

# STRATEGI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN DAN PEMBINAAN IKM KONVEKSI SEBAGAI SALAH SATU INDUSTRI KECIL MENENGAH DI INDONESIA

**Kirana Rukmayuninda Ririh, ST; Dewanti Anggrahini, ST; dan Amalia, ST**

Program Studi Teknik dan Manajemen Industri, Institut Teknologi Bandung

Email : kirana.yuninda@gmail.com

## Abstrak

Melihat kondisi yang terjadi setelah runtuhnya kondisi perekonomian Indonesia akibat krisis 1998, pemerintah mulai melirik industri kecil dan menengah (IKM) karena terbukti lebih tahan terhadap krisis ekonomi. Buktinya saat pertumbuhan industri secara keseluruhan terjun bebas dari 5,90% (2005) menjadi 5% (2006), pertumbuhan IKM justru meningkat dari 3,48% (2005) menjadi 4,6% (2006).

Namun demikian IKM yang dipercaya sebagai andalan kekuatan ekonomi bangsa, masih banyak menghadapi masalah. Salah satu contohnya IKM "Dedi Konveksi" di Bandung. Dalam penelitian ini, identifikasi masalah dilakukan dengan menggunakan metode "three level characteristics of manufacture". Kemudian dilakukan analisis SWOT sebagai dasar penentuan strategi korporasi. Strategi bisnis yang diusulkan menjadi acuan untuk menyusun strategi teknologi. Dari strategi-strategi yang telah tersusun (strategi korporasi, strategi bisnis dan strategi teknologi) diperlukan adanya suatu kebijakan. Kebijakan tersebut digunakan sebagai arahan untuk dapat mengembangkan dan membina industri kecil modern. Kebijakan pengembangan dan pembinaan IKM konveksi ini menggunakan 4 perspektif yaitu finansial, customer, proses bisnis internal, dan pertumbuhan-pembelajaran. Unsur dalam kebijakan tersebut melibatkan seluruh stakeholder dalam IKM.

**Kata kunci :** Manajemen, Industri Kecil Modern, Strategi Bisnis, Strategi Korporasi, Strategi Teknologi.

## Abstract

*Review to the conditions that occurred after the collapse of Indonesia's economy from the crisis of 1998, the government will begin to consider small and medium enterprises (SME) because it has proved to be more resilient to the economic crisis. This could be figured out when the overall industrial growth just plummeted from 5.90% (2005) to 5% (2006), and the growth of SMEs had increased from 3.48% (2005) to 4.6% (2006).*

*Eventhough SMEs are believed as centre of the nation's economic strength, those still faces many problems. One example IKM "Dedi Konveksi" in Bandung. In this study, identification of problems is done by using the three-level characteristics of manufacture. This identification will determine a SWOT analysis as a basis for determining corporate strategy. Business strategy is proposed as the benchmark for technology strategy. Those strategies that have been organized (corporate strategy, business strategy and technology strategy) required the existence of policies. The policies aimed as guidance to develop and foster a modern small industries. Strategy for development and promotion policies of SMEs convection implemented through four perspectives; namely financial, customer, internal business processes, and human resource growth-learning. Element in this policy strategy involves all stakeholders in the SMEs.*

**Keywords :** Management, SMEs, Bussiness Strategy, Corporate Strategy, Technology Strategy.

## PENDAHULUAN

Setelah krisis ekonomi tahun 1998, pemerintah mulai melirik industri kecil dan menengah (IKM) karena terbukti lebih stabil terhadap guncangan ekonomi. Dari segi kuantitas, 99,97% total usaha di Indonesia ternyata merupakan sektor ekonomi rakyat. Sektor ini menjadi sangat strategis karena mampu menyerap 99,5% tenaga kerja Indonesia. IKM kembali dapat menjadi andalan pemerintah ketika hampir terjadi krisis ekonomi kedua, yaitu saat pemerintah menaikkan harga bahan bakar minyak (BBM)

lebih dari 100% pada akhir tahun 2005. Pada tahun 2006, hampir semua industri di tanah air jatuh. Bahkan, pertumbuhan industri secara keseluruhan terjun bebas dari 5,90% pada 2005 menjadi 5% pada 2006. Namun situasi yang berbeda terlihat dari pertumbuhan IKM justru meningkat dari 3,48% pada 2005 menjadi 4,6% pada 2006.

Permasalahan yang terjadi pada industri kecil ini salah satunya dialami oleh IKM Dedi Konveksi Bandung. Jumlah pesanan yang diterima dalam jumlah yang cukup besar karena

memiliki keunggulan dalam hal *cutting*. Ada kalanya industri ini menerima tawaran pesanan dalam jumlah yang lebih besar dari yang sudah pernah dikerjakan, namun dikarenakan beberapa keterbatasan maka industri tersebut belum mengembangkan lagi skala usahanya. Keterbatasan itu merupakan permasalahan yang dialami IKM ini. Permasalahan lain yang terjadi diantaranya adalah mesin yang masih relatif sedikit baik jenis dan jumlahnya, modal untuk mengembangkan usaha yang sulit untuk diperoleh, dan keterbatasan jumlah tenaga kerja yang dianggap terampil. Dengan keterbatasan-keterbatasan tersebut, industri konveksi ini khususnya, dan industri konveksi serupa perlu mendapatkan perhatian dari pemerintah.

Dengan menggunakan metode *Three Level Characteristics of Manufacture*, masalah dalam IKM Konveksi dapat teridentifikasi mulai dari *process level*, *operational level*, hingga *strategic level*. Pada *process level* meliputi input (material, pekerja, teknologi, dan keuangan), proses, dan output (produk, pendapatan, profit, dan polusi). Sedangkan pada *operational level* terdapat *planning* (aliran material, penjadwalan, dan perawatan mesin), *marketing* (harga, promosi, dan *post-sales*), lingkungan, *accounting* (*unit cost*, *life cycle cost*), *human resource* (struktur organisasi, *work force*, pelatihan), dan *legal* (*product liability & occupational health safety*). Di tingkat *strategic level* terdapat teknologi baru, R&D, pasar baru, kerjasama, *finance*, dan sosial/politik. Dari metode tersebut kemudian diuraikan kedalam matriks SWOT dan sekaligus strategi korporasinya sebagai mana berikut :

		Internal	
		Strength	Weakness
		1. <i>Cutting</i> baik 2. Harga median 3. Biaya tenaga kerja murah 4. Hubungan antar karyawan baik 5. Tidak ada biaya inventori 6. Kendali mutu produk baik 7. <i>Maintenance cost</i> rendah 8. Citra usaha baik 9. Memiliki konsumen tetap	1. Modal terbatas 2. Belum ada sistem manajemen dan organisasi 3. Akses pasar terbatas 4. Mesin dan peralatan terbatas 5. Tata letak lantai produksi tidak tertata 6. Perhitungan beban kerja karyawan tidak ada 7. Penjadwalan kerja tidak tersedia 8. Keterbatasan keterampilan karyawan 9. Legalitas usaha dan produk belum ada
Eksternal	<b>Opportunity</b> 1. Media promosi berkembang 2. Kebutuhan pakaian (terutama seragam sekolah) bertambah 3. Menyediakan lapangan kerja bagi masyarakat lingkungan sekitar 4. Perluasan pasar ke luar wilayah Bandung 5. Program pemerintah mendukung industri kecil	<b>Strategi SO:</b> 1. Melakukan perluasan pasar dengan menawarkan harga medium dan citra usaha yang baik (O4, S1, S6, S2, S8) 2. Mendapatkan program dukungan dari pemerintah atas citra usaha yang baik (O5, S8) 3. Mempekerjakan masyarakat sekitar dengan biaya tenaga kerja yang murah (S3, S4, O3)	<b>Strategi WO:</b> 1. Memanfaatkan media promosi yang berkembang untuk mengembangkan akses pasar (O1, W3) 2. Meningkatkan kapasitas produksi untuk memenuhi kebutuhan pakaian yang terus bertambah (W4, O2) 3. Mendaftarkan status hukum badan usaha dan produk untuk mendapatkan bantuan modal dari pemerintah (W9, W1, O5)
	<b>Threats</b> 1. Persaingan industri konveksi cukup ketat 2. Keterampilan pekerja di bidang konveksi yang terus berkembang 3. Sulit mendapatkan bantuan modal 4. Perkembangan teknologi konveksi yang cepat 5. Perdagangan bebas	<b>Strategi ST:</b> 1. Mampu bersaing dengan menonjolkan kualitas produk yang baik dan harga yang terjangkau (S1, S6, S2, S8, T1, T5) 2. Mengembangkan citra usaha yang baik untuk bisa mendapatkan bantuan modal pengembangan usaha (S1, S6, S8, T3)	<b>Strategi WT:</b> 1. Mengadakan program pengembangan keterampilan karyawan sehingga dapat bersaing dengan usaha konveksi yang lain (W8, T1, T2) 2. Mengembangkan akses pasar agar dapat memasuki perdagangan bebas (W3, T5) 3. Melakukan <i>benchmarking</i> dengan perusahaan konveksi yang lebih sukses dan berkembang, baik dalam sisi teknologi, sistem produksi dan pekerja untuk meningkatkan daya saing perusahaan (W4, W5, W8, T1, T4, T5)

**Gambar 1** Matrks Alternatif Strategi IKM Konveksi

Berdasarkan hasil analisa SWOT yang telah disusun, dirumuskan beberapa strategi korporasi untuk IKM Dedi Konveksi yaitu :

- Melakukan *benchmarking* dengan perusahaan konveksi yang lebih sukses dan berkembang, baik dalam sisi teknologi, sistem produksi dan pekerja untuk meningkatkan daya saing perusahaan.
- Meningkatkan kapasitas produksi untuk memenuhi kebutuhan pakaian yang terus bertambah.
- Melakukan perluasan pasar dengan menawarkan harga medium dan citra usaha yang baik.
- Rumusan strategi korporasi yang telah disusun kemudian didefinisikan ke dalam strategi bisnis, strategi bersaing, strategi produk dan strategi teknologi yang sesuai untuk IKM Dedi Konveksi ini. Strategi-strategi tersebut disusun dalam upaya melakukan perbaikan dan pengembangan bisnis IKM ini sehingga diharapkan dapat bertahan dalam persaingan global yang semakin pesat. Strategi bisnis adalah strategi yang digunakan perusahaan untuk menentukan sasaran yang akan dituju dengan melihat kemampuan perusahaan. Strategi teknologi merupakan strategi yang menjadi pilihan perusahaan dalam meningkatkan

kapabilitas teknologi untuk mencapai keunggulan bersaing.

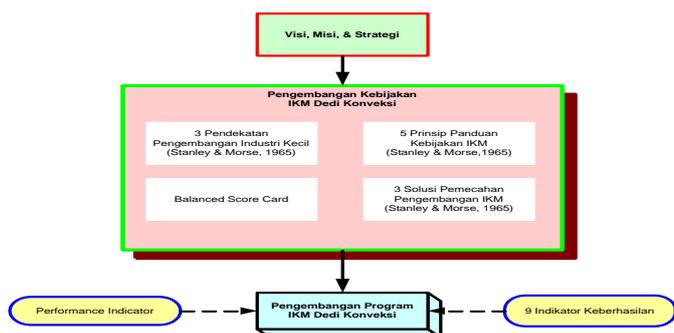
Berdasarkan strategi korporasi diatas, maka dilakukan analisis strategi bisnis yang dilakukan akan berfokus pada *low cost strategy* yaitu strategi memenangkan persaingan bisnis dengan memanfaatkan harga yang paling rendah. Pertimbangan ini dipilih karena IKM Dedi Konveksi masih memiliki kesempatan untuk mengisi celah pasar kebutuhan konveksi yang belum tercukupi kebutuhannya. Selama ini IKM Dedi Konveksi belum mampu menguasai pasar luas karena belum maksimal dalam penjualan dan proses produksi yang masih minim serta tidak efisien.



Gambar 2. Strategi Bisnis Porter IKM Dedi Konveksi

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**1. Framework Rumusan Kebijakan**



Gambar 2 Framework Rumusan Kebijakan Pengembangan dan Pembinaan IKM

Pendekatan-pendekatan yang digunakan untuk menyusun kebijakan pengembangan perusahaan adalah Tiga pendekatan pengembangan industry kecil, Tiga solusi pemecahan pengembangan IKM, dan Lima prinsip panduan kebijakan IKM (Stanley&Morse,1965 dalam Wiratmadja, 2011).

Visi, misi, dan strategi teknologi juga digunakan sebagai acuan dalam menyusun kebijakan pengembangan IKM Dedi Konveksi. Visi IKM ini adalah menjadi salah satu industri konveksi terbaik, terdepan dan terpercaya dalam bidang produksi pakaian jadi di tingkat kotamadya Bandung serta turut serta dalam pengadaan pakaian di sekolah-sekolah, institusi maupun partai politik yang menjalin kerjasama.

Misi yang dijalankan IKM Dedi Konveksi dalam rangka pencapaian visi tersebut adalah:

1. Memberikan kepuasan kepada pelanggan secara maksimal dengan memproduksi pakaian jadi bermutu tinggi dan harga yang kompetitif secara konsisten sesuai dengan harapan pelanggan.
2. Membangun hubungan kerjasama dagang yang baik dengan pelanggan, toko dan pabrik pemasok bahan baku sehingga tidak terjadi keterlambatan produksi akibat kekurangan material.

**PERUMUSAN STRATEGI TEKNOLOGI**

**A. Matriks Portfolio A.D LITTLE**

A.D. Little (1981 dalam Kaplan & Norton, 1992;1996) juga membagi kematangan industri menjadi dua, yaitu industri embrionik/pertumbuhan awal dan akhir. Deteminan penentu *leadership* dan *followership* adalah kemampuan teknologi, posisi pasar dan kondisi pasar.



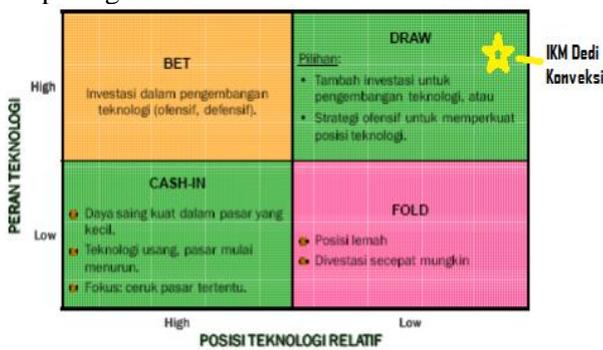
Gambar 2 Matriks Portfolio Little IKM Dedi Konveksi

Berdasarkan Matriks Potfolio A.D. Little, IKM Dedi Konveksi lebih baik melakukan *acquisition* dalam pengadaan mesin-mesin yang ada terutama mesin jahit. Hal ini disebabkan karena dari sisi waktu, teknologi mesin-mesin yang ada di IKM perlu segera diperbaiki agar kualitas produknya menjadi lebih baik serta pengerjaan *job order* mereka relatif stabil sehingga pengadaan mesin-mesin baru tersebut dapat diintegrasikan dengan mesin yang lama sesuai kebutuhan. Karena keterbatasan dana dan tidak dimilikinya kemampuan *internal development* dalam pengadaan teknologi, serta

market share yang relatif lemah, maka *acquisition* merupakan pilihan yang saat ini sangat *feasible* dilakukan oleh IKM Dedi Konveksi.

**B. Matriks Portfolio Pemilihan SETHI**

Sethi (1985 dalam Kaplan & Norton, 1992;1996) menggunakan dimensi yang sedikit berbeda dengan A.D. Little, yaitu posisi teknologi relatif dan peran teknologi. Posisi teknologi relatif perusahaan diukur dari perbandingan kapabilitas teknologi perusahaan terhadap pesaingnya. Peran teknologi merupakan kontribusi teknologi yang dimilikinya terhadap bisnis yang dijalankan. Akan ada empat posisi yang mungkin, yaitu *bet*, *draw*, *cash-in* dan *fold* yang penjelasannya dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



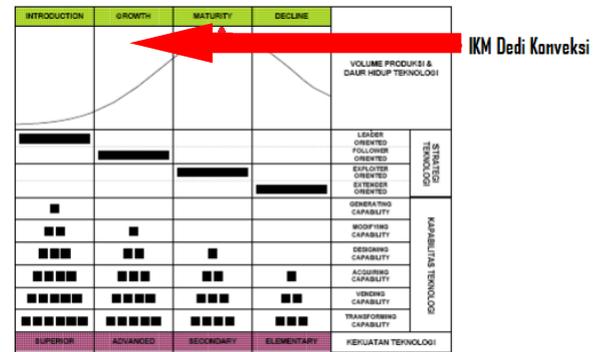
**Gambar 3 Matriks Portfolio Sethi untuk IKM Dedi Konveksi**

Posisi IKM Dedi Konveksi dibandingkan PT FIT-U Garment Industry (perusahaan konveksi yang sudah matang dan mempunyai pasar lokal, nasional dan internasional) berada pada area DRAW. Dimana posisi teknologi relatifnya masih rendah dan peran teknologi dapat dikatakan tinggi. Dengan posisi ini pilihan strategi yang dapat dilakukan IKM Dedi Konveksi adalah menambahkan investasi untuk pengembangan teknologi atau menggunakan strategi ofensif untuk memperkuat posisi teknologi.

**C. Matriks Dussauge, Stuart, Ramanantosa**

Penggunaan *technoware* pada IKM masih cukup rendah, yaitu bahwa kondisi mesin-mesin yang digunakan di IKM baik mesin jahit, mesin bordir, mesin potong, mesin overdeck maupun mesin piping masih tergolong semi otomatis tetapi belum bisa dikategorikan teknologi canggih. Ada beberapa mesin yang bisa menghasilkan produktivitas cukup baik. Pada industri konveksi sendiri sudah terdapat mesin-mesin yang jauh lebih *advanced* dibandingkan mesin yang ada saat ini di IKM. Walaupun kenyataannya sudah

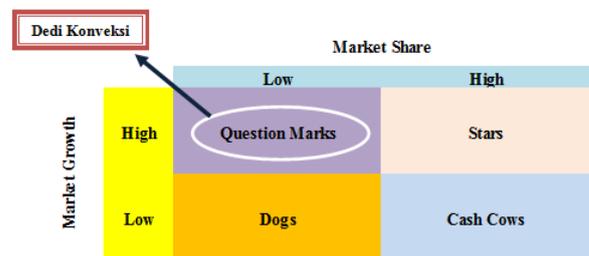
menggunakan perangkat yang semi otomatis, sehingga kapasitas produksinya dapat lebih banyak dibandingkan yang manual. Teknologi konveksinya masih berada pada posisi *growth*, dimana mesin yang digunakan belum mencapai titik optimal dalam mengerjakan kualitas produk.



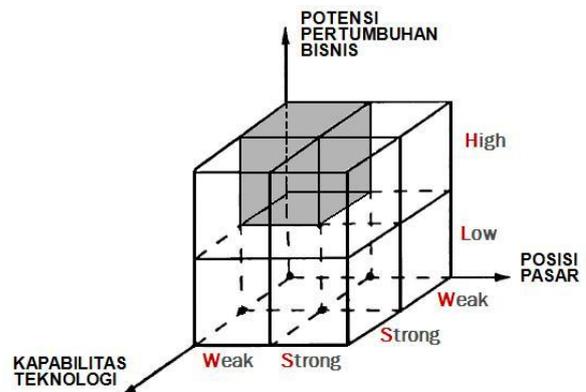
**Gambar 4 Posisi IKM Dedi Konveksi pada Siklus Teknologi**

**D. Matriks Boston Consulting Group**

Berdasarkan model matriks BCG 2 dimensi, IKM Dedi Konveksi menempati posisi *Question Marks*.



**Gambar 5 BCG Matriks 2 Dimensi IKM Dedi Konveksi**



**Gambar 6 Analisis BCG Matrix 3 dimensi untuk IKM Dedi Konveksi**

Hal ini menjelaskan bahwa tingginya permintaan terhadap kebutuhan konveksi mendorong perkembangan pasar konveksi menjadi tinggi tinggi, sedangkan pangsa pasar yang dimiliki Dedi Konveksi saat ini cenderung rendah dibandingkan dengan usaha lain yang sejenis. Pangsa pasar Dedi Konveksi memang masih sempit, tidak seperti perusahaan konveksi yang sudah mapan. Namun dari segi peluang untuk mengembangkan pasar, Dedi Konveksi mempunyai kesempatan untuk mengembangkan pasar ke luar Bandung bahkan hingga ke luar Jawa. Pengembangan pasar mungkin terjadi karena selama ini beberapa order yang diterima Dedi Konveksi berasal dari luar daerah Bandung, jika hal tersebut dikaji lebih lanjut pangsa pasar luar daerah Bandung dapat berkembang pesat.

Strategi teknologi yang sesuai untuk diterapkan pada IKM ini adalah investasi besar dalam teknologi dan posisi pasar karena pasarnya potensial, atau tinggalkan bisnis jika resiko investasi sangat besar.

#### PERUMUSAN STRATEGI PENGEMBANGAN TEKNOLOGI

Strategi pengembangan teknologi adalah strategi yang diadaptasi oleh suatu organisasi untuk menghadapi perubahan teknologi (Saktyaji *et al.*,2010). Berdasarkan kebutuhan dan kapabilitas pengadaan teknologi, maka sebaiknya IKM Dedi Konveksi melakukan investasi besar pada empat komponen teknologi yang didefinisikan ke dalam *technoware*, *humanware*, *infoware*, dan *orgaware*. Investasi tersebut dilakukan dalam rangka mencapai pasar yang lebih luas.

##### A. *Technoware*

Merupakan *object-embodied* fasilitas fisik termasuk segala sesuatu; yaitu peralatan, mesin, kendaraan, struktur dan sebagainya. *Technoware* menunjang tenaga manusia dan prosese kontrol untuk transformasi operasi. Dalam kegiatan bisnis, *Technoware* mengalami perubahan perubahan periodik antara yang tua dan yang baru. Pada komponen ini, teknologi terkandung pada mesin dan peralatan produksi yang dipakai dalam kehidupan.

**Tabel 2 Identifikasi *technoware* pada IKM Dedi Konveksi**

<p><b>Mesin Jahit</b> (5 buah) Fungsi : untuk menjahit pakaian baik pinggiran kaos, pasang saku, kerah kemeja.</p>	
<p><b>Mesin Bordir</b> (3 buah) Fungsi: untuk menjahit sambungan antar bahan.</p>	
<p><b>Mesin Overdeck</b> (1 buah) Fungsi: untuk menjahit tambahan pinggiran pakaian.</p>	
<p><b>Mesin Potong</b> (1 buah) Fungsi: untuk memotong kain dengan cepat dan rapi dalam jumlah cukup banyak.</p>	
<p><b>Mesin Piping</b> (2 buah) Fungsi: menjaga kerapihan dan kecepatan pemasangan di-bandingkan dijahit secara manual.</p>	

Dalam perbaikan *technoware* pada IKM ini dapat dilakukan dengan pembelian mesin-mesin baru yang memiliki tingkat kecanggihan lebih tinggi dibandingkan sebelumnya dan melakukan *maintenance* pada mesin-mesin lama yang ada.

### **B. Humanware**

Merupakan *personembodied* dari kemampuan manusia seperti halnya ketrampilan, keahlian, dan kreatifitas. Humanware berubah melalui proses pembelajaran dari hal-hal baru. Biasanya tingkat kemajuan humanware mengindikasikan peningkatan kompetensi individu.

Berdasarkan studi lapangan dan mengamati proses pembuatan produk pada IKM Dedi Konveksi ini, dapat diidentifikasi kemampuan seluruh pekerja yang ada pada IKM meliputi:

- Pengoperasian mesin jahit, potong, bordir, *overdeck*, dan *piping*.
- Pembuatan pola yang presisi.
- Pengukuran dan pemotongan kain.
- Penyablonan kain.
- Inspeksi kualitas terhadap pakaian yang sudah jadi.
- Pembungkusan produk/*packing*.
- Distribusi produk jadi.

IKM ini perlu mengadakan program pelatihan (baik secara formal melalui kursus atau pelatihan keluar, ataupun secara tidak formal seperti edukasi dari rekan yang sudah lebih senior di bidang konveksi di IKM tersebut).

### **C. Infoware**

Merupakan *record embodied documented knowledge* yang mengacu pada fakta dan formula, parameter desain; contohnya spesifikasi, manual, teori dan sebagainya. Infoware berubah melalui proses kumulatif dari akuisisi pengetahuan. Infoware dapat mempercepat pembelajaran dan penghematan waktu dan sumberdaya. Sederhananya, peningkatan Infoware mencerminkan tingkat utilitas dari pengetahuan terkini yang dapat dimanfaatkan untuk berbagai usaha. Utilitas itu sendiri tergantung pada sifat dan tipe ilmu pengetahuan (relevansi, batasan waktu, ketersediaan data dan fakta), kemampuan mencerna pengetahuan yang tersimpan, pengembangan jaringan untuk pembaharuan dan sebagainya.

IKM Dedi Konveksi sendiri belum memiliki *infoware* yang baik. Tidak ada pencatatan data secara khusus dan rapi. Dari segi

operasional lantai produksi, tidak ada panduan operasional standar :

- Pengadaan material dilakukan sendiri oleh *owner*, dan tidak ada catatan inventori material.
- Perkiraan biaya masih dilakukan secara sederhana.
- Belum maksimal dalam melakukan pemasaran melalui media elektronik (internet).
- Sudah memiliki pola-pola pakaian tertentu, namun tidak didokumentasikan dengan baik.
- Harga yang ditetapkan oleh IKM Dedi Konveksi ini tergolong medium, kekuatan dari produk konveksi perusahaan ini adalah pada kualitas *cutting* yang baik. Harga yang ditetapkan tergantung jumlah pesanan. Penetapan harga dilakukan oleh *owner*.
- *Work order* tergantung jumlah pesanan, oleh sebab itu jam kerja pekerja juga tidak menentu. Sering dilakukan *overtime* saat jumlah order meningkat, dan jika order sedang menurun maka pekerja akan diliburkan.
- Tidak mempunyai catatan data teknis dan instruksi produksi langsung dari *owner* disesuaikan dengan spesifikasi produk yang akan dibuat.

Dalam 1 hari rata-rata IKM ini menghasilkan 100 potong pakaian, namun selama ini belum ada pencatatan khusus untuk pencapaian produksi per hari.

Diperlukan perbaikan sistem pendokumentasian segala aset dan kegiatan yang dilakukan oleh IKM Dedi Konveksi. Pencatatan tersebut meliputi keberadaan aset, baik berupa kendaraan dan mesin, desain dan kuantitas order yang masuk, estimasi harga dan perhitungan harga untuk produk yang dijual, harga material dan vendor hingga aliran keuangan yang keluar dan masuk pada IKM.

### **D. Orgaware**

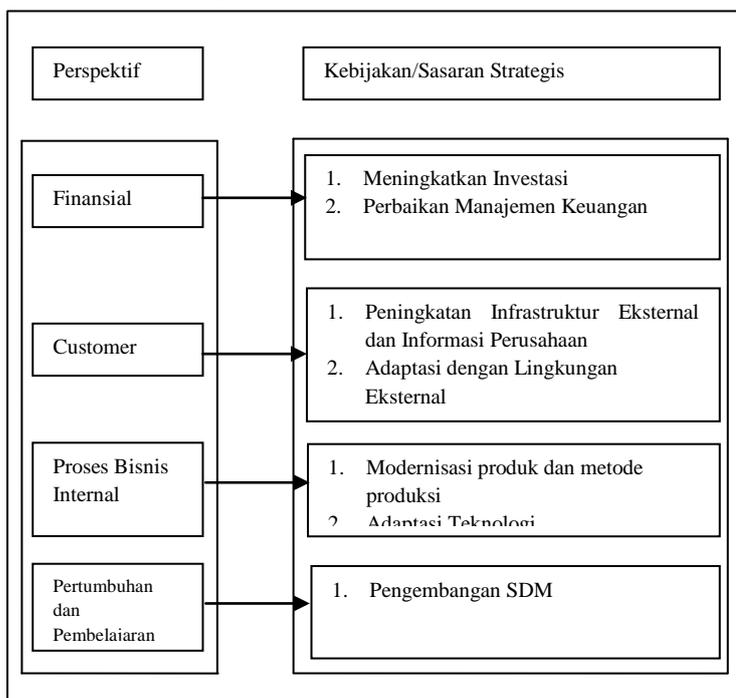
Merupakan *institution-embodied* yang merupakan kerangka organisasi yang diwujudkan dalam hal, metode, teknik, jaringan organisasi, dan manajemen praktis. Orgaware biasanya digunakan untuk koordinasi aktifitas dan penggunaan sumberdaya untuk mencapai sesuatu yang diinginkan. Komponen Orgaware berubah melalui proses praktek dan keterlibatan dalam manajemen. Tingkat kemajuan Orgaware menunjukkan peningkatan nilai tambah, kemajuan penggunaan teknik manajemen baru, metode dan keterkaitannya dengan persaingan pasar serta rasa percaya diri dalam perusahaan.

Tidak ada divisi-divisi khusus dalam manajemen perusahaan ini. Semua kegiatan hampir terpusat pada *owner* (dari mulai pencarian order hingga distribusi), hanya kegiatan produksi konveksinya menggunakan tenaga kerja. Tenaga kerja yang berjumlah 6 orang tersebut dididik dan belajar secara otodidak. Koordinasi pekerja langsung dilakukan oleh *owner*. Hubungan antar individu dalam IKM Dedi Konveksi ini masih berdasarkan kekeluargaan, hal ini bisa menjadi kelebihan sekaligus bumerang bagi IKM Dedi Konveksi. Kelebihannya, IKM Dedi Konveksi tidak perlu khawatir akan loyalitas pekerjanya karena sebagian besar pekerjanya adalah keluarga sendiri, namun disisi lain dalam IKM Dedi Konveksi ini sulit untuk menerapkan komunikasi profesional.

Perbaikan untuk sistem *orgaware* dapat dilakukan dengan menyusun struktur organisasi dan menempatkan orang-orang yang tepat pada masing-masing jabatan.

### PERUMUSAN SASARAN STRATEGIS

Dalam perumusan kebijakan ini, kelompok kami menyusun berdasarkan strategi teknologi dengan menyesuaikan gabungan pendekatan dari Stanley & Morse (1965). Selain itu, perumusan kebijakan industri yang diusulkan bagi IKM Dedi Konveksi ini pun didasari dengan 4 perpektif yaitu finansial, konsumen, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran (Wiraatmadja, 2011):



**Gambar 2 Skema Perumusan Sasaran Strategis**

### A. Finansial

Dari segi *peningkatan investasi*, dilakukan pengajuan modal pinjaman pada Bank atau ikut serta dalam program pemerintah untuk Pengembangan Industri Kecil Menengah. Peningkatan investasi dilakukan berdasarkan strategi teknologi yang dimiliki IKM Dedi Konveksi yaitu menambah jumlah mesin dengan kapasitas dan kualitas hasil yang lebih baik. Usaha lain yang juga dapat dilakukan adalah dengan membuka diri untuk peluang investasi bagi pihak-pihak yang tertarik dengan usaha dan potensi yang dimiliki oleh IKM Dedi Konveksi, dengan melalui prosedur yang semestinya. Dari segi *perbaikan manajemen keuangan* (berdasarkan model pendekatan pengembangan IKM Stanley & Morse, 1965), dilakukan selektivitas yaitu pengaturan dalam pemanfaatan keuntungan atau arus kas yang masuk. Hal ini dilakukan mengingat kendala yang dihadapi oleh IKM Dedi Konveksi adalah bahwa tidak ada standar yang tetap dalam menentukan harga jual. Variabel yang menjadi tolok ukur bisa jadi tidak berbeda antara satu order dengan order lainnya, namun persentasenya yang berubah-ubah, sehingga range keuntungan yang ditetapkan menjadi tidak tetap sehingga sukar untuk kemudian dibuat perkiraan laporan keuangan saat akan mengajukan kredit atau pinjaman.

#### • Meningkatkan investasi

Kebijakan ini dirumuskan berdasarkan strategi teknologi yaitu peningkatan teknologi. Guna peningkatan teknologi, diperlukan modal untuk membeli mesin-mesin dengan kapasitas dan kualitas yang lebih baik dimana hal tersebut sudah barang tentu memerlukan modal. Juga diperlukan modal untuk melakukan pelatihan dalam rangka peningkatan kualitas pegawai, baik yang bersifat internal maupun eksternal diluar perusahaan. Mengingat modal yang selama ini digunakan oleh IKM Dedi Konveksi merupakan modal pribadi yang diperlukan untuk operasional sehari-hari, maka diperlukan sumber dana baru. Dengan pencitraan yang baik yang selama ini dimiliki oleh IKM Dedi Konveksi, pengajuan modal pinjaman pada Bank atau ikut serta dalam program pemerintah untuk Pengembangan Industri Kecil Menengah, menjadi hal yang *feasible* untuk dilakukan. Usaha lain yang juga dapat dilakukan adalah dengan membuka diri untuk peluang investasi bagi pihak-pihak yang tertarik dengan usaha dan potensi yang dimiliki oleh IKM Dedi Konveksi, tentu saja dengan melalui prosedur yang semestinya.

- **Perbaikan manajemen keuangan**

Kebijakan ini berkenaan dengan analisa yang dilakukan pada tugas sebelumnya (*three level of manufacturing system*) yaitu masalah pada *accounting*. Salah satu kendala yang dihadapi oleh IKM Dedi Konveksi adalah bahwa tidak ada standar yang tetap dalam menentukan harga jual. Variabel yang menjadi tolok ukur bisa jadi tidak berbeda antara satu order dengan order lainnya, namun persentasenya yang berubah-ubah, sehingga range keuntungan yang ditetapkan menjadi tidak tetap sehingga sukar untuk kemudian dibuat perkiraan laporan keuangan saat akan mengajukan kredit atau pinjaman.

Dalam salah satu pendekatan pengembangan industri kecil yang diajukan oleh Stanley & Morse yaitu selektivitas, pengaturan dalam pemanfaatan keuntungan atau arus kas yang masuk menjadi sangat krusial, terlebih untuk keberlangsungan perusahaan dan peningkatan modal usaha. Haruslah jelas tujuan yang akan dicapai dan bagaimana untuk mencapainya. Dalam hal ini, IKM Dedi Konveksi dapat berfokus pada peningkatan kualitas dan kuantitas mesin serta persiapan bagi SDM yang akan mengoperasikan mesin-mesin tersebut.

## **B. Konsumen (Customer)**

Dalam hal *peningkatan infrastruktur eksternal dan informasi perusahaan* yang dirumuskan berdasarkan strategi teknologi peningkatan pasar, IKM Dedi Konveksi melakukan pemasangan iklan pada yellow pages dan surat kabar, mengingat promosi yang selama ini dilakukan hanyalah dari mulut ke mulut. Media internet pernah dijajaki sebagai media promosi, namun tidak berkesinambungan dengan penyebab kurangnya akses internet di daerah tempat IKM Dedi Konveksi berada, sehingga respon menjadi lambat.

Dalam hal *adaptasi dengan lingkungan eksternal*, IKM Dedi Konveksi melakukan diversifikasi produk *new-line activities* yaitu dengan mengembangkan produk, metoda, dan kegiatan baru. Tujuannya adalah untuk bertahan dalam menghadapi persaingan yang semakin tajam di depan.

- **Peningkatan infrastruktur eksternal dan informasi perusahaan**

Kebijakan ini dirumuskan berdasarkan strategi teknologi yaitu peningkatan pasar. Berdasarkan hasil analisa yang tertera di matriks SWOT, salah satu kelemahan dari IKM Dedi Konveksi adalah akses pasar yang terbatas,

berkaitan dengan media promosi yang selama ini dijalani, yaitu hanya berdasarkan promosi mulut ke mulut, belum memanfaatkan media promosi lainnya. Media internet pernah dijajaki sebagai media promosi, namun tidak berkesinambungan dengan penyebab kurangnya akses internet di daerah tempat IKM Dedi Konveksi berada, sehingga respon menjadi lambat. Media promosi lain adalah dengan melakukan pemasangan iklan pada yellow pages dan surat kabar, mengingat pangsa pasar yang ingin direngkuh salah satunya adalah pasar seputar daerah kota Bandung.

- **Adaptasi lingkungan eksternal**

Yang dimaksud dengan adaptasi dengan lingkungan eksternal adalah dengan mengembangkan produk, metoda, dan kegiatan baru (Yurniwati, 2001). Ini disebut juga dengan diversifikasi produk dengan *new line activities*. Dengan memperhatikan pesanan yang pernah masuk pada IKM Dedi Konveksi, beberapa kali pesanan ditolak dengan kendala tidak ada mesin yang cukup memadai untuk mengerjakan pesanan tersebut. Dalam hal tersebut, adalah penting bagi IKM Dedi Konveksi untuk melakukan adaptasi dengan lingkungan eksternal yaitu sesuai dengan Solusi Pendekatan IKM (Stanley & Morse, 1965). Tujuannya adalah untuk bertahan dalam menghadapi persaingan yang semakin tajam di depan.

## **C. Proses Bisnis Internal**

Dilakukan dua kebijakan yaitu modernisasi produk dan metode produksi; serta adaptasi teknologi. Usaha modernisasi produk dan metode produksi dilakukan dengan dilakukan seiring dengan usaha penetrasi pasar yang dilakukan IKM Dedi Konveksi. Peningkatan teknologi menjadi harga yang memang harus dibayar guna keberlangsungan perusahaan, yaitu dengan variasi produk dan metode produksi yang lebih lean, dengan tujuan efektifitas dan efisiensi kerja IKM Dedi Konveksi.

- **Modernisasi produk dan metode produksi**

Kebijakan ini berhubungan langsung dengan penerapan dari seluruh strategi teknologi. Dalam mendukung penetrasi pasar, dan peningkatan teknologi perusahaan juga harus meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan dan memperbaiki metode pengerjaan sebelumnya (Ramelan, 2007). Sebagaimana yang telah disebutkan diatas, bahwa peningkatan teknologi menjadi harga yang memang harus dibayar guna keberlangsungan perusahaan, yaitu dengan variasi

produk dan metode produksi yang lebih lean, dengan tujuan efektifitas dan efisiensi kerja IKM Dedi Konveksi.

- **Adaptasi teknologi**

Kebijakan ini bersumber dari panduan kebijakan IKM dari Stanley & Morse, yaitu perbaikan adaptasi teknologi agar sesuai dengan kondisi sekarang dan mampu menjawab tantangan persaingan dan pasar (Ramelan, 2007). Perusahaan yang dapat beradaptasi dan mengikuti selera pasar-lah yang kemudian dapat bertahan dalam persaingan. Namun untuk mampu mengikuti selera pasar, seringkali diperlukan sarana penunjang yang memakan biaya, bukan hanya ide kreatif.

Sesuai dengan strategi korporasi IKM Dedi Konveksi tentang *benchmarking* teknologi canggih, teknologi yang dimiliki sekarang masih bisa digunakan untuk kegiatan produksi. Namun seiring dengan pesatnya perkembangan teknologi konveksi dan tuntutan pelanggan akan spek desain, teknologi yang ada saat ini kurang memadai dimasa 10 tahun mendatang. Peremajaan alat konveksi perlu dilakukan. Teknologi konveksi yang canggih sangat memudahkan IKM Dedi Konveksi dalam mengefisienkan waktu proses serta meningkatkan produktivitas. Meningkatnya produktivitas didukung dengan efisiensi (meminimalkan *waste*), akan meminimasi biaya produksi. *Benchmarking* teknologi yang dilakukan mereferensi pada perusahaan berkembang dengan teknologi mutakhir. IKM Dedi Konveksi lebih baik melakukan *acquisition* dalam pengadaan mesin-mesin yang ada terutama mesin jahit. Hal ini disebabkan karena dari sisi waktu, teknologi mesin-mesin yang ada di IKM perlu segera diperbaiki agar kualitas produknya menjadi lebih baik serta pengerjaan *job order* mereka relatif stabil sehingga pengadaan mesin-mesin baru tersebut dapat diintegrasikan dengan mesin yang lama sesuai kebutuhan. Karena keterbatasan dana dan tidak dimilikinya kemampuan *internal development* dalam pengadaan teknologi, serta *market share* yang relatif lemah, maka *acquisition* merupakan pilihan yang saat ini sangat *feasible* dilakukan oleh IKM Dedi Konveksi.

#### **D. Pertumbuhan dan Pembelajaran**

- **Pengembangan SDM**

Selama ini keterampilan pekerja masih dalam batasan standar, dimana keterampilan tersebut mampu menyelesaikan pesanan-pesanan dengan desain yang standar (Mauludi, 2010). Dalam rangka peningkatan pangsa pasar IKM

Dedi Konveksi harus mampu mengembangkan desain yang lebih menarik untuk ditawarkan. Pengembangan desain tersebut juga akan menjadikan kesulitan tersendiri bagi pekerja dengan kemampuan standar. Pemilik IKM Dedi Konveksi harus memikirkan adanya suatu program pelatihan (baik secara formal melalui kursus atau pelatihan keluar, ataupun secara tidak formal seperti edukasi dari rekan yang sudah lebih senior di bidang konveksi di IKM tersebut). Kondusifitas kerja yang selama ini sudah terbangun haruslah dipertahankan, namun terlebih baik jika terjadi up-grading kapabilitas dari setiap karyawan sehingga daya saing IKM Dedi Konveksi terdongkrak naik dan keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang dapat terjaga.

#### **KEY PERFORMANCE INDICATOR**

Key performance indicator adalah metrik finansial ataupun non-finansial yang digunakan untuk membantu suatu organisasi menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran organisasi (Ciptani, 2000). KPI digunakan dalam intelegen bisnis untuk mengukur kondisi perusahaan saat ini dan menentukan tindakan yang tepat atas kondisi saat itu, seperti pada tabel 2.2 dibawah

#### **PENUTUP**

##### **Kesimpulan**

Rumusan strategi korporasi yang telah disusun kemudian didefinisikan ke dalam strategi bisnis, strategi bersaing, strategi produk dan strategi teknologi yang sesuai untuk IKM Dedi Konveksi ini. Strategi-strategi tersebut disusun dalam upaya melakukan perbaikan dan pengembangan bisnis IKM ini sehingga diharapkan dapat bertahan dalam persaingan global yang semakin pesat. Ditinjau dari beberapa strategi tersebut serta beberapa pertimbangan untuk merumuskan kebijakan, maka diputuskan terdapat 4 (empat) sasaran strategis kebijakan. 4 sasaran strategis kebijakan adalah **Finansial, Customer, Proses bisnis internal, dan Pengembangan SDM**. Dalam segi finansial penting untuk meningkatkan investasi dan melakukan manajemen keuangan terstruktur. Melalui citra baik yang dimiliki IKM Dedi Konveksi, pengajuan modal pinjaman pada Bank atau ikut serta dalam program pemerintah untuk Pengembangan Industri Kecil Menengah, menjadi hal yang *feasible* untuk dilakukan. Atau dengan membuka diri untuk peluang investasi bagi pihak-pihak yang tertarik dengan usaha dan potensi yang dimiliki oleh IKM Dedi Konveksi. Penetapan

standar harga untuk setiap jenis order yang berbeda juga penting dilakukan. Dari segi *customer*, perlu melakukan *adaptasi dengan lingkungan eksternal*. IKM Dedi Konveksi melakukan diversifikasi produk *new-line activities* yaitu dengan mengembangkan produk, metoda, dan kegiatan baru. Hal ini bertujuan untuk menghadapi persaingan konveksi yang semakin kompetitif. Dari segi *proses bisnis internal*, dilakukan modernisasi produk-proses dan adaptasi teknologi. Peningkatan teknologi yang signifikan jika dilakukan, yaitu dengan variasi produk dan metode produksi yang lebih lean, dengan tujuan efektifitas dan efisiensi kerja IKM Dedi Konveksi. IKM Dedi Konveksi lebih baik melakukan *acquisition* dalam pengadaan mesin-mesin yang ada terutama mesin jahit. Hal ini disebabkan karena dari sisi waktu, teknologi mesin-mesin yang ada di IKM perlu segera diperbaiki agar kualitas produknya menjadi lebih baik serta pengerjaan *job order* mereka relatif stabil sehingga pengadaan mesin-mesin baru tersebut dapat diintegrasikan dengan mesin yang lama sesuai kebutuhan. Dari segi *pengembangan SDM*, perlu dilakukan pelatihan atau *transfer knowledge* dari pendahulunya dan disesuaikan dengan pengetahuan konveksi yang terkini, hal ini dilakukan agar SDM dalam konveksi ini dapat melakukan pengembangan desain secara kontinyu.

### 3.2 Saran

Agar sasaran strategis (kebijakan industri) yang dirumuskan dapat memenuhi definisi target (lihat pada tabel 2.2), maka perlu dilakukan :

- Pemanfaatan media promosi terutama media elektronik (internet)
- Audit kondisi internal perusahaan dan evaluasi eksternal perusahaan
- Peningkatan kepuasan pelanggan dengan harga murah-kualitas tinggi, zero delay delivery, dan memenuhi permintaan pelanggan
- SOP untuk standar desain, proses produksi, pertanggung jawaban internal perusahaan, dan keuangan
- Penggunaan teknologi informasi
- Peremajaan mesin secara berkala
- Pemberian pelatihan dan evaluasi terhadap seluruh karyawan secara berkala
- Pengusahaan penambahan modal melalui pemerintah maupun asing

### DAFTAR PUSTAKA

- Ciptani, M.K. 2000. *Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar*  
 Jurnal Akuntansi & Keuangan Vol. 2, No. 1, Mei 2000: 21 – 35.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), "The balanced scorecard: measures that drive performance", Harvard Business Review, January-February, pp. 71-9.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), "Using the balanced scorecard as a strategic management system", Harvard Business Review, January-February, pp. 75-85.
- Mauludi, A. H. 2010. Pengaruh Status Karyawan Kontrak dan Karyawan Tetap Terhadap Kinerja di Bagian Penjahitan Celana Pria Formal pada PT. Multi Garmentjaya. Bandung : Laporan Kerja Praktek
- Ramelan, Rahardi. 2007. *Peran Dan Strategi Manajemen Teknologi Dalam Membangun Sustainability Industri Dan Bisnis Dalam Era Globalisasi : Kreativitas Dan Inovasi Dalam Persaingan Global*.
- Saktyaji, Tedy.; Zairul, Alfie Novriansyah.; Hasby, Fariz M. 2010. *Model Formulasi Strategi Teknologi PT Pelita Sehat Abadi*.
- Wiraatmajda, Iwan Inrawan. 2011. Hand Out Mata Kuliah Manajemen Teknologi.
- Yurniwati. 2001. Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal dan Perencanaan Strategik Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur. Tesis. Bandung : UNPAD