

STRATEGI PEMBERDAYAAN UKM DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING PERUSAHAAN

(Studi Pada Program CSR Grup Astra di Sentra Industri Logam, Ngingas)

Rati Afina Qurrata A'yun¹

Fitriyah²

Abstrak

Penelitian ini membahas mengenai strategi pemberdayaan UKM sektor manufaktur di Sentra Industri Logam Ngingas, Kecamatan Waru, Kabupaten Sidoarjo yang dilakukan oleh Yayasan Dharma Bhakti Astra (YDBA) dalam meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif untuk menggambarkan secara mendalam bagaimana pemberdayaan yang dilakukan dapat meningkatkan keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya upaya pengintegrasian antara kegiatan bisnis dan sosial dimana kegiatan pemberdayaan yang dilakukan YDBA tak hanya bermanfaat bagi masyarakat tetapi juga mempengaruhi strategi bisnis perusahaan. Keunggulan bersaing diraih dengan optimalisasi salah satu aktivitas dalam rantai nilai yaitu aktivitas *procurement*. Dengan menjadikan UKM binaan sebagai pemasok, perusahaan memiliki alternatif pemasok, jaminan pasokan barang serta harga barang yang lebih terjangkau. Metode pemberdayaan dilakukan melalui kegiatan pelatihan, pendampingan, fasilitasi pasar dan fasilitasi pembiayaan. Tujuannya agar UKM binaan memenuhi kualifikasi sebagai pemasok serta mencapai kemandirian.

Kata Kunci: Pemberdayaan, UKM, CSR, Keunggulan Bersaing, Rantai Nilai

Abstract

This study discusses the empowerment strategy of SME in manufacturing sector at Ngingas Metal Industry Center, Kecamatan Waru, Kabupaten Sidoarjo, conducted by Dharma Bhakti Astra Foundation (YDBA) in increasing the company's competitive advantage. This research is a qualitative research to describe how empowerment is carried out to improve competitive advantage. The results of this study indicate an effort to integrate business and social activities where empowerment activities carried out benefit to the community and also affect the company's business strategy. Competitive advantage is achieved by optimizing one of the activities in the value chain, namely *procurement* activities. By making SMEs as suppliers, the company has alternative suppliers, guarantees the supply of inputs and gets

¹ Mahasiswi Program Pasca Sarjana Ilmu Kesejahteraan Sosial, FISIP Universitas Indonesia

² Staf Pengajar Departemen Ilmu Kesejahteraan Sosial, FISIP Universitas Indonesia

more affordable prices of goods. Empowerment methods are carried out through training activities, mentoring, market facilitation and financing facilitation. The aim is that trained SMEs are qualified as suppliers and achieve self reliance

Keyword: Empowerment, SME, CSR, Competitive Advantage, Value Chain

A. Pendahuluan

Kegiatan *corporate social responsibility* (CSR) kini dilihat sebagai sebuah kebutuhan bagi perusahaan. Apalagi Indonesia telah memiliki peraturan yang mengatur pelaksanaan CSR yaitu PP Nomor 47 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan. Dalam Undang-undang Nomor 12 Tahun 2011 Tentang Penanganan Fakir Miskin di Pasal 41 juga dijelaskan bahwa pelaku usaha berperan serta dalam menyediakan dana pengembangan masyarakat sebagai perwujudan tanggung jawab sosial terhadap penanganan fakir miskin. CSR bukan hanya mengenai pemenuhan kewajiban saja melainkan juga mengenai adopsi praktik bisnis yang mendukung pengembangan masyarakat sebagai tujuan jangka panjang sekaligus juga mendukung tujuan bisnis perusahaan³. Lagipula apabila mengutip penjelasan Bertens⁴ bisnis akan selalu memiliki dua tanggung jawab: tanggung jawab ekonomi dan tanggung jawab social

Meski telah menjadi kebutuhan namun pendekatan CSR yang dilakukan beberapa perusahaan masih sangat terfragmentasi dan tidak terhubung dengan strategi bisnis⁵. Padahal kegiatan CSR memiliki potensi besar bagi pengembangan bisnis perusahaan sehingga perlu upaya untuk mengintegrasikan antara kedua hal tersebut agar mampu menciptakan kebermanfaatn bagi masyarakat maupun perusahaan. Pemberdayaan UKM yang terkait dengan bisnis perusahaan merupakan salah satu upaya mengintegrasikan kegiatan CSR dengan bisnis

³ David Hawkins, *Corporate Social Responsibility: Balancing Tomorrow's Sustainability And Today's Profitability* (New York: Palgrave Macmillan, 2006), hlm.xi

⁴ Bertens, *Pengantar Etika Bisnis* (Jakarta:Kanisius, 2000)

⁵ Michael Porter dan Mark Kramer, *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility* (Harvard Business Review, December 2006), hlm.78-93

perusahaan melalui strategi rantai nilai. UKM yang berperan sebagai pemasok dalam rantai nilai perusahaan diuntungkan dengan kegiatan pemberdayaan karena dapat mengembangkan usahanya. Di sisi lain, perusahaan pun mendapatkan alternatif pemasok dan pasokan material yang sesuai. Menurut Urip⁶ pemberdayaan UKM sebagai kegiatan CSR dapat memberi keuntungan karena membangun rantai nilai perusahaan yang efektif dan meningkatkan daya saing. Ini juga mengisyaratkan adanya integrasi antara kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan dengan kegiatan bisnis yang menghasilkan laba. Selain itu, pemberdayaan UKM juga menjadi perwujudan dari partisipasi korporat dalam pembangunan melalui langkah baik untuk membawa kebermanfaatan bagi masyarakat luas.

Salah satu perusahaan yang melakukan pemberdayaan UKM sebagai kegiatan CSR yang terintegrasi dengan kegiatan bisnis perusahaan adalah Grup Astra melalui Yayasan Dharma Bhakti Astra (YDBA) yang didirikan sejak tahun 1980. *Founding father* Astra, William Soeryadjaya mendirikan YDBA untuk mengemban misi pembinaan dan pengembangan UKM di tanah air, juga sekaligus sebagai perkuatan rantai nilai bisnis Astra melalui program pemberdayaan atau *Income Generating Activity* (IGA) masyarakat di sekitar operasional Astra. Hingga tahun 2016, YDBA telah membina 9.828 UKM di Indonesia dimana 293 unit diantaranya merupakan UKM yang menjadi pemasok dalam rantai nilai bisnis Astra. Salah satu sektor UKM yang terkait dengan rantai nilai Astra adalah UKM sektor manufaktur yang berperan sebagai pemasok yang menghasilkan sub komponen sebagai bahan baku produk otomotif Astra. Apabila mengacu pada aktivitas rantai nilai yang dikemukakan oleh Porter⁷, UKM sebagai pemasok berkaitan dengan aktivitas pembelian atau *procurement*. Pada aktivitas *procurement* perusahaan melakukan kegiatan pengadaan atau pembelian bahan baku agar

⁶ Sri Urip, *Strategi CSR: Tanggung Jawab Sosial Perusahaan untuk Peningkatan Daya Saing Perusahaan di Pasar Negara Berkembang*, (Tangerang: Literati Imprint, 2014), hlm.29

⁷ Michael Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985)

proses produksi dapat berlangsung. Di titik ini, perusahaan juga dituntut untuk mampu menyeleksi sumber masukan yang akan dibeli termasuk dalam bekerjasama dengan pemasok yang tepat karena segala aktivitas yang dilakukan oleh pemasok dalam rantai nilainya, akan berpengaruh kepada pasokan bahan baku dan rantai nilai perusahaan. Meski dikelompokkan sebagai aktivitas pendukung namun nyatanya aktivitas *procurement* mampu mempengaruhi rantai nilai secara signifikan. Biaya aktivitas *procurement* biasanya hanya merupakan bagian yang kecil dari biaya total atau bahkan merupakan bagian yang tidak berarti besarnya tetapi seringkali memiliki dampak yang besar atas keunggulan bersaing perusahaan.

Pemberdayaan UKM sebagai strategi penguatan rantai nilai oleh YDBA, salah satunya dilakukan pada Komunitas UKM di Sentra Industri Logam Ngingas, Kecamatan Waru, Kabupaten Sidoarjo. Selama ini, wilayah tersebut telah lama dikenal sebagai Sentra Industri Logam di Jawa Timur. Pada tahun 2014, YDBA meluncurkan program sektor unggulan dan menjadikan UKM di Sentra Industri Logam Ngingas sebagai salah satu sektor unggulan di bidang manufaktur. Pemberdayaan sektor unggulan dimulai pada tahun 2015 dimana terdapat tiga UKM yang berhasil menjadi pemasok dan menjadi bagian dari rantai nilai bisnis Astra. Adapun ketiga UKM ini diantaranya adalah PT. Elang Jagad, CV. Borneo Putra dan UD. KS Pro. UKM binaan ini menjadi pemasok lapis kedua melalui produsen sparepart PT. Rahmad Perdana Adi Metal sebagai pemasok lapis pertama. Melalui pelaksanaan pemberdayaan di Sentra Industri Logam Ngingas, YDBA telah mengintegrasikan antara kegiatan CSR yang bertujuan sosial sekaligus menguatkan rantai nilai bisnis Astra. Berdasarkan uraian di atas maka penelitian ini akan menggambarkan bagaimana pemberdayaan UKM yang dilakukan YDBA mampu meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.

B. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan suatu pendekatan yang tepat dilakukan pada penelitian ini karena dapat memberikan gambaran mendalam mengenai penerapan strategi penguatan rantai nilai melalui pemberdayaan UKM oleh YDBA. Selain itu menurut Neuman⁸ metode kualitatif dipahami sebagai *data enhancers*. Ketika data ditingkatkan (*enhanced*), kemungkinan kita dapat melihat aspek kunci kasus-kasus secara lebih jelas. Jenis penelitian yang dipakai pada penelitian ini adalah penelitian deskriptif yang menjelaskan mengenai penerapan strategi penguatan rantai nilai melalui pemberdayaan UKM. Penelitian deskriptif menyajikan gambaran yang spesifik mengenai situasi, penataan sosial atau hubungan. Studi deskriptif juga menyajikan gambaran mengenai jenis orang atau aktivitas sosial dan berfokus pada pertanyaan “bagaimana” dan “siapa”⁹. Jenis penelitian yang dipakai pada penelitian ini adalah penelitian deskriptif yang menjelaskan mengenai penerapan strategi penguatan rantai nilai melalui pemberdayaan UKM.

Penelitian ini dilakukan di dua lokasi diantaranya Yayasan Dharma Bhakti Astra (YDBA) serta lokasi dimana UKM binaan YDBA berada yaitu Desa Ngingas, Kecamatan Waru, Kabupaten Sidoarjo. Pemilihan Sentra Industri Logam Ngingas, Waru sebagai lokasi penelitian didasarkan pada alasan bahwa wilayah ini telah menjadi Sentra Industri Logam sejak tahun 1930 namun belum mampu menjangkau pasar yang lebih luas. UKM yang memproduksi sub komponen kendaraan bermotorpun hanya mampu memproduksi *aftermarket parts*. Selain itu menurut penelitian yang dilakukan oleh JICA (*Japan International Cooperation Agency*) pada tahun 2010, UKM di Desa Ngingas dalam keadaan tidak aktif (tidur) atau pada tahap bertahan hidup. Namun program CSR yang dilakukan YDBA sejak tahun 2014 mampu menghadirkan perubahan signifikan bagi perkembangan

⁸ Lawrence Neuman, *Metode Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif* (Jakarta: Indeks, 2014

⁹ *Ibid.*, hlm.44

UKM di desa ini. Karena itulah YDBA kemudian menjadikan Sentra Industri Logam Ngingas, Waru sebagai salah satu dari 14 UKM Sektor Unggulan di Indonesia dan memberdayakan tiga UKM hingga menjadi pemasok lapis kedua. Teknik pemilihan informan pada penelitian ini dilakukan berdasarkan kebutuhan dengan menggunakan metode *non-probability sampling* yaitu *purposive sampling*. Informan dalam penelitian ini berjumlah 8 orang yang berasal dari YDBA, Lembaga Pengembangan Bisnis (LPB) Waru, PT. Rachmat Perdana Adhmetal (PT.RPA) serta UKM terkait yang telah menjadi pemasok.

C. Hasil

Sejak awal YDBA telah mengemban dua tujuan yaitu tujuan sosial dan bisnis. Tujuan sosial yang ingin dicapai oleh YDBA adalah untuk menciptakan *income generating activity* (IGA) bagi masyarakat di sekitar Astra. Sedangkan tujuan bisnis YDBA dalam memberdayakan UKM adalah sebagai upaya perkuatan rantai nilai bisnis Astra. Salah satu informan, Bapak R (Departement Head of Training and Mentoring YDBA) mengatakan bahwa ketika YDBA lahir terdapat dua sektor UKM yang diberdayakan yaitu sektor pertanian dan manufaktur. Bagi sektor manufaktur, YDBA berharap dapat mendorong industri kecil di sektor ini untuk mendukung manufaktur Astra. Dalam rantai nilai, UKM sektor manufaktur berperan sebagai pemasok (*supplier*). Sehingga ini menjadi salah satu alasan mengapa YDBA berkepentingan untuk meningkatkan kapasitas UKM. Namun, YDBA menyadari betul bahwa untuk menjadikan UKM sebagai pemasok bagi perusahaan otomotif sekelas Astra, UKM harus memiliki kompetensi yang memadai untuk dapat memenuhi tuntutan Astra. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Bapak R:

“Jadi begitu Astra memutuskan untuk melibatkan UKM sebagai pemasok, dari YDBA juga mendorong supaya pantas menjadi pemasok” (Bapak R, Departement Head of Training and Mentoring, 22 Maret 2018)

Astra memiliki alasan tersendiri mengapa memilih UKM sebagai pemasok. Hal ini terkait dengan strategi bersaing Astra untuk mendapatkan bahan baku yang baik dengan harga yang terjangkau. Keterlibatan UKM sebagai pemasok menjadikan Astra memiliki lebih banyak alternatif subkontraktor yang memproduksi bahan baku yang dibutuhkan. Keterlibatan UKM sebagai pemasok nyatanya dapat menekan harga jual produk Astra. Penggunaan komponen-komponen lokal yang dihasilkan UKM menjadi salah satu strategi Astra dalam menciptakan produk yang berkualitas dengan harga yang mampu bersaing dengan kompetitornya. Hal ini dicontohkan oleh Bapak K :

“Contohnya, kalau Mba lihat, di galeri ada skema mobil LGCC. *Low Cost Green Car*. Seperti Daihatsu Ayla dan Agya itu tahun 2013 diluncurkan oleh Astra merupakan mobil *Low Cost Green Car* dimana *local componentnya* sampai 80an persen. Nah tujuan komponen lokalnya apa, itu kan untuk menekan supaya harga jualnya bisa jadi masuk akal. Karena komponennya impor pasti kan ada biaya impor segala macam. Jadi ini keuntungannya, dengan kita bisa dipasok oleh lokal otomatis kita bisa mendapatkan harga yang lebih murah dibandingkan kompetitor” (Bapak K, *Departement of Training and Mentoring YDBA*, 22 Maret 2018)

Namun strategi bisnis dengan menjadikan UKM lokal sebagai pemasok menjadi tantangan tersendiri bagi Astra karena terkait dengan kuantitas dan kualitas barang yang dihasilkan oleh UKM. Untuk menyikapi tantangan inilah dibutuhkan upaya pemberdayaan. Upaya yang dilakukan YDBA untuk mensejajarkan UKM binaan dengan pemasok-pemasok Astra diwujudkan dengan membina UKM dengan metode pemberdayaan YDBA yang terdiri dari pelatihan, pendampingan dan fasilitasi pasar serta fasilitasi pembiayaan.

Pemberdayaan UKM yang dilaksanakan di Sentra Industri Logam Ngingas sejak 2015 merupakan bagian dari Program Sektor Unggulan sebagai pembaruan dari program sebelumnya. Pemberdayaan sektor unggulan bersifat lebih intensif yang ditujukan bagi kumpulan UKM sejenis pada lokasi yang sama dan sejalan dengan kompetensi bisnis Astra. Salah satu ciri khas dari pemberdayaan sektor unggulan adalah keberadaan Ayah Angkat bagi UKM. Ayah Angkat adalah pihak yang akan membantu UKM dari segi pemasaran maupun kompetensi. Ayah Angkat diutamakan perusahaan yang membutuhkan alternatif pemasok untuk menunjang bisnisnya. Ayah Angkat akan menentukan standar QCDI (*Quality, Cost, Delivery, Innovation*) dari UKM. Ketika Sentra Industri Logam Ngingas resmi menjadi sektor unggulan, YDBA meminta pihak Astra Honda Motor (AHM) untuk bekerjasama menjadi Ayah Angkat bagi UKM. Kemudian pada tahun 2015, AHM memperkenalkan PT. Rachmat Perdana Adhimetal (PT.RPA) yang merupakan pemasok *tier 1* AHM sebagai pihak yang turun langsung menjalankan peran tersebut. Peranan Ayah Angkat secara lebih jelas ada pada gambar berikut:

Peranan Ayah Angkat dalam Sektor Unggulan YDBA



Berdasarkan gambar di atas, Ayah Angkat berperan sebagai pembina bersama YDBA. Bedanya, pembinaan yang dilakukan oleh PT.RPA bersifat lebih spesifik pada produk yang akan dipasok yaitu *washer* dan *steel spacer*. PT.RPA juga sekaligus berperan sebagai pemasok lapis pertama sehingga produk yang dihasilkan oleh UKM Ngingas sebagai pemasok lapis kedua akan dibeli oleh PT.RPA untuk kemudian dipasok ke AHM.

Pembinaan UKM yang dilakukan oleh YDBA terdiri dari empat kegiatan yaitu pelatihan, pendampingan, fasilitasi pasar dan fasilitasi pembiayaan:

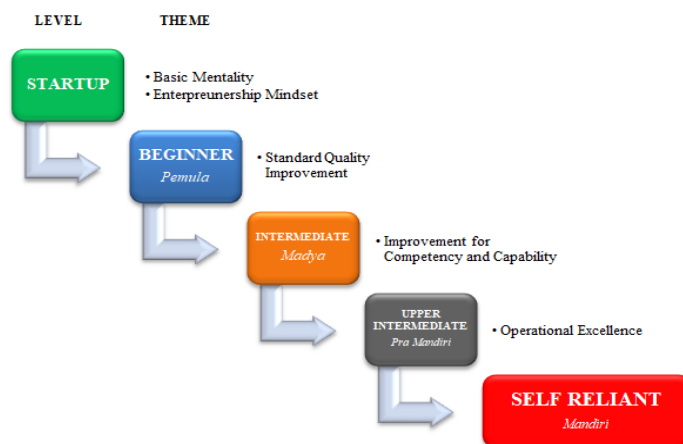
1. Pelatihan

Materi pelatihan diberikan kepada UKM dengan mempertimbangkan beberapa hal :

- Menyesuaikan dengan tingkatan UKM

YDBA mengelompokkan UKM binaan menjadi lima tingkatan. Penggolongan ini dibuat agar UKM mendapatkan pembinaan yang sesuai hingga mampu mencapai tingkat Mandiri. UKM yang akan diperkenalkan kepada konsumen harus terlebih dulu mencapai tingkat Pra Mandiri atau Mandiri.

Tingkatan UKM dan Tema Pemberdayaan



Pada setiap tingkatan, YDBA memiliki tema pemberdayaan yang berbeda. Tema tersebut akan mempengaruhi materi apa yang akan diberikan kepada UKM.

- Menyesuaikan dengan kondisi UKM sebelum dilakukan pembinaan
YDBA juga memperhatikan kondisi UKM sebelum adanya pembinaan yakni sebagai produsen komponen otomotif yang bersifat *aftermarket* dan belum bisa menjangkau pasar yang lebih luas. Hal ini diakibatkan oleh terbatasnya pengetahuan dan keterampilan terkait proses produksi yang tepat sehingga pelatihan dan pendampingan yang diberikan sedapat mungkin menjembatani kekurangan tersebut. Hal ini diungkapkan oleh Informan ZA dari PT.RPA:

“Karena kalau di UKM Ngingas itu... mereka sebelumnya benar-benar seperti bengkel saja. Ibaratnya, kalau mau membuat sesuatu asal kelihatannya sama ya oke. Jadi gak belajar bagaimana membaca drawing, bagaimana mengetahui spesifikasi material, teknis material, cara membuat dies itu juga kita ajarkan“ (ZA, Head of Plant Division PT.RPA, 3 Mei 2018)

- Menyesuaikan dengan permintaan konsumen
Sebagai pemasok, UKM juga dilatih agar bisa memproduksi barang sesuai dengan permintaan konsumen dan memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan. Sehingga penting bagi UKM untuk mengenal sistem produksi dalam manufaktur dengan mengedepankan QCDI yakni kualitas yang baik, harga yang terjangkau, pengiriman yang tepat waktu serta inovasi. QCDI merupakan salah satu materi yang dilatihkan kepada UKM

Materi pelatihan yang diberikan kepada UKM Ngingas diantaranya pelatihan mengenai sistem manufaktur contohnya implementasi 5R (Ringkas, Rapih, Rawat, Resik, Rajin), PPIC (*Product Planning and Inventory Control*), TPM (*Total Productive Maintenance*) serta pelatihan manajemen usaha seperti materi keuangan

perusahaan. Fasilitator dari pelatihan ini berasal dari internal Astra yang terdiri dari karyawan aktif dan pensiun, karyawan PT.RPA serta bekerjasama dengan pihak eksternal seperti perguruan tinggi. Metode pelatihan dilakukan dengan sistem kelas, praktek di lapangan serta kunjungan ke pabrik-pabrik Astra sebagai upaya *benchmarking*.

2. Pendampingan

Pendampingan lebih banyak dilakukan oleh perwakilan YDBA di daerah Ngingas yaitu LPB Waru. Pendampingan turut memastikan bahwa materi yang didapat saat pelatihan dapat diterapkan oleh UKM sekaligus sebagai upaya untuk memantau aktivitas UKM di lapangan sehingga apabila ada kesulitan bisa langsung didiskusikan oleh instruktur, LPB dan pihak terkait lainnya. Selain melakukan pendampingan dengan datang langsung ke tempat usaha, LPB Waru juga melakukan pendampingan dengan mengadakan pertemuan bulanan antar UKM. Pertemuan ini dimaksudkan agar UKM dapat saling berbagi pengalaman sekaligus mencari solusi bersama. Awalnya pertemuan bulanan ini dilakukan di siang hari bertempat di kantor LPB Waru namun UKM justru tidak menghadiri pertemuan tersebut. Akhirnya pertemuan bulanan dilakukan dengan cara lain yang sesuai dengan kebiasaan lokal yaitu dengan berkumpul bersama di warung kopi pada malam hari yang biasa disebut cangkrukan seperti yang dijelaskan oleh Informan MF:

“Jadi berkali-kali kita undang itu tidak bisa ada yang datang. Ini maunya apa sih sebenarnya ternyata waktu ditanya...oh mas saya karena waktunya sulit. Karena kan UKM apa saja dikerjain sendiri waktunya terbatas mas, jadi ninggalin satu hari tuh agak sungkan mending malem tapi saya traktir. Jadi dari situ akhirnya *wes* saya ngalah meetingnya malem di warung kopi. Orang Jawa Timur kan suka warung kopi dan itu tidak ditemui dimana pun“ (MF, Kordinator LPB Waru, 9 April 2018)

3. Fasilitasi Pasar

YDBA juga mengupayakan agar produk yang dihasilkan oleh UKM dapat dipasarkan sehingga YDBA melakukan fasilitasi pasar. Fasilitasi pasar dilakukan dengan menawarkan produk kepada Grup Astra yang bergerak di bidang otomotif dan kepada pasar di luar Astra. Pemasaran yang dilakukan pada Grup Astra dilakukan seiring dengan pencarian Ayah Angkat bagi UKM dimana selain bertujuan untuk membina UKM, Ayah Angkat juga akan menerima produk dari UKM tersebut dengan catatan produk yang dihasilkan harus sesuai standar. Selain memasarkan pada Grup Astra, produk UKM juga dihubungkan dengan pasar di luar Grup Astra. Caranya dengan memperkenalkan UKM lewat ekosistem digital Astra seperti website dan e-catalog, mengikutsertakan UKM pada event temu pasar seperti GIIAS dan pameran tingkat daerah hingga difasilitasi untuk bertemu dengan calon konsumen.

4. Fasilitasi Pembiayaan

YDBA menyediakan fasilitasi pembiayaan bagi UKM namun pada Sentra Industri Logam Ngingas, kegiatan fasilitasi pembiayaan tidak dilakukan karena UKM telah memiliki sumber dana terlebih dahulu dari Bank lain. Hal ini dijelaskan oleh E:

“Fasilitasi pembiayaan kita diskusi juga dengan YDBA, saya perlu permodalan untuk beli mesin nanti difasilitasi. Mitranya bank dari YDBA biasanya Bank Jatim, Mandiri juga. Tapi kalau saya engga, sudah ada dari BRI. Perlu pinjem karena kalau ga pinjem ya ga bisa maju karena mesti bikin lahan“ (E, Pemilik UKM UD.KS Pro, 10 April 2018)

Sejak diberdayakan pada tahun 2015, tahapan demi tahapan dilalui oleh UKM mulai dari perbaikan manajemen, pengenalan material dan standard dies hingga akhirnya pada tahun 2016 diberikanlah penawaran produksi atau purchase order

(PO) kepada UKM. UKM mulai memasok kepada PT.RPA sebanyak 4.000 pcs. Jumlah ini terus meningkat menjadi 20.000 pcs di akhir tahun 2016.

D. Pembahasan

Apabila mengacu pada konsep yang dikemukakan Porter¹⁰ maka rantai nilai adalah sebuah proses penciptaan produk yang terdiri dari rangkaian kegiatan hingga produk sampai ke tangan konsumen. Proses penciptaan ini terdiri dari serangkaian aktivitas yang apabila dilakukan dengan optimal akan mampu menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) perusahaan. Bila dikaitkan dengan konsep tersebut maka apabila YDBA memiliki tujuan menguatkan rantai nilai, itu berarti YDBA berupaya melakukan optimalisasi aktivitas di rantai nilai bisnis Astra dengan tujuan memenangkan persaingan pasar. Adapun strateginya, sesuai dengan bidang keahlian YDBA yaitu pemberdayaan UKM. Dari hasil temuan lapangan, salah satu strategi penguatan rantai nilai yang dilakukan YDBA adalah optimalisasi aktivitas *procurement* (pembelian) dalam rantai nilai

Procurement adalah aktivitas pembelian bahan baku sehingga pada prakteknya aktivitas ini terkait erat dengan pemasok. Kebutuhan *procurement* pada tiap perusahaan dapat berbeda namun pada AHM *procurement* berarti pembelian produk sub komponen sebagai input untuk membuat kendaraan bermotor. Dalam hal ini YDBA membuka peluang bagi UKM binaannya untuk menjadi pemasok dalam rantai nilai Astra. Pada UKM Sentra Industri Logam Ngingas, UKM didorong untuk menjadi pemasok lapis kedua dari Astra Honda Motor (AHM) dengan pemasok lapis pertama PT.Rachmat Perdana Adhimetal (PT.RPA)

Terbukanya kesempatan UKM untuk menjadi pemasok bukan tanpa alasan. UKM, terutama yang berada di luar kota besar, dinilai mampu menawarkan

¹⁰ Michael Porter, op.cit. hlm.21

produk yang lebih murah daripada produk impor. Hal ini menguntungkan bagi AHM karena dengan bahan baku yang lebih murah maka harga jual produk kendaraan bermotornya dapat ditekan sehingga mampu bersaing dengan produk kompetitor. Ini sesuai dengan pernyataan Porter (1993) bahwa untuk memiliki keunggulan bersaing, perusahaan harus mampu menawarkan produk yang lebih baik kualitasnya atau produk yang lebih murah harganya. Pada titik ini dapat disimpulkan bahwa pelibatan UKM dalam rantai nilai dapat membantu perusahaan untuk meraih keunggulan bersaing. Di sisi lain, YDBA menyadari betul bahwa untuk menguatkan aktivitas *procurement* yang dibutuhkan bukan hanya harga bahan baku yang lebih murah tetapi harus memperhatikan kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan pemasok. Dalam rangka menjadikan UKM mumpuni sebagai pemasok maka YDBA melakukan upaya pemberdayaan yang diharapkan mampu mendorong UKM menghasilkan produk sesuai dengan kebutuhan dan spesifikasi AHM. Berdasarkan hal tersebut maka pemberdayaan yang dilakukan pada UKM di Sentra Industri Logam Ngingas mengarah pada peningkatan kapasitas UKM sehingga mampu memproduksi barang sesuai dengan standar QCDI Astra yang terdiri dari kualitas (*quality*), harga (*cost*), pengiriman pasokan (*delivery*) dan inovasi (*innovation*). Disini UKM dilihat sebagai mitra yang dibantu pengembangan usahanya oleh perusahaan yang juga berperan sebagai konsumen dari produk UKM tersebut. Hal ini sejalan dengan yang dijelaskan oleh Urip¹¹ bahwa perusahaan perlu menjalin kemitraan dengan UKM dan berinvestasi pada pengembangannya karena upaya ini akan menjamin ketersediaan pasokan bahan dan produk berkualitas bagi perusahaan.

Adapun pelibatan Ayah Angkat dalam pemberdayaan sektor unggulan merupakan salah satu strategi YDBA untuk mengatasi keterbatasan pengetahuan dan keterampilan UKM dalam hal teknis produksi serta lebih mendekatkan UKM ke pasar. Pola ini dapat dikatakan sebagai pola kemitraan keterkaitan langsung

¹¹ Sri Urip, *op.cit.* hlm.35

jenis subkontrak yang dikemukakan Kuncoro¹² dimana produk yang dihasilkan oleh Anak Angkat merupakan bagian dari proses produksi Ayah Angkat.

Adapun metode pembinaan UKM yang dilakukan oleh YDBA terdiri dari kegiatan pelatihan, pendampingan, fasilitasi pasar dan fasilitasi pembiayaan. Apabila dikaitkan dengan kebutuhan UKM mengenai akses pasar yang dikemukakan oleh Sadono dkk¹³ maka keempat kegiatan ini bertujuan untuk memfasilitasi UKM mendapatkan akses pasar yang selama ini sulit didapatkan oleh UKM yaitu pasar penjualan, pasar modal dan pasar informasi. Pelatihan dan pendampingan memberikan ruang bagi UKM untuk mengakses informasi yang dibutuhkan untuk bersaing di pasar. Sedangkan fasilitasi pemasaran merupakan akses ke pasar penjualan dan fasilitasi pembiayaan memudahkan UKM untuk mendapatkan akses modal yang selama ini sulit dijangkau. Apabila dipandang dari proses pemberdayaan, pembinaan UKM Pilot dirancang untuk meningkatkan kapasitas UKM. Hal ini terlihat ketika aktivitas yang dilaksanakan dalam pembinaan yaitu pelatihan, pendampingan, fasilitasi pasar dan pembiayaan bersifat memungkinkan, membina dan meningkatkan kemampuan UKM. Apabila UKM telah memiliki kapasitas yang baik maka ia dapat lebih adaptif terhadap situasi dan permintaan pasar termasuk menghadapi hal-hal yang dapat menghambat perkembangan usaha.

Pelatihan merupakan salah satu kegiatan sentral dalam pemberdayaan karena pada kegiatan inilah terjadi transfer pengetahuan dari perusahaan ke UKM. Apabila dipandang dari sisi UKM, pelatihan memberikan manfaat berupa pengetahuan dan keterampilan. Sedangkan bila dipandang dari sisi perusahaan, pelatihan merupakan kesempatan bagi perusahaan untuk mengupayakan UKM agar dapat memproduksi barang dengan efisien dan sesuai dengan spesifikasi yang

¹² Mudrajad Kuncoro, *op.cit.* hlm.9-12

¹³ Isono Sadono, *Pengembangan Usaha Kecil: Pemihakan Setengah Hati* (Bandung: Yayasan AKATIGA, 1995)

mereka harapkan. Kondisi ini sejalan dengan penjelasan Crone dan Watts¹⁴ mengenai *dual economy* yaitu perusahaan yang berperan sebagai pembeli dan tutor bagi pemasok untuk menjamin pengadaan material dan komponen yang dibutuhkan perusahaan. Selain itu, ini juga sesuai dengan tujuan strategi penguatan rantai nilai yang telah dijelaskan sebelumnya yaitu mendapatkan input yang terjangkau namun tetap berkualitas.

Adapun praktik *cangkrukan* dalam pendampingan yang hanya ada di Ngingas dapat dijelaskan dengan pandangan Mardikanto¹⁵ bahwa CSR sebagai praktik pemberdayaan masyarakat tidak hanya berbasis pada modal fisik tetapi juga modal sosial, spiritual, kearifan lokal dan budaya setempat. Pada UKM Ngingas, forum *sharing* antar UKM secara formal di kantor LPB Waru tidak berhasil namun *cangkrukan* muncul sebagai wadah berkumpulnya UKM dengan kebiasaan masyarakat lokal di warung kopi selepas kerja.

Kegiatan fasilitasi pasar yang dilakukan oleh YDBA sebagai rangkaian dari empat bentuk pembinaan bertujuan untuk menghubungkan UKM dengan pasar melalui berbagai metode. Jika dikaitkan dengan strategi pengembangan UKM yang dijelaskan oleh Fajar¹⁶ maka upaya fasilitasi pemasaran ini merupakan upaya meningkatkan akses pasar yang selain didorong dengan cara pelatihan agar menghasilkan produk yang sesuai dengan selera pasar, UKM juga dikembangkan akses pasarnya dengan dihubungkan ke pihak terkait. Upaya fasilitasi pasar yang paling signifikan pada pemberdayaan di Sentra Industri Logam Ngingas adalah dengan memasarkan hasil produk UKM kepada Grup Astra seperti yang terjadi pada UKM Ngingas dan AHM. Proses ini dijalankan seiring dengan kegiatan pencarian Ayah Angkat. YDBA juga menawarkan kegiatan fasilitasi pembiayaan

¹⁴ Crone dan Watts, *MNE Supply Linkages and The Local SME Sector: Evidence from Yorkshire and Humberside* (Local Economy, Vol 15 No.4, 2000). hlm.325-337

¹⁵ Totok Mardikanto, *CSR (Corporate Sosial Responsibility) Tanggung Jawab Sosial Korporasi*. (Bandung: Alfabeta, 2014)

¹⁶ Mukti Fajar. *UKM di Indonesia: Perspektif Hukum Ekonomi*. (Pustaka Pelajar: Yogyakarta, 2016)

UKM. Apabila merujuk pada karakteristik dan permasalahan UKM yang diuraikan oleh Paramitha¹⁷ dan Sadono,¹⁸ maka persoalan modal merupakan salah satu hal yang menjadi permasalahan bagi UKM. Fajar¹⁹ juga menyebut bahwa dalam strategi pemberdayaan perlu adanya tindakan untuk meningkatkan akses pada sumber daya finansial.

E. Kesimpulan

Pemberdayaan UKM yang dilakukan oleh YDBA di Sentra Industri Logam Ngingas merupakan upaya dalam mengintegrasikan kegiatan CSR dengan strategi bisnis perusahaan. Pemberdayaan UKM nyatanya tidak hanya dapat dilihat dariacamata sosial saja melainkan dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Melalui optimalisasi aktivitas *procurement*, Astra mendapatkan alternatif pemasok serta jaminan pasokan sesuai standar didukung dengan harga yang lebih murah dibandingkan komponen impor. Adanya kesenjangan antara kapasitas UKM dan standar produk yang harus dipenuhi dijumpai melalui upaya pembinaan yaitu pelatihan, pendampingan, fasilitasi pasar dan fasilitasi pembiayaan. Setiap aktivitas dalam pemberdayaan dilakukan untuk menciptakan UKM yang mumpuni sebagai pemasok. Dalam hal ini, YDBA memiliki keuntungan sebagai yayasan yang berdiri di bawah naungan Grup Astra dimana setiap aktivitas pemberdayaan yang dilakukan dapat memanfaatkan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Sumber daya yang terlihat paling signifikan manfaatnya pada pemberdayaan UKM Sentra Industri Logam Ngingas adalah ketersediaan instruktur yang berasal dari karyawan aktif dan pensiun serta kesanggupan Astra menyediakan pasar bagi produk UKM. Hal ini juga mengindikasikan bahwa

¹⁷ Paramita Prananingtyas, *Pembaharuan Peraturan Perundang-Undangan Mengenai Usaha Kecil Dan Menengah di Indonesia*. Dipresentasikan pada Seminar berjudul “Kajian Peraturan Perundang-undangan tentang Pengembangan Usaha Kecil Menengah oleh Proyek Partnership for Economic Growth (PEG) dan USAID. 2001, hlm.4

¹⁸ Isono Sadono, *op.cit*

¹⁹ Mukti Fajar, *op.cit*

kegiatan CSR khususnya pemberdayaan dapat berjalan dengan lebih efektif apabila sejalan dengan kegiatan bisnis perusahaan sebagaimana UKM sektor manufaktur di Ngingas yang bersinergi dengan Astra Honda Motor sebagai salah satu lini bisnis Astra di bidang otomotif. Keberadaan Ayah Angkat juga memainkan peran penting dalam pemberdayaan dimana ia tak hanya berperan sebagai konsumen melainkan juga ikut membina dalam hal yang bersifat teknis mengikuti selera pasar. Ayah Angkat juga dapat menjembatani antara UKM Ngingas yang baru mampu menjadi pemasok lapis kedua dengan AHM.

Pemberdayaan UKM yang dilakukan YDBA merupakan salah satu strategi penguatan rantai nilai yang mampu meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Namun sayangnya belum ada upaya khusus yang dilakukan oleh YDBA untuk mengukur sejauh mana pemberdayaan UKM berpengaruh pada pencetakan laba perusahaan. Analisis rantai nilai dapat menjadi salah satu *tools* yang digunakan untuk menganalisis bagaimana optimalisasi aktivitas *procurement* berpengaruh pada margin maupun aktivitas lainnya dalam rantai nilai. Selain itu, teknik *social return of investment* (SROI) juga dapat dilakukan oleh YDBA untuk mengukur sejauh mana pemberdayaan UKM memberikan dampak bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bertens, K. (2000). *Pengantar Etika Bisnis*. Jakarta: Kanisius.
- Crone, M dan Watts, H.D. (2000). *MNE Supply Linkages and The Local SME Sector: Evidence from Yorkshire and Humberside*. *Local Economy*, Vol 15 No.4, 325-337
- Fajar, Mukti. (2016). *UKM di Indonesia: Perspektif Hukum Ekonomi*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta
- Neuman, Lawrence.W. (2013). *Metode Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif* (Edina T. Sofia, Penerjemah). Jakarta: Indeks
- Porter, Michael. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press
- Porter, Michael dan Kramer, Mark. (2006). *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. *Harvard Business Review*, December 2006, 78-93
- Prananingtyas, Paramita. (2001, Juli). *Pembaharuan Peraturan Perundang-Undangan Mengenai Usaha Kecil Dan Menengah di Indonesia*. Dipresentasikan pada Seminar berjudul "Kajian Peraturan Perundang-undangan tentang Pengembangan Usaha Kecil Menengah oleh Proyek Partnership for Economic Growth (PEG) dan USAID
- Urip, Sri.(2014). *Strategi CSR: Tanggung Jawab Sosial Perusahaan untuk Peningkatan Daya Saing Perusahaan di Pasar Negara Berkembang*. Tangerang: Literati Imprint.
- Sadoko, Isono, dkk (1995). *Pengembangan Usaha Kecil: Pemihakan Setengah Hati*. Yayasan AKATIGA: Bandung
- Mardikanto, Totok. (2014). *CSR (Corporate Sosial Responsibility) Tanggung Jawab Sosial Korporasi*. Bandung: Alfabeta

