

Studi Pengembangan Industri Konveksi Di Depok Dengan Pendekatan Metode *Analytic Hierarchy Process*

Tresna P. Soemardi¹, Erlinda Muslim² dan Mirsa Diah Novianti³

Industrial Engineering Departement, Faculty of Engineering, University of Indonesia, Depok – 16424,
¹tresdi@eng.ui.ac.id, ²erlinda@eng.ui.ac.id, ³mirsa_diah99@yahoo.com

Abstrak

Industri konveksi merupakan salah satu industri kecil dominan di Depok yang tumbuh dan berkembang secara turun-temurun serta telah banyak mengalami kemajuan. Namun, masih terdapat permasalahan fundamental yang harus diidentifikasi dan dipecahkan, sehingga diperlukan perhatian dan pemikiran yang lebih serius. Pemda Depok telah mencanangkan empat alternatif untuk mengembangkan industri konveksi yaitu peningkatan kemampuan produksi, peningkatan mutu produk, peningkatan aspek pemasaran dan peningkatan hubungan kemitraan. Karena keterbatasan dana, waktu dan sumber daya, maka seluruh alternatif tidak dapat dikembangkan secara bersamaan, sehingga perlu diprioritaskan alternatif mana yang akan terlebih dahulu dikembangkan. Dari hasil *Analytic Hierarchy Process*, didapatkan bahwa alternatif yang menjadi prioritas adalah peningkatan aspek pemasaran. Dalam upaya menindaklanjuti keputusan tersebut, dibuatlah perencanaan strategis dengan menggunakan matriks *Action Planning for Failure Modes*. Untuk mendapatkan pola perbaikan kinerja yang kontinu, diperlukan suatu indikator kinerja, yakni dengan penetapan *Key Performance Indicator (KPI)*. Penetapan KPI dapat dijadikan panduan dalam memonitor perkembangan dan perbaikan secara kontinu serta secara efektif mengendalikan manajemen operasional dan mengatur visi strategis. Berdasarkan KPI yang telah ditetapkan, peran dari pihak terkait, yang terdiri atas Pemerintah, stakeholders, peneliti dan akademis yang bergerak dalam bidang pengembangan industri kecil, akan membina dan memonitor industri konveksi dalam tiga fase pengembangan sehingga industri konveksi dapat bersaing.

Kata kunci : Proses hirarki bertingkat, matriks *action planning for failure modes*, *key performance Indicator* dan *balanced score card*

Abstract

Garment industry has been one of small dominant industries in Depok that grows and develops hierarchy after having so much improvement. Nevertheless, there are still fundamental issues which needed identification and solution, and that requires more serious attention and thoughts. Local Government, Depok itself, has established four alternatives to develop garment industry. There are production capability improvement, product quality improvement, marketing aspect improvement and partnership improvement. From *Analytic Hierarchy Process* result, we got a conclusion that marketing aspect improvement would be the prior alternative. In order to follow up the decision, strategic planning was made by using *Action Planning for Failure Modes Matrix*. Based on KPI determination, SMEs support group role, including the government, practitioners in SMEs and researchers and academics in the area of entrepreneurship and small business development, will develop and monitor garment industry in three development phases so that garment industry being competitive.

Keywords : *Analytic hierarchy process*, *action planning for failure modes matrix*, *key performance indicator* and *balanced score card*

1. Pendahuluan

Industri kecil merupakan kegiatan ekonomi yang mendominasi struktur perekonomian Indonesia. Sektor ini memiliki peran yang strategis, baik secara ekonomis maupun sosial politis. Fungsi ekonomi sektor

ini antara lain menyediakan barang dan jasa bagi konsumen berdaya beli rendah sampai sedang, menyumbang lebih dari separuh pertumbuhan ekonomi, yakni 62.71% dari PDB nasional dan kontributif dalam perolehan devisa Negara dengan nilai ekspor \$ 17.740.090.804 [1]. Secara sosial politis,

fungsi sektor ini juga sangat penting terutama dalam penyerapan tenaga kerja, yakni sebesar 64 juta jiwa, serta upaya pengentasan kemiskinan

Industri konveksi adalah salah satu industri kecil dominan di Kota Depok yang tumbuh dan berkembang secara turunturun. Namun, dalam perkembangannya, industri kecil yang ada banyak mengalami hambatan, yakni kelemahan structural, kualitas dan desain baju belum memenuhi standar pasar, jalur distribusi melalui tengkulak, usaha yang belum terkoordinasi dan adanya persaingan harga sesama pengrajin.

Pemda Depok telah mencanangkan empat alternatif untuk mengembangkan dan memperbaiki industri konveksi yaitu peningkatan kemampuan produksi, peningkatan mutu produk, peningkatan aspek pemasaran dan peningkatan hubungan kemitraan. Karena keterbatasan dana, waktu dan sumber daya, maka seluruh alternatif tidak dapat dikembangkan secara bersamaan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan prioritas alternatif mana yang akan terlebih dahulu harus dikembangkan. Strategi efektif yang dihasilkan dalam upaya pengembangan akan membutuhkan suatu panduan untuk memonitor kinerja strategi.

Dengan adanya panduan ini, maka akan dihasilkan pola perbaikan kinerja yang

kontinu untuk mencapai strategi secara efektif [2].

2. Metodologi Penelitian

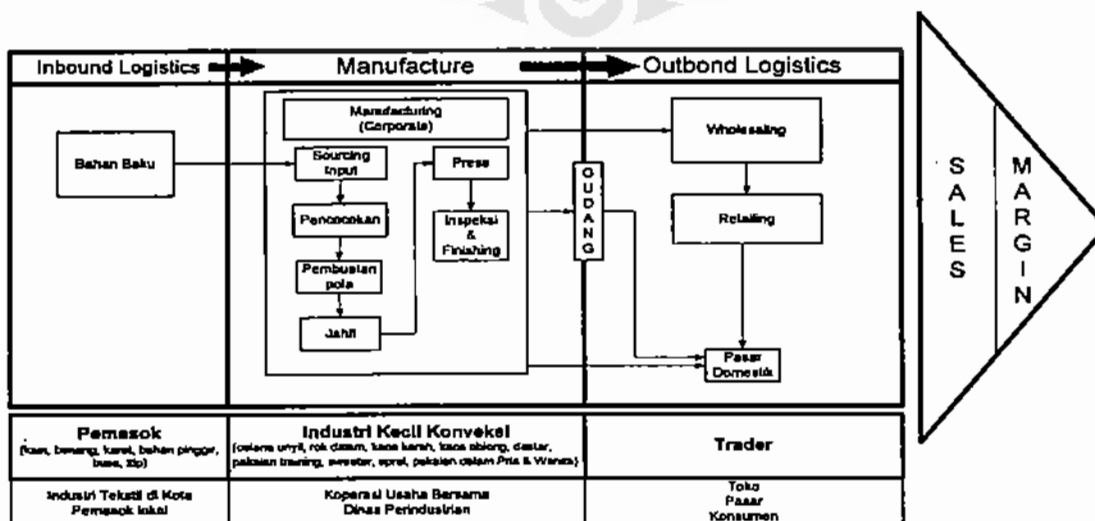
Pengembangan industri konveksi yang terletak di salah satu kecamatan di Depok, yakni Kecamatan Pancoran Mas, didukung oleh berbagai faktor yang harus dikembangkan.

Sulitnya mendapatkan informasi yang dianggap valid untuk dijadikan data primer tentang situasi dan kondisi riil industri konveksi, terlebih secara spesifik memberikan rincian informasi mengenai perekonomian, pemasaran, kualitas produk dan hubungan kemitraan, maka perolehan data primer dilakukan dengan cara mengamati langsung di lapangan. Survey dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang bersifat terbuka dan tertutup sebagai sarana untuk menghimpun informasi dan masukan tentang situasi dan kondisi riil selama 5 tahun terakhir kepada 31 unit industri yang ada di Kecamatan Pancoran Mas.

2.1. Identifikasi Gambaran Umum

Hasil dari kuesioner yang telah disebarakan meliputi informasi tentang faktor manusia, modal, teknologi dan produksi, organisasi, bahan baku, pangsa pasar, dukungan pemerintah dan persaingan.

Manusia



Gambar 1. Rantai Nilai Industri Konveksi

Tabel 1.
Permasalahan Sumber Daya Manusia

No	Kegiatan	Permasalahan
1	Desain	<ul style="list-style-type: none"> - Belum menggunakan alat ukur standar dalam membuat suatu ukuran pakaian jadi - Paduan warna yang digunakan tidak serasi - Bentuk produksederhana - Pemilihan bahan yang tidak sesuai dengan fungsi pakaian jadi
2	Pemotongan	<ul style="list-style-type: none"> - Masih menggunakan alat potong sederhana (gunting) - Hasil potongan yang tidak seimbang antara bagian kiri dan kanan
3	Menjahit	<ul style="list-style-type: none"> - Pemilihan warna benang yang tidak serasi - Hasil jahitan yang tidak tahan lama (tidak diobras) - Sisa kain yang tidak dijahit masih ada

Usaha konveksi masih didominasi oleh pengusaha laki-laki, yakni 65% dan sisanya, 35%, adalah pengusaha perempuan. Dan mayoritas pengusaha tersebut memiliki latar belakang pendidikan sampai jenjang pendidikan SLTP.

Dari seluruh karyawan yang ada, hanya 20% yang telah mengikuti pelatihan. Jenis pelatihan yang telah diterima adalah pelatihan manajemen perusahaan, manajemen keuangan dan desain produk dengan jumlah pelatihan yang diterima masing-masing 1 kali. Dengan jumlah, frekuensi dan jenis pelatihan belum sesuai dengan kebutuhan, maka timbul permasalahan dalam proses produksinya, seperti yang dapat dilihat pada tabel 1. Gaji karyawan yang diterima setiap minggunya tidak sama untuk semua industri konveksi, yakni berkisar dari Rp 48.000 hingga Rp 180.000.

Modal

Mayoritas pengusaha industri memulai usaha dari dana milik sendiri dan belum memiliki surat ijin usaha. Hal ini akan mempersulit pengusaha ketika ingin meminta bantuan modal dari bank. Namun, mayoritas industri memiliki tingkat perputaran dana (*Asset turnover* = AT) dan tingkat pengembalian atas penjualan (*Return on Asset* = ROA) yang cukup tinggi.

Teknologi dan Produksi

Dari segi desain, industri ini cenderung untuk meniru desain produk bermerk, mengerjakan barang yang dipesan, membuat produk yang sedang laku di pasaran. Hal ini

menyebabkan industri ini belum dapat menciptakan pasar

Untuk kepemilikan fasilitas produksi, mayoritas industri konveksi (90% dari industri yang ada) masih menggunakan mesin jahit kecil, sisanya telah menggunakan mesin jahit besar. Untuk kepemilikan mesin obras, hanya 30% industri telah menggunakan mesin obras besar dan 8% industri masih menggunakan mesin obras kecil. Untuk kepemilikan mesin lipat, hanya 30% industri telah memiliki mesin lipat. Kepemilikan terhadap mesin akan mempengaruhi besarnya produktivitas yang dihasilkan oleh industri kecil dan hasil jahitan yang ada pada produk. Kemampuan produksi mesin kecil adalah setengah kali kemampuan produksi mesin besar. Tanpa adanya mesin obras dan mesin lipat, kekuatan jahitan pada pakaian jadi akan kurang dan hasil jahitan nampak kurang rapi.

Proses produksi yang berlangsung dapat dilihat pada gambar 1. Dapat disimpulkan, bahwa sampai saat ini kegiatan *packaging* dan pemberian label masih belum dilakukan oleh industri kecil. Hal ini tentunya akan mempengaruhi daya saing produk tersebut. Tanpa adanya suatu *packaging* yang bagus dan label pada produk, maka minat dari pembeli akan berkurang.

Organisasi

Mayoritas industri konveksi yang ada masih tergabung dalam koperasi informal, yakni yang berbentuk Koperasi Kecil Usaha Bersama dan belum memiliki surat ijin pendirian. Seperti umumnya industri kecil yang ada, industri konveksi masih belum memiliki manajerial yang bagus, belum adanya pencatatan yang baik untuk semua kegiatan, dan jalannya kegiatan operasional didasarkan pada intuisi atau pengalaman.

Pangsa Pasar

Kelemahan yang nampak pada segi kualitas produk, menyebabkan produk yang ada belum dapat memasuki pasar yang ada di Jabodetabek. Pangsa pasar terbesar saat ini adalah yang berada di daerah Sumatera, Jawa dan Ambon, dimana segi kualitas bukanlah suatu prioritas.

Bahan Baku

Bahan baku yang digunakan berasal dari limbah pabrik yang ada di daerah Kota. Frekuensi pembelian bahan baku tergantung pada jumlah dana yang dimiliki dan tingkat pesanan. Rata-rata frekuensi pembelian adalah 2 kali seminggu.

Dukungan Pemerintah

Bantuan Pemerintah adalah adanya pemberian mesin. Namun, karena jumlah yang diberikan tidak sesuai dengan jumlah industri yang ada, belum semua industri mendapatkan bantuan mesin ini. Dan, saat ini, peraturan daerah yang mengatur industri kecil belum dibuat.

2.2. Aplikasi *Analytic Hierarchy Process* (AHP)

AHP adalah tools yang menunjang dalam pengambilan keputusan, dimana si pengambil keputusan mengetahui besarnya bobot relatif dan interaksinya. AHP dapat membuat proses keputusan lebih rasional dengan mengambil semua data yang diberikan manajer dan kemudian disintesa. Tanpa adanya pembobotan keputusan, para manajer akan mengalami kesulitan karena keterbatasan kognitif dan keterbatasan pemikiran manusia.

Survei dua tahap dilakukan untuk mengidentifikasi bobot kriteria dan pemilihan indikator. Responden pada penelitian ini adalah pengusaha industri kecil dan pemerintah. Pada tahap pertama, survei AHP ditujukan pada semua industri kecil dan pihak pemerintah untuk menentukan hierarki keputusan dari faktor yang mempengaruhi perkembangan industri kecil. Hasil dari survei tahap pertama dapat dilihat pada gambar 2. Hierarki keputusan disusun berdasarkan pandangan pihak-pihak yang memiliki keahlian dan pengetahuan di bidang yang bersangkutan. Pada penelitian ini, terdapat 4 (empat) level, yang terdiri atas:

1. Level pertama : Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah pemilihan alternatif untuk pengembangan sentra industri konveksi di Kecamatan Pancoran Mas. Pengembangan sentra industri berpengaruh terhadap kemajuan

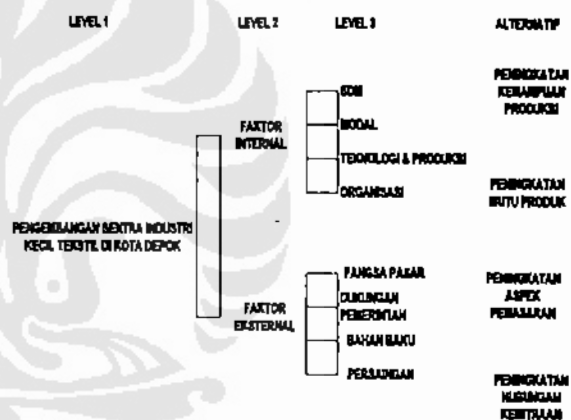
sosial ekonomi masyarakat di daerah Kota Depok

2. Level kedua : Kriteria

Dalam upaya pengembangan sentra industri kecil harus diperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh yang terdiri dari faktor-faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Analisa lingkungan intenal mencakup kumpulan dari berbagai sumber daya yang sering diartikan sebagai input yang dibutuhkan sentra untuk proses produksi. Sekumpulan faktor-faktor eksternal mempengaruhi pemilihan, arah dan tindakan yang diambil oleh sentra industri

3. Level ketiga : Subkriteria

Faktor internal memiliki empat subkriteria yang terdiri dari sumber daya manusia, modal, teknologi dan produksi, dan organisasi. Faktor eksternal terdiri



Gambar 2.
Hierarki Keputusan

dari empat subkriteria yang terdiri dari pangsa pasar, dukungan pemerintah, bahan baku dan persaingan.

4. Level keempat : Alternatif strategi

Alternatif pengembangan ini didasarkan pada informasi di lapangan dan Dinas Perindustrian Kota Depok dalam upaya pengembangan. Beberapa alternatif yang dapat dikembangkan adalah memperkuat struktur modal, meningkatkan mutu produk, meningkatkan aspek pemasaran dan meningkatkan hubungan kemitraan.

Pada tahap kedua, 6 orang yang dikategorikan ahli dalam bidang industri kecil, yang terdiri atas 2 orang dari pihak

pemerintah dan 4 orang berasal dari industri kecil, melakukan penilaian terhadap kepentingan kriteria mempengaruhi perkembangan industri kecil.

3. Hasil Penelitian

Pembobotan untuk setiap kriteria, subkriteria dan alternatif dilakukan dengan bantuan software Expert Choice. Hasil pembobotan dapat dilihat pada tabel 2. Dari tabel 2, dapat disimpulkan bahwa faktor penentu pengembangan industri berasal dari faktor internal dan alternatif yang menjadi prioritas untuk dikembangkan adalah alternatif peningkatan aspek pemasaran, yakni dengan bobot sebesar 35,7% .

Tindak lanjut dari alternatif yang terpilih tersebut adalah perumusan strategi yang dapat meningkatkan aspek pemasaran. Namun, karena bobot dari pemilihan alternatif ini tidak terlalu dominan, maka perlu dibuat perencanaan strategi untuk semua alternatif yang diinginkan. Langkah awal tahap ini adalah dengan membuat matriks hubungan antara bobot setiap kriteria dengan setiap alternatif.

Pada matriks ini, diperlihatkan bobot pengaruh setiap subkriteria terhadap alternatif yang akan dilakukan. Sebagai contoh, untuk faktor modal, memiliki pengaruh yang besar terhadap alternatif 4 yakni sebesar 36.1%, lalu diikuti alternatif 3 sebesar 31%, alternatif 1 sebesar 18,2% (0,182) dan alternatif 2 sebesar 14,7%. Daftar selengkapnya dapat dilihat pada tabel 3.

Pada tabel 3, dapat dilihat nilai bobot elemen terhadap setiap alternatif. Pada penelitian ini, elemen yang dianggap mempengaruhi pelaksanaan setiap alternatif adalah yang bernilai lebih dari 25%. Hal ini akan menjadi dasar dalam penentuan suatu strategi kebijakan pengembangan aspek-aspek yang diinginkan.

- Strategi 1 : Pengembangan Alt 3 = Peningkatan Aspek Pemasaran
Untuk meningkatkan aspek pemasaran industri kecil, pada penelitian ini, faktor-faktor yang mempengaruhinya adalah modal, organisasi, sumber daya manusia,

pangsa pasar, dukungan pemerintah dan teknologi & produksi.

Tabel 2.
Bobot Prioritas

Level	Nama Elemen	Bobot
1	Faktor Internal	0.667
1	Faktor Eksternal	0.333
2	Modal	0.219
2	Sumber Daya Manusia	0.200
2	Pangsa Pasar	0.183
2	Teknologi & Produksi	0.126
2	Organisasi	0.122
2	Bahan Baku	0.062
2	Dukungan Pemerintah	0.049
2	Persaingan	0.039
3	Alternatif 3 : Peningkatan Aspek Pemasaran	0.357
3	Alternatif 4 : Peningkatan Hubungan Kemitraan	0.268
3	Alternatif 1 : Peningkatan Kemampuan Produksi	0.195
3	Alternatif 2 : Peningkatan Mutu Produksi	0.180

Tabel 3.
Matriks Hubungan
Bobot Elemen dengan Alternatif

	Alt.1	Alt.2	Alt.3	Alt.4
Modal	0.182	0.147	0.310	0.361
Sumber Daya Manusia	0.159	0.126	0.200	0.200
Pangsa Pasar	0.134	0.237	0.183	0.249
Teknologi & Produksi	0.126	0.277	0.126	0.113
Organisasi	0.213	0.114	0.122	0.213
Bahan Baku	0.284	0.216	0.197	0.062
Dukungan Pemerintah	0.199	0.191	0.049	0.230
Persaingan	0.182	0.193	0.289	0.039

- Strategi 2 : Pengembangan Alt. 4 = Peningkatan Hubungan Kemitraan
Untuk meningkatkan aspek pemasaran industri kecil, pada penelitian ini, faktor-faktor yang mempengaruhinya adalah sumber daya manusia, modal, persaingan dan bahan baku
- Strategi 3: Pengembangan Alt. 1 = Peningkatan Kemampuan Produksi
Untuk meningkatkan aspek pemasaran industri kecil, pada penelitian ini, faktor-faktor yang mempengaruhinya adalah teknologi dan produksi.

Penentuan Solusi Permasalahan dengan Penggunaan *Action Planning for Failure Modes*

Action Planning for Failure Modes dibuat untuk menentukan tindakan yang paling

sesuai untuk dilakukan terutama untuk modus-modus kegagalan yang paling sering dialami industri kecil konveksi. Strategi akan dirumuskan dalam bentuk *design validation* untuk memudahkan perusahaan dan pemerintah dalam mengendalikan permasalahan yang terjadi. Tabel *Action Planning for Failure Modes* dapat dilihat pada lampiran 1.

4. Usulan

Usaha perbaikan industri kecil dapat dilakukan dengan membuat suatu strategi yang efektif, yakni strategi yang tergabung dalam budaya perusahaan. Penerapan ISO 9000 pada industri kecil dapat menjadi pengendali dalam proyek *business process reengineering (BPR)*, apabila *key performance indicators (KPIs)* baik pada level manajemen dan operasional telah ditetapkan [2]. Penerapan ini dapat dijadikan sebagai budaya pembelajaran untuk meningkatkan dan mengatur secara efektif perbaikan yang kontinu.

Salah satu pendekatannya adalah mengidentifikasi KPI. Penetapan KPI dapat dijadikan panduan dalam memonitor perkembangan dan perbaikan secara kontinu pada batas waktu tertentu dan sekaligus dapat secara efektif mengendalikan manajemen operasional dan mengatur visi strategis.

Penerapan mekanisme untuk memonitoring kinerja KPI dalam proses organisasi akan menghasilkan kerangka kerja perbaikan kontinu yang akan dicapai bila pemberdayaan dan partisipasi semua pihak dipertahankan hingga di masa mendatang.

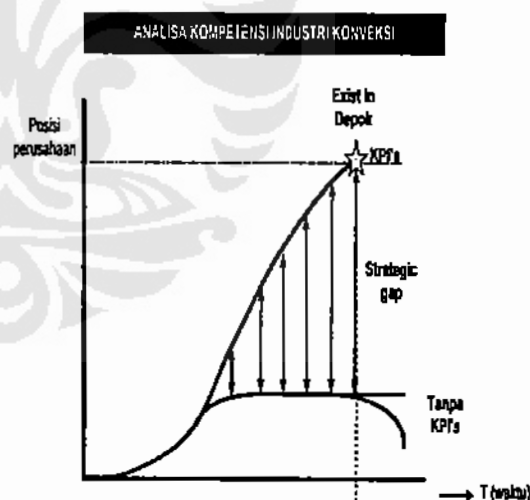
Tanpa adanya indikator kinerja, sulit bagi perusahaan untuk mengembangkan usahanya. Perusahaan akan selalu menghadapi permasalahan yang sama dari waktu ke waktu. Akibatnya adalah posisi perusahaan tidak berubah dari waktu ke waktu (statis), atau menurun sehingga perusahaan harus menutup usahanya. Hal ini diakibatkan karena adanya kesenjangan strategi posisi perusahaan dengan dan tanpa indikator kinerja, seperti yang dapat dilihat pada gambar 3.

KPI yang dapat diterapkan pada industri kecil konveksi dapat dilihat pada tabel 4. Penetapan KPI ini menggunakan kerangka

kerja *Balanced Score Card* dengan empat perspektif yang terdiri dari perspektif Keuangan, Bisnis Internal, Pelanggan dan Pembelajaran dan Pertumbuhan. Target pengukuran setiap indikator ditentukan oleh perusahaan dan disesuaikan dengan kemampuan perusahaan. Berdasarkan target pengukuran ini, perusahaan dapat memonitor dan mengevaluasi kinerja perusahaan dalam usaha pencapaian target yang telah ditentukan tersebut. Target pengukuran dapat dibuat untuk jangka waktu menengah maupun jangka panjang

Pola Pengembangan Industri Kecil Konveksi

Pembinaan industri kecil masih merupakan tanggung jawab Pemerintah. Pola pembinaan yang dilakukan untuk menciptakan iklim usaha yang kondusif dan pemberian paket-paket yang bersifat stimulan melalui penciptaan kesempatan-kesempatan baru serta pemberian kesempatan yang lebih besar sehingga masyarakat industri kecil dapat mengejar ketinggalannya.



Gambar 3.
Strategy Gap

Kebijakan yang diambil haruslah bersifat *developmental* yang berfokus pada peningkatan efisiensi industri kecil, sehingga industri kecil lebih mampu untuk hidup dan berkembang. Pembinaan industri kecil harus dilakukan secara berkesinambungan agar industri yang ada mampu melakukan kegiatan produksi sesuai dengan kaidah-kaidah umum dalam dunia usaha.

Tabel 4.
Key Performance Indicator

No	Perspektif	Sasaran Strategis	Dimensi Pengukuran
1	Finansial	Memaksimalkan Profit	% total pendapatan
		Peningkatan pendapatan Operasional	- % Penjualan - Menyediakan produk yang memenuhi kebutuhan pasar secara <i>up to date</i>
		Pengendalian Biaya	% rasio biaya operasi terhadap pendapatan
2	Bisnis Internal	Standarisasi kinerja	Dokumentasi SOP
		Pengembangan produk	Jumlah produk baru
3	Pelanggan	Memperluas jaringan distribusi	Jumlah agen
		Market share di pasar regional dan pasar domestik	- % market share - Penggunaan label / merk, <i>packaging</i>
4	Pembelajaran & Pertumbuhan	Peningkatan kompetensi karyawan	Keterampilan sesuai dengan bidangnya
		Program pelatihan	Jumlah pelatihan
		Memperbaiki sistem remunerasi	Tersedianya standar <i>payroll</i>

Berdasarkan KPI yang telah ditetapkan, peran pemerintah dalam pengembangan industri juga dibantu oleh para praktisi, akademisi yang ahli dalam industri kecil, lembaga keuangan (bank dan non bank), dan industri besar. Peran dari pihak tersebut di setiap fase pengembangan industri kecil dapat dilihat pada lampiran 2. Waktu pelaksanaan dan Pola pengembangan industri kecil dapat dilihat pada gambar 4 dan gambar 5. Peran pemerintah pada setiap fase diharapkan dapat berkurang.

- Fase 1

Pada fase ini, pemerintah masih cukup besar, yakni dengan melakukan pembinaan di semua aspek yang mempengaruhi industri kecil. Pola pembinaan industri kecil pada fase ini bertujuan agar industri kecil yang ada tetap bertahan. Namun, agar pola pembinaan tepat sasaran, pemerintah menggunakan pola *bottom-up* yakni dengan meminta industri kecil yang membutuhkan dukungan pemerintah untuk mengajukan proposal terhadap hal yang menjadi kebutuhan dalam pelaksanaan operasional. Hal ini akan mendukung keberhasilan dari konsep kemitraan yang dicanangkan, kesesuaian pelatihan yang diberikan, dan peningkatan efisiensi kinerja industri kecil. Peraturan

daerah yang berpihak pada UKM juga harus segera dibuat dan dituntaskan pada fase ini.

- Fase 2

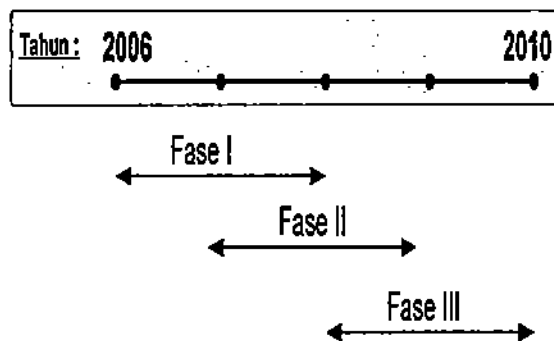
Pada fase ini, kondisi UKM diharapkan dalam tahap berkembang. Peran pemerintah dalam tahap ini adalah membantu industri kecil membantu proses perkembangan industri kecil. Hal yang dapat dilakukan pemerintah adalah dengan melakukan promosi, penataan lokasi industri kecil berdasarkan konsep tata ruang, dan pengembangan pola kerja sama dengan pihak Bank. Untuk mengefisienkan biaya operasional industri kecil, pemerintah dapat membuat suatu sentra bahan baku dengan menjamin ketersediaan bahan baku produksi. Balai Latihan Kerja yang didirikan berfungsi sebagai peningkatan keahlian dan keterampilan karyawan. Peran pemerintah juga sebagai pengendali terhadap implementasi SOP yang telah ditetapkan sehingga kinerja manajemen dapat berjalan sesuai dengan standar.

- Fase 3

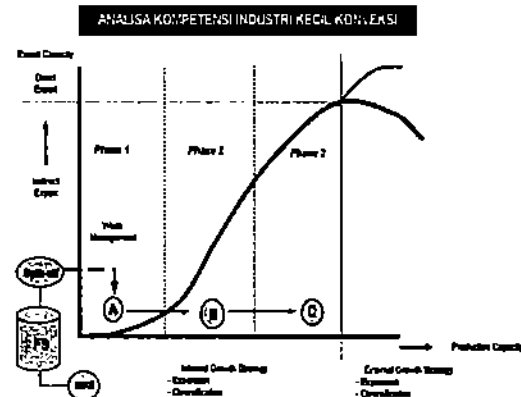
Pada fase ini, peran pemerintah sudah berkurang. Industri kecil yang terbentuk pada fase ini diharapkan mampu bersaing dengan industri kecil yang ada di Depok dan di daerah lain.

Tabel 5.
Key Performance Indicator

No	Aspek	Failure Mode	Actionable Cause	Potential Solution	Design Validasi	Penanggung Jawab
1	Organisasi	Fokus pada permasalahan operasional, perencanaan	Organisasi belum terstruktur	Peningkatan frekuensi jumlah pelatihan manajemen	Dokumen Pelatihan	Pemerintah
		Proses strategi dijalankan berdasarkan intuisi	Manajemen masih sederhana	Pembuatan prosedur operasi (SOP)	Dokumen SOP	Pemerintah & Industri Kecil
2	Sumber Daya Manusia	Keengganan pelaku usaha untuk mengikuti pelatihan	Pola pikir tradisional	Penanaman kesadaran tentang pentingnya manajemen dan pemberian motivasi	Sosialisasi	Pemerintah
			Tingkat pendidikan rendah	Pemberian pendidikan Kejar Paket C	Dokumen	Pemerintah
		Upah yang tidak memadai	Peraturan kepegawaian tidak jelas	Perbaikan sistem remunerasi	Dokumen peningkatan upah karyawan diatas Upah Minimum Regional (UMR)	Industri Kecil
		Kurang keberanian untuk melakukan perubahan usaha		Kerja sama dengan Perguruan Tinggi dan lembaga konsultan dalam pemberian pelatihan, pengembangan dan inovasi teknologi terapan	Workshop, lokakarya	Pemerintah
		Produktivitas terbatas Kelemahan penguasaan teknologi	Kurangnya jiwa kewirausahaan	Pembuatan Balai Latihan Kerja	Peraturan Daerah	Pemerintah Industri Kecil
3	Pangsa Pasar	Pasar Terbatas	Produk kurang kompetitif	Melayani segmen pasar tertentu yang sulit dimasuki industri besar	Perbaikan kualitas dan harga	Industri kecil
		Terbatasnya informasi pasar	Jaringan kemitraan terbatas	Menjalin kerja sama dengan pemerintah, industri besar, pemasok dan pesaing	Dokumen	Industri Kecil
		Rendahnya akses pasar		Mengikuti expo / pameran	Pameran / fair	Industri Kecil
		Produk dikenal dikalangan terbatas	Promosi belum dijalankan dengan baik	Pembuatan katalog daftar produk dan label produk	Katalog daftar produk dan label produk Pasar regional dan domestik	Pemerintah & Industri Kecil Industri Kecil
				Mencari rantai penjualan yang baru	UKM roadshow	Industri Kecil
4	Dukungan Pemerintah	Iklim usaha yang tidak kondusif	Belum adanya Perda yang berpihak pada UKM	Pembuatan Perda yang berpihak pada UKM	Perda	Pemerintah
		Rendahnya daya serap UKM terhadap perbankan	Birokratisasi dan mahalnya perijinan	Kemudahan perijinan	Dokumen	Pemerintah
		Adanya pungutan yang tidak resmi		- Pendekatan "bottom-up" berpola pikir "inside-out" untuk mengetahui kebutuhan pelatihan - Meminta industri kecil untuk mengajukan proposal tentang kebutuhan saat ini	Dokumen	Pemerintah
		Kurangnya kesesuaian pelatihan terhadap kebutuhan pekerjaan	Kurangnya pengkajian terhadap kebutuhan pelatihan			
5	Teknologi & Produk	Reject rate yang tinggi	Kelemahan dalam desain produk	Perbaikan kualitas produk dan layanan	Dokumen SOP	Industri Kecil
		Bentuk produk di pasaran hampir sama	Kelemahan dalam pengembangan produk	Pemberian pelatihan desain produk	Dokumen pelatihan	Pemerintah
		Produk yang dihasilkan sederhana	Teknologi produksi yang digunakan belum tinggi	Bantuan kredit ventura alat	Kredit ventura alat	Pemerintah



Gambar 4.
Waktu Pelaksanaan Strategi Pengembangan Industri Kecil



Gambar 5.
Kurva Pengembangan Industri Kecil

Tabel 6.
Key Performance Indicator

Kebijakan	Fase I	Fase II	Fase III	Penganggung Jawab
Organisasi	Pembuatan SOP	Implementasi SOP	<ul style="list-style-type: none"> Implementasi SOP Tahapan Penerapan ISO 9000 	<ul style="list-style-type: none"> Asosiasi BDS Fresh
Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> Pemahaman makna Koperasi dan usaha kecil yang mengandung semangat kewirausahaan Pemberian pelatihan dan sertifikasi yang sesuai dengan kebutuhan 	Pendirian Balai Latihan Kerja	Optimalisasi Fungsi Balai Latihan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> Pemerintah BDS Fresh PT Rinjani, Pustukraai Perguruan Tinggi
Pasar	Mengimplementasikan konsep "kemitraan" (PP 44/97)	<ul style="list-style-type: none"> Promosi Knowledge sharing (market information dan product information) 	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan sertifikasi (mengklasifikasi serta kualifikasi) melalui badan / lembaga yang terakreditasi Pembentukan klaster industri konveksi 	<ul style="list-style-type: none"> PT Advisa Mitra Tiga Komunika PT Smartindo Kreasi
Teknologi dan Produksi	<ul style="list-style-type: none"> Pemberian pelatihan teknis tentang penggunaan teknologi untuk meningkatkan kapasitas dan mutu produk Sosialisasi teknologi tepat guna Pengembangan awal kemampuan desain 	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan inovasi, packaging yang cocok dan menarik dari sebuah produk Peningkatan kemampuan desain 	<ul style="list-style-type: none"> Bekerja sama dengan Perguruan Tinggi / lembaga keilmuan dan teknologi (MITI) untuk melakukan pengembangan maupun inovasi teknologi terapan yang tepat budaya, aplikatif, murah, ramah lingkungan dan hemat energi Menjadikan desain sebagai modal utama 	<ul style="list-style-type: none"> MITI Perguruan Tinggi Konsultam Lembaga R&D Pemerintah Asosiasi Swasta
Modal	Pengembangan kebijakan kredit UMKM	<ul style="list-style-type: none"> Pengembangan kebijakan kredit UMKM Implementasi pola kerja sama Bank 	<ul style="list-style-type: none"> Pengembangan kebijakan kredit kredit UMKM Implementasi pola kerja sama Bank Pengembangan pola "linkage" Pengembangan "product linkage" 	<ul style="list-style-type: none"> Investor Koperasi Lembaga Keuangan non Bank Bank Pasar Modal
Bahan Baku	<ul style="list-style-type: none"> Membuat database bahan baku Membuat pola penataan lokasi bahan baku Melakukan pendataan terhadap potensi sumber daya produksi yang tersedia 	Pembuatan sentra bahan baku	Melakukan "treatment" terhadap sumber daya yang ada untuk menjamin ketersediaan bahan baku produksi secara berkelanjutan (sustainability resources)	<ul style="list-style-type: none"> Pemerintah Industri Kecil

Kinerja manajemen industri kecil yang semakin meningkat memungkinkan diterapkannya suatu standar kinerja mutu (TQM) atau ISO 9000. Dengan telah ditetapkannya standar kinerja mutu atau ISO 9000, maka industri kecil dapat meningkatkan kemampuan produksinya dan kapasitas produksinya untuk diarahkan ke pasaran internasional.

5. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan terdapat beberapa hal yang dapat disimpulkan diantaranya :

1. Permasalahan yang umum terjadi di industri konveksi adalah dalam hal sumber daya manusia, kemampuan desain, minimnya fasilitas produksi, manajemen dan permodalan sehingga permasalahan yang ada ini membutuhkan

- dukungan dari Pemerintah agar industri kecil ini tetap bertahan dan berkembang.
2. Alternatif pengembangan yang diajukan pemerintah dan menjadi prioritas untuk dilakukan adalah Alternatif Pengembangan Pasar, yakni dengan bobot 35,7%.
3. Namun, karena tidak ada alternatif yang paling dominan, dan berdasarkan analisa sensitivitas diperoleh bahwa hubungan antara keempat alternatif memiliki pengaruh, maka keempat alternatif harus dilaksanakan.
4. Secara keseluruhan, subkriteria sumber daya manusia, pangsa pasar dan modal dinilai sangat mempengaruhi keberlangsungan hidup dari industri kecil konveksi.
5. Untuk memudahkan perusahaan dan pemerintah dalam mengendalikan permasalahan yang terjadi, maka



dibuatlah *design validation* dari *potential solution* yang akan dilakukan. *Design validation* yang diusulkan berupa dokumen SOP, dokumen pelatihan, adanya peningkatan gaji karyawan diatas Upah Minimum Regional (UMR)), Peraturan Daerah, katalog daftar produk dan label produk, dokumen perbaikan kualitas dan harga, dan sebagainya.

6. Untuk meningkatkan pangsa pasar, salah satu alternatif yang dapat dilakukan industri kecil adalah dengan menerapkan ISO 9000. Dengan menerapkan ISO 9000 pada kinerja perusahaan, maka pasar akan melihat bahwa mutu dan proses yang berlangsung dalam internal perusahaan telah sesuai dengan standar internasional.
7. Untuk menerapkan standar kinerja mutu dan standar kinerja proses pada industri kecil dibutuhkan suatu indikator kinerja. Dengan adanya indikator kinerja ini, dapat membantu dalam hal memonitor pelaksanaan operasi dan usaha perbaikan secara kontinu pada batas waktu tertentu serta sekaligus dapat secara efektif mengendalikan manajemen operasional dan mengatur visi strategis.
8. Langkah awal penerapan ISO 9000 adalah dengan menentukan KPI. Penetapan KPI sebagai indikator kinerja standar dapat digunakan sebagai panduan dalam memonitor perkembangan dan perbaikan secara kontinu
9. Indikator kinerja yang diusulkan didasarkan pada perspektif yang ada pada *Balanced Score Card*, yang terdiri atas peningkatan profit, peningkatan pendapatan operasi, pengendalian biaya, peningkatan jaringan distribusi, peningkatan market share, pembuatan SOP, peningkatan kompetensi SDM dan pemberian program pelatihan. Penetapan KPI diharapkan dapat membantu upaya pengembangan industri kecil konveksi di Kota Depok
10. Pembinaan industri kecil masih menjadi kewajiban pemerintah, yakni untuk memperkuat struktur, manajemen dan perekonomian industri kecil
11. Peran Pemerintah adalah dapat berupa peningkatan waktu, jenis dan jumlah Pelatihan (desain, teknologi, manajemen, keuangan), pemberian fasilitas produksi,

pendirian Balai Latihan kerja, pembentukan sentra bahan baku, dll

Daftar Acuan

- [1] "*Profil Usaha Kecil Menengah Kota Depok*", Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Depok. 2004
- [2] *Can SME's Afford to Measure Performance*, Boarden RJ and R. Greatbanks. 1998. *Proceeding of Performance Measurement – Theory and Practice Conference*. Cambridge
- [3] *The Seven Pillars of the Analytical Hierarchy Process*, Saat T.L. 1999. University of Pittsburg
- [4] *Using ISO9000 to drive continual improvement in a SME*, Ann Mulhaney, James Sheehan and Jacqueline Hughes, *The TQM Magazine* Volume 16 · Number 5 · 2004 · pp. 325–330, www.emeraldinsight.com