

ANALISIS POSISI STRATEGIS USAHA KECIL MENENGAH (UKM) PERLOGAMAN DI KOTA TEGAL

Oleh:

Ary Yunanto¹

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman, Purwokerto

E-mail: aryyunanto_gk@yahoo.co.id

Abstract

This study aimed to formulate strategies to develop economy potency of Kota Tegal specially perlogaman. The data was collected using the interview method and questioners. The analysis tools are qualitative analysis, SWOT and General Electrics (GE) analysis.

Berdasarkan analisis SWOT ditemukan bahwa: kekuatan Industri Kecil Menengah (UKM) perlogaman adalah: Penggunaan kapasitas produksi sudah di atas 60%, memiliki variasi produk yang banyak, telah menggunakan kualitas bahan baku yang sesuai standar, hasil produk yang bagus/tidak cacat, telah melakukan perencanaan dan pengendalian produksi, bahan baku yang terbuang sedikit, telah melakukan penelitian dan pengembangan usaha, telah berorientasi pada pelanggan, rata-rata SDM mempunyai ketrampilan yang sedang dan tinggi, upah tenaga kerja yang telah sesuai atau diatas standar UMR, sering melakukan pelatihan tenaga kerja, struktur modal dengan proporsi modal sendiri lebih besar dibanding hutang, memiliki kemampuan dalam hal solvabilitas, memiliki kemampuan dalam hal likuiditas, kualitas produk yang dihasilkan baik, harga jual produk yang relatif sama dengan pesaing, jangkauan pemasaran yang luas. Kelemahan: penggunaan teknologi masih sederhana, modal kerja yang masih sedikit, keuntungan dari omzet yang masih relatif kecil, jarang/kadang-kadang saja melakukan aktivitas promosi. peluang: bahan baku yang dipakai mudah untuk didapatkan, barang pengganti (substitusi) dari produk yang dihasilkan sedikit, pasar yang cukup sulit untuk dimasuki, dukungan dari peraturan daerah yang cukup baik, pelayanan aparatur pemerintah cukup baik, kondisi politik yang berpengaruh baik, inovasi teknologi yang tidak mendukung usaha, dukungan teknologi yang baru terhadap produksi berpengaruh baik, penggunaan teknologi baru mempengaruhi kenaikan jumlah keuntungan/pendapatan, kondisi keamanan yang cukup kondusif, kondisi sosial masyarakat yang baik, dukungan masyarakat terhadap kegiatan usaha, budaya masyarakat yang cukup baik. Ancaman: Harga bahan baku yang cukup mahal, persaingan bisnis yang cukup ketat, kekuatan tawar menawar pembeli yang cukup kuat, kondisi ekonomi yang berpengaruh buruk, pendapatan masyarakat yang berpengaruh buruk, daya beli masyarakat yang rendah, upah tenaga kerja yang berpengaruh buruk, tingkat suku bunga tinggi, nilai tukar rupiah berfluktuasi.

Berdasarkan analisis General Electrics (GE) diperoleh informasi bahwa posisi strategis Industri Perlogaman adalah memiliki daya tarik menengah dan kekuatan persaingan yang relatif rendah, sehingga strategi pengembangan yang cocok bagi industri Perlogaman adalah melakukan identifikasi segmen pertumbuhan, melakukan spesialisasi dan melakukan investasi secara selektif.

¹ Dosen Jurusan Manajemen Fak. Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman, Purwokerto.

Keywords: *Perlogaman, SWOT analysis. General Electrics (GE) Analysis*

PENDAHULUAN

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) memegang peranan yang sangat penting bagi perekonomian Indonesia, termasuk di dalamnya adalah perekonomian Kota Tegal. Data dari Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa persentase jumlah Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dibandingkan dengan total perusahaan pada tahun 2010 adalah sebanyak sebesar 99 persen, sedangkan sisanya adalah perusahaan besar. Pada tahun yang sama jumlah tenaga kerja yang terserap pada sektor ini mencapai sebesar 97 persen dari total angkatan kerja yang bekerja. Sumbangan pada Produk Domestik Bruto (PDB) pada perekonomian Indonesia mencapai 56 persen dari total Produk Domestik Bruto (PDB), dengan nilai penciptaan devisa lebih dari 20 persen.

Seperti halnya kontribusi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) secara nasional, Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Kota Tegal juga memiliki peranan yang sangat penting bagi perekonomian Kota Tegal, namun demikian perkembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Kota Tegal juga masih menghadapi berbagai permasalahan. Berdasarkan kondisi tersebut maka pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Kota Tegal harus menjadi perhatian utama dalam pengembangan perekonomian. Salah satu jenis Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang relatif menonjol di Kota Tegal adalah industri perlogaman.

Namun perkembangan industri perlogaman di Kota Tegal tidak seperti yang diharapkan, sudah mulai tertinggal

dengan kabupaten tetangga seperti Kabupaten Tegal, bahkan sudah mulai tertinggal dengan industri perlogaman di Kabupaten Klaten yang sebelumnya banyak belajar dari usaha perlogaman di Kota Tegal. Kondisi semacam itu menunjukkan bahwa Usaha Kecil Menengah (UKM) perlogaman di Kota Tegal sekarang ini sedang mengalami permasalahan yang cukup serius. Apabila permasalahan-permasalahan yang ada di Usaha Kecil Menengah (UKM) perlogaman tidak segera di deteksi dan dicarikan jalan keluarnya dikhawatirkan Usaha Kecil Menengah (UKM) perlogaman di Kota Tegal akan mati. Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian dengan tujuan untuk menentukan posisi persaingan Usaha Kecil Menengah (UKM) perlogaman di Kota Tegal. Usaha Kecil dan Menengah (UKM) memegang peranan yang sangat penting bagi perekonomian Indonesia, termasuk di dalamnya adalah perekonomian Kota Tegal. Data dari Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa persentase jumlah Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dibandingkan dengan total perusahaan pada tahun 2010 adalah sebanyak sebesar 99 persen, sedangkan sisanya adalah perusahaan besar. Pada tahun yang sama jumlah tenaga kerja yang terserap pada sektor ini mencapai sebesar 97 persen dari total angkatan kerja yang bekerja. Sumbangan pada Produk Domestik Bruto (PDB) pada perekonomian Indonesia mencapai 56 persen dari total Produk Domestik Bruto (PDB), dengan nilai penciptaan devisa lebih dari 20 persen.

Seperti halnya kontribusi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) secara nasional, Usaha Kecil dan Menengah

(UKM) di Kota Tegal juga memiliki peranan yang sangat penting bagi perekonomian Kota Tegal, namun demikian perkembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Kota Tegal juga masih menghadapi berbagai permasalahan. Berdasarkan kondisi tersebut maka pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Kota Tegal harus menjadi perhatian utama dalam pengembangan perekonomian. Salah satu jenis Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang relatif menonjol di Kota Tegal adalah industri perlogaman.

Namun perkembangan industri perlogaman di Kota Tegal tidak seperti yang diharapkan, sudah mulai tertinggal dengan kabupaten tetangga seperti Kabupaten Tegal, bahkan sudah mulai tertinggal dengan industri perlogaman di Kabupaten Klaten yang sebelumnya banyak belajar dari usaha perlogaman di Kota Tegal. Kondisi semacam itu menunjukkan bahwa Usaha Kecil Menengah (UKM) perlogaman di Kota Tegal sekarang ini sedang mengalami permasalahan yang cukup serius. Apabila permasalahan-permasalahan yang ada di Usaha Kecil Menengah (UKM) perlogaman tidak segera di deteksi dan dicarikan jalan keluarnya dikhawatirkan Usaha Kecil Menengah (UKM) perlogaman di Kota Tegal akan mati. Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian dengan tujuan untuk menentukan posisi persaingan Usaha Kecil Menengah (UKM) perlogaman di Kota Tegal.

METODE ANALISIS

Populasi dalam penelitian ini adalah pengusaha Usaha Kecil Menengah (UKM) perlogaman di Kota Tegal. Metode pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode purposive sampling (Sekaran, 1992). Permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini digali dari wawancara

dengan pengusaha batik dan pihak pemerintah daerah

Untuk mengevaluasi kesempatan dan ancaman dilingkungan bisnis maupun pada lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) menurut Kuncoro, (2006:51) digunakan Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) sedangkan untuk menentukan besarnya bobot setiap pada faktor eksternal digunakan matriks Evaluasi Faktor Eksternal (David, 2003:161) dan untuk menentukan besarnya bobot setiap pada faktor internal digunakan matriks Evaluasi Faktor Internal (David, 2003:217) sedangkan untuk menentukan posisi strategis Usaha Kecil Menengah (UKM) perlogaman menurut Rangkuty, (1997:42) analisis GE (*General Electrics*).

HASIL ANALISIS

Pembahasan dilakukan dengan mengidentifikasi kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal, diteruskan dengan analisis SWOT dan analisis *general electrics* (GE) untuk menentukan strategi pengembangan Usaha Kecil Menengah (UKM) perlogaman.

3.1 Lingkungan Internal

3.1.2 Produksi

Berdasarkan hasil identifikasi lingkungan internal produksi pada bahwa Usaha Kecil Menengah (UKM) perlogaman di Kota Tegal: (1) Kapasitas produksi beragam namun sebagian besar memakai kapasitas 61%; (2) Teknologi yang digunakan dalam memproduksi barang sebagian besar menggunakan teknologi sederhana; (3) Kualitas bahan baku yang digunakan oleh para produsen semua menggunakan kualitas bahan baku yang sesuai standar; (4) Jenis dan variasi produk dalam memproduksi produk yang dihasilkan sebagian besar memproduksi jenis produk lebih dari satu; (5) Kualitas produk, sebagian besar kualitas produk

yang dihasilkan berkualitas baik; (6) Perencanaan operasional dalam memproduksi produknya sering direncanakan; (7) Perencanaan dan pengendalian bahan baku sebagian besar sudah tidak terbuang; (8) Penelitian dan pengembangan, dalam memproduksi produknya para pelaku sebagian besar selalu mengacu pada hasil penelitian dan pengembangan yang berkaitan dengan bidang usaha yang dijalani dan (9) Barang-barang yang dihasilkan sebagian besar selalu mengacu pada kebutuhan dan keinginan pelanggan.

3.1.2 Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil identifikasi lingkungan internal sumberdaya manusia dapat dideskripsikan bahwa Usaha Kecil Menengah (UKM) perlogaman di Kota Tegal: (1) Keterampilan tenaga yang dimiliki pemilik usaha sebagian besar rata-rata berketrampilan sedang; (2) Rata-rata tingkat upah sebagian besar sesuai dengan UMR namun demikian 26,7% sudah diatas UMR; (3) Pelatihan tenaga kerja sebagian besar sering diprogramkan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan.

3.1.3 Keuangan

Berdasarkan hasil identifikasi lingkungan internal keuangan Usaha Kecil Menengah (UKM) perlogaman dapat dideskripsikan bahwa: (1) Modal kerja yang digunakan pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Perlogaman di Kota Tegal sebagian besar dibawah Rp 200.000.000,-; (2) Struktur modal beragam, namun sebagian besar menggunakan modal sendiri yang lebih besar dibandingkan dengan pinjaman (hutang); (3) Solvabilitas (kewajiban pemenuhan hutang jangka panjang), sebagian besar menyatakan mampu dalam mengembalikan kewajiban hutangnya; (4) Likuiditas (kewajiban pemenuhan hutang

jangka pendek), sebagian besar mampu dalam menutup hutangnya dan (5) Profitabilitas (kemampuan untuk mendapatkan laba), sebagian besar masih dibawah 20%.

3.1.4 Pemasaran

Berdasarkan hasil identifikasi lingkungan internal pemasaran Usaha Kecil Menengah (UKM) perlogaman dapat dideskripsikan bahwa industri kecil menengah perlogaman di Kota Tegal: (1) Kualitas produk yang dihasilkan sebagian besar sama dengan pesaing namun 26,7% menyatakan lebih baik dari para pesaing; (2) Penetapan harga, pada umumnya menetapkan harga relatif sama dengan para pesaingnya namun 13,3% lebih mahal dari pesaing; (3) Area pemasaran beragam namun sebagian besar dalam wilayah nasional/ekspor yaitu sebesar 46,7%; (4) Aktivitas promosi beragam, namun sebagian besar para pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Perlogaman hanya kadang-kadang saja mempromosikan produknya.

3.2 Lingkungan Eksternal

3.2.1 Persaingan

Berdasarkan hasil identifikasi lingkungan eksternal persaingan Usaha Kecil Menengah (UKM) perlogaman di Kota Tegal bahwa : (1) Ketersediaan bahan baku sebagian besar menyatakan bahwa dalam mendapatkan bahan baku mereka menyatakan mudah; (2) Harga bahan baku sebagian besar menyatakan cukup mahal; (3) Kekuatan barang substitusi, sebagian besar menyatakan sedikit barang substitusi yang digunakan sebagai pengganti; (4) Jumlah pesaing bervariasi, umumnya para pelaku Usaha menyatakan ketat dalam memproduksi barang-barang yang sejenis;

(5) Skala investasi untuk masuk ke dalam Usaha yang sama beragam, sebagian besar menyatakan cukup mudah namun 20% menyatakan sulit; (6) kekuatan tawar pembeli, sebagian besar menyatakan kuat.

3.2.2 Kondisi Ekonomi

Berdasarkan hasil identifikasi lingkungan eksternal kondisi ekonomi Usaha Kecil Menengah (UKM) perlogaman di Kota Tegal bahwa: (1) Trend ekonomi regional sebagian besar kondisi ekonomi saat ini berpengaruh buruk pada omzet penjualan; (2) Tingkat pendapatan masyarakat umumnya berpengaruh buruk pada omzet penjualan; (3) Daya beli konsumen sebagian besar berpengaruh buruk terhadap penjualan hasil produksi; (4) Tingkat upah (UMR) sebagian besar tidak mempengaruhi namun 26,7% cenderung berpengaruh buruk terhadap omzet penjualan; (5) Tingkat suku bunga pinjam, berpengaruh buruk terhadap omzet penjualan; (6) Nilai tukar rupiah, juga cenderung berpengaruh buruk pada omzet penjualan.

3.2.3 Kebijakan Pemerintah & Kondisi Politik

Berdasarkan hasil identifikasi lingkungan eksternal kebijakan pemerintah dan kondisi politik Usaha Kecil Menengah (UKM) perlogaman bahwa : (1) Peraturan Daerah yang ditetapkan oleh Pemerintah Kota Tegal, sebagian besar pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Perlogaman Kota Tegal menyatakan bahwa peraturan daerah yang ditetapkan oleh pemerintah Kota Tegal mendukung Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Perlogaman ; (2) Birokrasi Pemerintah Kota Tegal pada umumnya dinilai baik dan mendukung dalam upaya pengembangan Usaha Kecil

dan Menengah (UKM) Perlogaman; (3) Suasana politik di Kota Tegal pada umumnya menyatakan berpengaruh baik pada perkembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Perlogaman di Kota Tegal.

3.2.4 Teknologi

Berdasarkan hasil identifikasi lingkungan eksternal teknologi Usaha Kecil Menengah (UKM) perlogaman bahwa : (1) Temuan ilmu pengetahuan, sebagian besar pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Perlogaman menyatakan bahwa selama ini temuan ilmu pengetahuan berpengaruh baik dalam mendukung usaha; (2) Pengembangan teknologi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Perlogaman, sebagian besar para pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Perlogaman menyatakan berpengaruh baik terhadap produksi; (3) Pengembangan teknologi pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Perlogaman terhadap keuntungan, para pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Perlogaman sebagian besar menyatakan berpengaruh baik.

3.2.5 Sosial Budaya

Berdasarkan hasil identifikasi lingkungan eksternal sosial budaya Usaha Kecil Menengah (UKM) perlogaman: (1) Dukungan keamanan terhadap Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Perlogaman di Kota Tegal, para pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Perlogaman sebagian besar menyatakan tidak mempengaruhi namun 13,3% menyatakan keamanan sangat aman dan baik sehingga mendukung perkembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Perlogaman ; (2) Kondisi sosial masyarakat selama ini dinilai baik dan mendukung perkembangan Usaha Kecil

dan Menengah (UKM) Perlogaman ; (3) Keterbukaan masyarakat dinilai baik dalam mendukung perkembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Perlogaman; (4) Budaya masyarakat selama ini dinilai baik dan mendukung perkembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Perlogaman .

Berdasarkan analisis SWOT maka kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh Usaha Kecil Menengah (UKM) perlogaman adalah sebagai berikut:

Tabel: 2
Analisis SWOT Industri Perlogaman di Kota Tegal

Kekuatan	Kelemahan
<ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan kapasitas produksi diatas 60%. 2. Variasi produk. 3. Menggunakan kualitas bahan baku yang sesuai standar. 4. Hasil produk yang bagus/tidak cacat. 5. Melakukan perencanaan dan pengendalian produksi. 6. Bahan baku yang terbuang sedikit. 7. Melakukan penelitian dan pengembangan usaha. 8. Berorientasi pada pelanggan. 9. Rata-rata SDM mempunyai ketrampilan yang sedang dan tinggi. 10. Upah tenaga kerja yang sesuai dan diatas standar UMR. 11. Sering melakukan pelatihan tenaga kerja. 12. Struktur modal dengan proporsi modal sendiri lebih besar dibanding hutang. 13. Kemampuan dalam hal solvabilitas. 14. Kemampuan dalam hal likuiditas. 15. Kualitas produk yang dihasilkan baik 16. Harga jual produk yang relatif sama dengan pesaing. 17. Jangkauan pemasaran yang luas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan teknologi masih sederhana. 2. Modal kerja yang masih sedikit. 3. Keuntungan dari omzet yang masih relatif kecil. 4. Jarang/kadang-kadang saja melakukan aktivitas promosi.

Peluang	Ancaman
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bahan baku yang dipakai mudah untuk didapatkan. 2. Barang pengganti (substitusi) dari produk yang dihasilkan sedikit. 3. Pasar yang cukup sulit untuk dimasuki. 4. Dukungan dari peraturan daerah yang cukup baik. 5. Pelayanan aparaturnya pemerintah cukup baik. 6. Kondisi politik yang berpengaruh baik. 7. Inovasi teknologi yang tidak mendukung usaha. 8. Dukungan teknologi yang baru terhadap produksi berpengaruh baik. 9. Penggunaan teknologi baru mempengaruhi kenaikan jumlah keuntungan/ pendapatan. 10. Kondisi keamanan yang cukup kondusif. 11. Kondisi sosial masyarakat yang baik. 12. Dukungan masyarakat terhadap kegiatan usaha. 13. Budaya masyarakat yang cukup baik. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Harga bahan baku yang cukup mahal. 2. Persaingan bisnis yang cukup ketat. 3. Kekuatan tawar menawar pembeli yang cukup kuat. 4. Kondisi ekonomi yang berpengaruh buruk. 5. Pendapatan masyarakat yang berpengaruh buruk. 6. Daya beli masyarakat yang rendah. 7. Upah tenaga kerja yang berpengaruh buruk. 8. Tingkat suku bunga tinggi. 9. Nilai tukar rupiah berfluktuasi.

Posisi strategis Usaha Kecil Menengah (UKM) perlogaman Kota Tegal menggunakan analisis matrik kekuatan bisnis, yaitu melakukan analisis daya tarik

industri dan daya saing sektor industri dengan memanfaatkan hasil analisis SWOT, kemudian disusun diagram SWOT.

Tabel: 2

Analisis Faktor Strategis Internal dan Eksternal Industri Perlogaman di Kota Tegal

Faktor strategis internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
<i>Produksi</i>			
• Penggunaan kapasitas produksi diatas 60%	0,02	3	0,06
• Menggunakan bahan baku yang sesuai standar	0,02	3	0,06
• Variasi produk	0,02	3	0,06
• Hasil produk yang bagus/tidak cacat	0,02	4	0,08
• Melakukan perencanaan dan pengendalian produksi	0,02	4	0,08
• Bahan baku yang terbuang sedikit	0,02	3	0,06
• Melakukan riset dan pengembangan usaha	0,02	3	0,06
• Berorientasi pada pelanggan	0,02	4	0,08
<i>Sumber Daya Manusia</i>			
• Rata-rata SDM berkecakupan sedang dan tinggi	0,06	3	0,18
• Upah tenaga kerja yang sesuai dan diatas standar UMR	0,06	3	0,18
• Melakukan pelatihan tenaga kerja	0,06	3	0,18
<i>Keuangan</i>			
• Struktur modal dengan proporsi modal sendiri lebih besar dibanding hutang	0,09	3	0,27
• Kemampuan dalam hal solvabilitas	0,09	3	0,27
• Kemampuan dalam hal likuiditas	0,09	3	0,27
<i>Pemasaran</i>			
• Kualitas produk yang dihasilkan cukup baik	0,0475	3	0,1425
• Harga jual produk yang relatif sama dengan pesaing	0,0475	3	0,1425
• Jangkauan pemasaran yang luas (nasional dan ekspor)	0,0475	4	0,19
Kelemahan			
<i>Produksi</i>			
• Penggunaan teknologi masih sederhana	0,02	2	0,04
<i>Keuangan</i>			
• Modal kerja yang masih sedikit	0,09	1	0,09
• Keuntungan dari omzet relatif masih kecil	0,09	2	0,18
<i>Pemasaran</i>			
• Jarang melakukan aktivitas promosi	0,0475	2	0,095
Jumlah	1,0000		2,77

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
<i>Persaingan</i>			
• Bahan baku yang dipakai mudah untuk didapatkan	0,05	3	0,15
• Barang pengganti (substitusi) dari produk yang dihasilkan sedikit	0,05	4	0,2
• Pasar yang cukup sulit untuk dimasuki	0,05	3	0,15
<i>Kebijakan Pemerintah & Kondisi Politik</i>			
• Dukungan dari peraturan daerah yang cukup baik	0,07	3	0,21
• Pelayanan aparatur pemerintah cukup baik	0,065	3	0,195
• Kondisi politik yang berpengaruh baik	0,065	3	0,195
<i>Teknologi</i>			
• Inovasi teknologi yang mendukung usaha	0,03	3	0,09
• Dukungan teknologi yang baru terhadap produksi	0,04	3	0,12
• Penggunaan teknologi baru yang mempengaruhi kenaikan jumlah keuntungan/ pendapatan	0,03	3	0,09
<i>Sosial Budaya</i>			
• Kondisi keamanan yang cukup kondusif	0,04	3	0,12
• Kondisi sosial masyarakat yang baik	0,04	3	0,12
• Dukungan masyarakat terhadap kegiatan usaha	0,035	3	0,105
• Budaya masyarakat yang cukup baik	0,035	3	0,105
Ancaman			
<i>Persaingan</i>			
• Harga bahan baku yang cukup mahal	0,05	2	0,1
• Persaingan bisnis yang cukup ketat	0,05	2	0,1
• Kekuatan tawar menawar pembeli yang cukup kuat	0,05	2	0,1
<i>Ekonomi</i>			
• Kondisi ekonomi yang berpengaruh buruk	0,045	2	0,09
• Pendapatan masyarakat yang berpengaruh buruk	0,04	2	0,08
• Daya beli masyarakat yang rendah	0,045	2	0,09
• Upah tenaga kerja yang berpengaruh buruk	0,04	2	0,08
• Tingkat suku bunga yang berpengaruh buruk	0,04	2	0,08
• Nilai tukar rupiah yang berpengaruh buruk	0,04	2	0,08
Jumlah	1,000		2,65

Hasil analisis SWOT pada Tabel 4.64 diatas, menunjukkan bahwa faktor

internal Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Perlogaman mempunyai kekuatan

dengan diperoleh skor total sebesar 2,77; sedangkan faktor eksternal mempunyai

kekuatan dan kelemahan dengan diperoleh skor total sebesar 2,65

Tabel: 3
Posisi Strategis Industri Perlogaman

		Daya Tarik Usaha		
		Tinggi [3]	Menengah [2]	Rendah [1]
Kekuatan Persaingan yang Relatif	Tinggi [4]	Pertumbuhan Mencari dominasi Maksimisasi keuntungan	Identifikasi segmen pertumbuhan Investasi besar-besaran Mempertahankan posisi dimana saja	Mempertahankan seluruh posisi Mencari arus kas Investasi pada tahap pemeliharaan
	Rata-Rata [3]	Mengevaluasi potensi untuk mendukung kepemimpinan melalui segmentasi Mengidentifikasi kelemahan Membangun kekuatan	<i>Identifikasi segmen pertumbuhan Spesialisasi Berinvestasi secara selektif</i>	Memangkas jalur Meminimalkan investasi Posisi untuk melepas
	Lemah [2]	Spesialisasi Mencari ceruk Mempertimbangan akuisisi	Spesialisasi Mencari ceruk Mempertimbangan keluar	Waktu keluar dan divestasi
	[1]			

Tabel 2 menunjukkan bahwa (UKM) perlogaman di Kota Tegal berada pada daya tarik menengah dan persaingan menengah. Kondisi ini menunjukkan pertumbuhan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Perlogaman dengan mencari dominasi market share. Pertumbuhan yang berada pada pertumbuhan menengah seringkali juga berarti mengidentifikasi segmen pertumbuhan, karena tidak semua kabupaten di Provinsi Jawa Tengah terdapat Usaha Kecil dan Menengah

(UKM) Perlogaman sehingga harus berspesialisasi.

Pada saat yang sama, karena berada pada pertumbuhan pasar yang menengah dan persaingan yang menengah maka perlu untuk melakukan investasi secara selektif. Langkah yang perlu diambil yaitu mengembangkan produk dan pasar serta meningkatkan aktivitas bisnis kemudian membuat spesialisasi produk dan mempertimbangkan pelanggan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil temuan studi yang telah dilakukan dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu:

1. Berdasarkan analisis SWOT ditemukan bahwa: kekuatan Industri Kecil Menengah (UKM) perlogaman adalah: Penggunaan kapasitas produksi sudah di atas 60%, memiliki variasi produk yang banyak, telah menggunakan kualitas bahan baku yang sesuai standar, hasil produk yang bagus/tidak cacat, telah melakukan perencanaan dan pengendalian produksi, bahan baku yang terbuang sedikit, telah melakukan penelitian dan pengembangan usaha, telah berorientasi pada pelanggan, rata-rata SDM mempunyai ketrampilan yang sedang dan tinggi, upah tenaga kerja yang telah sesuai atau di atas standar UMR, sering melakukan pelatihan tenaga kerja, struktur modal dengan proporsi modal sendiri lebih besar dibanding hutang, memiliki kemampuan dalam hal solvabilitas, memiliki kemampuan dalam hal likuiditas, kualitas produk yang dihasilkan baik, harga jual produk yang relatif sama dengan pesaing, jangkauan pemasaran yang luas. Kelemahan: penggunaan teknologi masih sederhana, modal kerja yang masih sedikit, keuntungan dari omzet yang masih relatif kecil, jarang/kadang-kadang saja melakukan aktivitas promosi. peluang: bahan baku yang dipakai mudah untuk didapatkan, barang pengganti (substitusi) dari produk yang dihasilkan sedikit, pasar yang cukup sulit untuk dimasuki, dukungan dari peraturan daerah yang cukup baik, pelayanan aparatur pemerintah cukup baik, kondisi politik yang berpengaruh baik, inovasi teknologi yang tidak

mendukung usaha, dukungan teknologi yang baru terhadap produksi berpengaruh baik, penggunaan teknologi baru mempengaruhi kenaikan jumlah keuntungan/ pendapatan, kondisi keamanan yang cukup kondusif, kondisi sosial masyarakat yang baik, dukungan masyarakat terhadap kegiatan usaha, budaya masyarakat yang cukup baik. Ancaman: Harga bahan baku yang cukup mahal, persaingan bisnis yang cukup ketat, kekuatan tawar menawar pembeli yang cukup kuat, kondisi ekonomi yang berpengaruh buruk, pendapatan masyarakat yang berpengaruh buruk, daya beli masyarakat yang rendah, upah tenaga kerja yang berpengaruh buruk, tingkat suku bunga tinggi, nilai tukar rupiah berfluktuasi..

2. Berdasarkan analisis General Electrics (GE) diperoleh informasi bahwa posisi strategis Industri perlogaman adalah memiliki daya tarik menengah dan kekuatan persaingan yang relatif rendah, sehingga strategi pengembangan yang cocok bagi industri perlogaman adalah melakukan identifikasi segmen pertumbuhan, melakukan spesialisasi dan melakukan investasi secara selektif.

Rekomendasi

Dalam rangka untuk meningkatkan kinerja usaha industri kecil menengah di Kota Tegal perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut bagi:

- a. Bagi pemerintah daerah, perlu mempersiapkan iklim investasi yang kondusif berupa (1) kerjasama (kemitraan) Pemerintah Kota Tegal dengan pelaku industri kecil dengan memberi dan menjamin kepastian

pemilikan usaha, kepastian hukum yang tidak diskriminatif, keamanan berusaha; (2) memfasilitasi sentra lokasi industri kecil yang sudah ada dengan meningkatkan infrastruktur jalan utama (provinsi dan kota), listrik, air bersih dan telekomunikasi (3) mengusulkan subsidi kepada pemerintah pusat untuk industri kecil di lokasi sentra industri sehingga dapat menekan biaya produksi (*low cost*) untuk dapat menciptakan keunggulan bersaing dan berkelanjutan. Melanjutkan sebagai investor dan mediator untuk mendapatkan pinjaman modal kerja dan modal investasi dengan bunga lunak bersifat bergulir dalam rangka peningkatan modal usaha, pengadaan sarana kerja dan modernisasi peralatan dan permesinan dengan cara kerjasama dengan lembaga perbankan, *leasing*, pegadaian dan perusahaan besar yang mempunyai kaitan produksi.

- b. Bagi pengrajin industri perlogaman, perlu adanya penambahan modal kerja untuk dapat meningkatkan kapasitas hasil produksi, perlu peningkatan pembinaan kepada pengusaha

perlogaman agar mempunyai jiwa wirausahawan yang profesional, memperkuat jaringan kelompok usaha yang bisa meningkatkan nilai tawar produk perlogaman.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R., 2003. **Manajemen Strategis Konsep**. terjemahan. PT Prenhallindo. Jakarta.
- Kuncoro, Mudrajat 2006. **Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Bersaing**. Erlangga. Jakarta. 2006.
- Rangkuty, Freddy, 1997. **Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis**. Cetakan Kedua, Penerbit PT. Gramedia Pustaka, Jakarta, 1997
- Sekaran, Uma, **Research Method for Business**. John Wiley and Sons, Inc. New York. 1992.
- Wright, Peter. Kroll, Mark J, and Parnell John A (1996) **Strategic Management Concept and Cases**. Prentice Hall International. New Jersey. 1996.