

PENYUSUNAN STRATEGI PADA PERUSAHAAN KD2024 DENPASAR

Fera Pratiwi Husni Rukmana

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Jalan M. T. Haryono 165 Malang

vera.pratiwy@gmail.com

Dosen Pembimbing:

Ainur Rofiq, SKom., SE., MM., Ph.D.

ABSTRAK

Perumusan strategi dilakukan melalui beberapa tahapan terdiri dari Matrik EFAS dan IFAS. Tahapan selanjutnya terdiri dari Matrik SWOT, kemudian Matrik QSPM dan Matrik *Grand Strategy* yang nantinya akan menghasilkan berbagai alternatif strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan. Hasil Matrik EFAS sebesar 2,55 menunjukkan bahwa perusahaan telah cukup baik dalam mengambil keuntungan dari peluang dan berhasil menghindari dampak dari ancaman yang ada. Adapun dari lingkungan internal, hasil Matrik IFAS sebesar 3,05 menunjukkan keadaan internal perusahaan yang cukup kuat. Matrik SWOT menghasilkan beberapa alternatif strategi, adapun alternatif strategi yang ditawarkan oleh hasil analisis Matrik *Grand Strategy* adalah Pengembangan Produk, Penetrasi Pasar, dan Pengembangan Pasar. Hasil Matrik QSPM menghasilkan pilihan terbaik pada strategi Pengembangan Pasar. Dengan strategi pengembangan pasar, perusahaan nantinya diharapkan dapat memperkenalkan produk-produk yang ada sekarang ke wilayah-wilayah yang potensial secara geografis. Perusahaan diharapkan dapat mengidentifikasi pengguna baru untuk produk yang dihasilkan perusahaan.

Kata Kunci: Strategi, Perumusan, Analisis SWOT

ABSTRACT

Strategy formulation through several stages consisting of EFAS and IFAS Matrix. The next stage consists of a SWOT Matrix, then a QSPM Matrix and a Grand Strategy Matrix, which will produce a range of alternative strategies that can be used by the company. Results of EFAS Matrix is 2.55 indicates that the company has been significantly good in taking advantage of the opportunity and managed to avoid the impact of existing threats. As of the internal environment, the results of IFAS Matrix is 3.05 shows that the company's internal state is very strong. SWOT matrix produces several strategic alternatives, as for alternative strategies offered by the results of the Grand Strategy Matrix analysis are Market Penetration, Concentrated Growth, Product Development, and Market Development. Results of the QSPM Matrix produce the best choice on the market development strategy. With the market development strategy, the company is expected to introduce products to the existing potential areas geographically. The company is expected to identify new users for the products produced by the company.

Keywords : Strategy, formulation, SWOT Analysis

PENDAHULUAN

Perkembangan perekonomian Indonesia tidak lepas dari industri kreatif yang ada di Indonesia. Salah satunya industri kreatif kerajinan yang membuat aksesoris dari tembaga, silver dan bahan pelengkap lainnya disulap menjadi sesuatu yang bernilai jual tinggi. Tidak mengherankan jika aksesoris kerajinan tangan dari Indonesia sangat diminati oleh pasar luar negeri. Menurut Republika (2014) saat ini Bali meraih devisa sebesar 7.68 juta dolar AS dari ekspor kerajinan berbahan baku logam selama sepuluh bulan periode Januari-Oktober 2013. Angka ini meningkat tipis hanya 0,27 persen dibanding periode yang sama tahun sebelumnya 7,66 juta dolar AS. Namun kerajinan logam kontribusinya masih relatif kecil, hanya 1,93 persen dari total ekspor Bali yang mencapai 398,75 juta dolar AS, meningkat 1,49 persen dibanding periode yang sama tahun sebelumnya tercatat 392,88 juta dolar AS. Hasil kerajinan berbahan logam yang menembus pasaran luar negeri itu berupa perhiasan untuk wanita yang dirancang sedemikian rupa sehingga unik dan mampu menarik perhatian konsumen. Berbagai jenis cinderamata dari bahan logam itu paling banyak diserap pasaran Hong Kong yakni 40,77 persen, menyusul Singapura 18,41 persen dan Thailand 14,60 persen. Selain itu juga diserap pasaran Amerika Serikat 7,37 persen, Belanda 4,24 persen, Jepang 0,09 persen, Inggris 0,75 persen, Perancis 0,16 persen, Jerman 0,35 dan sisanya 2,61 persen diserap sejumlah

negara lainnya. Pertumbuhan sebuah perusahaan selain ditentukan oleh faktor internal juga oleh faktor eksternal. Terutama bagi perusahaan yang harus berurusan dengan pasar global atau perusahaan yang berorientasi ekspor, dihadapkan pada tantangan berat, yaitu persaingan yang semakin ketat. Pasar global terbentuk seiring dengan proses tumbuh dan berkembangnya globalisasi perekonomian dunia. Semua perusahaan berskala internasional atau multinasional kini berlomba-lomba memperebutkan pangsa pasar global. Hanya perusahaan yang memiliki kualitas manajemen yang baik bisa menembus pasar global. Dari ribuan perusahaan yang berorientasi ekspor di Indonesia hanya sebagian kecil saja yang mampu “ber-globalisasi” (Afia, 2011). Banyak perusahaan berlomba-lomba untuk dapat menembus pasar internasional. Selain karena banyak peminatnya juga nilai jualnya lebih tinggi. Persyaratan terpenting bagi perusahaan untuk bisa menembus pasar internasional yaitu dengan adanya keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Bagaimanapun pasar global tidak mudah untuk ditembus. Dalam pasar global terdapat banyak perusahaan sejenis dari berbagai negara, dengan kualitas dan harga yang bervariasi. Selain itu, setiap produsen komoditi tersebut berpromosi dengan beragam jaringan informasi.

Dengan menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan dapat mengantisipasi masa depan dengan

mempertimbangkan lingkungan mampu tumbuh dengan pesat. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk merumuskan strategi serta menentukan strategi yang tepat untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Sehingga pada akhirnya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai. Dalam menjalankan aktifitas bisnisnya tentunya

Dalam penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengumpulkan fakta dan menguraikannya secara teliti dan menyeluruh yang mana sesuai dengan permasalahan di perusahaan KD2024. Jenis data dalam penelitian ini yaitu data kuantitatif merupakan data yang berbentuk angka. Disini angka tersebut bisa berupa data matematik maupun statistik untuk kemudian diinterpretasikan lebih lanjut. Data yang diambil berupa jumlah karyawan, laba perusahaan, serta biaya-biaya yang harus dikeluarkan perusahaan KD2024. Dan data kualitatif merupakan data yang berbentuk *statement* (pernyataan) kata atau kalimat. Data tersebut berupa hasil wawancara kepada pimpinan perusahaan KD2024 dan hasil observasi pada perusahaan KD2024. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain data primer yang diperoleh secara langsung dari pihak-pihak yang berhubungan secara langsung dengan fokus penelitian, dalam hal ini data dari perusahaan yaitu KD2024 yang diperoleh melalui wawancara pada

perusahaan akan mengalami berbagai masalah, dan untuk mengatasi masalah-masalah tersebut perusahaan diharapkan mampu mengantisipasi terjadinya reaksi perubahan lingkungan. Dengan menganalisis perusahaan, kita dapat mengetahui strategi apa yang tepat untuk perusahaan dan sekaligus dapat memenangkan persaingan yang ada.

METODE PENELITIAN

pimpinan KD2024, dan pekerja lain yang terkait dengan penelitian ini, pencatatan dan pengamatan tentang profil perusahaan, pengetahuan tentang masing-masing fungsi, kebijakan, arah perusahaan (visi dan misi), dan lainnya. Dan data sekunder, yaitu data-data yang didapat dari pihak lain yang berkaitan dengan buku-buku, catatan, majalah maupun media lainnya sebagai pendukung data primer. Sumber data sekunder terdiri dari sejarah perusahaan, struktur organisasi, dan dokumen yang berkaitan dengan analisis lingkungan perusahaan. Metode pengumpulan data yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah *case study* (studi kasus), yaitu metode pengumpulan data dengan mengambil beberapa elemen dari KD2024 yang kemudian masing-masing elemen diselidiki secara mendalam. Data-data yang diperoleh dari penelitian pada perusahaan KD2024 yang difokuskan pada bidang manajemen strategis, khususnya mengevaluasi strategi pada perusahaan KD2024 dengan menggunakan alat-alat yang telah tersedia. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan

wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif. Metode ini merupakan metode analisa data dengan cara melakukan penyusunan kata-kata untuk menjelaskan dan memperoleh gambaran atas hasil. Data yang telah terkumpul selanjutnya perlu diolah dan dianalisis untuk dapat menjawab masalah penelitian. Alat analisis data digunakan untuk mengolah dan menganalisis data sehingga dapat dijadikan suatu informasi yang bermakna, dan alat analisis tersebut harus sesuai dengan jenis data. Alat-alat analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini diambil berdasarkan tahapan penentuan strategi menurut T.L Wheelen dan J.D Hunger dan Analisis SWOT menurut Fred R. David. Adapun tahapan tersebut terdiri dari IFAS, EFAS, Analisis SWOT dan QSPM.

HASIL ANALISIS

Strategi terpilih berdasarkan matrik *Grand Strategy* ialah pengembangan pasar, penetrasi pasar dan pengembangan produk. Berdasarkan hasil analisis matrik QSPM Nilai tertinggi didapatkan oleh *TAS* paling tinggi akan direkomendasikan sebagai strategi yang tepat dapat dipilih. Sesuai hasil analisis melalui *QSPM*, jumlah *TAS* pada strategi *Market Penetration* sebesar 4,75 Jumlah *TAS* pada strategi *Market Development* sebesar 6,4 dan *TAS* pada strategi *Innovation Development* sebesar 7,1. Disimpulkan bahwa Strategi Pengembangan Inovasi (*Innovation Development*) paling sesuai untuk dijadikan prioritas pilihan alternatif

strategi utama pada perusahaan KD2024. Berdasarkan hasil dari diagram SWOT diatas dapat diketahui bahwa perusahaan KD2024 berada posisi strategi agresif atau strategi berkembang maka dapat dikatakan bahwa perusahaan KD2024 dapat terus berkembang menuju era persaingan yang sedang dihadapi saat ini. Maka dari itu, perumusan alternatif strategi yang dapat dilakukan perusahaan KD2024 pada kondisi strategi agresif/berkembang adalah meliputi: Pengembangan pasar pada umumnya berarti melakukan upaya yang sistematis untuk menarik konsumen. Yaitu meliputi pengenalan produk yang ada ke wilayah-wilayah geografis. Dalam hal ini perusahaan mendapatkan saluran-saluran distribusi baru yang dapat diandalkan. Tidak hanya itu, dalam upaya menarik konsumen baru ataupun mempertahankan pelanggan perusahaan KD2024 juga menciptakan inovasi-inovasi baru yang juga berguna mengantisipasi persaingan dalam industri saat ini, mengingat tingkat konsumtif masyarakat yang semakin meningkat. Dengan memiliki kualitas produk yang baik dan juga didukung tenaga kerja yang ahli, berpengalaman dan terampil membuat produk perusahaan KD2024 terlihat baik dimata konsumen. Maka hal tersebut pula dapat dimanfaatkan serta menjadi suatu kelebihan bagi perusahaan KD2024 untuk lebih dapat mengembangkan pangsa pasarnya. Pengembangan produk ditujukan untuk mengupayakan langkah dalam hal menarik minat konsumen dalam menggunakan produk yang

dihasilkan. Pada kenyataannya, perusahaan KD2024 telah mempunyai beragam jenis produk yang bias ditawarkan kepada konsumen, baik jaket, tas maupun aksesoris. Dan telah diketahui juga bahwa produk produk perusahaan KD2024 berkualitas sangat baik. Dengan adanya keunggulan ini, perusahaan dapat memanfaatkan hal tersebut yang merupakan suatu kekuatan dalam menarik minat masyarakat dengan lebih mengupayakan untuk melakukan penawaran atas produk secara optimal guna dapat bersaing dengan produk yang muncul sebelum produk yang diproduksi oleh perusahaan KD2024.

Setelah strategi utama di atas dirumuskan yaitu dengan pengembangan pasar dan pengembangan produk, maka langkah strategi lainnya untuk mendukung strategi agresif adalah sebagai berikut :

- a. Memanfaatkan secara optimal atas adanya bahan baku dan juga sumber daya manusia agar kualitas produk semakin terjaga dan semakin baik dimata konsumen.
- b. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas barang yakni dengan adanya inovasi-inovasi yang berkembang dari produk sebelumnya guna menarik konsumen baru ataupun menarik pelanggan lama. Sehingga hal ini membuat perusahaan tetap mampu dalam bersaing dalam era persaingan yang ketat saat ini.
- c. Menjaga kualitas pelayanan dengan baik perusahaan KD2024 adalah merupakan perusahaan

memasarkan dan menawarkan produk mereka melalui internet yang mana disini perusahaan dituntut untuk memberi kualitas pelayanan yang baik dalam merespon konsumen, menerima orderan, hingga produk sampai ke tangan konsumen. Meningkatnya jumlah pesanan merupakan indikator bahwa Perusahaan telah menjaga kualitas pelayanan mereka dengan baik.

Selain itu, berdasarkan hasil penelitian perusahaan KD2024 telah menggunakan strategi bisnis yang berfokus pada diferensiasi produk guna mencapai tujuan jangka panjang. Strategi yang berfokus pada diferensiasi produk diwujudkan melalui adanya berbagai variasi produk yang berbeda dengan produk sejenis lainnya.

KESIMPULAN

Strategi yang dipilih oleh perusahaan adalah agresif. Perusahaan KD2024 menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mendapatkan peluang yang ada di luar perusahaan. Strategi terpilih meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan inovasi produk KD2024. Berdasarkan hasil analisis QSPM dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan inovasi paling sesuai untuk dijadikan prioritas pemilihan strategi utama pada perusahaan KD2024. Strategi utama yang dapat diterapkan perusahaan KD2024 untuk mempertahankan pelanggan dan untuk

menghadapi persaingan adalah strategi berfokus pada pengembangan inovasi melalui kualitas produk dan juga layanan perusahaan KD2024.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonimous, 2012, *Biography of Kd2024*, <http://www.kd2024.com>, diakses 25 Juni 2013
- Afia, Atep, 2011, *Strategi Menemus Pasar Global* (online), <http://ekonomi.kompasiana.com>, diakses 18 April 2014
- Badan Pusat Statistik, 2012, *Laporan Bulanan Data Sosial Ekonomi Edisi 31 Desember 2012* (online), <http://www.bps.go.id>, diakses 27 Juni 2013
- BBC Indonesia, 11 November 2011, *Pertumbuhan Ekonomi Zona Eropa Menurun* (online), <http://www/bbc.co.uk>, diakses 20 September 2013
- Bungin, Burhan, 2001, *Metode Penelitian Sosial (format-format Kuantitatif dan Kualitatif)*, Airlangga University Press, Surabaya
- CNN World, 24 November 2011, *Only Political Solutions to Europe's Economic Problems* (online), <http://globalpublicsquare.blogs.cnn.com>, diakses 25 September 2013.
- David Fred R., 2006, *Manajemen strategis konsep*, Edisi Kesepuluh (buku 1), Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- David, Fred R., 2009, *Manajemen Strategi Konsep*, Edisi Keduabelas, Terjemahan oleh Dono Sunardi, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Delegations of the European Union to Indonesia, Brunei Darussalam and ASEAN, *Market Access, Export Helpdesk* (Online), http://eeas.europa.eu/delegations/indonesia/eu_indonesia/trade_relation/market_access/index_en.htm, diakses 18 April 2014.
- Draft, Richard, 2001, *Manajemen*, Jilid 1 Edisi Kelima. Terjemahan oleh Emil Salim dkk. Erlangga, Jakarta
- European Statistics Explained, 2012, *Population and Population Change Statistics* (online), <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>, diakses 25 September 2013
- Hitt, Michael A. et al., 2001, *Manajemen Strategi*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Hunger, J David And Thomas L Wheelen, 2002, *Manajemen Strategi*, Edisi Kedua, Terjemahan Julianto Agung, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Hunger , J David, dan Thomas L. Wheelen, 2003, *Manajemen Strategis*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Irianto, Joko 2011, *Standard Chartered: Perekonomian Global Mengalami Perlambatan di Tahun 2012?* (Online), <http://www.lensaindonesia.com>, diakses 20 September 2013
- Jauch L.R. dan Glueck W. F., 2000, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi Ketiga, Cetakan Ketujuh, Terjemahan oleh Henry

- Sitanggang, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Kertiyasa, Martin, 2012, *Bank Dunia : Ekonomi Asia Melemah di 2012, Naik di 2013* (online), <http://www.okezone.com>, diakses 16 September 2013
- Malik, Dusep dan Riyanto, Mirna, 2012, *Pelemahan Nilai Tukar Rupiah Rugikan Importir* (Online), <http://www.indonesiainancetoday.com>, diakses 20 September 2013
- Marzuki, 2003, *Metodologi Riset*, BPFU-Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Fakultas Ekonomi UGM, Jakarta
- Pearce II, John A dan Richard B. Robinson, Jr., 2007, *Manajemen Strategik*, Jilid 1, Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta
- Pearce John A. Dan Robinson Richard B., JR, 2009, *Manajemen Strategi*, Jilid I, Edisi Kesepuluh, Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta
- Regiringskansliet; Government Offices of Sweden, 2011, *EU Trade Policy*, <http://www.government.se>, diakses 16 September 2013
- Republika Online, 8 Februari 2014, *Ekspor Kerajinan Logam Bali Naik Tipis* (online), <http://www.republika.co.id>, diakses 19 April 2014
- Robbins, S and Coulter, M, 2007, *Manajemen*, Edisi Kedelapan, Penerbit PT Indeks, Jakarta
- Siregar, Hasrul, 2012, *Dinamika ASEAN dan Permasalahannya*, *Riau Post* (online), <http://www.riapos.co>, diakses 25 September 2012
- Sugiarto, Eddy, 2013, *WTO dan peluang Indonesia* (online), <http://setkab.go.id/>, diakses 8 September 2013, Malang
- Sugiono, 2012, *Memahami Penelitian Kualitatif*, ALFABETA, Bandung
- Suharsimi, Arikunto, 2002, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek Edisi Revisi V*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta
- Umar, Husein, 2005, *Strategic Management In Action*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Washington Insitute For Near East Policy (WINEP), Maret 2009, *Demography in the Middle East: Population Growth Slowing, Women's Situation Unresolved* (online), <http://www.washingtoninstitute.org>, diakses 24 September 2013
- Wheelen, T. L dan J. D. Hunger, 2003, *Manajemen Strategis*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Wheelen, T. L dan J. D. Hunger, 2012. *Manajemen Strategi*, Edisi Kelima, Terjemahan oleh Julianto Agung, PT Andi, Yogyakarta
- Wibowo, Ari, 2012, *Asia Tumbuh Tinggi, Dimana Posisi RI* (online), <http://www.indonesiamedia.com>, diakses 20 September 2013

World Population Statistics, 2013, *Asian
Population 2013 (online)*,

<http://www.worldpopulationstatistics.com>, diakses 25 September 2013