

Perancangan Strategi Usaha Industri Kecil Menengah di Bidang Usaha Konveksi¹

oleh:
Mohammad Adam Jerusalem
Fakultas Teknik – Universitas Negeri Yogyakarta

Abstrak

Pemberlakuan CAFTA dikhawatirkan banyak pihak akan membawa kemunduran industri kecil menengah. Kekhawatiran ini beralasan mengingat banyak industri kecil menengah yang tidak mempunyai daya saing yang tinggi. Ketidakmampuan bersaing ini lebih disebabkan pada aspek manajemen korporasi yang masih bersifat tradisional. Dalam rangka menghadapi pasar bebas Asean-Cina yang sudah didepan mata serta meningkatkan daya saing industri kecil dan menengah, maka langkah strategis yang dapat dilaksanakan adalah bagaimana menjadikan industri tersebut menjadi industri kecil modern. Studi ini akan mengkaji perencanaan usaha secara strategis sehingga mempunyai daya saing yang tinggi.

Perumusan strategi korporasi dalam studi ini akan menggunakan empat langkah umum perumusan strategi, yaitu: analisis lingkungan eksternal dan internal; perumusan peluang dan masalah utama; identifikasi dan evaluasi alternatif strategi; serta perumusan strategi. Langkah ketiga dari perumusan strategi umum akan dibantu dengan tiga tahapan proses yang terdiri atas tahap masukan (*input stage*), tahap pencocokan (*matching stage*) dan tahap keputusan (*decision stage*).

Berdasarkan studi yang dilakukan, maka strategi utama yang dihasilkan adalah dengan melakukan integrasi horizontal terhadap perusahaan lain yang memiliki kekuatan internal yang lebih baik sebagai persiapan dalam melakukan penetrasi pasar untuk meningkatkan keunggulan bersaing korporat.

Kata kunci: strategi usaha, integrasi horizontal, analisis *grand strategy*.

A. Latar Belakang

Terhitung tanggal 1 Januari 2010 resmi diberlakukannya Perjanjian Perdagangan Bebas antara Cina - ASEAN (Cina - ASEAN *Free Trade Area*, atau sering disingkat dengan CAFTA). Dengan kesepakatan ini, maka barang-barang antar negara Cina dan ASEAN akan saling bebas masuk dengan pembebasan tarif hingga nol persen.

Sejumlah pengusaha menilai sektor usaha kecil dan menengah akan tergilas karena serbuan barang-barang murah dari Cina. Dengan kesepakatan itu, sedikitnya delapan (8) sektor industri Indonesia meminta penundaan CAFTA. Kedelapan sektor tersebut adalah sektor industri besi dan baja, tekstil dan produk tekstil, sektor kimia non organik, sektor elektronik, sektor furniture, sektor alas kaki, sektor petro kimia, serta sektor makanan dan minuman. Permintaan penundaan CAFTA ini diakibatkan beberapa faktor, antara lain: kurangnya kualitas produk, kurangnya daya saing global, harga jual yang kurang bersaing, dan kurangnya jejaring distribusi antar industri kecil menengah (www.metrotvnews.com).

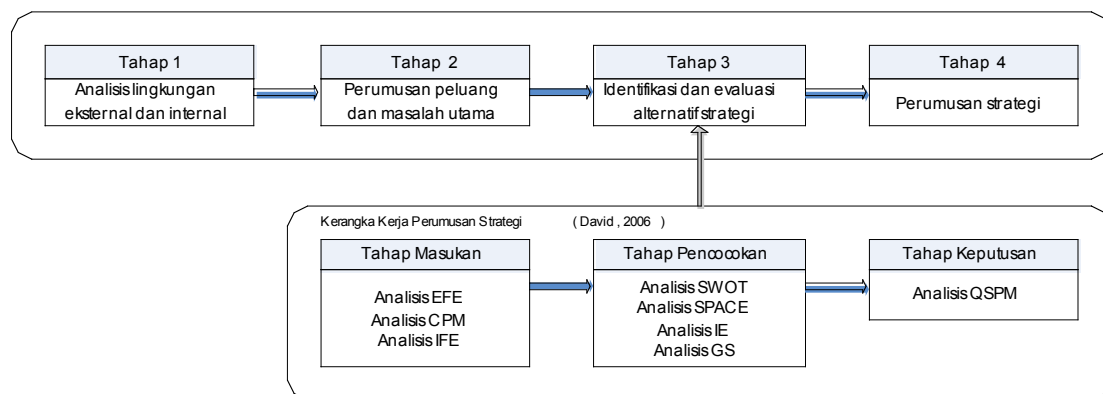
¹ Dipublikasikan pada Prosiding Seminar Nasional Teknologi Industri UM Malang, 2010

Ketidakkampuan bersaing suatu korporasi lebih disebabkan pada aspek manajemen korporasi yang masih bersifat tradisional, yaitu manajemen tanpa adanya perencanaan, pelaksanaan sebagai suatu reaksi dan rutinitas yang tidak pernah dievaluasi, serta tidak adanya upaya perbaikan. Dalam rangka menghadapi pasar bebas Asean-Cina yang sudah di depan mata serta meningkatkan daya saing industri kecil dan menengah, maka langkah strategis yang dapat dilaksanakan adalah bagaimana menjadikan industri tersebut menjadi industri kecil modern. Salah satu karakteristik menonjol dari industri modern adalah penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam setiap operasi korporasi tersebut dengan sungguh-sungguh. Fungsi manajemen ini dapat terdiri dari perencanaan (*plan*), pelaksanaan (*do*), pengendalian (*check*), perbaikan (*action*) ataupun fungsi-fungsi manajemen lain berdasarkan kebutuhan nyata di lapangan. Dengan demikian industri kecil akan senantiasa siap bersaing dengan siapapun.

Dalam studi ini akan mengkaji perencanaan usaha secara strategis untuk mentransformasi industri kecil dan menengah yang masih bersifat tradisional menuju industri kecil modern sehingga mempunyai daya saing yang tinggi. Studi ini bersifat hipotetik dan akan menggunakan kasus pada usaha konveksi (CV. Enhaje) sebagai representasi industri kecil di bidang tekstil dan produk tekstil yang merupakan salah satu dari delapan sektor industri yang meminta penundaan pelaksanaan CAFTA.

B. Metodologi Penyelesaian Masalah

Perumusan strategi korporasi Enhaje akan menggunakan empat langkah umum perumusan strategi. Langkah ketiga dari perumusan strategi umum akan dibantu dengan tiga tahapan proses dari perumusan strategi sebagaimana yang dikemukakan oleh David (2006). Ketiga tahapan ini adalah tahap masukan (*input stage*), tahap pencocokan (*matching stage*) dan tahap keputusan (*decision stage*). Masing-masing tahapan akan memiliki serangkaian analisis dengan menggunakan beberapa instrumen penelitian. Analisis yang dilakukan pada masing-masing tahapan untuk perumusan strategi dapat diperhatikan secara ringkas pada Gambar 1. Penjelasan masing-masing tahapan perumusan strategi diberikan pada sub-bab berikut.



Gambar 1. Kerangka kerja perumusan strategi usaha Enhaje.

Analisis eksternal yang akan dilakukan adalah analisis makro dan analisis industri. Analisis makro akan berisi informasi mengenai faktor politik, ekonomi, sosial dan teknologi yang dapat mempengaruhi industri manufaktur secara langsung maupun tidak langsung, khususnya industri tekstil dan produk tekstil. Analisis industri berupa pengidentifikasian terhadap pendatang baru industri, barang substitusi, pelaku industri

lain, kekuatan tawar pemasok dan konsumen sesuai dengan apa yang didefinisikan Porter (1994). Hasil analisis industri ini akan mendapatkan *key success factors* (KSF) dari Enhaje. Analisis eksternal ini akan mendefinisikan gambaran terhadap *opportunities* (kesempatan) dan *threats* (ancaman) yang ada di dalam industri manufaktur di Indonesia. Elemen-elemen yang teridentifikasi sebagai kesempatan dan ancaman kemudian akan dimasukkan sebagai faktor-faktor dalam penyusunan matriks *External Factor Evaluation* (EFE).

Analisis internal terhadap Enhaje akan dilakukan dengan menggunakan metode analisis *Competitive Profile Matrix* (CPM). Metode tersebut akan mengidentifikasi *strengths* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan) yang dimiliki Enhaje. Elemen-elemen yang teridentifikasi sebagai kekuatan dan kelemahan Enhaje kemudian akan dimasukkan sebagai faktor-faktor dalam penyusunan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE).

Tahap pencocokan adalah tahap dimana informasi yang didapat dari tahap masukan (matriks EFE, CPM, dan matriks IFE) dilakukan pencocokan antara faktor eksternal (peluang dan ancaman) dengan kekuatan internal (kekuatan dan kelemahan). Tahap pencocokan akan menggunakan 4 (empat) teknik untuk memasangkan antara kekuatan internal dengan faktor eksternal yang ada, yaitu analisis *Strengths-Weakness-Opportunities-Threats* (SWOT), analisis *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE), analisis *Internal-External* (IE) dan analisis *Grand Strategy* (GS).

Tahap keputusan adalah tahap untuk menentukan alternatif strategi mana yang akan digunakan. Strategi ini telah diperoleh dari tahap pencocokan. Penentuan strategi akan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). QSPM akan memanfaatkan hasil keluaran yang didapatkan dari proses analisis eksternal-internal (matriks EFE, CPM dan matriks IFE) dan tahap penyesuaian (matriks SWOT, matriks SPACE, matriks IE dan matriks GS) untuk mendapatkan alternatif strategi yang sesuai untuk korporasi.

C. Analisis Sistem Tinjauan

1. Analisis Eksternal

a. Analisis Eksternal

Aspek Politik. Situasi politik nasional dan daerah yang stabil akan mengantarkan kondisi yang kondusif bagi dunia usaha/dunia industri. Adanya pilkada seringkali membawa berkah bagi pengusaha tekstil dan produk tekstil. Ditengah serbuan produk Cina, maka momen pilkada ini menjadi peluang emas bagi pengusaha tekstil dan produk tekstil lokal karena akan besarnya kebutuhan produk tekstil yang kontekstual dengan daerah yang bersangkutan.

Aspek Ekonomi. Mulai diberlakukannya kesepakatan CAFTA memang sangat memberatkan industri kecil dan menengah mengingat daya saing produk Cina yang sangat kompetitif. Namun disisi lain akan menjadikan pembelajaran yang sangat berharga bagi industri kecil dan menengah Indonesia akan arti pentingnya daya saing tersebut. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghadapi tantangan tersebut adalah dengan mengubah paradigma industri kecil dan menengah di bidang produk tekstil ini ke arah industri kreatif bidang produk tekstil, mengingat pemerintah melalui Departemen Perdagangan mendorong kuat Industri Kreatif per 2008 (Departemen Perdagangan Republik Indonesia, 2008)

Aspek Sosial. Secara demografi, struktur penduduk Indonesia mayoritas berada pada kelas menengah dan ke bawah. Fakta ini menjadi potensi bagi produk

industri kecil dan menengah karena masyarakat kelas menengah ke bawah ini akan merupakan segmen inti dari pangsa pasar industri kecil menengah.

Aspek Teknologi. Pemerintah telah memberlakukan ketentuan penerapan wajib Standar Nasional Indonesia (SNI) yang bertujuan untuk menjaga pasar domestik dan meningkatkan kualitas produk sehingga dapat memperlancar transaksi perdagangan (Setneg RI, 2008). Pemberlakuan aturan tersebut membawa konsekuensi industri kecil menengah untuk meremajakan teknologi yang dipunyainya.

b. Analisis Porter

Analisis ini akan meliputi analisis terhadap pelaku industri lain, produk substitusi, pendatang baru, konsumen, dan pemasok sebagaimana yang didefinisikan Porter (1994).

Pelaku Industri Lain. Industri produk tekstil bervariasi dari hulu hingga hilir untuk dapat menghasilkan suatu produk tekstil. Produk tekstil ini dapat terdiri dari berbagai jenis busana dan asesoris busana. Pada bagian hulu terdapat usaha konveksi, *home industry* busana, dan garmen. Pada bagian industri hilir, terdapat usaha modiste, tailor, dan juga distribusi busana.

Produk substitusi. Di dalam industri produk tekstil, kualitas produk adalah keunggulan bersaing selain harga yang rendah. Dengan semakin tumbuhnya industri kreatif bidang busana, maka banyak produk substitusi busana yang bermunculan.

Pendatang Baru. Dengan diberlakukannya CAFTA per 1 Januari 2010 maka banjir produk dari pendatang baru akan terjadi meskipun pendatang baru tersebut berada di Luar Negeri. Dilihat dari sisi positifnya, maka hal tersebut seharusnya memacu industri kecil untuk terus memperbaiki kualitas korporat dan produknya.

Konsumen. Paradigma produksi yang senantiasa berorientasi pada konsumen akan memberikan iklim usaha yang baik bagi pelaku usaha dan terlebih lagi bagi konsumen. Kualitas yang bersaing dari Industri Kecil akan mengakibatkan konsumen memiliki keunggulan untuk memilih produk sejenis hanya dari harga yang bersaing.

Pemasok. Pasokan bahan baku kain untuk memproduksi busana pada dasarnya tidak bermasalah, apalagi dengan kesepakatan CAFTA. Bahan baku akan semakin mudah didapatkan.

Berdasarkan analisis industri yang dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan untuk dijadikan faktor kunci keberhasilan dalam industri manufaktur, yaitu:

1. kualitas jaringan industri yang dibangun (dengan memberdayakan teknologi tepat guna),
2. kualitas pelayanan yang diberikan kepada konsumen (barang, pusat pengaduan, harga),
3. menjaga hubungan baik dengan pemasok,
4. memanfaatkan pesaing sebagai tolak ukur untuk meningkatkan keunggulan bersaing,
5. memfokuskan usaha pada pasar yang potensial,
6. membangun kekuatan keuangan untuk membiayai setiap aktivitas bisnis inti.

c. Analisis Matrik *External Factor Evaluation* (EFE)

Berdasarkan faktor eksternal yang dijabarkan diatas, terdapat 13 faktor (7 faktor peluang dan 6 faktor ancaman) yang dimungkinkan berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung kepada Enhaje. Penilaian terhadap faktor ditetapkan secara subjektif dan dimana beberapa diantara faktor tersebut diasumsikan bahwa Enhaje akan memiliki kemampuan rata-rata (nilai 2) dalam menanggapi faktor tersebut. Hal ini dilakukan untuk menghindari faktor optimistik dan faktor pesimistik dalam pemberian nilai oleh penulis. Hasil perhitungan pada matriks EFE menjelaskan bahwa Enhaje memiliki total nilai 2.05. Hal ini mengindikasikan bahwa Enhaje tidak mampu dalam menanggapi peluang dan ancaman dalam industri manufaktur yang telah dirincikan.

2. Analisis Internal

a. Analisis *Competitive Profile Matrix* (CPM)

Hasil identifikasi kompetitor diketahui terdapat dua kompetitor terpilih yang memiliki strategi usaha yang sama, yaitu Garmen MTG dan Konveksi DB. Terdapat dua *key success factors* (KSF) yang dianggap penting dalam meningkatkan keunggulan bersaing usaha, yaitu kualitas pelayanan dan kekuatan keuangan. Kedua KSF ini diberikan bobot terbesar dalam perhitungan CPM. Dalam industri manufaktur, kepuasan konsumen adalah faktor terpenting yang harus dijaga. Jika konsumen merasa terpuaskan dengan barang yang dihasilkan, maka secara otomatis konsumen tersebut akan merasa senang dan akan selalu menggunakan jasa produsen tersebut. Kekuatan keuangan dianggap menjadi modal yang penting untuk membiayai seluruh kegiatan usaha yang dilakukan perusahaan.

Tabel 1. Perhitungan CPM

No	KSF	Bobot	Enhaje		MTG		DB	
			Nilai	Total Nilai	Nilai	Total Nilai	Nilai	Total Nilai
1	Kualitas jaringan industri yang di bangun (memberdayakan teknologi yang tepat guna).	0.15	2	0.3	4	0.6	3	0.45
2	Kualitas pelayanan yang diberikan kepada konsumen (barang, pusat pengaduan, harga).	0.2	3	0.6	4	0.8	2	0.4
3	Menjaga hubungan baik dengan pemasok.	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45
4	Memanfaatkan pesaing sebagai tolak ukur untuk meningkatkan keunggulan bersaing.	0.15	2	0.3	4	0.6	2	0.3
5	Memfokuskan usaha pada pasar yang potensial	0.15	1	0.15	4	0.6	1	0.15
6	Membangun kekuatan keuangan untuk membiayai setiap aktivitas bisnis inti Enhaje	0.2	1	0.2	4	0.8	1	0.2
Total		1		2		4		1.95

Berdasarkan hasil perhitungan CPM yang ditunjukkan pada Tabel 1, Enhaje mendapatkan nilai sebesar 2. Hal ini menunjukkan bahwa Enhaje memiliki keunggulan bersaing yang hanya sedikit lebih baik jika dibandingkan dengan Konveksi DB. Sedangkan jika dibandingkan dengan pabrik garmen PT. MTG, Enhaje sangat tertinggal. Dalam perhitungan CPM, MTG memang diberikan nilai penuh (nilai 4) untuk setiap KSF yang dipertimbangkan. Hal ini dikarenakan MTG memang telah melaksanakan keenam KSF tersebut. Sebagai contoh, dalam membangun kekuatan keuangan, MTG telah memberdayakan modal dari pihak

luar sehingga ekspansi usaha lebih mudah dilakukan, berbeda halnya dengan Enhaje yang hanya mengandalkan modal sendiri.

b. Analisis Matriks matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Faktor-faktor penting yang dapat menggambarkan kekuatan dan kelemahan Enhaje dimasukkan sebagai faktor dalam matriks IFE. Pemberian bobot terbesar diberikan untuk layanan jaminan produk, penentuan harga, perencanaan keuangan dan penjadwalan produksi. Keempat faktor ini dianggap mewakili secara berturut-turut kualitas produk Enhaje, harga yang bersaing, indikator pertumbuhan Enhaje, dan efisiensi proses produksi. Selain keempat faktor ini diberikan nilai yang sama karena masing-masing dianggap perlu dan memiliki derajat kepentingan yang sama dalam menggambarkan kekuatan dan kelemahan Enhaje. Hasil perhitungan matriks IFE dapat diperhatikan pada Tabel 2 tentang perhitungan matriks IFE.

Tabel 2. Perhitungan matriks IFE.

No	Faktor Internal	Bobot	Nilai	Skor Terbobot
	Kekuatan			
1	Tergabung dalam asosiasi industri sebagai wadah untuk meningkatkan pangsa pasar.	0.05455	2	0.10909
2	Pemberian layanan jaminan produk Enhaje	0.1	4	0.4
3	Karyawan lebih kreatif karena dituntut untuk lebih ramah teknologi	0.05455	2	0.10909
4	Tidak memiliki hierarki perusahaan yang panjang yang dapat mengakibatkan proses birokrasi yang rumit.	0.05455	2	0.10909
5	Memiliki produk utama (celana panjang) yang dapat dibanggakan.	0.05455	2	0.10909
6	Mempunyai kemampuan untuk memanfaatkan kain perca menjadi produk kreatif inovatif	0.05455	2	0.10909
	Sub Total	0.37273		0.94545
	Kelemahan			
7	Modal hanya mengandalkan modal perorangan.	0.05455	2	0.10909
8	Tidak adanya perencanaan keuangan.	0.1	2	0.2
9	Alat dan mesin yang digunakan cukup sederhana.	0.05455	2	0.10909
10	Tidak ada pengembangan produk baru karena sifat produksi Enhaje yang	0.05455	2	0.10909
11	Pembaruan teknologi hampir tidak pernah terjadi.	0.05455	2	0.10909
12	Tidak adanya sistem pembukuan keuangan	0.05455	2	0.10909
13	Penjadwalan produksi hanya dilakukan secara sederhana	0.05455	2	0.10909
14	Penentuan harga yang berdasarkan pengalaman	0.1	2	0.2
15	Tidak ada visi dan misi perusahaan	0.1	1	0.1
	Sub Total	0.62727		1.15455
	Total	1		2.1

Berdasarkan hasil perhitungan matriks IFE, Enhaje mendapatkan nilai sebesar 2,1. Hal ini mengindikasikan bahwa Enhaje memiliki kondisi yang kurang kuat. Faktor yang dianggap sangat menentukan keunggulan bersaing Enhaje hanyalah dalam hal pemberian layanan jaminan produk (dimana diberikan nilai 4 pada matriks IFE). Jaminan produk akan memberikan garansi kepada konsumen bahwa produk yang dihasilkan oleh Enhaje memiliki kualitas yang baik. Faktor selain pemberian jaminan produk diberikan nilai 2 karena dianggap hanya kelemahan minor. Pemberian nilai 2 terhadap faktor-faktor selain pemberian jaminan produk dilakukan karena Enhaje melakukan kegiatan faktor tersebut akan tetapi tidak dilakukan secara baik.

3. Tahap Penyesuaian Kondisi Perubahan

a. Analisis *Strengths-Weakness-Opportunities-Threats* (SWOT)

Peluang dan ancaman dari analisis SWOT didasarkan pada faktor eksternal Enhaje yang teridentifikasi pada matriks EFE. Sedangkan kekuatan dan kelemahan Enhaje yang digunakan dalam analisis SWOT didasarkan pada hasil identifikasi matriks IFE (Latuny, W, dan Paillin, D.B., 2009). Hasil perumusan alternatif masing-masing strategi kekuatan dan peluang (SO), kelemahan dan peluang (WO), kekuatan dan ancaman (ST) serta kelemahan dan ancaman (WT) dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Alternatif strategi berdasar Analisis SWOT

	KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)
	<p>1. Tergabung dalam asosiasi industri sebagai wadah untuk meningkatkan</p> <p>2. Layanan jaminan produk-produk Enhaje.</p> <p>3. Karyawan lebih kreatif karena dituntut untuk lebih ramah teknologi</p> <p>4. Tidak memiliki hierarki perusahaan yang panjang yang dapat mengakibatkan proses birokrasi yang rumit.</p> <p>5. Memiliki produk utama (celana panjang) yang dapat dibanggakan.</p> <p>6. Mempunyai kemampuan untuk memanfaatkan kain perca menjadi produk kreatif inovatif</p>	<p>1. Modal hanya mengandalkan modal perorangan.</p> <p>2. Tidak adanya perencanaan keuangan.</p> <p>3. Alat dan mesin yang digunakan cukup sederhana.</p> <p>4. Tidak ada pengembangan produk baru karena sifat produksi Enhaje yang MTO.</p> <p>5. Pembaruan teknologi hampir tidak pernah terjadi.</p> <p>6. Penjadwalan produksi hanya dilakukan secara sederhana</p> <p>7. Tidak adanya sistem pembukuan.</p> <p>8. Penentuan harga hanya berdasarkan pengalaman</p> <p>9. Tidak mempunyai visi, misi korporat</p>
PELUANG (O)	Strategi SO	Strategi WO
<p>1. Potensi produk industri kecil menengah ditengah mayoritas masyarakat Indonesia yang kecil menengah</p> <p>2. Kemungkinan di kembangkan menjadi komoditi unggulan daerah</p> <p>3. Kerjasama Triple Helix antara Bussiness (Industri), Intelectual (Akademisi), Government (Pemerintah)</p> <p>4. Produk akhir dapat diolah menjadi komoditi alternatif</p> <p>5. Pengembangan desain yang menjangkau masyarakat luas</p> <p>6. Program bantuan modal pemerintah</p> <p>7. Perkembangan industri kreatif yang pesat</p>	<p>1. Meningkatkan kapasitas produksi dengan menjadi penyulur produk tekstil di regionalnya</p> <p>2. Menjadi produsen seragam pemerintah daerah, perusahaan daerah, dan sekolah/ universitas</p> <p>3. Mendorong asosiasi untuk dapat mendesak pemerintah membuat UU/PP tentang tender yang lebih berpihak pada</p> <p>4. Meraih potensi pasar produk tekstil sebesar 20 % dari potensi pasar yang ada</p>	<p>1. Membuat sistem keuangan yang modern untuk perencanaan keuangan dan perolehan modal dari lembaga pembiayaan</p> <p>2. Menjadi mitra kerja dari PT. MTG dengan mengedepankan kualitas dan harga yang kompetitif sebagai strateginya</p> <p>3. Melakukan perbaruan teknologi untuk dapat mendapatkan order dari PT. MTG mengingat kondisi harga cukup stabil</p>
ANCAMAN (T)	Strategi ST	Strategi WT
<p>1. Serbuan produk Cina sebagai konsekuensi pemberkuan CAFTA</p> <p>2. Ketergantungan yang tinggi terhadap impor baik berupa bahan baku, bahan penolong, barang setengah jadi dan komponen.</p> <p>3. Keterkaitan antara sektor industri hulu dan sektor industri hilir dengan sektor ekonomi lainnya yang relatif masih lemah.</p> <p>4. Lebih dari 60% kegiatan sektor industri berada di Jawa.</p> <p>5. Masih lemahnya peranan kelompok industri kecil dan menengah sebagai industri pendukung</p> <p>6. Produk Cina yang lebih murah dan kompetitif</p> <p>7. Rendahnya daya beli masyarakat</p> <p>8. Rendahnya apresiasi terhadap karya anak bangsa</p> <p>9. Peraturan Pusat dan Daerah yang kadang tumpang tindih dan mempersulit</p>	<p>1. Melakukan promosi melalui asosiasi kepada kawasan-kawasan industri</p> <p>2. Meningkatkan daya saing perusahaan dengan memanfaatkan kreativitas dalam pemanfaatan kain perca menjadi produk kreatif inovatif</p> <p>3. Menjaga kualitas produk dan proses dengan cara menjamin ketersediaan dan kualitas bahan baku</p>	<p>1. Meningkatkan efisiensi dengan cara memperbaiki sistem manajemen produksi</p> <p>2. Memperkuat kesehatan organisasi perusahaan dan asosiasi untuk dapat mencuri celah pasar lokal</p> <p>3. Meningkatkan peranan Enhaje sebagai industri pendukung.</p>

b. Analisis *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE)

Dalam perhitungan matriks SPACE masing-masing faktor eksternal dan internal yang didapatkan melalui matriks IFE dan matriks EFE ke dalam masing-masing dimensi FS, IS, ES dan CA. Penilaian terhadap masing-masing faktor dilakukan secara subjektif. Hasil ringkasan perhitungan matriks SPACE untuk masing-masing dimensi dapat diperhatikan pada Tabel 4.

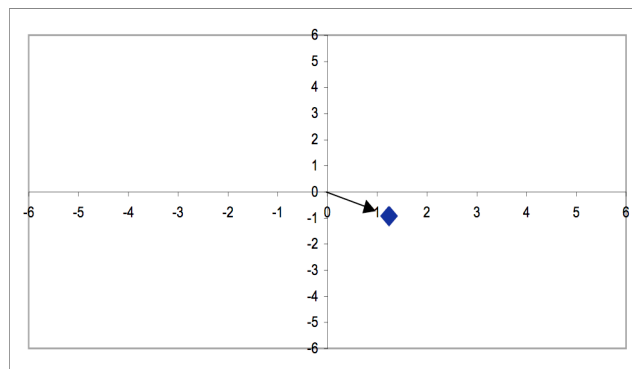
Tabel 4. Ringkasan perhitungan analisis matriks SPACE.

Dimensi	FS	IS	ES	CA
Nilai Rata-rata	2.333333333	3.4	-3.25	-2.16666667

Koordinat matriks	x (IS + CA)	1.233333333
	y (FS + ES)	-0.91666667

Pada Gambar 2, perhitungan matriks SPACE menunjukkan bahwa Enhaje terletak pada kuadran keempat (strategi kompetitif). Dengan demikian strategi yang dapat dilakukan Enhaje antara lain adalah:

1. *Backward Integration*: menjalin hubungan dengan mitra industri pemasok bahan baku dengan tujuan menjaga ketersediaan bahan baku,
2. *Forward Integration*: menjalin kerjasama dengan industri penyalur produk dan konsumen yang sudah ada saat ini guna meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada konsumen (barang, pusat pengaduan, harga),
3. *Horizontal Integration*: mengikuti asosiasi industri kecil, dan industri produk tekstil dengan tujuan dapat meningkatkan penyaluran produk (*market penetration, market development*)
4. *Product Development*: mengadakan riset untuk memperbaiki proses produksi guna meningkatkan kualitas produk
5. *Joint Ventures*: menjalin hubungan kerjasama dengan pemilik modal



Gambar 2. Pemetaan dimensi eksternal dan internal pada matriks SPACE.

c. Analisis *Internal-External* (IE)

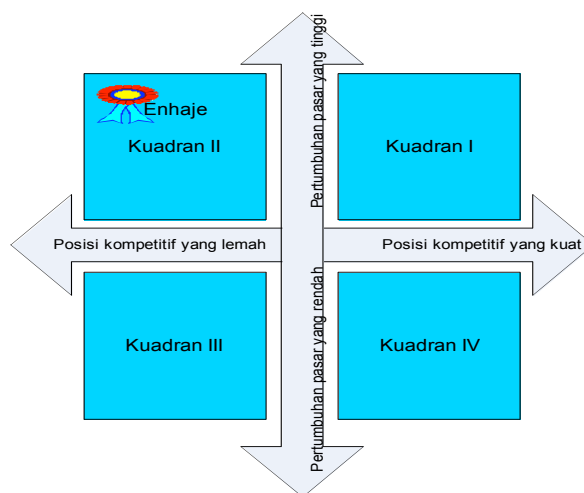
Hasil nilai total tertimbang yang dihasilkan masing-masing matriks EFE dan IFE secara berturut-turut adalah 2.05 dan 2.1. Kedua nilai ini memposisikan Enhaje berada masuk di dalam kuadran V dari matriks IE sebagaimana digambarkan pada Gambar 3. Strategi yang cocok untuk Enhaje antara lain adalah *market penetration* dengan cara antara lain seperti mengikuti asosiasi industri kecil menengah dan asosiasi lainnya dengan tujuan memperluas pangsa pasar serta *product development* guna meningkatkan kualitas produk.

		IFE Total Weighted Scores		
		Kuat 3.0 – 4.0	Rata-rata 2.0 – 2.99	Lemah 1.0 – 1.99
EFE Total Weighted Scores	Tinggi 3.0 – 4.0	I	II	III
	Menengah 2.0 – 2.99	IV	nhj	VI
	Rendah 1.0 – 1.99	VII	VIII	IX

Gambar 3. Hasil pemetaan nilai Enhaje pada matriks IE.

d. Analisis *Grand Strategy* (GS)

Dari hasil perhitungan matriks IFE dan EFE memperlihatkan bahwa kemampuan bersaing Enhaje dianggap masih rendah dan tidak mampu tanggap terhadap perubahan faktor eksternal. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa Enhaje adalah merupakan perusahaan yang memiliki daya saing yang rendah. Hasil pemetaan antara tingginya pertumbuhan pasar produk tekstil dan rendahnya daya saing perusahaan menunjukkan bahwa Enhaje terletak pada kuadran II pada matriks GS (sebagaimana Gambar 4). Dengan kondisi ini maka strategi yang cocok untuk Enhaje adalah pengembangan pasar, penetrasi pasar, dan integrasi horizontal dengan cara mengikuti asosiasi industri kecil menengah, dan pengembangan kualitas produk.



Gambar 4. Hasil pemetaan Enhaje pada matriks GS.

D. Usulan Formulasi Strategis Korporasi

Tahap pencocokan telah menghasilkan beberapa alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh Enhaje. Dari beberapa alternatif strategi ini, strategi penetrasi pasar dan integrasi teknologi adalah strategi yang dianggap paling cocok dalam menghadapi peluang dan ancaman dengan memanfaatkan kekuatan dan internal yang dimiliki Enhaje. Pemilihan strategi yang terbaik dari kedua alternatif strategi terpilih akan ditentukan dengan analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Dari hasil perhitungan matriks QSPM diketahui bahwa nilai untuk alternatif penetrasi pasar sebesar 6,11 sedangkan alternatif integrasi horizontal sebesar 5,92. Hal ini menunjukkan bahwa strategi penetrasi pasar memiliki daya tarik yang cukup tinggi bagi Enhaje. Daya tarik yang besar ini disebabkan oleh banyak peluang yang sangat menarik jika Enhaje melakukan strategi penetrasi pasar. Strategi penetrasi pasar ini secara teoritis dapat menawarkan keunggulan fokus yang substansial (David, 2006). Strategi fokus ini paling efektif digunakan jika konsumen memiliki preferensi atau persyaratan yang unik dan ketika perusahaan pesaing tidak berusaha berspesialisasi dalam target segmen yang sama (*Chartered Institute of Marketing*, 2005). Enhaje dalam hal ini diharuskan untuk memenuhi spesifikasi tersebut jika ingin ikut berpartisipasi sebagai pemasok. Jika Enhaje mampu melakukan penetrasi pasar dengan menjadi sub kontrak pabrik garmen yang lebih besar atau bahkan ikut memproduksi produk yang ternama, maka secara tidak langsung hal ini akan menambah citra Enhaje karena mampu dipercaya sebagai pemasok komponen bagi pabrik garmen atau produk ternama.

Melihat hasil perhitungan QSPM yang hanya berbeda sedikit untuk masing-masing alternatif strategi maka hal tersebut mengindikasikan bahwa penerapan strategi penetrasi pasar juga tidak akan signifikan menjadikan Enhaje lebih baik. Strategi integrasi horizontal pada dasarnya juga layak dilakukan mengingat kondisi internal yang kurang baik sebagaimana ditunjukkan matriks IFE. Pada dasarnya fasilitas produksi yang dimiliki oleh Enhaje cukup lengkap, mulai dari fasilitas *sampling, marking, cutting, sewing* dan *finishing*. Dengan fasilitas yang cukup lengkap ini, maka memungkinkan Enhaje untuk melakukan strategi integrasi horizontal, misalnya dengan PT. MTG yang dicontohkan dalam penghitungan CPM. Melalui integrasi horizontal ini Enhaje dapat mempelajari proses pembukuan keuangan, perencanaan dan pengendalian produksi secara lebih baik sehingga kurva belajar Enhaje dapat dipersingkat dalam mengembangkan usahanya. PT. MTG juga akan mendapatkan keuntungan dengan bertambah kapasitas dan fasilitas produksi yang dapat digunakan.

Disamping itu strategi integrasi horizontal ini juga memberikan manfaat dalam kepemimpinan harga (David, 2006). Dengan proses pembelajaran Enhaje terhadap PT. MTG secara langsung akan memperbaiki proses manufaktur sehingga menjadikan Enhaje menjadi lebih efektif dan efisien dalam menjalankan usahanya. Keefektifan dan efisiensi ini akan menyebabkan ongkos produk dapat ditekan seminimal mungkin sehingga mempunyai keunggulan bersaing dengan produk lainnya. Strategi integrasi horizontal ini sangat cocok dengan Enhaje yang ingin mengembangkan usahanya agar dapat bersaing dengan perusahaan lain.

E. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan hasil kajian perumusan strategi Enhaje yang telah dilakukan dijelaskan ke dalam masing-masing sub-bab berikut:

1. Daya saing Enhaje diantara para pesaing-pesaingnya

Berdasarkan hasil perhitungan CPM, Enhaje mendapatkan nilai sebesar 2. Hal ini menunjukkan bahwa Enhaje memiliki keunggulan bersaing yang hanya sedikit lebih jika dibandingkan dengan DB. Sedangkan jika dibandingkan dengan PT MTG, Enhaje sangat tertinggal jauh.

2. Tingkat keefektifan Enhaje dalam menanggapi faktor-faktor eksternal dan internal

Tingkat keefektifan Enhaje dalam menanggapi faktor-faktor eksternal didapat dari perhitungan pada matriks EFE. Hasil perhitungan pada matriks EFE menjelaskan

bahwa Enhaje memiliki total nilai 2.05. Hal ini mengindikasikan bahwa Enhaje tidak mampu dalam menanggapi peluang dan ancaman dalam industri produk tekstil yang telah dirincikan.

Tingkat keefektifan Enhaje dalam menanggapi faktor-faktor internal didapat dari perhitungan pada matriks IFE. Berdasarkan hasil perhitungan matriks IFE, Enhaje mendapatkan nilai sebesar 2,1. Hal ini mengindikasikan bahwa Enhaje memiliki kondisi yang kurang kuat. Faktor yang dianggap sangat menentukan keunggulan bersaing Enhaje hanyalah dalam hal layanan jaminan produk (dimana diberikan nilai 4 pada matriks IFE). Jaminan produk merupakan layanan kepada konsumen bahwa produk yang dihasilkan oleh Enhaje memiliki kualitas yang baik. Faktor selain pemberian jaminan produk diberikan nilai 2 karena dianggap hanya kelemahan minor. Pemberian nilai 2 terhadap faktor-faktor selain pemberian jaminan produk dilakukan karena Enhaje melakukan kegiatan faktor tersebut akan tetapi tidak dilakukan secara baik.

3. Alternatif strategi yang dapat diterapkan Enhaje sebagai industri kecil menengah supaya mampu menjamin usahanya (*sustainability*).

Alternatif strategi yang berkaitan dengan keunggulan dan peluang Enhaje adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kapasitas produksi dengan menjadi penyalur produk tekstil di regionalnya
- b. Menjadi produsen seragam pemerintah daerah, perusahaan daerah, dan sekolah/universitas
- c. Mendorong asosiasi untuk dapat mendesak pemerintah membuat UU/PP tentang tender yang lebih berpihak pada IKM
- d. Meraih potensi pasar produk tekstil sebesar 20 % dari potensi pasar yang ada

Alternatif strategi yang berkaitan dengan kelemahan dan peluang Enhaje adalah sebagai berikut:

- a. Membuat sistem keuangan yang modern untuk perencanaan keuangan dan perolehan modal dari lembaga pembiayaan.
- b. Menjadi mitra kerja dari PT. MTG dengan mengedepankan kualitas dan harga yang kompetitif sebagai strateginya.
- c. Melakukan perbaruan teknologi untuk dapat mendapatkan order dari PT. MTG mengingat kondisi harga cukup stabil.

Alternatif strategi yang berkaitan dengan kelemahan dan ancaman Enhaje adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan promosi melalui asosiasi kepada kawasan-kawasan industri.
- b. Meningkatkan daya saing perusahaan dengan memanfaatkan kreativitas dalam pemanfaatan kain perca menjadi produk kreatif inovatif.
- c. Menjaga kualitas produk dan proses dengan cara menjamin ketersediaan dan kualitas bahan baku.

Alternatif strategi yang berkaitan dengan kelemahan dan ancaman Enhaje adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan efisiensi dengan cara memperbaiki sistem manajemen produksi.
- b. Memperkuat kesehatan organisasi perusahaan dan asosiasi untuk dapat mencuri celah pasar lokal.
- c. Meningkatkan peranan Enhaje sebagai industri pendukung.

4. Strategi utama Enhaje

Strategi utama yang dihasilkan melalui tahap keputusan adalah dengan melakukan terlebih dahulu integrasi horizontal terhadap perusahaan lain yang memiliki kekuatan internal yang lebih baik sebagai persiapan dalam melakukan penetrasi pasar untuk meningkatkan keunggulan bersaing Enhaje.

Daftar Pustaka

- Chartered Institute of Marketing, (2005), *Marketing and the 7Ps: A Brief Summary of Marketing and How It Works*, www.cim.co.uk/knowledgehub.
- David, F.R., (2006), *Manajemen Strategis: Konsep*, edisi 10, Jakarta: Salemba Empat.
- Departemen Perdagangan Republik Indonesia. (2008). *Pengembangan Ekonomi Kreatif Indonesia 2025*. Departemen Perdagangan Republik Indonesia. Jakarta
- Latuny, W, dan Paillin, D.B., (2009), *Strategi Pengembangan Industri Kerajinan Tenun Ikat Di Kabupaten Maluku Tenggara Barat*, Prosiding Seminar Nasional PTBB-FT-uny.
- Porter, M.E., (1994) *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Sekretaris Negara Republik Indonesia, (2008), *Lampiran Pidato Kenegaraan Republik Indonesia*, 15 Agustus 2008.
- www.metrotvnews.com, *CAFTA Telah Dimulai*. Sabtu, 2 Januari 2010.