

Pengembangan Usaha Kecil Menengah Bidang Peralatan Medis Rumah Sakit di Kota Surakarta

Much. Djunaidi

Jurusan Teknik Industri, Universitas Muhammadiyah Surakarta
Jl. Ahmad Yani, Tromol Pos 1 Pabelan, Kartasura, Sukoharjo
Email: much.djunaidi@yahoo.com

ABSTRACT

Kota Solo merupakan kota rehabilitasi medis yang diprakarsai oleh Dr. Soeharso pada tahun 1946, sebagai upaya penanganan korban perang kemerdekaan Indonesia pada waktu itu. Imbas dalam bidang industri adalah berdirinya beberapa usaha kecil menengah (UKM) dalam bidang rehabilitasi medis dan juga peralatan medis. Di kota Solo, terdapat 42 UKM yang memproduksi peralatan rehabilitasi medis dan juga peralatan medis rumah sakit. Diantaranya adalah CV. Aneka Karya Teknik, yang bergerak dalam pembuatan peralatan rumah sakit. Dalam menjalankan usahanya, terdapat persaingan produk dengan peralatan sejenis, baik yang dihasilkan oleh pengusaha lokal dari luar kota Solo maupun yang diimpor dari negara lain. Artikel ini mengulas gambaran kondisi perusahaan tersebut dan strategi pengembangan usahanya dengan pendekatan analisis SWOT.

Kata Kunci : peralatan rumah sakit, daya saing, strategi bisnis, analisis SWOT

1. PENDAHULUAN

Dalam sejarah bangsa Indonesia, Solo disebut sebagai kota pertama yang melakukan upaya-upaya rehabilitasi bagi penyandang cacat korban perang kemerdekaan Indonesia. Program ini kemudian dikenal dengan nama program Rehabilitation Centrum (P.C), dan dimulai sejak tahun 1946 dengan Prof. Dr. Soeharso sebagai penggagasnya. Program tersebut menghasilkan berbagai produk rehabilitasi medis, seperti *orthosis*, *prothesis* dan alat ambulansi jalan, yang diperuntukkan bagi korban perang kemerdekaan agar dapat hidup lebih produktif. Seiring dengan perkembangan zaman, program tersebut melahirkan industri yang berkaitan dengan rehabilitasi medis dan juga peralatan rumah sakit di kota Solo.

Pada saat ini, terdapat 42 buah UMKM yang secara khusus memproduksi peralatan rehabilitasi medis di kota Solo. Selain itu, juga terdapat UMKM yang bergerak dalam manufaktur peralatan rumah sakit, seperti ranjang rumah sakit, meja persalinan, dan sebagainya. Dalam perkembangannya, wacana untuk mendirikan suatu cluster UMKM yang bergerak dalam bidang peralatan kesehatan di wilayah kota Solo. Hal ini dimaksudkan untuk pengembangan alternatif produk unggulan dari kota Solo, selain batik yang telah memiliki nama di tingkat internasional.

Salah satu UMKM yang bergerak dalam bidang peralatan rumah sakit, yaitu CV. Aneka Karya Teknik, yang berdiri sejak bulan Mei 2007. Dalam periode 5 tahun sejak berdiri, perusahaan terus mengalami perkembangan. Namun demikian, persaingan usaha juga terus dihadapi oleh

perusahaan. Tulisan ini akan membahas mengenai CV. Aneka Karya Teknik beserta strategi pengembangan usahanya berdasarkan dengan analisis SWOT (*Strength*, *Weaknesses*, *Opportunities* dan *Threats*).

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Definisi Alkes

Menurut peraturan Menteri Kesehatan RI No. 220/Men.Kes/Per.IX/1976, tanggal 6 Sept 1976, yang dimaksud dengan: ALAT KESEHATAN (ALKES) adalah barang, instrumen, alat termasuk tiap komponen, bagian atau perlengkapannya yang diproduksi, dijual atau dimaksudkan untuk digunakan dalam:

- a. Pemeliharaan dan perawatan kesehatan, diagnosa, penyembuhan, peringanan atau pencegahan penyakit, kelainan keadaan badan atau gejalanya pada manusia.
- b. Pemulihan, perbaikan atau perubahan suatu fungsi badan atau struktur badan manusia.
- c. Diagnosis kehamilan pada manusia atau pemeliharaan selama hamil dan setelah melahirkan termasuk pemeliharaan bayi.
- d. Usaha mencegah kehamilan pada manusia dan yang tidak termasuk golongan obat.

Jadi disini belum tercakup alat-alat kesehatan yang digunakan untuk veteriner dan yang untuk penyelidikan.

Penggolongan menurut Keputusan Menteri Kesehatan R.I no. 116/SK/1979,

- a. Preparat untuk pemeliharaan dan perawatan kesehatan

- b. Pestisida dan insektisida pembasmi hama man usia dan binatang piaraan
- c. Alat perawatan yang digunakan dalam salon kecantikan
- d. Wadah dari plastik dan kaca untuk obat dan injeksi, juga karet tutup botol infuse
- e. Peralatan obstetric dan gynecologi
- f. Peralatan anesthesia
- g. Peralatan dan perlengkapan kedokteran gigi
- h. peralatan dan perlengkapan THT
- i. Peralatan dan perlengkapan mata.
- j. Peralatan rumah sakit
- k. Peralatan kimia
- l. Peralatan Hematologi
- m. Peralatan Imunologi
- n. Peralatan Mikrobiologi
- o. Peralatan Patologi
- p. Peralatan Toksikologi
- q. Peralatan ortopedi
- r. Peralatan rehabilitasi (Pysical Medicine)
- s. Peralatan bedah umum dan Bedah Plastik
- t. Peralatan kardiologi
- u. Peralatan Neurologi
- v. Peratalan Gastro Enterologi dan Urologi
- w. Peralatan Radiologi

2.2. Analisis SWOT

SWOT analysis merupakan suatu metode perencanaan strategis dengan melakukan evaluasi terhadap faktor-faktor yang ditinjau dari lingkungan internal menjadi komponen kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*), serta faktor-faktor yang ditinjau dari lingkungan eksternal, menjadi komponen peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) yang akan mempengaruhi pencapaian suatu tujuan dari kegiatan proyek ataupun usaha dari suatu institusi atau lembaga dalam skala yang lebih luas (Boseman&Pathak, 2009).

Penyusunan analisis SWOT melalui empat tahapan utama yang harus dilakukan, yaitu (Johnson & Scholes, 1989):

1. Menentukan *existing strategy* dalam institusi atau lembaga sebelumnya. Strategi yang ada seringkali bukan merupakan strategi berdasarkan kebutuhan institusi dalam menghadapi perubahan lingkungan eskternal, akan tetapi berupa strategi turunan yang telah ada sejak lama diterapkan oleh institusi.
2. Menentukan perubahan lingkungan (*circumstances changes*) yang dihadapi institusi dan terdapat kemungkinan terjadi di masa mendatang.
3. Membuat perhitungan silang (*cross tabulation*) antara strategi yang diterapkan dengan perubahan lingkungan yang terjadi.
4. Melakukan penilaian terhadap kesesuaian antara strategi yang diterapkan dengan perubahan lingkungan di masa mendatang.

Jika masih sesuai strategi yang ada masih sesuai dengan perubahan lingkungan, maka strategi tersebut menjadi kekuatan/peluang. Begitu pula sebaliknya, jika tidak terdapat kesesuaian, maka dikategorikan sebagai kelemahan/tantangan.

Beberapa metode dapat diterapkan untuk menentukan faktor SWOT. Secara umum, terdapat kesamaan bahwa penentuan faktor tersebut akan tergantung dari faktor lingkungan yang berada di luar institusi. Faktor lingkungan eksternal mendapatkan perhatian yang lebih dalam penentuan strategi karena pada umumnya faktor eksternal ini berada di luar kendali institusi (*exogen*). Sedangkan faktor internal lebih dapat dikendalikan. Setelah mendapatkan identifikasi dari informasi yang ada di lingkungan sekitar, analisa SWOT tersebut dapat digambarkan dalam matrik seperti pada tabel 1.

Tabel 1.Matriks SWOT

SWOT-analysis		Analisis Internal	
		Kekuatan (Strengths)	Kelemahan (Weaknesses)
Analisis Eksternal	Peluang (Opportunities)	S-O-Strategies: Bagaimana membangun metodologi yang baru yang sesuai dengan kekuatan institusi.	W-O-Strategies: Bagaimana menghilangkan kelemahan untuk mendapatkan peluang-peluang baru
	Ancaman (Threats)	S-T-Strategies: Bagaimana menggunakan kekuatan-kekuatan internal yang ada untuk bertahan dari ancaman	W-T-Strategies: Bagaimana membuat strategi untuk menghindari kelemahan yang mungkin menjadi sasaran ancaman dari luar

3. METODOLOGI

Analisis SWOT membutuhkan data masukan dari berbagai nara sumber yang memiliki kompetensi dalam bidang yang diteliti. Untuk mendapat data dari berbagai nara sumber tersebut digunakan metode survey dengan *frame sample* pihak-pihak (*stakeholders*) yang dapat memberi penilaian aspek internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja institusi atau lembaga. Salah satu metode yang biasa dilakukan adalah dengan membangun *Focus Group Discussion* (FGD). FGD dilakukan secara komprehensif dengan melibatkan seluruh *stakeholders* sehingga peta yang terbentuk telah mewakili seluruh kepentingan *stakeholders*.

Dalam hal ini, responden dipilih pemilik usaha dan staf manajemen di CV. Aneka Karya Teknik. Responden dimohon untuk menyampaikan pendapat dalam suatu diskusi yang berkaitan dengan hal-hal berikut:

- Faktor internal. Responden memberikan penilaian berupa preferensi opini terhadap faktor-faktor internal dari perusahaan pada saat ini dan perkiraan di masa mendatang. Faktor

internal yang memiliki nilai positif dikategorikan sebagai kekuatan (*strength*), sedangkan kondisi faktor yang memiliki nilai negatif dikelompokkan sebagai kelemahan (*weaknesses*).

- Faktor eksternal. Responden memberikan penilaian berupa preferensi opini terhadap faktor-faktor eksternal dari perusahaan pada saat ini dan perkiraan di masa mendatang. Faktor eksternal yang memiliki nilai positif dikelompokkan sebagai peluang (*opportunity*), sedangkan faktor eksternal yang memiliki nilai negatif dikategorikan sebagai ancaman (*threats*).

Berdasarkan hasil identifikasi faktor di atas, disusunlah matrik SWOT, dan menyusun strategi usaha berdasarkan kondisi tersebut.

4. PEMBAHASAN

Objek Penelitian

CV. Aneka Karya Teknik didirikan pada tanggal 26 Mei 2007, berdasar akte notaris Umi Setyowati, SH., no 41 tahun 2007, berkedudukan di Dk. Wonosari, RT. 04 RW. 03, Desa Kemiri, Kec. Mojosongo, Kab. Boyolali. Perusahaan bergerak dalam bidang industri peralatan kesehatan, khususnya peralatan rumah sakit, seperti ranjang pasien, meja operasi persalinan, rak dan lemari perlengkapan, *traction bed*, dan sebagainya.

Perusahaan telah mengantongi sertifikat merek, dengan nama HASNECH, berdasar nomor pendaftaran IDM000220797, tertanggal 6 Oktober 2009, dan berlaku selama 10 tahun. Selain itu, perusahaan juga telah mengantongi sertifikat produksi alat kesehatan dari Dirjen Bina Kefarmasian dan Alat Kesehatan, Kementerian Kesehatan RI, no. HK.07.Alkes/V/96/AK.1/2010, dengan jenis produk meliputi peralatan rumah sakit umum dan perseorangan, peralatan obstetric dan ginekologi, dan peralatan kesehatan fisik.

Kekuatan (*Strengths*)

Faktor dari dalam perusahaan yang dapat dinilai sebagai kekuatan UMKM ini meliputi:

- S.1. **Lokasi strategis kepada pasar.** Kota Solo memiliki beberapa rumah sakit. Beberapa diantaranya menjadi rujukan tingkat nasional, misalnya RS Ortopedi (RSO) dr. Soeharso, yang merupakan cikal bakal usaha rehabilitasi medis. Perkembangan jumlah rumah sakit di kota Solo dan sekitarnya juga terus bertambah, selain juga adanya pengembangan rumah sakit yang telah ada.
- S.2. **SDM dengan tingkat ketrampilan yang baik.** Tenaga kerja di UKM semuanya telah menyelesaikan studi pada jenjang SMA atau SMK. Dengan kemampuan itu, SDM

memiliki kemampuan tinggi dalam penguasaan peralatan produksi dan mampu untuk beradaptasi dengan peralatan baru.

- S.3. **Merk dagang sendiri.** Perusahaan memiliki merk dagang sendiri yang dilindungi oleh Undang-Undang, sehingga pengembangan produk dapat dilakukan dengan meminimalkan kekhawatiran akan penjiplakan oleh pihak lain. Selain itu, konsumen juga lebih yakin dengan produk yang memiliki merk sendiri.
- S.4. **Harga produk yang bersaing.** UKM memberikan harga yang relatif lebih murah jika dibandingkan dengan produk sejenis. Hal ini menjadi daya tarik bagi konsumen ataupun retailer yang memasarkan produk UKM tersebut.
- S.5. **Desain produk yang menarik.** Desain produk UKM telah diimbangi dengan faktor estetika maupun aspek ergonomis dalam merancang produk, selain tentunya faktor fungsi produk. Inovasi dilakukan terhadap produk yang ada di pasaran, sehingga dapat menarik minat konsumen.
- S.6. **Usaha pokok pemilik UKM.** Pemilik UKM mengandalkan keuntungan usaha sebagai sumber penghidupan keluarga. Hal ini merupakan motivasi kerja yang tinggi bagi pemilik usaha.

Kelemahan (*Weaknesses*)

Faktor internal yang dapat dinilai sebagai kelemahan dari UMKM ini meliputi:

- W.1. **Teknologi produksi yang sederhana.** Teknologi produksi dari UKM pada saat ini masih mengandalkan mesin dengan kendali manual. Dengan hal tersebut, skala produksi juga relatif kecil. Hal ini menyebabkan produktivitas yang relatif rendah dan kualitas produk yang tidak seragam.
- W.2. **Desain produk tidak menarik.** Desain produk sebagian besar hanya memperhatikan aspek fungsi, dan tidak diimbangi dengan faktor estetika maupun aspek ergonomis dalam merancang produk. Hal ini memberikan kesan kaku dan monoton pada produk, sehingga tidak menarik minat konsumen.
- W.3. **Kekuatan dan reliabilitas produk yang kurang.** Produk memakai bahan baku dengan kualitas kurang. Langkah ini dilakukan untuk memperoleh keuntungan komparatif dari biaya bahan baku yang rendah, sehingga produk dapat dijual dengan harga yang rendah pula.
- W.4. **Manajemen operasional belum baik.** Operasi pada lantai produksi masih dilakukan secara acak. Pengaturan lintasan produksi belum dilakukan dengan baik dan tata letak (*layout*) fasilitas juga belum diatur, sehingga

- efisiensi dan efektivitas proses dan sistem produksi masih kurang.
- W.5. Kegiatan riset dan pengembangan kurang.** Perusahaan memiliki keterbatasan dalam masalah finansial, dimana sebagian besar dana dialokasikan untuk kegiatan produksi. Dengan kondisi ini, UKM tidak dapat melakukan kegiatan inovasi, untuk pengembangan produk maupun untuk perbaikan sistem produksinya.
- W.6. Manajemen keuangan tidak teratur.** Perusahaan belum memperhatikan pencatatan dan pengelolaan keuangan yang baik. Keuangan usaha masih bercampur dengan keuangan rumah tangga. Hal ini mengakibatkan tidak ada alokasi yang pasti untuk kegiatan pengembangan usaha.

Peluang (Opportunities)

Faktor eksternal yang dikategorikan sebagai peluang perusahaan ini meliputi:

- O.1. Permintaan produksi meningkat.** Jumlah rumah sakit yang ada di sekitar wilayah kota Surakarta terus bertambah. Selain itu, rumah sakit yang ada juga meningkatkan kapasitasnya dengan pembangunan ruang rawat baru. Keadaan ini meningkatkan jumlah kebutuhan untuk perlengkapan rumah sakit. Produk yang banyak dibutuhkan diantaranya ranjang perawatan.
- O.2. Teknologi peralatan produksi yang lebih baik.** Peralatan produksi yang ada di pasaran saat ini terus berkembang teknologinya. Mesin produksi dengan kemampuan dan sistem kendali yang lebih baik saat ini tersedia di pasar dengan harga yang lebih murah.
- O.3. Lokasi usaha dekat dengan kampus.** Kampus perguruan tinggi memiliki fasilitas untuk pengembangan teknologi dan desain, khususnya yang dibutuhkan oleh UKM. Fasilitas ini dapat dimanfaatkan untuk pengembangan teknologi di perusahaan, melalui kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat.

- O.4. Akses informasi yang lebih baik.** Perkembangan teknologi informasi dengan pelayanan internet mempermudah akses terhadap pasar, khususnya informasi permintaan produk. Perusahaan dapat mempromosikan produknya melalui jaringan internet, sehingga pasar terbuka lebih luas.
- O.5. Program pengembangan UKM dari pemerintah.** UKM diyakini sebagai *buffer* untuk kegiatan ekonomi nasional. Pemerintah terus mengupayakan beragam program pengembangan UKM, dengan melalui berbagai skema. Hal ini dapat dimanfaatkan perusahaan untuk meningkatkan kapasitasnya.

Ancaman (Threats)

Faktor eksternal yang dikategorikan sebagai ancaman bagi perusahaan meliputi:

- T.1. Adanya pasar bebas.** Indonesia telah memasuki era pasar bebas. Berbagai perjanjian yang bersifat multilateral, seperti AFTA, NAFTA, disepakati untuk mempermudah transaksi perdagangan antar negara. Penghapusan bea masuk merupakan satu materi kesepakatan tersebut. Tanpa adanya bea masuk tersebut, produk luar negeri dapat memasuki pasar domestik dengan harga yang relatif lebih murah.
- T.2. Kenaikan harga bahan baku.** Bahan baku utama dari produk perusahaan adalah besi dan aluminium. Harga kedua bahan baku utama tersebut terus mengalami kenaikan di pasar internasional. Imbasnya adalah kenaikan bahan baku untuk produksi di perusahaan. Hal ini dapat menurunkan daya saing produk dalam pasar, karena dapat menyebabkan kenaikan harga produk.
- T.3. Persaingan tidak sehat.** Terbatasnya ruang pemasaran menimbulkan persaingan antar UKM dalam memasarkan produk. Kompetisi tidak sehat menyebabkan UKM sulit berkembang karena margin yang rendah, dan juga penurunan tingkat kepuasan konsumen.

Analisis SWOT

Strategi untuk *Strengths- Opportunities* (S-O)

	O.1. Permintaan produksi meningkat	O.2. Teknologi peralatan produksi yang lebih baik	O.3. Lokasi usaha dekat dengan kampus	O.4. Akses informasi yang lebih baik	O.5. Program untuk pengembangan UKM
S.1. Lokasi strategis kepada pasar	Peningkatan kerjasama dengan rumah sakit dan pemanfaatan akses informasi untuk memperluas pasar (S1, S3, O1, O4) Pemanfaatan program pengembangan UKM untuk meraih keunggulan komparatif menghadapi persaingan (S3, S4, O5) Kerjasama dengan dunia kampus dalam peningkatan ketrampilan SDM dan perbaikan sistem produksi untuk menjaga kualitas produk dengan harga yang bersaing (S2, S5, S6, O2, O3, O5)				
S.2. SDM dengan tingkat ketrampilan yang baik					
S.3. Merk dagang sendiri					
S.4. Harga produk yang bersaing					
S.5. Desain produk yang menarik					
S.6. Usaha pokok pemilik UKM					

Strategi untuk *Strengths – Threats* (S-T)

	T.1. Adanya pasar bebas	T.2. Kenaikan harga bahan baku	T.3. Persaingan tidak sehat
S.1. Lokasi strategis kepada pasar	Memanfaatkan posisi strategis untuk menghadapi eksekusi persaingan tidak sehat dan pasar bebas (S1, S3, S4, T1, T3) Memanfaatkan asosiasi dalam pengadaan bahan baku untuk mengatasi kenaikan harga (S4, S6, T2) Peningkatan kemampuan perusahaan dalam kualitas produksi untuk menghadapi persaingan dengan produk impor (S1, S2, S5, T1)		
S.2. SDM dengan tingkat ketrampilan yang baik			
S.3. Merk dagang sendiri			
S.4. Harga produk yang bersaing			
S.5. Desain produk yang menarik			
S.6. Usaha pokok pemilik UKM			

Strategi untuk *Weaknesses – Opportunities* (W-O)

	O.1. Permintaan produksi meningkat	O.2. Teknologi peralatan produksi yang lebih baik	O.3. Lokasi usaha dekat dengan kampus	O.4. Akses informasi yang lebih baik	O.5. Program untuk pengembangan UKM
W.1. Teknologi produksi yang sederhana	Meningkatkan kerjasama dengan kampus untuk pengembangan desain produk dengan memanfaatkan dana pengembangan UKM (O4, O6, W1, W2, W3, W5) Bekerjasama dengan kampus untuk pengembangan ketrampilan SDM dalam teknologi dan manajerial dengan memanfaatkan dana pengembangan UKM (O4, O6, W1, W4, W6) Mengembangkan jejaring pemasaran dengan memanfaatkan akses informasi untuk perluasan akses pasar (O1, O2, O3, O5, W5)				
W.2. Desain produk tidak menarik					
W.3. Kekuatan dan reliabilitas produk yang kurang					
W.4. Manajemen operasional belum baik					
W.5. Kegiatan riset dan pengembangan kurang					
W.6. Manajemen keuangan tidak teratur					

Strategi untuk *Weaknesses – Threats* (W-T)

	T.1. Adanya pasar bebas	T.2. Kenaikan harga bahan baku	T.3. Persaingan tidak sehat
W.1. Teknologi produksi yang sederhana	Memperbaiki desain produk dan sistem produksi untuk menghadapi persaingan dengan produk impor (W1, W2, W3, W5, T1) Memperbaiki manajemen usaha, operasional maupun keuangan, serta membangun komunikasi untuk membentuk kompetisi yang sehat (W4, W6, T1, T2, T3)		
W.2. Desain produk tidak menarik			
W.3. Kekuatan dan reliabilitas produk yang kurang			
W.4. Manajemen operasional belum baik			
W.5. Kegiatan riset dan pengembangan kurang			
W.6. Manajemen keuangan tidak teratur			

5. PENUTUP

Alternatif strategi pengembangan CV. Aneka Karya Teknik telah dihasilkan dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT. Berbagai strategi ini perlu disusun secara

komprehensif dan detail dalam tataran teknis. Dengan demikian, implementasi strategi pengembangan CV. Aneka Karya Teknik dapat berjalan secara sinergis dan menghasilkan efek yang signifikan.

6. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis berterima kasih kepada Ahmad Kholid Alghofari, Slamet Sugiarto, dan Hari Purwiyati, yang telah membantu penulis dalam pengumpulan data dan pengurusan administrasi.

7. DAFTAR PUSTAKA

- [1] Boseman, G., dan A. Phatak. 2002. *“Strategic Management, Text and Cases”*. New York: John Willey and Son.
- [2] Fine, L.G. 2009. *“The SWOT Analysis: Using Your Strength to Overcome Weaknesses, Using Opportunities to Overcome Threats”*. Kick It, LLC.
- [3] Johnson, G., dan K. Scholes. 1989. *“Exploring Corporate Strategy”*. New York: Prentice Hall.
- [4] Pearce, J.A. dan R.B. Robinson. 2008. *“Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian (Buku 1)”* Edisi Bahasa Indonesia. Salemba Empat, Jakarta.
- [5] Sabarguna, B. 2007. *“Sistem Informasi Pemeliharaan Alat Medis Rumah Sakit”*. Sagung Seto, Jakarta.
- [6] Williamson, D., P. Cooke, W. Jenkins, and K.M. Moreton. 2004. *“Strategic Management and Business Analysis”*. Elsevier, Burlington, USA.