

ANALISIS PENERAPAN STRATEGI DALAM KEGIATAN PRODUKSI PADA UMKM JOHNNY WALKER LEATHERWORKS DI KOTA CIMAHU JAWA BARAT

Andri Irawan

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jenderal Achmad Yani
Jalan Terusan Jenderal Sudirman PO BOX 148 Cimahi 40533 Jawa Barat.
Email: andri.irawan@lecture.unjani.ac.id*

ABSTRACT

In Indonesia, there are some cities that have relatively large number of MSMEs. One city that has a large percentage of MSMEs is Cimahi City in West Java Province Based on regional MSMEs mapping and product type, cluster of SMEs Cimahi City is divided into 4 parts, namely food and beverage clusters, fashion cluster, cluster craft and information technology cluster. UMKM Johnny Walker Leatherworks is one type of business engaged in the field of handmade located at Jalan Kihapit No. 84 Leuwigajah Village, South Cimahi Sub-district, Cimahi City. The purpose of research has been done is to see how far the implementation of an operating strategy in the production activities of a UMKM. The type of research used is qualitative research. Technique of taking data is done by using observation and interview. Based on the discussion that has been done results obtained as follows that the operation strategy that has been done by UMKM Johnny walker Leatherworks has a positive impact but as an evaluation of the implementation of the strategy is that UMKM Johnny Walker Leatherworks MSME should start designing the right operating strategy to reach Cimahi City market

Keywords - Operation Strategy, UMKM, Cimahi, West Java, Johnny Walker, City Market

ABSTRAK

Di Indonesia, terdapat beberapa kota yang memiliki jumlah UMKM relatif besar. Salah satu kota yang memiliki presentase UMKM cukup besar adalah Kota Cimahi di Provinsi Jawa Barat Berdasarkan pemetaan UMKM secara wilayah dan jenis produknya, klaster UMKM Kota Cimahi terbagi atas 4 bagian, yaitu klaster makanan dan minuman, klaster fashion, klaster kerajinan dan klaster teknologi informasi. UMKM Johnny Walker Leatherworks merupakan salah satu jenis usaha yang bergerak di bidang handmade yang bertempat di Jalan Kihapit No. 84 Kelurahan Leuwigajah Kecamatan Cimahi Selatan Kota Cimahi. Tujuan penelitian yang telah dilakukan adalah untuk melihat sejauh mana penerapan suatu strategi operasi dalam kegiatan produksi suatu UMKM. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Teknik pengambilan data dilakukan dengan menggunakan observasi dan wawancara. Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan didapatkan hasil sebagai berikut bahwa strategi operasi yang telah dilakukan oleh UMKM Johnny walker Leatherworks sudah memberikan dampak yang positif tapi sebagai bahan evaluasi dari penerapan strategi operasi tersebut adalah bahwa UMKM Johnny Walker Leatherworks harus mulai merancang strategi operasi yang tepat untuk bisa menjangkau pasar Kota Cimahi

Kata Kunci - Strategi Operasi, UMKM, Cimahi, Jawa Barat, Johnny Walker, Pasar Kota Cimahi

1. PENDAHULUAN

Tingkat persaingan dalam dunia bisnis saat sangat ketat selain isu tentang era perdagangan bebas, faktor teknologi juga memberikan dampak yang sangat signifikan. Pembelajaran dan pengetahuan telah menjadi kunci keberhasilan bagi perusahaan dalam menghadapi situasi perkembangan ekonomi saat ini. Strategi perusahaan yang dapat dilakukan dalam menghadapi persaingan yang begitu ketat adalah dengan mengontrol dan merubah sumber daya *tangible* ke sumber daya *intangible* yang dimiliki dan mengoptimalkan penggunaannya. Pengetahuan juga akan meningkatkan kemampuan dari sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan karena perusahaan akan terbantu dalam penentuan posisi perusahaan tersebut di dalam suatu perusahaan (Ceptureanu *et al*, 2012).

Di Indonesia, terdapat beberapa kota yang memiliki jumlah UMKM relatif besar. Salah satu kota yang memiliki presentase UMKM cukup besar adalah Kota Cimahi di Provinsi Jawa Barat. Menurut data Bahan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Cimahi, jumlah UMKM yang terdaftar hingga tahun 2013 mencapai 1.833 unit dengan presentase 97% unit usaha. Namun jumlah UMKM yang belum terdaftar diperkirakan mencapai 5000 hingga 6000 unit, sehingga kota Cimahi memiliki potensi UMKM yang besar untuk dikembangkan. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Cimahi saat ini tengah melaksanakan pemetaan dan pengembangan UMKM di Kota Cimahi berdasarkan kluster. Berdasarkan pemetaan UMKM secara wilayah dan jenis produknya, kluster UMKM Kota Cimahi terbagi atas 4 bagian, yaitu kluster makanan dan minuman, kluster *fashion*, kluster kerajinan dan kluster teknologi informasi.

Pada tahun 2023, Cimahi ditargetkan menjadi pusat pengembangan ekonomi lokal (PEL) berbasis industri kreatif, komunitas, dan industri rumah tangga yang diharapkan dapat mengentaskan kemiskinan dan pengangguran. Dari empat kluster ekonomi tersebut, sambungnya, memiliki program antara lain membentuk wirausahawan baru. Jika wirausahawan baru terus bertambah, pada gilirannya akan menyerap tenaga kerja baru. Saat ini di Cimahi terdapat sejumlah produksi seperti sentra kripik singkong pedas di Kelurahan Setiamanah, serta sentra susu sapi dan olahannya di Kelurahan Cipageran. Pemkot Cimahi sudah merencanakan dan menyiapkan pemetaan sentra batak di

Kelurahan Cibeber, sentra kaos dan jeans di Kelurahan Melong, sentra boneka di Kelurahan Melong, sentra pakaian dalam di Kelurahan Cibereum, dan calon sentra tauge di Kelurahan Cipageran. Untuk menunjang itu, pihak Pemkot Cimahi berupaya membangun koperasi di setiap kelurahan, sehingga diharapkan bisa memperkokoh perekonomian masyarakat. Selain koperasi, Pemkot juga menyiapkan program Izin Usaha Mikro dan Kecil (IUMK). Ini adalah fasilitas sakti untuk para pelaku UMKM. (<http://www.inilahkoran.com/berita/bandung/52132/perkembangan-umkm-cimahi-sangat-potensial>)

Berdasarkan informasi awal dari Kepala Bidang Koperasi dan UKM Kota Cimahi menyatakan bahwa pengembangan UMKM di Kota Cimahi terhambat oleh kurangnya data yang dimiliki lembaga (Disperekop dan UKM) mengenai kondisi UKM yang ada. Selain itu, melihat hasil evaluasi lapangan dan perkembangan tahun 2013, banyak UMKM yang tidak mampu melanjutkan usahanya sebagai akibat sulitnya akses pemasaran produk. UMKM Johnny Walker Leatherworks merupakan salah satu jenis usaha yang bergerak di bidang *handmade* yang bertempat di Jalan Kihapit No. 84 Kelurahan Leuwigajah Kecamatan Cimahi Selatan Kota Cimahi. (Laporan KKN Pengabdian Masyarakat, 2017)

Berdasarkan wawancara dengan pemilik UMKM *Johnny Walker Leatherworks* dalam menjalankan usahanya adalah dengan menjalankan strategi operasi yang dijalankan didasarkan kepada nilai produk yaitu *perfect product handmade and passion* sehingga produknya mempunyai ciri khas atau keunikannya tersendiri. Jenis produksi yang dilakukan didasarkan kepada pesanan sehingga dalam memproduksinya tidak terlalu banyak karena lebih mementingkan aspek kualitas.

Berdasarkan hal tersebut di atas maka perumusan masalah penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan strategi operasi yang dijalankan oleh UMKM *Johnny Walker Leatherworks* dalam menciptakan keunggulan operasional.

2. TEORI DAN HIPOTESIS

Lee *et al* (2016) menyatakan bahwa sebuah keunggulan kompetitif akan memberikan dampak pada keberlangsungan sebuah organisasi serta mempunyai suatu nilai produk yang berbeda dan tidak mudah diduplikasi oleh produk imitasi didalam sebuah persaingan. Meskipun perdebatan ini telah terjadi sejak tahun 1980an, studi terbaru telah

membahas hal ini dengan isu dari perspektif yang berbeda, termasuk (i) keunggulan kompetitif dalam hal biaya (Carlin, Glyn & Van Reenen, 2001; Hay, 2012; Lee dkk., 2016) (ii) penciptaan paten dan inovasi (Hsu & Ziedonis, 2013; Harrigan, 2014); (iii) bersekutu dengan modal manusia (Campbell, Coff & Kryscynski, 2012); dan (iv) partisipasi dalam kelompok (Delgado, Porter & Stern, 2010). Beberapa penelitian ini menyelidiki fenomena ini di perusahaan besar.

Untuk mencari keunggulan kompetitif, organisasi dapat menerapkan positioning kompetitif melalui kepemimpinan biaya, diferensiasi dan fokus (Day; Wensley, 1988; Porter, 1999). Masing-masing elemen ini bisa menyebabkan hasil yang berbeda, tergantung ukuran organisasi. Ketika diterapkan pada usaha kecil, Posisi kompetitif bisa lebih berorientasi pada strategi diversifikasi daripada kompetitif posisi melalui biaya, karena aspek struktural mereka (Barney, 2014). Berdasarkan struktur usaha kecil, kualitas manajemen terkait dengan bagaimana kelompok individu atau kelompok kecil menjalankan kegiatan pengelolaan sehari-hari, dalam penyusunan laporan dan bisnis proyeksi, dikombinasikan dengan pengalaman para pelaku mengenai bisnis ini (Fleury & Fleury, 2001). Kemampuan manajer penting untuk menentukan strategi yang diadopsi oleh perusahaan kecil dan memiliki dampak langsung terhadap kinerja organisasinya.

Keunggulan kompetitif suatu perusahaan bisa didapatkan dari jenis strategi operasi yang digunakan oleh sebuah perusahaan. Heizer dan Render (2015) menyatakan bahwa dalam sebuah usaha manajemen operasi yang efektif haruslah mempunyai sebuah misi sehingga mengenali ke mana arah tujuannya dan mempunyai sebuah strategi sehingga mengetahui bagaimana cara mencapai misinya. Hal ini diperlukan oleh organisasi kecil atau domestik sebagaimana juga organisasi internasional yang besar.

Heizer dan Render (2015) mendefinisikan misi sebagai tujuan atau dasar pemikiran yang melandasi keberadaan suatu organisasi. Pernyataan misi menghasilkan batasan dan fokus organisasi serta konsep dalam menjalankan perusahaan. Sedangkan strategi adalah rencana tindakan organisasi untuk mencapai misinya bisa dilakukan melalui tiga cara yaitu differensiasi, kepemimpinan biaya dan respons yang cepat hal ini berarti manajer operasi diminta untuk menciptakan barang dan jasa yang lebih baik atau yang paling tidak berbeda dengan yang lain, lebih murah dan lebih cepat tanggap.

Heizer dan Render (2015) menyatakan bahwa ketika suatu perusahaan memahami permasalahan yang ada dalam mengembangkan strategi yang efektif, mereka mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal mereka, juga peluang dan ancaman yang terdapat di lingkungan perusahaan. Hal ini dikenal dengan sebagai analisis SWOT yaitu suatu metode untuk menentukan kekuatan dan kelemahan internal di dalam organisasi serta peluang dan ancaman eksternal bagi organisasi.

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Satori dan Komariah (2017) mendefinisikan penelitian kualitatif adalah penelitian yang menekankan pada quality atau hal yang terpenting dari sifat suatu barang/jasa. Suatu penelitian kualitatif dieksplorasi dan diperdalam dari suatu fenomena sosial atau lingkungan sosial yang terdiri atas pelaku, kejadian, tempat dan waktu. Pengertian populasi dalam penelitian kualitatif adalah keseluruhan yang diteliti dalam hal ini adalah pemilik usaha UMKM Johnny Walker Leatherworks. Uji keabsahan penelitian kualitatif menurut Satori dan Komariah (2017) adalah yang memiliki derajat keterpercayaan, keteralihan, kebergantungan dan kepastian. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi dan wawancara. Proses penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2016) menggunakan tiga tahapan yaitu tahap deskripsi, tahap reduksi dan tahap seleksi sedangkan uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan proses triangulasi yaitu triangulasi sumber, teknik dan waktu yang dilaksanakan pada bulan Agustus 2017.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

UMKM Johnny Walker Leatherworks dalam mengembangkan misi dan strategi berdasarkan kepada prinsip pemilik usaha yaitu *Create something as sign of your being* (Buat sesuatu sebagai tanda keberadaanmu), untuk mencapai prinsip tersebut maka dibuat prinsip usaha UMKM Johnny Walker Leatherworks yaitu *Not your favorite whisky, but definitely your favorite leather goods. A single craftsman's working towards personal perfection in handmade leatherworks* (Bukan wiski kesukaanmu, tapi pasti barang kulit favorit anda Seorang pengrajin tunggal bekerja menuju kesempurnaan pribadi dalam pembuatan kulit buatan tangan). Berdasarkan pernyataan misi tersebut maka kegiatan produksi yang dilaksanakan di UMKM Johnny Walker Leatherworks dilakukan untuk

mendapatkan kesempurnaan produk yang dihasilkan sehingga pengerjaannya atau kegiatan produksinya masih dilakukan dengan menggunakan tenaga manusia.

Adapun strategi bisnis yang dilakukan oleh UMKM Johny Walker Leatherworks adalah



Gambar 1. Strategi Bisnis

Berdasarkan gambar di atas dan didukung dengan hasil olah data didapatkan hasil bahwa strategi bisnis yang dilakukan adalah fokus (diferensiasi) terhadap proses produksi, pemilik UMKM mempunyai suatu harapan bahwa nilai produk yang dihasilkannya berbeda dengan produk yang sejenis salah satu keunggulan UMKM Johny Walker Leatherworks mengutamakan kualitas produk

UMKM Johny Walker Latherworks dalam menghadapi persaingan bisnis telah melakukan analisis SWOT untuk memahami permasalahan yang ada dalam mengembangkan strategi yang tepat serta untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal, juga peluang dan ancaman yang terdapat di lingkungan UMKM Johny Walker Leatherworks. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Analisis SWOT

Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
1. Memiliki produk <i>handmade</i> dengan kualitas baik	1. Masih menggunakan bahan baku impor dan sulit didapat

	2. Melakukan pemasaran tidak hanya di pulau Jawa, sudah meluas ke luar pulau Jawa	2. Belum dikelolanya SDM dengan maksimal 3. Hanya melayani pasar tertentu 4. Kurangnya kemampuan untuk menyediakan barang (<i>ready stock</i>) terkadang harus menunggu untuk bisa mendapatkan barang yang dipesan
	3. Produk sejenis masih minim	
	4. Produk dapat dibuat dengan <i>custom</i> (sesuai dengan keinginan pelanggan)	
Peluang (O)	Strategi (S-O)	Strategi (W-O)
1. Jumlah pengguna internet yang terus meningkat	1. Memberikan informasi produk di media sosial sebagai sarana promosi	1. Memanfaatkan media sosial, media cetak sebagai sarana promosi. 2. Melakukan perhitungan Harga Pokok Penjualan (HPP).
2. Mendapatkan konsumen yang lebih banyak	2. Menciptakan inovasi produk berbahan dasar kulit	3. Membuat laporan keuangan sederhana 4. Kerjasama dengan komunitas baik dalam kegiatan maupun promosi
3. Mengembangkan produk <i>handmade</i> lainnya (contoh: tas, sepatu, dll)	3. Membuat berbagai varian produk	5. Melakukan pelatihan SDM dan manajemen
4. Memperluas pasar ke luar negeri		
5. Memberikan lapangan pekerjaan bagi masyarakat		

sekitar		
Ancaman (T)	Strategi (S-T)	Strategi (W-T)
1. Banyaknya produk kulit sintetis dengan harga yang terjangkau	1. Mempertahankan kualitas produk agar tetap menjadi pilihan masyarakat	1. Ekspansi melalui jasa <i>event partner</i>
2. Konsumen tidak tereduksi dengan barang <i>handmade</i>	2. Membuat aplikasi <i>website</i> untuk memperkenalkan produk, memperluas pemasaran dalam hal teknologi	2. Membuat SOP yang jelas untuk proses operasional agar mendapatkan kinerja maksimal
3. Munculnya pesaing baru dalam industri yang sama		

Sumber: Pengolahan data, Agustus 2017

Berdasarkan tabel di atas maka dapat digambarkan matriks hubungan kekuatan-kelemahan dan peluang-tantangan sebagai berikut :



Berdasarkan pemetaan matriks analisis SWOT, perencanaan strategi usaha yang dapat diterapkan pada usaha Johnny Walker Leatherworks, yaitu:

1. Strategi S-O (*Strengths-Opportunities*)
 - a. Memberikan informasi produk di media sosial sebagai sarana promosi

- b. Menciptakan inovasi produk berbahan dasar kulit
- c. Membuat berbagai varian produk

Implementasi strategi pada usaha Johnny Walker Leatherworks, yaitu meningkatkan *brand awareness* dan *brand image* melalui promosi menggunakan *Content marketing* dengan *Hashtag* dan *Mention* di media sosial, pembuatan media sosial: *Twitter*, *Facebook Page*, *Google+*, dan *Email marketing*.

2. Strategi S-T (*Strengths-Threats*)

- a. Mempertahankan kualitas produk agar tetap menjadi pilihan masyarakat
- b. Membuat aplikasi *website* untuk memperkenalkan produk, memperluas pemasaran dalam hal teknologi

Implementasi strategi ini, yaitu pembuatan *website* produk agar dapat memperkuat jangkauan pemasaran. Sedangkan untuk mempertahankan kualitas produk dibuatkan rencana SOP dan perbaikan tempat penyimpanan bahan baku dan barang jadi di *workshop* Johnny Walker Leatherworks.

3. Strategi W-O (*Weaknesses-Opportunities*)

- a. Memanfaatkan media sosial, media cetak sebagai sarana promosi
- b. Melakukan perhitungan Harga Pokok Penjualan (HPP)
- c. Membuat laporan keuangan sederhana
- d. Kerjasama dengan komunitas baik dalam kegiatan maupun promosi
- e. Melakukan pelatihan SDM dan manajemen

Implementasi strategi W-O pada usaha Johnny Walker Leatherworks, yaitu pembuatan *job analysis*, membuat laporan keuangan sederhana, melakukan kerjasama dengan Commonplace Cimahi melakukan *Event marketing* dengan tema "*Basic Leather Crafting*" dan pembagian kuesioner kesadaran dan citra merek Johnny Walker Leatherworks.

4. Strategi W-T (*Weaknesses-Threats*)

- a. Ekspansi melalui jasa *event partner*
- b. Membuat SOP untuk proses operasional agar mendapatkan kinerja yang maksimal

Implementasi strategi W-T pada usaha Johnny Walker Leatherworks yaitu membangun komunikasi dengan beberapa komunitas Kota Cimahi untuk selanjutnya dapat mengadakan *Event marketing* yang berkelanjutan serta dapat membuka kelas *crafting*.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang sudah dilakukan maka dapat disimpulkan sebagai berikut bahwa strategi operasi yang sudah dijalankan UMKM Johnny Walker Leatherworks sudah baik dengan mengutamakan kualitas produk dan pengerjaan proses produksi yang mendasarkan kepada kepuasan pelanggan dan juga kepuasan pemilik UMKM Johnny Walker Leatherworks sebagai produsen

Saran

Sebaiknya pelaku usaha UMKM Johnny Walker Leatherworks mulai mengembangkan suatu strategi operasi yang dapat memberikan dampak positif serta dapat menjangkau pasar Kota Cimahi

6. UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti tidak lupa mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bpk. Taupik Agustian, ST sebagai pemilik usaha UMKM Johnny Walker Leatherworks atas kesediaannya sudah menjadi objek dalam penelitian ini serta telah berbagi pengalaman dan informasinya. Peneliti juga ucapkan terima kasih banyak yang sebesar-besarnya kepada adik-adik mahasiswa kelompok Kuliah Kerja Nyata Jurusan Manajemen Unjani yaitu Laras Nurul Listiawati, Nur Suci Pujiarti, Mulyana, Gietha Naila Gustiananda, Heru Nugraha, Anggitia Nurul Lestari serta Gia Claudia Maharta atas semua bantuannya.

DAFTAR PUSTAKA

Barney, J. B. (2014). How marketing scholars might help address issues in resource-based theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42 (1): 24-26

Campbell, B. A.; Coff, R. & Krscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive Advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37(3):376-395

Carlin, W.; Glyn, A. & Van Reenen, J. (2001). Export market performance of OECD countries: an empirical examination of the role of cost competitiveness. *The Economic Journal*, 111:128-162.

Ceptureanu S.I., Ceptureanu E. G., Tudorache A., Zgubea F. (2012), Knowledge Based Economy Assessment in Romania, *Economia, Seria Management Review*

Ceptuneanu S.I. (2015) Knowledge management in Romanian young SMEs, *Review of International Comparative Management*, 16(1), pp. 5-22

Day, G. S. & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20

Delgado, M., Porter, M. E. & Stern, S. (2010). Clusters and entrepreneurship. *Journal of Economic Geography*, 10:495-518.

Fleury, M. T. L. & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5:183-196

Harrigan, K. R. (2014). Sustainability of patent-based competitive advantage. *Columbia Business School Research*, Paper n. 15-7

Hay, C. (2012). The 'dangerous obsession' with cost competitiveness... and the not so dangerous obsession with competitiveness. *Cambridge Journal of Economics*, 36: 463-479.

Heizer, Jay and Render, Barry, 2015, *Operation Management : Sustainability and Supply Chain Management*, Edisi II, Salemba Empat

Hsu, D. & Ziedonis, R. (2013). Resources as dual sources of advantage: implications for valuing entrepreneurial-firm patents. *Strategic Management Journal*, 34:7:761 - 781.

Laporan KKN Pengabdian Masyarakat, 2017, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Unjani, Laporan tidak dipublikasikan

Lee, V. H., Foo, A. T. L. Leong, L. Y., & Keng-Boon Ooi. (2016). Can competitive advantage be achieved through knowledge management? A case study on SMEs. *Expert Systems with Applications*, 65 (15): 136-151.

Satori, Djam'an dan Kmariah, Aan, 2017 *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Alfabeta Bandung

Sugiyono, 2016, *Cara Mudah Menyusun : Skripsi, Tesis dan Disertasi*, Alfabeta Bandung

Porter, M. E. (1999). *Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais*. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus.

(<http://www.inilahkoran.com/berita/bandung/52132/perkembangan-umkm-cimahi-sangat-potensial>)