

PERUMUSAN STRATEGI KEMITRAAN MENGGUNAKAN METODE AHP DAN SWOT (Studi Kasus pada Kemitraan PT. INKA dengan Industri Kecil Menengah di Wilayah Karesidenan Madiun)

Eko Nurmianto, Arman Hakim Nasution

Program Pascasarjana, Program Studi Manajemen Industri, ITS, Surabaya
E-mail: nurmi@sby.centrin.net.id, armanhn@ie.its-sby.edu

Syafril Syafar

Unit Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi, PT. INKA, Kotamadya Madiun
E-mail: syafrilsyafar@yahoo.com

ABSTRAK

Perumusan strategi kemitraan PT. INKA dan Industri Kecil Menengah diteliti menggunakan AHP dan SWOT. Permasalahan adalah kriteria-kriteria yang dibutuhkan dalam menyusun dan merumuskan strategi kemitraan antara PT. INKA dan industri kecil binaan.

Hasil penelitian (1) Penilaian kinerja dari model kemitraan terdapat beberapa kriteria yang digunakan yaitu: efektivitas, profesionalitas, pembinaan, pengawasan, modal, potensi pengembangan, dan prosedur birokrasi. (2) Bobot kriteria: efektivitas 0.354, profesionalitas 0.24, prosedur birokrasi 0.159, pembinaan 0.104, pengawasan 0.068, potensi pengembangan 0.045, dan modal 0.031. Model 2 (usulan) adalah model kemitraan yang memfokuskan pengembangan kemitraan antara PT. INKA dan IKM dengan pengelolaan yang lebih profesional dengan adanya Badan Pengelola Dana BUMN yang bersifat mandiri.

Kata kunci: Perumusan strategi, AHP, SWOT, Model kemitraan BUMN–IKM.

ABSTRACT

Research on Partnership strategy between PT. INKA and SMI (Small Medium Industry) conducted using Analytical Hierarchy Process (AHP) and SWOT Analysis. Problem statement: (1) Type of criteria required to build Partnership Strategy (2) How to formulate Partnership Strategy between them.

Results: (1) Performance of partnership model as follows : effectivity, professionalism, supervisory, controlship, financial, development potency, and birocration procedure. (2) Weighted criteria effectivity 0.354, professionalism 0.24, birocration procedure 0.159, supervisory 0.104, controlship 0.068, development potency 0.045, and financial 0.031. Model 2 (proposed) is a partnership model on partnership development between PT. INKA and SMI with the management of Financial Management Council (Badan Pengelola Dana BUMN).

Keywords: *Strategy formulation, AHP, SWOT, Partnership Model Government Enterprise–Small Medium Industry.*

1. PENDAHULUAN

Dalam usaha memperbesar nilai tambah sebanyak-banyaknya maka pembangunan industri harus dilaksanakan dengan mengembangkan keterkaitan yang berarti kesegala jurusan secara seluas-luasnya dengan prinsip saling menguntungkan. Keterkaitan yang dimaksud adalah: (a) keterkaitan antar industri hulu/dasar, kelompok industri hilir dan kelompok industri kecil, (b) keterkaitan antara industri besar, menengah dan kecil dalam ukuran besarnya investasi, (c) keterkaitan antara berbagai cabang dan/atau jenis industri, dan (c) keterkaitan antara industri dengan sektor ekonomi lainnya.

Pada masa ini secara umum industri berkembang dengan sangat baik, termasuk keragaman industrinya, sehingga munculah berbagai macam industri hulu sampai hilir yang tentu saja membutuhkan banyak mitra dalam operasionalnya. Akan tetapi sangat disayangkan kemajuan industri tersebut lebih menonjol pada industri menengah dan besar saja, tidak diimbangi oleh kemajuan industri kecil. Hal ini tentu saja tidak diinginkan bahkan sangat dikhawatirkan oleh banyak pihak terutama Pemerintah, sehingga dikeluarkan perbaikan-perbaikan peraturan yang bertujuan untuk meningkatkan peran industri kecil dalam perekonomian negara tersebut. Perbaikan-perbaikan yang dilakukan ini belum lagi terpola dengan baik dan masih terkesan tambal-sulam sehingga banyak mendapat kritikan dari berbagai pihak dan dituding sebagai salah satu penyebab munculnya konglomerasi di Indonesia.

Amanat rakyat diatas akhirnya dilegalisasikan Pemerintah dengan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 9 tahun 1995 tentang Usaha Kecil. Undang-Undang yang mengatur khusus tentang keberadaan industri kecil ini walaupun agak terlambat dikeluarkan (setelah Indonesia merdeka setengah abad), patut juga disyukuri dan dihargai mengingat belakangan ini masalah kehidupan industri kecil memang sudah sangat penting dan mendesak.

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut: Melakukan perumusan strategi kemitraan yang selama ini dilaksanakan di Karesidenan Madiun melalui contoh kasus pada PT. Industri Kereta Api (INKA) Madiun. Menentukan strategi kemitraan berdasarkan kriteria, visi, misi dan kebijakan Industri Kecil Menengah (IKM). Membuat usulan model kemitraan dengan mempertimbangkan segala aspek yang mempengaruhinya sehingga diharapkan dapat memperbaiki sistem yang ada.

2. TEORI

2.1 Pengertian Usaha Kecil

Usaha kecil mencakup berbagai kegiatan meliputi pertanian, perindustrian, perdagangan, konstruksi, keuangan, jasa konsultan dan jasa-jasa lainnya. Kriteria yang dipakai untuk mendefinisikan usaha kecil ini paling sedikit perlu mempertimbangkan hal-hal berikut (*Dinas Perindustrian DKI Jakarta, Kajian Perangsang Kerjasama Kemitraan Industri Di DKI, 1997*, hal. 25) : Besarnya investasi untuk pabrik dan mesin, jumlah tenaga kerja, nilai produksi dan penjualan.

Beberapa definisi usaha kecil yang dipakai oleh beberapa instansi dapat dilihat sebagai berikut : (1) Bank Indonesia membuat kriteria asset tidak lebih dari Rp 600 juta diluar tanah dan bangunan. (2) Departemen keuangan, membuat kriteria

asset tidak lebih dari Rp 300 juta, dan turnover Rp 300 juta atau kurang. (3) Departemen Perindustrian menetapkan asset tidak lebih dari Rp 600 juta diluar tanah dan bangunan. (4) Departemen Perdagangan menetapkan modal aktif tidak lebih dari Rp 25 juta. (5) Biro Pusat Statistik menetapkan jumlah pekerja tidak lebih dari 20 orang. (6) KADIN menetapkan modal aktif maksimum Rp 150 juta dengan ketentuan turnover maksimum sebesar Rp. 600 juta untuk perusahaan dagang, Rp. 600 juta untuk perusahaan industri, dan Rp. 1.000 juta untuk perusahaan konstruksi.

2.2 Pengertian Kemitraan

Pengertian kemitraan menurut undang-undang nomor 9 tahun 1995 pada bab I dikatakan sebagai kerjasama usaha kecil dengan usaha menengah atau dengan usaha besar disertai pembinaan dan pengembangan oleh usaha menengah atau usaha besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat, dan saling menguntungkan, ini merupakan suatu landasan pengembangan usaha.

Kerjasama ini tidaklah terwujud dengan sendirinya saja, akan tetapi harus dibangun dengan sadar dan terencana, baik ditingkat nasional, maupun ditingkat lokal yang lebih rendah. Gerakan Kemitraan Usaha Nasional adalah wahana utama untuk meningkatkan kemampuan wirausaha nasional, karena ujung tombak dalam menghadapi era ekonomi terbuka dan perdagangan bebas adalah wirausaha nasional (Marbun, 1996).

Lan Lion (1995) mengatakan bahwa kemitraan adalah suatu sikap menjalankan bisnis yang diberi ciri dengan hubungan jangka panjang, suatu kerjasama bertingkat tinggi, saling percaya, dimana pemasok dan pelanggan berniaga satu sama lain untuk mencapai tujuan bisnis bersama (Linton, 1995).

Selama ini istilah kemitraan ini telah dikenal dengan sejumlah nama, diantaranya strategi kerjasama dengan pelanggan (*strategic customer alliance*), strategi kerjasama dengan pemasok (*strategic supplier alliance*) dan pemanfaatan sumber daya kemitraan (*partnership sourcing*).

Banyak program pemerintah yang dibuat demi majunya koperasi dan usaha kecil. Hal ini bertujuan untuk mendorong dan menumbuhkan (Supriyadi, 1997): Koperasi mandiri dan pengusaha kecil tangguh dan modern, Koperasi dan pengusaha kecil sebagai kekuatan ekonomi rakyat dan berakar pada masyarakat. Koperasi dan pengusaha kecil yang mampu memperkokoh struktur perekonomian nasional yang lebih efisien.

Kemitraan pada dasarnya menggabungkan aktivitas beberapa badan usaha bisnis, oleh karena itu sangat dibutuhkan suatu organisasi yang memadai. Dengan pendekatan konsep sistem, diketahui bahwa organisasi pada dasarnya terdiri dari sejumlah unit atau sub unit yang saling berinteraksi dan interdependensi. Performansi dan satu unit dapat menyebabkan kerugian pada unit-unit lainnya. Misalnya peningkatan penjualan tanpa diimbangi kapasitas produksi yang lebih memadai, justru akan memperburuk efisiensi (Mulyono, 1996).

2.3 Bentuk Pola Kemitraan PT. INKA

Bentuk-bentuk kemitraan di Indonesia adalah Pola Subkontraktng, Pola Bapak Angkat, Pola Vendor, Pola Waralaba, dan Pola Modal Ventura. Tahun 1989 PT. INKA menjadi salah satu dari 10 BUMN Industri Stategis dibawah koordinasi BPIS. Tahun 1999 PT. INKA menjadi anak perusahaan BUMN holding PT. BAHANA Pakarya

Industri Strategis. Tahun 2002 PT INKA dalam status peralihan koordinasi kantor Meneg BUMN setelah BPIS di likuiditas.

Saat ini tidak kurang dari 520 usaha/industri kecil yang telah dibantu oleh PT. INKA. Umumnya bentuk bantuan ini berupa kesempatan mengikuti pameran baik lokal, nasional maupun internasional. Selain itu juga bantuan berupa kesempatan magang, diikutsertakan pada beberapa seminar yang dianggap bermanfaat bagi yang dibina dan yang tak kalah pentingnya adalah pemberian dana dimuka bagi usaha kecil yang akan memasok barang pesanan PT. INKA bagi yang dianggap memenuhi persyaratan, serta pinjaman dana untuk kebutuhan investasi dan modal usaha.

2.4 Analytical Hierarchy Process

Proses Hierarki Analitik (AHP) dikembangkan oleh Saaty (1993) dan dipergunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang kompleks atau tidak berkerangka dimana data dan informasi statistik dari masalah yang dihadapi sangat sedikit. Secara umum hirarki dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu:

- a. Hirarki struktural, yaitu masalah yang kompleks diuraikan menjadi bagian-bagiannya atau elemen-elemennya menurut ciri atau besaran tertentu. Hirarki ini erat kaitannya dengan menganalisa masalah yang kompleks melalui pembagian obyek yang diamati menjadi kelompok-kelompok yang lebih kecil.
- b. Hirarki fungsional, menguraikan masalah yang kompleks menjadi bagian-bagiannya sesuai hubungan esensialnya. Hirarki ini membantu mengatasi masalah atau mempengaruhi sistem yang kompleks untuk mencapai tujuan yang diinginkannya seperti penentuan prioritas tindakan, alokasi sumber daya.

Konsistensi matriks yaitu inkonsistensi sebesar 10% ke bawah ialah tingkat inkonsistensi yang masih bisa diterima.

2.5 Analisa SWOT sebagai Alat Formulasi Strategi

Analisa SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisa ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strenggths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisa faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT (Rangkuti, 1997).

3. HASIL

3.1 Identifikasi Alternatif

3.1.1 Pola Kemitraan Saat ini. Dengan munculnya grup-grup besar ada kecenderungan kalangan usaha kecil yang ingin mandiri semakin tersisih. Kompetitor mereka (grup

besar) yang padat modal terlalu sulit untuk disaini baik dari kemampuan para pekerja, segi mutu, harga maupun sistem promosi dan distribusinya. Apalagi jika ada kompetitor nakal yang dengan segala cara dan upaya ingin mendominasi pasar sehingga mereka dapat bermain tanpa pesaing.

Untuk memperbaiki kondisi ini pemerintah telah menyiapkan banyak perangkat program dan cara yang jika diterapkan dengan benar sangat mungkin untuk berhasil. Diantara program pemerintah yang dimaksudkan adalah keterkaitan antara industri besar dan industri kecil yang belakangan lebih dikenal dengan istilah pola kemitraan.

Pola kemitraan ini pada hakekatnya merupakan hubungan antara Pemerintah sebagai pembuat program, BUMN sebagai pelaksana dan perpanjangan tangan dari pihak pemerintah dan Industri Kecil sebagai objek yang akan dibantu. Idenya sangat baik dan prospektif jika dilaksanakan dengan baik.

Hanya saja ada indikasi yang menunjukkan bahwa para pelaksana program tersebut (BUMN) bekerja setengah hati, terlalu menganggap ini merupakan urusan sekunder mereka sehingga hasilnya selama inipun kurang maksimal. Pendapat banyak ahli menunjukkan bahwa pelaksanaan program ini masih mungkin diperdebatkan dan sekaligus dicarikan solusi yang lebih baik. Dengan kata lain masih harus ditinjau ulang dan diperbaiki agar keberadaan industri kecil bisa sesuai dengan yang diharapkan.

Pendapat ini juga menunjukkan bahwa dalam pelaksanaannya konsep diatas belum lagi ideal, sehingga masih dimungkinkan untuk dibuatkan suatu formula alternatif yang diharapkan lebih baik dari yang ada sekarang. Untuk itulah dalam penelitian ini akan diusahakan menelaah kondisi yang dianggap mempengaruhi, lalu berdasarkan data yang telah didapatkan dan ditelaah tadi dibuat suatu terapi atau sejenis pola alternatif yang diharapkan dapat lebih memperbaiki hasil akhir.

3.1.2 Desain Model Kemitraan Usulan. Pola kemitraan yang dimaksudkan disini pada dasarnya sama dengan yang telah dikembangkan saat ini, hanya saja posisi BUMN yang sebelumnya langsung mengelola dana yang diperuntukkan bagi pengembangan industri kecil ini akan dicoba dialihkan kepada suatu badan yang akan mengelola secara lebih profesional. Dalam pelaksanaannya Badan Pengelola Dana BUMN ini dibuat sedemikian rupa sehingga dapat bekerja mandiri sebagaimana layaknya suatu badan usaha bekerja, sehingga merupakan lembaga alternatif selain model Modal Venture dan Perbankan.

Agak berbeda dengan model lembaga keuangan yang lebih menitikberatkan aktifitasnya dalam hal mengelola permodalan, badan ini harus lebih ditekankan kepada pengembangan industri binaan secara teknis, sehingga tidak menyimpang dari misi dasarnya untuk meningkatkan keberadaan industri kecil di daerah tersebut. Untuk itu keberhasilannya tidak dilihat dari seberapa besar dana BUMN yang telah disalurkan sebagaimana yang diterapkan selama ini, tetapi dari segi sejauh mana industri kecil yang dibina dapat menjadi berkembang. Tolok ukurnya dapat dilihat dari perkembangan asset industri kecil binaan tersebut pertahun, jumlah produksi, jumlah tenaga kerja maupun indikator lainnya yang dapat ditentukan kemudian. Untuk itu para pengelola harus betul-betul kuat dari segi manajemen dan dari segi teknis sehingga akan melibatkan banyak tenaga profesional.

Model ini bukan hanya dapat diterapkan untuk pengelolaan dana satu BUMN saja akan tetapi akan lebih baik lagi jika diarahkan menjadi badan yang akan mengelola beberapa atau semua dana BUMN untuk suatu kawasan atau wilayah tertentu sehingga

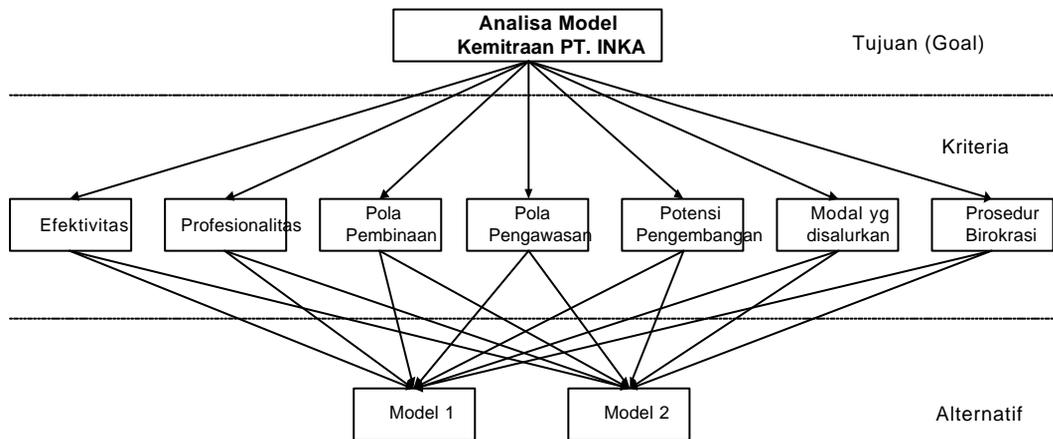
diharapkan lembaga ini akan lebih kuat dari permodalan, kualitas pengelolaan dan dengan biaya overhead yang makin menurun.

Dalam pelaksanaannya lembaga ini akan diawasi oleh suatu badan pengawas yang dapat diambil dari unsur instansi pemerintah, BUMN yang dananya disalurkan, dan asosiasi industri binaan.

3.2 Identifikasi Kriteria Pemilihan Model

Dalam pemilihan model kemitraan ini digunakan konsep *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dengan bantuan *software Expert Choice V.9*. Adapun kriteria itu adalah : Efektivitas, Profesionalitas, Pola Pembinaan, Pola Pengawasan, Potensi Pengembangan, Modal yang disalurkan, dan Prosedur Birokrasi.

Dari beberapa kriteria dapat dibentuk hirarki permasalahan dalam pemilihan model kemitraan sebagai berikut:



Gambar 1. Hierarki Permasalahan

3.3 Penyusunan dan Penyebaran Kuesioner

Penyebaran kuesioner perbandingan berpasangan (*pairwise comparisons*) yang telah disusun kepada responden yang dianggap ahli (*expert*) dilakukan. Tiga responden yang mewakili tiga komponen yang berperan dan mengetahui kriteria dan karakteristik dari model kemitraan, dari pihak pemerintah yaitu 1 orang pejabat kementerian BUMN yang berwenang, 1 orang karyawan BUMN sebagai pihak yang memberikan binaan kemitraan dan 1 orang wakil asosiasi IKM binaan PT. INKA. Untuk pengisian kuesionernya diambil secara konsensus (kesepakatan), yang berarti nilai kuesioner yang diisikan merupakan 1 (satu) nilai kesepakatan dari ketiga responden.

3.4 Pengolahan Data

3.4.1 Pemilihan Model Kemitraan. Setelah menyebarkan kuisoner maka langkah selanjutnya adalah melakukan pembobotan. Dari pengolahan menggunakan *software Expert Choice V.9* diperoleh bobot untuk masing-masing criteria sebagai berikut :

Tabel 1. Pembobotan Kriteria terhadap Tujuan (Goal)

Kriteria	Bobot
Efektivitas	0.354
Profesionalitas	0.240
Pola Pembinaan	0.104
Pola Pengawasan	0.068
Modal yang disalurkan	0.031
Potensi Pengembangan	0.045
Prosedur Birokrasi	0.159
<i>Inconsistency Ratio = 0.02</i>	

Dari pengolahan diatas kemudian dapat diperoleh bobot keseluruhan atau bobot *agregat* dari alternatif terhadap keseluruhan kriteria yang ada (efektivitas, profesionalitas, pola pembinaan, pola pengawasan, modal yang disalurkan, potensi pengembangan, dan prosedur birokrasi). Hasil bobot agregat dari masing-masing alternatif adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Bobot Agregat Alternatif

Kriteria	Bobot
Model 1 (Lama)	0.267
Model 2 (Usulan)	0.733

Selanjutnya dilakukan analisa sensitivitas untuk mengetahui apakah keputusan yang diperoleh mempunyai sifat sensitif terhadap perubahan nilai atau bobot kriteria yang ada didalamnya. Keputusan yang sensitif terhadap suatu kriteria adalah keputusan yang terpengaruh dengan perubahan nilai atau bobot kriteria tersebut dalam artian keputusan akan mudah berubah seiring dengan perubahan bobot dari kriteria.

3.4.2 Identifikasi Faktor-faktor SWOT pada Perencanaan Strategis Industri Kecil.

Beberapa faktor internal dan eksternal yang terdapat pada industri kecil beserta bobotnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Faktor Internal IKM

Faktor- faktor strategis internal				
STRENGTH		Bobot	Rat	Skor
1	Perencanaan strategis yang tidak terlalu mahal dan rumit	0.159	4	0.64
2	Biaya tenaga kerja rendah	0.240	4	0.96
3	Kedudukan pimpinan perusahaan berasal dari keluarga sendiri	0.045	4	0.18
Sub total kekuatan internal		0.444		1.78

Lanjutan Tabel 3

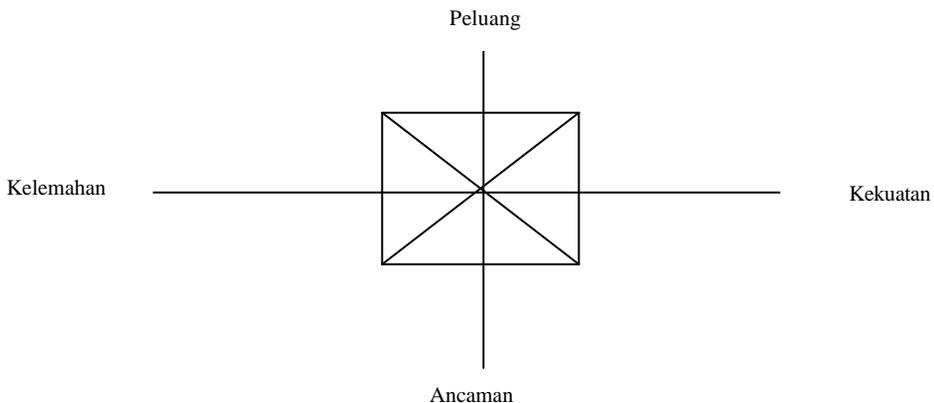
WEAKNESS		Bobot	Rat	Skor
1	Daya saing rendah	0.045	4	0.18
2	Skill dan penguasaan teknologi rendah	0.240	4	0.96
3	Daya dukung dana rendah	0.045	3	0.135
4	Manajemen yang masih tradisional	0.126	2	0.252
5	Kapasitas produksi rendah	0.1	2	0.2
Sub total kelemahan internal		0.556		1.727
TOTAL		1		3.503

Tabel 4. Faktor Eksternal IKM

Faktor- faktor strategis eksternal				
OPPORTUNITY		Bobot	Rat	Skor
1	Peluang pasar yang besar untuk produk unggul	0.045	4	0.18
Sub total peluang eksternal		0.045		0.18
THREAT		Bobot	Rat	Skor
1	Kompetitor produk sejenis	0.045	3	0.135
2	Situasi ekonomi yang fluktuatif	0.031	4	0.124
Sub total ancaman eksternal		0.076		0.259
TOTAL		0.12		0.439

Analisa SWOT ditujukan untuk mengidentifikasi berbagai faktor untuk merumuskan strategi. Berdasarkan data faktor-faktor internal dan eksternal didapatkan skor pembobotan sebagai berikut : faktor kekuatan = 1,78; faktor kelemahan = 1,73; faktor peluang = 0,18; faktor ancaman = 0,26

Dari skor pembobotan di atas selanjutnya diplotkan pada gambar analisa diagram SWOT yang terdiri dari 4 kuadran yaitu :



Gambar 2. Grafik Analisa SWOT Industri Kecil

Dari perpotongan keempat garis faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, maka didapatkan koordinat (0,024 ; -0,039) yaitu:

$$\frac{\text{Skor kekuatan} - \text{skor kelemahan}}{2} ; \frac{\text{skor peluang} - \text{skor ancaman}}{2}$$

$$\frac{1,78 - 1,73}{2} ; \frac{0,18 - 0,26}{2}$$

$$(0,024 ; -0,039)$$

Analisa SWOT yang dilakukan sebelumnya dapat digunakan sebagai dasar dalam penentuan strategi pengembangan industri kecil ke depan. SWOT matrik ini dibangun berdasarkan hasil analisis faktor-faktor strategis baik internal maupun eksternal yang terdiri dari faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Hasil analisa pada matrik SWOT diperoleh Koordinat (0,024 ; -0,039) yang mana koordinat ini masuk pada kuadran IV, yakni Strategi Diversifikasi.

3.4.3 Penentuan SWOT PT. INKA

1. Aspek Internal

- 1.1. *Faktor kekuatan (strength)*: skill tenaga kerja relatif, arah bisnis jelas, daya dukung SDM, daya dukung dana, manajemen personalia dan pemahaman produksi, daya dukung sarana dan prasarana pendukung lainnya, dan etos kerja.
- 1.2. *Faktor kelemahan (weakness)* : ekspansi terlalu lebar sehingga lebih birokrasi, dan lamban dalam mengambil keputusan dan kurang fleksibel.

2. Aspek Eksternal

- 2.1. *Faktor peluang (opportunity)*: Kemampuan memasuki pasar, dan Aksesibilitas, khususnya ke birokrasi pemerintah atau Dept. Keuangan.
- 2.2. *Faktor ancaman (threat)* : Kompetitor yang lebih kuat, dan Kebijakan Moneter yang tidak mendukung.

Tabel 5. Faktor Internal PT. INKA

Faktor- faktor strategis internal				
STRENGTH		Bobot	Rating	Skor
1	Skill tenaga kerja relatif bagus	0.100	4	0.40
2	Arah bisnis jelas	0.240	4	0.96
3	Daya dukung SDM	0.100	4	0.40
4	Daya dukung dana	0.030	3	0.09
5	Manajemen personalia dan pemahaman produksi	0.100	4	0.40
6	Daya dukung sarana dan prasarana pendukung lainnya	0.050	2	0.10
7	Etos kerja	0.070	1	0.07
Sub total kekuatan internal		0.690		2.42
WEAKNESS		Bobot	Rating	Skor
1	Ekspansi terlalu lebar sehingga lebih birokrasi	0.150	4	0.6
2	Lamban dalam mengambil keputusan dan kurang fleksibel	0.160	3	0.48
Sub total kelemahan internal		0.310		1.08
TOTAL		1		3.5

Tabel 6. Faktor Eksternal PT.INKA

Faktor- faktor strategis eksternal				
OPPORTUNITY		Bobot	Rating	Skor
1	Kemampuan memasuki pasar	0.140	4	0.56
2	Aksesibilitas, khususnya ke birokrasi pemerintah/ dep keuangan	0.160	4	0.64
Sub total peluang eksternal		0.300		1.20
THREAT				
THREAT		Bobot	Rating	Skor
1	Kompetitor lebih kuat	0.350	4	1.4
2	Kebijakan moneter yang tidak mendukung	0.350	2	0.7
Sub total ancaman eksternal		0.700		2.1
TOTAL		1.00		3.3

Analisa SWOT ditujukan untuk mengidentifikasi berbagai faktor untuk merumuskan strategi. Analisa ini didasarkan pada usaha untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman secara bersamaan. Berdasarkan data-data faktor-faktor internal dan eksternal didapatkan skor pembobotan sebagai berikut: faktor kekuatan = 2,4; faktor kelemahan = 1,1; faktor peluang = 1,2; faktor ancaman = 2,1. Dari skor pembobotan diatas selanjutnya diplotkan pada gambar analisa diagram SWOT yang terdiri dari 4 kuadran seperti Gambar 2.

Dari perpotongan keempat garis faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, maka didapatkan koordinat (0,67 ; -0,5) yaitu:

$$\frac{\text{Skor kekuatan} - \text{skor kelemahan}}{2} \quad ; \quad \frac{\text{skor peluang} - \text{skor ancaman}}{2}$$

$$\frac{2,4 - 1,1}{2} \quad ; \quad \frac{1,2 - 2,1}{2}$$

$$(0,67 \quad ; \quad -0,5)$$

Penentuan strategi yang sesuai bagi PT. INKA dalam pengembangan program kemitraan kedepan dapat didasarkan pada analisa SWOT diatas. SWOT matrik ini dibangun berdasarkan hasil analisis faktor –faktor strategis baik internal maupun eksternal yang terdiri dari faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. dan sebagai hasil analisa pada matrik SWOT diperoleh koordinat (0,67 ; -0,5) yang mana koordinat ini masuk pada kuadran IV, yakni *Strategi Diversifikasi*.

4. PEMBAHASAN

4.1 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Pembobotan Kriteria terhadap Tujuan (*Goal*). Dari hasil pengolahan data diperoleh bobot tertinggi adalah kriteria efektivitas sebesar 0.354. Bobot terbesar selanjutnya

kriteria profesionalitas sebesar 0.24. Adapun besarnya bobot dari masing-masing kriteria dari yang terbesar sampai yang terkecil dapat dilihat pada Tabel 1.

Pembobotan Alternatif Keseluruhan (*Agregat*). Dari hasil pengolahan di dapat bobot agregat alternatif seperti pada Tabel 2. Dari hasil pengolahan diatas dapat dilihat bahwa bobot yang diperoleh *model 2* yaitu mempunyai nilai yang lebih besar daripada *model 1* yaitu model yang diterapkan sekarang. Dalam hal ini *model 2* mempunyai *preferensi* lebih baik daripada *model 1* terhadap semua kriteria yang ada. Hal ini disebabkan karena *model 2* lebih unggul terhadap masing-masing kriteria daripada *model 1*.

4.2 Analisa SWOT pada Perencanaan Strategis Industri Kecil

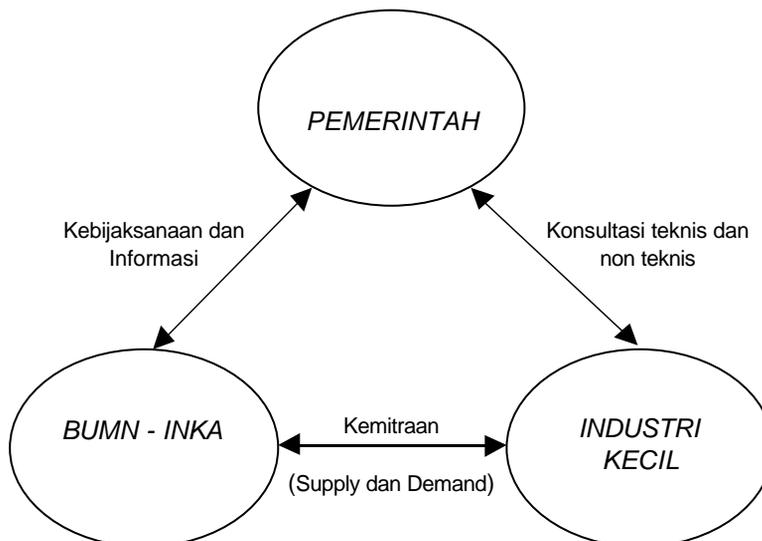
Dengan memecah semua unsur kekuatan (*strenght*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threats*) yang ada pada suatu perencanaan strategis industri kecil maka dapat menentukan langkah strategis yang diterapkan untuk setiap kondisi industri kecil yang nantinya akan menjadi mitra binaan. Dari analisa SWOT maka industri kecil yang nantinya akan menjadi mitra binaan PT. INKA dapat dikelompokkan pada 4 jenis kelompok, yaitu: *handal*, *berpotensi*, *berpeluang*, dan *statis*.

4.3 Analisa SWOT pada Perencanaan Strategis PT. INKA

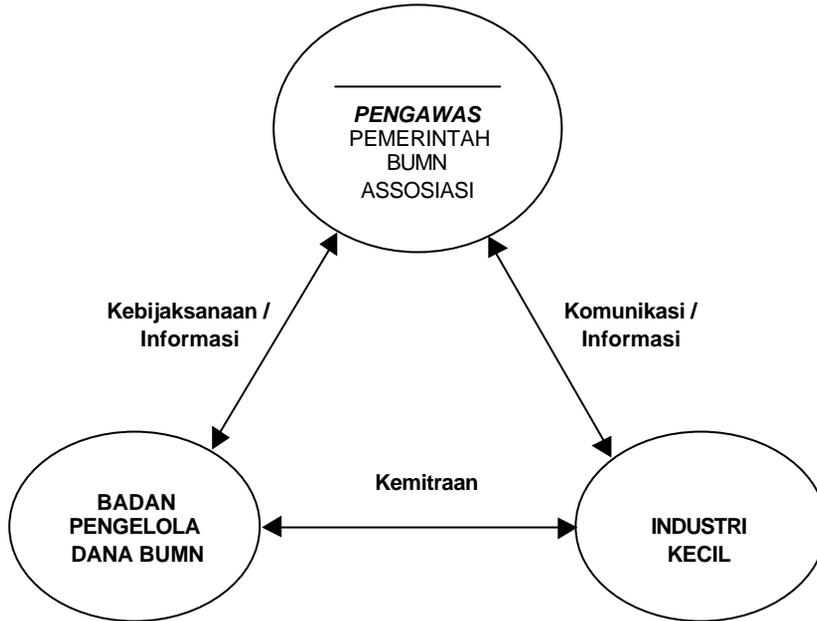
Dari hasil analisa SWOT terhadap faktor-faktor internal maupun eksternal diperoleh bahwa PT. INKA berada di kwadran IV. Strategi terbaik yang dapat diterapkan oleh PT. INKA adalah dengan **Strategi Diversifikasi**, yaitu dengan memperlebar jangkauan atau ruang lingkup bisnis yang sudah ada.

4.4 Penentuan Strategi Kemitraan antara PT. INKA dan IKM

Strategi kemitraan dapat ditentukan dengan menggabungkan antara SWOT INKA dan SWOT IKM dan ditunjukkan pada Tabel 7.



Gambar 3. Pola Kemitraan Saat ini



Gambar 4. Skema Pola Kemitraan Usulan

Tabel 9. Perbandingan antara Pola Kemitraan Saat ini dan Usulan

Pola Hubungan kemitraan					
No	Kriteria	Saat ini		Usulan	
1	Efektivitas	Pemerintah - BUMN	Kebijakan yang dibuat kurang efektif (SDM dan KEU)	Pengawas – Badan Pengelola Dana BUMN	Kebijakan lebih efektif (rekrutmen, pelatihan, pengemb)
		Pemerintah - IKM	Kurang diberikan konsultasi teknis & non teknis	Pengawas – IKM	Komunikasi & informasi Produksi dan Pemasaran
		BUMN - IKM	BUMN sbg pemberi dana, IKM sbg penerima dana.	Badan Pengelola Dana BUMN -IKM	BUMN sbg pengelola dana, IKM sbg penanggungjawab dana yang harus dikembalikan.
2	Profesionalitas	Pemerintah - BUMN	Sekedar menjalankan program	Pengawas – Badan Pengelola Dana BUMN	Pembuat dan pelaksana kebijakan kemitraan
		Pemerintah - IKM	Sekedar membuat program	Pengawas – IKM	Pengembangan Teknologi untuk Desain Produk
		BUMN - IKM	Tidak ada hubungan yang profesional	Badan Pengelola Dana BUMN -IKM	Meningkatkan hubungan: teknologi & pemasaran

Lanjutan Tabel 7

3	Pembinaan	Pemerintah - BUMN	Sekedar melaksanakan himbauan Pemerintah	Pengawas – Badan Pengelola Dana BUMN	Laporan secara berkala untuk Pengawas dan Asosiasi
		Pemerintah - IKM	Tidak ada pembinaan	Pengawas – IKM	Pengawas melakukan pembinaan secara berkala
		BUMN - IKM	Kurang mengadakan pembinaan	Badan Pengelola Dana BUMN - IKM	Adanya hubungan yang sinergis (pelanggan & pemasok)
4	Pengawasan	Pemerintah - BUMN	Kurang mengadakan pengawasan secara berkala	Pengawas – Badan Pengelola Dana BUMN	Pengawasan, Pemberian Masukan tentang Pola Perencanaan perush bersifat strategis
		Pemerintah - IKM	Lemahnya pengawasan	Pengawas – IKM	Adanya monitoring dan laporan berkala dari IKM
		BUMN – IKM	Tidak ada pengawasan dana dan evaluasi oleh pengelola	Badan Pengelola Dana BUMN -IKM	Ada pengawasan dana dan evaluasi oleh BUMN.
		Pemerintah - BUMN	Tidak ada masalah dalam penyaluran dana	Pengawas – Badan Pengelola Dana BUMN	Lebih meningkatkan sistem auditing
5	Modal	Pemerintah – IKM	Sering terjadi kemacetan dalam pengembalian kredit	Pengawas – IKM	Peningkatan pola pengembalian kredit macet Pelatihan akuntansi
		BUMN – IKM	Banyak terdapat tunggakan kredit	Badan Pengelola Dana BUMN – IKM	Memperudahkan proses pinjaman kredit dan pengembaliannya
		Pemerintah - BUMN	Pola pengembangan bisnis (jangka pendek)	Pengawas – Badan Pengelola Dana BUMN	Meningkatkan pola kewirausahaan (jangka panjang)
6	Pengembangan	Pemerintah – IKM	Kurang komunikasi pengembangan informasi bisnis	Pengawas – IKM	Terpolanya komunikasi baik teknis dan non teknis
		BUMN – IKM	Belum ada pengembangan yg dinamis terhadap IKM	Badan Pengelola Dana BUMN -IKM	Mencariakan peluang pasar dengan ikut serta pameran regional dan nasional
		Pemerintah - BUMN	BUMN melaksanakan kebijakan pemerintah	Pengawas – Badan Pengelola Dana BUMN	Memperpendek jalur komunikasi antara BUMN dan IKM
7	Birokrasi	Pemerintah - IKM	Panjangnya rantai birokrasi	Pengawas – IKM	Peningkatan frekuensi monitoring
		BUMN - IKM	Lamanya proses pencairan dana	Badan Pengelola Dana BUMN -IKM	Membangun hubungan sinergis dalam kelancaran penalaran dana.

5. KESIMPULAN

Untuk penilaian kinerja dari suatu model atau pola kemitraan terdapat beberapa kriteria yang dapat digunakan yaitu efektivitas, profesionalitas, pola pembinaan, pola pengawasan, modal yang disalurkan, potensi pengembangan, dan prosedur birokrasi yang ada. Bobot terbesar dari kriteria adalah pada kriteria efektivitas sebesar 0.354, kemudian secara berurutan adalah profesionalitas sebesar 0.24, prosedur birokrasi sebesar 0.159, pola pembinaan sebesar 0.104, pola pengawasan sebesar 0.068, potensi pengembangan sebesar 0.045, dan modal yang disalurkan sebesar 0.031.

Model usulan adalah model kemitraan yang memfokuskan pengembangan kemitraan antara PT. INKA dan IKM dengan pengelolaan yang lebih profesional dengan adanya Badan Pengelola Dana BUMN yang bersifat mandiri. Pola Kemitraan yang sedang berjalan saat ini sebaiknya dirubah dengan model usulan guna mendukung kemajuan bersama (*win-win solution*).

Pengaplikasian pola ini harus didukung oleh *stake-holder* dan *top management* di BUMN, terutama untuk perencanaan jangka panjang antara PT. INKA dan IKM.

DAFTAR PUSTAKA

- _____, 1997. *Kajian Sistem Perangsang Kerjasama Kemitraan Industri di DKI Jakarta*, Dinas Perindustrian DKI Jakarta.
- Linton, L., 1995. *Partnership, Modal Ventura*, Penerbit PT. IBEC, Jakarta.
- Marbun, B.N., 1996. *Manajemen Perusahaan Kecil*, Penerbit PT. Pustaka Binaman Presindo, Jakarta.
- Mulyono, M., 1996. *Penerapan Produktivitas, Dalam Organisasi*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Rangkuti, F., 1997. *Analisis SWOT Teknik membedah Kasus Bisnis*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Saaty, T. L., 1993. *Decision Making for Leader: The Analytical Hierarchy Process for Decision in Complex World*, Prentice Hall Coy. Ltd. : Pittsburgh.
- Supriyadi, A., 1997. "Pola Kemitraan Usaha Kecil, Menengah dan Besar Dimasa yang Akan Datang", *Makalah dalam Temu Nasional Modal Ventura* : Jakarta.