

**STRATEGI PENYEHATAN PERUSAHAAN PADA USAHA  
MIKRO KECIL DAN MENENGAH**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat  
untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1  
Teknik Industri**



Oleh:

Nama : Muhammad Anshar  
No. Mahasiswa : 06 522 255

**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2010**

**LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING**

**Strategi Penyehatan Perusahaan Pada Usaha Mikro Kecil dan**



Yogyakarta, Maret 2011

Pembimbing,



(Agus Mansur, ST., M.Eng.Sc)

## LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

Strategi Penyehatan Perusahaan Menggunakan Pendekatan Pengukuran  
Kinerja Keuangan Pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah

(Studi Kasus di Industri Kerajinan Karya Makmur, Sleman)

### TUGAS AKHIR

Oleh :

Nama : Muhammad Anshar

No. Mahasiswa : 06 522 255

Telah Dipertahankan di Depan Sidang Penguji Sebagai  
Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1  
Teknik Industri

Yogyakarta, 28 Maret 2011

Tim Penguji

Agus Mansur, ST, M.Eng.Sc

Ketua

Drs. Abdul Djatal, MM.

Anggota 1

Yuli Agusti Rochman, ST., M.Eng.

Anggota 2

Mengetahui,

Ketua Jurusan Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia



Drs. H.M. Ibnu Mastur, MSIE

12/3/11

## SURAT KETERANGAN SELESAI

Dengan Hormat,

Menanggapi surat Nomor : 822 /KaProdi/TA-TI/20/II/2011 tanggal 24 Februari 2011 Perihal Permohonan Tempat Penelitian Skripsi, bersama ini kami selaku pemilik usaha Kerajinan Bambu Karya Makmur menyampaikan bahwa:

Nama : MUHAMMAD ANSHAR

No. Mahasiswa : 06522255

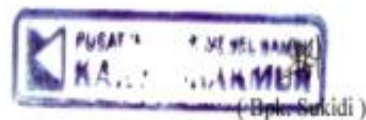
Telah melaksanakan Penelitian Tugas Akhir di usaha Kerajinan Bambu Karya Makmur jalan Kebonagung KM2,5 Tlogodadi, Mlati, Sleman, Yogyakarta.

Dengan demikian yang dapat kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 13 Maret 2011

Hormat Kami,

Pemilik Kerajinan Bambu Karya Makmur



## HALAMAN PERSEMBAHAN



*Alhamdulillah, atas izin ALLAH swt. tugas akhir ini dapat terselesaikan dengan baik.*

***Ku persembahkan hasil karyaku ini pada :***

*Ayahanda tercinta dan terkasih Mohammad Asfah Tjolly, terima kasih ayah atas perjuanganmu membesarkan dan mendidik anak-anakmu. Doaku selalu menyertaimu...*

*Ibunda tersayang Munawarah Ismail, terima kasih untuk kasih sayang*

*dan doa tulusmu Mama'...*

*Kakak-kakak , adik-adik dan pacarku, atas dukungan dan doanya,*

*kalian menguatkanaku..*

## MOTTO

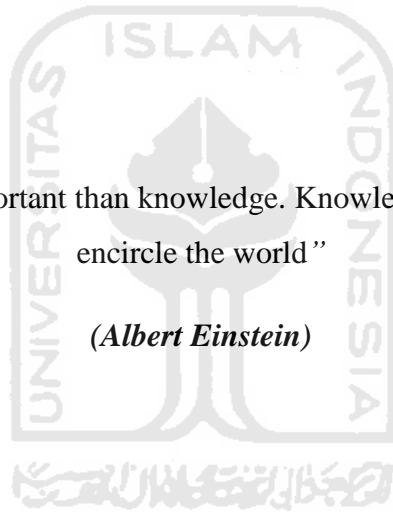
إِذَا مَاتَ الْإِنْسَانُ انْقَطَعَ عَمَلُهُ إِلَّا مِنْ ثَلَاثٍ؛ صَدَقَةٌ جَارِيَةٌ أَوْ عِلْمٌ يُنْتَفَعُ بِهِ أَوْ وَلَدٌ صَالِحٌ يَدْعُو لَهُ.

“Jika manusia mati terputuslah amalnya kecuali tiga: shadaqah jariyah, atau ilmu yang dia amalkan atau anak shalih yang mendoakannya.” (*HR. Muslim*)

مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ.

“Barangsiapa menempuh jalan untuk mencari ilmu, maka Allah mudahkan baginya jalan menuju Surga.” (*HR. Muslim*)

“Imagination is more important than knowledge. Knowledge is limited, imagination encircle the world”  
(*Albert Einstein*)



## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Segala puji bagi Allah SWT dengan rahmat dan rahim-Nya yang telah memberikan taufik dan hidayah-Nya kepada kita semua, sehingga sampai saat ini masih pada kondisi iman dan Islam. Dan dengan rahmat-nya pula penyusun dapat menyelesaikan laporan Tugas Akhir dengan judul **“Strategi Penyehatan Perusahaan Menggunakan Pendekatan Pengukuran Kinerja Keuangan Pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah “**. Sholawat dan salam kita haturkan kepada junjungan kita nabi besar Muhammad SAW beserta para sahabat dan generasi penerus yang senantiasa mengikuti risalahnya sampai akhir zaman.

Tugas Akhir ini wajib ditempuh oleh mahasiswa Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia, sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan jenjang studi Strata 1.

Kelancaran dalam mempersiapkan dan menyelesaikan Tugas Akhir ini tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu dengan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya penulis haturkan kepada :

1. Bapak Ir. Gumbolo Hadi Susanto, M.Sc. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Drs. H. M. Ibnu Mastur, MSIE. Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.

3. Mama'ku tercinta Munawarah Ismail, ayah tersayang Mohammad Asfah Tjolly, terima kasih untuk doa dan kasih sayang kalian.
4. Bapak Agus Mansur, ST, M.Eng.Sc selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir ini atas kesabaran dan nasihatnya.
5. Semua pihak yang telah memberikan masukan, dorongan dan semangat dalam penyelesaian Tugas Akhir ini.

Semoga Allah SWT memberikan balasan yang setimpal atas jasa-jasanya yang diberikan kepada penulis. Akhir kata semoga Tugas Akhir ini bermanfaat bagi semua pembaca umumnya dan bagi penulis khususnya.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb*



Yogyakarta, Maret 2011

Penyusun

Muhammad Anshar



## HALAMAN PENGAKUAN

Demi Allah, Saya akui karya ini adalah hasil karya saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang setiap satunya telah saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak intelektual maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima untuk ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.



Yogyakarta, Maret 2011

Muhammad Anshar

06 522 255

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI.....	iii
SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
HALAMAN PENGAKUAN.....	vi
HALAMAN MOTTO.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
ABSTRAK.....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	3
1.3 Batasan Masalah .....	3
1.4 Tujuan Penelitian.....	4
1.5 Manfaat Penelitian.....	4
1.6 Sistematika Penulisan .....	4
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
2.1 Usaha Mikro Kecil dan Menengah.....	6
2.1.1 Usaha Mikro.....	6
2.1.2 Usaha Kecil .....	8
2.1.3 Usaha Menengah.....	10
2. 1.4 Kriteria Jenis Usaha Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja .....	12
2.1.5 Kekeuatan UKM .....	12
2.1.6 Permasalahan UKM.....	13
2.1.7 Hal yang dibutuhkan UMKM.....	16

2.2 Strategi Penyehatan Perusahaan .....	18
2.2.1 Pengertian Perusahaan Sakit.....	18
2.2.2 Strategi Penyehatan Generik .....	18
2.2.3 Strategi Penyehatan Konstektual : Tipe R.....	19
2.2.4 Strategi Penyehatan Tipe K.....	19
2.2.5 Jenis Model Pengukuran Kinerja IMKM .....	19
2.3 Analisis SWOT .....	20
2.3.1 Pengertian Analisis SWOT .....	20
2.3.2 Jenis Analisis SWOT .....	21

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1 Lokasi dan Objek Penelitian.....	22
3.2 Metode Pengumpulan Data .....	22
3.3 Pengolahan Data .....	24
3.4 Analisis Data .....	24
3.5 Diagram Alir.....	25

### **BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	26
4.1.1 Profil Perusahaan .....	26
4.1.2 Struktur Organisasi .....	27
4.1.3 Aspek Organisasi .....	28
4.1.4 Aspek Produksi .....	28
4.1.5 Aspek Keuangan .....	29
4.1.6 Aspek Intensitas Persaingan .....	30
4.2 Ketidaksehatan Perusahaan .....	31
4.2.1 Aspek Organisasi .....	31
4.2.2 Aspek Produksi .....	31
4.2.3 Aspek Keuangan .....	32
4.2.4 Aspek Intensitas Persaingan .....	34
4.3 Pengolahan Data .....	35

## **BAB V PEMBAHASAN**

5.1 Strategi Penyehatan Perusahaan .....	40
5.1.1 Aspek Organisasi .....	40
5.1.2 Aspek Produksi.....	40
5.1.3 Aspek Keuangan.....	41
5.1.4 Aspek Intensitas Persaingan .....	42
5.1.5 Formulasi Strategi Perusahaan .....	42

## **BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

6.1 Kesimpulan .....	44
6.2 Saran .....	45

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Kriteria Jumlah Karyawan UMKM .....	12
Tabel 4.1 Keuangan Perusahaan .....	29
Tabel 4.2 Kerugian Perusahaan.....	33
Tabel 4.3 Faktor Strategi Internal dan Eksternal.....	37
Tabel 4.4 Pembobotan Strategi Internal.....	38
Tabel 4.5 Pembobotan Strategi Eksternal .....	38



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.5.1 Diagram Alir.....	25
Gambar 4.1.2 Struktur Organisasi Karya Makmur.....	27
Gambar 4.2 Grafik Keuangan .....	30
Gambar 4.3 Kuadran Pearce dan Robinson .....	38



## ABSTRAKSI

*UKM telah bertumbuh menjadi tolak ukur perkembangan perekonomian suatu negara. akan tetapi banyaknya UKM yang semakin bertumbuh tidak signifikan dengan hasil yang diharapkan. Banyak UKM yang mengalami kebangkrutan. Hal tersebut dikarenakan UKM mengalami ketidaksehatan karena tidak dikelola secara baik. Strategi penyehatan perusahaan merupakan sebuah metode untuk mencari dan menelaah ketidaksehatan yang dialami perusahaan. Perusahaan dikatakan sakit jika perusahaan tersebut mengalami deteriorasi adaptasi perusahaan dengan lingkungannya sampai membawa pada akibat pada rendahnya kinerja untuk jangka waktu tertentu yang berkelanjutan yang pada akhirnya menjadikan perusahaan kehilangan sumber daya dan dana yang dimiliki. Perusahaan mengalami penurunan kinerja, operasional maupun strategis, perusahaan dikaitkan misi dan visi yang terlebih dahulu ditetapkan. Analisis SWOT membantu penelitian untuk memeberikan pandangan bagi perusahaan dalam mengambil kebijakan kedepan. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan menganalisa ketidaksehatan yang dialami oleh perusahaan yang dipandang dari beberapa aspek yakni aspek organisasi, keuangan, produksi dan intensitas persaingan. Dari hasil penelitian didapatkan hasil bahwa perusahaan mengalami ketidaksehatan dari semua aspek. Aspek keuangan mengalami kerugian selama 2010, aspek organisasi mengalami ketidaksehatan berupa pegawai yang tidak professional, produksi mengalami ketidaksehatan berupa terlambat memenuhi target pemesanan produk pagar, serta intensitas persaingan yang mengalami dumping dalam persaingan usaha antar pengrajin. Menurut hasil dari analisis SWOT perusahaan perlu melakukan perubahan strategi.*

**Kata Kunci :** SWOT, Penyehatan, UKM

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar belakang**

Berbagai kalangan menilai peranan usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) atau disebut juga dengan usaha kecil dan menengah (UKM) cukup besar untuk mendorong pertumbuhan ekonomi di negeri ini. Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian misalnya mencatat pada tahun 2010 UKM telah menyumbang 50 persen produk domestik bruto (PDB) Indonesia. Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian menganggap UKM adalah pilar penting perekonomian Indonesia. Namun banyak pemerintah daerah yang belum menyadari posisi strategis UKM itu. Buktinya masih banyak pemerintah daerah yang menerbitkan peraturan daerah (perda) yang justru menghambat pertumbuhan UKM. Kementerian Koperasi dan UKM menghitung ada 400 peraturan daerah yang dinilai membebani pelaku UKM dan harus segera dievaluasi. Dari 400 peraturan perda yang ada 63 diantaranya sudah dibatalkan oleh pemerintah pusat melalui Kementerian Dalam Negeri.

Usaha kecil dan menengah merupakan salah satu kekuatan yang dapat menjadi pendorong terdepan dan pembangunan ekonomi. Gerak sektor UKM amat vital untuk menciptakan pertumbuhan dan lapangan pekerjaan. UKM cukup fleksibel dan dapat dengan mudah beradaptasi dengan pasang surut dan arah permintaan pasar. Di Indonesia, sumber penghidupan sangat bergantung pada sektor UKM. Banyak usaha kecil terkonsentrasi pada sektor perdagangan, pangan, olahan pangan, tekstil dan garmen, kayu dan produk kayu, serta produksi mineral non-logam. UKM bergerak



dalam kondisi yang sangat kompetitif dan ketidakpastian, juga sangat dipengaruhi oleh situasi ekonomi makro. Lingkungan usaha yang buruk lebih banyak merugikan UKM daripada usaha besar.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) pada 2009, jumlah UKM di Indonesia sebanyak 520.220 unit, sedangkan jumlah koperasi sampai dengan pertengahan 2009 sebanyak 166.100 unit yang tersebar di seluruh Indonesia.(kompas.com)

Secara keseluruhan, sektor UKM diperkirakan menyumbang sekitar lebih dari 50% PDB (kebanyakan berada di sektor perdagangan dan pertanian) dan sekitar 10 % dari ekspor. Meskipun tidak tersedia data yang terpercaya, terdapat indikasi bahwa pekerja industri skala menengah mengalami penurunan secara relatif dimulai dari 10 % dari keseluruhan pekerja pada pertengahan tahun 1980an menjadi sekitar 5 % di akhir tahun 1990an. Dibandingkan dengan negara maju, Indonesia kehilangan kelompok industri menengah dalam struktur industrinya. Akibatnya disatu sisi terdapat sejumlah kecil perusahaan besar dan disisi lain melimpahnya usaha kecil yang berorientasi pasar domestik. (<http://siteresources.worldbank.org/>).

Menurut Suwarsono (2001), dengan berdirinya satu usaha yang baru maka disisi lain juga terdapat usaha yang kurang berhasil membangun kinerja yang memuaskan. Hal ini biasanya disebut ketidaksehatan usaha. Banyak perusahaan yang menderita ketidaksehatan kemudian gagal memulihkan kesehatannya dan terpaksa keluar dari pasar. Krisis ekonomi juga bisa menjadi sebab sakit atau matinya perusahaan yang sebelumnya memiliki kinerja yang sehat. Krisis ekonomi dapat juga meningkatkan intensitas sakit atau mematikan perusahaan yang sebelumnya telah sakit karena sebab yang lain, misalnya karena salah pengelolaan dan variable internal

lainnya. Ketidaksehatan perusahaan juga bisa terjadi sebagai akibat kombinasi interaktif antara krisis ekonomi sebagai bagian dari lingkungan bisnis yang berada di luar perusahaan dengan variable internal perusahaan serta berbagai pengaruh dari internal dan dapat juga berasal dari lingkungan luar perusahaan.

Alasan dilakukannya penelitian ini didasarkan pada penelitian sebelumnya yang dilakukan Jafar (2004) tentang Upaya Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dan Suwarsono (2006) tentang Intervensi Negara Dalam Penyehatan Perusahaan Pengalaman Negara Sedang Berkembang maka peneliti melakukan penelitian tentang Strategi Penyehatan Perusahaan pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah penyebab UKM Industri Kerajinan Karya Makmur sehingga dinyatakan sedang mengalami ketidaksehatan?
2. Strategi penyehatan apakah yang cocok diterapkan pada UKM tersebut?

## **1.3 Batasan Masalah**

Mengingat kondisi yang diteliti sangat kompleks, maka dalam penelitian ini diberikan batasan sebagai berikut :

1. Objek penelitian dilakukan di UKM Industri Kerajinan Karya Makmur yang terletak di Jl. Kebonagung Km 2,5 Tlogodadi, Mlati, Sleman Yogyakarta.
2. Batasan penelitian hanya terbatas kepada aspek keuangan, intensitas persaingan, aspek kualitas produksi dan aspek organisasi.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menentukan jenis ketidaksehatan yang dialami oleh UKM.
2. Mendapatkan strategi penyehatan yang tepat terhadap ketidaksehatan yang dialami UKM untuk diterapkan kepada ketidaksehatan yang dialami perusahaan.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian diharapkan bermanfaat bagi:

1. Bagi perusahaan bisa mendeteksi dini ketidaksehatan dan bisa diterapkan strategi yang tepat untuk mengatasi ketidaksehatan tersebut.
2. Bagi negara membantu meningkatkan kualitas UKM di Indonesia khususnya Daerah Istimewa Yogyakarta.

#### **1.6 Sistematika Penulisan**

Selanjutnya agar penelitian ini lebih sistematis maka sistematika penulisan disusun seperti berikut:

##### **BAB I PENDAHULUAN**

Memuat kajian singkat tentang latar belakang dilakukan kajian. Permasalahan yang dihadapi, rumusan masalah yang dihadapi, batasan yang ditemui, tujuan penelitian, tempat penelitian dan objek penelitian, sistematika penulisan.

##### **BAB II LANDASAN TEORI**

Berisi tentang konsep dan prinsip dasar yang diperlukan untuk memecahkan masalah penelitian. Disamping itu juga memuat uraian

tentang hasil penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Mengandung uraian tentang, kerangka dan bagan alir penelitian, teknik yang dilakukan, model yang dipakai, pembangunan dan pengembangan model, bahan atau materi, alat, tata cara penelitian dan data yang akan dikaji serta cara analisis yang dipakai.

### **BAB IV PENGOLAHAN DATA DAN HASIL PENELITIAN**

Pada sub bab ini berisi tentang data yang diperoleh selama penelitian dan bagaimana menganalisa data tersebut. Hasil pengolahan data ditampilkan baik dalam bentuk table maupun grafik. Yang dimaksud dengan pengolahan data juga termasuk analisis yang dilakukan terhadap hasil yang diperoleh.

### **BAB V PEMBAHASAN**

Melakukan pembahasan hasil yang diperoleh dalam penelitian, dan kesesuaian hasil dengan tujuan penelitian sehingga dapat menghasilkan sebuah rekomendasi.

### **BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

Berisi tentang kesimpulan terhadap analisis yang dibuat dan rekomendasi atau saran-saran atas hasil yang dicapai dan permasalahan yang ditemukan selama penelitian, sehingga perlu dilakukan rekomendasi untuk dikaji pada penelitian lanjutan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN**

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM)

Informasi dibawah ini merupakan syarat dan prasyarat sebuah usaha dinyatakan masuk dalam golongan usaha mikro, kecil atau menengah. Keseluruhan informasi ini disadur dari [www.usaha-umkm.blog.com/2008/08/05/ciri-ciri-usaha-umkm/](http://www.usaha-umkm.blog.com/2008/08/05/ciri-ciri-usaha-umkm/).

##### 2.1.1 Usaha Mikro

Pengertian usaha mikro

Usaha Mikro sebagaimana dimaksud menurut Keputusan Menteri Keuangan No.40/KMK.06/2003 tanggal 29 Januari 2003, yaitu usaha produktif milik keluarga atau perorangan Warga Negara Indonesia dan memiliki hasil penjualan paling banyak Rp.100.000.000,00 (seratus juta rupiah) per tahun. Usaha Mikro dapat mengajukan kredit kepada bank paling banyak Rp.50.000.000,-. Ciri-ciri usaha mikro :

1. Jenis barang/komoditi usahanya tidak selalu tetap, sewaktu-waktu dapat berganti;
2. Tempat usahanya tidak selalu menetap, sewaktu-waktu dapat pindah tempat;
3. Belum melakukan administrasi keuangan yang sederhana sekalipun, dan tidak memisahkan keuangan keluarga dengan keuangan usaha;

4. Sumber daya manusianya (pengusahanya) belum memiliki jiwa wirausaha yang memadai;
5. Tingkat pendidikan rata-rata relatif sangat rendah;
6. Umumnya belum akses kepada perbankan, namun sebagian dari mereka sudah akses ke lembaga keuangan non bank;
7. Umumnya tidak memiliki izin usaha atau persyaratan legalitas lainnya termasuk NPWP.

Contoh usaha mikro :

1. Usaha tani pemilik dan penggarap perorangan, peternak, nelayan dan pembudidaya.
2. Industri makanan dan minuman, industri meubelair pengolahan kayu dan rotan, industri pandai besi pembuat alat-alat.
3. Usaha perdagangan seperti kaki lima serta pedagang di pasar dll.
4. Peternakan ayam, itik dan perikanan.
5. Usaha jasa-jasa seperti perbengkelan, salon kecantikan, ojek dan penjahit (konveksi).

Dilihat dari kepentingan perbankan, usaha mikro adalah suatu segmen pasar yang cukup potensial untuk dilayani dalam upaya meningkatkan fungsi intermediasinya karena usaha mikro mempunyai karakteristik positif dan unik yang tidak selalu dimiliki oleh usaha non mikro, antara lain :

1. Perputaran usaha (*turn over*) cukup tinggi, kemampuannya menyerap dana yang mahal dan dalam situasi krisis ekonomi kegiatan usaha masih tetap berjalan bahkan terus berkembang;
2. Tidak sensitive terhadap suku bunga;
3. Tetap berkembang walau dalam situasi krisis ekonomi dan moneter;
4. Pada umumnya berkarakter jujur, ulet, lugu dan dapat menerima bimbingan asal dilakukan dengan pendekatan yang tepat.

Namun demikian, disadari sepenuhnya bahwa masih banyak usaha mikro yang sulit memperoleh layanan kredit perbankan karena berbagai kendala baik pada sisi usaha mikro maupun pada sisi perbankan sendiri.

#### 2.1.2 Usaha Kecil

Pengertian usaha kecil adalah usaha kecil sebagaimana dimaksud Undang-undang No.9 Tahun 1995 adalah usaha produktif yang berskala kecil dan memenuhi kriteria kekayaan bersih paling banyak Rp200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau memiliki hasil penjualan paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu milyar rupiah) per tahun serta dapat menerima kredit dari bank maksimal di atas Rp50.000.000,- (lima puluh juta rupiah) sampai dengan Rp.500.000.000,- (lima ratus juta rupiah). Ciri-ciri usaha kecil :

1. Jenis barang/komoditi yang diusahakan umumnya sudah tetap tidak gampang berubah.
2. Lokasi/tempat usaha umumnya sudah menetap tidak berpindah-pindah.

3. Pada umumnya sudah melakukan administrasi keuangan walau masih sederhana, keuangan perusahaan sudah mulai dipisahkan dengan keuangan keluarga, sudah membuat neraca usaha.
4. Sudah memiliki izin usaha dan persyaratan legalitas lainnya termasuk NPWP.
5. Sumberdaya manusia (pengusaha) memiliki pengalaman dalam berwira usaha.
6. Sebagian sudah akses ke perbankan dalam hal keperluan modal.
7. Sebagian besar belum dapat membuat manajemen usaha dengan baik seperti *business planning*.

Contoh usaha kecil adalah sebagai berikut :

1. Usaha tani sebagai pemilik tanah perorangan yang memiliki tenaga kerja.
2. Pedagang dipasar grosir (agen) dan pedagang pengumpul lainnya.
3. Pengrajin industri makanan dan minuman, industri meubelair, kayu dan rotan, industri alat-alat rumah tangga, industri pakaian jadi dan industri kerajinan tangan.
4. Peternakan ayam, itik dan perikanan.
5. Koperasi berskala kecil.

### 2.1.3 Usaha Menengah

Pengertian usaha menengah adalah usaha menengah sebagaimana dimaksud Inpres No.10 tahun 1999 adalah usaha bersifat produktif yang memenuhi kriteria kekayaan usaha bersih lebih besar dari Rp200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak sebesar Rp10.000.000.000,00, (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha serta dapat menerima kredit dari bank sebesar Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) s/d Rp.5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah). Ciri-ciri usaha menengah :



1. Pada umumnya telah memiliki manajemen dan organisasi yang lebih baik, lebih teratur bahkan lebih modern, dengan pembagian tugas yang jelas antara lain, bagian keuangan, bagian pemasaran dan bagian produksi.
2. Telah melakukan manajemen keuangan dengan menerapkan sistem akuntansi dengan teratur, sehingga memudahkan untuk auditing dan penilaian atau pemeriksaan termasuk oleh perbankan.
3. Telah melakukan aturan atau pengelolaan dan organisasi perburuhan, telah ada Jamsostek, pemeliharaan kesehatan dll.
4. Sudah memiliki segala persyaratan legalitas antara lain izin tetangga, izin usaha, izin tempat, NPWP, upaya pengelolaan lingkungan dll.
5. Sudah akses kepada sumber-sumber pendanaan perbankan.
6. Pada umumnya telah memiliki sumber daya manusia yang terlatih dan terdidik.

Contoh usaha menengah adalah sebagai berikut :

Jenis atau macam usaha menengah hampir menggarap komoditi dari hampir seluruh sektor mungkin hampir secara merata, yaitu:

1. Usaha pertanian, perternakan, perkebunan, kehutanan skala menengah;
2. Usaha perdagangan (grosir) termasuk ekspor dan impor;
3. Usaha jasa EMKL (Ekspedisi Muatan Kapal Laut), garment dan jasa transportasi taxi dan bus antar provinsi;
4. Usaha industri makanan dan minuman, elektronik dan logam;
5. Usaha pertambangan batu gunung untuk konstruksi dan marmer buatan.

Usaha Kecil dan Menengah disingkat UKM adalah sebuah istilah yang mengacu ke jenis usaha kecil yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Dan usaha yang berdiri sendiri. Menurut Keputusan Presiden RI no. 99 tahun 1998 pengertian Usaha Kecil adalah: “Kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dengan bidang usaha yang secara mayoritas merupakan kegiatan usaha kecil dan perlu dilindungi untuk mencegah dari persaingan usaha yang tidak sehat.”

Kriteria usaha kecil menurut UU No. 9 tahun 1995 adalah sebagai berikut:

1. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 200.000.000,- (Dua Ratus Juta Rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha
2. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 1.000.000.000,- (Satu Milyar Rupiah)
3. Milik Warga Negara Indonesia
4. Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang tidak dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Menengah atau Usaha Besar
5. Berbentuk usaha orang perseorangan , badan usaha yang tidak berbadan hukum, atau badan usaha yang berbadan hukum, termasuk koperasi.

Di Indonesia, jumlah UKM hingga 2005 mencapai 42,4 juta unit lebih. Pemerintah Indonesia, membina UKM melalui Dinas Koperasi dan UKM, dimasing-masing Propinsi atau Kabupaten/Kota.

#### 2.1.4 Kriteria Jenis Usaha Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja

Kriteria jumlah karyawan berdasarkan jumlah tenaga kerja atau jumlah karyawan merupakan suatu tolak ukur yang digunakan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) untuk menilai usaha kecil atau besar, sebagai berikut :

	Usaha Mikro	Usaha Kecil	Usaha Menengah	Usaha Besar
Jumlah Tenaga Kerja	$<$	5-19 orang	20-99 orang	$\geq$ 100 orang

**Tabel 2.1** Kriteria Jumlah Karyawan UMKM

#### 2.1.5 Kekuatan UKM

Menurut Jafar (2004) kekuatan besar UKM dalam menopang ekonomi moneter baik regional maupun nasional bertumpu pada beberapa keunggulan UKM dibanding beberapa perusahaan besar, yaitu:

- a. UKM biasanya memenuhi (*aggregate demand*) yang terjadi di wilayah regionalnya sehingga UKM menyebar di seluruh pelosok nusantara dengan beragam bidang usaha.
- b. Mempunyai kebebasan atau keleluasaan untuk masuk atau keluar dari pasar mengingat modal sebagian besar terserap pada modal kerja dan sangat kecil dimasukkan ke dalam aktiva tetap sehingga yang dipertaruhkan juga kecil. Dampak dari hal ini adalah kemudahan untuk meng *up to date* produknya

sehingga mempunyai derajat imunitas yang tinggi terhadap gejolak perekonomian internasional.

- c. Sebagian besar UKM adalah padat karya (*labour intensive*) mengingat teknologi yang digunakan UKM amat sederhana. Presentase distribusi nilai tambah sangat besar sehingga distribusi pendapatan bisa lebih tercapai. Hubungan erat antara pemilik dan karyawan menyebabkan sulitnya terjadi PHK. Keadaan ini menunjukkan betapa usaha kecil memiliki fungsi sosial ekonomi.

#### 2.1.6 Permasalahan UKM

Pada umumnya permasalahan yang dihadapi oleh Usaha Kecil dan Menengah (UKM) menurut Jafar (2004), antara lain meliputi :

##### 1. Faktor Internal

##### a. Kurangnya Permodalan

Permodalan merupakan faktor utama yang diperlukan untuk mengembangkan suatu unit usaha. Kurangnya permodalan UKM, oleh karena pada umumnya usaha kecil dan menengah merupakan usaha perorangan atau perusahaan yang sifatnya tertutup, yang mengandalkan pada modal dari si pemilik yang jumlahnya sangat terbatas, sedangkan modal pinjaman dari bank atau lembaga keuangan lainnya sulit diperoleh, karena persyaratan secara administrative dan teknis yang diminta oleh bank tidak dapat dipenuhi.

### b. Sumber Daya Manusia (SDM) yang Terbatas

Sebagian besar usaha kecil tumbuh secara tradisional dan merupakan usaha keluarga yang turun temurun. Keterbatasan SDM usaha kecil baik dari segi pendidikan formal maupun pengetahuan dan keterampilannya sangat berpengaruh terhadap manajemen pengelolaan usahanya, sehingga usaha tersebut sulit untuk berkembang dengan optimal. Disamping itu dengan keterbatasan SDM-nya, unit usaha tersebut relatif sulit untuk mengadopsi perkembangan teknologi baru untuk meningkatkan daya saing produk yang dihasilkannya.

### c. Lemahnya Jaringan Usaha dan Kemampuan Penetrasi Pasar

Usaha kecil yang pada umumnya merupakan unit usaha keluarga, mempunyai jaringan usaha yang sangat terbatas dan kemampuan penetrasi pasar yang rendah, oleh karena produk yang dihasilkan jumlahnya sangat terbatas dan mempunyai kualitas yang kurang kompetitif. Berbeda dengan usaha besar yang telah mempunyai jaringan yang sudah solid serta didukung dengan teknologi yang dapat menjangkau internasional dan promosi yang baik.

## 2. Faktor Eksternal

### a. Iklim Usaha Belum Sepenuhnya Kondusif

Kebijaksanaan Pemerintah untuk menumbuhkembangkan Usaha Kecil dan Menengah (UKM), meskipun dari tahun ke tahun terus disempurnakan, namun dirasakan belum sepenuhnya kondusif. Hal ini terlihat antara lain masih terjadinya persaingan yang kurang sehat antara pengusaha-pengusaha kecil dengan pengusaha-pengusaha besar.

#### b. Terbatasnya Sarana dan Prasarana Usaha

Kurangnya informasi yang berhubungan dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, menyebabkan sarana dan prasarana yang mereka miliki juga tidak cepat berkembang dan kurang mendukung kemajuan usahanya sebagaimana yang diharapkan.

#### c. Implikasi Otonomi Daerah

Dengan berlakunya Undang-undang No. 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah, kewenangan daerah mempunyai otonomi untuk mengatur dan mengurus masyarakat setempat. Perubahan system ini akan mengalami implikasi terhadap pelaku bisnis kecil dan menengah berupa pungutan-pungutan baru yang dikenakan pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Jika kondisi ini tidak segera dibenahi maka akan menurunkan daya saing Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Disamping itu semangat kedaerahan yang berlebihan, kadang menciptakan kondisi yang kurang menarik bagi pengusaha luar daerah untuk mengembangkan usahanya di daerah tersebut.

#### d. Implikasi Perdagangan Bebas

Sebagaimana diketahui bahwa AFTA yang mulai berlaku Tahun 2003 dan APEC Tahun 2020 yang berimplikasi luas terhadap usaha kecil dan menengah untuk bersaing dalam perdagangan bebas. Infokop Nomor 25 Tahun XX, 2004 43 Dalam hal ini, mau tidak mau Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dituntut untuk melakukan proses produksi dengan produktif dan efisien, serta dapat menghasilkan produk yang sesuai dengan frekuensi pasar global dengan standar kualitas seperti isu kualitas (ISO 9000), isu lingkungan (ISO 14.000) dan isu Hak Asasi Manusia (HAM) serta isu

ketenagakerjaan. Isu ini sering digunakan secara tidak fair oleh negara maju sebagai hambatan (Non Tariff Barrier for Trade). Untuk itu maka diharapkan UKM perlu mempersiapkan agar mampu bersaing baik secara keunggulan komparatif maupun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

#### e. Sifat Produk Dengan Lifetime Pendek

Sebagian besar produk industri kecil memiliki ciri atau karakteristik sebagai produk-produk fasion dan kerajinan dengan lifetime yang pendek.

#### f. Terbatasnya Akses Pasar

Terbatasnya akses pasar akan menyebabkan produk yang dihasilkan tidak dapat dipasarkan secara kompetitif baik di pasar nasional maupun internasional

#### 2.1.7 Hal yang dibutuhkan UMKM

Usaha mikro, kecil dan menengah telah diakui sangat strategis dan penting tidak hanya bagi pertumbuhan ekonomi tetapi juga untuk pembagian pendapatan yang merata. Karena peranannya yang sangat strategis dan penting, Indonesia memberikan perhatian khusus bagi perkembangan-perkembangan mereka, termasuk membina lingkungan dengan iklim usaha yang kondusif, memfasilitasi dan memberikan akses pada sumberdaya produktif dan memperkuat kewirausahaan serta daya saingnya. Untuk memperkuat UMKM, salah satu strategi yang penting adalah kemitraan.

Untuk membentuk kemitraan-kemitraan ini, peranan pemerintah dan instansi-instansi pendukung lainnya adalah strategis dan penting. Peranan pemerintah dapat dilakukan melalui penciptaan iklim usaha yang kondusif untuk menciptakan kemitraan dan dapat pula memberikan fasilitas dan dukungandukungan lain seperti misalnya fasilitas penciptaan keserasian (*match making*), menyediakan bantuan

keuangan dan keperluan-keperluan yang lainnya untuk menjembatani kemitraan antara kedua pihak tersebut.

Disamping pemerintah, peranan perusahaan-perusahaan besar untuk memberikan suatu dukungan dan menyisihkan sebagian dari keuntungan bersih mereka guna pengembangan UMKM yang dikenal dengan Corporate Social Responsibility (CSR) mungkin juga perlu dilanjutkan. Pembinaan CSR untuk pengembangan UMKM telah menjadi salah satu pilihan strategis banyak negara berkembang agar supaya memperkuat dan meningkatkan daya saing UMKM. Sudah diakui bahwa perusahaan-perusahaan besar tidak akan tumbuh berkembang dengan baik tanpa dukungan UMKM. Oleh karena itu, UMKM dan perusahaan-perusahaan besar harus selalu bekerjasama satu sama lain agar memanfaatkan peluang peluang demi pertumbuhan dan kemakmuran masyarakat.

## **2.2 Strategi Penyehatan Perusahaan**

### **2.2.1 Pengertian Perusahaan Sakit**

Perusahaan dikatakan sakit jika perusahaan tersebut mengalami deteriorasi adaptasi perusahaan dengan lingkungannya sampai membawa pada akibat pada rendahnya kinerja untuk jangka waktu tertentu yang berkelanjutan yang pada akhirnya menjadikan perusahaan kehilangan sumber daya dan dana yang dimiliki. Dalam pengertian yang lebih terukur biasanya perusahaan mengalami penurunan kinerja, operasional maupun strategis, perusahaan dikaitkan misi dan visi yang terlebih dahulu ditetapkan. Kinerja operasional lebih banyak bersinggungan dengan ukuran keuangan dan cenderung berdimensi waktu relatif pendek. Sedangkan kinerja strategis lebih banyak bersinggungan dengan pemasaran dan cenderung berdimensi waktu lebih panjang (Suwarsono,2001).



### 2.2.2 Strategi Penyehatan generik

Strategi penyehatan generik adalah strategi yang masih berlaku secara umum (*general*) yang berlaku dan dapat diterapkan tanpa memperhatikan sebab ketidaksehatan. Memiliki sepuluh strategi yakni (1) pergantian manajemen, (2) pengendalian keuangan, (3) perubahan organisasi, (4) reduksi biaya, (5) reduksi aset, (6) restrukturisasi utang, (7) reorientasi produk, (8) peningkatan pemasaran, (9) akuisisi dan (10) investasi. Amat jarang dijumpai perusahaan hanya melakukan penyehatan dengan menggunakan satu jenis strategi saja. Pada umumnya menggunakan berbagai kombinasi strategi sekaligus.

### 2.2.3 Strategi Penyehatan Kontekstual: Tipe-R

Strategi tipe-r merupakan strategi yang diterapkan apabila ketidaksehatan perusahaan disebabkan oleh variable internal perusahaan.

### 2.2.4 Strategi Penyehatan tipe-K

Strategi tipe-k merupakan strategi yang diterapkan apabila ketidaksehatan perusahaan disebabkan oleh lingkungan bisnis.

### 2.2.5 Jenis Model Pengukuran Kinerja IMKM

- i. Generic Performance Measurement.
- ii. Konsolidasi Ukuran Kinerja.
- iii. World Class Order Winner Criteria.
- iv. Terry Hill

Kerangka kerja model Terry Hill meliputi hal-hal berikut ini seperti (1) tujuan perusahaan (*company goal*), (2) strategi pemasaran, (3) strategi manufaktur dan yang terakhir (4) *order winner criteria*.

Yang dimaksud dengan *order winner criteria* adalah bagaimana sebuah perusahaan dapat unggul dari para pesaing dan mampu bertahan di pasar. Keunggulan perusahaan biasanya mencakup bidang tertentu seperti *price (cost)*, *quality*, *lead time*, *delivery*, *flexibility*, *innovation ability size*, *design leadership*. Disaring dari Vanany (2001).

### 2.3 Manajemen Strategis

Manajemen Strategis adalah seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Manajemen strategi berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan system informasi computer untuk mencapai keberhasilan organisasi. (David,2006).

Tujuan manajemen starategis adalah untuk mengeksploitasi dan menciptakan peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang; perencanaan jangka panjang, sebaliknya mencoba mengoptimalkan tren sekarang untuk masa datang.

Perencanaan strategis intinya adalah rencana permainan (*game plan*) perusahaan. Seperti halnya tim sepak bola membutuhkan rencana permainan untuk memiliki peluang menang, perusahaan harus memiliki rencana strategis yang baik untuk bisa sukses berkompetisi. Margin laba perusahaan dihampir semua industry telah menurun tajam sehingga hanya menyisakan sedikit ruang untuk kesalahan dalam ruang strategis. Rencana strategis dihasilkan dari pilihan manajerial yang sulit dari berbagai alternative dan tanda komitmen untuk pasar yang spesifik, kebijakan, prosedur, operasi menggantikan “pilihan yang tidak disukai”. (David,2006).

### 2.3.1 Definisi Strategi :

Sedangkan menurut (Prawirokusumo,2000), Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi. Strategi juga suatu sasaran untuk mencapai tujuan akhir atau sasaran akhir, bersifat rencana yang disatukan, mengikat semua pihak atau bagian perusahaan. Strategi bersifat menyeluruh meliputi semua aspek penting perusahaan dan bersifat terpadu yaitu semua bagian rencana serasi satu sama lain dan bersesuaian. Pada bagian ini akan dibahas mengenai pendefinisian misi dari suatu perusahaan, faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi arah dan tindakan perusahaan, serta strategi-strategi dalam menentukan masa depan perusahaan, dimana salah satunya yaitu dengan cara pemasaran produk melalui media internet.

*STRATEGI* adalah Seni perang, khususnya perencanaan gerakan pasukan, kapal, dan sebagainya menuju posisi yang layak; rencana tindakan atau kebijakan dalam bisnis atau politik dan sebagainya. (*Oxford Pocket Dictionary*)

Penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang sebuah perusahaan, dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan itu. (*Alfred Chandler (1962) Strategy and Structure, MIT Press, Cambridge, Ma.*)

Strategi dapat dirumuskan sebagai berikut :

“Memadukan tema pokok yang memberikan koherensi serta arah tindakan dan keputusan suatu organisasi”

Keputusan-keputusan strategi memiliki karakteristik berikut :

1. Penting
2. Tidak mudah diganti
3. Melibatkan komitmen atas sumber daya dalam waktu tertentu

Manajemen strategi bermanfaat dan memegang peranan penting dalam menghasilkan :

- a. Menentukan batasan usaha/bisnis yang akan dilakukan
- b. Membantu proses identifikasi, pemilihan prioritas dan eksploitasi kesempatan
- c. Memberikan kerangka kerja untuk meningkatkan koordinasi dan pengendalian
- d. Mengarahkan dan membentuk kultur perusahaan
- e. Menjaga kebijakan yang taat asas dan sesuai
- f. Mengintegrasikan perilaku individu ke dalam perilaku kolektif
- g. Meminimalkan implikasi akibat adanya perubahan kondisi
- h. Menciptakan kerangka kerja dalam komunikasi internal
- i. Memberikan kedisiplinan dan formalitas manajemen

### 2.3.2 Macam-Macam Strategi

Dalam buku “Manajemen Strategi” David (2002) mengemukakan 16 konsep strategi, dimana 3 diantara strategi tersebut adalah strategi umum dari Porter (1997). Adapun strategi itu diantaranya:

#### 1. Strategi Diversifikasi Konsentrik

Definisi dari strategi konsentrik adalah menambah produk atau jasa baru, tetapi berkaitan. Penerapan strategi ini yang paling efektif pada saat:

- a. Bila suatu organisasi bersaing dalam industri tanpa pertumbuhan atau dengan pertumbuhan lambat.
- b. Bila penambahan produk baru, tetapi berkaitan, secara signifikan akan memperkuat penjualan produk yang sudah ada.
- c. Bila produk baru, tetapi berkaitan dapat ditawarkan dengan harga yang amat bersaing.

- d. Bila produk baru, tetapi berkaitan mempunyai tingkat penjualan musiman yang menyeimbangkan puncak dan lembah penjualan yang dialami.
- e. Bila suatu produk organisasi saat ini dalam tahap menurun dari daur hidup produk.
- f. Bila suatu organisasi mempunyai tim manajemen yang kuat.

## 2. Strategi Diversifikasi Konglomerat

Definisi dari strategi diversifikasi konglomerat adalah menambah produk atau jasa baru, tetapi berkaitan. Penerapan strategi ini yang paling efektif pada saat:

- a. Bila penjualan dan laba tahunan industri dasar suatu organisasi menurun
- b. Bila suatu organisasi mempunyai modal dan bakat manajerial yang diperlukan untuk bersaing dengan sukses dalam industri baru
- c. Bila suatu organisasi mempunyai peluang untuk membeli suatu bisnis yang tidak berkaitan yang merupakan investasi menarik

## 3. Strategi Diversifikasi Horisontal

Definisi dari strategi diversifikasi horisontal adalah menambah produk atau jasa baru, tidak berkaitan untuk pelanggan yang sudah ada. Penerapan strategi ini yang paling efektif pada saat:

- a. Bila penghasilan produk atau jasa saat ini akan meningkat secara signifikan dengan penambahan produk baru yang berkaitan.
- b. Bila suatu organisasi bersaing dalam industri dengan persaingan ketat dan/atau tidak tumbuh, seperti ditunjukkan oleh laba dan penghasilan industri yang rendah.
- c. Bila saluran distribusi yang ada sekarang dapat dipakai untuk memasarkan produk baru kepada pelanggan lama.

#### 4. Strategi Usaha Patungan

Definisi dari strategi usaha patungan adalah dua perusahaan sponsor atau lebih membentuk organisasi terpisah dengan tujuan kerja sama. Penerapan strategi ini yang paling efektif pada saat:

- a. Bila organisasi milik swasta membentuk usaha patungan dengan perusahaan terbuka, terdapat beberapa keunggulan bila dikuasai swasta seperti pemilik dekat, ada beberapa keunggulan bila dikuasai publik, seperti kemudahan akses, penerbitan saham sebagai sumber modal. Kadang-kadang, keunggulan unik karena dimiliki bersama oleh swasta dan publik dapat menjadi sinergi usaha patungan.
- b. Bila suatu organisasi domestik membentuk usaha patungan dapat menyediakan peluang bagi perusahaan domestik untuk memperoleh manajemen lokal di luar negeri, oleh karena itu mengurangi resiko seperti nasionalisasi atau penyerangan oleh pegawai pemerintah setempat.
- c. Bila kompetisi khas dari dua perusahaan atau lebih saling mengisi dengan baik.

#### 2.3.3 Tahapan dalam Manajemen Strategis

Proses dalam manajemen strategis terdiri dari tiga tahap; formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan strategi alternative dan memilih strategi tertentu yang dilaksanakan. Isu formulasi strategi mencakup bisnis apa yang dimasuki, bisnis apa yang ditinggalkan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah harus melakukan ekspansi atau

diversifikasi bisnis, apakah harus memasuki pasar internasional, apakah harus merger atau membentuk *joint venture* dan bagaimana menghindari pengambilan secara paksa.

Implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan system informasi dan menghubungkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi. (David,2006).

Evaluasi strategis adalah tahap final dalam manajemen strategis. Manajer sangat ingin mengetahui kapan strategi tidak dapat berjalan seperti yang diharapkan ; evaluasi strategi merupakan alat utama untuk mendapatkan informasi ini. Tiga aktivitas dasar evaluasi adalah (1) meninjau ulang factor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi selama ini, (2) mengukur kinerja, dan (3) mengambil tindakan korektif. Evaluasi dibutuhkan karena kesuksesan hari ini tidak menjamin kesuksesan di hari esok. (David,2006).

#### 2.3.4 Perkembangan Strategi Bisnis

Identifikasi perkembangan strategi bisnis dapat diikuti melalui empat tahap berikut :

1. **Perencanaan keuangan.** Perlunya pengendalian atas bisnis yang semakin meningkat dalam ukuran dan diversifikasi. Perencanaan Anggaran, digabungkan dengan penerapan analisis *cash flow* untuk proposal investasi, guna membuat kerangka kerja yang benar.

2. **Perencanaan perusahaan.** Pada tingkat perusahaan, perencanaan terdorong oleh ramalan. Atas dasar ramalan permintaan jangka menengah, rencana perusahaan dirancang dengan sasaran strategi, proyeksi penjualan dan investasi, dan peluang-peluang yang diidentifikasi untuk pengembangan pasar, produk dan perusahaan.
3. **Analisis industri dan posisi persaingan.** Analisis penentu daya tarik industri yang berhubungan dengan strategi perusahaan dirancang untuk menempatkan kembali portofolio bisnis perusahaan melalui diversifikasi, divestasi dan re-lokasi arus dan perusahaan.
4. **Mengeksploitasi keunggulan strategi khusus perusahaan.** Strategi yang didasarkan pada analisis industri dan posisi pasar mendorong perusahaan menerapkan posisi yang sama. Pada akhirnya mendorong perusahaan mencari bersaing yang unik yang didasarkan atas pemanfaatan sumber daya dan kemampuan khusus perusahaan.

#### 2.3.5 Strategi Dan Keberhasilan

Penalaran yang mendasari penelitian manajemen strategi adalah bahwa melalui formulasi dan penerapan strategi yang efektif kinerja perusahaan dapat ditingkatkan.

Pada umumnya, strategi yang berhasil mengkombinasikan empat karakteristik utama :

1. **Sasaran sederhana jangka panjang.** Landasan setiap strategi organisasi harus merupakan kejelasan dari sasaran. Apabila tidak ada konsensus dan konsistensi terhadap sasaran, strategi tidak akan dapat memberikan stabilitas dan kesatuan arah.
2. **Melalui analisis lingkungan pesaing.** Kemampuan mengidentifikasi kebutuhan yang umum dari konsumen anggota masyarakat. Pemahaman tentang penilaian pasar saham, pandangan terhadap kemungkinan potensi akuisisi, dan keahlian dalam mengidentifikasi dan memotivasi para manajer (Mark & Spencer).



3. **Penilaian sumber daya yang obyektif.** Keberhasilan Mark & Spencer dalam jangka panjang dapat merefleksikan kesadarannya akan sumber daya dan kemampuan utamanya. Termasuk reputasi yang berhubungan dengan nama perusahaan dan merk, kemampuan untuk memotivasi karyawan, keefektifannya dalam menangani kemitraan dengan para pemasok, serta kemampuannya menangani dan mengendalikan mutu.

4. **Penerapan yang efektif.** Strategi yang paling cemerlang tidak akan berguna jika tidak diterapkan secara efektif. Penerapan yang efektif memerlukan pembentukan kepemimpinan, struktur organisasi, dan sistem manajemen yang memegang teguh komitmen dan koordinasi seluruh pegawai, dan mobilisasi sumber daya untuk melengkapi strategi tersebut.

#### 2.3.6 Mengukur Kinerja Organisasi

Aktivitas evaluasi strategi lainnya yang juga penting adalah mengukur kinerja organisasi. aktivitas ini berguna untuk membandingkan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya, menyelidiki deviasi dalam rencana, mengevaluasi kinerja individu, dan menilai perkembangan yang terjadi dalam mencapai yang telah ditetapkan. Baik tujuan jangka panjang maupun tujuan tahunan bisa dipakai dalam proses ini. Criteria untuk mengevaluasi harus bisa diukur dan mudah diverifikasi. Criteria untuk memprediksi hasil mungkin lebih penting dibandingkan criteria yang mengungkapkan hal yang telah terjadi. Misalnya, saat harus mendapatkan laporan sederhana bahwa penjualan kuartal terakhir adalah 20% lebih rendah dari yang diharapkan, penyusun strategi perlu mengetahui bahwa penjualan pada kuartal berikutnya mungkin 20% di bawah standar kecuali dilakukan tindakan untuk membalikkan tren ini. Control yang efektif membutuhkan peramalan yang akurat.

Menentukan tujuan mana yang paling utama dalam menentukan evaluasi strategi dapat menjadi satu hal yang sulit. Evaluasi strategi didasarkan pada kriteria kuantitatif maupun kualitatif. Memilih kombinasi kriteria yang tepat dalam mengevaluasi strategi bergantung pada ukuran organisasi, industry, filosofi manajemen, dan strategi. Misalnya, sebuah strategi yang menggunakan strategi retrenchment bisa memiliki kombinasi kriteria evaluasi yang jauh berbeda dengan sebuah organisasi yang menggunakan strategi pengembangan pasar (market-development strategy). Kriteria kuantitatif yang umum digunakan dalam evaluasi strategi adalah rasio keuangan, yang digunakan oleh para penyusun strategi untuk melakukan tiga perbandingan: (1) Membandingkan kinerja perusahaan dalam periode waktu yang berbeda, (2) membandingkan kinerja perusahaan dengan pesaing, (3) Membandingkan kinerja perusahaan dengan rata-rata industry. Beberapa rasio keuangan utama yang biasa dipakai sebagai kriteria untuk melakukan evaluasi strategi adalah berikut:

1. Pengembangan atas intesvasi (Return of Investment - ROI)
2. Pengembalian atas ekuitas (Return of Equity - ROE)
3. Margin Laba (Profit Margin).
4. Pangsa Pasar (Market Share).
5. Utang Terhadap Ekuitas (Debt of Equity).
6. Laba Persaham (Earning Per Share).
7. Pertumbuhan Penjualan (Sales Growth).
8. Pertumbuhan Aset (Asset Growth).

### 2.3.7 Manajemen

Fungsi manajemen terdiri atas lima aktivitas dasar yakni,

#### a. Perencanaan

Perencanaan adalah proses dimana seseorang menentukan apakah akan menjalankan suatu usaha, menjalankan cara yang paling efektif untuk mencapai tujuan yang diharapkan, dan menyiapkan bagaimana mengatasi kesulitan yang tidak diharapkan dengan sumber daya yang cukup.

#### b. Pengorganisasian

Tujuannya yakni untuk mencapai usaha terkoordinasi dengan mendefinisikan hubungan pekerjaan dan otoritas.

#### c. Pemberian motivasi

Proses mempengaruhi orang untuk mencapai tujuan tertentu.

#### d. Pengelolaan staf

Pengelolaan staf yakni berupa perekrutan, wawancara, pengujian, pelatihan, penyeleksian, pengorientasian, pengembangan, pemberian perhatian, pengevaluasian, pengkompenisian, pendisiplinan, promosi, pemindahan, pemecatan dan lain sebagainya.

#### e. Pengendalian

Fungsi pengendalian dari manajemen yakni mencakup semua aktivitas yang dijalankan untuk memastikan operasi actual sesuai dengan operasi yang direncanakan.

### 2.3.8 Keuangan / Akuntansi

Fungsi keuangan terdiri atas tiga keputusan; keputusan investasi, pendanaan, dan dividen. Pengertian “ Rasio “ merupakan alat yang dinyatakan dalam *arithmetical term* yang dapat digunakan untuk menjelaskan hubung anantara dua macam data financial. Dalam hal ini alat ukur kinerja perusahaan yang digunakan yakni berbagai macam rasio yakni:

#### f. Likuiditas

Adalah kemampuan perusahaan untuk membayar kewajiban finansialnya yang segera harus dipenuhi

$$likuiditas = \frac{\text{aktiva lancar}}{\text{hutang lancar}}$$

#### g. Solvabilitas

Adalah kemampuan perusahaan dalam membayar semua kewajiban finansialnya apabila perusahaan tersebut dilikuidasi

$$solvabilitas = \frac{\text{total aktiva}}{\text{total hutang}}$$

#### h. Rentabilitas

Adalah kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dengan semua modal yang bekerja didalamnya.

$$rentabilitas = \frac{\text{laba}}{\text{modal}} \times 100\%$$

### 2.3.9 Produksi

Fungsi produksi dari suatu bisnis atas semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi berhubungan dengan input, transformasi, dan output yang bervariasi antar industry dan pasar.

## 2.4 Analisis SWOT

### 2.4.1 Pengertian Analisis SWOT.

Analisis SWOT adalah sebuah bentuk analisa situasi dan kondisi yang bersifat deskriptif (memberi gambaran). Analisis ini menempatkan situasi dan kondisi sebagai faktor masukan, yang kemudian dikelompokkan menurut kontribusinya masing-masing. Satu hal yang harus diingat baik-baik oleh para pengguna analisis SWOT, bahwa analisis SWOT adalah semata-mata sebuah alat analisis yang ditujukan untuk menggambarkan situasi yang sedang dihadapi atau yang mungkin akan dihadapi oleh organisasi, dan bukan sebuah alat analisis ajaib yang mampu memberikan jalan keluar yang “cespleng” bagi masalah-masalah yang dihadapi oleh organisasi.

Analisis SWOT merupakan bagian dari proses perencanaan. Hal utama yang ditekankan adalah bahwa dalam proses perencanaan tersebut, suatu institusi membutuhkan penilaian mengenai kondisi saat ini dan gambaran ke depan yang mempengaruhi proses pencapaian tujuan institusi. Dengan analisa SWOT akan didapatkan karakteristik dari kekuatan utama, kekuatan tambahan, faktor netral, kelemahan utama dan kelemahan tambahan berdasarkan analisa lingkungan internal dan eksternal yang dilakukan. Dari analisa tersebut potensi dari suatu institusi untuk bisa maju dan berkembang dipengaruhi oleh : bagaimana institusi memanfaatkan pengaruh dari luar sebagai kekuatan tambahan serta pengaruh lokal dari dalam yang bisa lebih dimaksimalkan.

Analisis ini terbagi atas empat komponen dasar yaitu :

S = *Strength*, adalah situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari organisasi atau program pada saat ini.

W = *Weakness*, adalah situasi atau kondisi yang merupakan kelemahan dari organisasi atau program pada saat ini.

O = *Opportunity*, adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang di luar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi di masa depan.

T = *Threat*, adalah situasi yang merupakan ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi dan dapat mengancam eksistensi organisasi di masa depan.

#### 2.4.2 Jenis Analisis SWOT

Terdapat dua model analisis SWOT yang umum digunakan dalam melakukan analisa situasi yaitu :

##### 1. Model Kuantitatif

Sebuah asumsi dasar dari model ini adalah kondisi yang berpasangan antara S dan W serta O dan T. Kondisi berpasangan ini terjadi karena diasumsikan bahwa dalam setiap kekuatan selalu ada kelemahan yang tersembunyi dan dari setiap kesempatan yang terbuka selalu ada ancaman yang harus diwaspadai. Ini berarti setiap satu rumusan Strength (S), harus selalu memiliki satu pasangan Weakness (W) dan setiap satu rumusan Opportunity (O) harus memiliki satu pasangan satu Threat (T).

## 2. Model Kualitatif

Urut-urutan dalam membuat Analisa SWOT kualitatif, tidak berbeda jauh dengan urutan model kuantitatif, perbedaan besar diantara keduanya adalah pada saat pembuatan sub komponen dari masing-masing komponen. Apabila pada model kuantitatif setiap sub komponen S memiliki pasangan sub komponen W, dan satu sub komponen O memiliki pasangan satu sub komponen T, maka dalam model kualitatif hal ini tidak terjadi. Selain itu, Sub Komponen pada masing-masing komponen (S-W-O-T) adalah berdiri bebas dan tidak memiliki hubungan satu sama lain. Ini berarti model kualitatif tidak dapat dibuatkan Diagram Cartesian, karena mungkin saja misalnya, Sub Komponen S ada sebanyak 10 buah, sementara sub komponen W hanya 6 buah.

### 2.4.3 Matriks Kekuatan Kelemahan Peluang dan Ancaman

Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Semua manajer akan lebih suka bila organisasi mereka berada pada posisi dimana kekuatan internal dapat memanfaatkan trend dan kejadian eksternal. Organisasi pada umumnya menjalankan strategi WO, ST atau WT agar dapat mencapai situasi dimana mereka dapat menerapkan strategi SO. Ketika suatu perusahaan memiliki kelemahan utama, ia akan berusaha mengatasinya dan menjadikannya kekuatan. Ketika sebuah organisasi menghadapi ancaman utama ia akan berusaha menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.

Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Kadang-kadang terdapat peluang eksternal kunci tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghambatnya untuk

mengeksploitasi peluang tersebut. sebagai contoh mungkin ada permintaan yang tinggi untuk alat elektronik yang mengontrol jumlah dan waktu injeksi bahan bakar di mesin mobil (peluang) tapi manufaktur komponen mobil tertentu tidak memiliki teknologi untuk memproduksi alat tersebut (kelemahan). Satu strategi WO adalah membeli teknologi ini dengan membentuk joint venture dengan perusahaan yang memiliki kompetensi dalam area ini. Alternative strategi WO adalah merekrut dan melatih staf dengan kemampuan teknis dibutuhkan.

Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal. Ini tidak berarti organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman di lingkungan eksternalnya secara langsung. Contoh dari strategi ST terjadi saat Texas Instrument menggunakan departemen legal yang sangat bagus (kekuatan) untuk menagih hampir \$700 juta untuk kerusakan dan royalti dari Sembilan perusahaan Jepang dan Korea yang melanggar paten untuk *memory chip* semikonduktor (ancaman). Perusahaan pesaing yang meniru ide, inovasi dan produk yang dipatenkan adalah ancaman utama di banyak industri. Hal ini masih menjadi masalah utama dalam perusahaan AS yang menjual produknya di Cina.

Strategi WT adalah taktik defensive yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal akan berada pada posisi yang tidak aman. Kenyataannya, perusahaan seperti itu harus bisa bertahan hidup, bergabung, mengurangi ukuran, mendeklarasikan kebangkrutan, atau memilih likuidasi.



Menurut Rangkuti (2001) Proses Penyusunan perencanaan strategi dalam analisis SWOT melalui 3 tahap analisis yaitu:

### 1. Tahap Pengumpulan Data

Tahap ini adalah kegiatan mengumpulkan data dan informasi yang terkait dengan Faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Faktor Internal perusahaan berupa pemasaran, produksi, keuangan, dan sumber daya manusia. Dan faktor eksternal perusahaan adalah ekonomi, politik, sosial budaya.

### 2. Tahap Analisis

Nilai-nilai dari faktor internal dan faktor eksternal dijabarkan dalam bentuk diagram SWOT dengan mengurangi nilai *strength* dengan nilai *weakness*, dan nilai *opportunity* dengan nilai ancaman. Semua informasi disusun dalam bentuk matrik, kemudian dianalisis untuk memperoleh strategi yang cocok dalam mengoptimalkan upaya untuk mencapai kinerja yang efektif, efisien dan berkelanjutan. Untuk itu digunakan matrik SWOT, dapat dilihat pada tabel 1., agar dapat dianalisis dari 4 strategi yang ada mana yang dimungkinkan bagi organisasi untuk bergerak maju. Apakah strategi *Stengths–Oportunities* (SO). Strategi *Weaknesses–Oprtunities* (WO), strategi *Strengths–Threats* (ST) atau strategi *Weaknesses–Threats* (WT).

### 3. Tahap Pengambilan Keputusan

Pada tahap ini, mengkaji ulang dari empat strategi yang telah dirumuskan dalam tahap analisis. Setelah itu diambillah keputusan dalam menentukan strategi yang paling menguntungkan, efektif dan efisien bagi organisasi berdasarkan Matriks SWOT dan pada akhirnya dapat disusun suatu rencana strategis yang akan dijadikan pegangan dalam melakukan kegiatan selanjutnya. Tahap pengambilan keputusan dengan Matriks SWOT.

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Lokasi dan Objek Penelitian

Lokasi penelitian di UKM Industri Kerajinan Karya Makmur yang terletak di Jl. Kebonagung Km 2,5 Tlogodadi, Mlati, Kabupaten Sleman, Yogyakarta. Penelitian ini difokuskan pada para pesaing usaha kecil sehingga bisa didapatkan situasi terkini dalam ruang pasar. Kemudian fokus berikutnya pada data keuangan perusahaan serta manajemen organisasi usaha tersebut.

#### 3.2 Metode Pengumpulan data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Studi literatur

Dilakukan dari perpustakaan umum seperti *textbook* ataupun sumber-sumber dari literatur-literatur yang relevan. Selain itu, studi kepustakaan ini juga dipakai sebagai dasar teori dan asumsi-asumsi yang digunakan dalam penelitian. *Literature* ini penggunaannya untuk pedoman dalam pengumpulan data, cara pemecahan masalah, dasar dalam melakukan analisis dan memberi masukan dalam hasil penelitian. Selain itu *literature* juga menjadi masukan pengetahuan bagi peneliti.

## 2. Studi Lapangan

Melakukan studi lapangan guna mengumpulkan data penelitian yang relevan secara langsung pada objek penelitian. Metode pengumpulan data melalui studi lapangan dilakukan dengan cara sebagai berikut :

- a. Wawancara, yaitu dengan melakukan wawancara secara langsung pada bagian yang terkait untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dari pihak perusahaan.
- b. Observasi, yaitu dengan cara melakukan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian untuk mendapatkan gambaran yang nyata atas kasus yang diteliti.
- c. Dokumentasi, pengumpulan data juga dilakukan dengan melihat catatan, laporan yang relevan pada perusahaan.

Data-data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data pesaing perusahaan dalam artian UKM sejenis yang memproduksi produk yang sama.
2. Data keuangan berupa pemasukan dan pengeluaran perusahaan selama 3 bulan kebelakang.
3. Data struktur organisasi perusahaan.
4. Data pengendalian kualitas produksi.

### 3.3 Pengolahan Data

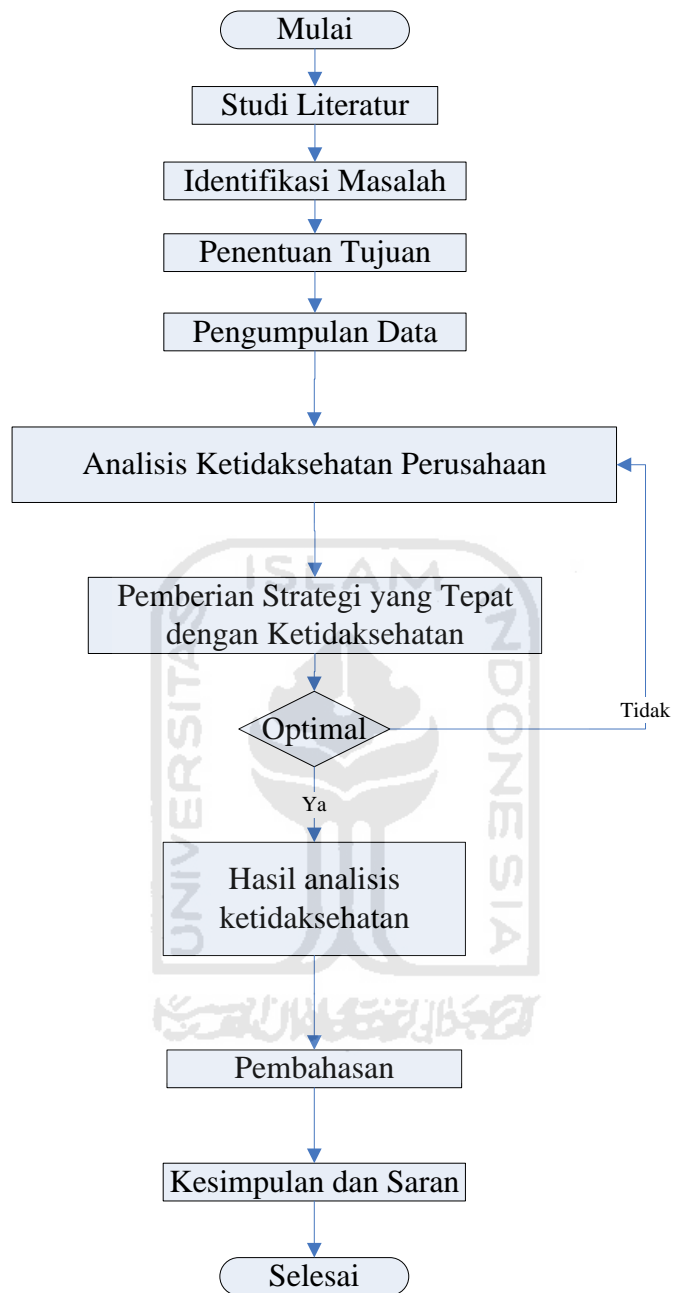
Berdasarkan hasil pengumpulan data, akan dilakukan pengolahan data dengan tahap-tahap sebagai berikut :

- a. Mengambil data tentang fokus yang telah tercantum sebelumnya.
- b. Data yang ada dianalisis ketidaksehatannya satu-persatu tiap-tiap aspek.
- c. Kemudian diambil langkah berikutnya yakni pemberian strategi berupa strategi penyehatan generik, strategi penyehatan tipe-R, strategi penyehatan tipe-K atau penyehatan strategis. Pemakaian strategi akan dicocokkan dengan ketidaksehatan yang dialami perusahaan.
- d. Hasil dari penelitian tersebut kemudian dianalisis dan,
- e. Dilanjutkan kepada kesimpulan serta saran yang akan diberikan terhadap UKM tersebut.

### 3.4 Analisis Data

Berdasarkan rencana penelitian yang telah dikemukakan di atas, akan dilakukan analisis terhadap bentuk ketidaksehatan yang dialami perusahaan. Kemudian hasil dari proses analisis ketidaksehatan tersebut akan dianalisis lagi untuk memberikan strategi yang tepat dalam menangani ketidaksehatan tersebut.

### 3.5 Diagram Alir Penelitian



Gambar 3.5.1 Diagram alir

## BAB IV

### PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

#### 4.1 Pengumpulan Data

##### 4.1.1 Profil Perusahaan

Industri Kerajinan Karya Makmur merupakan sebuah industri kerajinan bambu yang terletak di Jl. Kebonagung Km 2,5 Tlogodadi, Mlati, Sleman, Yogyakarta. Menurut syarat UMKM usaha ini digolongkan ke dalam usaha menengah. Berdiri sejak tahun 1999 yang didirikan oleh bapak Sukidi yang sudah menekuni usaha ini dari orang tuanya kemudian beralih mendirikan usaha secara mandiri. Industri Kerajinan Karya Makmur merupakan usaha kreatif yang bergerak dalam bidang industri kerajinan dari bambu. Berbagai macam bentuk kerajinan bambu yang dibuat antara lain pagar, meja, kursi, *gazebo*, tirai dan masih banyak lagi.

##### 4.1.2 Struktur Organisasi

Struktur organisasi Industri Kerajinan Karya Makmur dibuat dengan tujuan menunjukkan *job description*, tugas dan wewenang dengan lebih jelas untuk memudahkan pengoperasiannya secara nyata, dan juga mempertimbangkan kemungkinan pengembangan dimasa yang akan datang. Berikut adalah struktur organisasi Industri Kerajinan Karya Makmur :

#### 4.1.3 Aspek Organisasi

Perusahaan memiliki 20 orang pegawai yang dibagi ke dalam dua bagian yakni 10 pegawai dibagian kerajinan dan 10 pegawai dibagian pagar. Jadi secara garis besar pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan dibagi kedalam dua bagian tersebut. Struktur organisasi perusahaan dibuat berdasarkan job desk pegawai. Pada bagian kerajinan setiap bagian dikerjakan oleh masing-masing tenaga ahli. Berbeda dengan pegawai yang bekerja di bagian pagar. Semua pegawai memiliki kemampuan untuk mengerjakan semua pekerjaan. Jadi tidak ada pembagian kerja yang pasti bagi pegawai di bagian pagar.

#### 4.1.4 Aspek Produksi

Industri kerajinan bambu Karya Makmur melakukan produksi kerajinan bambu yang terbagi kedalam dua jenis yakni pagar dan kerajinan. Pembagian ke dalam dua bagian tersebut disebabkan perusahaan harus memenuhi target pemesanan produk pagar setiap bulan dengan eksportir. Perusahaan memiliki perjanjian dengan eksportir untuk menyediakan pagar sebanyak 850 *pieces* atau satu kontainer. Akan tetapi selama ini perusahaan belum mampu untuk memenuhi permintaan setiap bulannya dari eksportir bambu tersebut.

Sedangkan produksi kerajinan tidak memiliki ketentuan setiap bulannya dikarenakan permintaan untuk kerajinan hanya berdasarkan pesanan dari individu atau perusahaan dari sekitar daerah Yogyakarta saja. Belum terdapat permintaan yang tetap seperti produk pagar untuk produk kerajinan dalam setiap bulan produksi perusahaan selama ini. Permintaan dari produk kerajinan yang menjadi pemasok pendapatan

terbesar bagi perusahaan yakni bersal dari *gazebo* yang bisanya dipesan oleh perusahaan lain.

#### 4.1.5 Aspek Keuangan

Industri kerajinan bambu Karya Makmur melakukan pencatatan keuangan secara manual, yakni melakukan pencatatan ke buku catatan keuangan secara tertulis. Pencatatan keuangan ini tidak dilakukan oleh seorang akuntan yang dipekerjakan oleh perusahaan melainkan dilakukan oleh pemilik itu sendiri. Berikut ini data keuangan perusahaan sepanjang tahun 2010:

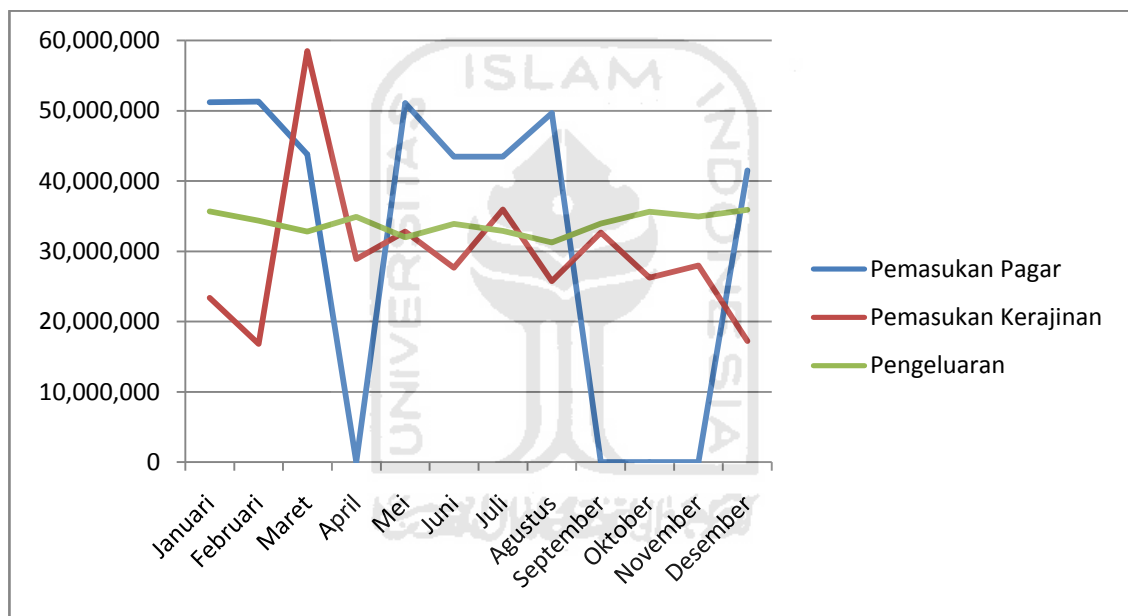
<b>Bulan</b>	<b>Pemasukan Pagar</b>	<b>Pemasukan Kerajinan</b>	<b>Pengeluaran</b>	<b>Pemasukan Bersih</b>
Januari	51.200.000	23.365.000	35.658.000	38.907.000
Februari	51.280.000	16.800.000	34.332.000	33.748.000
Maret	43.783.000	58.462.000	32.778.000	69.467.000
April	0	28.895.000	34.894.000	-5.999.000
Mei	51.050.000	32.796.000	31.986.000	51.860.000
Juni	43.475.000	27.651.000	33.897.000	37.229.000
Juli	43.432.000	35.920.000	32.870.000	46.482.000
Agustus	49.660.000	25.762.000	31.256.000	44.166.000
September	0	32.675.000	33.956.000	-1.281.000
Oktober	0	26.228.000	35.621.000	-9.393.000
November	0	27.985.000	34.920.000	-6.935.000
Desember	41.485.000	17.243.000	35.908.000	22.820.000



Bulan	Pemasukan Pagar	Pemasukan Kerajinan	Pengeluaran	Pemasukan Bersih
<b>Total</b>	375.365.000	353.782.000	408.076.000	321.071.000

**Tabel 4.1** Tabel Keuangan Perusahaan

Secara grafik keadaan keuangan perusahaan dapat digambarkan seperti gambar di bawah ini:



**Gambar 4.2** Grafik Keuangan 2010

#### 4.1.6 Aspek Intensitas Persaingan

Persaingan industri bambu di daerah Yogyakarta sangat ketat. Hal ini didapatkan data yang dikumpulkan di lapangan. Usaha sejenis yang beredar di seluruh daerah provinsi yang berstatus daerah istimewa ini. Khusus untuk daerah Cebongan, Mlati, Sleman tempat berdirinya industri Karya Makmur ini, usaha sejenis berdiri sebanyak 20 usaha sejenis. Terdapat 9 usaha yang tergolong di dalam usaha menengah

dan 11 sisanya tergolong ke dalam usaha kecil. Persaingan pasar yang sangat ketat mempengaruhi kinerja perusahaan dikarenakan permintaan yang semakin langka sedangkan pesaing semakin banyak yang muncul. Banyaknya perusahaan sejenis yang timbul merupakan keuntungan bagi konsumen sehingga semakin bebas untuk melakukan pemilihan terhadap kebutuhan yang diinginkan.

## 4.2 Ketidakehatan Perusahaan

### 4.2.1 Aspek Organisasi

Struktur organisasi perusahaan dibuat berdasarkan proses produksi. Di dalam setiap departemen terdapat *job desk* untuk tiap jenis pekerjaan. Dengan menetapkan *job desk* bagi pegawai, perusahaan seharusnya dapat meningkatkan kapasitas produksi. Akan tetapi di dalam aplikasinya, pegawai yang terdapat di bagian produksi pagar tidak menjalankan *job desk* dengan semestinya. Dikarenakan bahan baku memiliki ketidakpastian dalam hal kualitas yang memerlukan proses tersendiri sehingga memaksakan perusahaan untuk mempekerjakan sebagian besar pegawai bagian pagar untuk berkonsentrasi pada hal tersebut. Para pegawai juga tidak memiliki sikap profesionalisme dalam bekerja. Pegawai sering melakukan izin kerja yang tidak menentu yang berakibat pada tidak mampunya perusahaan dalam memenuhi target produksi harian.

### 4.2.2 Aspek Produksi

Perusahaan seperti yang dijelaskan sebelumnya memproduksi kerajinan yang dibagi dalam dua jenis besar yakni kerajinan itu sendiri dan pagar. Pagar memiliki permintaan yang tetap setiap bulannya sebanyak 850 *pieces* atau satu kontainer.

Perusahaan memproduksi produk yang terbagi dalam dua bagian besar yakni kerajinan dan pagar. Dari kedua bagian tersebut, bagian pagar sudah memiliki order tetap disetiap bulannya yakni dari eksportir yang sudah menjalin kerjasama dengan perusahaan. Perusahaan merupakan *supplier* tetap bagi eksportir bambu. Jadi ada kewajiban untuk memenuhi pesanan setiap bulan sebanyak satu kontainer atau 800 pagar bambu yang dimana perusahaan setiap bulan belum mampu untuk memenuhi order tersebut. Tidak demikian pada bagian kerajinan. Pemesanan terhadap kerajinan hanya bersifat personal yang memudahkan bagi perusahaan untuk mampu memenuhi order tepat waktu. Begitupun jika terjadi pemesanan pembuatan *gazebo* yang biasanya dilakukan oleh unit usaha yang lain. Perusahaan biasanya mampu memenuhinya dikarenakan pekerjaan langsung dilakukan di tempat yang diinginkan oleh pemesan. Pemesanan *gazebo* merupakan pemasukan terbesar dari bagian kerajinan.

Ketidaksehatan yang dialami perusahaan dalam bidang produksi yakni ketidak-konsistenan perusahaan dalam memenuhi target pesanan pagar bambu kepada eksportir setiap bulannya.

#### 4.2.3 Aspek Keuangan

Industri kerajinan Karya Makmur memiliki catatan keuangan yang dicatat oleh pemilik dalam buku keuangan. Akan tetapi pengolahan data tidak dilakukan secara profesional dan tidak rutin. Pencatatan keuangan hanya dilakukan apabila pemilik merasa ingin atau memiliki waktu untuk melakukan pencatatan keuangan. Kesehatan keuangan perusahaan mengalami pasang surut dikarenakan pemesanan yang tidak menentu atau pemenuhan pesanan yang tidak pasti. Dalam beberapa bulan sepanjang tahun 2010 terdapat beberapa bulan yang dimana perusahaan tidak mampu memenuhi pesanan. Menurut data keuangan sebelumnya hal ini terjadi selama 4 bulan sepanjang

tahun 2010 yakni bulan April, September, Oktober dan November. Dikarenakan perusahaan tidak mampu untuk memenuhi pesanan maka perusahaan mengalami kerugian karena telah melakukan pengeluaran untuk operasional perusahaan. Dari data di dapatkan kerugian selama bulan yang tidak dapat memenuhi pemesanan pagar yakni:

<b>Bulan</b>	<b>Pemasukan</b>	<b>Pengeluaran</b>	<b>Pemasukan Bersih</b>
April	28.895.000	34.894.000	-5.999.000
September	32.675.000	33.956.000	-1.281.000
Oktober	26.228.000	35.621.000	-9.393.000
November	27.985.000	34.920.000	-6.935.000
Total	115.783.000	139.391.000	-23.608.000

**Tabel 4.2** Kerugian Perusahaan

Tabel diatas menunjukkan bulan-bulan dimana perusahaan mengalami kerugian dikarenakan perusahaan tidak mampu memenuhi pemesanan pagar sedangkan pemesanan kerajinan tidak mampu menutupi pengeluaran yang dilakukan perusahaan. Pengeluaran itu berupa membayar gaji pegawai, biaya makan siang pegawai, pembayaran listrik, pembelian bahan baku dan lain sebagainya. Pengeluaran ini memiliki jumlah yang tidak sedikit dikarenakan pegawai yang bekerja juga cukup banyak yakni 20 orang pegawai. Pembelian bahan baku juga menjadi salah satu sumber pengeluaran terbesar karena produksi yang dilakukan perusahaan dalam jumlah yang besar.

Dengan penyelesaian permasalahan organisasi di atas diharapkan perusahaan mampu untuk menenuhi order pagar sehinga tidak akan terjadi kejadian seperti ini dikemudian hari. Perusahaan harus memiliki tanggung jawab penuh terhadap pesanan pelanggan sehingga bisa menjaga nama dan hubungan baik antara perusahaan dan kostumer.

Sebagai tolak ukur tingkat kesehatan keuangan perusahaan diperlukan alat ukur kinerja perusahaan yakni menngunakan alat sebagai berikut:

### 1. Likuiditas

Kemampuan perusahaan untuk membayar kewajiban finansialnya yang segera harus dipenuhi.

$$\text{Likuiditas} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}}$$

$$\text{Likuiditas} = \frac{\text{Rp. 122.300.000}}{\text{Rp. 55.350.000}}$$

$$\text{Likuiditas} = \text{Rp. 2,209}$$

### 2. Solvabilitas

$$\text{Solvabilitas} = \frac{\text{Total Aktiva}}{\text{Total Hutang}}$$

$$\text{Solvabilitas} = \frac{\text{Rp. 175.400.000}}{\text{Rp. 75.350.000}}$$

$$\text{Solvabilitas} = \text{Rp. 2,328}$$

### 3. Rentabilitas

$$\text{Rentabilitas} = \frac{\text{Laba}}{\text{Modal}} \times 100\%$$

$$\text{Rentabilitas} = \frac{\text{Rp. 288.963.000}}{\text{Rp. 230.000.000}} \times 100\%$$

$$\text{Rentabilitas} = 125,6 \%$$

#### 4.2.4 Aspek Intensitas Persaingan

Tingkat persaingan dalam industri kerajinan bambu sangat ketat. Data yang dikumpulkan di lapangan menunjukkan bahwa pasar industri kerajinan bambu yang ketat ini, intensitas persaingan dalam industri ini terdapat praktek *dumping* atau penurunan harga produk secara sepihak. Hal ini memicu persaingan yang tidak sehat antara pengrajin. Para pengrajin banyak mengeluhkan hal ini dan tidak ada perlindungan yang baik dari pemerintah. Hal ini berjalan telah lama yang tentunya menimbulkan lingkungan bisnis yang tidak sehat antar pengrajin sebagai pelaku bisnis. Dampaknya perusahaan yang tidak memiliki kekuatan, akan mudah goyah, sakit-sakitan hingga terancam untuk guling tikar atau bahkan bangkrut sama sekali.

Praktik *dumping* dalam jangka pendek menguntungkan konsumen namun pada jangka panjang akan merugikan konsumen dan termasuk industri pesaing yang memiliki industri barang yang sejenis. Tentunya apabila tujuannya untuk menyingkirkan pesaing maka jelas merupakan persaingan yang tidak sehat dan menjadi pengawasan dari KPPU. Praktik *dumping* dari kaca mata persaingan usaha apabila tujuan dari praktik *dumping* memang ingin menghilangkan pesaing, dan adanya hambatan terhadap persaingan, ataupun ingin menjadi posisi dominan (*abuse of dominant position*) maka KPPU bisa menangani kasus tersebut (Sukarmi,2008).

### 4.3 Pengolahan Data

Pada permasalahan ini diperlukan pengolahan data untuk menganalisis ketidaksehatan yang terjadi. Berdasarkan data sebelumnya dapat kita simpulkan menjadi:

#### A. Kualitatif

1. Kekuatan (*Strengthness*)
  - a. Kualitas SDM yang baik
  - b. Produk yang dihasilkan berkualitas
2. Kelemahan (*Weakness*)
  - a. Lambat dalam pemenuhan pesanan
  - b. Keuangan perusahaan yang tidak sehat
  - c. Kapasitas produksi yang rendah
3. Kesempatan (*Opportunity*)
  - a. Area produksi (cabang) masih dapat diperluas
  - b. Kapasitas produksi dapat ditingkatkan
  - c. Meningkatkan kepercayaan dengan konsumen.
4. Ancaman (*Threatness*)
  - a. Kompetitor yang semakin banyak
  - b. Persaingan tidak sehat
  - c. Sistem informasi yang kurang

<p style="text-align: center;">Faktor Strategi Internal</p> <p>Faktor Strategi Eksternal</p>	<p>Kekuatan (<i>Strength</i>)</p> <p>a. Kualitas SDM yang baik</p> <p>b. Produk berkualitas</p>	<p>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</p> <p>a. Lambat dalam pemenuhan pesanan</p> <p>b. Keuangan perusahaan yang tidak sehat</p> <p>c. Kapasitas produksi yang rendah</p>
<p>Kesempatan (<i>Oppurtunity</i>)</p> <p>a. Cabang masih dapat diperluas</p> <p>b. Kapasitas produksi dapat ditingkatkan</p> <p>c. Meningkatkan kepercayaan dengan konsumen.</p>	<p>Strategi (SO)</p> <p>a. Menciptakan produk berkualitas dan meningkatkan kapasitas produksi dan target pasar</p> <p>b. Pensortiran bahan baku, untuk mendapatkan bahan baku yang berkualitas.</p>	<p>Strategi (WO)</p> <p>a. Peningkatan image brand kepada pelanggan</p> <p>b. Komitmen bersama untuk memperoleh prestasi perusahaan.</p> <p>c. Mendekatkan diri ke konsumen dengan adanya layanan konsumen.</p>
<p>Ancaman (<i>Threatness</i>)</p> <p>a. Kompetitor yang semakin banyak</p> <p>b. Persaingan tidak sehat</p> <p>c. Sistem informasi yang</p>	<p>Strategi (ST)</p> <p>a. Pengoptimalan kinerja karyawan</p> <p>b. Pemilihan bahan baku yang</p>	<p>Strategi (WT)</p> <p>a. Meningkatkan komunikasi yang baik antar sesama pengusaha.</p>



kurang	berkualitas dengan harga yang bersaing c. Perencanaan biaya untuk jangka waktu panjang.	b. Training kerja profesional kepada karyawan c. Penambahan dan pengaturan sistem informasi dan manajemen yang baik
--------	--	--

**Tabel 4.3** Faktor strategi internal dan eksternal

B. Kuantitatif

Faktor-Faktor Strategi Internal	Nilai	Beban	Skor
<b>Kekuatan</b> a. Kualitas SDM yang baik b. Produk yang berkualitas Total	3 4 7	2 2 4	6 8 14
<b>Kelemahan</b> a. Lambat dalam pemenuhan pesanan b. Keuangan perusahaan yang tidak sehat c. Kapasitas produksi rendah Total	2 3 3 8	2 4 1 7	4 12 3 19

**Tabel 4.4** Pembobotan strategi internal

Selisih antara kekuatan dan kelemahan :

$$S - W = 14 - 19 = -5$$

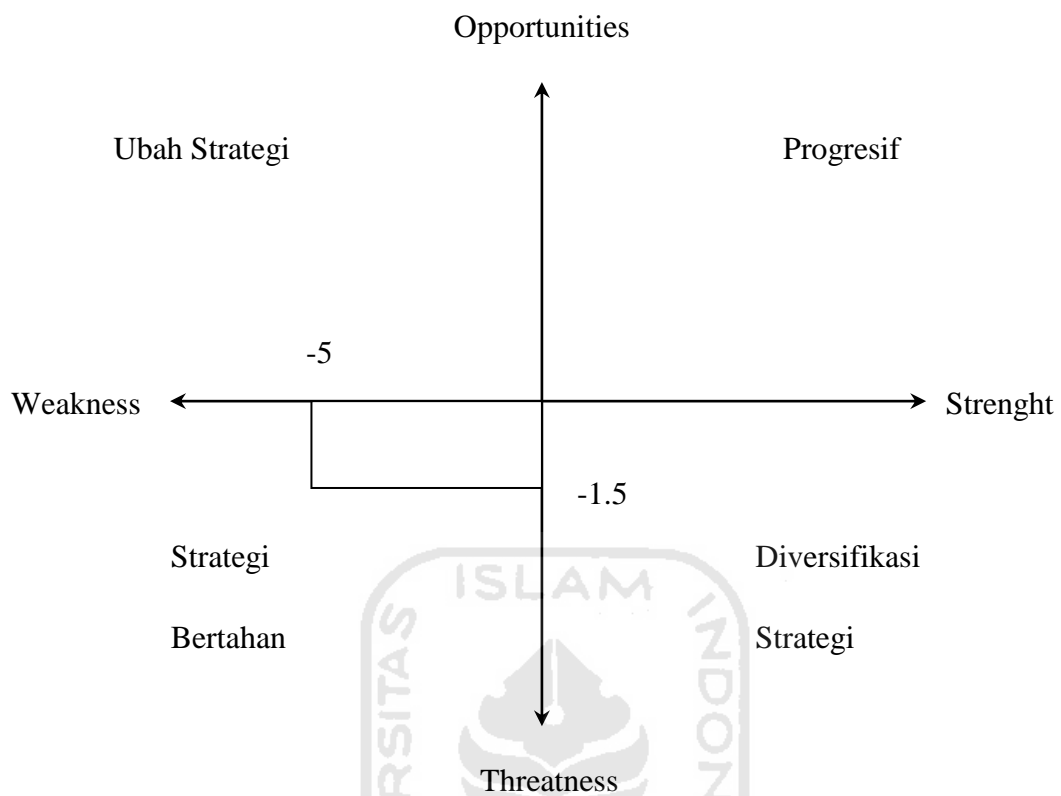
Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Nilai	Beban	Skor
<b>Kesempatan</b>			
a. Cabang masih dapat diperluas	4	2	8
b. Kapasitas produksi dapat ditingkatkan	4	1.5	6
c. Meningkatkan kepercayaan dengan konsumen	3	0.5	1.5
Total	11	4	15.5
<b>Ancaman</b>			
a. Kompetitor yang semakin banyak	4	2	8
b. Persaingan yang tidak sehat	4	2	8
c. Sistem informasi yang masih kurang.	2	0.5	1
Total	10	4.5	17

**Tabel 4.5** Pembobotan strategi eksternal

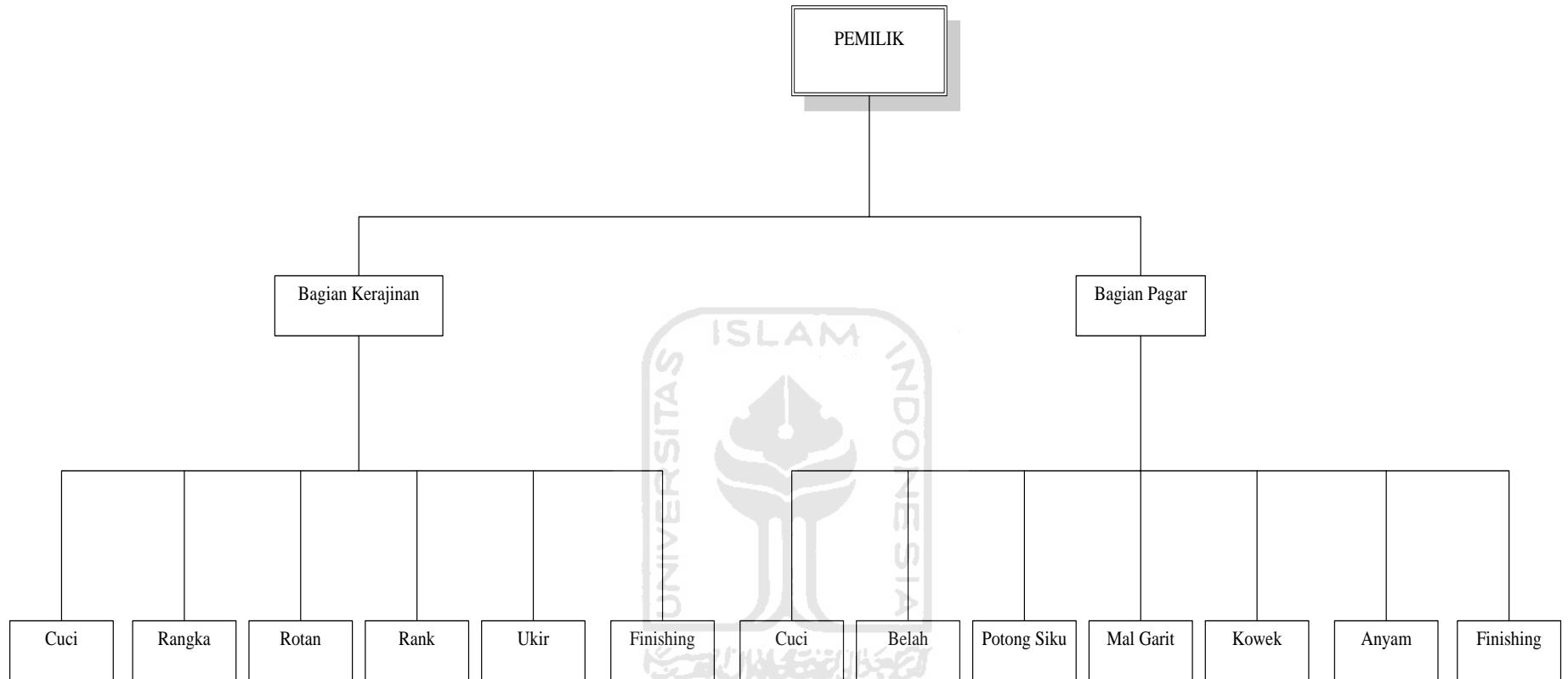
Selisih antara kesempatan dan kelemahan:

$$O - T = 15.5 - 17 = -1.5$$

## C. Rekomendasi



**Gambar 4.3** Kuadran Pearce dan Robinson



**Gambar 4.1** Struktur Organisasi Perusahaan

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **5.1 Strategi Penyehatan Perusahaan**

Dari hasil pengolahan data yang telah dipaparkan di atas dapat disimpulkan sementara bahwa perusahaan sedang mengalami ketidaksehatan baik dari aspek keuangan, organisasi serta aspek intensitas persaingan. Berikut ini pemaparan dari masing – masing aspek.

##### **5.1.1 Aspek Organisasi**

Ketidaksehatan perusahaan pada aspek organisasi yakni ketidakmampuan perusahaan dalam mengolah tenaga kerja dengan baik. Hal ini tampak dari seringnya pegawai melakukan izin kerja yang tidak menentu sehingga menimbulkan kerugian bagi perusahaan yakni tidak tercapainya target produksi yang dicanangkan.

##### **5.1.2 Aspek Produksi**

Perusahaan mengalami ketidaksehatan dalam aspek produksi berupa kegagalan dalam memenuhi target produksi bulanan terhadap produk pagar. Hal ini tentunya merugikan bagi keuangan perusahaan dikarenakan perusahaan harus menanggung biaya produksi produk tersebut akan tetapi tidak mampu untuk menjualnya sehingga perusahaan tidak mendapatkan keuntungan. Hal ini tentu berimbas pada aspek keuangan perusahaan. Ketidaksehatan dalam aspek produksi juga dipengaruhi oleh bahan baku yang berkualitas dibawah standar yang ditetapkan perusahaan. Bahan baku yang didatangkan *supplier* tidak kering dan diperlukan proses penjemuran atau peng-

*oven-an*. Akibatnya perusahaan memerlukan proses pengeringan bahan baku yang menjadi penyebab terlambatnya proses produksi.

### 5.1.3 Aspek Keuangan

Pada aspek keuangan ini, semua UKM hampir memiliki gejala ketidaksehatan yang sama. Yakni tidak memiliki catatan keuangan yang dikelola secara baik. Kesemuanya hanya mengandalkan ingatan atau catatan nota yang tidak tertata dan tercatat rapi. Para pelaku bisnis di UKM tidak menyadari pentingnya pencatatan keuangan yang akibatnya perusahaan tidak mampu berkembang atau gampang goyah diterpa berbagai macam krisis. Perusahaan tidak memiliki kemampuan membaca tingkat pemasukan atau pengeluaran ke depan sehingga sulit untuk melakukan pengembangan.

Setiap pemilik perusahaan atau pemegang saham menghendaki dana yang ditanamkan dapat terus berkembang. Pemilik perusahaan selalu mengevaluasi hasil operasi perusahaan dari waktu ke waktu, dan mengevaluasi posisi keuangan perusahaan pada saat tertentu. Informasi akuntansi akan membantu untuk mengambil keputusan atas : tetap menanamkan modalnya, menambah, mengurangi atau justru menarik dana yang telah disetorkan, dan merupakan media untuk menaksir bagian laba yang akan diterimanya. Sedangkan bagi calon pemilik atau calon pemegang saham informasi akuntansi digunakan sebagai tolok ukur tingkat keuntungan yang akan diperolehnya jika akan membeli saham perusahaan tertentu. Dari pernyataan ini dapat kita simpulkan bahwa fungsi laporan keuangan sangatlah penting bagi perusahaan. Karena dari laporan keuangan perusahaan akan bisa mendapatkan gambaran dalam penentuan langkah kedepan bagi perusahaan itu sendiri. Dengan tidak melakukannya perusahaan tentu tidak memiliki informasi yang baik.

#### 5.1.4 Aspek Intensitas Persaingan

Penjabaran ketidaksehatan perusahaan sebelumnya mengindikasikan bahwa intensitas persaingan usaha kerajinan berbahan bambu sangatlah tidak sehat. Banyaknya pelaku usaha ini menimbulkan tingginya intensitas persaingan. Hal ini menimbulkan persaingan yang tidak sehat antar pelaku usaha sehingga dengan mudah memutuskan penurunan harga produk yang jauh dibawah harga pesaing.

Pada permasalahan ini diperlukan strategi penyehatan yang khusus diterapkan bagi perusahaan. Akan tetapi kebijakan perusahaan sendiri tentu tidak akan mampu mengatasi permasalahan ini. Untuk masalah ini para pengusaha kerajinan bambu sebaiknya melakukan pencatatan keuangan yang baik sehingga bisa didapatkan nilai dari harga pokok masing-masing barang. Kemudian dalam rapat perkumpulan memusyawarahkan dengan para pedagang lainnya hingga mendapatkan harga pokok yang sama dan tidak saling memberatkan antar pedagang. Dengan bermusyawarah dan saling keterbukaan semua hal bisa terselesaikan dengan baik. Dalam hal ini juga diperlukan bantuan pemerintah dalam penanganan masalah *dumping* ini.

#### 5.1.5 Formulasi Strategi Perusahaan

Oleh karena itu berdasarkan hasil dari analisis SWOT maka sebaiknya perusahaan menjalankan perubahan strategi berikut ini:

1. Menciptakan Produk berkualitas yang sesuai dengan kapasitas produksi dan target pasar dengan manajemen bahan baku, untuk mendapatkan bahan baku yang berkualitas.

2. Menjalin hubungan kerjasama yang erat dengan perusahaan pesaing dan para *investor* luar maupun dalam negeri dengan *supply chain management* yang bagus.
3. Melakukan manajemen pegawai yang lebih baik antara lain dengan menawarkan kontrak kerja sehingga perusahaan dapat meningkatkan produktivitasnya.





## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

1. Industri kerajinan bambu Karya Makmur mengalami ketidaksehatan usaha.

Hal ini tampak dari:

- a. Manajemen organisasi yang kurang baik terutama di bagian pagar sehingga perusahaan tidak mampu memenuhi order pemesanan pagar yang rutin setiap bulannya.
- b. Permasalahan pada aspek organisasi cukup besar pengaruhnya terhadap aspek produksi. Keterlambatan pemenuhan pesanan sering terjadi di lantai produksi. Akan tetapi penyebab keterlambatan bukan hanya disebabkan oleh hal tersebut, akan tetapi permasalahan pada aspek produksi juga disebabkan bahan baku yang kurang sesuai standar perusahaan. Bahan baku yang didatangkan dari *supplier* sering tidak kering, sehingga memerlukan proses pengeringan lagi yang memakan waktu sehingga menunda produksi.
- c. Aspek keuangan mengalami ketidaksehatan selama beberapa bulan sepanjang tahun 2010, yaitu bulan April, September, Oktober dan November. Pencatatan keuangan perusahaan juga tidak berjalan secara rutin dan tidak tertata rapi.
- d. Ketidaksehatan berikutnya yakni dari pengaruh eksternal perusahaan. Intensitas persaingan yang tidak sehat berupa praktek *dumping* mengakibatkan ancaman yang bukan hanya

akan menimpa industri kerajinan bambu Karya Makmur itu sendiri, melainkan seluruh industri kerajinan bambu.

2. Strategi penyehatan yang sebaiknya diterapkan perusahaan yakni:
  - a. Perusahaan mengoptimalkan pegawai pada bagian pagar agar mampu menyelesaikan target dengan baik.
  - b. Perusahaan mengatur dan melakukan pencatatan keuangan yang lebih tertata dan kontinyu. Pencatatan keuangan bisa dilakukan secara manual dan akan lebih memudahkan bila menggunakan program komputer seperti *Microsoft Excel*.
  - c. Perusahaan menjadi penggerak untuk mempersatukan pengusaha pengrajin bambu.

## 6.2 Saran

Dari peneliti saran yang diberikan kepada indsutri kerajinan bambu Karya Makmur yakni:

1. Sebaiknya perusahaan memberlakukan peraturan kerja yang lebih ketat atau pemberian *reward* bagi karyawan terbaik sehingga bisa meningkatkan kinerja pegawai dengan lebih baik yang berdampak pada kinerja perusahaan yang semakin efektif.
2. Menyadari pentingnya pencatatan keuangan karena dengan catatan keuangan perusahaan dapat memantau perkembangan yang terjadi kepada perusahaan dan dapat memperbaiki masalah yang timbul atau akan mengancam.

3. Perusahaan sebaiknya menggiatkan kegiatan musyawarah sesama pengusaha kerajinan bambu agar terjalin komunikasi yang baik dalam penentuan harga pokok produksi bisa dipahami sehingga bisa mengatasi masalah *dumping* yang bisa berakibat buruk pada pedagang di masa yang akan datang.



## DAFTAR PUSTAKA

- David, F R. 2006. *Manajemen Strategis*. Salemba Empat, Jakarta.
- David. F R. 2002. *Manajemen Strategi Konsep*. PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Dipta, I W. 2008. *Strategi Penguatan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) Melalui Kerjasama Kemitraan Pola CSR*. Infokop Volume 16 - September 2008 : 62-75.
- Husnan, S. dan Suwarsono., (1997). *Studi Kelayakan Proyek: Konsep, Teknik, dan Penyusunan Laporan*. UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Jafar, M.H. 2004. *Upaya Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah*. Infokop no.25 Tahun XX 2004.
- Inpres No.10 Tahun 1998
- Kartasmita, G. 1996. *Strategi Pengembangan Usaha Kecil, Kesempatan dan Tantangan Dalam Proses Transformasi Global dan Nasional*. Seminar Nasional dalam rangka HUT ke-20 HIPPI.
- Keputusan Menteri Keuangan No.40/KMK.06/2003
- Keputusan Presiden No.99 Tahun 1998
- Mansur, A and Joko, S.2010. *Policy Analysis And Design Of Small And Medium Enterprises For Development Program*. APIEMS. The 14th Asia Pacific Regional Meeting of International Foundation for Production Research.
- Metodologi Penelitian: Analisa Swot. 2007. Lembaga Penyelidikan Ekonomi dan Masyarakat Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Muhammad, S. 2001. *Strategi Penyehatan Perusahaan*. Yogyakarta: EKONISIA.

- Nur, N I. 2009. *Peran Kewirausahaan dalam Memperkuat UKM Indonesia Menghadapi Krisis Finansial Global*. Working Paper in Accounting and Finance. UNPAD.
- Pinayani, A. 2006. *Strategi Pengembangan Jurnal Ekonomi Koperasi*. Hal 10-13.
- Porter, M. 1997. *Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Erlangga, Jakarta.
- Prawirokusumo, S. 2000. *Manajemen Strategik*. Andi, Yogyakarta.
- Rangkuti, F. 2001. *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- RoadMap BPMU.2009-2013
- Rosyadi, Imron. 2006. *Pengaruh Program Bussines Development Service (BDS) Terhadap Pengelola Usaha Kecil Menengah (UKM) di Jawa Timur*. UNAIR.
- Rosyid, A. *Manajemen Usaha Kecil, Menengah dan Koperasi*, Pusat Pengembangan Bahan Ajar, UMB, [http://pksm.mercubuana.ac.id/new/elearning/files\\_modul/31013-3-478126269633.doc](http://pksm.mercubuana.ac.id/new/elearning/files_modul/31013-3-478126269633.doc), diakses Desember 2010.
- Sawitri, P. *Materi Tambahan Manajemen Strategi Angkatan 19 sib 3*. Hal: 1-7.
- Sawitri, P. 2008. *Materi Tambahan Manajemen Strategi Angkatan 19 SIB 3. Analisis Matrix SWOT*.
- Soetrisno, N. 2009. *Pengembangan Klaster IKM/UKM di Indonesia: Pengalaman dan Prospek*. Seminar-Workshop Pengembangan Klaster UMKM. Surakarta.
- Sukandar, *Tren dan Paradigma Dunia Farmasi*, Industri-KlinikTeknologi Kesehatan, disampaikan dalam orasi ilmiah Dies Natalis ITB, [http://itb.ac.id/focus/focus\\_file/orasi-ilmiah-dies-45.pdf](http://itb.ac.id/focus/focus_file/orasi-ilmiah-dies-45.pdf), diakses Desember 2010.
- Tujuh tantangan UKM di tengah krisis global. Majalah Bisnis Indonesia. Selasa 28 Oktober 2008.

<http://www.mudrajad.com/upload/Tujuh%20Tantangan%20UKM%20di%20Tengah%20Krisis%20Global.pdf>, diakses Januari 2011.

Vanany, I. 2001. *Kajian Model Sistem Pengukuran Kinerja Baru Bagi Perusahaan Industri Manufaktur Kecil dan Menengah (IMKM)*. Proceeding Seminar Nasional Teknik Industri dan Manajemen Produksi. Hal: 286-290.

World bank organisation. Mendukung Usaha Kecil dan Menengah  
<http://siteresources.worldbank.org/INTINDONESIA/Resources/Publication/280016-1106130305439/617331-1110769011447/810296-1110769073153/SME.pdf>, diakses desember 2010.

Undang Undang No. 9 Tahun 1995 Tentang : Usaha Kecil

Undang-undang No.22 Tahun 1999.

