The Importance of Strategic Planning on Leather Company UD Nogosari Leather in Lumajang Regency

Oleh:
Gahtan Thoriq
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
gahtanthoriq@gmail.com

Dosen Pembimbing
Dr. Rofiaty SE MM

Abstract: The tannery industry is an industry that always experiences developmental and environmental changes all the time, so UD. Nogosari Leather need to plan a strategy for keeping the stand in the Indonesia tannery industry. The type of the research is descriptive and the data collection technique are observation, interview, questionnaire, and documentation. This research used IFE matrix, EFE matrix, SWOT matrix, Grand Strategy matrix, IE matrix, and QSPM matrix as the analysis technique.

The results show that UD. Nogosari Leather position is above average so the company has the capability to optimize its strengths and overcome its weaknesses. Besides that, UD. Nogosari Leather can find a solution for anticipating the threat by responding to all of the opportunities that prevailed. Based on the QSPM matrix, horizontal integration can be applied as the company strategy.

Keywords : internal environment, external environment, strategic plan, IFE matrix, EFE matrix, SWOT matrix, grand strategy, IE matrix, QSPM matrix.

1. PENDAHULUAN

Salah satu industri yang harus merencanakan perencanaan strategi dengan baik adalah industri penyamakan kulit. Hal ini dikarenakan Industri penyamakan kulit terus berkembang dan mengalami perubahan sepanjang waktu. Untuk industri penyamakan kulit nasional sendiri masih mengalami kesulitan pada rendahnya ketersediaan bahan baku di dalam negeri serta sulitnya prosedur mendapat bahan baku dari luar negeri. Tingkat konsumsi daging per kapita (orang) di indonesia sendiri hanya 2,9 kilogram setiap tahunnya, masih rendah dibandingkan negara-negara lain seperti Singapura yang mencapai 55 kg setiap tahunnya *(www.tempo.com 2017).* Kondisi tersebut mengakibatkan bahan baku kulit di Indonesia sendiri sedikit dibanding dengan kebutuhannya yang

diinginkan oleh pasar dalam negeri. Asosiasi Penyamak Kulit Indonesia (APKI) mencatat, kebutuhan kulit untuk memenuhi semua pabrik kulit di Indonesia mencapai 20 juta lembar kulit sapi per tahun, setiap tahun jumlah sapi yang dipotong hanya sekitar 5 juta ekor, itu berarti suplai dari dalam negeri hanya sekitar 5 juta lembar, sisanya perusahaan harus melakukan impor demi memenuhi kebutuhannya. Kondisi lain penyamakan kulit nasional diperparah dengan banyak beredarnya kulit sintetis dari China yang dapat mengurangi daya saing produk kulit lokal sehingga dipandang sangat merugikan industri penyamakan kulit nasional. (www.kemenperin.go.id, *2016)*. Masalah lain untuk industri penyamakan kulit di Indonesia sendiri adalah naiknya harga bahan baku penunjang untuk industri penyamakan kulit seperti garam yang mengalami kenaikan 7 kali lipat dari yang awalnya 500 rupiah perkilo menjadi 3500 rupiah perkilo membuat harga kulit melambung *(www.kompas.com, 2017).* Melihat kondisi yang tidak menentu tersebut membuat perusahaan penyamakan kulit di Indonesia saat ini harus memiliki strategi agar dapat bersaing dan bertahan.

Salah satu perusahaan kulit yang telah berdiri lebih dari 50 tahun adalah UD Nogosari Leather. Perusahaan yang telah berdiri 50 tahun lebih menunjukan bahwa perusahaan ini mampu bersaing dan mampu bertahan serta mengikuti perubahan lingkungan di Indonesia, namun dalam pelaksanaannya berjalan tanpa adanya strategi, karena memang belum dilakukannya perencanaan strategi secara formal. Pentingnya perencanaan strategi disini dapat membuat UD Nogosari Leather berjalan kearah yang lebih baik lagi dimasa mendatang dalam menghadapi perubahan lingkungan yang terus-menerus terjadi.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian strategi dan manajemen strategi

Strategi merupakan hal yang sangat penting dan dibutuhkan dalam suatu perusahaan atau instansi, strategi ini mempengaruhi berbagai keputusan-keputusan di masa yang akan datang serta juga digunakan untuk mengatasi dan mengatisipasi berbagai masalah yang akan terjadi di masa yang akan datang. Perumusan strategi dalam suatu perusahaan pastinya membutuhkan tinjauan dalam berbagai faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Sedangkan Manajemen strategi menurut Irham Fahmi (2014) adalah suatu rencana yang disusun dan dikelola dengan memperhitungkan berbagai sisi dengan tujuan agar pengaruh rencana tersebut bisa memberikan dampak positif bagi organisasi tersebut secara jangka panjang.

Proses Manajemen Strategi

Proses untuk merumuskan dan mengarahkan aktivitas manajemen

strategis bervariasi antarbisnis. Semakin besar dan kompleks tingkat suatu bisnis usaha maka manajemen strategis yang dilakukan juga semakin rumit. Menurut Fred R. David (2012:21) proses manajemen strategi pada dasarnya meliputi tiga langkah utama yang saling berkaitan, yaitu:

a. Perumusan Strategi, terdiri dari audit internal dan eksternal,pernyataan visi dan misi, tujuan, pemilihan alternatif strategi.

b. Penerapan Strategi, terdiri dari pelaksanaan strategi berupa isu-isu manajemen dan isu-isu fungsional.

c. Penilaian Strategi, terdiri dari pengukuran dan penilaian/ evaluasi kinerja.

Tingkatan Strategi

Setiawan Hari Purnomo dan Zulkieflimansyah (2007:13) menyatakan bahwa pengambilan keputusan dari suatu perusahaan terdiri dari tiga tingkatan yaitu:

1. Tingkatan Korporta (Corporate Level)

Posisi puncak adalah tingkatan korporat (conrporate level), yang biasanya terdiri dari para direksi dan CEO. Tugas utama mereka adalah memikirkan masa depan perusahaan secara komprehensif.

2. Tingkatan Usaha (Business Level)

Posisi menengah adalah tingaktan usaha atau business level yang biasanya terdiri dari manajer-manajer tingkat divisi dari suatu perusahaan. Manajer-manajer ini harus menerjemahkan pernyataan-pernyataan dan maksud yang diinginkan dalam tingkat korporat ke dalam tujuan-tujuan yang real di divisinya masing-masing.

3. Tingkat Fungsional (Functional Level)

Posisi paling bawah adalah tingkat fungsional (functional level). Mereka mengembangkan tujuan tahunan dan strategi-strategi jangka pendek pada berbagai fungsi perusahaan seperti pemasaran, keuangan, operasional, sumberdaya manusia, penjualan, penelitian dan pengembangan dan lain sebagainya.

Ketiga jenjang tersebut membentuk hirarki dalam suatu perusahaan besar dan diibutuhkan oleh setiap perusahaan agar strategi yang direncanakan dari awal dapat benar-benar dijalankan secara maksimal oleh masing-masing divisi maupun departemen.

Visi, Misi dan Tujuan

Agar perencanaan strategis atau formulasi strategis dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan kondisi perusahaan, maka diperlukan suatu upaya untuk menyesuaikannya dengan misi, visi dan tujuan perusahaan. Maka dari itu perlu dipahami misi, visi dan tujuan perusahaan sebagai berikut:

Menurut Pearce dan Robinson (2016: 35) visi adalah sebuah pernyataan yang menyajikan maksud strategis perusahaan yang memfokuskan

energi dan sumber daya perusahaan pada pencapaian masa depan yang diinginkan. Sedangkan menurut AB Susanto (2014 : 21) misi adalah reason for being, mengapa kita ada? Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa misi merupakan hal mendasar yang harus ditetapkan oleh suatu perusahan untuk menyatakan jati diri perusahaan sebagai pembeda dengan perusahaan lainnya guna terciptanya perencanaan strategi perusahaan. Menurut Abdul Rivai dan Darsono (2015 : 25) tujuan ialah sesuatu yang ingin dicapai yang dituangkan dalam visi.

Analisis Lingkungan Perusahaan

Sebelum perusahaan dapat memulai perencanan strategi, manajemen harus mengamati lingkungan internal dan eksternal perusahaan untuk dapat mengidentifikasi berbagai kemungkinan yang dapat mempengaruhi jalannya perusahaan. Dalam hal ini manajemen dapat melakukan suatu proses yang disebut analisis lingkungan. Analisis lingkungan menurut Amirullah (2015:21) adalah analisis untuk menentukan peluang dan ancaman yang mempunyai arti penting bagi perusahaan di masa yang akan datang yang juga meliputi upaya penentuan kekuatan dan kelemahan perusahaan pada waktu sekarang atau yang mungkin berkembang.

Lingkungan Internal

Amirullah (2015 : 58) mengemukakan bahwa analisis internal merupakan proses dengan mana perencanaan strategi yang mengkaji pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan serta faktor-faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan di mana perusahaan mempunyai kemampuan yang penting, sehingga perusahaan memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman di dalam lingkungan. Faktor-faktor internal tersebut dijabarkan sebagai berikut:

1. Faktor Finansial dan Akuntansi
2. Faktor Pemasaran dan Distribusi
3. Faktor Produksi dan Operasional
4. Faktor Sumber Daya dan Karyawan
5. Faktor Penelitian dan Pengembangan

Lingkungan Eksternal

Menurut Pearce dan Robinson (2016 : 92) lingkungan ekternal adalah faktor-faktor di luar kendali yang memengaruhi pilihan perusahaan mengenai arah dan tindakan, yang pada akhirnya juga memengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya. Menurut Fred R. David (2012 : 120) lingkungan eksternal dibagi menajdi 5 kategori luas yaitu:

1. Faktor Ekonomi
2. Faktor Sosial, Budaya, Demografis, dan Lingkungan

3. Faktor Politik, Pemerintahan, dan Hukum
4. Faktor Teknologi
5. Faktor Kompetitif

Jenis-jenis Strategi

Bahasan sebelumnya telah dijelaskan bagaimana proses merencanakan strategi dengan melakukan analisis lingkungan perusahaan, baik lingkungan internal ataupun eksternal. Langkah berikutnya yaitu menentukan strategi apa yang tepat yang dapat digunakan sebagai alternatif strategi. Strategi alternatif yang dapat dijalankan sebuah perusahaan dikategorikan Fred R David (2012:251)

1. Intergrasi ke depan
   Memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau peritel.
2. Integrasi ke belakang
   Mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan.
3. Integrasi horisontal
   Mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing.
4. Penetrasi pasar
   Mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa saat ini di pasar yang ada sekarang melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih baik.
5. Pengembangan pasar
   Memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke wilayah geografis baru.
6. Pengembangan produk
   Mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk atau jasa saat ini atau pengembangan produk atau jasa baru.
7. Diversifikasi terkait
   Menambah produk atau jasa yang baru namun masih berkaitan.
8. Diversifikasi tak terkait
   Menambah produk atau jasa yang baru namun tidak berkaitan.
9. Penciutan
   Pengelompokan ulang (regrouping) melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun.
10. Divestasi
    Penjualan suatu divisi atau bagian dari sebuah organisasi.
11. Likuidasi
    Penjualan seluruh aset perusahaan, secara terpisah-pisah, untuk kekayaan berwujudunya.

Industri Penyamakan kulit

Industri ini adalah industri yang mengolah kulit mentah menjadi kulit tersamak atau bisa disebut (leather) dengan menggunakan bahan penyamak. Pada proses penyamakan, semua bagian kulit mentah yang bukan colagen saja yang dapat mengadakan reaksi pada zat penyamak. Kulit jadi sangat berbeda dengan kulit mentah dalam sifat organoleptis, fisis, maupun kimiawi.

Dalam industri penyamakan kulit ada tiga pokok tahapan penyamakan kulit menurut (keslingmks.wordpress.com) yaitu:

1. Proses pengerjaan basah (Beam house)

Merupakan proses pengerjaan awal baik kulit awetan garam, awetan kering, maupun kulit segar yang baru dilepas dari tubuh hewan yang berfungsi untuk mempersiapkan kulit dalam menghadapi bahan kimia pada proses selanjutnya

2. Proses penyamakan (Tanning)

Penyamakan bertujuan mengubah kulit mentah yang mudah rusak oleh aktivitas mikroorganisme, chemis atau fisis, menjadi kulit tersamak yang lebih tahan terhadap pengaruh tersebut. Mekanisme penyamakan kulit pada prinsipnya adalah memasukkan bahan tertentu yang disebut bahan penyamak ke dalam jaringan serat kulit, sehingga terjadi ikatan kimia antara bahan penyamak dengan serat kulit. Sifat fisik kulit akan berubah menjadi lebih baik bila dibandingkan dengan kulit mentahnya (seperti: sifat kelemasan, ketahanan terhadap panas / dingin dan gesekan).

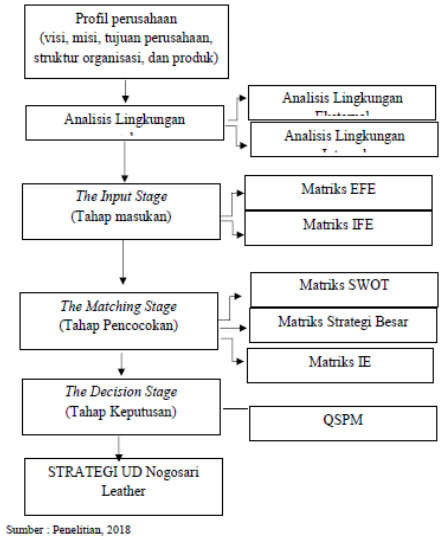
3. Penyelesaian akhir (Finishing)

Penyelesaian akhir bertujuan untuk memperindah penampilan kulit jadinya, memperkuat warna dasar kulit, mengkilapkan, menghaluskan penampakan rajah kulit serta menutup cacat-cacat atau warna cat dasar yang tidak rata.

Masing-masing tahap tersebut terdiri dari beberapa macam proses, setiap proses memerlukan tambahan bahan kimia dan pada umumnya memerlukan banyak air, tergantung jenis kulit mentah yang digunakan serta jeni kulit jadi yang dikehendaki. Ada kalanya suatu pabrik penyamakan kulit hanya melaksanakan proses basah saja, proses penyamakan saja, proses penyelesaian akhir atau melakukan dua tahapan atau ketiga-tiganya sekaligus. Pada UD Nogosari Leather hanya sampai pada proses pengerjaan basah atau bisa disebut Beam house.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan arahan pemikiran penulis yang akan ditulis didalam skripsi sesuai dengan judul untuk mencapai tujuan penelitian. Berikut ini adalah kerangka pemikiran penelitian ini.



Sumber : Penelitian, 2018

3. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Studi deksriptif merupakan penelitian terhadap fenomena atau populasi tertentu yang

diperoleh peneliti dengan subyek berupa: individu, organisasional, industri, dan lain sebagainya. Tujuan studi deskriptif adalah melaksanakan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena yang diamati.

Sumber Data

Menurut Uma Sekaran (2009:77) Sumber data dalam penelitian ini ada dua macam yaitu data primer dan data sekunder, data primer diperoleh langsung dari UD Nogosari Leather, melalui wawancara dengan beberapa pihak yang bersangkutan dengan penelitian, yaitu : direktur, admin , kepala bagian produksi, kepala bagian personalia dan kepala bagian umum

Metode Pengolahan Data

Menurut Fred R David (2012:324) Penelitian ini merupakan penelitian yang menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan dalam merencanakan dan mengimplementasikan strategi. Maka dari itu, alat analisis yang dapat digunakan dalam penelitian ini akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Tahap pengumpulan Data (Input Stage)

Pengumpulan data pada penelitian menggunakan matriks IFE dan EFE. Penggunaan kedua matriks ini ditujukan untuk memperoleh informasi-informasi mendasar yang dibutuhkan dalam proses perumusan strategi perusahaan.

2. Tahap Analisis Data (Matching Stage)

Setelah memperoleh hasil analisis Matriks IFE dan EFE, maka hasil tersebut diolah ke dalam matriks SWOT. Tahap ini merupakan tahap pembuatan strategi-stategi alternatif yang dapat dilakukan melalui penggabungan faktor internal dan eksternal.

3. Tahap Pengambilan Keputusan (Decision Stage)

Untuk melakukan tahapan ini dapat digunakan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) dan informasi yang digunakan adalah informasi dari tahap I untuk evaluasi strategi-strategi alternatif hasil dari tahap II. Analisis QSPM mampu menunjukkan strategi-strategi alternatif yang nantinya akan dipilih alternatif strategi apa yang paling sesuai dan menjadi prioritas bagi perusahaan dengan selalu mempertimbangkan analisis lingkungan baik internal maupun eksternal yang diperoleh dari tahapan pengumpulan data.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Perusahaan

UD Nogosari Leather adalah sebuah perusahaan perorangan yang bergerak di industri lebih tepatnya pada industri penyamkan kulit sapi, kambing,dan domba setengah jadi. Lokasi Perusahaan sendiri beralamat di Kabupaten Lumajang Jalan Raya Nogosari No.11 yang mana pabrik dan administrasi perusahaan berada pada lokasi pabrik yang sama. Perusahaan ini adalah perusahaan keluarga yang sudah berjalan lebih dari 50 tahun.

Tahap Masukan dalam Perencanaan Strategi

Analisis IFE

Analisis Internal Factor Evaluation (IFE) bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang terdapat didalam lingkungan internal perusahaan.

a) Kekuatan

1) Keselamatan Kerja Karyawan Diperhatikan

UD Nogosari Leather sangat memperhatikan keselamatan kerja karyawannya dengan menerapkan prosedur K3..

2) Karyawan yang Loyal

Hampir 60% yang bekerja di UD Nogosari Leather adalah karyawan lama yang mana karyawan sudah puas sehingga memunculkan jiwa memiliki kepada perusahaan dan cenderung tidak keluar masuk dalam hal bekerja.

3) Mengutamakan Kualitas Kulit yang Diproduksi

UD Nogosari Leather dalam melakukan jual beli kulit mentah ataupun jadi sangat mementingkan kualitas karena dengan kualitas kulit yang bagus pabrik-pabrik besar cenderung menginginkan dan harga yang dipatok cenderung stabil.

4) Fasilitas Mesin dan Alat-Alat yang Memadai

UD Nogosari Leather memiliki seluruh mesin untuk seluruh proses Produksi "BEAM HOUSE".

5) Perencanaan dan Pengawasan Produksi yang Profesional

Dalam melakukan produksi UD Nogosari Leather dijalankan oleh pakar quality control kulit Indonesia.

6) Memiliki Nama Baik di Industri Kulit Indonesia

Walaupun UD Nogosari Leather adalah nama baru di industri kulit Indonesia namun etos kerja FA Adil masih dipertahankan dan nama FA Adil masih melekat dikarenakan pemiliki yang sama. Ini terbukti dengan banyaknya perusahaan besar yang masih tetap percaya kepada UD Nogosari Leather.

7) Memiliki Angkutan Distribusi Sendiri

Perusahaan memiliki transportasi sendiri dalam mengangkut bahan bakunya tanpa harus meminjam.

8) Pembayaran Suplier yang Stabil

UD Nogosari Leather hampir selalu membayar suplier sesuai dengan kesepakatan awal, sehingga hubungan baik perusahaan dan suplier dapat terjaga.

9) Penananganan Limbah Pabrik yang Baik

Lokasi UD Nogosari Leather terletak dipinggiran kota dan dekat dengan aliran sungai.

10) Lokasi Pabrik yang Luas

Dengan lokasi pabrik yang sangat luas dan masih banyak lahan kosong, memungkinkan perusahaan untuk memperbesar bisnis selain kulit misalnya membuat bisnis kerupuk rambak.

b) Kelemahan

1) Ketidakjelasan Job Discreption dan Struktur Organisasi

Ketidakjelasan stuktur organisasi dan job discreption di UD Nogosari Leather membuat banyaknya karyawan tidak mengetahui jabatan apa yang dimiliki, selain itu banyaknya karyawan yang merangkap pekerjaan sehingga tidak adanya fokus pekerjaan dari masing-masing divisi.

2) Tingkat Pendidikan SDM yang Dimiliki Terbilang Rendah

UD Nogosari Leather melakukan perekrutan tidak dengan cara yang profesional terhadap para karyawan sehingga SDM yang dimiliki cenderung rendah.

3) Perekrutan dan Pengkaderan yang Kurang Profesional

Pada UD Nogosari Leather hampir seluruh kepala divisi sudah berumur lebih dari usia produktif.

4) Tidak Ada SOP yang Jelas di Masing-Masing Divisi

Dengan tidak adanya SOP tertulis bagi masing-masing divisi, tingkat kesalahan pada divisi tersebut meningkat dikarenakan tidak adanya sistem pedoman yang pasti, terkait apa yang harus dilakukan oleh karyawan dalam melakukan pekerjaanya.

5) Tidak Ada Evaluasi Terstruktur Setiap Divisi

UD Nogosari Leather tidak memiliki agenda yang mewajibkan melakukan evaluasi terhadap setiap divisi dalam jangka waktu tertentu.

6) Sering Rusaknya Peralatan dan Borosnya Penggunaan Perlengkapan

Dikarenakan pabrik industri kulit menggunakan bahan baku penunjang seperti garam dan kapur yang mana dapat membuat mesin-mesin peralatan menjadi keropos dan mudah rusak. .

7) Pemasaran Dilakukan Oleh Satu Orang

Direktur melakukan pemasarannya sendiri dengan mendatangi para konsumen di kediamanya tanpa melihat jarak. Ini sangat menghambat jalannya perusahaan dikarenakan perusahaan akan ditinggal pengambil keputusan dalam beberapa waktu..

8) Modal Perusahaan Terlalu Kecil

UD Nogosari Leather adalah perusahaan yang bisa dibilang besar di Lumajang tetapi modal usaha dari UD Nogosari Leather masih terbilang kecil untuk dapat memperoleh bahan baku lebih. Dikarenakan pemiliki masih memiliki hutang yang banyak dan keperluan lain-lain seperti ikut berpolitik dan memiliki klub sepakbola profesional.

9) Pencatatan Keuangan yang Tidak Lengkap.

UD Nogosari Leather tidak memiliki perencanaan keuangan yang baik dan benar.

10) Tidak Adanya Pengembangan Bisnis

Pengembangan bisnis untuk tahap selanjutnya masih terbilang sulit dilakukan UD Nogosari Leather

dikarenakan dibutuhkan modal yang besar dan manajemen yang lebih baik. Inovasi bisnis UD Nogosari Leather masih bertumpu pada produk White pickle saja, padahal masih banyak produk yang bisa dikembangkan.

Key factor	Bobot	Rangking	Score
Peluang			
1. Tidak adanya pesaing yang berfokus di kulit kambing	0,043	3	0,129
2. Daya tawar ke pabrik-pabrik besar kuat	0,058	3	0,175
3. Kestabilan supply dari pemasok kulit mentah	0,058	3	0,175
4. Melakukan CSR	0,049	3	0,147
5. Gaya hidup tasyakuran masyrakat dengan selalu memotong hewan kurban	0,058	3	0,175
6. Lokasi perusahaan yang dekat dengan sungai	0,061	4	0,245
7. UMR lumajang rendah	0,046	3	0,138
8. Munculnya teknologi baru	0,043	2	0,086
9. Memiliki jaringan dengan pemerintah Lumajang	0,046	3	0,138
10. Tergabung di asosiasi penyamakan kulit nasional	0,055	4	0,221
Total Peluang	**0,518**		**1,629**
Ancaman			
1. Maraknya kulit luar negeri yang murah	0,049	4	0,196
2. Persaingan dengan perusahaan kerupuk rambak	0,037	3	0,110
3. Muncul perusahaan kulit baru dengan modal yang kuat	0,046	2	0,092
4. Kecurangan suplier dan buyer	0,043	3	0,129
5. Produk kulit sintetis	0,043	3	0,129
6. Terjadinya kebocoran limbah	0,055	3	0,166
7. Musim hujan yang lama didaerah lumajang	0,052	4	0,209
8. Harga garam dan bahan penunjang produksi tidak stabil	0,058	3	0,175
9. Import Daging oleh pemerintah	0,058	4	0,233
10. Pelaporan pajak yang bermasalah	0,040	4	0,160
Total Ancaman	**0,482**		**1,598**
Total skor			**3,227**

Analisis EFE

Analisis External Factor Evaluation (EFE) bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang terdapat diluar kendali lingkungan perusahaan.

a) Peluang

1) Tidak Adanya Pesaing yang Berfokus Dikulit Kambing

Hampir seluruh perusahaan penyamakan kulit berfokus pada kulit domba atau sapi tetapi UD Nogosari Leather berfikir lain. Dengan sedikitnya pesaing yang kuat dalam mengendalikan bahan baku kulit kambing. Disini peluang yang sangat besar bagi perusahaan. Dimana kulit kambing memiliki kelebihan dalam jumlah bahan baku yang lebih banyak dari kulit sapi dan domba, serta perawatan kulit yang lebih mudah.

2) Daya Tawar ke Pabrik-Pabrik Besar Kuat

UD Nogosari Leather memiliki daya tawar yang kuat dalam negosiasi dengan pabrik-pabrik besar. Dikarenakan UD Nogosari Leather bergerak dibidang industri bahan baku yang mau tidak mau perusahaan pakaian atau perusahaan lanjutan yang skalanya lebih besar akan lebih kooperatif dalam penentuan harga.

3) Kestabilan Supply dari Pemasok Kulit Mentah

UD Nogosari Leather tidak pernah mengalami kesulitan dalam memperoleh bahan baku karena memiliki pemasok kulit mentah yang stabil dan loyal..

4) Melakukan CSR

Perusahaan juga memperhatikan lingkungan sekitar dengan memberikan CSR berbentuk zakat dan mempekerjakan masyarakat sekitar serta membantu pembangunana masjid atau musolah.

5) Gaya Hidup Tasyakuran Masyarakat dengan Selalu Memotong Hewan Kurban

Dengan Populasi Hewan kurban Dilumajang dari tahun ketahun selalu mengalami kenaikan serta diikuti dengan gaya hidup masyarakat yang

menyukai tasyakuran dengan menyembelih hewan kurban di daerah Lumajang, membuat Lumajang memiliki bahan baku kulit yang melimpah.

6) Lokasi Perusahaan yang Dekat dengan Sungai

Perusahaan terletak didaerah pinggiran kota. Dengan sedikitnya masyarakat yang ada disana, seluruh kegiatan yang dilakukan perusahaan tidak mengganggu masyarakat sekitar dan meminimalisir komplain dari masyarakat. Pada perusahaan UD Nogosari Leather saluran air yang ada dibelakang perusahaan sangat baik untuk pengelolahan dan pengembangan limbah.

7) UMR Lumajang Rendah

Dengan UMR Lumajang yang rendah membantu meringankan perusahaan dalam membayaran gaji kepada karyawan. Menurut laporan laba dan rugi beban gaji perusahaan untuk satu tahun sejumlah Rp. 1.320.584.300 yang mana bisa dikatakan tidak terlalu banyak untuk menggaji karyawan yang jumlahnya lebih dari 70 orang.

8) Munculnya Teknologi Baru

Pada era modern ini selalu muncul teknologi baru. Teknologi ini memungkinkan dapat membantu jalannya UD Nogosari Leather ke arah yang lebih efektif dan efisien dari teknologi yang lama.

9) Memiliki Jaringan dengan Pemerintah Lumajang

Dengan direktur UD Nogosari Leather yang ikut dalam politik di Kabupaten Lumajang. Kebijakan-kebijakan dalam perijinan dan penjualan UD Nogosari Leather dapat dibantu oleh pemerintah.

10) Tergabung di Asosiasi Penyamakan Kulit Nasional

Dengan direktur menjadi ketua asosiasi kulit khususnya region Jawa Timur dan juga menjabat wakil ketua asosiasi penyamakan kulit nasional. Secara langsung UD Nogosari Leather mengetahui seluk beluk kondisi perusahaan kulit seluruh nasional dan juga relasi yang banyak serta tingkat kepercayaan konsumen bertambah kepada UD Nogosari Leather.

Ancaman

1) Masuknya Kulit Luar Negeri yang Murah

Dengan masuknya kulit luar negeri yang murah dapat merusak harga kulit di indonesia.

2) Persaingan dengan Perusahaan Kerupuk

UD Nogosari Leather secara tidak langsung bersaing dengan para pembuat kerupuk rambak yang mana bahan baku yang digunakan adalah bahan baku kulit mentah yang sama.

3) Perusahaan Kulit Baru dengan Modal yang Kuat

Munculnya perusahaan kulit baru dengan modal yang kuat didaerah Jawa Timur dapat mempengaruhi para suplier untuk membelot dengan menjual ke yang lebih menguntungkan dari segi harga.

4) Kecurangan Suplier dan Buyer

Kecurangan suplier dan buyer seperti melakukan suap terhadap karyawan UD Nogosari Leather yang melakukan penyortiran agar kualitas dapat diturunkan serta pemalsuan hasil timbangan.

5) Munculnya Produk Kulit Sintetis

Masyarakat akan lebih memilih produk sintetis jika memang harga yang ditawarkan jauh dengan kulit yang asli.

6) Terjadinya Kebocoran Limbah

Dapat merusak ekosistem yang ada dilingkungan pabrik dan dapat berimbas pada tutupnya perusahaan.

7) Musim Hujan yang Lama

Dengan musim hujan yang lama kulitas kulit yang didapat cenderung jelek dan rapuh dikarenakan kulit akan ditumbuhi jamur hal ini dapat merugikan perusahaan dari sisi kualitas dan bahan baku dari suplier cenderung jelek..

8) Harga Garam dan Bahan Penunjang Produksi Tidak Stabil.

Harga bahan produksi seperti garam yang tidak stabil dapat membuat perusahaan kulit kebinggungan dikarenakan garam adalah kebutuhan utama dalam proses penyamakan.

9) Import Daging yang Oleh Pemerintah

Dengan diberlakukannya import daging bahan baku kulit akan berkurang diindonesia. Kebijakan ini sangat tidak menguntungkan bagi industri penyamakan kulit.

10) Pelaporan Pajak yang Bermasalah

Dengan tidak adanya evaluasi dan pencatatan keuangan yang jelas dan lengkap UD Nogosari Leather akan mengalami kesulitan dalam pelaporan pajak yang mana dapat berbuntut pada Denda dan hukuman yang dapat merugikan perusahaan dimasa mendatang.

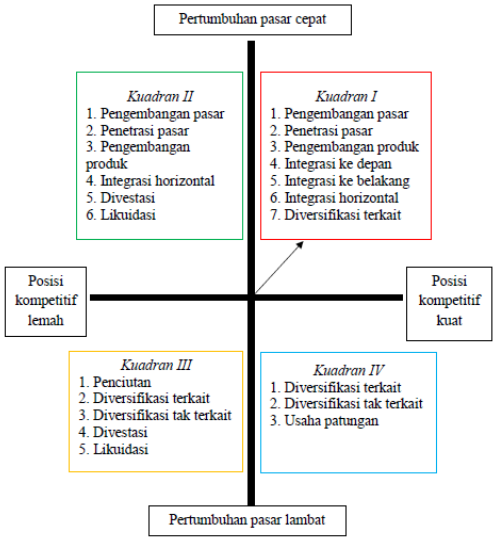
Key factor	Bobot	Rangking	Score
Peluang			
1. Tidak adanya pesaing yang berfokus di kulit kambing	0,043	3	0,129
2. Daya tawar ke pabrik-pabrik besar kuat	0,058	3	0,175
3. Kestabilan supply dari pemasok kulit mentah	0,058	3	0,175
4. Melaksakan CSR	0,049	3	0,147
5. Gaya hidup tasyakuran masyrakat dengan selalu memotong hewan kurban	0,058	3	0,175
6. Lokasi perusahaan yang dekat dengan sungai	0,061	4	0,245
7. UMR lumajang rendah	0,046	3	0,138
8. Munculnya teknologi baru	0,043	2	0,086
9. Memliki jaringan dengan pemerintah Lumajang	0,046	3	0,138
10. Tergibung di asosiasi penyamakan kulit nasional	0,055	4	0,221
Total Peluang	**0,518**		**1,629**
Ancaman			
1. Masuknya kulit luar negeri yang murah	0,049	4	0,196
2. Persaingan dengan perusahaan kerupuk rambak	0,037	3	0,110
3. Muncul perusahaan kulit baru dengan modal yang kuat	0,046	2	0,092
4. Kecurangan suplier dan buyer	0,043	3	0,129
5. Produk kulit sintetis	0,043	3	0,129
6. Terjadinya kebocoran limbah	0,055	3	0,166
7. Musim hujan yang lama didaerah lumajang	0,052	4	0,209
8. Harga garam dan bahan penunjang produksi tidak stabil	0,058	3	0,175
9. Import Daging oleh pemerintah	0,058	4	0,233
10. Pelaporan pajak yang bermasalah	0,040	4	0,160
Total Ancaman	**0,482**		**1,598**
Total skor			**3,227**

Sumber : Data Diolah,2018

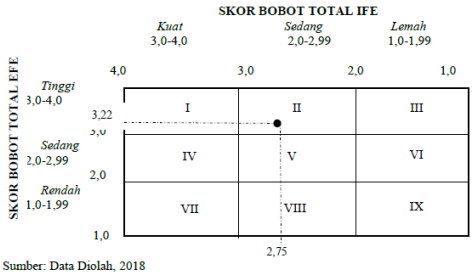
Tahap Pencocokan dalam Perencanaan Strategi

IFE / EFE	**Kekuatan (*Strengths*)** 1. Keselamatan kerja karyawan di perhatikan 2. Karyawan yang loyal 3. Mengutamakan kualitas kulit yang diproduksi 4. Fasilitas mesin dan alat-alat yang memadai 5. Perencanaan dan pengawasan produksi yang profesional 6. Memiliki nama baik di industri kulit Indonesia 7. Memiliki angkutan distribusi sendiri 8. Pembayaran supplier stabil 9. Pengelolahan limbah pabrik yang baik 10. Lokasi pabrik yang besar	**Kelemahan (*Weakness*)** 1. Ketidakjelasan job discreption dan struktur organisasi 2. Tingkat pendidikan SDM masing terbilang rendah 3. Perekrutan dan pengkaderan kurang profesional 4. Tidak adanya SOP yang jelas 5. Tidak adanya evaluasi terstuktur setiap divisi 6. Sering rusaknya peralatan dan borosnya penggunaan perlengkapan 7. Pemasaran dilakuka oleh satu orang 8. Modal perusahaan yang terlalu kecil 9. Tidak adanya pencatatan keuangan yang lengkap 10. Belum adanya pengembanggan bisnis
Peluang (*Opportunities*) 1. Tidak adanya pesaing yang berfokus di kulit kambing 2. Daya tawar ke pabrik-pabrik besar kuat 3. Kestabilan supply dari pemasok kulit mentah 4. Melakukan CSR. 5. Gaya hidup tasyakuran masyarakat dengan selalu memotong hewan kurban 6. Lokasi perusahaan dekat dengan sungai 7. UMR lumajang rendah 8. Munculnya teknologi baru 9. Memiliki jaringan dengan pemerintah Lumajang 10. Tergabung dengan asosiasi penyamakan kulit nasional	**Strategi SO** 1. Mengoptimalkan proses produksi kulit kambing dengan meningkatkan kuantitas dan kualitas (S3,S6,S10,O1.O2.O3) 2. Melakukan kerja sama dibidang kemitraan dengan perusahaan lain. (S3,S6, S10,O10) 3. Menyusun perencanaan distribusi secara jelas (S7,O3) 4. Melakukan perekrutan karyawan sekitar lingkungan (S2,.O4,O5,O7) 5. Meningkatkan penggunaan teknologi baru dalam aktivitas produksi(S1,S3, S4,S5,S9,S10,O2,O6,O8,O10)	**Strategi WO** 1. Menyusun perencanaan SDM yang profesional (W1,W2,W3,W4,W5,O8) 2. Membuat divisi pemasaran untuk meningkatkan pangsa pasar (W1,W3,W5, W7,O1. O2,O3,O10) 3. Melakukan kerjasama bisnis dengan pemerintah Lumajang (W8,W10,O1,O3,O4,O5, O9,O10) 4. Melakukan merger dengan perusahaan lain untuk pengembangan bisnis.(W8,W9,W10,O1, O2,O3,O6,O7,O9,O10)
Ancaman (*Threats*) 1. Masuknya kulit luar negeri yang murah 2. Persaingan dengan perusahaan kerupuk rambak. 3. Munculnya perusahaan kulit baru dengan modal yang kuat 4. Kecurangan supplier & buyer 5. Munculnya produk kulit sintetis 6. Terjadinya kebocoran limbah 7. Musim hujan yang lama 8. Harga garam dan bahan penunjang produksi tidak stabil 9. Import daging oleh pemerintah 10. Pelaporan pajak yang bermasalah	**Strategi ST** 1. Mempertahankan serta meningkatkan kualitas kulit yang diproduksi (S3,S4,S5, S6,S8,T1,T3,T8) 2. Mengapresiasi karyawan dan memonitori setiap pengiriman dan pengambilan barang di supplier/buyer (S1,S2,S7,T4) 3. Menyempurnakan proses pada limbah & produksi (S1,S4,S5 ,S6,S9,S10,T6,T7,T8) 4. Mendorong pembuatan peraturan terhadap perlindungan industri kulit (S6,O1,O8,O9)	**Strategi WT** 1. Melakukan pencatatan keuangan secara lengkap (W5,W6,W9,T10) 2. Membuat divisi riset dan pengembangan (W1,W4,W5,T1,T2,T3,T5, T6,T7,T8,T9)

Matriks Strategi Besar (Grand Strategy Matrix)



Berdasarkan matriks strategi besar, posisi Perusahaan UD Nogosari Leather berada pada kuadran I yaitu organisasi memiliki posisi strategis yang sempurna. Organisasi yang berada pada kuadran I memiliki sumber daya yang memadai untuk mengambil keuntungan dari berbagai peluang eksternal. Fokus pada pasar dan produk yang ada saat ini merupakan strategi yang sesuai bagi UD Nogosari Leather. Strategi ini dapat dilakukan melalui integrasi horizontal, Pengembagan pasar, dan pengembangan produk (market development).



Sumber: Data Diolah, 2018

Dari hasil analisis di atas, UD Nogosari Leather mempunyai posisi pada kuadran II, di mana perusahaan berada pada posisi yang baik untuk memanfaatkan kekuatan internal, serta mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Oleh karena itu strategi yang sesuai menurut matriks IE adalah tumbuh dan membangun yang dapat dipilih antara strategi intensif atau strategi integrasi. alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh UD Nogosari Leather sebagai berikut:

1. Integrasi Horizontal

UD Nogosari leather disini melakukan upaya kerjasama dengan mitra sesama perusahaan yang berkecimpung diindustri kulit nasional demi meningkatkan modal.

2. Pengembangan Produk

dengan diterapkannya pengembangan produk, perusahaan dapat

melanjutkan proses produksi kulit jadi.

3. Pengembangan pasar

Memperkenalkan produk yang ada saat ini pada pasar baru (new market). Strategi Pengembangan pasar ke New market ini dijalankan dengan memperluas area geografi baru, menambah segmen baru, mengubah dari bukan pemakai menjadi pemakai, menarik pelanggannya pesaing.

Tahap Keputusan

Faktor Strategis	Bobot	Integrasi Horizontal		Pengembangan Produk		Pengembangan Pasar	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan							
1. Keselamatan kerja diperhatkan	0,061	3	0,183	3	0,183	3	0,183
2. Karyawan yang loyal	0,048	3	0,144	2	0,096	2	0,096
3. Mengutamakan kualitas kulit yang di produksi	0,061	4	0,244	4	0,244	4	0,244
4. Fasilitas mesin dan alat-alat memadai	0,054	4	0,218	4	0,218	3	0,163
5. Perencanaan dan pengawasan produksi yang profesional	0,048	4	0,192	4	0,192	2	0,096
6. Memiliki nama baik diindustri kulit Indonesia	0,061	4	0,244	4	0,244	4	0,244
7. Memiliki angkutan distribusi sendiri	0,054	4	0,218	3	0,163	3	0,163
8. Pembayaran supplier stabil	0,045	4	0,179	3	0,135	4	0,179
9. Penanganan limbah pabrik yang baik	0,051	4	0,205	4	0,205	2	0,103
10. Lokasi pabrik yang luas	0,058	4	0,231	4	0,231	2	0,115
Kelemahan							
1. Ketidakjelasan job discreption dan struktur organisasi	0,042	3	0,125	2	0,083	2	0,083
2. Tingkat pendidikan SDM masih terbilang rendah	0,032	3	0,096	3	0,096	2	0,064
3. Perekrutan dan pengkaderan kurang profesional	0,035	3	0,106	2	0,071	2	0,071
4. Tidak adanya SOP yang jelas di masing-masing divisi	0,042	4	0,167	3	0,125	2	0,083
5. Tidak adanya evaluasi terstruktur setap divisi	0,048	3	0,144	3	0,144	3	0,144
6. Sering rusaknya peralatan dan borosnya penggunaan perlengkapan	0,054	4	0,218	4	0,218	2	0,109
7. Pemasaran hanya dilakukan oleh satu orang	0,051	3	0,154	2	0,103	4	0,205
8. Modal perusahaan yang terlalu kecil	0,061	4	0,244	4	0,244	3	0,183
9. Pencatatan keuangan yang tidak lengkap	0,051	3	0,154	2	0,103	2	0,103
10. Belum adanya pengembanggan bisnis	0,042	3	0,125	3	0,125	3	0,125
Peluang							
1. Tidak adanya pesaing yang berfokus di kulit kambing	0,043	4	0,172	4	0,172	4	0,172
2. Daya tawar ke pabrik-pabrik besar kuat	0,058	4	0,233	4	0,233	4	0,233
3. Kestabilan supply dari pemasok kulit mentah	0,058	4	0,233	4	0,233	4	0,233
4. Melakukan CSR	0,049	2	0,098	1	0,049	1	0,049
5. Gaya hidup tasyakuran masyarakat dengan selalu memotong hewan kurban	0,058	3	0,175	3	0,175	3	0,175
6. Lokasi perusahaan yang dekat dengan sungai	0,061	4	0,245	3	0,184	3	0,184
7. UMR Lumajang rendah	0,046	3	0,138	2	0,092	2	0,092
8. Munculnya teknologi baru	0,043	4	0,172	3	0,129	3	0,129
9. Memiliki jaringan dengan pemerintah Lumajang	0,046	4	0,184	3	0,138	4	0,184
10. Tergabung diasosiasi penyamakan kulit nasional	0,055	4	0,221	3	0,166	4	0,221
Ancaman							
1. Masuknya kulit luar negeri yang murah	0,049	4	0,196	3	0,147	4	0,196
2. Persaingan dengan perusahaan kerupuk	0,037	1	0,037	2	0,074	1	0,037
3. Perusahaan kulit baru dengan modal yang kuat	0,046	3	0,138	3	0,138	3	0,138
4. Kecurangan suplier dan buyer	0,043	2	0,086	2	0,086	2	0,086
5. Munculnya produk kulit sintetis	0,043	4	0,172	4	0,172	3	0,129
6. Terjadinya kebocoran limbah	0,055	4	0,221	4	0,221	4	0,221
7. Musim hujan yang lama di daerah Lumajang	0,052	3	0,156	4	0,209	3	0,156
8. Harga garam dan bahan penunjang produksi tidak stabil di Indonesia	0,058	4	0,233	4	0,233	4	0,233
9. Import daging oleh pemerintah	0,058	3	0,175	3	0,175	3	0,175
10. Pelaporan pajak yang bermasalah	0,040	3	0,120	2	0,080	2	0,080
Total			**6,995**		**6,325**		**5,879**

Sumber: Data Diolah, 2018

Diketahui bahwa strategi Integrasi Horizontal memiliki nilai yang tertinggi yaitu sebesar 6,995. Sehingga, strategi utama yang paling tepat untuk diterapkan oleh UD Nogosari Leather adalah strategi Integrasi Horizontal.

Strategi Integrasi Horizontal yang dapat dilakukan oleh UD Nogosari Leather diantranya:

a. Meningkatkan modal yang dibutuhkan untuk mengelolah ekspansi bisnis

b. Saling mengisi antar kedua perusahan, baik dari pelayanan, kinerja produk hingga proses pendistribusianya serta bargaining power yang semakin besar dalam menghadapi persaingan yang ada dalam industri kulit.

c. Adanya penguasaan pangsa pasar yang semakin meningkat

d. Penguasaan serta penggunaan teknologi yang “semakin efisien”

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis lingkungan internal, diketahui beberapa kekuatan dan kelemahan. Kekuatan UD Nogosari Leather adalah sebagai berikut: 1) Keselamatan kerja yang diperhatikan; 2) Karyawan yang loyal; 3) Mengutamakan kualitas kulit yang diproduksi; 4) Fasilitas mesin dan alat-alat memadai; 5) Perencanaan dan pengaawasan

produksi yang profesional; 6) Memiliki nama baik diindustri kulit Indonesia; 7) Memiliki angkutan distribusi sendiri; 8) Pembayaran supplier stabil; 9) Penanganan limbah pabrik yang baik; 10) lokasi pabrik yang luas. Sedangkan kelemahan UD Nogosari Leather adalah sebagai berikut: 1) Ketidakjelasan job discreption dan struktur organisasi; 2) Tingkat pendidikan SDM masih terbilang rendah; 3) Perekrutan dan pengkaderan kurang profesional; 4) tidak adanya SOP yang jelas di masing-masing divisi; 5) tidak adanya evaluasi terstruktur setiap divisi; 6) sering rusaknya peralatan dan borosnya penggunaan perlengkapan; 7) pemasaran hanya dilakukan oleh satu orang; 8) modal perusahaan yang terlalu kecil; 9) pencatatan keuangan yang tidak lengkap; 10) Belum adanya pengembangan bisnis.

2. Berdasarkan analisis lingkungan eksternal, diketahui beberapa peluang dan ancaman. Peluang yang dimiliki UD Nogosari Leather adalah sebagai berikut: 1) Tidak adanya pesaing yang berfokus di kulit kambing; 2) Daya tawar ke pabrik-pabrik besar kuat; 3) Kestabilan supply dari pemasok kulit mentah; 4) Melakukan CSR; 5) Gaya hidup tasyakuran masyarakat dengan selalu memotong hewan kurban; 6) Lokasi perusahaan yang dekat dengan sungai; 7) UMR Lumajang rendah; 8) Munculnya teknologi baru; 9) Memiliki jaringan dengan pemerintah Lumajang; 10) Tergabung diasosiasi penyamakan kulit nasional. sedangkan ancaman yang dimiliki oleh UD Nogosari Leather adalah sebagai berikut : 1) Masuknya kulit luar negeri yang murah; 2) Persaingan dengan perusahaan kerupuk; 3) Perusahaan kulit baru dengan modal yang kuat; 4) Kecurangan suplier dan buyer; 5) munculnya produk kulit sintetis; 6) Terjadinya kebocoran limbah; 7) Musim hujan yang lama; 8) Harga garam dan bahan penunjang produksi yang tidak stabil ; 9) Import daging oleh pemerintah; 10) Pelaporan pajak yang bermasalah.

3. Perencanaan strategi bisnis dilakukan melalui beberapa matriks, diantaranya matriks IFE, matriks EFE, matriks SWOT, matriks strategi besar, matriks IE, dan matriks QSPM. Dari analisis matriks SWOT ditemukan strategi yang ditawarkan berupa strategi SO, dikarenakan posisi internal UD Nogosari Leather berada pada kondisi yang kuat serta perusahaan mampu memanfaatkan peluang melalui pengoptimalan proses produksi kulit kambing, melakukan kerjasama dibidang kemitraan dengan perusahaan lain, menyusun perencanaan distribusi secara jelas, melakukan perekrutan karyawan sekitar lingkungan, dan meningkatkan penggunaan teknologi baru dalam aktivitas produksi.

Selain itu Berdasarkan analisis matriks strategi besar, UD Nogosari Leather berada pada kuadran I. Hal ini menandakan bahwa organisasi mampu menarik keuntungan dari peluang yang ada dan mampu meminimalkan ancaman, sehingga dapat mencapai tingkat pertumbuhan pasar. dengan alternatif strategi yang memungkinkan adalah Integrasi Horizontal, pengembangan produk dan pengembangan pasar

Sedangkan dari analisis matriks IE, UD Nogosari Leather berada pada posisi kuadran II dimana perusahaan berada posisi yang baik untuk memanfaatkan kekuatan internal, serta mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Oleh karena itu strategi yang sesuai menurut matriks IE adalah dengan alternatif strategi grow and build melalui integrasi horizontal, pengembangan produk dan pengembangan pasar.

Setelah dilakukan analisis QSPM, TAS (Total Attractiveness Score) yang diperoleh dari penghitungan QSPM menunjukan bahwa integrasi horizontal memiliki nilai terbesar yaitu 6,995 dibanding dengan strategi alternatif lainnya. Dikarenakan nilai terbesar perusahaan UD Nogosari Leather disarankan melakukan alternatif strategi integrasi horizontal dengan cara merger. Dengan melakukan merger, memungkinkan semakin meningkatnya skala ekonomis dan transfer sumber daya dan kompetensi. Keutungan dilakukan merger oleh UD Nogosari Leather yaitu:

1. Meningkatkan modal yang dibutuhkan untuk mengelolah ekspansi bisnis
2. Saling mengisi antar kedua perusahan, baik dari pelayanan, kinerja produk hingga proses pendistribusianya serta bargaining power yang semakin besar dalam menghadapi persaingan yang ada dalam industri kulit.
3. Adanya penguasaan pangsa pasar yang semakin meningkat
4. Penguasaan serta penggunaan teknologi yang “semakin efisien”

Saran

Beberapa saran yang mungkin dapat dijadikan sebagai bahan masukan terhadap UD Nogosari Leather dalam menerapkan strategi Integrasi Horizontal yaitu:

1. Memperbesar struktur organisasi yang mana dapat membantu karyawan untuk lebih fokus pada satu bidang pekerjaan saja. Sehingga kesalahan dalam pekerjaan dapat di minimalisir karena sudah sesuai dengan bidangnya.
2. Penerapan manajemen sudah harus lebih maju lagi dengan menyusun strategi perusahaan yang jelas dan terstruktur agar dapat lebih mudah menetapkan target dimasa yang akan datang dan bagaimana mencapai target tersebut.
3. Harus adanya evaluasi terstuktur dari direktur kepada

seluruh kepala bagian agar tidak ada miss komunikasi dan kesalahan-kesalahan yang mana dapat merugikan perusahaan

4. Mulai melakukan pemasaran melalui Internet untuk produk-produk seperti split sapi untuk bahan baku dari rambak kulit.
5. Melakukan perekrutan dengan cara yang lebih profesional agar tidak ada karyawan yang kualitas dibawah rata-rata.
6. Menerapkan pencatatan keuangan yang lebih lengkap dan lebih baik
7. Jika melakukan merger harus dengan perusahaan yang memang dikenal sehat dan memiliki kedekatan emosional agar penyesuaian antar perusahaan dapat lebih cepat.

DAFTAR PUSTAKA

Amirullah. 2015. Manajemen Strategi Teori-Konsep-Kinerja. Mitra Wacana Media. Jakarta.

Badan Pusat Statistik Republik Indonesia.2016. Populasi Kambing Tahun 2009-2016 Berdasarkan Provinsi di Indonesia. (https://www.bps.go.id/)

David, Fred, R. 2009, Stretegic Management Konsep edisi 10 . Salemba Empat, Jakarta.

David, Fred, R. 2012. Strategic Management Buku 1 Edisi 12 Konsep . Salemba Empat, Jakarta.

Dinas Perternakan Provinsi Jawa Timur. 2017. Data Statistik Populasi Kambing Kabupaten Lumajang, diakses 13 Januari 2018 (http://disnak.jatimprov.go.id)

Fahmi, Irham. 2014. Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi. Alfabet, Bandung.

Erwiani. 2013, Analisis Swot Sebagai Dasar Perumusan Dan Penerapan Strategi Pada Perusahaan (Studi Kasus Di Telkom Malang), Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

Kementrian perindustrian. 2017. Industri Produk Kulit Kesulitan Bahan Baku, diakses 6 Januari 2018. (http://www.kemenperin.go.id/)

Kompas Regional, Januari 2017 Harga Melonjak Petani Garam Akhirnya Menikmati Manisnya Si Asin, di akses 2 januari 2018. (https://regional.kompas.com/)

Moleong, J Lexy,. 2016, Metode Penelitian Kualitatif. PT. Remaja Rosdakaya. Bandung