

## **PENETAPAN STRATEGI PADA PERUSAHAAN DAERAH RUMAH POTONG HEWAN KOTA MALANG**

**Ainun Nisa**

**125020306111002**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

**Dosen Pembimbing**

**Dr. Rosidi, SE., MM., Ak.**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penetapan strategi pada PD. Rumah Potong Hewan Kota Malang. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif yang bersifat penjelasan terhadap situasi dan keadaan yang ada. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SAP, ETOP, SWOT serta rasio keuangan. Berdasarkan hasil diagram analisis SWOT yang diperoleh dari analisis ETOP dan analisis SAP dapat diketahui bahwa posisi PD. Rumah potong Hewan Kota Malang berada pada kuadran I (strategi agresif) dengan kekuatan internal sebesar 0,86 (dari matriks SAP) dan mempunyai peluang pada lingkungan eksternal sebesar 1,47 (dari matriks ETOP). Strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan adalah *strategy concentric diversification* dan *strategy market developer* yang dapat diterapkan pada unit usaha baru yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan menerapkan *strategy concentric diversification* maka perusahaan dapat meminimalisir biaya yang dikeluarkan untuk mengembangkan usaha baru sehingga dapat mengoptimalkan pendapatan yang akan diterima oleh perusahaan.

Kata Kunci: Strategi, Rumah Potong Hewan, diversifikasi

# **THE STRATEGY FORMULATION OF LOCAL GOVERNMENT COMPANY OF SLAUGHTERHOUSE MALANG CITY**

**Ainun Nisa**

**125020306111002**

Faculty of Economic and Business of Brawijaya University

**Thesis Advisor**

**Dr. Rosidi, SE., MM., Ak.**

The aim of this study is to understand the determination of strategy of PD. Rumah Potong Hewan Malang. This type of study is descriptive by explaining the situation and the circumstances that exist. The data analysis method used are SAP, ETOP, SWOT, as well as financial ratios. According to the results of SWOT analysis diagram which is obtained from ETOP and SAP analysis, it could be seen that the position of PD. Rumah Potong Hewan Malang is in quadrant I (aggressive strategy) with the internal strength of 0.86 (on the matrix SAP) and have a chance in the external environment amounted to 1,47 (of matrix ETOP). Strategies that can be implemented by the company are *concentric diversification* and *market developer* strategies which can also be implemented to the new business unit owned by the company. By applying the concentric diversification strategy, the company can minimize the costs incurred to develop new businesses so as to optimize the revenue to be received by the company.

Keywords : Strategy, Rumah Potong Hewan, diversification

## **I. PENDAHULUAN**

Menurut UU No. 23 Tahun 2014 Otonomi Daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan. Kewenangan yang diserahkan pusat kepada daerah menyebabkan daerah harus mandiri dalam mengelola keuangannya, termasuk mengelola Pendapatan Asli

Daerah (PAD). Akan tetapi, peran dari PAD masih sangat kecil jika dibandingkan dana dari pusat sehingga pemerintah daerah masih bergantung terhadap dana dari pusat.

Salah satu sumber dari PAD adalah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Perusahaan milik daerah didirikan dengan tujuan untuk dapat meningkatkan perekonomian nasional dan untuk memajukan daerah. Namun, BUMD yang merupakan salah satu sumber dari PAD selama ini keberadaannya belum mampu memberikan kontribusi yang tinggi terhadap penerimaan daerah.

**Tabel 1.1 Kontribusi Sumber-Sumber PAD terhadap PAD Kota Malang Tahun 2014**

<b>Uraian Penerimaan</b>	<b>2014</b>	<b>Kontribusi</b>
Pajak Daerah	278.885.189.548	75%
Retribusi Daerah	45.557.675.300	12%
Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan	13.385.924.500	4%
Lain-Lain Pendapatan Asli Daerah yang Sah	34.721.306.942	9%

*Sumber: Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah, Data Diolah*

Berdasarkan tabel di atas, kontribusi laba atas modal yang diberikan kepada perusahaan daerah menunjukkan hasil yang paling rendah yaitu sebesar 4%. Rendahnya kontribusi laba atas modal yang diberikan kepada perusahaan daerah yang terdapat di Kota Malang terhadap PAD menunjukkan bahwa pemerintah daerah belum sepenuhnya memberikan perhatian terhadap kinerja BUMD.

Strategi yang tepat diperlukan dalam mengoptimalkan peran dari BUMD di Kota Malang. Dalam menetapkan strategi perusahaan harus memperhatikan kondisi lingkungan untuk mengambil keputusan yang tepat. Salah satu BUMD yang dimiliki oleh Pemerintah Kota Malang adalah Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah No. 17 Tahun 2002. Akan tetapi, kontribusi dari Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang masih sangat kecil jika dibandingkan dengan penerimaan yang diperoleh dari BUMD lainnya.

**Tabel 1.2 Kontribusi Hasil Penerimaan Laba Badan Usaha Milik Daerah Kota Malang**

<b>Badan Usaha Milik Daerah</b>	<b>2014</b>	<b>Kontribusi</b>
Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)	8.599.579.972	64%
PD. Rumah Potong Hewan	40.422.099	1%
PD. Bank Perkreditan Rakyat	334.214.600	2%
Deviden Saham Bank Jatim	4.411.707.919	33%

*Sumber: Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah, Data Diolah*

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui kontribusi dari Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang hanya sebesar 1%. Dengan tujuan yang dimiliki oleh Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang maka penetapan strategi yang tepat penting untuk dilakukan agar tujuan dari perusahaan dapat terwujud. Selain itu, penetapan strategi yang tepat juga diperlukan bagi perusahaan untuk dapat membuat kerangka kerja sehingga perusahaan memiliki kontrol yang lebih baik dan dapat memanfaatkan peluang dan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menetapkan strategi pada Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang.

### **III. Metode Penelitian**

#### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Menurut Sekaran (2006:158) penelitian deskriptif adalah sebuah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui dan menjadi mampu dalam menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah memberikan kepada peneliti suatu riwayat atau untuk menggambarkan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena.

#### **Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian ini difokuskan pada sisi internal manajemen perusahaan yang meliputi keuangan, sumber daya manusia, produksi, dan

pemasaran. Selain itu, penelitian ini juga difokuskan pada analisis diagram SWOT sebagai alat untuk menetapkan strategi pada Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang.

## **Metode Analisis Data**

### **Analisis ETOP (*Environmental Threat and Opportunity Profile*)**

Analisis ETOP digunakan dalam penelitian ini untuk menganalisis lingkungan eksternal perusahaan yang meliputi demografi, ekonomi, sosial budaya, pemerintah, dan pesaing. Analisis ETOP akan menjelaskan peluang dan ancaman yang akan dihadapi.

### **Analisis SAP (*Strategy Advantage Profile*)**

Analisis SAP digunakan dalam penelitian ini untuk menganalisis lingkungan internal perusahaan yang meliputi keuangan perusahaan, sumber daya manusia, produksi, pemasaran, serta penelitian dan pengembangan. Kondisi internal perusahaan ini menjelaskan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan.

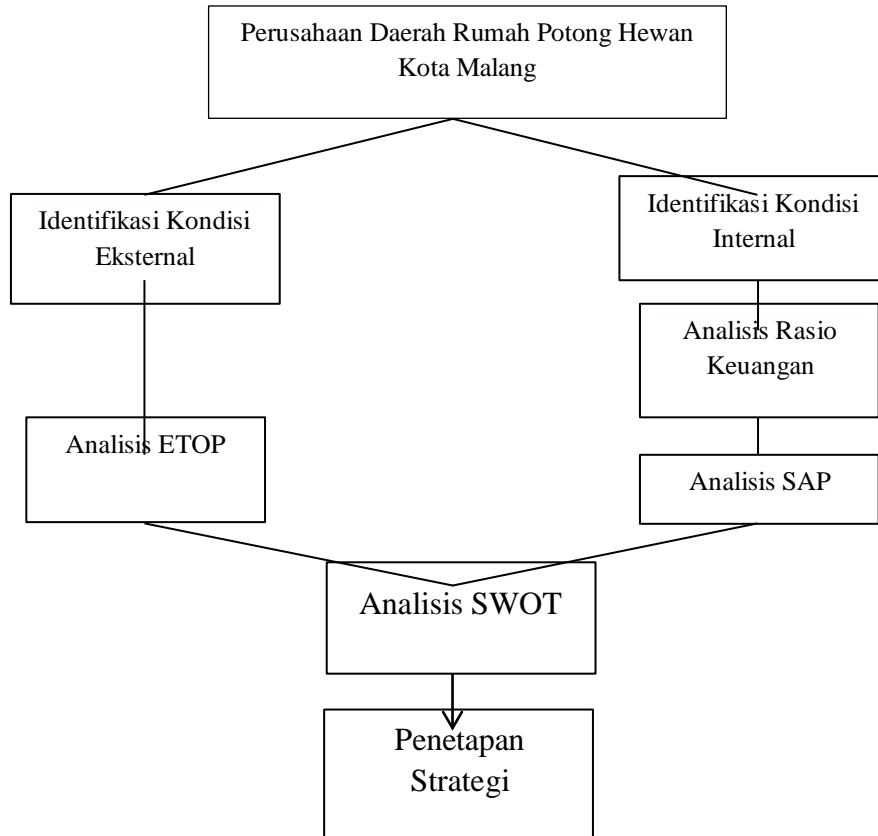
### **Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)**

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis SWOT dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui posisi Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang dalam lingkungan persaingan yang ada saat ini berdasarkan kuadran yang mencerminkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

### **Analisis Rasio Keuangan**

Analisis rasio keuangan digunakan untuk menilai kinerja perusahaan yang dibandingkan secara historis dan untuk melihat kondisi keuangan Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang saat ini. Analisis rasio keuangan merupakan teknik pengolahan data dengan cara melakukan perhitungan dari laporan keuangan.

**Gambar 3.1 Proses Analisis Data**



#### IV. PEMBAHASAN

##### Kondisi Lingkungan Eksternal Perusahaan

##### Demografi

**Tabel 4.1 Jumlah Penduduk dan Pertumbuhan Penduduk Kota Malang 2010,2014, dan 2015**

Keterangan	Jumlah Penduduk (ribu)			Laju Pertumbuhan Penduduk per Tahun (%)	
	2010	2014	2015	2010 - 2014	2014 -2015
Kota Malang	822.201	845.973	851.298	0,70	0,63

*Sumber: BPS Kota Malang*

Berdasarkan data di atas, jumlah penduduk Kota Malang setiap tahunnya terus mengalami peningkatan. Dengan meningkatnya jumlah penduduk yang berada di Kota Malang dapat menjadi peluang bagi Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang untuk meningkatkan pendapatannya, karena konsumsi daging di Kota Malang dapat meningkat seiring dengan meningkatnya jumlah penduduk yang berada di Kota Malang sehingga pemotongan hewan yang dilakukan pada Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang juga dapat meningkat.

### **Ekonomi**

**Tabel 4.2 Pertumbuhan Ekonomi Kota Malang Tahun 2010-2014**

Tahun	Pertumbuhan Ekonomi (%)
2010	6,25
2011	7,08
2012	7,57
2013	7,3
2014	5,82

*Sumber: BPS Kota Malang:*

**Tabel 4.3 Laju Inflasi Kota Malang Tahun 2010 – 2014**

Tahun	Laju Inflasi
2010	6,70
2011	4,05
2012	4,60
2013	7,92
2014	8,14

*Sumber: BPS Kota Malang*

Berdasarkan kondisi ekonomi di atas, maka pada saat ini keadaan ekonomi Kota Malang dapat dikatakan stabil tingkat inflasi yang ringan di Kota Malang. Meskipun pertumbuhan ekonomi Kota Malang pada tahun 2015 mengalami penurunan.

### **Sosial Budaya**

Sebagian besar yang menjadi pelanggan (jagal) pada Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang merupakan pelanggan turun temurun sehingga bagi mereka untuk memotong hewan pada Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang sudah menjadi tradisi atau kebiasaan. Hal tersebut disebabkan profesi menjadi jagal diteruskan dari generasi ke generasi sehingga para jagal tersebut memiliki loyalitas yang tinggi untuk menggunakan jasa yang ditawarkan oleh Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan.

### **Pemerintah**

Penyertaan modal yang diberikan terhadap perusahaan dapat digunakan untuk mengembangkan sarana dan prasarana yang dibutuhkan. Selain itu, Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang juga diberikan kewenangan oleh pemerintah daerah sebagai satu-satunya badan usaha yang bergerak dalam jasa pemotongan hewan. Akan tetapi dengan kepemilikan saham yang dimiliki oleh pemerintah daerah Kota Malang juga dapat menjadi ancaman bagi perusahaan. Hal tersebut dikarenakan dengan kepemilikan saham oleh pemerintah daerah maka keputusan yang diambil oleh perusahaan cenderung lambat.

### **Pesaing**

Sebagai BUMD, Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang dapat dikatakan tidak akurat akan persaingan karena perusahaan tersebut merupakan perusahaan yang didirikan oleh pemerintah daerah sehingga perusahaan mendapatkan dukungan penuh dari pemerintah untuk menjalankan



usahanya. Selain itu, PD. Rumah Potong Hewan merupakan satu-satunya badan usaha yang berwenang untuk melakukan jasa pemotongan hewan di Kota Malang.

### **Kondisi Lingkungan Internal**

### **Kondisi Keuangan Perusahaan**

**Tabel 4.4 Rasio Keuangan PD. Rumah Potong Hewan Malang**

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Rasio Likuiditas</b>			
Current Rasio	10	25	35
<b>Rasio Leverage/Solvabilitas</b>			
Debt to Asset Ratio	5%	2%	1%
Debt to Equity Ratio	6%	3%	1%
<b>Rasio Profitabilitas</b>			
Return on Equity	2,5%	2,6%	3,3%
Profit Margin	4,8%	6,5%	7,9%

*Sumber: PD Rumah Potong Hewan, Data Diolah*

Berdasarkan data di atas, dapat diketahui bahwa Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang dalam keadaan likuid yaitu perusahaan memiliki kemampuan yang cukup baik dalam melunasi kewajiban jangka pendeknya. Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang juga menunjukkan adanya penurunan utang perusahaan dilihat dari hasil rasio *leverage/solvabilitas*. Selain itu, *profit margin* yang dihasilkan efisien, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan perusahaan sudah cukup baik.

### **Sumber Daya Manusia**

**Tabel 4.5 Klasifikasi Karyawan PD Rumah Potong Hewan Kota Malang**

Keterangan	Laki – Laki	Perempuan	Jumlah
Karyawan Tetap	19	5	24
Karyawan Kontrak	11	-	11
Total	29	5	35

*Sumber: PD. Rumah Potong Hewan*

**Tabel 4.6 Klasifikasi Karyawan PD. Rumah Potong Hewan Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Keterangan	Pendidikan					Jumlah
	S2	S1	SLTA	SLTP	SD	
Pegawai Tetap	1	2	13	2	6	24
Pegawai Kontrak	-	1	2	3	5	11
Jumlah	1	3	15	5	11	35
Presentase	3%	9%	43%	14%	31%	100%

*Sumber: PD. Rumah Potong Hewan*

Berdasarkan data di atas, sumber daya manusia yang terdapat pada Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang masih sangat minim. Hal tersebut dapat menjadi kendala bagi perusahaan untuk menjalankan operasionalnya karena kurangnya jumlah pegawai menyebabkan pekerjaan yang dilakukan tidak efektif akibat adanya perangkapan pekerjaan. Selain itu, kemampuan dan pengetahuan karyawan Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang masih tergolong rendah jika dilihat dari latar belakang pendidikannya. Hal tersebut ditunjukkan melalui jumlah karyawan Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang yang berpendidikan minimal D3 masih sedikit. Kurangnya sumber daya manusia yang dimiliki dan kemampuan karyawan pada Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang dapat menjadi kelemahan bagi perusahaan sehingga tidak terpenuhinya sumber daya manusia yang memenuhi kualifikasi perusahaan. Untuk meningkatkan kualitas dan profesionalisme sumber daya manusia yang berkompetensi dan memiliki integritas yang tinggi Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang terus menerus menjalankan program pengembangan sumber daya manusia dengan memberikan pengetahuan informasi mengenai Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang secara keseluruhan

## **Produksi (Jasa Pemotongan Hewan di PD. Rumah Potong Hewan)**

Untuk menjamin kualitas daging yang dipotong di Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang adalah dengan penerapan jaminan mutu dan keamanan pangan atau penerapan *product safety*. Jaminan *product safety* yang diterapkan di PD. Rumah Potong Hewan Kota Malang adalah melalui penerapan praktek higiene dan sanitasi.

Proses higiene dan sanitasi yang dilakukan di PD. Rumah Potong Hewan Kota Malang saat ini telah sesuai dengan Standar Nasional Indonesia (SNI). Selain itu, penerapan *product safety* yang dilakukan oleh di PD. Rumah Potong Hewan Kota Malang juga mencakup aspek kehalalan dan kesejahteraan hewan.

## **Pemasaran**

Tidak ada kegiatan promosi atau pemasaran yang dilakukan oleh Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang karena badan usaha tersebut tidak memiliki wewenang untuk melakukan kegiatan promosi. Salah satu cara yang dilakukan oleh Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang dalam menjaga keberadaannya tanpa melakukan promosi adalah dengan selalu memberikan pelayanan sebaik mungkin dengan mengedepankan kepentingan masyarakat Kota Malang dengan menyediakan tempat dan cara penyembelihan hewan yang memenuhi syarat kesehatan.

## **Aspek Perencanaan dan Pengembangan**

Perencanaan dan pengembangan yang dilakukan oleh Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang untuk meningkatkan usahanya salah satunya dengan memproduksi daging olahan. Produksi daging olahan yang berupa bakso tersebut pada tahun ini telah mendapatkan legalitas dan berstandar ASUH. Pengembangan daging olahan yang dilakukan oleh Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang ini dilakukan untuk meningkatkan pendapatan asli daerah karena kontribusi yang bersumber dari jasa pemotongan hewan sangat minim.

## Analisis Kondisi PD. Rumah Potong Hewan

### Analisis ETOP (*Environment Threat and Opportunity Profile*)

Tabel 4.7 Matriks ETOP PD. Rumah Potong Hewan Kota Malang

Faktor Strategi Lingkungan Eksternal	Rangking	Nilai Rangking	Bobot	Nilai Faktor	Skor
<b>Peluang</b>					
Pertumbuhan penduduk yang meningkat	2	3	0,10	2	0,20
Tingkat inflasi yang ringan di Kota Malang	1	4	0,13	4	0,53
Melakukan pemotongan hewan di PD. RPH sudah menjadi tradisi/kebiasaan	1	4	0,13	4	0,53
Penyertaan modal yang diberikan pemerintah	2	3	0,10	2	0,20
Kebijakan pemerintah yang mendukung	1	4	0,13	4	0,53
Tidak adanya pesaing	1	4	0,13	4	0,53
<b>Ancaman</b>					
Pertumbuhan ekonomi Kota Malang mengalami penurunan	1	4	0,13	-4	-0,53
Pengambilan keputusan cenderung lambat karena adanya campur tangan pemerintah	1	4	0,13	-4	-0,53
<b>Total</b>		30	100%		1,47

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa matriks ETOP menghasilkan nilai positif sebesar 1,47. Hal ini mengindikasikan bahwa

Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang memiliki peluang lebih besar daripada ancaman yang dihadapi.

**Analisis SAP (Strategic Advantages Profile)**

**Tabel 4.8 Matriks SAP PD Rumah Potong Hewan Kota Malang**

<b>Faktor Strategi Lingkungan Internal</b>	<b>Rangking</b>	<b>Nilai Rangking</b>	<b>Bobot</b>	<b>Nilai Faktor</b>	<b>Skor</b>
<b>Kekuatan</b>					
Memiliki kinerja keuangan yang cukup baik	1	4	0,09	4	0,37
Progam pengembangan sumber daya manusia	1	4	0,09	4	0,37
Menerapkan <i>safety product</i>	1	4	0,09	4	0,37
Memiliki nomor kontrol venteriner dan sertifikat halal	1	4	0,09	4	0,37
Tempat pemotongan hewan sesuai SNI	1	4	0,09	4	0,37
Memiliki logo/tanda keanggotan RPH	2	3	0,07	3	0,21
Pengembangan usaha yang dilakukan	2	3	0,07	3	0,21
<b>Kelemahan</b>					
Segmentasi pasar hanya berfokus pada Kota Malang	2	3	0,07	-3	-0,21
Tidak memiliki kewenangan untuk melakukan promosi	3	2	0,05	-2	-0,09
Tidak ada pemberian <i>reward</i> dan <i>punishment</i> pada karyawan	1	4	0,09	-4	-0,37
SDM masih tergolong rendah	1	4	0,09	-4	-0,37
Minimnya ketersediaan SDM	1	4	0,09	-4	-0,37
<b>Total</b>		43	100%		0,86

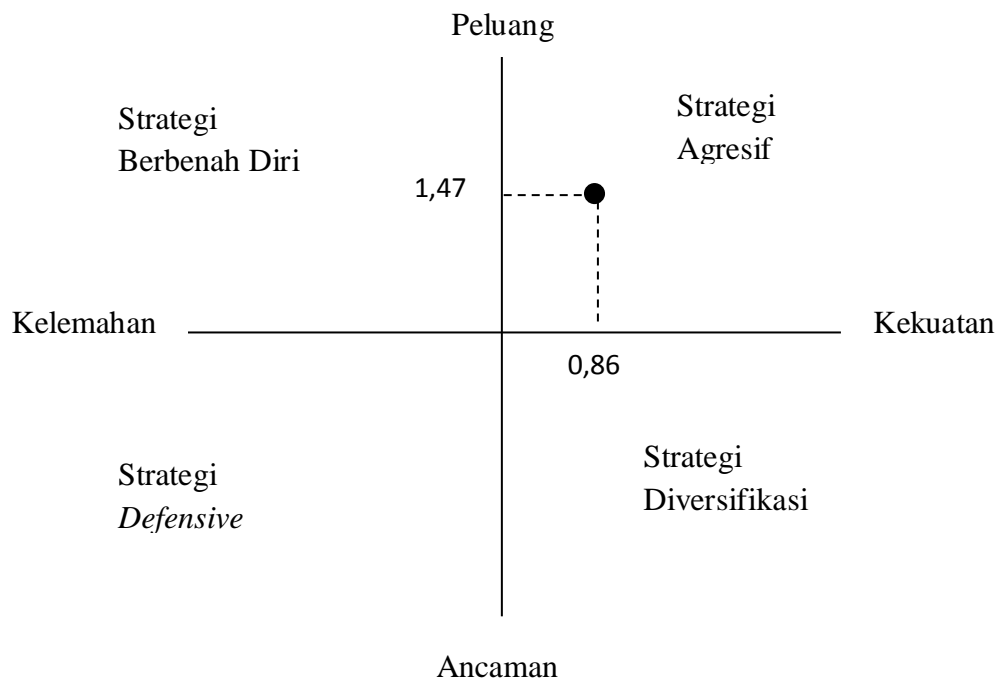
Sumber : Data Diolah

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa matriks SAP menghasilkan nilai positif sebesar 0,86. Hal ini mengindikasikan bahwa Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang memiliki kekuatan yang lebih besar daripada kelemahan yang dimiliki.

#### **Analisis SWOT ( *Strengths, Weakness, Opportunities, Threats* )**

Hasil analisis ETOP Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang memberikan nilai keluaran sebesar positif 1,47 (Tabel 4.7); sementara itu hasil analisis SAP memberikan nilai positif 0,86 (Tabel 4.8). Kedua nilai tersebut diaplikasikan pada diagram SWOT kemudian ditarik garis lurus hingga diperoleh titik pertemuan antara kedua angka tersebut. Hasil kombinasi kedua analisis dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

**Gambar 4.2 Posisi Strategis PD Rumah Potong Hewan Kota Malang dalam Diagram SWOT**



*Sumber: Data Diolah*

Berdasarkan diagram di atas, dapat disimpulkan posisi Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang berada pada kuadran I. Hal ini berarti Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang berada pada situasi dimana perusahaan memiliki kekuatan lebih besar daripada kelemahannya, dan memiliki peluang yang besar untuk mengembangkan usahanya. Dalam kuadran I strategi yang dapat diterapkan adalah strategi *Aggressive*.

Di dalam kuadran ini, *strategy market penetration, market development, product development, backward integration, forward integration, horizontal integration, conglomerate diversification, concentric diversification, horizontal diversification*, atau *combination* semuanya dapat dilaksanakan tergantung pada permasalahan spesifik yang dihadapi perusahaan. Menurut peneliti strategi yang tepat untuk diterapkan adalah *concentric diversification* dan *strategy market developer*.

Menurut Hamzah *et al.* (2005:107), *concentric diversification* dapat menciptakan nilai tambah karena bisnis lama dan bisnis baru saling berkesinambungan. Selain itu dengan melakukan *concentric diversification* perusahaan dapat melakukan *resource sharing* dan transfer kompetensi.

Menurut Mardiantoro (2009:116), dalam melakukan strategi diversifikasi perusahaan harus merumuskan tujuan diversifikasi dengan hati-hati, menerapkan pengujian esensial, pengujian keunggulan bersaing, dan mengenali biaya-biaya diversifikasi. Hal tersebut perlu untuk dilakukan agar perusahaan tidak mengalami kegagalan dalam melakukan strategi diversifikasi.

*Concentric diversification* adalah strategi perusahaan menambahkan produk atau jasa pelayanan baru dalam perusahaan tetapi masih saling berhubungan. Jadi strategi ini membuat produk atau jasa baru tetapi masih dengan pasar yang sama. Dengan menerapkan strategi tersebut maka perusahaan dapat meminimalisir biaya yang dikeluarkan untuk mengembangkan usaha baru sehingga dapat mengoptimalkan pendapatan yang akan diterima oleh perusahaan.

Berdasarkan kinerja perusahaan yang cukup baik pada saat ini perusahaan dinilai mampu untuk menerapkan *concentric diversification*.

*Market developer* merupakan strategi dimana perusahaan berupaya untuk memasuki produk atau jasa mereka ke dalam tempat atau daerah yang belum pernah dimasuki oleh jangkauan perusahaan. Strategi ini dapat diterapkan untuk memperkenalkan produk atau jasa unit usaha baru yang dimiliki perusahaan ke daerah yang baru yang belum pernah dimasuki oleh perusahaan.

## **BAB V. PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan posisi Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang berada pada kuadran I yang berarti strategi yang dapat diterapkan pada Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang merupakan strategi *aggressive*. Menurut peneliti strategi yang tepat untuk diterapkan pada Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang adalah *strategy concentric diversification* dan *strategy market developer*.

Dengan menerapkan *strategy concentric diversification* maka perusahaan dapat meminimalisir biaya yang dikeluarkan untuk mengembangkan usaha baru sehingga dapat mengoptimalkan pendapatan yang akan diterima oleh perusahaan. Selain itu, dengan menerapkan *strategy market developer* maka perusahaan dapat memperkenalkan produk atau jasa unit usaha baru yang dimiliki perusahaan ke daerah yang baru yang belum pernah dimasuki oleh perusahaan.

### **Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan pada penelitian ini adalah tidak dapat meneliti secara mendalam kondisi lingkungan internal perusahaan dikarenakan tidak dapat melakukan wawancara kepada setiap jajaran staf perusahaan disebabkan pada saat itu staf perusahaan sedang sibuk melakukan pengembangan usaha baru.



## **Saran**

### **Bagi Penelitian Selanjutnya**

Berdasarkan keterbatasan penelitian yang ada, diharapkan peneliti selanjutnya dapat lebih interaktif dalam melakukan wawancara terhadap informan untuk mendapatkan informasi yang lebih akurat dalam memperoleh data. Selain itu, peneliti selanjutnya juga perlu untuk melakukan wawancara terhadap direktur perusahaan untuk memperoleh data-data atau informasi yang diharapkan.

### **Bagi Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang**

Adapun saran-saran yang diberikan sebagai masukan bagi Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang untuk mendukung strategi yang ditetapkan, antara lain;

1. Menambahkan jumlah karyawan agar wewenang dan tanggungjawab dapat terkontrol dengan baik sehingga tidak ada perangkapan pekerjaan.
2. Pemberian penghargaan (*reward*) dan *punishment* kepada karyawan perlu untuk dilakukan. Pemberian *reward* penting untuk diberikan agar motivasi yang dimiliki karyawan meningkat, sedangkan *punishment* perlu untuk diberikan agar karyawan tidak mengulangi kesalahan yang sama.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Amirullah. (2015). *Manajemen Strategi Teori-Konsep-Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Brigham, E.F. dan Joel F.H. (2013). *Dasar-dasar Manajemen Keuangan, Edisi 11*. Jakarta: Salemba Empat.
- David, F.R. (2010). *Strategic Manajemen: Manajemen Strategi Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Fatmawati, E. (2001). Analisis Lingkungan Sebagai Dasar Penetapan Strategi Perusahaan (Studi Kasus Pada RSUD Dr. Saiful Anwar Malang). *Skripsi*. Universitas Brawijaya.

- Faizal, F.P. (2013). Penerapan Strategi Untuk Meningkatkan Kinerja Studi pada PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XII (Persero). *Skripsi*. Universitas Brawijaya.
- Hamzah, Marimin, & Saptono, T. (2005). Strategi Diversifikasi Produk Kayu Olahan *Acacia mangium* (Studi Kasus: PT. Musi Hutan Persada). *Jurnal Manajemen dan Agribisnis* Vol. 2 No.2.
- Hariadi, B. (2003). *Strategi Manajemen*. Malang : Bayumedia Publishing.
- Hunger, J.D & Wheelen, T.L. (2003). *Manajemen Strategis*. Alih Bahasa Julianto Agung. Yogyakarta: Andi Pers.
- Kamaluddin, R. (2001). Peran dan Pemberdayaan BUMD Dalam Rangka Peningkatan Perekonomian Daerah, Edisi 23. *Majalah Perencanaan Pembangunan*.
- Kusnadi. (2000). *Pengantar Manajemen Strategi*. Malang : Universitas Brawijaya
- Kusuma, A. (2011). Analisis SWOT Untuk Menetapkan Formulasi dan Implementasi Strategi Perusahaan. *Skripsi*. Universitas Brawijaya.
- Mardiyantoro, I. (2009). Strategi Diversifikasi Sebagai Alternative Pengurang Resiko. *Majalah Ilmiah Ekonomika* Vol. 12 No. 3.
- Munawir. (2012). *Analisis Laporan Keuangan, Edisi 4*. Yogyakarta: Liberty.
- Moleong, L.J. (2004). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 17 Tahun 2002 Tentang Pembentukan Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan (PD. RPH) Kota Malang (2002).
- Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 15 Tahun 2014 Tentang Penyertaan Modal Pada Badan Usaha Milik Daerah (2014).
- Rangkuti, F. (2008). *Teknik Membedan Kasus Bisnis Analisis SWOT*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Robinson, R.B. dan Pearce, J.A. (2007). *Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- RPH. (2013). *Laporan Keuangan untuk Tahun – tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2013 dan 2012 dan laporan auditor Independen*, 2012, Malang: KAP. Thoufan dan Rosyid.
- RPH. (2014). *Laporan Keuangan untuk Tahun – tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2014 dan 2013 dan laporan auditor Independen*, 2013, Malang: KAP. Thoufan dan Rosyid.
- RPH. (2015). *Laporan Keuangan untuk Tahun – tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2015 dan 2014 dan laporan auditor Independen*, 2014, Malang: KAP. Thoufan dan Rosyid.
- RPH. (2013). *Profil PD. Rumah Potong Hewan Kota Malang*. Malang: RPH Malang.
- Rumah Potong Hewan Kota Malang. (2012). Retrieved From: <http://rphmalang.blogspot.co.id/>.
- Ruslan, R. (2006). *Metode Penelitian Public Relations dan komunikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Statistik Daerah Kota Malang. (2014). Retrieved from:  
<https://malangkota.bps.go.id/>.

Statistik Daerah Kota Malang. (2015). Retrieved From:  
<https://malangkota.bps.go.id/>.

Sekaran, U. (2006). *Research Methods For Business*. Jakarta: Salemba Empat.

Siagian, S.P., (2012). *Manajemen Stratejik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Solihin, I. (2012). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Umar, H. (2005). *Strategic Management in Action*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum.

Undang – Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah (2014).

Waluyo, D.E. (2003). *Teori Ekonomi Makro*. Malang: Penerbit UMM.