IMPLEMENTATION OF MARKET DEVELOPMENT STRATEGY FOLLOWING E-PROCUREMENT A CASE STUDY OF CV PUTRA MULYA SEJAHTERA

IMPLEMENTASI STRATEGI *MARKET DEVELOPMENT* DALAM MENGIKUTI PELELANGAN *E-PROCUREMENT* STUDI KASUS PADA CV PUTRA MULYA SEJAHTERA

Oleh:
Adi Sutiono

ABSTRACT

This research would describe the decision process of market development strategy on CV Putra Mulya Sejahtera based on the theoretical framework of strategy formulation and strategy to follow the auction electronic (E-Procurement) as a form of market development strategy implementation. Research approach using qualitative case study approach. Data collection techniques include interviews, observations, questionnaires. Paired comparison method used to obtain the results of the weighting values. The analysis used the IFE and EFE matriks, SWOT, Matriks Grand Strategy and Internal-External Matriks QSPM.

Keywords : *Implementation strategy, Market Development, E-Procurement,* LPSE

ABSTRAK

Penelitian ini akan mendeskripsikan proses pengambilan keputusan *market development* pada CV Putra Mulya Sejahtera berdasarkan kerangka teori perumusan strategi dan strategi mengikuti pelelangan secara Elektronik (*E-Procurement*) sebagai bentuk implementasi strategi *market development*. Pendekatan penelitian dengan menggunakan pendekatan studi kasus data kualitatif. Teknik pengumpulan data antara lain wawancara, observasi, kuisioner. Metode perbandingan berpasangan digunakan untuk memperoleh hasil nilai pembobotan. Analisis yang digunakan matriks IFE & EFE, SWOT, Matriks Strategi Besar dan QSPM Matriks Internal-Eksternal.

Kata Kunci : Implementasi Strategi, *Market Development, E-Procurement,* LPSE

PENDAHULUAN

Pengadaan barang dan jasa saat ini menjadi semakin penting bukan hanya di negara maju seperti di Amerika dan negara-negara Eropa tapi juga di negara berkembang seperti negara Indonesia. Pengadaan barang dan jasa atau yang lebih dikenal dengan pelelangan, banyak dilakukan pada semua pihak mulai dari pemerintah maupun swasta. Salah satu upaya yang dilakukan oleh Pemerintah dalam peningkatan efisiensi dan efektivitas penggunanan keuangan negara yaitu dengan diberlakukannya sistem pelelangan pengadaan barang atau jasa sebagai upaya-upaya untuk menciptakan kondisi yang diinginkan, sehingga diperoleh barang dan jasa yang dapat terjangkau serta berkualitas dan dapat dipertanggungjawabkan baik dari segi fisik, keuangan maupun manfaatnya bagi kelancaran tugas-tugas umum pemerintah atau untuk pelayanan umum.

Pada tahun 2010 perlahan pemerintah merubah kebijakan kelembagaan panitia pelelangan pengadaan barang atau jasa, dari Unit

Layanan Pengadaan (ULP) menuju aplikasi Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE). LPSE inilah yang berfungsi sebagai penghubung antara panitia pelelangan dengan penyedia barang atau jasa melalui aplikasi *E-procurement* atau melalui sistem pengadaan barang dan jasa pemerintah yang dikelola secara elektronik berbasis web.

CV Putra Mulya Sejahtera adalah salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa perdagangan sebagai distributor atau supplier alat-alat kesehatan dan laboratorium. Perusahaan yang berdiri pada tahun 2005 ini merupakan perusahaan baru yang sedang berkembang di wilayah kota Malang dan Jawa Timur. Perusahaan ini dapat digolongkan sebagai usaha kecil karena didirikan dan dipimpin langsung oleh pemilik usaha yang bernama Ibu Sutini dengan dibantu oleh 12 orang karyawan.

Sebagai wirausahawan, direktur memandang prospek pengembangan usaha di bidang alat kesehatan sangat menjanjikan mengingat besarnya pasar yang sangat membutuhkan kesehatan. Selama manusia masih berkembang biak, manusia membutuhkan kesehatan. Hal itulah yang mendorong beliau untuk berwirausaha dan mengembangkan CV Putra Mulya Sejahtera. Selama menjalankan usahanya CV Putra Mulya Sejahtera lebih menekankan pada pelayanan untuk kepentingan masyarakat banyak, sesuai dengan visi dan misi yang diemban yaitu menjadi penyedia layanan logistik dan jasa kesehatan terkemuka dengan mengutamakan pelayanan pelanggan.

Namun kemudian direktur perusahaan melihat peluang kebutuhan alat kesehatan tidak hanya di rumah sakit, melainkan juga lembaga-lembaga pendidikan. Hal ini mendorong beliau bertekad untuk mengikuti pelelangan yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan, yaitu dengan mengikuti pelelangan pengadaan barang Politeknik Kesehatan Negeri Malang pada tahun 2012. Adanya kemajuan teknologi yang menambah pengetahuan beliau dengan mengikuti pelelangan barang secara elektronik.

Rumusan Masalah

- Analisis lingkungan yang mendasari pengambilan keputusan strategi market development
- Proses perumusan strategi market development berdasarkan analisis lingkungan
- Bentuk implementasi strategi market development dalam mengikuti pelelangan elektronik

Tujuan Penelitian

- Menjelaskan analisis lingkungan yang mendasari pengambilan keputusan strategi *market development*
- Menjelaskan perumusan strategi *market development* berdasarkan analisis lingkungan
- Menjelaskan implementasi strategi *market development* dalam mengikuti pelelangan elektronik

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen strategi

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memampukan sebuah organisasi mencapai tujuan. Manajemen strategis sama artinya dengan istilah perencanaan strategis. Tujuan dari perencanaan strategis adalah untuk mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk esok (perencanaan jangka panjang). (Fred R. David, 2009).

Tahapan Formulasi Strategi

Membuat suatu perencanaan strategi diperlukan analisis-analisis terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap perusahaan. Sebelum melakukan formulasi strategi terlebih dahulu kita harus melakukan identifikasi terhadap faktor-faktor internal dan eksternal perusahan yang akan memiliki dampak bagi perusahaan dalam menjalankan usahanya. Fred R. David (2009) mengemukakan bahwa penyusunan strategi utama adalah dengan melakukan tiga tahapan (*Three Stage*) kerangka kerja dengan matrik-matrik sebagai model analisisnya. Perangkat atau alat yang berbentuk matrik-matrik itu telah sesuai dengan segala ukuran dan tipe organisasi perusahaan, sehingga alat tersebut dapat dipakai untuk membantu para ahli strategi dalam mengidentifikasi dan memilih strategi-strategi yang paling tepat. Berikut ini adalah tiga tahapan strategi perusaahaan yang adalah sebagai berikut tahap masukan (*input stage*), tahap penyesuaian (*matching stage*), serta tahap keputusan (*decision stage*).

Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development*)

Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru. Dalam perspektif global, pengembangan pangsa pasar berskala internsional sudah banyak dilakukan oleh perusahaan-perusahaan. Hal ini dapat dilakukan jika memiliki jaringan distribusi, terjadi kelebihan kapasitas produksi, pendapatan laba yang sesuai dengan harapan, serta adanya pangsa yang baru atau pasar yang belum jenuh.

Implementasi Strategi

Menurut Fred R. David (2009 : 7), Implementasi strategi adalah penugasan atau penugasan kembali kepada para pemimpin perusahaan, baik pada tingkat korporat maupun tingkat unit bisnis, untuk mengkomunikasikan dan mengimplementasikan strategi bersama-sama para karyawan. Implementasi strategi juga melibatkan pengembangan kebijaksanaan fungsional, struktur organisasi, iklim yang mendukung strategi, dan membantu tercapainya tujuan-tujuan organisasi. Proses implementasi memerlukan komunikasi yang efektif dan negosiasi-negosiasi diantara semua penyusun strategi.

Metode Pemilihan dalam Mengikuti

Pelelangan

Seleksi pengadaan barang atau jasa pemerintah dengan cara konvensional adalah keseluruhan proses seleksi pengadaan dilakukan secara manual, dimana semua dokumen pengadaan diterima atau diserahan secara langsung oleh atau dari panitia pengadaan keada calon peserta seleksi, begitu pula sebaliknya. Sistem pengadaan konvensional menggunakan empat metode, yaitu pelelangan umum, pelelangan terbatas, pemilihan langsung, dan penunjukan langsung. Sedangkan sistem pengadaan barang atau jasa secara elektronik (*e-Procurement*) sebagian besar lintas dan tranfer data dilakukan secara elektronik berbasis web atau internet, sehingga penyedia jasa tidak perlu datang ke tempat pelelangan. *e-Procurement* pada dasarnya adalah pengadaan dengan metode pelelangan umum yang dilakukan secara online.

Sistem Seleksi dalam Mengikuti Pelelangan

Ada dua sistem dalam pemilihan pengadaan barang atau jasa pemerintah yang dikerjakan perusahaan penyedia barang atau jasa, yaitu :

1. Prakualifikasi adalah proses penilaian kompetensi dan kemampuan usaha serta pemenuhan persyaratan tertentu lainnya dari penyedia barang atau jasa yang dilakukan sebelum memasukkan penawaran. Dalam sistem prakualifikasi, perusahaan yang berminat pada satu kegiatan atau paket pekerjaan terlebih dahulu menyampaikan dokumen prakualifiasi sesuai yang disyaratkan, kemudian dilakukan evaluasi terhadap dokumen kualifikasi tersebut. Jika dalam evaluasi dokumen prakualifikasi dinyatakan tidak lulus, maka perusahaan yang bersangkutan tidak akan masuk ke dalam daftar calon peserta lelang yang akan diundang oleh panitia lelang. Pelelangan umum untuk pekerjaan kompleks, atau nilainya diatas Rp. 50 miliar.

2. Pascakualifikasi adalah proses penilaian kompotensi dan kempuan usaha pemenuhan persyaratan tertentu lainnya dari penyedia barang atau jasa yang dilakukan setelah penawaran dimasukkan. Dalam sistem ini, semua perusahaan yang mendaftar dan mengambil dokumen lelang berhak untuk ikut pelelangan karea dokumen kualifikasi disampaikan bersama-sama dengan dokumen penawaran. Sistem pascakualifikasi dilakuka terhadap pengadaan barang atau jasa dengan pelelangan umum untuk kegiatan paket pekerjaan bernilai sampai dengan Rp. 50 miliar.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Pendekatan penelitian dengan menggunakan pendekatan studi kasus, yaitu penyelidikan empiris yang menyelidiki fenomena kontemporer yang terdapat dalam konteks kehidupan nyata, yang dilaksanakan ketika batasan-batasan antara fenomena dan konteks belum jelas dengan menggunakan berbagai sumber data (Yin, 2009). Penelitian ini difokuskan pada bidang-bidang manajemen strategik baik lingkungan eksternal maupun internal perusahaan. Penggunakan rancangan pendekatan ini diharapkan dapat mengetahui variabel-variabel dalam mengikuti pelelangan pengadaan barang atau jasa yang dilakukan CV. Putra Mulya Sejahtera. Analisis data dengan IFAS, EFAS, SWOT, Matriks Internal-Eksternal, Matriks Strategi Besar dan QSPM yang akan dipergunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis, merumuskan strategi dan selanjutnya diimplementasikan untuk

direkomendasikan kepada pihak yang berkompeten.

Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan dikantor CV Putra Mulya Sejahtera yang beralamat di Jalan Keben I B No. 8 Kota Malang.

Informan Penelitian

Informan penelitian dipilih dengan mempertimbangkan kebutuhan data yang ingin diperoleh dengan mengacu pada permasalahan penelitian ini. Informan yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Direktur CV Putra Mulya Sejahtera
2. Tiga kepala devisi CV Putra Mulya Sejahtera yaitu kepala devisi keuangan, kepala devisi pemasaran, serta kepala devisi operasional dan SDM.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif.

Sumber data berdasarkan sumbernya data dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 2 yaitu:

1. Data Primer

   Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya yaitu para informan. Data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah faktor-faktor yang dipertimbangkan dan proses pengambilan keputusan strategi.

2. Data Sekunder

   Merupakan data yang didapatkan dari dokumen-dokumen yang dimiliki oleh perusahaan atau yang telah disimpan oleh perusahaan. Data sekunder yang diperlukan atau digunakan dalam penelitian ini yaitu dokumen penawaran pelelangan yang di ikuti oleh CV Putra Mulya Sejahtera.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang akurat, dapat dipercaya kebenarannya, dan relevan dengan masalah yang diteliti, maka pengumpulan data dilakukan dengan beberapa metode :

1. Wawancara.
2. Observasi
3. Kuesioner

Teknik Analisis Data

Metode dan analisis data bertujuan untuk menyerderhanakan seluruh data yang terkumpul, menyajikan secara sistematik, kemudian mengolah, menafsirkan, dan memaknai data tersebut. Analisis data merupakan upaya pemecahan permasalahan penelitian untuk memperoleh jawaban atas permasalahan yang diteliti. Permasalahan dalam penelitian ini akan dianalisis IFAS, EFAS, SWOT, Matriks Strategi Besar dan QSPM Matriks Internal-Eksternal.

Metode Perbandingan Berpasangan

Metode perbandingan berpasangan meliputi perbandingan satu banding satu diantara tiap faktor kunci. Penilaian banding tingkat kepentingan relatif tiap pasangan faktor-faktor kunci yang berhubungan dengan kreteria yang diukur. Penilaian ini digunakan untuk memberikan bobot relatif pada faktor-faktor kunci. (Guillermo A. Mendoza dan Phil Macoun: 2009).

Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation Matrix*)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap paling dominan. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi dan produk atau produksi.

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation Matrix*)

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data ekstemal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosiai, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, persaingan dalam pasar industri, serta data eksternal relevan lainnya. Hal ini penting karena faktor eksternal secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan.

Analisis *Strengths, Weaknesses, Oppportunities, Threats* (SWOT)

Analisis SWOT menganalisis peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan, menganalisis kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan dan juga mengembangkan alternatif strategi yang dapat dipilih untuk diaplikasikan dalam kegiatan operasional perusahaan.

Matriks Strategi Besar

Strategi pada grand strategy matrix dipilih atas penilaian dua hal, yaitu :

a) Tujuan utama strategi umum, dalam hal ini apakah menekankan pada mengatasi kelemahan atau memaksimalkan kekuatan.

b) Pengutamaan tindakan internal atau eksternal untuk pertumbuhan atau profitabilitas.

Matriks Internal-Eksternal (IE)

IE Matrix bermanfaat untuk memposisikan suatu Strategic Business Unit (SBU) perusahaan ke dalam matriks yang terdiri atas 9 sel. IE Matriks serupa dengan BCG Matrix terutama pada kedua alat yang berperan dalam memetakan SBU perusahaan dalam sebuah diagram skematis.

Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)

QSPM suatu alat yang direkomendasikan bagi para ahli untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif berdasarkan key success factor internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Jadi secara konseptual tujuan QSPM adalah untuk menetapkan kemenarikan alternatif (relative attractiveness) dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih untuk menentukan strategi mana yang paling baik untuk diimplementasikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Visi dan Misi

Visi : Menjadi penyedia layanan logistik dan jasa kesehatan regional terkemuka dengan mengutamakan pelayanan pelanggan dan kegiatan operasi yang terpadu.

Misi : Menyediakan layanan logistik yang unggul dan terpadu untuk produk – produk perawatan kesehatan dan produk sejenisnya.

Nilai Inti :

1. Memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan
2. Gigih untuk mencapai yang terbaik
3. Integritas

Tabel 1. Faktor Internal CV. Putra Mulya Sejahtera

No	Faktor Internal CV. Putra Mulya Sejahtera
1	Manajemen yang berpengalaman
2	Peningkatan penjualan
3	Memberi pelayanan terbaik kepada pelanggan
4	Lokasi perusahaan yang strategis
5	Organisasi komunikasi yang baik
6	Pengetahuan produk akan kegunaan dan fungsinya
7	Keterlambatan penyetokan barang
8	Kurangnya disiplin karyawan
9	Sistem informasi
10	Pembagian tugas kerja masih tidak terjadwal
11	Barang cacat dari pabrik

Sumber : Hasil Kuesioner CV. Putra Mulya Sejahtera, 2013

Tabel 2. Faktor Eksternal CV. Putra Mulya Sejahtera

No	Faktor Eksternal CV. Putra Mulya Sejahtera
1	Pertumbuhan pasar yang baik
2	Bertambahnya populasi manusia
3	Kesetiaan pelanggan
4	Pangsa pasar baru
5	Kecanggihan teknologi
6	Banyaknya pesaing baru
7	Situasi politik yang tidak kondusif
8	Situasi ekonomi yang tidak menentu
9	Kondisi geografis (terjadinya bencana alam)
10	Produk kosong dari pabrik

Sumber : Hasil Kuesioner CV. Putra Mulya Sejahtera, 2013

Perumusan Strategi Market Development berdasarkan Analisis Lingkungan Internal dan Lingkungan Eksternal

Perumusan strategi ini nantinya aka nada 3 (tiga) tahapan. Tahap 1 tahapan input data perusahaan, tahap 2 tahapan pencocokan data, da tahp 3 tahapan keputusan strategi.

Tahap I : Tahap Input Data CV. Putra Mulya Sejahtera

Setelah data – data yang dibutuhkan terkumpul, tahap selanjutnya adalah menginput data – data tersebut ke dalam penentuan bobot dengan perbandingan berpasangan baik untuk faktor internal maupun untuk faktor eksternal CV. Putra Mulya Sejahtera. Kemudian hasil – hasil dari tabel penentuan bobot tersebut dinormalisasi agar dapat diperoleh bobot akhir yang akan dipergunakan dalam matriks IFE dan matriks EFE.

Tabel 3. Matrik Perbandingan Dengan Perbandingan Berpasangan Faktor Internal CV. Putra Mulya Sejahtera

No	Perbandingan Berpasangan	S_1	S_2	S_3	S_4	S_5	S_6	W_1	W_2	W_3	W_4	W_5
S_1	Manajemen yang berpengalaman	**1,0**	2,0	0,25	0,33	3,0	0,5	2,0	2,0	0,33	3,0	4,0
S_2	Peningkatan penjualan	0,5	**1,0**	3,0	0,33	0,33	0,33	2,0	3,0	0,33	2,0	2,0
S_3	Memberi pelayanan terbaik kepada pelanggan	4,0	0,33	**1,0**	0,33	2,0	0,5	2,0	2,0	3,0	1,0	2,0
S_4	Lokasi perusahaan yang strategis	3,0	3,0	3,0	**1,0**	0,5	0,33	3,0	0,33	0,5	0,5	2,0
S_5	Organisasi komunikasi yang baik	0,33	3,0	0,5	2,0	**1,0**	4,0	1,0	3,0	3,0	2,0	0,33
S_6	Pengetahuan produk akan kegunaan & fungsinya	2,0	3,0	2,0	3,0	0,25	**1,0**	1,0	3,0	0,33	0,33	3,0
W_1	Keterlambatan penyetokan barang	0,5	0,5	0,5	0,33	1,0	1,0	**1,0**	2,0	0,33	2,0	3,0
W_2	Kurangnya disiplin karyawan	0,5	0,33	0,5	3,0	0,33	0,33	0,5	**1,0**	2,0	3,0	0,5
W_3	Sistem informasi	3,0	3,0	0,33	2,0	0,33	3,0	3,0	0,5	**1,0**	0,5	2,0
W_4	Pembagian tugas kerja masih tidak terjadwal	0,33	0,5	1,0	2,0	0,5	3,0	0,5	0,33	2,0	**1,0**	0,5
W_5	Kerusakan barang pada saat pengiriman	0,25	0,5	0,5	0,5	3,0	0,33	0,33	2,0	0,5	2,0	**1,0**
	TOTAL	**15,41**	**17,16**	**12,58**	**14,82**	**12,24**	**14,32**	**16,33**	**19,16**	**13,32**	**17,33**	**20,33**

Sumber : Hasil Kuesioner CV. Putra Mulya Sejahtera, 2013

Tabel 4. Normalisasi Bobot Faktor Internal CV. Putra Mulya Sejahtera

No	Normalisasi bobot	S_1	S_2	S_3	S_4	S_5	S_6	W_1	W_2	W_3	W_4	W_5	Bobot
S_1	Produk yang memiliki kualitas yang baik	0,06	0,12	0,02	0,02	0,25	0,03	0,12	0,10	0,02	0,17	0,20	0,10
S_2	Harga produk yang relatif stabil	0,03	0,06	0,24	0,02	0,03	0,02	0,12	0,16	0,02	0,12	0,10	0,08
S_3	Adanya layanan purna jual	0,26	0,02	0,08	0,02	0,16	0,03	0,12	0,10	0,23	0,06	0,10	0,11
S_4	Lokasi perusahaan yang strategis	0,19	0,17	0,24	0,07	0,04	0,02	0,18	0,02	0,04	0,03	0,10	0,10
S_5	Adanya brand image yang baik	0,02	0,17	0,04	0,13	0,08	0,28	0,06	0,16	0,23	0,12	0,02	0,12
S_6	Pengetahuan produk akan kegunaan & fungsinya	0,13	0,17	0,16	0,20	0,02	0,07	0,06	0,16	0,02	0,02	0,15	0,11
W_1	Model kurang mengikuti trend pasar	0,03	0,03	0,04	0,02	0,08	0,07	0,06	0,10	0,02	0,12	0,15	0,07
W_2	Kurangnya disiplin karyawan	0,03	0,02	0,04	0,20	0,03	0,02	0,03	0,05	0,15	0,17	0,02	0,07
W_3	Keterlambatan Pengiriman Barang Ke Luar kota	0,19	0,17	0,03	0,13	0,03	0,21	0,18	0,03	0,08	0,03	0,10	0,11
W_4	Pembagian tugas kerja yang tidak teratur	0,02	0,03	0,08	0,13	0,04	0,21	0,03	0,02	0,15	0,06	0,02	0,07
W_5	Kerusakan barang pada saat pengiriman	0,02	0,03	0,04	0,03	0,25	0,02	0,02	0,10	0,04	0,12	0,05	0,06
	TOTAL	**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**

Sumber : Hasil Kuesioner CV. Putra Mulya Sejahtera, 2013

Tabel 3. Matrik Perbandingan Dengan Perbandingan Berpasangan Faktor Eksternal CV. Putra Mulya Sejahtera

No	Perbandingan Berpasangan	O_1	O_2	O_3	O_4	O_5	T_1	T_2	T_3	T_4	T_5
O_1	Pertumbuhan pasar yang baik	**1,0**	4,0	0,33	0,25	0,33	0,5	2,0	2,0	3,0	3,0
O_2	Bertambahnya populasi manusia	0,25	**1,0**	2,0	0,33	0,33	0,33	0,33	2,0	3,0	3,0
O_3	Kesetiaan pelanggan	3,0	0,5	**1,0**	0,33	2,0	0,33	2,0	0,33	0,5	0,5
O_4	Pangsa pasar baru	4,0	3,0	3,0	**1,0**	3,0	0,33	1,0	0,5	0,33	3,0
O_5	Kecanggihan teknologi	3,0	3,0	0,5	0,33	**1,0**	0,33	2,0	1,0	2,0	0,33
T_1	Banyaknya pesaing baru	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	**1,0**	2,0	0,33	0,25	0,33
T_2	Situasi politik yang tidak kondusif	0,5	3,0	0,5	1,0	0,5	0,5	**1,0**	0,5	0,5	1,0
T_3	Situasi ekonomi yang tidak menentu	0,5	0,5	3,0	2,0	1,0	3,0	2,0	**1,0**	0,5	0,5
T_4	Kondisi geografis (terjadinya bencana alam)	0,33	0,33	2,0	3,0	0,5	4,0	2,0	2,0	**1,0**	0,33
T_5	Produk kosong dari pabrik	0,33	0,33	2,0	0,33	3,0	3,0	1,0	2,0	3,0	**1,0**

Sumber : Hasil Kuesioner CV. Putra Mulya Sejahtera, 2013

Tabel 6. Normalisasi Bobot Faktor Eksteral CV. Putra Mulya Sejahtera

No	Normalisasi bobot	O_1	O_2	O_3	O_4	O_5	T_1	T_2	T_3	T_4	T_5	Bobot
O_1	Pertumbuhan pasar yang baik	0,07	0,21	0,02	0,02	0,02	0,04	0,13	0,17	0,21	0,23	0,11
O_2	Bertambahnya populasi manusia	0,02	0,05	0,12	0,03	0,02	0,02	0,02	0,17	0,21	0,23	0,09
O_3	Kesetiaan pelanggan	0,20	0,03	0,06	0,03	0,14	0,02	0,13	0,03	0,04	0,04	0,07
O_4	Pangsa pasar baru	0,27	0,16	0,17	0,09	0,20	0,02	0,07	0,04	0,02	0,23	0,13
O_5	Kecanggihan teknologi	0,20	0,16	0,03	0,03	0,07	0,02	0,13	0,09	0,14	0,03	0,09
T_1	Banyaknya pesaing baru	0,13	0,16	0,17	0,26	0,20	0,08	0,13	0,03	0,02	0,03	0,12
T_2	Situasi politik yang tidak kondusif	0,03	0,16	0,03	0,09	0,03	0,04	0,07	0,04	0,04	0,08	0,06
T_3	Situasi ekonomi yang tidak menentu	0,03	0,03	0,17	0,17	0,07	0,23	0,13	0,09	0,04	0,04	0,10
T_4	Kondisi geografis (terjadinya bencana alam)	0,02	0,02	0,12	0,26	0,03	0,30	0,13	0,17	0,07	0,03	0,11
T_5	Produk kosong dari pabrik	0,02	0,02	0,12	0,03	0,20	0,23	0,07	0,17	0,21	0,08	0,11
	TOTAL	**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**

Sumber : Hasil Kuesioner CV. Putra Mulya Sejahtera, 2013

Tabel 7. Matriks IFE CV. Putra Mulya Sejahtera

No	Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Total Skor
S_1	Manajemen yang berpengalaman	0,10	4	0,41
S_2	Peningkatan penjualan	0,08	3	0,25
S_3	Memberi pelayanan terbaik kepada pelanggan	0,11	2	0,22
S_4	Lokasi perusahaan yang strategis	0,10	3	0,30
S_5	Organisasi komunikasi yang baik	0,12	4	0,48
S_6	Pengetahuan produk akan kegunaan dan fungsinya	0,11	3	0,32
	TOTAL S	**0,62**		**1,97**
W_1	Keterlambatan penyetokan barang	0,07	3	0,20
W_2	Kurangnya disiplin karyawan	0,07	4	0,28
W_3	Sistem informasi	0,11	3	0,32
W_4	Pembagian tugas kerja masih tidak terjadwal	0,07	2	0,14
W_5	Kerusakan barang pada saat pengiriman	0,06	3	0,19
	TOTAL W	**0,38**		**1,14**
	Total	**1.00**		**3,11**

Sumber : Hasil Kuesioner CV. Putra Mulya Sejahtera, 2013

Tabel 8. Matriks IFE CV. Putra Mulya Sejahtera

No	Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Total Skor
O_1	Pertumbuhan pasar yang baik	0,11	4	0,45
O_2	Bertambahnya populasi manusia	0,09	4	0,36
O_3	Kesetiaan pelanggan	0,07	3	0,21
O_4	Pangsa pasar baru	0,13	3	0,38
O_5	Kecanggihan teknologi	0,09	2	0,18
	TOTAL Q	**0,49**		**1,59**
T_1	Banyaknya pesaing baru	0,12	3	0,36
T_2	Situasi politik yang tidak kondusif	0,06	2	0,12
T_3	Situasi ekonomi yang tidak menentu	0,10	4	0,40
T_4	Kondisi geografis (terjadinya bencana alam)	0,11	2	0,23
T_5	Produk kosong dari pabrik	0,11	2	0,23
	TOTAL T	**0,51**		**1,34**
	TOTAL	**1.00**		**2,93**

Sumber : Hasil Kuesioner CV. Putra Mulya Sejahtera, 2013

Tahap II : Tahap Pencocokan Data CV. Putra Mulya Sejahtera

Tabel 9. Presentase IFE & EFE

Kategori	Analisis Faktor	Skor	Presentase	Skor Berbobot	Presentase
IFE	KEKUATAN	1,97	63%	**3,11**	**51%**
	KELEMAHAN	1,14	37%		
EFE	PELUANG	1,59	54%	**2,93**	**49%**
	ANCAMAN	1,34	46%		
				6,04	

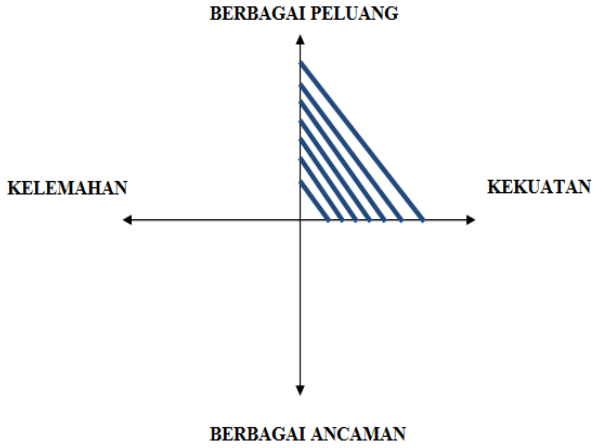
Sumber : Hasil Kuesioner CV. Putra Mulya Sejahtera, 2013

Berdasarkan hasil dari tabel matriks IFE dan tabel Matriks EFE, diketahui bahwa nilai IFE nya 3,11 dan nilai EFE nya 2,93 dengan presentase 51% nilai IFE dan 49% untuk presentase EFE.

Matriks Strategi Besar

Berdasarkan hasil dari table 9 diatas diketahui dalamperhitungan penentuan strategi lingkungan internal nilai kekuatan lebih besar dari kelehaman dengan nilai 1,97 dengan 1,14. Lingkungan ekstrenal peluang lebih besar dari ancaman dengan nilai 1,59 dengan 1,34. Jadi strategi yang dilakukan agresif.

Diagram Matriks Strategi Besar



Gambar 1. Diagram Matriks Strategi Besar

Sumber : Hasil Kuesioner CV. Putra Mulya Sejahtera, 2013

STRATEGI SO

- ✓ Memperluas segmen pasar.
- ✓ Pengembangan pasar (*Market Develpoment)* dengan mengikuti pelelangan elektronik

Bentuk Implementasi Strategi Market Development dalam Mengikuti Pelelangan

- Direktur mulai mendaftarkan nama perusahaan di LPSE

Untuk mewujudkan tujuan perusahaan, manajemen perusahaan mengambil langkah dengan mengembangkan pasar baru. Pasar baru disini yaitu memasuki pelelangan di lembaga pendidikan. Saat menawarkan produk kepada pihak Politeknik Kesehatan Negeri Malang, ternyata sistem yang harus dilakukan melalui pelelangan pengadaan barang atau jasa pemerintah melalui LPSE, dan akhirnya perusahaan mendaftarkan untuk menjadi peserta LPSE dengan menunjukan surat izin usaha perdagangan, NPWP, TDP, akta pendirian, dan identitas tenaga ahli.

- Langkah-langkah mengikuti pelelalangan elektronik

Langkah-langkah awal pelelangan setelah daftar di LPSE. Perusahaan diberikan user ID dan password agar bisa masuk memilih daftar pelelangan yang diadakan di lembaga pendidikan Politeknik Kesehatan Negeri Malang, Alamat website yang dibuka www.lpse.depkes.go.id. Setelah itu masukkan user ID dan password. Pengisian data penyedia yang diantranya identitas perusahaan, ijin usaha, akta, pemilik, pengurus, tenaga ahli, peralatan, pengalamn dan pajak harus sesuai dengan apa yang ada didalam perusahaan. Setelah melakukan pengisian data penyedia, penawaran produk serta harga perkiraan sendiri (HPS) dikodekan dalam sistem APENDO LPSE. APENDO LPSE merupahkan aplikasi pengaman dokumen LPSE untuk peserta penyedia barang atau jasa. Aplikasi ini dirancang khusus agar penawaran produk dan HPS tidak dapat dilihat oleh peserta penyedia barang atau jasa yang lainnya. Setelah dilakukan pengkodean ke aplikasi APENDO LPSE, langkah selanjutnya memasukan file yang sudah dikodekan untuk di upload ke dalam data kualifikasi pemasukan penawaran. Pelelangan melalui LPSE ini juga sama dengan lelang-lelang terdahulu. Berbagai tahapan dilakukan panitia pelelangan seperti pembukaan

dokumen penawaran yang telah di ulpoad, evaluasi penawaran, sampai penetapan pemenang pelelangan.

• Analisis strategi market development dalam mengikuti pelelangan

Berdasarkan analisis metode perbandingan berpasangan diketahui faktor internal kekuatan yang dimiliki adalah manajemen yang berpengalaman, peningkatan penjualan, memberi pelayanan terbaik kepada pelanggan, lokasi perusahaan yang strategis, organisasi komunikasi yang baik, pengetahuan produk akan kegunaan dan fungsinya. Kelemahan yang dimiliki adalah keterlambatan penyetokan barang, kurangnya disiplin karyawan, sistem informasi, pembagian tugas kerja masih tidak terjadwal, kerusakan barang pada saat pengiriman. Diketahui dari faktor eksternal untuk peluang yang dimiliki perusahaan yaitu pertumbuhan pasar yang baik, bertambahnya populasi manusia, kesetiaan pelanggan, pangsa pasar baru, kecanggihan teknologi. Untuk ancaman perusahaan yaitu banyaknya pesaing baru, situasi politik yang tidak kondusif, situasi ekonomi yang tidak menentu, kondisi geografis (terjadinya bencana alam), produk kosong dari pabrik.

Dari analisis SWOT yang dilakukan, diketahui strategi yang digunakan adalah strategi yang agresif melalui strategi pengembangan pasar atau Market Development sebagai upaya untuk menarik segmen pasar baru, dengan mengikuti pelelangan di Pendidikan Politeknik Kesehatan Negeri Malang. Kemudian dalam analisis QSPM, menunjukkan perusahaan lebih tinggi dalam strategi pengembangan pasar atau market development dibandingkan dengan strategi memperluas pasar.

Dari ketiga analisis membuktikan bahwa perusahaan memiliki modal utama yang berasal dari kelebihan dan peluang perusahaan. Dan menggunakan strategi pengembangan pasar untuk mewujudkan tujuan perusahaan. perusahaan memilki manajemen yang baik dalam menganalisis pasar baru. Dengan adanya pelelangan yang dilaksanakan oleh pemerintah khususnya pendidikan, setelah memutuskan untuk mengikuti pelelangan pendidikan. Perusahaan melakukan berbagai cara yang telah dipersiapkan secara matang. Strategi yang diterapkan perusahaan agar menang seperti pengetahuan akan keunggulan setiap produk menjadi nilai tambah dalam aspek penentuan barang pelelangan yang diminta, Pagu nilai harga perkiraan Sendiri (HPS) yang ditentukan dalam pelelangan. Penerapan strategi pengadaan yang benar akan menghasilkan barang atau jasa yang tepat kualitas, tepat kuantitas, tepat waktu, tepat sumber, dan tepat harga, berdasarkan aturan dan prosedur, etika, kebijakan pengadaan. Oleh karena itu CV. Putra Mulya Sejahtera akhirnya berhasil menjadi pemenang dalam pelelangan di Politeknik Kesehatan Negeri Malang.

Perbandingan strategi yang telah dijalankan CV. Putra Mulya Sejahtera dengan strategi yang telah diperoleh berdasarkan perhitungan skripsi penulis di CV. Putra Mulya Sejahtera:

- Strategi yang dijalankan CV. Putra Mulya Sejahtera adalah strategi pertumbuhan dengan integrasi horizontal.
- Strategi yang diperoleh penulis berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan dalam skripsi di CV. Putra Mulya Sejahtera adalah strategi pertumbuhan dengan Intesif
- Kesimpulannya : Strategi yang dijalankan CV. Putra Mulya Sejahtera awal mulanya integrasi horizontal dengan mencoba memperluas pasar, lalu dengan strategi pertumbuhan intensif maka strategi yang diperoleh penulis berubah dengan memanfaatkan fasilitas teknologi mampu untuk mengikuti pelelngan secara elektronik.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan dianalisis pada bab IV maka diperoleh kesimpulan:

1. Analisis lingkungan yang mendasari pengambilan keputusan strategi untuk mulai mengikuti pelelangan sebagai bentuk strategi market development adalah faktor internal CV. Putra Mulya Sejahtera yang merupakan kekuatan diantaranya organisasi komunikasi yang baik, manajemen yang berpengalaman, pengetahuan produk akan keunaan dan fungsinya, lokasi perusahaan yang strategis, member pelayanan terbaik kepada pelanggan dan peningkatan penjualan. Faktor eksternal yang merupakan peluang yaitu pertumbuhan pasar yang semakin membaik, pangsa pasar baru, bertambahnya populasi manusia, kesetiaan pelanggan dan kecanggihan teknologi.
2. Proses pengambilan keputusan untuk mulai mengikuti pelelangan sebagai bentuk perumusan strategi market

development adalah keadaan dimana perusahaan mengalami suatu masa pertumbuhan dan berkembang artinya berada pada high competitive market share. CV. Putra Mulya Sejahtera mengembangkan pasar baru dengan memanfaatkan fasilitas kemajuan teknologi serta memperluas pangsa pasar baru dengan mengikuti pelelangan.

3. Strategi menerapkan pelelangan sebagai bentuk implementasi strategi market development yaitu karena awal mulanya CV. Putra Mulya Sejahtera menggunakan strategi integrasi horizontal dengan mencoba memperluas pasar, kemudian menggunakan strategi pertumbuhan intensif seperti market development, product development, dan diversification maka strategi yang diperoleh penulis berubah dengan memanfaatkan fasilitas teknologi mampu untuk mengikuti pelelangan secara elektronik.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka saran-saran yang diajukan adalah sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan penyedia barang dan jasa
   Perlu peningkatan badan usaha dari badan usaha bisnis CV menjadi PT (Perseroan Terbatas) agar dapat mengikuti pelelangan yang nilai pagu nya besar. Keberanian CV Putra Mulya Sejahtera dalam masuk dalam pelelangan adalah suatu langkah besar badan usaha kecil mampu untuk berkembang menjadi perusahan yang dapat mengikuti pelelangan tingkat nasional.
2. Bagi peneliti selanjutnya
   Bagi peneliti selanjutnya yang berminat melakukan penelitian dengan topik yang sama diharapkan skripsi ini dapat digunakan sebgai sumbangan ilmu.

DAFTAR PUSTAKA

Frans Bambang Siswanto, 2013, *Corporate Social Responbility: Strategi untuk Mencapai Market Leader* (Studi pada PT Bali di Denpasar, Bali), Disutasi di Bali

Fred R David., 2005. *Manajemen* Strategis. Salemba Empat, Jakarta.

Fred R David., 2009. *Manajemen Strategis*. Salemba Empat, Jakarta.

Guillermo A. Mendoza dan Phil Macoun, Ravi Prabhu, Doddy Sukadri, Herry Purnomo, Herlina Hartanto, 2009, *Panduan untuk menerapkan analisis multikriteria dalam menilai kriteria dan indikator*. Diterbitkan oleh *Center For International Forestry Research* (CIFOR) Jakarta, Indonesia.

Hermawan Asep 2009. *Penelitian Bisnis : Paradigma Kuantitatif*, Grasindo, Jakarta.

Kodrat, David Sukardi, 2009, *Manajemen Strategi : Membangun Keunggulan Bersaing Era Global di Indonesia Berbasis Kewirausahaan* Edisi Pertama, Graha Ilmu, Yogyakarta.

Malik Alfian. 2010. *Pengantar Bisnis Jasa Pelaksana Konstruksi*, CV Andi Ofset, Yogyakarta.

Modul Pelatihan Pengadaan Barang atau Jasa Pemerintah. 2010. LKPP, Jakarta.

Pearce II, John A dan Robinson Richard B.Jr,. 2009. *Strategic Management-formulasi, implementasi, dan pengendalian Ed 10*. Salemba Empat, Jakarta.

Rangkuti, F. 2006. *Analisa SWOT Teknik Pembedahan Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Samsudin Sadili. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV Pustaka Setia, Bandung.

Sekaran Uma 2007. Metodelogi Penelitian untuk Bisnis Ed 4, Salemba Empat, Jakarta.

Thantawi As, Se, Ms., 2009. *Pengantar Manajemen*, Biro Penerbitan Fak. Ekonomi Universitas Brawijaya, Malang.

Umar Husein. 2005. *Strategic Management in Action*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Yin, Robert K. 2009. *Case Study Research : Design and Methods.* SAGE Publications, USA.

Website

e-Katalog Regulasi dan Dokumen tersedia pada (*http://www.e-katalog.lkpp.go.id/e-catalogue/* , *diakses pada 10 Agustus 2013*)

Regulasi Kementerian Kesehatan tersedia pada (*http://www.lpse.depkes.go.id/eproc/regulasi* , diakses pada 13 Agustus 2013)