S2	Mengumpulkan ide segar para pekerja, mengadakan kegiatan rekreasi, dan selalu memberikan motivasi bagi para pekerja	Manajemen SDM	Pengembangan Produk
SO - S3	Mengikuti training dan mengaplikasikan <i>Total Productive Maintenance</i> untuk meningkatkan kapasitas mesin produksi sehingga mampu mengerjakan order yang lebih banyak	Manajemen SDM	Pengembangan Pasar
SO - S4	Mengupgrade <i>software</i> untuk persiapan ekspansi produk dan pasar	Pemanfaatan teknologi informasi	Pengembangan Pasar

Berikut ini adalah penjelasan dari masing-masing jenis strategi dan strategi apa saja yang terlibat.

#### 1. Investasi

Investasi merupakan aktivitas yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kapasitas dan performansi usaha. Investasi dapat dilakukan dengan menambahkan mesin, alat pendukung produksi (komputer, absensi otomatis, alat tulis kantor), penambahan pegawai, *training*, dan lain-lain. Investasi terkadang membutuhkan modal yang cukup besar. Cara untuk mendapatkan modal sendiri bervariasi seperti kredit bank atau LKM, ekuitas pemilik/dana pribadi, hutang kepada kerabat, penjualan produk dan aset.

Pada bab sebelumnya, telah dijelaskan pembentukan strategi berdasarkan posisi perusahaan. Pada Tabel 5.18 juga telah dikategorikan pengelompokan strategi berdasarkan jenisnya. Berikut ini adalah penjelasan mengenai strategi yang tergolong dalam kategori investasi.

- a. Mengajukan kredit kepada LKM dan bantuan pemerintah (SO – M1)

Strategi ini berkaitan dengan adanya peluang kredit lunak dari LKM (O1), penyusunan visi (SS 2.1), sosialisasi terhadap karyawan (SD 2.1), dan kepemilikan ijin usaha (DB 4.1). Dengan kepemilikan visi yang jelas, maka perusahaan memiliki tujuan dan arah. Apabila perusahaan memiliki tujuan ekspansi pasar, diperlukan investasi seperti menambah mesin dan pegawai. Sosialisasi yang baik kepada pegawai akan mendukung berlangsungnya usaha sesuai dengan visi. Selain itu, kepemilikan ijin usaha terkait dengan prasyarat yang diajukan oleh kreditur. Dengan kelengkapan perijinan usaha, maka pemilik UMKM akan dengan mudah mendapatkan pinjaman.

- b. Ekspansi pasar dengan menambah mesin atau membeli mesin baru (SO – C1)

Penambahan mesin terkait dengan adanya bantuan kredit lunak dari pemerintah (O1) serta keunggulan UMKM dalam manajemen proses proses produksi (FO 3.1 dan FO 4.1). Dengan manajemen proses produksi yang baik, maka UMKM mengetahui kapasitas produksi eksisting serta berapa kapasitas tambahan yang dibutuhkan. Hal ini penting untuk menentukan berapa banyak dan apasaja investasi yang dibutuhkan.

- c. Menganalisis dan memproyeksikan kebutuhan anggaran (SO – S1)

Strategi ini terkait dengan bantuan kredit lunak (O1), tersedianya teknologi penunjang produksi berupa komputer (O7), dan proses penyusunan laporan keuangan (FP). Laporan keuangan yang baik akan menghasilkan analisis terkait kondisi keuangan perusahaan serta proyeksi kebutuhan anggaran yang baik. Dengan pelaporan kondisi keuangan dan proyeksi kebutuhan yang baik, perusahaan dapat melakukan pengambilan keputusan yang tepat dan akurat. Kepercayaan lembaga keuangan dalam memberikan kredit juga terjalin karena prospek dari usaha yang berkelanjutan.

## 2. Ekspansi Pasar

Ekspansi pasar dilakukan terkait dengan visi misi perusahaan yang bercita-cita untuk meningkatkan daya saingnya untuk pasar tertentu. Ekspansi pasar dapat diartikan sebagai penambahan pangsa pasar dengan produk yang sama atau mengembangkan produk baru sehingga target pasar diperluas. Berikut ini merupakan strategi yang terkait dengan ekspansi pasar.

### a. Ekspansi pasar hingga ASEAN dan China (SO – M2)

Strategi ini berkaitan dengan peran pemerintah dalam membantu permudah proses ekspor (O4), kemampuan untuk menyusun strategi (SS 2.2), memiliki keunggulan kompetitif (SS 3.1), melakukan penilaian terhadap kompetitor untuk menyusun langkah pencegahan (SS 3.3), dan inisiatif tinggi dari karyawan (DB 2.1)

### b. Perbanyak kerjasama dengan industri besar dan sedang (SO – M4, SO – C6)

Strategi ini berkaitan dengan peluang berkembangnya industri sedang dan besar, subkontrak, kelengkapan perijinan yang dimiliki UMKM, dan sistem produksi yang telah diperbaiki. Perijinan sendiri berkaitan dengan kelengkapan persyaratan yang biasanya diajukan oleh industri besar. Sistem produksi yang telah baik diartikan sebagai kemampuan UMKM untuk memproduksi barang dengan kuantitas dan kualitas yang tepat. Proses produksi yang sudah ada diharapkan untuk siap dalam menghadapi permintaan pasar baik secara kapasitas dan kualitas yang dihasilkan.

### c. Memanfaatkan bantuan ekspor pemerintah (SO – C2)

Aktivitas ekspor dapat menjadi sebuah langkah besar yang dilakukan UMKM untuk meningkatkan daya saing. Sayangnya sulitnya mencari pasar di luar negeri dan perijinan yang rumit menjadi hambatan. Oleh karena itu, bantuan ekspor dari pemerintah sangat disarankan untuk dijalankan apabila perusahaan benar-benar ingin memperluas pasar hingga ke kancah internasional. Dalam hal ini, UMKM sendiri harus mampu menjelaskan keunggulan kompetitif yang dimiliki pada proses pemasaran.

- d. Eksplorasi produk baru dan pengembangan produk lama (SO – C4)  
Dalam proses ekspansi pasar, UMKM harus memiliki kesiapan dalam menciptakan produk baru atau mengembangkan kualitas dari produk. Kemampuan yang dibutuhkan dalam pengembangan produk adalah menerjemahkan keinginan pasar dalam produk. Selain kesanggupan dalam memenuhi kuantitas, kualitas juga harus disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan. Untuk mencapai kondisi tersebut, proses pengembangan produk harus memiliki kerangka kerja yang sistematis dan dikembangkan secara berkala.

### 3. Perijinan

Memfaatkan *smart card* untuk mempermudah pengurusan perijinan jangka panjang (SO – M3). Strategi ini berkaitan dengan adanya bantuan kredit lunak, kemudahan perijinan, kesempatan menjalin kerjasama dengan industri sedang dan besar, dan kepemilikan perijinan oleh UMKM. Kelengkapan perijinan sendiri sangat berguna untuk memenuhi syarat pengajuan kredit dan perjanjian kontrak kerjasama dengan perusahaan lain. Dengan memanfaatkan kemudahan perijinan yang ditawarkan oleh pemerintah Kabupaten Sidoarjo, proses perijinan yang memakan waktu niscaya tidak akan pernah dialami kembali.

### 4. Pemanfaatan Teknologi Informasi

Perkembangan teknologi informasi yang pesat menjadi peluang untuk memajukan usaha. Pemanfaatan teknologi dalam dunia industri dapat diimplementasikan secara luas seperti pemasaran, dokumentasi, penunjang produksi, dan komunikasi. Berikut ini adalah strategi pemanfaatan teknologi informasi yang dapat diimplementasikan oleh UMKM yang berada dalam posisi SO.

- a. Memanfaatkan untuk mengumpulkan komplain, saran, dan harapan pelanggan (SO – C3)

Strategi ini terkait dengan peluang perkembangan teknologi dalam perkomunikasian dan kemampuan perusahaan dalam menangani

komplain. Teknologi digunakan dalam mencari dan mengumpulkan kebutuhan pelanggan, komplain serta saran. Teknologi akan mempersingkat waktu pengumpulan dan pengolahan data yang dibutuhkan.

- b. *Upgrade software* untuk persiapan ekspansi produk dan pasar (SO – S4)

Pada umumnya, UMKM yang berada pada posisi daya saing kuat menggunakan teknologi informasi untuk menunjang proses bisnisnya. *Upgrade* yang dimaksud dalam strategi ini adalah bagaimana meningkatkan versi atau fungsi dari *software* yang digunakan. Contoh dari aktivitas *upgrade software* adalah meng-*upgrade* Microsoft Excel 2007 menjadi 2010, atau 2010 menjadi 2013. *Upgrade* dilakukan untuk mendapatkan fitur yang lebih baik, kecepatan pengolahan, dan perbanyak *field* yang bisa digunakan. *Upgrade* secara berkala sangat disarankan untuk dilakukan karena beberapa fitur yang penting terkadang hadir pada versi terbaru.

## 5. Perbaikan Proses Produksi

Perbaikan proses produksi dapat dilakukan dengan meningkatkan kontrol rutin, melakukan pencatatan komplain, saran, dan segala masukan dari konsumen (SO – C5). Tujuan dari strategi tersebut adalah meningkatkan kualitas bahan baku dan proses. Harapan dari dilakukannya kontrol rutin adalah sistem produksi yang siaga meskipun terjadi lonjakan permintaan. Strategi ini digunakan apabila perusahaan mengambil peluang dari perkembangan industri manufaktur dengan memanfaatkan kemampuan perusahaan. Kemampuan tersebut adalah karyawan yang memiliki standar kerja (GO 3.1), ketanggapan membaca suara konsumen (GO 5.1), *continuous improvement* yang melibatkan karyawan (FO 5.1), dan mengimplementasikan *Total Quality Management* (FO 7.1).

## 6. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

- a. Mengumpulkan ide segar, melakukan rekreasi, dan memotivasi pekerja (SO – S1)

Strategi ini terkait dengan peluang adanya jaminan sosial yang terjangkau(O2). Selain itu strategi ini juga memanfaatkan proses rekrutmen yang telah dilakukan secara ketat (HR 1.1), pemberian bonus kepada karyawan (HR 3.1), penilaian kinerja karyawan (HR 4.1), dan gaji yang diberikan sesuai standar upah (HR 5.1). Menjaga kedekatan dengan karyawan dapat bermanfaat untuk meningkatkan semangat kerja dan berkarya. Ide-ide segar bisa didapat dengan melakukan rekreasi dan memberikan motivasi secara berkala. Salah satu UMKM yang telah menerapkan rekreasi bersama adalah UD Trilaksana Mandiri. Rekreasi tidak perlu ditujukan kepada lokasi yang jauh.

- b. Mengikuti *training* dan mengaplikasikan *Total Productive Maintenance* (TPM) (SO – S3)

Strategi ini terkait dengan adanya *training* yang disediakan oleh LPB Mitra Bersama (O3) dan proses perawatan mesin yang dilakukan oleh UMKM (MP). Dalam strategi ini, UMKM memanfaatkan *training* TPM yang diadakan oleh LPB Mitra Bersama untuk meningkatkan produktivitas dari proses produksi yang ada.

Setelah strategi dibagi dalam jenis, langkah selanjutnya adalah melakukan *plotting* pada QSPM. *Plotting* dilakukan dengan mencocokkan jenis strategi dengan strategi terkait, dan juga faktor internal eksternal apa saja yang terkait. *Attractiveness score* – AS, atau skor daya tarik, diisi menggunakan skala likert 1 hingga 4. Nilai 1 diberikan untuk faktor yang kurang memiliki daya tarik, nilai 2 untuk faktor yang cukup memiliki daya tarik, nilai 3 untuk memiliki daya tarik, dan nilai 4 untuk sangat memiliki daya tarik terhadap jenis strategi terpilih.

Tabel 5. 19 QSPM untuk Strategi SO

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi											
		Investasi		Ekspansi pasar		Perijinan		Pemanfaatan teknologi informasi		Perbaikan proses produksi		Manajemen SDM	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Eksternal</b>													
O 1	0.083	4	0.333		-	4	0.333		-		-	3	0.250
O 2	0.063		-		-		-		-		-		-
O 3	0.083		-		-		-		-		-		-
O 4	0.042	2	0.083	3	0.125		-		-		-		-
O 5	0.083		-		-	4	0.333		-		-		-
O 6	0.021		-		-		-	4	0.083		-		-
O 7	0.042	3	0.125		-		-	4	0.167		-		-
O 8	0.083		-	4	0.333	3	0.250		-	4	0.333		-
O 9	0.063		-		-		-		-		-		-
O 10	0.063		-	4	0.250	3	0.188		-	4	0.250		-
T 1	0.042	1	0.042		-		-		-		-		-
T 2	0.083		-		-		-		-		-		-
T 3	0.021		-		-		-		-		-		-
T 4	0.063		-		-		-		-		-		-
T 5	0.083	4	0.333	4	0.333	2	0.167	3	0.250	4	0.333	4	0.333
T 6	0.083		-		-		-		-		-		-
<b>Internal</b>													
SD 1.1	0.032	4	0.127		-		-		-		-		-
SD 1.2	0.019		-		-		-		-		-		-
SD 2.1	0.063	1	0.063		-		-		-		-		-

**Tabel 5. 19 QSPM untuk Strategi SO (lanjutan)**

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi											
		Investasi		Ekspansi pasar		Perijinan		Pemanfaatan teknologi informasi		Perbaikan proses produksi		Manajemen SDM	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
SS 1.1	0.027	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SS 1.2	0.014	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SS 2.1	0.008	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SS 2.2	0.024	-	2	0.048	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SS 3.1	0.015	-	3	0.045	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SS 3.2	0.011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SS 3.3	0.007	-	1	0.007	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DB 1.1	0.001	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DB 1.2	0.002	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DB 1.3	0.002	-	3	0.005	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DB 2.1	0.019	-	2	0.038	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DB 3.1	0.006	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DB 4.1	0.005	2	0.011	-	4	0.022	-	-	-	-	-	-	-
DB 5.1	0.009	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DP 1.1	0.026	-	4	0.103	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DP 2.1	0.019	-	3	0.057	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DP 2.2	0.018	-	3	0.053	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DP 3.1	0.024	-	4	0.095	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DP 4.1	0.005	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DP 4.2	0.003	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DP 4.3	0.006	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DP 4.4	0.002	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

**Tabel 5. 19 QSPM untuk Strategi SO (lanjutan)**

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi											
		Investasi		Ekspansi pasar		Perijinan		Pemanfaatan teknologi informasi		Perbaikan proses produksi		Manajemen SDM	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
DP 4.5	0.004	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GO 1.1	0.022	3	0.065	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GO 2.1	0.016	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GO 2.2	0.007	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GO 3.1	0.049	3	0.147	-	-	-	-	-	4	0.196	-	-	-
GO 4.1	0.021	-	-	-	-	-	2	0.041	-	-	-	-	-
GO 5.1	0.018	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GO 6.1	0.020	-	4	0.080	-	-	4	0.080	3	0.060	-	-	-
GO 7.1	0.023	-	4	0.092	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FO 1.1	0.029	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FO 2.1	0.020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FO 3.1	0.018	3	0.054	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FO 4.1	0.010	3	0.031	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FO 4.2	0.021	-	3	0.063	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FO 4.3	0.005	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FO 5.1	0.021	-	3	0.064	-	-	-	-	4	0.085	-	-	-
FO 6.1	0.016	-	1	0.016	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FO 7.1	0.056	-	-	-	-	-	-	-	4	0.222	-	-	-
FO 8.1	0.024	-	2	0.048	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SP 1.1	0.047	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
HR 1.1	0.010	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.010	-
HR 2.1	0.016	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

**Tabel 5. 19 QSPM untuk Strategi SO (lanjutan)**

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi											
		Investasi		Ekspansi pasar		Perijinan		Pemanfaatan teknologi informasi		Perbaikan proses produksi		Manajemen SDM	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
HR 3.1	0.007		-		-		-		-		-	2	0.013
HR 4.1	0.016		-		-		-		-		-	1	0.016
HR 5.1	0.013		-		-		-		-		-	2	0.026
FP 1.1	0.004	1	0.004		-		-		-		-		-
FP 2.1	0.005	1	0.005		-		-		-		-		-
FP 3.1	0.009	1	0.009		-		-		-		-		-
FP 4.1	0.007	2	0.014		-		-		-		-		-
FP 5.1	0.007	1	0.007		-		-		-		-		-
FP 6.1	0.009	2	0.018		-		-		-		-		-
FP 7.1	0.006	1	0.006		-		-		-		-		-
FP 8.1	0.006	4	0.024		-		-		-		-		-
IT 1.1	0.016		-		-		-	1	0.016		-		-
IT 2.1	0.004		-		-		-	4	0.017		-		-
IT 3.1	0.015		-		-		-		-		-		-
IT 4.1	0.005		-		-		-	4	0.020		-		-
MP 1.1	0.011		-		-		-		-		-		-
MP 2.1	0.013		-		-		-		-		-		-
MP 3.1	0.009		-		-		-		-		-		-
Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik			1.502		1.856		1.293		0.674		1.481		0.649

Tabel 5.19 menunjukkan QSPM untuk strategi SO. Pada QSPM, jenis strategi yang sebelumnya dikelompokkan dinilai untuk keterkaitannya dengan faktor internal dan eksternal. Misalkan untuk jenis strategi yang terkait dengan investasi, strategi ini berkaitan dengan 4 faktor eksternal. Faktor eksternal yang memiliki keterkaitan dengan strategi investasi adalah ketersediaan jasa kredit/LKM (O1). Ketersediaan jasa kredit menjadi peluang yang sangat besar untuk jalannya strategi investasi. Dengan biaya kredit yang murah dan jumlah pinjaman yang sedang, maka dapat dikatakan strategi ini memiliki daya tarik yang sangat baik untuk O1 (nilai 4). Peran pemerintah (O4) memiliki ketertarikan yang cukup (nilai 2). Pemerintah hanya sebagai fasilitator dan regulator dan adanya kredit LKM menjadi salah satu bantuan pemerintah terhadap pengusaha kecil. Namun, keputusan untuk melakukan investasi kembali kepada pemilik usaha sendiri.

Selanjutnya, untuk peluang perkembangan kecanggihan mesin dan teknologi pendukung produksi (O7) memiliki nilai ketertarikan yang baik (nilai 3). Nilai 3 diberikan karena dengan dengan investasi, maka pemilik usaha mendapat modal untuk membeli mesin serta teknologi pendukung produksi canggih sesuai dengan kebutuhan. Dengan teknologi permesinan dan pendukung yang canggih, maka usaha memiliki keunggulan dibandingkan dengan pesaing. Dengan demikian, ancaman berupa persaingan antar pengerajin logam (T5) akan mampu diatasi sehingga memiliki nilai ketertarikan yang sangat tinggi (nilai 4). Peningkatan daya saing akan memperkuat faktor internal yang dimiliki usaha. Sebanyak 15 faktor internal akan berimbas pada strategi investasi.

Berdasarkan kelima belas faktor tersebut, visi perusahaan (SD 1.1) dan kemampuan analisis laporan keuangan dalam pengambilan keputusan (FP 8.1) memiliki nilai daya tarik yang sangat tinggi (nilai 4). Sebagai contoh visi yang dimiliki oleh UD Aji Batara Perkasa Mandiri yaitu “Menjadi industri *spare part* sepeda motor Indonesia yang berskala Internasional terkemuka dan selalu terdepan dalam kualitas dan layanan”. Perluasan pasar (GO 1.1) yang dilakukan UD Aji Batara Perkasa Mandiri terkait (nilai 3) dengan apakah kapasitas produksi yang dimiliki sanggup memenuhi pesanan (FO 3.1 dan FO 4.1). Apabila kapasitas produksi mampu mencukupi, permasalahan lain adalah apakah kualitas produk

yang diproduksi dengan kapasitas yang besar sama dengan produksi normal (GO 3.1). Kebanyakan pengusaha kecil mengalami kesulitan untuk menjaga kualitas bila kapasitas ditingkatkan.

Dalam menentukan berapa investasi yang diperlukan, pemilik usaha harus memiliki kemampuan analisis yang baik. Kemampuan analisis yang baik didukung dengan adanya pelaporan keuangan yang baik dan sistematis (FP 1.1, FP 1.2, FP 1.3, FP 7.1) sehingga estimasi biaya dapat dilakukan secara tepat dan akurat (FP 4.1). Setelah dilakukan estimasi biaya, sebelum terjun dalam investasi, kondisi kesehatan keuangan perusahaan sebelumnya harus dikaji terlebih dahulu (FP 5.1). Barometer keuangan perusahaan digunakan untuk mengambil keputusan apakah perusahaan melakukan investasi menggunakan modal pribadi atau meminjam dari LKM. Apabila keuangan perusahaan telah dimanajemen dengan baik, langkah berikutnya adalah menghitung kelayakan usaha dengan parameter *break even point* (FP 6.1).

Pemilihan prioritas strategi dipilih berdasarkan penjumlahan total nilai daya tarik yang didapat dari menjumlahkan seluruh nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) dari tiap jenis strategi. Berdasarkan nilai penjumlahan yang didapat pada Tabel 5.19, dapat dilihat bahwa jenis strategi yang memiliki penjumlahan total nilai daya tarik tertinggi adalah ekspansi pasar dengan nilai 1,856, investasi dengan nilai 1,502, dan perbaikan proses produksi dengan nilai 1,481. Prioritas strategi tidak menentukan urutan strategi yang harus dijalankan. Pada penentuan prioritas ini menitik beratkan pada strategi mana yang berdampak terbesar pada peningkatan daya saing.

#### 5.2.5.2 Strategi WO

Secara garis besar strategi WO dapat dibagi menjadi 7 jenis strategi. Jenis strategi tersebut adalah pembinaan, perijinan, pemanfaatan teknologi informasi, penguatan asosiasi, manajemen sumber daya manusia, ekspansi pasar, dan pengembangan produk. Pada Tabel 5.20 akan jabarkan lebih lanjut penjabaran dari pengelompokan strategi yang telah disusun.

**Tabel 5. 20 Pengelompokan Strategi WO**

Notasi	Keterangan	Jenis Strategi	Jenis Strategi
WO - M1	Memanfaatkan Klinik Koperasi dan UMKM oleh Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur sebagai sarana konsultasi dalam penyusunan: 1. Visi dan misi, 2. Strategi bisnis, 3. Struktur organisasi, yang sesuai dengan jenis dan kondisi usaha	Pembinaan	Pengembangan Pasar
WO - M2	Memanfaatkan pelayanan perijinan <i>online</i> dan <i>smart card</i>	Perijinan	Pengembangan Pasar
WO - M3	Memanfaatkan internet dan media sosial untuk memasarkan produk	Pemanfaatan teknologi informasi	Penetrasi Pasar
WO - M4	Mendiskusikan peluang dan ancaman dimasa depan dengan anggota asosiasi	Penguatan asosiasi	Pengembangan Pasar
WO - M5	Melakukan penilaian antar anggota asosiasi dan berbagi ilmu baru	Penguatan asosiasi	Pengembangan Pasar
WO - M6	Memastikan seluruh manajemen dan karyawan memahami visi, misi, dan tujuan yang sama	Manajemen SDM	Pengembangan Pasar
WO - C1	Memanfaatkan program jaminan sosial untuk mengurangi dampak kerugian dari segala jenis kecelakaan kerja	Manajemen SDM	Pengembangan Pasar
WO - C2	Memanfaatkan pembinaan dari LPB Mitra Bersama dalam menyusun waktu standar, SOP, dan <i>line balancing</i>	Manajemen SDM	Pengembangan Pasar
WO - C3	Memanfaatkan training <i>Quality Management System</i> dari LPB Mitra Bersama	Manajemen SDM	Pengembangan Pasar
WO - C4	Memanfaatkan Klinik Koperasi dan UMKM serta LPB Mitra Bersama untuk mendampingi proses pembuatan QFD dan memanfaatkan internet untuk menangkap kebutuhan konsumen	Manajemen SDM	Pengembangan Pasar

**Tabel 5. 20 Pengelompokan Strategi WO (lanjutan)**

Notasi	Keterangan	Jenis Strategi	Jenis Strategi
WO - C5	Melakukan survey melalui media sosial mengenai kebutuhan konsumen ( <i>Voice of Customer</i> )	Pemanfaatan teknologi informasi	Pengembangan Produk
WO - C6	Mengumpulkan artikel atau data terkait tren masa kini dan yang akan datang	Pemanfaatan teknologi informasi	Pengembangan Produk
WO - C7	Memanfaatkan perkembangan industri pengolah skala menengah dan sedang sebagai sasaran pasar	Ekspansi pasar	Penetrasi Pasar
WO - C8	Memanfaatkan asosiasi sebagai sarana <i>benchmarking</i> produk	Penguatan asosiasi	Integrasi Horizontal
WO - C9	Menyusun panduan pengembangan produk yang berisi roadmap dan detail pengembangan	Pengembangan produk	Pengembangan Produk
WO - C10	Melakukan perbaikan secara kontinyu dengan melibatkan pendapat karyawan	Pengembangan produk	Pengembangan Pasar
WO - S1	Memanfaatkan pelatihan modul pelatihan manajemen, training teknik, dan perbengkelan dari LPB Mitra Bersama	Manajemen SDM	Pengembangan Pasar
WO - S2	Memanfaatkan pelatihan Total Productive Maintenance (TPM) dari LPB Mitra Bersama	Manajemen SDM	Pengembangan Pasar
WO - S3	Memanfaatkan pelatihan pembukuan dari pemerintah dan LPB Mitra Bersama	Manajemen SDM	Pengembangan Pasar
WO - S4	Penyediaan komputer dan internet untuk: 1. Membuat <i>website</i> yang berisi <i>company profile</i> dan produk serta spesifikasinya sebagai media pemasaran, 2. Memonitor kerja karyawan (absensi), dan 3. Merekam dan mengolah data produksi serta pemakaian bahan baku.	Pemanfaatan teknologi informasi	Pengembangan Pasar

Berikut ini adalah penjelasan dari masing-masing jenis strategi dan strategi apa saja yang terlibat.

### 1. Pembinaan

Strategi ini berkaitan dengan bagaimana memanfaatkan Klinik Koperasi dan UMKM oleh Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur sebagai sarana konsultasi (WO – M1). Konsultasi dilakukan untuk membantu penyusunan visi misi, strategi bisnis, struktur organisasi, yang sesuai dengan jenis dan kondisi usaha. Strategi ini dirumuskan untuk memanfaatkan adanya LPB Mitra Bersama (O3) dan peran pemerintah (O4). Sementara itu, strategi ini juga berguna untuk memperbaiki kelemahan yaitu visi dan misi yang belum memenuhi kriteria (SD 1.1 dan SD 1.2), kekurangan UMKM dalam menyusun strategi (SD 2.2, dan menyusun struktur organisasi dengan jelas dan lengkap (DB 1.1, DB 1.2, dan DB 1.3).

### 2. Perijinan

Strategi berikutnya adalah memanfaatkan pelayanan perijinan online dan *smart card* (WO – M2). Strategi ini cukup penting untuk dilakukan karena berkaitan dengan prasyarat kredit dan perjanjian kerja sama. Peluang yang terkait dengan strategi ini adalah kemudahan perijinan (O5). Faktor internal yang akan diperbaiki meliputi kepemilikan perijinan usaha (DB 3.1 dan DB 4.1). Strategi ini disusun karena masih banyak pemilik usaha yang tidak memahami jenis dan kegunaan perijinan.

### 3. Pemanfaatan teknologi informasi

Strategi ini dijalankan untuk memanfaatkan teknologi informasi dalam pemasaran, mendukung proses produksi, dan sebagai sumber informasi. Mengaplikasikan teknologi dengan tepat akan meningkatkan efisiensi dari seluruh proses. Berikut ini adalah strategi yang terkait dengan pemanfaatan teknologi informasi.

- a. Memanfaatkan internet dan media sosial untuk memasarkan produk dan *survey*. (WO – M2, WO – C5, WO – S4)

Strategi ini terkait bagaimana melakukan pemasaran menggunakan *website* dan media sosial. *Website* dan media sosial digunakan untuk menjangkau pelanggan potensial dengan menunjukkan profil perusahaan, produk, dan kontak personal.

- b. Mengumpulkan artikel atau data terkait tren masa kini dan yang akan datang. (WO – C6)

Strategi ini berkaitan dengan pencarian data untuk mendukung perencanaan produksi dan bahan baku yang lebih tepat dan akurat. Strategi ini memanfaatkan kemudahan komunikasi yang terjalin antara *supplier* dan konsumen serta memanfaatkan teknologi informasi yang ada.

#### 4. Penguatan asosiasi

Strategi ini berkaitan dengan memperkuat asosiasi untuk menciptakan beberapa peluang strategi. Berikut ini adalah strategi yang berkaitan dengan penguatan asosiasi.

- a. Mendiskusikan peluang dan ancaman dimasa depan dengan anggota asosiasi. (WO – M4)

Strategi ini berkaitan dengan memanfaatkan asosiasi pengerajin logam yang ada untuk mendiskusikan strategi berdasarkan peluang dan ancaman dimasa depan. Dengan diskusi maka diharapkan akan tercipta strategi yang lebih matang.

- b. Melakukan penilaian dan *benchmarking* antar anggota asosiasi dan berbagi ilmu baru. (WO – M5, WO – C8)

Strategi ini berkaitan dengan memanfaatkan asosiasi pengerajin logam sebagai wadah untuk *benchmarking* dan berbagi ilmu. Harapan dari adanya strategi ini adalah perusahaan mengetahui kelemahan dan kekurangan sebagai bahan evaluasi.

#### 5. Manajemen SDM

- a. Memastikan seluruh manajemen dan karyawan memahami visi, misi, dan tujuan yang sama. (WO – M6)

Strategi ini berkaitan dengan bagaimana menanamkan pemahaman visi, misi, dan tujuan sehingga mampu menjadi budaya perusahaan. Harapan dari adanya strategi ini adalah meningkatkan kontribusi karyawan dalam mengembangkan usaha menjadi lebih baik.

- b. Memanfaatkan program jaminan sosial untuk mengurangi dampak kerugian dari segala jenis kecelakaan kerja. (WO – C1)

Strategi ini berkaitan dengan bagaimana memanfaatkan adanya program jaminan sosial dengan premi murah. Jaminan sosial sangat berguna untuk menanggung kecelakaan kerja yang mana lumrah terjadi di area industri pengolahan logam.

- c. Memanfaatkan Klinik Koperasi dan UMKM serta LPB Mitra Bersama (WO – C3, WO – C4, WO – S1, WO – S2, WO – S3)

Strategi ini berkaitan dengan bantuan berupa pelatihan yang diberikan oleh Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur dan LPB Mitra Bersama. Dengan adanya bantuan ini, maka diharapkan efisiensi proses produksi akan meningkat serta pelaporan keuangan dapat dilakukan dengan baik.

## 6. Ekspansi pasar

Strategi ini berkaitan dengan memanfaatkan perkembangan industri pengolah skala menengah dan sedang sebagai sasaran pasar (WO –C7). Strategi ini memanfaatkan perkembangan industri besar dan sedang di Indonesia. Strategi ini akan mendukung penguatan penentuan segmen produk dan pengembangan produk.

## 7. Pengembangan produk

Strategi ini berkaitan dengan menyusun panduan pengembangan produk yang berisi *roadmap* dan detail pengembangan (WO – C9, WO – C10). Pengembangan produk dilakukan dalam rangka menciptakan produk yang sesuai dengan keinginan pasar, mengingat adanya perluasan pasar.

Setelah strategi dibagi dalam jenis, langkah selanjutnya adalah melakukan *plotting* pada QSPM. *Plotting* dilakukan dengan mencocokkan jenis strategi dengan strategi terkait, dan juga faktor internal eksternal apa saja yang terkait. *Attractiveness score* – AS, atau skor daya tarik, diisi menggunakan skala likert 1 hingga 4. Nilai 1 diberikan untuk faktor yang kurang memiliki daya tarik, nilai 2 untuk faktor yang cukup memiliki daya tarik, nilai 3 untuk memiliki daya tarik, dan nilai 4 untuk sangat memiliki daya tarik terhadap jenis strategi terpilih.

Tabel 5. 21 QSPM untuk Strategi WO

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi													
		Pembinaan		Perijinan		Pemanfaatan teknologi informasi		Penguatan asosiasi		Manajemen SDM		Ekspansi pasar		Pengembangan produk	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Eksternal</b>															
O 1	0.083	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
O 2	0.063	-	-	-	-	-	-	-	-	3	0.188	-	-	-	-
O 3	0.083	4	0.333	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
O 4	0.042	4	0.167	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
O 5	0.083	-	-	4	0.333	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
O 6	0.021	1	0.021	-	-	4	0.083	-	-	-	-	-	-	-	-
O 7	0.042	-	-	-	-	4	0.167	-	-	-	-	-	-	-	-
O 8	0.083	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
O 9	0.063	-	-	-	-	-	-	4	0.250	-	-	4	0.250	4	0.250
O 10	0.063	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
T 1	0.042	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0.167	4	0.167
T 2	0.083	-	-	-	-	-	-	2	0.167	-	-	-	-	-	-
T 3	0.021	-	-	-	-	3	0.063	-	-	-	-	-	-	-	-
T 4	0.063	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
T 5	0.083	3	0.250	3	0.250	4	0.333	4	0.333	3	0.250	4	0.333	4	0.333
T 6	0.083	-	-	-	-	-	-	4	0.333	-	-	-	-	-	-
<b>Internal</b>															
SD 1.1	0.032	4	0.127	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SD 1.2	0.019	4	0.077	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Tabel 5. 21 QSPM untuk Strategi WO (lanjutan)

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi													
		Pembinaan		Perijinan		Pemanfaatan teknologi informasi		Penguatan asosiasi		Manajemen SDM		Ekspansi pasar		Pengembangan produk	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
SD 2.1	0.063	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SS 1.1	0.027	-	-	-	-	-	3	0.082	-	-	-	-	-	-	-
SS 1.2	0.014	-	-	-	-	-	3	0.041	-	-	-	-	-	-	-
SS 2.1	0.008	-	-	-	-	-	-	-	4	0.033	-	-	-	-	-
SS 2.2	0.024	3	0.071	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SS 3.1	0.015	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SS 3.2	0.011	-	-	-	3	0.033	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SS 3.3	0.007	-	-	-	-	-	4	0.029	-	-	-	-	-	-	-
DB 1.1	0.001	2	0.001	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DB 1.2	0.002	2	0.004	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DB 1.3	0.002	2	0.003	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DB 2.1	0.019	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DB 3.1	0.006	-	4	0.026	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DB 4.1	0.005	-	4	0.022	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DB 5.1	0.009	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DP 1.1	0.026	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DP 2.1	0.019	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DP 2.2	0.018	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DP 3.1	0.024	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0.095	-
DP 4.1	0.005	-	-	-	2	0.010	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DP 4.2	0.003	-	-	-	-	-	4	0.012	-	-	-	-	-	-	-
DP 4.3	0.006	4	0.023	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Tabel 5. 21 QSPM untuk Strategi WO (lanjutan)

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi													
		Pembinaan		Perijinan		Pemanfaatan teknologi informasi		Penguatan asosiasi		Manajemen SDM		Ekspansi pasar		Pengembangan produk	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
DP 4.4	0.002	-	-	-	-	4	0.008	-	-	-	-	-	-	-	-
DP 4.5	0.004	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0.015	-	
GO 1.1	0.022	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0.087	-	
GO 2.1	0.016	-	-	-	-	3	0.047	-	-	-	-	-	-	-	
GO 2.2	0.007	-	-	-	-	3	0.020	-	-	-	-	-	-	-	
GO 3.1	0.049	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
GO 4.1	0.021	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
GO 5.1	0.018	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
GO 6.1	0.020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
GO 7.1	0.023	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
FO 1.1	0.029	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
FO 2.1	0.020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
FO 3.1	0.018	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
FO 4.1	0.010	4	0.041	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
FO 4.2	0.021	4	0.084	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
FO 4.3	0.005	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
FO 5.1	0.021	4	0.085	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4 0.085	
FO 6.1	0.016	-	-	-	-	-	-	-	2	0.033	-	-	-	-	
FO 7.1	0.056	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
FO 8.1	0.024	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
SP 1.1	0.047	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
HR 1.1	0.010	1	0.010	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

**Tabel 5. 21 QSPM untuk Strategi WO (lanjutan)**

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi													
		Pembinaan		Perijinan		Pemanfaatan teknologi informasi		Penguatan asosiasi		Manajemen SDM		Ekspansi pasar		Pengembangan produk	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
HR 2.1	0.016	3	0.047		-		-		-		-		-		-
HR 3.1	0.007		-		-		-		-		-		-		-
HR 4.1	0.016		-		-		-		-		-		-		-
HR 5.1	0.013		-		-		-		-		-		-		-
FP 1.1	0.004		-		-		-		-		-		-		-
FP 2.1	0.005		-		-		-		-		-		-		-
FP 3.1	0.009		-		-		-		-		-		-		-
FP 4.1	0.007		-		-		-		-		-		-		-
FP 5.1	0.007		-		-		-		-		-		-		-
FP 6.1	0.009		-		-		-		-		-		-		-
FP 7.1	0.006		-		-		-		-		-		-		-
FP 8.1	0.006		-		-		-		-		-		-		-
IT 1.1	0.016		-		-	4	0.064		-		-		-		-
IT 2.1	0.004		-		-	4	0.017		-		-		-		-
IT 3.1	0.015		-		-	4	0.059		-		-		-		-
IT 4.1	0.005		-		-	4	0.020		-		-		-		-
MP 1.1	0.011	4	0.046		-		-		-		-		-		-
MP 2.1	0.013		-		-		-		-		-		-		-
MP 3.1	0.009		-		-		-		-		-		-		-
Penjumlahan															
Total Nilai Daya Tarik			1.390		0.631		0.923		1.248		0.503		0.852		0.931

Tabel 5.21 menunjukkan QSPM untuk strategi WO. Pada QSPM, jenis strategi yang sebelumnya dikelompokkan dinilai untuk keterkaitannya dengan faktor internal dan eksternal.

Pemilihan prioritas strategi dipilih berdasarkan penjumlahan total nilai daya tarik yang didapat dari menjumlahkan seluruh nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) dari tiap jenis strategi. Berdasarkan nilai penjumlahan yang didapat pada Tabel 5.21, dapat dilihat bahwa jenis strategi yang memiliki penjumlahan total nilai daya tarik tertinggi adalah pembinaan dengan nilai 1,390, penguatan asosiasi dengan nilai 1,248, dan pengembangan produk dengan nilai 0,931. Prioritas strategi tidak menentukan urutan strategi yang harus dijalankan. Pada penentuan prioritas ini menitik beratkan pada strategi mana yang berdampak terbesar pada peningkatan daya saing.

### **5.3 Analisis Strategi Jangka Pendek dan Jangka Panjang**

Pada sub bab ini, strategi yang telah disusun dalam matriks SWOT akan dikategorikan sesuai dengan periode eksekusinya. Lama periode akan dikelompokkan menjadi jangka pendek dan panjang. Lama periode eksekusi strategi jangka pendek adalah 1 minggu hingga 3 tahun dan dilakukan cukup sekali untuk satu tujuan. Sementara itu untuk strategi jangka panjang dieksekusikan untuk lebih dari 3 tahun dan dititik beratkan kepada keberlanjutan strategi. Strategi juga akan dibagi menjadi tiga, yaitu strategi bisnis, strategi manufaktur, dan strategi pendukung.

#### **5.3.1 Strategi Bisnis**

Strategi bisnis merupakan strategi yang banyak terkait dengan aktivitas *top level management*. Artinya, pengambilan keputusan pada level ini bersifat strategis dan tidak terlalu berkutat dengan aktivitas operasional. Pada sub sub bab ini, strategi bisnis didapatkan dari strategi yang telah disusun dalam matriks TOWS. Klasifikasi dilakukan berdasarkan interaksi dengan elemen *manage process* CIMOSA. Strategi tersebut akan dibagi menjadi strategi jangka pendek dan panjang. Berikut ini adalah penjabaran dari strategi jangka pendek dan panjang untuk strategi bisnis.

### 1. Strategi bisnis jangka pendek

Strategi yang tergolong dalam kelompok ini berkaitan dengan penataan ulang proses bisnis yang telah ada. Contoh dari strategi bisnis jangka pendek adalah memanfaatkan *smart card* untuk mempermudah pengurusan perijinan jangka panjang (SO – M3). Strategi ini disusun dalam rangka memanfaatkan kemudahan yang ditawarkan oleh pemerintah Kabupaten Sidoarjo. Badan Perizinan dan Pelayanan Terpadu (BPPT) menjajikan bahwa proses pengurusan perijinan akan memakan waktu kurang dari 3 jam dengan *smart card*. Apabila diestimasi, persiapan perlengkapan perijinan akan memakan waktu 1 hingga 2 minggu. Pengurusan smart card cukup dilakukan sekali oleh karena itu, strategi ini tergolong sebagai strategi jangka pendek. Tabel 5.22 berikut ini merupakan tabulasi dari strategi bisnis jangka pendek.

**Tabel 5. 22 Strategi Bisnis Jangka Pendek**

Notasi	Keterangan	Jangka
SO - M3	Memanfaatkan <i>smart card</i> untuk mempermudah pengurusan perijinan jangka panjang	Pendek
ST - M1	Membangun gudang/tempat produksi di lokasi lain dengan akses transportasi yang lebih mudah	Pendek
WO - M1	Memanfaatkan Klinik Koperasi dan UMKM oleh Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur sebagai sarana konsultasi dalam penyusunan: 1. Visi dan misi, 2. Strategi bisnis, 3. Struktur organisasi, yang sesuai dengan jenis dan kondisi usaha	Pendek
WO - M2	Memanfaatkan pelayanan perijinan <i>online</i> dan <i>smart card</i>	Pendek
WO - M6	Memastikan seluruh manajemen dan karyawan memahami visi, misi, dan tujuan yang sama	Pendek
WT - M2	Ekspansi usaha menjadi jasa perbaikan atau pembuatan produk logam dengan kuantitas kecil/ <i>customize</i>	Pendek
WT - M3	Membuat kerajinan logam dari sisa produksi ( <i>scrap</i> )	Pendek
WT - M4	Menjual bahan baku yang dirasa tidak memberikan profit ( <i>turn over rate</i> kecil)	Pendek

## 2. Panjang

Strategi yang tergolong dalam kelompok ini berkaitan dengan penataan ulang proses bisnis yang telah ada. contoh dari strategi bisnis jangka panjang adalah pengajuan kredit lunak kredit kepada LKM dan bantuan pemerintah. Tujuan dari pengajuan kredit ini adalah sebagai investasi jangka panjang. Pengajuan kredit dapat dilakukan setiap kali perusahaan membutuhkan dana untuk ekspansi usaha. Keberlanjutan dari pengajuan kredit menjadikan strategi ini tergolong dalam strategi jangka panjang. Tabel 5.23 dibawah ini merupakan tabulasi dari strategi bisnis jangka panjang.

**Tabel 5. 23 Strategi Bisnis Jangka Panjang**

Notasi	Keterangan	Jangka
SO - M1	Mengajukan kredit kepada LKM dan bantuan pemerintah untuk investasi jangka panjang (mesin, tanah, dan bangunan)	Panjang
SO - M2	Ekspansi pasar hingga ASEAN dan China	Panjang
SO - M4	Memperbanyak kerjasama dengan pabrik besar dan sedang	Panjang
ST - M2	Menyusun strategi untuk memenangkan persaingan: 1. Pengembangan produk 2. Pengembangan pasar di luar Jawa Timur 3. Memasarkan produk melalui media sosial/website	Panjang
ST - M3	Perkuat asosiasi dengan: 1. Bekerja sama dengan beberapa <i>supplier</i> besar 2. <i>Sharing order</i> dengan transparansi harga 3. Penguatan <i>bargaining power</i> baik terhadap konsumen maupun <i>supplier</i> ( <i>SCM Management</i> )	Panjang
WO - M3	Memanfaatkan internet dan media sosial untuk memasarkan produk	Panjang
WO - M4	Mendiskusikan peluang dan ancaman dimasa depan dengan anggota asosiasi	Panjang
WO - M5	Melakukan penilaian antar anggota asosiasi dan berbagi ilmu baru	Panjang
WT - M1	Merencanakan <i>exit strategy</i>	Panjang

### 5.3.2 Strategi Manufaktur

Strategi manufaktur merupakan strategi yang lebih banyak terkait dengan pengambilan keputusan tingkat operasional. Artinya, pengambilan keputusan pada level ini lebih banyak membahas bagaimana agar sistem manufaktur UMKM efektif dan efisien. Pada sub sub bab ini, strategi bisnis didapatkan dari strategi yang telah disusun dalam matriks TOWS. Klasifikasi dilakukan berdasarkan interaksi dengan elemen *core process* CIMOSA. Strategi tersebut akan dibagi menjadi strategi jangka pendek dan panjang. Berikut ini adalah penjabaran dari strategi jangka pendek dan panjang untuk strategi manufaktur.

#### 1. Pendek

Strategi yang tergolong dalam kelompok ini berkaitan dengan persiapan sistem produksi sebelum strategi jangka panjang dijalankan. Contoh dari strategi ini adalah memanfaatkan teknologi untuk mengumpulkan komplain, saran, dan harapan pelanggan. Strategi ini digolongkan sebagai strategi jangka pendek karena strategi ini menitik beratkan pada instalasi teknologi agar siap untuk menampung komplain, saran, dan harapan pelanggan. Tabel 5.24 berikut ini merupakan tabulasi dari strategi manufaktur jangka pendek.

**Tabel 5. 24 Strategi Manufaktur Jangka Pendek**

Notasi	Keterangan	Jangka
SO - C3	Memanfaatkan teknologi untuk mengumpulkan komplain dan saran, serta mewujudkan harapan pelanggan	Pendek
WO - C2	Memanfaatkan pembinaan dari LPB Mitra Bersama dalam menyusun waktu standar, SOP, dan <i>line balancing</i>	Pendek
WO - C3	Memanfaatkan training <i>Quality Management System</i> dari LPB Mitra Bersama	Pendek
WO - C4	Memanfaatkan Klinik Koperasi dan UMKM serta LPB Mitra Bersama untuk mendampingi proses pembuatan QFD dan memanfaatkan internet untuk menangkap kebutuhan konsumen	Pendek
WT - C1	Membuat produk imitasi sesuai dengan tren pasar	Pendek
WT - C2	Melakukan pendataan terhadap proses sesuai dengan profit yang didapatkan, dan menjual mesin yang dianggap tidak memberikan keuntungan	Pendek

## 2. Panjang

Strategi yang tergolong dalam kelompok ini berkaitan dengan strategi kontrol. Contoh dari ini adalah penambahan mesin baru. Strategi ini termasuk dalam strategi jangka panjang karena dalam menambahkan mesin baru diperlukan persiapan yang matang terkait pesanan yang akan ditangani, sumber daya manusia, dan uji coba. Pertimbangan yang sangat matang juga dapat menjadikan proses ini sangat panjang. Tabel 5.25 dibawah ini merupakan tabulasi dari strategi manufaktru jangka panjang.

**Tabel 5. 25 Strategi Manufaktur Jangka Panjang**

Notasi	Keterangan	Jangka
SO - C1	Ekspansi pasar dengan membeli mesin baru atau penambahan mesin	Panjang
SO - C2	Memanfaatkan bantuan ekspor pemerintah untuk distribusi produk ke luar negeri	Panjang
SO - C5	Melakukan kontrol rutin dan mencatat masukan baik dari pelanggan maupun konsumen dengan tujuan meningkatkan kualitas baik bahan maupun proses sehingga selalu siaga apabila terjadi lonjakan pesanan dari konsumen baru	Panjang
SO - C6	Memperbanyak kerjasama dengan pabrik besar dan sedang dengan memanfaatkan sistem produksi yang telah baik	Panjang
ST - C1	Uji coba mengembangkan produk karya seni dengan memanfaatkan limbah pada saat order tidak terlalu banyak	Panjang
ST - C2	Memanfaatkan kekuatan sistem produksi untuk dijadikan keunggulan dibandingkan dengan UMKM lain	Panjang
ST - C3	Menambahkan jasa pemasangan <i>spare part</i> /reparasi	Panjang
ST - C4	Memanajemen kerja sama dengan <i>supplier</i> untuk mendapatkan bahan baku kualitas terbaik dan dengan harga yang murah	Panjang
WO - C1	Memanfaatkan program jaminan sosial untuk mengurangi dampak kerugian dari segala jenis kecelakaan kerja	Panjang

**Tabel 5. 25 Strategi Manufaktur Jangka Panjang (lanjutan)**

Notasi	Keterangan	Jangka
WO - C5	Melakukan survey melalui media sosial mengenai kebutuhan konsumen ( <i>Voice of Customer</i> )	Panjang
WO - C6	Mengumpulkan artikel atau data terkait tren masa kini dan yang akan datang	Panjang
WO - C7	Memfaatkan perkembangan industri pengolah skala menengah dan sedang sebagai sasaran pasar	Panjang
WO - C8	Memanfaatkan asosiasi sebagai sarana <i>benchmarking</i> produk	Panjang
WO - C9	Menyusun panduan pengembangan produk yang berisi roadmap dan detail pengembangan	Panjang
WO - C10	Melakukan perbaikan secara kontinyu dengan melibatkan pendapat karyawan	Panjang

### 5.3.3 Strategi Pendukung

Strategi pendukung merupakan strategi yang keberadaannya disesuaikan dengan kebutuhan usaha. Berbeda dengan strategi bisnis dan manufaktur, strategi pendukung tidak harus dijalankan oleh pemilik usaha. Namun, pada dasarnya strategi pendukung akan meningkatkan efisiensi secara signifikan dalam proses bisnis. Pada sub sub bab ini, strategi bisnis didapatkan dari strategi yang telah disusun dalam matriks TOWS. Klasifikasi dilakukan berdasarkan interaksi dengan elemen *support process* CIMOSA. Strategi tersebut akan dibagi menjadi strategi jangka pendek dan panjang. Berikut ini adalah penjabaran dari strategi jangka pendek dan panjang untuk strategi pendukung.

#### 1. Pendek

Strategi yang tergolong dalam kelompok ini berkaitan dengan memanfaatkan pelatihan yang disediakan dan instalasi teknologi informasi. Contoh strategi ini adalah mengikuti *training Total Productive Maintenance* untuk meningkatkan kapasitas mesin produksi. Training ini merupakan salah satu dari pelatihan yang diadakan oleh LPB Mitra Bersama. Strategi ini dikategorikan sebagai jangka pendek karena *training* tidak membutuhkan waktu yang lama. Namun, keberlanjutan dari implementasi saat pelatihan adalah kunci penting keberhasilan

strategi jangka pendek. Tabel 5.26 berikut ini merupakan tabulasi dari strategi Pendukung jangka pendek.

**Tabel 5. 26 Strategi Pendukung Jangka Pendek**

Notasi	Keterangan	Jangka
SO - S3	Mengikuti <i>training</i> dan mengaplikasikan <i>Total Productive Maintenance</i> untuk meningkatkan kapasitas mesin produksi sehingga mampu mengerjakan order yang lebih banyak	Pendek
SO - S4	Mengupgrade <i>software</i> untuk persiapan ekspansi produk dan pasar	Pendek
WO - S1	Memfaatkan pelatihan modul pelatihan manajemen, training teknik, dan perbengkelan dari LPB Mitra Bersama	Pendek
WO - S2	Memfaatkan pelatihan Total Productive Maintenance (TPM) dari LPB Mitra Bersama	Pendek
WO - S3	Memfaatkan pelatihan pembukuan dari pemerintah dan LPB Mitra Bersama	Pendek
WO - S4	Penyediaan komputer dan internet untuk: 1. Membuat <i>website</i> yang berisi <i>company profile</i> dan produk serta spesifikasinya sebagai media pemasaran, 2. Memonitor kerja karyawan (absensi), dan 3. Merekam dan mengolah data produksi serta pemakaian bahan baku.	Pendek

## 2. Panjang

Strategi ini terkait dengan strategi pendukung yang dilaksanakan secara keberlanjutan. Contoh dari strategi ini adalah melakukan analisis dan proyeksi keuangan untuk kebutuhan anggaran. Strategi ini menitik beratkan pada proses pembukuan secara berkala sehingga mampu menghasilkan analisis dan proyeksi yang tepat dan akurat. Dalam mewujudkan hal tersebut diperlukan kemampuan analisis dan pengambilan keputusan yang baik. Proses

Tabel 5.27 dibawah ini merupakan tabulasi dari strategi pendukung jangka panjang.

**Tabel 5. 27 Strategi Pendukung Jangka Panjang**

Notasi	Keterangan	Jangka
SO - S1	Menganalisis dan memproyeksikan kebutuhan anggaran perusahaan untuk perencanaan kebutuhan kredit jangka panjang (mempersiapkan investasi)	Panjang
SO - S2	Mengumpulkan ide segar para pekerja, mengadakan kegiatan rekreasi, dan selalu memberikan motivasi bagi para pekerja	Panjang

Secara umum, strategi jangka pendek didominasi oleh strategi yang dikhususkan untuk UMKM dengan posisi daya saing lemah. Hal tersebut dapat terjadi karena strategi jangka pendek menuntut perubahan proses bisnis yang dilakukan dengan cepat. Dengan demikian, daya saing UMKM tersebut dapat terdongkrak dengan cepat dan dapat berlanjut untuk mengimplementasikan strategi SO. Strategi SO lebih terkonsentrasi pada strategi jangka panjang, dimana kontrol dan komitmen bisnis sangat penting untuk dijaga.

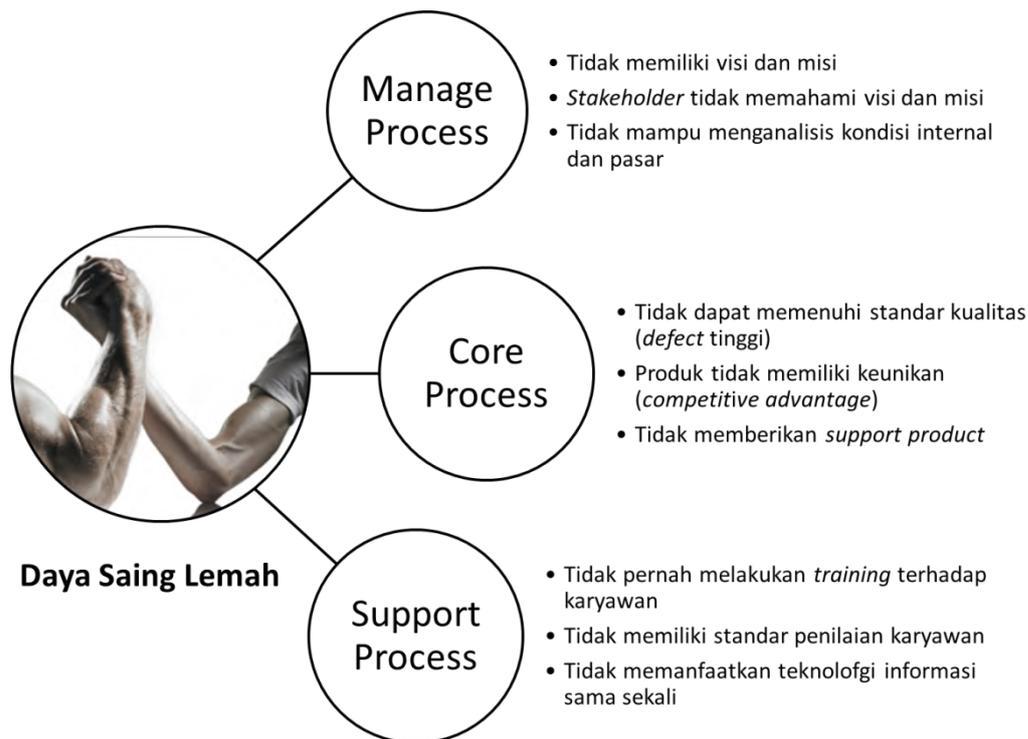
#### **5.4 Analisis Exit Strategy**

*Exit strategy* dilakukan apabila UMKM berada pada titik dimana posisi daya saing sangat lemah demikian pula dengan potensi perkembangan pasar. Posisi daya saing lemah dapat diidentifikasi bila kekuatan internal dari UMKM tidak mampu memberikan hasil yang diharapkan. Sementara itu, posisi pasar lemah dapat ditunjukkan dari ketidakmampuan UMKM untuk memanfaatkan peluang dan juga meningkatnya ancaman dari pihak eksternal. Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai kondisi seperti apakah *exit strategy* harus dijalankan, apa sajakah opsi *exit*, *Master Exit Strategy Plan*, dan bagaimana melakukan pelepasan bisnis. Selain berpatok pada literatur, *exit strategy* yang disusun lebih menitik beratkan pada strategi yang cocok diimplementasikan pada UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas.

Gambar 5.3 menunjukkan kondisi daya saing lemah untuk UMKM berdasarkan kemandirian. UMKM yang lemah ditunjukkan dengan lemahnya poin penting dari ketiga elemen CIMOSA. Pada *manage process* terdapat tiga poin indikasi lemahnya sebuah UMKM. yang pertama, UMKM tersebut tidak memiliki visi dan misi yang memenuhi kriteria. Mayoritas UMKM dalam kondisi ini memberikan pernyataan bahwa kondisi yang sekarang sudah dirasa cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Kedua, tidak adanya pemahaman tentang visi dan misi sehingga tingkat partisipasi karyawan untuk memajukan perusahaan rendah. Para karyawan terlihat pasif dan hanya mengerjakan tugasnya masing-masing. Ketiga, UMKM tidak mampu mengukur kondisi internal apalagi kondisi eksternal perusahaan sehingga strategi yang disusun tidak tepat.

Pada elemen *core process*, hal tersebut ditunjukkan oleh tiga indikasi. Pertama, banyaknya produk cacat akibat karyawan yang tidak mampu menjaga standar kualitas. Pemicu dari kondisi ini adalah kurangnya *skill*, mesin yang sudah tidak layak guna, dan juga tidak adanya standar kualitas yang ditetapkan oleh perusahaan. Kedua, produk diciptakan tanpa memiliki keunggulan kompetitif. Produk yang tidak memiliki keunggulan akan tenggelam dipasar. Ketiga, tidak adanya pelayanan kepuasan konsumen yang dapat diwujudkan berupa garansi, pengiriman barang, atau pelayanan instalasi. Apabila UMKM tidak memiliki *support product*, dapat dipastikan bahwa pelanggan akan lebih tertarik untuk membeli produk lain.

Pada elemen *support product*, indikasi pertama ditunjukkan dengan tidak adanya pelatihan bagi karyawan. Karyawan belajar secara otodidak dan tidak ada pelatihan terorganisasi oleh pemilik UMKM. Karyawan yang tidak cukup memiliki *skill* akan berdampak pada kualitas produk dan dapat juga berimbas pada keandalan mesin. Kedua, tidak ada standar penilaian karyawan. Pentingnya standar penilaian karyawan adalah untuk mencegah subjektivitas berbasis nepotisme oleh pemilik perusahaan. Ketiga, tidak ada pemanfaatan teknologi informasi sama sekali untuk mendukung pencatatan keuangan dan pemasaran.



**Gambar 5. 3 Kondisi Daya Saing Lemah**

Poin yang perlu mendapat perhatian khusus adalah bagaimana nepotisme dapat mengganggu berkembangnya UMKM. Nepotisme memang tidak dapat dihindari, terutama pada dunia usaha berskala kecil. Asas kekeluargaan mampu menghilangkan objektivitas dari pemilik perusahaan sehingga terjadi campur aduk antara urusan keluarga dan bisnis. Hal ini juga dapat menimbulkan kecemburuan antar pekerja dan dapat berimbas pada penurunan kinerja. Kecemburuan ini juga akan menghilangkan inovasi-inovasi yang sebenarnya dapat digali dari ide karyawan. Berdasarkan poin tersebut dapat dikatakan betapa pentingnya profesionalitas dalam dunia kerja. Kurangnya profesionalitas kerja akan mampu mengantarkan usaha langsung kedalam jurang kegagalan.

Selanjutnya, selain dari segi daya saing yang rendah. Kondisi eksternal juga memiliki peran yang sangat besar dalam menggulungkan tikar perusahaan. Gambar 5.4 menunjukkan kondisi-kondisi eksternal yang menjadi alasan UMKM untuk *exit*. Kondisi tersebut adalah peluang yang tidak dimanfaatkan dan ancaman yang semakin banyak. Pada poin peluang dibagi menjadi tiga indikasi. Pertama, tidak memanfaatkan LKM sebagai sumber modal. Permodalan sendiri

merupakan sumber utama permasalahan dari UMKM. Kedua, tidak memanfaatkan adanya LPB Mitra Bersama. Apabila kedua peluang tersebut tidak dimanfaatkan, akan ada kemungkinan bahwa kedua lembaga tersebut akan mengurangi bantuannya. Ketiga, malas mengurus perijinan sehingga peluang untuk kredit dan kerja sama tertutup.

Pada poin ancaman juga terdapat tiga poin krusial. Pertama meningkatnya harga bahan baku. Apabila terjadi lonjakan harga bahan baku sangat tinggi, maka dapat dipastikan bahwa usaha yang tidak mampu bersaing akan segera gulung tikar. Pasalnya, harga besi dan baja sangatlah mahal dan bukan bahan konsumsi sehari-hari. Dengan kata lain, pada kondisi tersebut, konsumen akan memilih untuk tidak membeli produk sama sekali. Kedua, adalah persaingan tidak sehat yang terus-menerus terjadi. Persaingan tidak sehat akan mengakibatkan banyak UMKM dalam posisi lemah memilih menutup usahanya. Ketiga, apabila kekuatan negosiasi *supplier* tidak dapat ditangani lagi oleh asosiasi. Pada kondisi ini, *supplier* akan memainkan harga bahan baku serta mematok harga yang cukup tinggi untuk bahan baku tertentu. Bila dari internal asosiasi sendiri masih terjadi persaingan yang tidak sehat, *supplier* akan memanfaatkan kondisi tersebut untuk mengambil keuntungan.



**Gambar 5. 4 Kondisi Penurunan Perkembangan Pasar**

Kesimpulan yang dapat ditarik dari dua kondisi tersebut adalah baik kondisi internal maupun eksternal dapat berperan dalam menentukan nasib perusahaan. Kondisi eksternal yang lebih tidak terprediksi dapat langsung menyebabkan UMKM yang memiliki daya saing lemah jatuh dalam opsi *exit* (posisi WT). sebagai langkah pencegahan, maka UMKM perlu untuk meningkatkan posisi daya saingnya, sehingga pada saat kondisi pasar memburuk, maka UMKM masih dapat memanfaatkan kondisi internal untuk mengurangi dampak ancaman.

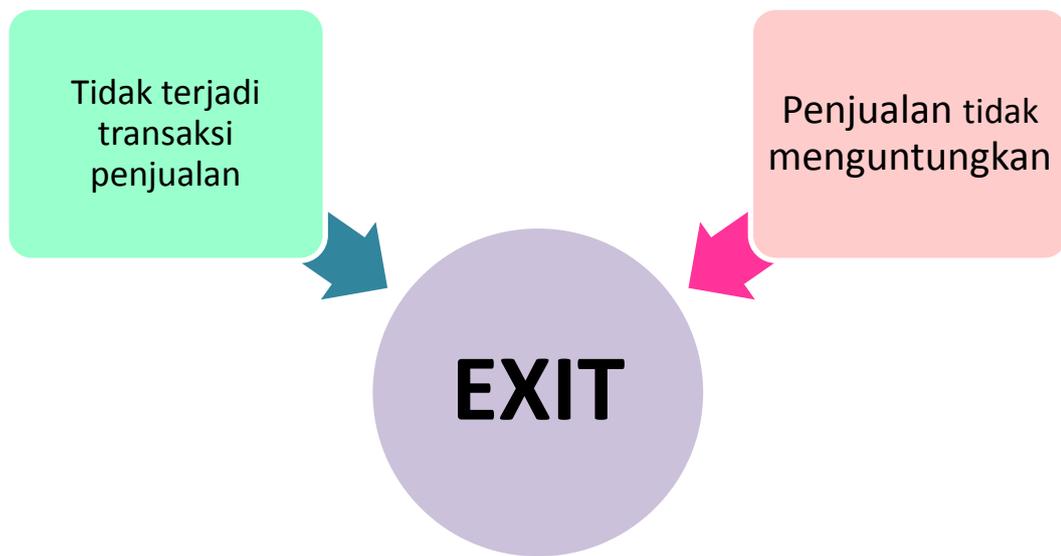
Sebagai ilustrasi, UD Rukun Makmur dengan nilai kemandirian sebesar 39% masih dapat beroperasi karena kondisi peluang yang masih unggul. Kondisi ekstrim akan terjadi bila setidaknya 50% dari nilai dengan bobot terbesar mendapat nilai terendah (0 atau 1), maka kemandirian dari UMKM tersebut bernilai 19%. Pada kondisi tersebut, UMKM berada pada posisi daya saing paling rendah, sehingga meskipun nilai peluang tinggi, *exit strategy* akan lebih baik bila dijalankan.

#### **5.4.1 Opsi Exit**

Menurut Hawkey (2002), kesalahan yang umum dilakukan oleh pengusaha adalah menunda pelaksanaan exit karena mereka percaya bahwa:

1. terlalu dini, atau
2. yakin tidak akan menutup usahanya dalam beberapa tahun, atau
3. kebal terhadap mala petaka.

Alasan exit dapat berpengaruh langsung pada kapan *exit* akan dilakukan. Waktu yang tepat untuk melaksanakan *exit strategy* bagi UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas adalah ketika muncul salah satu dari dua gejala. Gejala pertama adalah tidak terjadi transaksi penjualan. Gejala kedua adalah bila penjualan tidak menguntungkan sama sekali selama 1 tahun. Gambar 5.4 akan mengilustrasikan kondisi yang tepat untuk dilaksanakan *exit strategy* bagi UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas.



**Gambar 5. 5 Kondisi yang Tepat untuk Melaksanakan *Exit Strategy* bagi UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas**

Apabila indikasi dari waktu dari pelaksanaan *exit strategy* telah ditentukan, maka selanjutnya adalah memilih opsi exit. Heydenrych (2010) menyebutkan terdapat 6 strategi untuk *exit strategy* dan kualifikasi bagi pembelinya. Keenam strategi tersebut adalah dengan menjual usaha, memodalkan ulang, *merger*, transfer kepemilikan, menghadiahkan kepada orang lain, atau likuidasi. Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan kualifikasi kunci untuk *exit strategy*.

**Tabel 5. 28 Kualifikasi Kunci untuk *Exit Strategy***

Strategi	Pembeli	Kualifikasi
	Partner	Ketersediaan dana*
	Kompetitor	Menjaga kerahasiaan; sinergi; memiliki kedekatan*
Jual	<i>Strategic buyer</i>	Sinergi; tujuan bisnis jelas*
	<i>Financial buyer</i>	Performansi manajemen dan keuangan
	<i>International buyer</i>	Skala usaha; orientasi internasional

**Tabel 5. 28 Kualifikasi Kunci untuk *Exit Strategy* (lanjutan)**

Strategi	Pembeli	Kualifikasi
	Pembeli umum	Skala usaha; integritas; prospek*
Modal		Berkembang; arus kas; mampu memberikan modal
Merger		Kecocokan tujuan dan strategi*
Transfer	Keluarga	Kemampuan dari pihak yang di transfer*
	Manajemen	Kekuatan manajemen; komitmen
	Pegawai	Manajemen; kekuatan pasar; mampu memberikan modal
Hadiah		Tujuan perseorangan
Likuidasi		<i>Return of assets</i> sedang/negatif*

\*Strategi yang cocok untuk UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas

**Sumber: (Heydenrych, 2010)**

Tabel 5.28 menunjukkan kualifikasi dari *exit strategy*. Berdasarkan tabel tersebut, terdapat tujuh strategi yang cocok diterapkan untuk UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas. Berikut ini adalah penjelasan dari ketujuh strategi tersebut.

#### 1. Jual

Penjualan dilakukan dengan pertimbangan bahwa strategi yang memungkinkan usaha masih dapat dijalankan oleh pemilik tidak dapat dilakukan. Kondisi yang ada mendatangkan kerugian jika proses produksi dilakukan. Bila kondisi ini terjadi, maka terdapat empat pilihan untuk menjual, yaitu:

##### a. Kepada partner

Strategi ini dapat dijalankan dengan menjual perusahaan atau aset kepada partner. Partner dapat didefinisikan sebagai pelaku usaha yang tidak memproduksi produk serupa atau merupakan kerabat dekat. Menjual kepada partner dilakukan dengan harapan harga terbaik dapat tercapai. Kualifikasi yang dibutuhkan adalah pembeli memiliki ketersediaan dana untuk

membeli usaha. Opsi ini dipilih ketika merger dan transfer kepada keluarga tidak dapat dilakukan.

b. Kepada kompetitor

Strategi ini dilakukan dengan menjual usaha atau aset kepada kompetitor. Kompetitor didefinisikan sebagai usaha yang memproduksi produk yang sama dengan pangsa pasar yang sama pula. Kualifikasi yang dibutuhkan adalah kemampuan menjaga rahasia (bersedia menutupi kekurangan pemilik lama), sinergi, dan memiliki kedekatan dengan pemilik. Opsi ini dipilih bila tidak ada lagi pembeli umum dan *strategic buyer* yang berminat membeli.

c. Kepada *strategic buyer*

Strategi ini dilakukan dengan menjual usaha atau aset kepada *strategic buyer*. *Strategic buyer* didefinisikan sebagai pembeli yang dapat melihat peluang dari keberlangsungan usaha. Pembeli ini telah menyusun strategi dan tujuan bisnis yang jelas, serta mampu bersinergi dengan pemilik lama. Opsi ini dilakukan bila tidak dapat menjual kepada partner.

d. Kepada pembeli umum

Strategi ini dilakukan dengan menjual usaha atau aset kepada pembeli umum. Kualifikasi untuk pembeli ini adalah skala usaha, integritas pembeli, dan prospek dari usaha. Opsi ini dilakukan bila tidak dapat menjual kepada partner.

2. Merger

Strategi merger dilakukan dengan menggabungkan dua usaha dibawah satu nama usaha. Pemilik usaha masih memiliki peran untuk menjalankan usaha hanya saja proses manajemen secara umum, pembelian, pemberian merek, pemasaran, dan beberapa aktifitas lain dijalankan secara bersamaan. Kualifikasi dari perusahaan yang akan demerger adalah adanya kecocokan tujuan dan strategi. Opsi ini menjadi pilihan pertama disamping dilakukannya transfer kepada pihak keluarga.

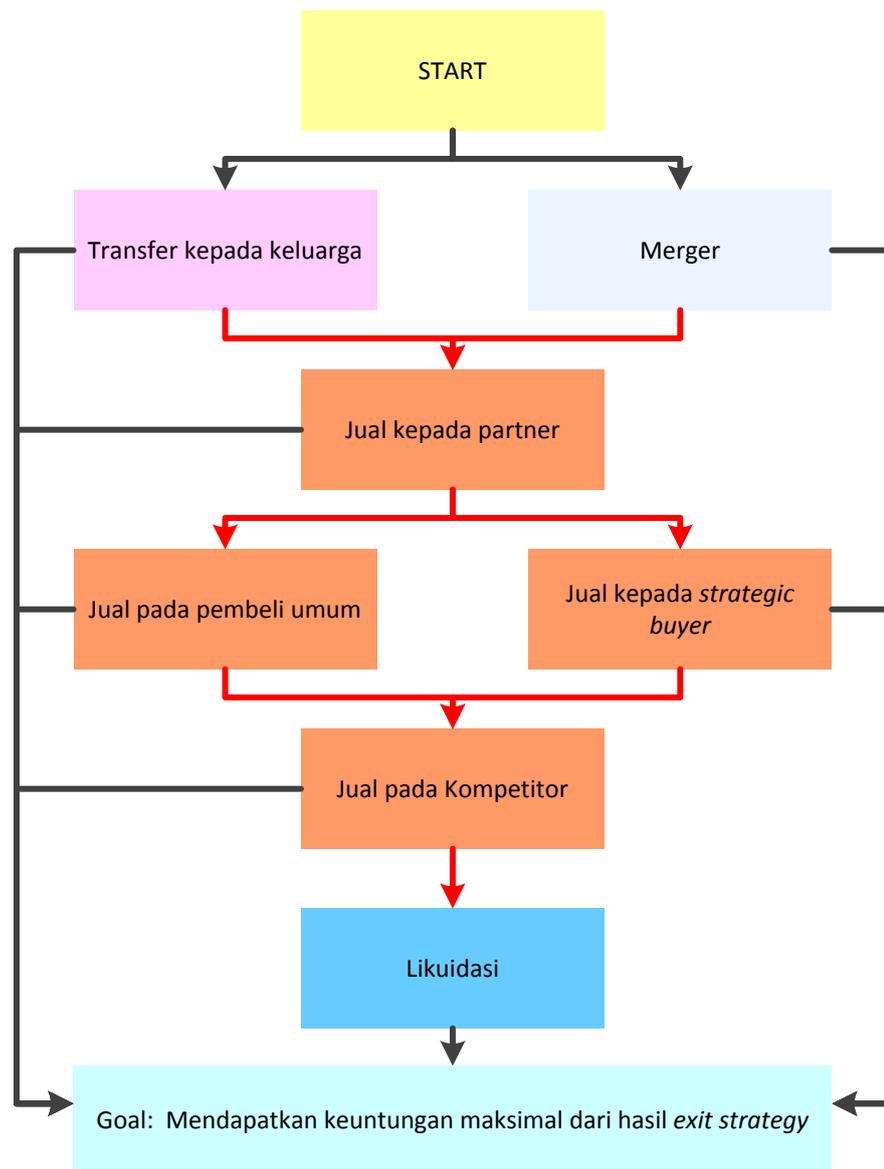
### 3. Transfer kepada keluarga

Transfer kepada keluarga dilakukan apabila pemilik usaha memiliki suksesor yang berpotensi membangkitkan lagi usaha. Opsi ini dapat dilakukan sebelum usaha berada pada kondisi terburuk. Kualifikasi dalam memberikan usaha kepada pihak keluarga adalah pihak yang ditransfer memiliki kemampuan jauh lebih baik dari pemilik lama secara mental maupun fisik.

### 4. Likuidasi

Likuidasi dilakukan apabila seluruh opsi tidak dapat dilakukan. Likuidasi dilakukan dengan menjual seluruh atau sebagian aset perusahaan yang selanjutnya tidak digunakan kembali untuk bisnis yang sama. Likuidasi dapat dilakukan dengan menjual aset ke pasar bebas. Tidak ada kualifikasi umum dari menjual aset pada strategi ini. Opsi dilakukan pada saat *return of asset* bernilai sedang atau negatif.

Berdasarkan penjelasan diatas, secara umum opsi eksit dapat diurutkan menjadi beberapa tahap pemilihan. Urutan opsi tersebut adalah transfer kepada keluarga atau merger, menjual kepada partner, menjual kepada pembeli umum atau *strategic buyer*, menjual kepada kompetitor, dan likuidasi. Gambar 5.5 menjelaskan alur opsi exit secara umum. Opsi exit memiliki tujuan untuk maksimasi profit. Garis merah menandakan opsi yang dapat dipilih bila opsi sebelumnya gagal mencapai tujuan awal. Garis hitam menunjukkan alur apabila tujuan telah tercapai.



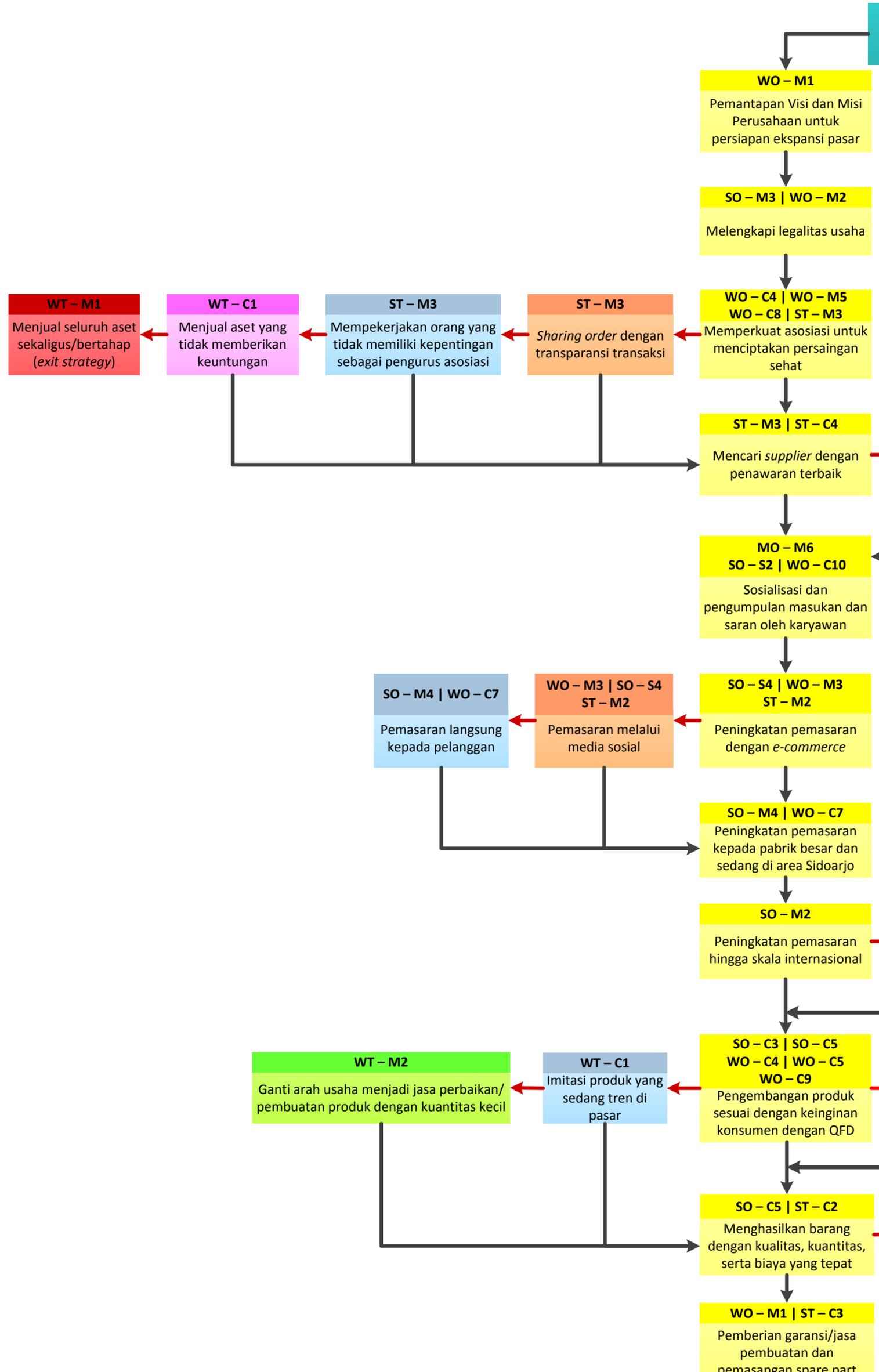
**Gambar 5. 6** Kemungkinan Pemilihan Opsi *Exit Strategy*

#### 5.4.2 *Master Exit Strategy Plan*

*Master Exit Strategy Plan* (MESP) mendemonstrasikan bagaimana menggabungkan rencana keberlangsungan bisnis dengan rencana operasional bisnis (Hawkey, 2002). MESP dimulai dengan merujuk pada aspek operasi dari bisnis, menunjukkan bagaimana cara mengembangkan bisnis dan memperbaiki nilai dari bisnis melalui pembuatan rencana bisnis yang realistis. Pada bab ini, MESP disusun dengan menggunakan *Process Decision Program Chart* (PDPC).

PDPC sendiri merupakan bagan yang menunjukkan bagian dari *Seven New Tools* yang menunjukkan kemungkinan-kemungkinan yang dapat dijalankan apabila strategi utama gagal dijalankan. PDPC disusun berdasarkan strategi yang didapatkan dari matriks TOWS. Strategi utama akan didominasi oleh strategi yang diambil pada saat kondisi usaha ideal (SO). Urutan dari strategi utama sendiri mengacu pada bisnis proses CIMOSA. PDPC juga akan menunjukkan pada kondisi seperti apa *exit strategy* harus dijalankan.

# PROCES DECISION PROGR UMKM SENTRA INDUSTRI



**(Halaman ini sengaja dikosongkan)**

*Master Exit Strategy Plan* (MESP) dimulai dengan pemantapan visi dan misi perusahaan dalam rangka ekspansi pasar. Visi dan misi harus ditetapkan diawal sebagai acuan dari seluruh aktivitas bisnis selanjutnya. Langkah berikutnya adalah melengkapi legalitas usaha. Legalitas dibutuhkan pada saat pengajuan kredit dan kerja sama. Strategi berikutnya adalah memperkuat asosiasi dalam menciptakan persaingan sehat. Apabila persaingan sehat tidak dapat diciptakan dengan adanya asosiasi, maka perlu adanya sistem yang mengatur pembagian *order*. Sistem ini membutuhkan transparansi yang baik serta kejujuran dan komitmen yang tinggi. Apabila masih belum tercapai, maka asosiasi perlu dimanajemen oleh orang diluar pengusaha logam. Dengan demikian, maka diharapkan tidak ada kepentingan dari pihak pengelola dalam membagi *order*. Jika persaingan tidak sehta masih saja terjadi meskipun asosiasi sudah terbentuk, maka kemungkinan besar UMKM yang tidak mampu bersaing akan terancam pailit. Sebelum terjadi, maka strategi yang dapat diambil adalah melakukan pendataan terhadap aset dan menjual aset yang dirasa tidak memberikan keuntungan. Hasil dari penjualan aset tersebut dapat digunakan sebagai modal tambahan. Namun bila hasil penjualan masih belum dapat menutup kerugian, maka *exit strategy* dijalankan.

Jika permasalahan persaingan telah ditangani, maka strategi berikutnya adalah mencari *supplier* dengan penawaran terbaik. Apabila penawaran terbaik tidak didapatkan, maka ada baiknya bila pembelian dilakukan dengan skala besar atas nama asosiasi. Dengan demikian, harga bahan baku akan didapatkan lebih murah dan kerja sama jangka panjang akan terjalin dengan *supplier*. Apabila dari pihak asosiasi tidak memungkinkan untuk melakukan pembelian dalam jumlah besar, maka dalam mencari harga terbaik, pemilik UMKM harus membeli bahan baku dari *supplier* besar. Biasanya *supplier* besar akan menawarkan harga yang lebih murah dibandingkan dengan *supplier* kecil. Namun jika *supplier* besar tidak menerima order dalam jumlah kecil, maka satu-satunya pilihan adalah membeli bahan baku ke *supplier* kecil.

Selanjutnya, sosialisasi terhadap karyawan sekaligus mengumpulkan saran, masukan, dan ide-ide kreatif dari karyawan. Sosialisasi dilakukan untuk

memberikan pemahaman kepada karyawan mengenai visi dan misi perusahaan. Dalam sosialisasi ini sangat diharapkan munculnya inovasi dari karyawan yang mendukung kemajuan usaha. Setelah sosialisasi dan pengumpulan masukan dilakukan, selanjutnya adalah peningkatan pemasaran menggunakan *e-commerce*. Pemasaran ini sangat disarankan bagi pemilik perusahaan untuk menciptakan *website* perusahaan. Hal yang perlu ditampilkan pada website adalah profil perusahaan, jenis produk, dan kontak personal. Adanya website akan membantu pembeli potensial dalam mengeksplorasi perusahaan. Semakin menarik isi *website* maka semakin baik gambaran yang dimiliki oleh pelanggan. Selain *website*, promosi juga dapat dilakukan menggunakan situs jual beli *online*. Bila *website* terlalu sulit untuk dibuat, maka promosi dapat dilakukan menggunakan media sosial yang notabene jauh lebih mudah pengoperasiannya. Apabila media sosial masih belum dirasa efektif, maka pemasaran secara langsung dapat dilakukan. Pemasaran secara langsung dapat dilakukan sendiri oleh pemilik perusahaan atau dapat menggunakan jasa sales.

Strategi berikutnya adalah meningkatkan pemasaran pada pabrik besar dan sedang yang berada di area Sidoarjo dan sekitarnya. Apabila strategi inilah dijalankan, maka selanjutnya pemasaran dilakukan hingga skala internasional. UMKM yang sudah melakukan aktivitas ekspor adalah UD Aji Batara Perkasa Mandiri. Apabila belum siap memasarkan ke kancah internasional, maka pemasaran dilakukan ke skala ASEAN terlebih dahulu. Bila mengalami kesulitan dalam proses ekspor, maka disarankan untuk memanfaatkan bantuan ekspor pemerintah yang sebelumnya telah dijelaskan. Apabila masih dianggap terlampau jauh, maka pemasaran setidaknya mencakup skala nasional. Paling akhir, pemasaran dilakukan setidaknya di area Jawa Timur.

Bila pemasaran telah dikuasai, maka strategi selanjutnya adalah mengembangkan produk dengan merancang *Quality Function Deployment (QFD)*. QFD akan memudahkan mempertemukan keinginan pasar dengan respon teknis yang dapat diberikan oleh perusahaan. Apabila tidak mengetahui cara merancang QFD, pemilik UMKM atau asosiasi dapat mengajukan pelatihan ke Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur atau LPB Mitra Bersama. Bila kondisi UMKM dianggap sulit untuk mengembangkan QFD, maka imitasi produk dapat dilakukan

dengan mengikuti tren yang ada dipasar. Apabila tren pasar sedang tidak baik, maka perlu dilakukan penggantian jenis usaha menjadi jasa perbaikan atau pembuatan produk dengan kuantitas yang sangat kecil.

Langkah selanjutnya adalah bagaimana agar proses produksi mampu menghasilkan barang dengan kualitas, kuantitas, dan biaya yang tepat. Apabila ketiga indikator ini tidak dapat dipenuhi, maka perlu dilakukan analisis *non-value added activity* dari proses yang ada. Kegiatan tersebut sebaiknya dilakukan secara kontinyu sehingga ketiga indikator dapat terpenuhi. Apabila mengalami kesulitan dalam mengidentifikasi *non-value added activity*, maka dapat mengikuti training *Total Productive Maintenance (TPM)* dan manajemen kualitas yang diadakan oleh LPB Mitra Bersama. Apabila terdapat *waste* berupa scrap sisa produksi alangkah baiknya bila diolah kembali menjadi barang seni atau perabot rumah tangga pada saat order tidak terlalu banyak. Selain berpotensi untuk mendapatkan keuntungan lebih, hal tersebut dapat meningkatkan utilitas pekerja dan mesin. Strategi selanjutnya adalah pemberian garansi, jasa pembuatan dan pemasangan *spare part* sebagai bentuk *service* kepada pelanggan.

Strategi berikutnya adalah strategi yang berkaitan dengan strategi pendukung, yaitu memberikan *training* dan pembekalan berupa motivasi kepada karyawan. Apabila mengalami kesulitan dalam training, maka dapat mengikuti training dari Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur dan LPB Mitra Bersama. Selanjutnya adalah mempersiapkan segala *software* yang mendukung kegiatan produksi. Bila seluruh *software* telah diinstal, maka dilanjutkan dengan memproyeksikan anggaran yang dibutuhkan untuk persiapan eksekusi strategi ekspansi. Dalam hal ini, seluruh kebutuhan jangka pendek maupun panjang harus dianggarkan. Apabila anggaran yang dibuat dirasa kurang cocok, maka kelengkapan rencana anggaran proyeksi keuangan perlu dilengkapi. Jika mengalami kesulitan dalam menyusun anggaran, maka perlu mengikuti pelatihan pengelolaan keuangan yang diadakan oleh Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur serta LPB Mitra Bersama.

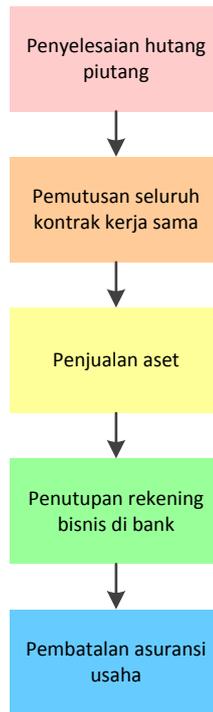
Strategi terakhir adalah mengajukan KUR kepada bank atau lembaga keuangan mikro lainnya. Tahap ini benar-benar membutuhkan perencanaan anggaran yang matang. Kendala yang biasa terjadi pada saat pengajuan KUR

adalah kurang lengkapnya persyaratan berupa legalitas usaha. Bila pengajuan KUR dianggap terlalu berat atau belum cukup, maka dapat menggunakan ekuitas pemilik usaha. Bila ekuitas pemilik tidak mampu memenuhi kebutuhan modal, maka pengajuan kredit lunak kepada keluarga dan kerabat sangat disarankan. Jika kredit lunak gagal diajukan, maka pemilik harus menjual aset yang tidak memberikan keuntungan bagi perusahaan. Hasil dari penjualan aset tersebut dapat digunakan sebagai modal tambahan. Namun bila hasil penjualan masih belum dapat menutup kerugian, maka *exit strategy* dijalankan.

MESP bukan hanya strategi yang dijalankan bagi perusahaan yang berada di tahap *start up*. Strategi ini disusun agar dapat digunakan dalam setiap kondisi UMKM yang ada di Sentra Industri Logam Ngingas. Kesimpulan yang dapat ditarik secara umum adalah *exit strategy* dilakukan apabila persaingan antar pengerajin logam sangat tidak sehat. Selain itu, *exit strategy* dilakukan apabila pemilik sudah kehabisan modal usaha. Pada kondisi tersebut bila usaha terus dijalankan hanya akan memberikan kerugian.

#### **5.4.3 Pelepasan Bisnis**

Bagi industri skala UMKM, menutup usaha jauh lebih mudah dari pada menutup industri besar dan sedang. Seperti yang dikutip dalam Portal UKM (2010), perusahaan perorangan memiliki proses penutupan yang paling sederhana dari segi hukum. Prosedur yang dilakukan cukup singkat seperti yang digambarkan pada Gambar 5.7. Langkah utama adalah menyelesaikan segala hutang piutang baik kepada bank, rekan, maupun pegawai; memutuskan semua kontrak kerja sama; menjual aset yang belum terjual; menutup rekening bisnis di bank; dan membatalkan segala asuransi yang berkaitan dengan usaha. Pada UMKM yang berbadan usaha perseroan terbatas (PT) proses penutupan melibatkan pelaporan pada dinas-dinas terkait terutama hal yang berkaitan dengan pajak misalnya pajak penghasilan perusahaan, NPWP dan lain-lain.



**Gambar 5. 7** Prosedur Penutupan UMKM (www.portalukm.com, 2010)

### **5.5 Analisis *Business Model Canvass***

Sebuah bisnis model mendeskripsikan pola pikir dari suatu organisasi dalam menciptakan, menyerahkan, dan mendapatkan arti (Osterwalder dan Pigneur, 2009). Ide dari model bisnis ini adalah bagaimana menciptakan konsep yang sederhana, relevan, dan mudah dipahami, namun tidak menyederhanakan kompleksitas dari fungsi perusahaan. Model bisnis ini dirancang dengan menggabungkan kondisi eksisting proses bisnis yang ada di Sentra Industri Logam Ngingas dan strategi baru yang disusun. Berikut ini adalah bisnis model kanvas untuk UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas.

<p><b>Key Partners</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Supplier</i> bahan baku logam</li> <li>2. Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur</li> <li>3. LPB Mitra Bersama</li> <li>4. Badan Perizinan dan Pelayanan Terpadu (BPPT)</li> <li>5. Asosiasi pengerajin logam</li> </ol>	<p><b>Key Activity</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Negosiasi harga dan kerja sama jangka panjang dengan <i>supplier</i></li> <li>2. Pengendalian kualitas dan proses produksi yang baik</li> <li>3. Pelayanan pelanggan yang memuaskan</li> <li>4. <i>On time delivery</i></li> </ol>	<p><b>Value Proposition</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berbagai macam produk olahan logam yang merupakan produk subkontrak industri besar</li> <li>2. Produk aksesoris sepeda motor</li> <li>3. Produk peralatan rumah tangga</li> <li>4. <i>Spare part</i> motor/mobil</li> <li>5. <i>Spare part</i> mesin industri</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cuztomized</i></li> <li>• Kuantitas kecil</li> <li>• Harga murah</li> <li>• Kualitas standar</li> </ul>	<p><b>Customer Relationship</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Meeting</i>/silaturahmi</li> <li>2. <i>Social media</i></li> <li>3. <i>Website</i></li> </ol>	<p><b>Customer Segments</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Industri pengolahan skala besar dan sedang <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maspion</li> <li>• Yanmar</li> <li>• Astra</li> </ul> </li> <li>2. Pemerintah <ul style="list-style-type: none"> <li>• PLN</li> <li>• Dinas PU</li> </ul> </li> <li>3. Perseorangan</li> </ol>
<p><b>Cost Stucture</b></p> <p><i>Fixed cost</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investasi tanah bangunan</li> <li>2. Investasi mesin industri</li> <li>3. Investasi peralatan pendukung industri (inventaris)</li> <li>4. SDM</li> </ol> <p><i>Variable Cost</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Operasional (listik, air, internet)</li> <li>2. Lembur karyawan</li> <li>3. Bahan baku</li> <li>4. <i>Delivery</i></li> </ol>		<p><b>Revenue Streams</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profit penjualan</li> <li>2. Profit dari jasa reparasi dan instalasi produk</li> </ol>		

**Gambar 5. 8** Bisnis Model Kanvas untuk UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas

Gambar 5.8 merupakan bisnis model kanvas untuk UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas. Bisnis model kanvas dibagi menjadi 9 bagian. Berikut ini adalah penjelasan dari masing- masing bagian.

### 1. *Customer Segments.*

Secara umum, segmen pasar dari UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas adalah industri pengolahan besar, pemerintah, dan perseorangan. Beberapa industri besar seperti Maspion, Astra, dan Yanmar melakukan kerja sama terhadap sebagian UMKM. Kerjasama yang dibentuk biasanya adalah subkontrak beberapa *spare part* atau barang setengah jadi. Kerjasama yang terjalin dengan pemerintah biasanya dilakukan oleh PLN dan Dinas Pekerjaan Umum.

### 2. *Value Propositions*

Elemen ini berkaitan dengan berbagai produk dan jasa yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan tertentu.

- a. Berbagai macam produk olahan logam yang merupakan produk subkontrak industri besar. Berberapa produk dipesan dalam jumlah besar dan beberapa dalam jumlah kecil.
- b. Produk aksesoris sepeda motor. Produk ini dijual kembali kepada *retailer* atau langsung ke pelanggan melalui situs jual beli *online*.
- c. Produk peralatan rumah tangga. Tidak jarang produk rumah tangga ini adalah produk yang menjadi subkontrak dengan perusahaan besar. Salah satu produk peralatan rumah tangga yang diciptakan adalah kompor.
- d. *Spare part* motor/mobil.
- e. *Spare part* mesin industri.

### 3. *Channels*

Elemen ini berkaitan dengan bagaimana perusahaan berkomunikasi dan bagaimana mengantarkan produk kepada pelanggan. Metode yang banyak dilakukan oleh UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas adalah *direct shipment* atau melakukan pengiriman langsung kepada pelanggan seperti

ekspor. Beberapa pelanggan mengambil pesanan langsung ke lokasi UMKM. Beberapa produk dijual *keretailer* dan dijual melalui situs jual beli *online*.

#### 4. *Customer Relationships*

Elemen ini berkaitan dengan tipe hubungan yang dikembangkan oleh perusahaan kepada segmen pelanggan tertentu. Beberapa metode yang dapat dikembangkan adalah dengan mengadakan meeting atau silaturahmi kepada pelanggan. Selain itu, komunikasi dapat dilakukan dengan menggunakan media sosial. Apabila ingin mengait pelanggan potensial, maka peran website yang berisi profil perusahaan dan produk sangat dibutuhkan.

#### 5. *Revenue Streams*

Elemen ini berhubungan dengan kas dari perusahaan yang dihasilkan dari pendapatan yang diterima pada tiap segmen pelanggan. Keuntungan didapatkan melalui transaksi jual beli langsung. Keuntungan tambahan juga bisa didapat dari jasa reparasi dan instalasi produk.

#### 6. *Key Resources*

Elemen ini berkaitan dengan aset terpenting yang harus dimiliki agar model bisnis berjalan. Aset penting yang harus dimiliki saat menjalankan usaha meliputi sumber daya manusia yang mumpuni, bahan baku yang baik, mesin produksi yang handal, serta tanah dan bangunan. Dalam mencari sumber daya manusia yang baik, perlu proses rekrutmen yang cerdas. Persyaratan dan keahlian yang dibutuhkan sebaiknya ditulis sehingga memiliki patokan yang jelas dalam perekrutan.

#### 7. *Key Activity*

Elemen ini berkaitan dengan hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnis berjalan. Tujuan dari *key activity* ini adalah meningkatkan efisiensi dan daya saing. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara negosiasi harga dan kerja sama jangka panjang dengan *supplier*, pengendalian kualitas dan proses produksi yang baik. Selain itu perlu adanya

pelayanan pelanggan yang memuaskan dengan melakukan pengiriman barang tepat pada waktunya.

#### 8. *Key Partnerships*

Elemen ini berkaitan dengan jaringan *supplier* dan partner agar model bisnis berjalan. Lembaga dan asosiasi yang dapat menjadi partner bagi UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas meliputi:

- a. *Supplier* bahan baku logam
- b. Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur
- c. LPB Mitra Bersama
- d. Badan Perizinan dan Pelayanan Terpadu (BPPT)
- e. Asosiasi pengerajin logam

#### 9. *Cost Structure*

Elemen ini berkaitan dengan seluruh biaya yang terkait dengan operasi model bisnis. Biaya dibagi menjadi dua, yaitu *fixed cost* dan *variable cost*. *Fixed cost* merupakan biaya yang dibayar meskipun proses produksi tidak berjalan. Biaya tersebut meliputi investasi tanah bangunan, investasi mesin industri, investasi peralatan pendukung industri (inventaris), dan biaya tenaga kerja. Sementara itu, *variable cost* merupakan biaya yang dikeluarkan sejumlah produksi yang dilakukan. Biaya tersebut meliputi biaya operasional (listrik, air, internet), lembur karyawan, bahan baku, dan *delivery*.

## LAMPIRAN

### Lampiran 1 Dokumentasi



**UD Aji Batara Perkasa Mandiri**



**UD KSPRO**



**UD Elang Jagad**

## Lampiran 2 Verifikasi Kuisisioner Kemandirian UD Jayatama Teknik

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR		NILAI	VERIFIKASI
<b>SET DIRECTION</b>				
Kejelasan visi misi yang disusun oleh UKM	UKM memiliki visi dengan mempertimbangkan aspek penyusunan visi sebagai berikut:		Pernyataan visi mencakup 1 s/d 2 aspek dari 6 aspek penyusun visi	Visi mencakup aspek Imaginable, desirable, feasible, fokus, dan fleksible namun tidak dinyatakan dalam bentuk tertulis
	1. Imaginable	Orang bisa membayangkan di masa depan perusahaan atau organisasi akan menjadi apa		
	2. Desirable	Keyakinan dalam meraih visi		
	3. Feasible	Masuk akal dan mampu mencapai tujuan		
	4. Fokus	Memberikan panduan yang jelas dalam pengambilan keputusan		
	5. Fleksible	Meski fokus, namun visi diharapkan cukup umum sehingga masih membuka peluang bagi pertumbuhan inisiatif pribadi dan menampung kemungkinan perkembangan dan perubahan sepanjang masih selaras dengan lingkup visi yang ada		

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR		NILAI	VERIFIKASI
	6. Communicable	Visi mudah dikomunikasikan dan dengan mudah pula dijelaskan dalam hitungan menit dan membangun relasi		
	UKM memiliki misi dengan mempertimbangkan aspek penyusunan misi sebagai berikut:		Sama sekali tidak mencakup 6 aspek penyusunan misi	Pernyataan misi mencakup kriteria ringkas, dan jelas, unik, dan membantu pengambilan keputusan.
	1. Ringkas dan jelas	Pernyataan misi jelas dan dapat dipahami oleh siapa saja, mudah diingat dan segera gambang harus menyatakan kekhususan dari bidang bisnis yang dilakukan perusahaan		
	2. Unik (Distinctive)	Pernyataan misi harus berbeda dengan yang dimiliki oleh perusahaan lain, kalimat misi tidak bersifat klise		
	3. Fleksibel	Pada satu sisi misi harus memiliki ketegasan dan fokus, namun juga cukup fleksibel untuk pengembangan usaha dimasa depan		
	4. Membantu pengambilan keputusan	Pernyataan misi dapat membantu menjadi pegangan untuk mengambil keputusan		
	5. Budaya	Pernyataan misi secara		

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR		NILAI	VERIFIKASI
	perusahaan	implisit mencerminkan budaya perusahaan termasuk didalamnya mengandung nilai, keyakinan dan asumsi-asumsi		
	6. Memberikan inspirasi	Pernyataan misi mampu memberikan inspirasi atau ide-ide baru bagi siapa saja yang berada di organisasi		
Pemahaman esensi visi misi oleh seluruh pemangku kepentingan internal (karyawan, supervisor, dan direksi)	Sosialisasi secara efektif kepada pemangku kepentingan internal (jajaran manajemen dan karyawan) yang tercermin dari tingkat pemahaman pihak terkait		Visi misi dipahami dengan baik oleh sebagian jajaran manajemen dan sebagian karyawan	Visi misi hanya dipahami oleh pemilik dan beberapa karyawan
<b>SET STRATEGY</b>				
Mampu mendefinisikan posisi perusahaan dengan analisa SWOT	Mampu melakukan analisa SWOT dengan terperinci dan representatif		Mampu membuat SWOT secara terperinci namun kurang representatif	Mampu membuat SWOT namun tidak sesuai dengan kondisi perusahaan
	Mampu menjelaskan posisi perusahaan pada kuadran TOWS matrix		Mampu menjelaskan posisi perusahaan pada kuadran TOWS matrix namun tidak dapat menjelaskan analisisnya	Posisi UKM pada posisi market yang stagnan dan performansi produksi yang stagnan
Kemampuan UKM	Kesesuaian strategi dengan visi misi, strategi		Membuat strategi yang	Strategi yang dibuat

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI	VERIFIKASI
dalam menyusun strategi	yang disusun merupakan suatu langkah dalam menunjang tercapainya visi misi perusahaan	sedikit mendukung tercapainya visi misi	tidak seluruhnya menjawab visi dan misi UKM
	UKM dapat menuliskan startegi dengan secara:	Dapat menuliskan startegi memnuhi 2 s/d 3aspek	Strategi yang disusun spesifik dan dapat diukur
	1. Spesifik		
	2. Dapat diukur		
	3. Terdapat framework waktunya		
4. Terdapat pengukuran keberhasilan			
UKM memiliki master strategi untuk tetap menjaga persaingan dengan kompetitor	UKM dapat menjelaskan keunikan dan competitive advantage produk yang dijual	Dapat menjelaskan keunikan dan competitive advantage produk secara jelas dan tetapi tidak detail	Keunikan dari produk adalah dapat di <i>customize</i> sesuai pesanan
	UKM dapat menjelaskan potensi peluang untuk meningkatkan penjualan dan profit. Misalnya adalah pembuatan produk baru, pangsa pasar lebih luas	UKM tidak mengetahui dan tidak bisa menjelaskan peluang meningkatkan profit	Tidak dapat menjelaskan apa saja peluang yang dapat dilakukan untuk peningkatan profit
	UKM memiliki assessment untuk kompetitor dan melakukan plotting pada strategi sebagai upaya pencegahan	UKM tidak memiliki assessment kompetitor dan tidak ada upaya deteksi kompetitor	Tidak memiliki assessment terhadap kompetitor
<b>DIRECT BUSINESS</b>			
<b>Struktur Organisasi</b>			
Kejelasan struktur	Mampu menjelaskan alasan pemilihan struktur	Mampu menjelaskan alasan	Menjelaskan struktur

<b>ELEMEN PENILAIAN</b>	<b>DESKRIPTOR</b>	<b>NILAI</b>	<b>VERIFIKASI</b>
organisasi	organisasi. Apakah struktur organisasinya fungsional, divisional, ataukan matrix	pemilihan struktur organisasi saja	organisasi divisioner sederhana yang dipakai
	Terdapat Job description yang jelas pada masing-masing fungsi	UKM dapat menyertakan job description yang jelas dan detail pada masing-masing fungsi	Masing-masing pekerjaan memiliki detail job description namun tidak dalam bentuk tertulis
	Ada dokumentasi yang jelas mengenai struktur organisasi dan job description pada masing-masing fungsi	Tidak memiliki dokumentasi struktur organisasi, job description, dan job spesification sama sekali	Job description, job specification, dan struktur organisasi dimengerti seluruh karyawan, tidak ada dokumentasi
Peran orang yang menduduki struktur organisasi	Kepahaman mengenai job descriptionnya	Orang yang menduduki jabatan pada struktural organisasi paham secara garis besar mengenai job descriptionnya dan bertanggungjawab	Tugas jabatan dan tiap jenis pekerjaan dipahami oleh masing-masing pemegang jabatan
	Tanggung jawab melaksanakan job decriptionnya		
	Tingkat inisiatif dalam menjalankan fungsi struktural		
<b>Legalitas Perusahaan</b>			
Pemahaman mengenai legalitas usaha	Mengetahui macam-macam izin pendirian usaha, antara lain adalah:	Mengetahui dan tahu pengertian 4-8 macam izin pendirian usaha	Mengetahui dan memahami pengertian dari CV, PT, NPWP, SIUP, TDP, TDI, dan
	1. CV (Comanditer Venoscap)		
	2. PT (Perseroan Terbatas)		

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI	VERIFIKASI
	3. NPWP 4. SIUP (Surat Izin Usaha Perdagangan) 5. TDP (Tanda Daftar Perusahaan) 6. UKL (Upaya Pengelolaan Lingkungan) dan UPL (Upaya Pemantauan Lingkungan) 7. HO (Hinder Ordonantie) atau Izin Gangguan 8. Persetujuan Prinsip 9. TDI (Tanda Daftar Industri) 10. IUI (Izin Usaha Industri) 11. TDG (Tanda Daftar Gudang) 12. API (Angka Pengenal Importir) 13. Pendaftaran Manual Garansi		IUI
<b>Kepemilikan izin usaha</b>	Memiliki izin usaha Mengetahui kegunaan izin usaha yang telah dimiliki	Memiliki izin usaha namun kurang tahu penggunaan jenis izin yang dimilikinya	Pengurusan ijin usaha menggunakan jasa notaris sehingga pemilik kurang mengetahui jenis dan penggunaan perijinan yang dimiliki
<b>Networking</b>			
Kepemilikan hubungan kerjasama	Memiliki kerjasama bisnis dengan pihak lain	Memiliki 2 jenis kerjasama	Memiliki kerjasama relasi personal to personal (menjual <i>spare</i>

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI	VERIFIKASI
	1. Relasi personal to personal		<i>part</i> untuk pesanan perseorangan) dan personal to business ( <i>supplier spare part</i> untuk mesin pabrik)
	2. Relasi personal to business		
	3. Relasi Personal to community (social community, business community, profesional community)		
	4. Business to business		

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI	VERIFIKASI
<b>Develop Product</b>			
Fase Pengembangan Produk	Mengikuti tahap pengembangan produk sebagai berikut:	2 Hanya melaksanakan 2 s/d 3 fase pengembangan	Menjalankan fase perencanaan, fase pengembangan konsep, serta fase pengujian dan perbaikan
	1. Fase 0-Perencanaan: Penentuan peluang-peluang pengembangan produk yang akan dilakukan		
	2. Fase 1- Pengembangan Konsep: Mengidentifikasi kebutuhan pasar, kemudian menghasilkan alternatif- alternatif konsep, dan memilih satu/lebih konsep untuk pengembangan lebih jauh		
	3. Fase 2- Perancangan tingkat sistem: Pendefinisian arsitektur produk dan uraian produk menjadi subsistem- subsistem serta komponen-koponen pembentuk produk		
	4. Fase 3- Perancangan detail: spesifikasi lengkap dari bentuk material, spesifikasi komponen beli atau buat, rencana pabrikan dan perakitan produk		
	5. Fase 4- Pengujian dan Perbaikan: konstruksi dan evaluasi produksi produk awal		
	6. Fase 5- Peluncuran Produk: Produk dibuat menggunakan sistem produksi yang		

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI	VERIFIKASI	
	sesungguhnya			
Identifikasi pengembangan produk	Memahami jenis produk yang dikembangkan, meliputi:	2	Dapat menjelaskan secara garis besar pengembangan produk yang dilakukan	Mengetahui dan menciptakan jenis produk dengan jenis <i>product leadership</i> dan <i>operational excellence</i>
	1. Product Leadership			
	2. Customer Intimacy			
	3. Operational Excellence	2	Melakukan identifikasi peluang pengembangan produk namun kurang sistematis dan tidak menentu waktunya	Peluang pengembangan produk diidentifikasi namun tidak memiliki periode waktu yang jelas dan belum dilakukan secara sistematis
	Melakukan identifikasi peluang dalam pengembangan produk. Dapat menggunakan konsep PDB Triangle			
	1. Positioning (bagaimana memposisikan produk di benak customer secara tepat)			
	2. Differentiation (bagaimana memberikan keunikan pada produk dibandingkan dengan pesaing)			
3. Bagaimana membangun brand (merk produk) secara berkelanjutan				
Memiliki roadmap pengembangan produk	Memiliki roadmap pengembangan produk secara detail dan terdapat framework waktunya	1	Tidak memiliki roadmap pengembangan produk	UKM tidak memiliki roadmap pengembangan produk

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI		VERIFIKASI
Metode pengembangan produk	Produk yang digenerate pernah melulaui tahap Voice of Customer, bisa dilakukan melalui:	1	Melakukan 1 jenis voice of customer	Menggunakan metode FGD untuk menyaring suara pelanggan
	1. Etnography (mengamati kebutuhan customer)			
	2. Wawancara			
	3. Kuesioner			
	4. FGD			
	Melakukan benchmarking dengan produk lain	0	Tidak melakukan bechmarking dengan produk lain	Tidak melakukan <i>benchmarking</i> dengan produk lain
	Melakukan pengembangan produk dengan metode tertentu, seperti QFD (Quality Function Deployment)	1	Tidak melakukan pengembangan produk dengan metode QFD	Tidak tahu mengenai QFD
Melakukan permalan permintaan	1	Melakukan identifikasi forecast/peramalan demand kualitatif dari perkiraan saja	Melakukan perkiraan untuk pembelian material yang dibutuhkan	
Menentukan Marketshare produk	1	Melakukan identifikasi marketshare secara kualitatif dari perkiraan saja	Hanya melakukan perkiraan	
<b>Get Order</b>				
Mampu menentukan dan menjelaskan	Mampu menjelaskan segemen pasar dari produk/jasa yang ditawarkan, meliputi:	1	Hanya mampu menjelaskan segmen pasar secara umum	Segmen pasar dari produk yang diproduksi

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI	VERIFIKASI
target pasar	1. <i>Segmenting</i> 2. <i>Targeting</i> 3. <i>Positioning</i>		adalah pabrik-pabrik besar
Identifikasi perilaku dan keinginan konsumen untuk menjaga pelayanan	Melakukan pencarian data primer, berikut ini adalah contoh metode: 1. Survey penyebaran kuesioner ke konsumen untuk mengetahui keinginan konsumen (bisa berupa kuesioner kritik dan saran produk/pelayanan) 2. Menggunakan Sosial Media untuk menjalin hubungan baik dan untuk media saran atau kritik mengenai produk/jasa layanan yang diberikan 3. <i>Focus groups</i> , merupakan sarana grup para konsumen untuk memudahkan diskusi mengenai produk/jasa yang ditawarkan 4. <i>Daily transactions</i> , merupakan pendataan konsumen misalnya dengan membuat kartu member dan sejenisnya 5. Ide lain yang dapat mempermudah komunikasi dan mendengar suara konsumen	0 Tidak melakukan pencarian data primer	Tidak mencari data primer untuk <i>forecast demand</i>

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI		VERIFIKASI
	Melakukan pencarian data sekunder, berikut ini adalah contoh pencarian data sekunder: 1. Data statistik mengenai perilaku target pasar 2. Melihat website untuk mengenali perilaku konsumen 3. Membaca artikel untuk mengenali perilaku konsumen	0	Tidak melakukan pencarian data sekunder	Tidak mencari data sekunder untuk <i>forecast demand</i>
Memastikan produk dan pelayanan karyawan sesuai dengan standar kualitas yang ditentukan	Memastikan karyawan telah mengetahui standar kinerja dalam melayani konsumen Memastikan bahwa produk yang dijual memenuhi standar kualitas perusahaan	2	Memberlakukan SOP namun kurang detail	SOP dibuat dan di mengerti oleh karyawan namun tidak detail
Mempelajari komplain konsumen dari	Mempelajari apa saja yang menjadi komplain konsumen	1	Tidak pernah mencatat komplain dari konsumen	Tidak melakukan pencacatan komplain dari konsumen
Ketanggapan dalam membaca suara konsumen	Daya tanggap dalam membaca suara konsumen dapat dilakukan dengan metode berikut:	2	Melakukan 3 s/d 2 metode dalam membaca suara konsumen	Melakukan perbaikan langsung terhadap produk bila ada

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI	VERIFIKASI
	1. Menanyakan pada karyawan untuk mendapatkan saran dalam meningkatkan pelayanan pada konsumen 2. Ketika ada konsumen yang tidak puas, langsung diselesaikan dengan cepat 3. Memastikan semua level karyawan memiliki tujuan sama dalam mengutamakan pelayanan konsumen 4. Jajaran manajemen melakukan pengamatan langsung untuk melayani konsumen agar mengetahui bagaimana perilaku konsumen 5. Memberlakukan reward pada karyawan yang terbaik melayani konsumen (1st customer service) 6. Memastikan karyawan sudah di training dengan baik sebelum terjun untuk melayani konsumen		komplain dan melakukan training kepada karyawan sehingga tanggap bila ada komplain dari konsumen
Manajemen pemasaran	Memiliki manajemen pemasaran/marketing yang jelas dan masuk pada komponen 4P: 1. <i>Product</i> : Memahami <i>lifecycle</i> produk/jasa yang ditawarkan 2. <i>Price</i> : Startegi harga, strategi pemberlakuan diskon	2 Melakukan manajemen marketing 2P saja	Memberikan diskon untuk pemberian tertentu dan melakukan promosi dengan menghubungi konsumen untuk menawarkan jasa

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI		VERIFIKASI
	3. <i>Promotion</i> : Strategi promosi yang dilakukan untuk pengenalan dan peningkatan penjualan produk			pembuatan <i>spare part</i>
	4. <i>Place</i> : Pemilihan lokasi mana saja yang potensial untuk dialakukannya distribusi yang efektif dan juga untuk memudahkan konsumen mendapatkan produk/jasa yang ditawarkan			
Daya saing	Keunikan produk dibanding kompetitor	3	Bersifat unik dan memiliki keunggulan dibandingkan produk setara (produk sejenis yang setara di pasaran)	Keunggulan berupa banyaknya operasi permesinan yang digunakan dan dapat di <i>customize</i> sesuai keinginan pelanggan
<b>Fulfill Order</b>				
Pemahaman mengenai sistem produksi	Memahami jenis-jenis produksi dan sistem produksi misal sistem produksi, misalnya macam proses produksi adalah sistem produksi product layout, process layout, atau campuran.	1	Tidak mengetahui jenis-jenis sistem produksi dan tidak memahami jenis sistem yang sekarang digunakan	Tidak memahami jenis sistem produksi. Sistem produksi adalah <i>process layout</i>
Pemilihan supplier	Pemilihan <i>supplier</i> dengan	3	Memilih <i>supplier</i> dengan	Ketersediaan, kualitas,

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI	VERIFIKASI
	mempertimbangkan:	kriteria tertentu namun tidak memiliki cadangan	dan boleh dibayar secara kredit menjadi kriteria dari <i>supplier</i> . Tidak memiliki cadangan <i>supplier</i>
	Memiliki <i>supplier</i> dengan pemilihan kriteria tertentu		
	Memiliki <i>supplier</i> cadangan		
Melakukan penjadwalan produksi	Memiliki penjadwalan produksi	2	Memiliki jadwal produksi namun tidak detail
	Memiliki kontrol dan pengendalian produksi		
Teknik dan tata cara kerja	Menghitung waktu siklus produk	2	Tidak pernah menghitung waktu siklus/hanya kira-kira
	Menghitung kapasitas produksi		
	Memiliki standar waktu kerja pada proses-proses produksi	2	Memiliki SOP yang jelas pada sistem produksi, namun tidak memiliki standar waktu kerja per proses dan tidak melakukan penyeimbangan waktu antar departemen
	Memiliki SOP yang jelas pada sistem produksi		
	Melakukan penyeimbangan waktu antar departemen ( <i>line balancing</i> )		
		Melakukan pengendalian <i>waste</i> atau kegiatan yang tidak produktif	3
			Melakukan identifikasi terhadap pegawai yang idle sehingga utilitas pegawai tetap tinggi namun dilakukan pada saat tertentu saja

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI	VERIFIKASI
<i>Continuous Improvement</i>	Melakukan evaluasi terhadap proses produksi dan selalu melakukan perbaikan ( <i>continous improvement</i> )	2	Kadang-kadang melakukan evaluasi proses produksi dan melakukan diskusi dengan karyawan untuk perbaikan jika perlu saja
	Melibatkan karyawan dalam pelaksanaan <i>continous improvement</i> , mengumpulkan saran perbaikan pada proses produksi		
K3	Memberlakukan standar keamanan pekerja, misal: penggunaan APD (Alat Pelindung Diri)	2	Memiliki SOP penggunaan APD dan memberlakukan budaya K3 namun tidak dikontrol secara rutin pelaksanaannya
	Terdapat poster atau himbauan mengenai keamanan dan keselamatan kerja		
	Memberlakukan budaya kerja yang aman, misal dengan penerapan 5R		
<i>Quality Control</i>	Menentukan standar kualitas pada proses produksi Melakukan Total Quality Management (TQM) pada proses produksi dengan melakukan langkah-langkah DMAIC sebagai berikut:	2	Menentukan standar kualitas proses produksi dan melakukan sebagian TQM secara berkala
	1. Define : Mendefinisikan/identifikasi problem		
	2. Measure: Melakukan pengukuran dari output produk yang dihasilkan		
			Melakukan evaluasi bila ditemukan permasalahan pada operator (misal mesin macet, penyebab keterlambatan, dan penyebab konflik antar operator) dan dilakukan perbaikan bila perlu
			Pemakaian K3 dipercayakan kepada operator sesuai dengan kebutuhan operator
			Mendefinisikan masalah kualitas, menganalisis, dan meng- <i>improve</i> kualitas.

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI	VERIFIKASI
	3. Analyze: Menganalisa problem dan hasil pengukuran dengan metode statistik 4. Improve: Melakukan perbaikan dari permasalahan yang diidentifikasi 5. Control: Melakukan kontroling berkala untuk mengetahui hasil dari perbaikan yang diusulkan		
<i>Strategi Supply Chain</i>	Mampu menjelaskan alasan pemilihan startegi distribusi yang dijalankan, misalnya: menggunakan distributor untuk mengirim barang pada konsumen, atau menggunakan agen, atau menggunakan retail dll	3 Tidak mengetahui jenis-jenis strategi distribusi tetapi mampu menjelaskan alasan pemilihan startegi distribusi yang dijalankan	Menggunakan <i>direct shipment</i> , mengantarkan produk langsung ke konsumen dengan menggunakan mobil <i>pick up</i> sebagai salah satu bentuk layanan. Terkadang konsumen mengambil sendiri barang yang dipesan.
<b>Support Product</b>			
Pelayanan kepuasan konsumen	Mampu menjelaskan alasan dan tujuan strategis dalam memberlakukan support product. Contoh support product adalah garansi, penjualan part tertentu, bonus, dll.	3 Memiliki support produk namun kurang mampu menjelaskan alasan serta tujuan strategis dalam memberlakukan support product	Adanya garansi bagi produk apabila tidak sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI		Verifikasi
<b>Human Resources Process</b>				
<i>Recruitment</i>	Memiliki panduan metode <i>recruitment</i> , minimal meliputi: <i>requirement</i> , tahapan rekrutmen, dan peilaian rekrutmen	2	Memiliki panduan metode <i>recruitment</i> , minimal meliputi: <i>requirement</i> , dan peilaian rekrutmen yang tidak detail	Tidak spesifik dan tidak tertulis
<i>Training</i>	Memiliki panduan dalam <i>training</i> karyawan, meliputi: <i>training</i> awal ( <i>on the job training</i> ), <i>training</i> untuk <i>upgrade skill</i> karyawan, <i>training</i> motivasi untuk menjaga loyalitas karyawan	1	Memiliki panduan <i>training</i> awal saja	<i>Training</i> hanya dilakukan diawal, tidak ada <i>training</i> rutin
Memberlakukan bonus/hadiah	Memberikan bonus atau hadiah atau reward pada karyawan dengan kerja terbaik	4	Memberlakukan pemberian bonus atau reward pada karyawan sesuai dengan prestasi atau performansi kinerjanya, pemberian dilakukan secara periodik	Memberikan bonus kepada karyawan terbaik, memberikan sembako secara rutin (setahun sekali)
<i>Performance appraisal (PA)</i>	Memiliki penilaian performansi kinerja karyawan, meliputi KPI dan pelevelan skor	2	Memiliki PA yang kurang jelas namun dilakukan secara periodik	Penilaian dilakukan secara langsung oleh pemilik tiap tiga bulan sekali
Upah dan jam kerja	Memiliki standar gaji sesuai UMR, memiliki standar jam kerja	4	Memiliki mekanisme penggajian sesuai	Sistem penggajian menggunakan standar gaji

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI		Verifikasi
	Memiliki standar gaji untuk lembur, memiliki maksimal lembur		performansi kinerja karyawan, memberlakukan standarisasi gaji lembur dan maksimal waktu kerja	lokal namun bukan UMR
<b>Information and Technology Process</b>				
Menggunakan IT dalam proses bisnis	Menggunakan IT untuk marketing, misal untuk promosi dan pengelolaan penjualan seperti kasir	1	Tidak menggunakan software/aplikasi untuk marketing, tidak memiliki database marketing (pengelolaan masih manual)	Pengelolaan manual
	Menggunakan IT untuk memonitoring kerja karyawan, contoh: absensi (finger print)	0	Tidak menggunakan software/aplikasi untuk monitoring karyawan (monitoring dilakukan secara manual)	Pendataan manual
	Menggunakan IT untuk publikasi perusahaan (company profile), contoh: web perusahaan	0	Tidak menggunakan aplikasi sebagai media publikasi company profile	Pengelolaan manual
	Menggunakan IT untuk menunjang pengadaan bahan baku	1	Tidak memiliki aplikasi/software untuk menunjang pengadaan bahan baku	Pengelolaan manual

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR		NILAI		Verifikasi
<b>Fianance Process</b>					
Neraca Keseimbangan (Balance sheet)	Mampu membuat neraca keseimbangan yang menunjukkan bahwa aset=liabilities	biasanya dilakukan per bulan	0	Tidak membuat neraca keseimbangan	Tidak dapat membuat neraca keseimbangan
	+owner's equity				
Perhitungan pendapatan (The Income Statement)	Mampu membuat perhitungan pendapatan untuk mengetahui untung atau rugi	biasanya dilakukan tahunan untuk mengetahui profit atau loss	2	Mampu membuat perhitungan pendapatan namun kurang detail dan jelas dan tidak dilakukan secara periodik	Perhitungan keuangan dilakukan secara sederhana
	Net income=net sales revenue-cost of goods sold-operating				
	expense-general expense-other expenses				
Perhitungan aliran kas (Statement of Cash Flow)	Mampu membuat aliran kas dengan detail dan jelas		3	Mampu membuat aliran kas namun kurang detail serta dilakukan secara periodik	Membuat aliran kas sederhana

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR		NILAI		Verifikasi
Menghitung Finansial Kedepan/Permalan Finansial (Creating Projected Financial Statement)	Melakukan targetting dan estimasi biaya-biaya dengan mempertimangkan target keuntungan yang diinginkan perusahaan	estimasi dibreakdown secara detail ke dalam bentuk balance sheet, asset, dan anticipated expenses	2	Menentukan target kedepan namun tidak melakukan permalan keuangan	Memiliki target untuk membangun area produksi ditempat lain.
Menghitung Rasio Keuangan	Rasio keuangan ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara 2 elemen aspek keuangan sebagai barometer kesehatan keuangan		1	Tidak menghitung rasio keuangan	Tidak mengetahui cara menghitung rasio keseimbangan
Menghitung Break-Event Point	Mampu menghitung titik keseimbangan keuangan, misal kapan titik waktu modal dapat kembali		1	Tidak menghitung titik keseimbangan keuangan	Tidak mengetahui cara menghitung titik keseimbangan
Dokumentasi Laporan Keuangan	Mendokumentasikan laporan keuangan secara berkala		3	Kadang-kadang mengarsipkan/mendokumentasikan laporan keuangan	Dokumentasi dilakukan secara manual
Pemahaman laporan keuangan	Pemahaman laporan keuangan untuk pertimbangan pengambilan keputusan	Mengerti semua elemen mampu menginterpretasikan dan melakukan analisa	2	memahami beberapa elemen dan mampu menginterpretasikan dan melakukan analisa	Kurang memiliki bekal untuk memahami seluruh elemen keuangan

ELEMEN PENILAIAN	DESKRIPTOR	NILAI	Verifikasi
<b>Maintenance Process</b>			
Kepemilikan maintenance management	Memiliki jadwal maintenance pada mesin/aset	3	Memiliki jadwal maintenance namun pelaksanaannya tidak rutin (hanya kadang- kadang) <i>Line cleaning</i> rutin namun pemberian pelumas dilakukan tak terjadwal
	Sifat maintenance yang dilakukan korektif, prediktif, atau prefentif	2	Maintenance yang dilakukan adalah korektif
	Perlengkapan yang dimaintenance	3	Perlengkapan yang dimaintenance termasuk yang hard (perlatan)

## **BAB 6**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini akan dibahas kesimpulan yang menjawab tujuan dan akan diberikan saran-saran yang diberikan untuk UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas.

#### **6.1 Kesimpulan**

Berikut ini adalah kesimpulan yang menjawab tujuan dari proses perancangan strategi bagi UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas:

1. Berdasarkan hasil instrumen penilaian tingkat kemandirian UKM yang dilakukan pada 10 UMKM, hanya UD Aji Batara Perkasa Mandiri yang memenuhi kriteria mandiri. Sebanyak 5 UMKM amatan memiliki nilai kemandirian lebih dari 62.5%, yaitu UD Karya Jaya, UD Borneo Putra, UD Elang Jagad, UD Lancar Jaya, dan UD NH. Namun UMKM tersebut memiliki nilai <2 pada beberapa kriteria sehingga belum dapat dikategorikan mandiri. Nilai <2 merupakan bukti bahwa UMKM masih belum dapat mengintegrasikan beberapa aspek. UMKM yang tidak memenuhi dua kriteria mandiri adalah UD Jayatama Teknik, UD Trilaksana Mandiri, dan UD Rukun Makmur.
2. Pengukuran kematangan integrasi sistem manufaktur dilakukan dilakukan kepada 10 UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas yang menjadi objek amatan. Berdasarkan hasil penilaian tersebut, dapat dilihat bahwa UD Rukun Makmur mampu mencapai kematangan level 3. Sementara itu. UD Jayatama Teknik, UD Trilaksana Mandiri, UD KSPRO, UD Karya Jaya, UD Borneo Putra, UD Elang Jagad, UD Lancar Jaya, dan UD NH mencapai kematangan level 4. UD Aji Batara Perkasa Mandiri mengungguli dengan level kematangan 5

3. Strategi bisnis merupakan strategi yang banyak terkait dengan aktivitas *top level management*. Artinya, pengambilan keputusan pada level ini bersifat strategis dan tidak terlalu berkebutuhan dengan aktivitas operasional. Strategi bisnis jangka pendek berkaitan dengan penataan ulang proses bisnis yang telah ada. Contoh dari strategi ini adalah memanfaatkan *smart card* untuk mempermudah pengurusan perijinan jangka panjang, membangun gudang/tempat produksi di lokasi lain dengan akses transportasi yang lebih mudah, memastikan seluruh manajemen dan karyawan memahami visi, misi, dan tujuan yang sama, dan Menjual bahan baku yang dirasa tidak memberikan profit (*turnover rate* kecil). Strategi bisnis jangka panjang berkaitan dengan penataan ulang proses bisnis yang telah ada. strategi yang tergolong dalam kelompok ini adalah mengajukan kredit kepada LKM dan bantuan pemerintah untuk investasi jangka, perkuat asosiasi, memanfaatkan internet dan media sosial untuk memasarkan produk, dan merencanakan *exit strategy*.
4. Strategi manufaktur merupakan strategi yang lebih banyak terkait dengan pengambilan keputusan tingkat operasional. Strategi ini dibagi dalam strategi jangka pendek dan panjang. Strategi manufaktur jangka pendek Strategi yang tergolong dalam kelompok ini berkaitan dengan persiapan sistem produksi sebelum strategi jangka panjang dijalankan. Strategi ini meliputi pemanfaatan teknologi untuk mengumpulkan komplain dan saran, serta mewujudkan harapan pelanggan, memanfaatkan pembinaan dari LPB Mitra, membuat produk imitasi sesuai dengan tren pasar, serta strategi likuidasi. Strategi yang tergolong dalam kelompok ini berkaitan dengan strategi kontrol. Sementara itu strategi yang tergolong dalam strategi manufaktur jangka panjang meliputi ekspansi pasar dengan membeli mesin baru atau penambahan mesin, memanfaatkan bantuan ekspor pemerintah untuk distribusi produk ke luar negeri, manajemen kerja sama dengan *supplier* untuk mendapatkan bahan baku kualitas, dan melakukan perbaikan secara kontinyu dengan melibatkan pendapat karyawan.
5. Strategi pendukung merupakan strategi yang keberadaannya disesuaikan dengan kebutuhan usaha. Berbeda dengan strategi bisnis

dan manufaktur, strategi pendukung tidak harus dijalankan oleh pemilik usaha. Namun, pada dasarnya strategi pendukung akan meningkatkan efisiensi secara signifikan dalam proses bisnis. Strategi pendukung jangka pendek merupakan strategi yang berkaitan dengan memanfaatkan pelatihan yang disediakan dan instalasi teknologi informasi. Strategi yang termasuk dalam strategi ini adalah mengupgrade *software* untuk persiapan ekspansi produk dan pasar dan memanfaatkan pelatihan pembukuan dari pemerintah dan LPB Mitra Bersama. Sementara itu strategi pendukung jangka panjang meliputi menganalisis dan memproyeksikan kebutuhan anggaran perusahaan untuk perencanaan kebutuhan kredit jangka panjang (mempersiapkan investasi) dan mengumpulkan ide segar para pekerja, mengadakan kegiatan rekreasi, dan selalu memberikan motivasi bagi para pekerja.

6. *Exit strategy* dilakukan apabila UMKM berada pada titik dimana posisi daya saing sangat lemah demikian pula dengan potensi perkembangan pasar. Waktu yang tepat untuk melaksanakan exit strategy bagi UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas adalah ketika muncul salah satu dari dua gejala. Gejala pertama adalah tidak terjadi transaksi penjualan. Gejala kedua adalah bila penjualan tidak menguntungkan sama sekali selama 1 tahun. Opsi *exit* yang dapat dipilih adalah transfer kepada keluarga atau merger, menjual kepada partner, menjual kepada pembeli umum atau *strategic buyer*, menjual kepada kompetitor, dan likuidasi. Setelah memilih opsi exit, langkah berikutnya adalah membuat *Master Exit Strategy Plan* (MESP) menggunakan *Process Decision Program Chart* (PDPC). Kesimpulan yang dapat ditarik secara umum adalah *exit strategy* dilakukan apabila persaingan antar pengerajin logam sangat tidak sehat. Selain itu, *exit strategy* dilakukan apabila pemilik sudah kehabisan modal usaha. Pada kondisi tersebut bila usaha terus dijalankan hanya akan memberikan kerugian. Tahap terakhir dari *exit strategy* adalah tahap pelepasan bisnis.

## **6.2 Saran**

Berikut ini adalah saran yang diberikan untuk pemerintah dan UMKM di Sentra Industri Logam Ngingas:

1. Perlu dibangun iklim usaha oleh pemerintah dengan memberikan sosialisasi agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan dengan baik. Strategi yang telah disusun akan membantu pencapaian Resentra Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur.
2. Bagi UMKM, mental dan etika bisnis yang baik perlu dibentuk untuk menghindari persaingan tidak sehat antara pengerajin logam.
3. Bagi UMKM, memanfaatkan pelatihan yang diberikan baik oleh Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur dan LPB Mitra Bersama.

Selain itu, saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya adalah:

1. Pembobotan untuk instrumen penilaian kemandirian UKM perlu disesuaikan dengan jenis usaha yang dijalankan. Beberapa bobot dianggap kurang cocok untuk jenis UMKM tertentu.
2. Penyusunan strategi disarankan melibatkan diskusi bersama Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur.
3. Memperbanyak jumlah sampel yang diambil untuk mendapatkan data yang lebih representatif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Sidoarjo, 2016. *Perijinan Sidoarjo Terbitkan Smart Card Permudah Pelayanan*. [Online] Available at: <http://www.humas-protokol.sidoarjokab.go.id/berita-1388-perizinan%20sidoarjo%20terbitkan%20smart%20card%20permudah%20pelayanan.html> [Accessed 15 Juni 2016].
- Bank Indonesia, 2004. *Kajian Identifikasi Indikator Sukser Klaster*. Jakarta: Departemen Pengembangan UMKM.
- Bank Indonesia, 2009. *Outlook Ekonomi Indonesia 2009-2014*. Jakarta: Bank Indonesia.
- Bareksa, 2016. *Tujuh Investor Komponen Otomotif China Akan Serbu Indonesia dan Investasi Rp336M*. [Online] Available at: <http://www.bareksa.com/id/text/2016/03/18/tujuh-investor-komponen-otomotif-china-akan-serbu-indonesia-dan-investasi-rp336m/12940/news> [Accessed 16 Juni 2016].
- BBC Indonesia, 2014. *Kenaikan suku bunga acuan hambat UKM*. [Online] Available at: [http://www.bbc.com/indonesia/berita\\_indonesia/2014/11/141119\\_bi\\_rate\\_nai\\_k](http://www.bbc.com/indonesia/berita_indonesia/2014/11/141119_bi_rate_nai_k) [Accessed 13 Juni 2016].
- BBC Indonesia, 2015. *Nilai tukar rupiah tembus Rp14 ribu, pemerintah didorong siapkan rencana darurat*. [Online] Available at: [http://www.bbc.com/indonesia/berita\\_indonesia/2015/08/150824\\_indonesia\\_rupiah\\_anjlok](http://www.bbc.com/indonesia/berita_indonesia/2015/08/150824_indonesia_rupiah_anjlok) [Accessed 15 Juni 2016].
- Boediono, 2006. *Ekonomi Makro*. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Timur, 2015. *Rencana Strategis Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Provinsi Jawa Timur Tahun 2014-2019*. Jawa Timur.
- Direktoral Jendral Bea dan Cukai Kementerian Keuangan, 2015. *Bea Cukai Dorong UKM Go Internasional*. [Online] Available at:

<http://www.beacukai.go.id/berita/bea-cukai-dorong-ukm-go-internasional.html> [Accessed 15 Juni 2016].

Indonesia, D.P.R., n.d. *Menuju ASEAN Economic Community 2015*. [Online].

Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2014. *Pemerintah Tetapkan Sasaran Inflasi Tahun 2016, 2017 dan 2018*. [Online] Available at: <http://www.kemenkeu.go.id/Berita/pemerintah-tetapkan-sasaran-inflasi-tahun-2016-2017-dan-2018> [Accessed 14 Juni 2016].

Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia, 2016. *Bantu UKM Eskpor, Pemerintah Siapkan Berbagai Fasilitas*. [Online] Available at: <http://www.ekon.go.id/berita/view/bantu-ukm-eskpor-pemerintah.2391.html#.V2FoStJ97IU> [Accessed 15 Juni 2016].

Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2014. *Profil Industri Baja*.

Kompas, 2014. *Menkeu: Kompetisi Politik Ketat Penyebab Rupiah Melemah*. [Online] Available at: <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2014/06/27/0901209/Menkeu.Kompetisi.Politik.Ketat.Penyebab.Rupiah.Melemah> [Accessed 15 Juni 2016].

Nayatani, Y. et al., 1994. *The Seven New QC Tools: Practical Applications for Managers*. Tokyo: 3A Corporation.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2009. *Business Model Generation*. Amsterdam: Self Published.

Otoritas Jasa Keuangan, 2016. *Informasi Umum Lembaga Keuangan Mikro*. [Online] Available at: <http://www.ojk.go.id/id/kanal/iknb/Pages/LembagaKeuangan-Micro.aspx> [Accessed 13 Juni 2016].

Pemerintah Kabupaten Sidoarjo, 2015. *Alur Penerapan ISO BPPT Sidoarjo*. [Online] Available at: [http://www.perijinan.sidoarjokab.go.id/web/?page\\_id=673](http://www.perijinan.sidoarjokab.go.id/web/?page_id=673) [Accessed 15 Juni 2016].

Sukirno, S., 2004. *Makro Ekonomi: Teori Pengantar*. Jakarta: Raja Grafindo.

Suseno & Astiyah, 2009. *Inflasi*. Jakarta: Pusat Pendidikan dan Studi Kebanksentralan (PPSK) Bank Indonesia.

- The World Bank, 2015. *Laporan Triwulanan Perekonomian Indonesia, Juli 2015: Maju Perlahan.* [Online] Available at: <http://www.worldbank.org/in/news/feature/2015/07/08/indonesia-economic-quarterly-july-2015> [Accessed 08 Juli 2016].
- Tim Nasional Percepatan Penanggulangan Kemiskinan, 2014. *Program Kredit Usaha Rakyat (KUR).* [Online] Available at: <http://www.tnp2k.go.id/id/tanya-jawab/klaster-iii/progam-kredit-usaha-rakyat-kur/> [Accessed 13 Juni 2016].
- Trading Economics, 2016. *Indonesia - Competitiveness Index.* [Online] Available at: <http://id.tradingeconomics.com/indonesia/competitiveness-index> [Accessed 14 Juni 2016].
- Trading Economics, 2016. *Indonesia - Mata Uang.* [Online] Available at: <http://id.tradingeconomics.com/indonesia/currency> [Accessed 14 Juni 2016].
- Trading Economics, 2016. *Indonesia - Suku Bunga.* [Online] Available at: <http://id.tradingeconomics.com/indonesia/interest-rate> [Accessed 14 Juni 2016].
- Trading Economics, 2016. *Indonesia - Tingkat Inflasi.* [Online] Available at: <http://id.tradingeconomics.com/indonesia/inflation-cpi> [Accessed 13 Juni 2016].

## BIOGRAFI PENULIS



Penulis dengan nama panjang Rahma Nurul A'Lima merupakan mahasiswi aktif jurusan Teknik Industri ITS sejak tahun 2012 hingga tahun 2016. Penulis merupakan anak terakhir dari keluarga dengan latar belakang akademisi.

Penulis memiliki ketertarikan dalam bidang manufaktur terutama pada *Computer Integrated Manufacturing* (CIM), *Six Sigma*, *Lean Manufacturing*, dan manajemen kualitas. Berdasarkan ketertarikan tersebut, dalam masa studinya, penulis aktif menjadi asisten Laboratorium Sistem Manufaktur selama tiga semester. Kegiatan yang dikerjakan selama menjadi asisten berkaitan dengan pendampingan praktikum, responsi, dan tutorial mata kuliah. Dalam masa jabatannya, penulis di amanahi sebagai koordinator mata kuliah Proses Manufaktur serta sebagai *trainer* pelatihan AutoCAD dan *Quality Improvement Engineering Training* (QIET). Selain itu, penulis juga memiliki ketertarikan pada manajemen strategi, manajemen keuangan, dan studi kelayakan usaha.

Selain kegiatan asistensi, penulis juga aktif dalam salah satu kegiatan pengabdian masyarakat yang diselenggarakan oleh tim dosen Laboratorium Sistem Manufaktur. Kegiatan tersebut meliputi pendampingan untuk peningkatan kompetensi bisnis dan manajemen kualitas di Desa Ngancar, Kediri. Komitmen penulis pada Tri Dharma Perguruan Tinggi juga diwujudkan dengan disusunnya Tugas Akhir ini.

Penulis dapat dihubungi melalui email [rahmanurulalima@gmail.com](mailto:rahmanurulalima@gmail.com) untuk mendapatkan informasi lebih lanjut.