

Perumusan Strategi Bersaing UD. DO'A IBU Kota Malang

Yuko Herliansyah Pandutama

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Jl. MT. Haryono 165 Malang

yukoherliansyah@gmail.com

Dosen Pembimbing

Dr. Sudjatno, SE, MS

Abstract :

Environmental changes and competition is a key factor in planning strategies that can determine opportunities or threats to the company. This study aimed to analyze the influence of the environment, both internal and external environment at UD. DO'A IBU Malang, so it can be determined in accordance with the company's strategy in the face of competition.

The research is descriptive research that seeks to said existing solutions by presenting the data, analyze the data, and interpret. The data examined included internal and external aspects of the company, so from there will find opportunities, constraints, strengths and weaknesses of the company in the face of competitors. While analysis tools used are the IFE Matrix, EFE Matrix, Matrix Grand Strategy, SWOT Matrix, Matrix CPM, and Matrix QSPM.

Results of this study indicate that based on the analysis of internal and external environment that influence the UD. DO'A IBU, the appropriate strategy is a combination of market penetration strategy and product development strategy. Where the market penetration strategy will increase the market share of a product by improving salespeople, increasing sales promotion and other promotional efforts. In the product development strategy, the company will concentrate or focus on efforts to improve or modify products have different concepts and better than competitors and at competitive rates.

To describe the strategy that has been formulated, it needs to make a functional wisdom, the wisdom of this policy include management, marketing, production, finance, economics, demographics, markets, and competition.

Keywords: Strategy, Internal Factors, External Factors, SWOT, and Competition.

Abstrak :

Perubahan lingkungan dan persaingan merupakan suatu faktor penentu dalam perencanaan strategi yang dapat menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal pada UD. DO'A IBU Malang, sehingga dapat ditentukan strategi yang sesuai dengan perusahaan dalam menghadapi persaingan.

Jenis penelitian ini adalah deskriptif, yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan yang ada sekarang dengan menyajikan data, menganalisis data, dan menginterpretasikannya. Data-data yang diteliti meliputi aspek lingkungan internal maupun eksternal perusahaan, sehingga dari situ akan ditemukan peluang, hambatan, kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam menghadapi pesaing. Sedangkan alat analisis yang digunakan adalah Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks Strategi Besar, Matriks SWOT, Matriks CPM, dan Matriks QSPM.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap UD. DO'A IBU, strategi yang sesuai adalah kombinasi antara *market penetration strategy* dan *product development strategy*. Dimana pada strategi penetrasi pasar akan meningkatkan *market share* suatu produk dengan meningkatkan tenaga penjual, meningkatkan promosi penjualan dan usaha promosi lainnya. Pada strategi pengembangan produk, perusahaan akan memusatkan atau memfokuskan diri pada usahanya untuk meningkatkan atau memodifikasi produk yang memiliki konsep berbeda dan lebih baik dibanding pesaing dan dengan harga yang bersaing.

Untuk menjabarkan strategi yang telah dirumuskan, maka perlu dibuat suatu kebijaksanaan fungsional, kebijakan ini meliputi kebijaksanaan manajemen, pemasaran, produksi, keuangan, ekonomi, demografi, pasar, dan persaingan.

Kata Kunci: Strategi, Faktor Internal, Faktor Eksternal, SWOT, dan Persaingan.

PENDAHULUAN

Pada masa perekonomian global saat ini, pergerakan penjualan barang maupun jasa dapat bergerak dengan bebas dan persaingan antar perusahaan pada sektor barang maupun jasa dituntut untuk mengembangkan usahanya pada tingkat yang lebih baik pada masa yang akan datang. Perubahan bisnis meningkat pesat sejalan dengan perkembangan perekonomian dunia. Hal ini terutama dipicu oleh munculnya perusahaan-perusahaan sejenis yang baru dan berkembangnya perusahaan-perusahaan yang sudah ada, sehingga tidak dapat dihindarkan lagi akan terjadinya persaingan yang semakin kompetitif.

Setiap perusahaan harus melakukan analisa terhadap lingkungannya, baik itu lingkungan internal maupun eksternal. Analisa lingkungan merupakan suatu proses yang digunakan perencanaan strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang dan ancaman terhadap perusahaan. Analisa lingkungan internal merupakan seluruh aspek yang berada di dalam ruang lingkup perusahaan. Analisa lingkungan internal erat kaitannya dengan profil suatu perusahaan, karena melalui profil inilah seluruh kekuatan dan kelemahan dari sumber daya yang

dimiliki perusahaan dapat diamati dan diperbandingkan dengan lingkungan di luar ruang lingkup perusahaan. Selain itu pada lingkungan eksternal yang meliputi aspek ekonomi, teknologi, politik, sosial budaya, dan persaingan. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu mengidentifikasi dan menilai faktor-faktor lingkungan eksternal yang relevan terhadap implementasi strategi yang efektif dan efisien.

Perusahaan yang memiliki kinerja yang efektif dan efisien akan dapat meningkatkan pertumbuhan perusahaan, dan memenangkan persaingan, sedangkan perusahaan yang memiliki kinerja kurang baik akan semakin tertinggal dan tidak dapat bersaing dengan perusahaan lain. Hal ini seperti yang diungkapkan Wendy (2013), bahwa lingkungan bisnis telah berubah secara radikal dan sangat berbeda dari masa lalu. Perubahan ini disebabkan oleh terjadinya *hypercompetition* dalam perekonomian global. *Hypercompetition* merupakan persaingan yang terjadi dalam lingkungan yang terus menerus mengalami perubahan secara cepat dalam kurun waktu yang semakin singkat. Kecepatan dan pendeknya periode perubahan lingkungan menyebabkan perusahaan tidak terlalu mudah untuk melakukan antisipasi

dalam upaya menghindari kegagalan-kegagalan. Perusahaan-perusahaan yang ingin bertahan dan lebih maju dalam kondisi demikian perlu untuk mengembangkan strategi yang baru. Dalam kondisi perekonomian seperti ini tidak satupun pasar yang selamanya aman dari persaingan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semua perusahaan harus membuat perencanaan untuk pertumbuhan dan kelangsungan hidup di era persaingan global.

Perubahan yang terjadi begitu cepat sehingga menimbulkan persaingan yang ketat harus selalu diantisipasi oleh perusahaan. Respon yang cepat pada perubahan dilakukan untuk dapat bertahan dalam persaingan. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan memanfaatkan peluang yang ada dan mengantisipasi setiap ancaman yang datang.

Kota Malang yang merupakan kota bunga, menjadikan prospek usaha produksi pot bunga cukup menjanjikan. Meskipun banyak produk pot bunga yang terbuat dari plastik, minat konsumen terhadap produk pot dari sanitair atau berbahan dasar pasir, semen, dekosit, meal, dan kawat masih cukup tinggi. Pot sanitair memiliki daya tahan yang lebih kuat dan memiliki motif serta bentuk yang lebih beragam. Akan tetapi perlu diwaspadai ancaman dari produk substitusi yaitu pot bunga berbahan plastik maupun tanah liat yang dapat mengancam apabila tidak diantisipasi dengan baik.

Fenomena yang ada menunjukkan bahwa produk pot bunga sangat banyak dibutuhkan untuk eksterior rumah. Sempitnya lahan hijau membuat konsumen membutuhkan pot bunga untuk mempercantik taman. Perusahaan pot bunga harus mampu menangkap peluang tersebut dengan cara menjalin kerja sama dengan

pengembang perumahan dalam memenuhi kebutuhan akan eksterior rumah.

Salah satu produsen sanitair pot bunga yang ada di Kota Malang adalah Usaha Dagang (UD). DO'A IBU. Ditinjau dari lokasi, UD. DO'A IBU berada pada Sentra Industri Sanitair di Kelurahan Karangbesuki Malang. Ciri utama sebuah sentra industri adalah munculnya kluster masyarakat yang secara masif memproduksi salah satu produk yang sejenis. Setiap perusahaan harus mampu menghadapi persaingan.

Kondisi sentra industri yang tidak aktif dapat menimbulkan persaingan diantara perusahaan yang ada. Keberadaan sentra industri tidak dapat dijadikan sebuah wadah untuk menjalin kerja sama diantara perusahaan yang ada. Kurangnya peran dari pemerintah membuat perkembangan sentra industri berjalan lambat. Dukungan dari pemerintah diharapkan mampu menjadikan sentra industri untuk meningkatkan perekonomian masyarakat.

Perusahaan sanitair pot bunga UD. DO'A IBU dituntut untuk mengidentifikasi lingkungan usahanya sehingga dapat bersaing dengan pengusaha pot bunga lainnya dan dapat mengendalikan lingkungan internal usahanya meliputi: peningkatan kualitas sumber daya manusia, pemasaran, produksi, keuangan, penelitian, dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen (SIM). UD. DO'A IBU juga harus cepat tanggap dan teliti terhadap kondisi lingkungan eksternal yang meliputi: kondisi perekonomian, demografi, faktor persaingan pasar, pasar, serta teknologi yang akhirnya bertujuan untuk mewujudkan prospek bisnis masa depan yang cerah dan menciptakan kemajuan usaha.

Salah satu konsep strategis manajemen yang harus dilakukan

sebelum memutuskan realisasi penerapan manajemen strategis dalam konsep manajerial organisasi adalah analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Produsen pot bunga “UD. DO’A IBU” dituntut harus mampu mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal perusahaan yaitu ancaman, peluang, kelemahan dan kekuatan yang mempunyai peran yang sangat penting dalam proses perencanaan strategis manajemen.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, maka peneliti mencoba untuk melakukan sejumlah penelitian terkait dengan bidang manajemen strategi yang peneliti fokuskan pada analisa lingkungan dan mengambil judul penelitian “**PERUMUSAN STRATEGI BERSAING UD. DO’A IBU KOTA MALANG**”.

Landasan Teori

Definisi Manajemen Strategis

Hunger and Wheelen (2009:4) mendefinisikan manajemen strategi sebagai: “Serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian”.

Proses Perencanaan Strategis

Menurut Fred R. David (2009:6), proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap yang meliputi : Perumusan Strategi, Penerapan Strategi, dan Penilaian Strategi.

Analisis Lingkungan

Lingkungan merupakan faktor penting dalam penyusunan perencanaan strategi suatu perusahaan. Semua aktivitas bisnis tidak dapat lepas dari

pengaruh lingkungan, karena itu dalam mengelola kegiatan bisnis termasuk perencanaannya, lingkungan merupakan salah satu faktor yang sangat diperhitungkan. Analisis Lingkungan menurut Wheelen dan Hunger (2002:9) ada dua yaitu Analisis Lingkungan Eksternal dan Analisis Lingkungan Internal.

Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut Wheelen dan Hunger (2009:113) faktor-faktor lingkungan eksternal dibedakan menjadi :

- 1) Kekuatan ekonomi yang mengatur pertukaran material, uang, energi dan informasi.
- 2) Kekuatan teknologi yang menghasilkan penemuan pemecahan masalah.
- 3) Kekuatan hukum-politik yang mengalokasikan kekuasaan dan menyediakan pemaksaan dan perlindungan hukum dan aturan-aturan.
- 4) Kekuatan sosiokultural yang mengatur nilai-nilai adat istiadat dan kebiasaan lingkungan.

Analisis Lingkungan Internal

Siagian (2004:105) mengidentifikasi faktor-faktor internal yang mencakup kemampuan perusahaan, keterbatasannya dan ciri-cirinya yang biasanya dikategorikan pada (1) posisi pasar, (2) keuangan dan akunting, (3) produksi yang berarti, (4) sumber daya manusia, dan (5) struktur organisasi dan manajer”.

Kerangka Analitis Perumusan Strategi

Teknik-teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka pengambilan keputusan tiga tahap. Tahap-tahap yang harus dilakukan menurut Fred R. David adalah tahap 1

(tahap input), tahap 2 (tahap pencocokan), dan tahap 3 (tahap keputusan).

Tahap 1 dari kerangka perumusan terdiri atas Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation-EFE*), Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation-IFE*), dan Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matriks-CPM*). Tahap 1, Tahap Input (*Input Stage*), berisi informasi input dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi. Tahap 2, Tahap Pencocokan (*Matching Stage*), berfokus pada penciptaan strategi alternatif yang masuk akal dengan memperhatikan faktor-faktor eksternal dan internal utama. Teknik Tahap 2 meliputi Matriks SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*), Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*), Matriks BCG (*Boston Consulting Group*), Matriks IE (*Internal-External*), dan Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy Matrix*). Tahap 3, Tahap Keputusan (*Decision Stage*), melibatkan satu teknik saja, Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). QSPM menggunakan informasi input dari Tahap 1 untuk secara objektif mengevaluasi strategi-strategi alternatif yang diidentifikasi dalam Tahap 2. QSPM menunjukkan daya tarik relatif berbagai strategi alternatif dan dengan demikian, memberikan landasan objektif bagi pemilihan strategi alternatif.

Konsep SWOT

SWOT merupakan singkatan dari *Strengths, Weaknesses, Opportunities dan Threats*. Analisis SWOT didasarkan pada prinsip bahwa strategi haruslah menghasilkan suatu keselarasan antara kondisi internal (kekuatan dan kelemahan) dan kondisi eksternal (peluang dan ancaman)

perusahaan. Dengan memiliki panduan SWOT, perusahaan akan dapat mengetahui kekuatan dan kesempatan yang dimiliki sebagai faktor positif, dan kelemahan dan ancaman sebagai faktor negatif.

Matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)*

Selain melakukan analisis terhadap berbagai peluang dan ancaman, perusahaan juga melakukan analisis terhadap kelemahan dan kekuatan yang dimiliki dari faktor internal yang teridentifikasi, yang memiliki pengaruh secara langsung terhadap strategi perusahaan. Analisis IFE ini digunakan untuk mengetahui faktor internal perusahaan berkaitan dengan kelemahan yang dianggap penting. Data yang diambil adalah dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, dan produksi.

Matriks *External Factor Evaluation (EFE)*

Matriks EFE ini digunakan untuk mengetahui faktor eksternal perusahaan. Data tersebut berupa hal yang menyangkut persoalan ekonomi sosial, budaya, demografi, lingkungan politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan dalam suatu industri, serta data eksternal lainnya yang relevan. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan. Dengan dilakukannya analisis EFE, maka selanjutnya akan dilakukan analisis menyeluruh terhadap setiap faktor lingkungan eksternal yang berpengaruh terhadap lingkungan.

Matriks Strategi Besar

Matriks Strategi Besar merupakan suatu alat yang digunakan untuk merumuskan strategi alternatif. Dalam matriks ini dibagi menjadi empat kuadran dan semua organisasi dapat

diposisikan di salah satu dari keempat kuadran tersebut. Matriks Strategi Besar didasarkan pada dua dimensi evaluatif yang meliputi posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar (industri).

Analisis SWOT

Analisis *SWOT* ini menunjukkan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, juga peluang dan ancaman eksternal kemudian divisualisasikan ke dalam matrik *SWOT*. Data yang digunakan berasal dari Analisis *EFE* dan *IFE*. Matrik ini terdiri dari beberapa alternatif strategi sesuai dengan posisi pada kotaknya. Strategi *SO (Strengths-Opportunities)* menuntut perusahaan menggunakan kekuatan internal dan meraih peluang yang ada di perusahaan. Strategi *WO (Weaknesses-Opportunities)* menuntut perusahaan memperkecil kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Strategi *ST (Strengths-Threats)* menuntut perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal. Sedangkan strategi *WT (Weaknesses-Threats)* menuntut perusahaan bertahan atau mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman.

Matriks Profil Persaingan untuk mengetahui tingkat persaingan yang dihadapi perusahaan

Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix/CPM*) mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahannya dalam kaitan dengan posisi strategi perusahaan. Bobot dan total nilai dalam CPM dan *EFE* adalah sama, akan tetapi faktor-faktor dalam CPM termasuk isu internal dan eksternal. Faktor sukses kritis dalam CPM lebih luas dan lebih spesifik. Faktor sukses kritis dalam CPM tidak

dikelompokkan dalam peluang dan ancaman.

Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix / QSPM*)

Matriks *QSPM* adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. Seperti halnya alat analitis perumusan strategi yang lain, *QSPM* membutuhkan penilaian intuitif yang baik.

Alternatif Strategi

Setelah menentukan perumusan strategi utama dan menguji kelayakan bidang usaha yang dipilih, maka perlu untuk disiapkan strategi dan kebijakan fungsional perusahaan yang sesuai dengan strategi utama. Langkah selanjutnya adalah menentukan alternatif strategi lain yang tepat.

Implementasi Strategi

Implementasi strategi perusahaan menyangkut pelaksanaan dari alternatif strategi yang akan dipilih. Menurut Fred R. David (2009:439-440): Implementasi strategi sering disebut tahap tindakan penerapan strategis. Penerapan strategi berarti perubahan. Secara luas berarti pekerjaan yang dimulai setelah strategi dirumuskan. Penerapan strategi yang berhasil membutuhkan dukungan, sekaligus disiplin dan kerja keras, dari manajer dan karyawan yang memiliki motivasi tinggi. Implementasi strategi menuntut perusahaan untuk menetapkan rencana tahunan, melengkapi kebijaksanaan dan memotivasi karyawan serta mengalokasikan sumber daya yang ada guna mencapai tujuan perusahaan.

Evaluasi Strategi

Menurut Fred R. David (2009:500-506) hakikat evaluasi strategi adalah sebagai berikut.

Proses manajemen strategis menghasilkan keputusan yang dapat mempunyai konsekuensi yang signifikan dan jangka panjang. Mengevaluasi strategi sangat penting untuk kehidupan organisasi; Evaluasi yang tepat waktu dapat memperingatkan manajemen akan adanya masalah atau potensi masalah sebelum situasi menjadi kritis. Evaluasi strategi mencakup tiga kegiatan dasar, yaitu :

- 1) Mengkaji landasan strategi perusahaan
- 2) Membandingkan hasil yang diharapkan dengan kenyataan
- 3) Mengambil tindakan korektif untuk memastikan kinerja sesuai rencana

Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan yang ada sekarang berdasarkan data-data dengan menyajikan data, menganalisis data, dan menginterpretasikannya.

Ruang Lingkup Penelitian

Subyek penelitian adalah UD. DO'A IBU sebagai perusahaan swasta yang perlu menerapkan manajemen strategi.

Variabel Penelitian

Adapun peubah dan pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Lingkungan Internal
- b. Lingkungan Eksternal

Sumber Data Penelitian

Pada penelitian ini, sumber datanya adalah data primer dan data sekunder:

- a. Data primer adalah data yang secara langsung diperoleh dari perusahaan melalui wawancara yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

- b. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari luar perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, bersifat mendukung atau melengkapi data primer.

Metode Pengumpulan Data

Dalam usaha untuk memperoleh dan mengolah data dalam penelitian ini akan digunakan:

- a. Metode *Interview*

Menurut Indriantoro dan Supomo (2009:132) merupakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek penelitian. Dalam penelitian ini wawancara langsung dilakukan dengan pimpinan organisasi serta karyawan. Dalam melakukan wawancara digunakan panduan wawancara, untuk memudahkan dilakukannya wawancara secara terstruktur.

- b. Metode Dokumentasi

Data dokumentasi menurut Indriantoro dan Supomo (2009:146) adalah suatu teknik pengumpulan data dengan cara melihat dan mempelajari data-data perusahaan dalam bentuk laporan, maupun surat-surat.

Metode Analisis

- a. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif dilakukan dengan menggunakan analisis *SWOT* dengan tahapan sebagai berikut.

1. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)
2. Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)
3. Matriks TOWS
4. Matriks Strategi Besar
5. Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix*–CPM)
6. Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix* / QSPM).

Hasil Penelitian dan Pembahasan Gambaran Umum Perusahaan

Perusahaan Sanitair DO'A IBU pertama berdiri pada tahun 1981. Pendiri pertamanya adalah Bapak Darmo. Usaha ini merupakan bisnis keluarga. Pertama kali berdiri Perusahaan Sanitair DO'A IBU hanya memproduksi pot bunga dari bahan sanitair saja. Seiring dengan perkembangan pasar, perusahaan mulai mengembangkan produksi sanitair lainnya seperti jasa arsitek, aneka ragam ornamen beton, ornamen dinding taman, gypsum, dan sebagainya. Pada penelitian ini, peneliti hanya fokus pada produksi sanitair pot bunga.

Lokasi Perusahaan

Lokasi UD. DO'A IBU terletak di Jalan Raya Candi II No. 305-306 RT 06 / RW 02 Karangbesuki Kecamatan Sukun Malang. UD. DO'A IBU merupakan salah satu perusahaan yang ada pada sentra industri sanitair Kelurahan Karangbesuki Malang.

Produksi dan Hasil Perusahaan

UD. DO'A IBU merupakan perusahaan penghasil produk sanitair dalam bentuk pot bunga yang memiliki kualitas unggul. Bahan material yang digunakan memiliki standar kualitas yang tinggi. Pot bunga yang diproduksi beranekaragam seperti pot hias, pot pahat, dan pot bonsai. Perusahaan juga memberikan kebebasan kepada konsumen untuk memesan pot dalam bentuk tertentu yang disesuaikan dengan selera konsumen. Perusahaan memberikan fasilitas angkutan barang untuk mempermudah pengiriman barang sampai kepada konsumen. Perusahaan membebaskan biaya pengiriman produk untuk wilayah Malang dengan jumlah barang tertentu. Sedangkan pengiriman untuk luar kota biaya pengiriman disesuaikan atau biaya pengiriman ditanggung oleh pembeli.

Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal merupakan pengembangan profil perusahaan. UD DO'A IBU perlu untuk menganalisis aspek sumber daya manusia, aspek pemasaran, aspek produksi, dan aspek keuangan.

1. Aspek Sumber Daya Manusia

Para karyawan UD.DO'A Ibu telah melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan cukup baik. Ditinjau dari loyalitas karyawan yang cukup tinggi, tingkat absensi harian mendekati penuh serta kedisiplinan dalam menjalankan tugas sehari-hari para karyawan yang tinggi. Pembagian tugas yang jelas serta adanya komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan. Didukung dengan sumber daya manusia profesional yang mendukung strategis manajemen diharapkan setiap karyawan dapat meningkatkan produktivitas dan kinerjanya. Karyawan yang bekerja berusia antara 20-35 tahun atau masih dalam usia produktif dalam bekerja. Semua karyawan pada UD. DO'A IBU merupakan masyarakat sekitar dari lokasi perusahaan. Jadi perusahaan juga berperan dalam memberdayakan masyarakat sekitar dan menciptakan lapangan pekerjaan.

Salah satu masalah yang menjadi ancaman bagi perusahaan adalah naiknya Upah Minimum Regional (UMR). Perusahaan tentu perlu untuk memikirkan kesejahteraan karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja dari karyawan. Tingginya biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam hal gaji karyawan perlu diantisipasi dengan efisiensi biaya produksi agar dengan naiknya gaji karyawan tidak sampai berdampak pada naiknya harga jual produk pot bunga.

2. Aspek Pemasaran

Pemasaran memiliki fungsi sebagai *public relation* yang

mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk memperkenalkan dan menyampaikan produk yang ditawarkan dengan konsep penawaran yang menarik untuk kemudian dapat memikat konsumen potensial. Wilayah pemasaran produk pot bunga telah memasuki wilayah Pulau Jawa, Bali, dan ekspor ke Belanda. Pemasaran khususnya dibidang usaha sanitair pot bunga dipengaruhi oleh dua faktor strategis, yang terdiri dari faktor kualitas produk yang ditawarkan dan harga jual produk. Seperti juga yang melatar belakangi perusahaan sanitair pot bunga UD. DO'A IBU untuk memasarkan produknya.

Selain faktor kualitas dan harga produk, perusahaan juga ingin membuat konsumen puas dengan cara menyediakan jasa pengiriman untuk pembelian produk pot bunga sampai kepada konsumen. Besarnya biaya tambahan disesuaikan dengan banyaknya produk yang akan dikirim dan juga jarak yang ditempuh. Pembelian dalam wilayah kota Malang perusahaan tidak mengenakan biaya tambahan pengiriman untuk jumlah pembelian tertentu.

Kemampuan promosi perusahaan yang kurang baik menjadikan salah satu kelemahan yang dimiliki perusahaan. Promosi yang digunakan belum memanfaatkan teknologi informasi seperti internet agar wilayah promosi bisa lebih luas. Selain itu perusahaan juga dapat memanfaatkan tenaga penjual (*reseller*) dalam memasarkan produk pot bunga dengan cara menitipkan produk pada kios-kios bunga yang ada di sekitar kota Malang.

Lokasi usaha yang kurang strategis menjadi salah satu kelemahan yang dimiliki perusahaan. Lokasi yang berada di tengah perkampungan sehingga akses jalan tidak terlalu lebar.

Kondisi yang ada membuat konsumen sedikit kesulitan untuk mengetahui produk yang mereka butuhkan. Perusahaan harus memanfaatkan media promosi untuk memperkenalkan produknya kepada konsumen.

3. Aspek Produksi

Disamping aspek pemasaran, aspek produksi juga merupakan kegiatan yang sangat penting bagi perusahaan dalam mewujudkan tujuan perusahaan untuk menghasilkan produk sanitair pot bunga yang berkualitas. Faktor utama yang harus diperhatikan perusahaan adalah kualitas dari bahan baku material sehingga kualitas produk yang dihasilkan senantiasa terjaga. Hubungan baik dengan pemasok membuat kualitas dari bahan baku dapat terjaga. Selain itu fluktuasi dari harga bahan baku perlu disikapi secara tepat agar tidak menambah biaya produksi sehingga dapat mengurangi laba.

Fasilitas produksi yang lengkap berperan penting dalam menghasilkan produk pot bunga yang berkualitas. Peralatan yang ada masih terjaga dan dalam kondisi baik. Peralatan yang tersedia masih dapat dioperasikan secara manual. Perusahaan masih mengandalkan tenaga manusia untuk memproduksi pot bunga. Belum ada penggunaan mesin yang canggih dalam proses produksi.

Perusahaan memiliki keinginan untuk memiliki mesin atau peralatan yang lebih modern untuk meningkatkan kapasitas serta mempercepat waktu produksi.

4. Aspek Keuangan

Aspek keuangan memegang peranan penting dalam suatu perusahaan. Modal usaha yang masih terbatas membuat UD. DO'A IBU sedikit memiliki hambatan dalam pengembangan usaha. Akan tetapi dengan mudahnya peminjaman uang di bank membuat perusahaan dapat

menambah modalnya dengan melakukan pinjaman modal di bank.

Kelemahan lain yang dimiliki oleh perusahaan yaitu belum memiliki laporan keuangan yang rinci sesuai dengan produk yang dihasilkan. Laporan keuangan yang ada tidak dipisahkan antara produksi pot bunga dengan produk lain. Jadi tidak dapat diketahui secara khusus laporan keuangan dari produksi pot bunga.

Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal mempunyai karakter *uncontrollable* atau berada di luar kendali perusahaan. Aspek yang perlu diperhatikan oleh UD. DO'A IBU diantaranya yaitu aspek ekonomis, aspek sosial budaya, demografi, dan lingkungan, serta aspek pasar dan persaingan.

1. Aspek Ekonomis

Dampak dari kenaikan harga Bahan Bakar Minyak (BBM) di Indonesia perlu diperhatikan oleh perusahaan. Dari dampak tersebut dapat berimbas pada biaya-biaya yang mungkin akan bertambah seiring dengan kenaikan harga bahan baku. Perusahaan juga harus cermat dalam menghitung biaya pengiriman barang agar tidak memberatkan konsumen dan juga perusahaan tidak merugi.

2. Aspek Sosial

Semakin tingginya pemanasan global yang disebabkan berkurangnya lahan hijau membuat masyarakat gencar untuk melakukan penghijauan. Adanya penghijauan membuat peluang untuk usaha pot bunga terbuka lebar. Tanaman akan terlihat semakin cantik jika ditanam pada pot bunga yang cantik dan berdaya tahan kuat.

3. Aspek Pasar dan Persaingan

Dalam memasarkan produknya UD. DO'A IBU banyak mendapatkan tantangan dari pesaing yang menawarkan produk sanitair pot bunga dengan konsep bentuk, motif, ragam,

dan harga jual yang hampir sama. Apabila tidak diperhatikan dengan cermat akan menyebabkan organisasi kehilangan konsumen potensial.

Matriks IFE

Peringkat

sangat lemah (peringkat/pengaruh = 1)
lemah (peringkat/pengaruh = 2)
kuat (peringkat/pengaruh = 3)
sangat kuat (peringkat/pengaruh = 4)

Bobot

0 – 0,03 : tidak penting
> 0,03 – 0,06 : kurang penting
> 0,06 – 0,09 : cukup penting
> 0,09 – 0,12 : penting
> 0,12 – 0,15 : sangat penting

Kekuatan Internal

Menghasilkan produk pot bunga yang inovatif dengan bobot 0,12, nilai 4, dan skor bobot 0,48. Wilayah penjualan yang luas dengan bobot 0,11, nilai 4, dan skor bobot 0,44. Harga produk pot bunga yang bersaing dengan bobot 0,09, nilai 4, dan skor bobot 0,36. Menghasilkan produk pot bunga yang berkualitas dengan bobot 0,08, nilai 4, dan skor bobot 0,32. Memiliki tenaga kerja yang profesional dan berpengalaman dengan bobot 0,07, nilai 3, dan skor bobot 0,21. Fasilitas produksi cukup lengkap dan dalam kondisi baik dengan bobot 0,06, nilai 3, dan skor bobot 0,18. Menyediakan jasa pengiriman produk pot bunga sampai kepada konsumen dengan bobot 0,04, nilai 3, dan skor bobot 0,12. Memberdayakan masyarakat sekitar untuk bekerja di pabrik dengan bobot 0,03, nilai 3, dan skor bobot 0,09.

Kelemahan Internal

Modal usaha yang masih kurang dengan bobot 0,11, nilai 2, dan skor bobot 0,22. Kemampuan promosi perusahaan yang kurang baik dengan bobot 0,09, nilai 2, dan skor bobot 0,18. Tidak memiliki tenaga penjual dengan bobot 0,08, nilai 2, dan skor bobot 0,16.

Waktu produksi yang masih lambat dengan bobot 0,06, nilai 2, dan skor bobot 0,12. Proses produksi belum menggunakan mesin dengan bobot 0,04, nilai 2, dan skor bobot 0,08. Lokasi usaha yang kurang strategis dengan bobot 0,02, nilai 1, dan skor bobot 0,02.

Peluang Eksternal

Daya beli masyarakat terhadap produk pot bunga semakin tinggi dengan bobot 0,15, nilai 4, dan skor bobot 0,60. Hubungan baik dengan pemasok bahan baku dengan bobot 0,13, nilai 4, dan skor bobot 0,52. Perkembangan teknologi informasi untuk menunjang kegiatan pemasaran dengan bobot 0,11, nilai 3, dan skor bobot 0,33. Rencana peningkatan mesin produksi dengan bobot 0,08, nilai 3, dan skor bobot 0,24. Menjalani kerja sama dengan pesaing untuk memenuhi pesanan dalam jumlah besar dengan bobot 0,05, nilai 2, dan skor bobot 0,10. Mudahnya peminjaman uang di bank untuk menambah modal usaha dengan bobot 0,03, nilai 2, dan skor bobot 0,06.

Ancaman Eksternal

Kompetisi intens dari para pesaing dalam hal harga dan kualitas dengan bobot 0,15, nilai 2, dan skor bobot 0,30. Kenaikan harga bahan baku material dengan bobot 0,12, nilai 2, dan skor bobot 0,24. Sentra industri yang tidak aktif serta kurangnya peran pemerintah dengan bobot 0,09, nilai 2, dan skor bobot 0,18. Pesaing memunculkan konsep produk baru dengan bobot 0,06, nilai 2, dan skor bobot 0,12. Kenaikan upah minimum regional dengan bobot 0,03, nilai 3, dan skor bobot 0,09.

Matriks Strategi Besar

Strategi yang tepat dan terpilih untuk UD. DO'A IBU yaitu pengembangan pasar, penetrasi pasar, dan pengembangan produk.

1. Pengembangan Pasar

Enam pedoman tentang penggunaan pengembangan pasar agar menjadi sebuah strategi yang efektif meliputi ketika saluran-saluran distribusi baru yang tersedia dapat diandalkan, tidak mahal, dan berkualitas baik, ketika organisasi sangat berhasil dalam bisnis yang dijalankannya, ketika pasar baru yang belum dikembangkan dan belum jenuh muncul, ketika organisasi mempunyai modal dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola perluasan operasi, ketika organisasi memiliki kapasitas produksi yang berlebih, dan ketika industri dasar organisasi dengan cepat berkembang menjadi global dalam cakupannya.

2. Penetrasi Pasar

Strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Strategi ini secara *universal* digunakan dalam bentuk murni maupun kombinasi. Penetrasi pasar meliputi penambahan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran untuk iklan, penawaran produk-produk promosi penjualan secara ekstensif, atau pelipatgandaan upaya-upaya pemasaran.

Penggunaan dasar penetrasi pasar adalah strategi yang dibuat untuk memperluas pasar dengan meningkatkan upaya-upaya pemasaran yang terdiri dari menyebarkan iklan dan penawaran produk secara ekstensif dimana UD. DO'A IBU menyediakan informasi produk dan jasa yang disediakan untuk masyarakat melalui internet karena penggunaan internet memiliki jaringan yang

luas. Hal tersebut bertujuan untuk memperkenalkan produk dan jasa yang dimiliki oleh UD. DO'A IBU kepada masyarakat luas. Selain itu, perusahaan harus mampu secara kompetitif dalam penawaran produk yang memiliki kualitas yang terjamin.

3. Pengembangan Produk

Sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk yang ada saat ini. Pengembangan produk biasanya membutuhkan pengeluaran yang besar untuk penelitian dan pengembangan.

UD. DO'A IBU memiliki kekuatan lingkungan internal yang kuat dan sangat berpengaruh terhadap peluang eksternal. Hal tersebut membuat penggunaan dasar strategi dalam pengembangan produk yaitu mengembangkan produk yang lama atau memberikan inovasi terbaru karena pada era globalisasi ini masyarakat cenderung mencari produk yang unik dan terbaru.

Matriks SWOT

1)Memproduksi pot bunga dengan model yang lebih bervariasi untuk menarik calon pembeli potensial.
(S1, S4, S6, O1, O3, O4)

2)Membangun jaringan SIM dan *e-commerce* untuk meningkatkan kinerja organisasi, efisiensi, dan mengamankan data penting organisasi.
(S2, S7, O3)

Matriks CPM

Dapat diketahui bahwa matriks CPM menggambarkan persaingan kompetitif yang dilihat dari faktor-faktor yang meliputi inovasi produk, pangsa pasar, daya saing harga, kualitas produk, loyalitas konsumen, sistem persediaan, kapasitas produksi, dan

iklan. UD. DO'A IBU yang lebih unggul daripada pesaing dari inovasi produk dan pangsa pasar yang luas harus mampu dimanfaatkan sebagai keunggulan bersaing. Selain itu, UD.DO'A IBU masih mampu maju dalam persaingan dengan total skor yang tipis dengan pesaing diantaranya UD. DARMO PUTRO dan UD. PUTERA DASRIM. Dalam perumusan dan penerapan manajemen strategis diharapkan UD.DO'A IBU selalu mengembangkan lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) maupun eksternal (peluang dan ancaman) untuk membangun perusahaan dan bersaing dengan pesaing-pesaing lainnya.

Implementasi Strategi

Penjabarkan strategi yang telah dirumuskan perlu dibuat suatu kebijaksanaan fungsional, kebijakan ini meliputi kebijaksanaan manajemen, pemasaran, produksi, keuangan, ekonomi, demografi, pasar, dan persaingan.

1. Kebijakan Manajemen

a. Perusahaan masih perlu untuk menunjang aktifitas manajemen yang dikelola dengan menggunakan jaringan Sistem Informasi Manajemen (SIM) terpadu yang berguna untuk kemudahan akses manajemen secara umum, juga berfungsi sebagai penunjang operasional organisasi sehari-hari, penunjang perumusan keputusan manajerial, dan penunjang strategi bersaing yang kompetitif.

b. Perusahaan juga perlu untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan dengan mendasarkan karyawan pada *job description* yang tepat guna dan memberikan bonus apabila karyawan yang bersangkutan

- dapat meraih produktivitas yang tinggi dari pada *job description*nya.
2. Kebijakan Pemasaran
 - a. Perusahaan dapat meningkatkan promosi dan penjualan produk mereka dengan aktif mengikuti pameran produk industri yang ada di Kota Malang Raya maupun beberapa kota besar lainnya di kawasan Jawa Timur, mengingat potensi kawasan Malang Raya pada lima tahun kedepan yang masih begitu terbuka lebar.
 - b. Mengembangkan potensi pemasaran dengan mendapatkan keuntungan perdagangan melalui media *e-commerce* yang pada tahun-tahun belakangan ini sudah berkembang dengan sangat pesat sehingga memungkinkan perusahaan melakukan pengembangan pasar secara *online*.
 - c. Mengiklankan produk pot bunga pada media masa cetak terkemuka dan media audio visual melalui beberapa stasiun televisi lokal Malang Raya.
 3. Kebijakan Produksi
 - a. Meningkatkan kualitas produk pot bunga dengan cara meningkatkan kualitas bahan baku material dan bahan baku penolong serta kebijakan penambahan alat produksi.
 - b. Memproduksi pot bunga dengan desain dan motif yang sesuai dengan tren atau permintaan pasar.
 4. Kebijakan Keuangan
 - a. Melakukan pencatatan untuk setiap transaksi yang dilakukan oleh perusahaan untuk memudahkan membuat laporan keuangan dengan baik.
 - b. Mengendalikan biaya-biaya selama proses produksi dengan cara meminimalisir kesalahan dalam teknik operasional perusahaan.
 5. Kebijakan Demografi

Memprogramkan untuk merencanakan pengembangan produk pot bunga dengan kualitas yang sama dengan yang sudah ada atau bahkan lebih baik pada area pemasaran yang sudah ada atau bahkan untuk wilayah pemasaran yang baru.
 6. Kebijakan Ekonomi

Menetapkan harga produk yang disesuaikan dengan kondisi ekonomi, misalnya jika keadaan ekonomi mengakibatkan harga-harga bahan baku mengalami kenaikan, maka harga produk per unit juga perlu ditinjau kembali sebagai upaya perusahaan untuk tetap menjaga kualitas dari produknya.
 7. Kebijakan Pasar dan Persaingan
 - a. Meningkatkan usaha dalam mencari dan menjangkau pasar sasaran dengan cara memperluas daerah pemasaran dengan memberdayakan *e-commerce* sebagai pilihan yang murah dan memiliki jangkauan yang luas untuk mengembangkan pemasaran.
 - b. Mengadakan riset pemasaran lebih lanjut dengan cara mengidentifikasi perkembangan dan inovasi yang mungkin dikembangkan pengembang pesaing dengan pasar sasaran pada segmentasi pasar hampir sama.

Evaluasi Strategi

Strategi yang ditetapkan oleh perusahaan harus dapat dievaluasi lebih lanjut setelah dilakukan implementasi strategi. Hal ini dilakukan agar manajemen yakin bahwa strategi yang dipilih tersebut sudah diimplementasikan dengan tepat. Strategi inti konsep Fred. R. David yang dapat dipilih oleh UD. DO'A IBU adalah kombinasi strategi pengembangan pasar, pengembangan produk dan penetrasi pasar.

Pada aplikasi konsep strategi pengembangan pasar dan penetrasi pasar, perusahaan dapat memperkenalkan produk-produk yang sudah ada ke dalam konsep pemasaran yang baru, dimana saat ini perusahaan sudah dapat memanfaatkan jaringan *e-commerce* dengan biaya yang tidak terlalu mahal, serta perusahaan dinilai mampu untuk menambah kapasitas produksi. Pada strategi pengembangan produk, perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau mengembangkan produk-produk yang sudah ada.

Berikut ini implementasi strategi yang dievaluasi :

- a. Kebijakan Manajemen
- b. Kebijakan Pemasaran
- c. Kebijakan Produksi
- d. Kebijakan Keuangan
- e. Kebijakan Demografi
- f. Kebijakan Ekonomi
- g. Kebijakan Pasar dan Persaingan

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Mengacu pada uraian-uraian sebelumnya yang merupakan bagian dari rangkaian kesatuan penelitian, maka kemudian penulis dapat merumuskan kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan analisis SWOT maka strategi yang sesuai untuk diaplikasikan oleh perusahaan sanitair pot bunga UD. DO'A IBU adalah kombinasi *market penetration* (penetrasi pasar) dan strategi *produk development* (pengembangan produk). *Market Penetration* (Penetrasi pasar) ditujukan untuk meningkatkan *market share* suatu produk dengan meningkatkan tenaga penjual, meningkatkan promosi penjualan, dan usaha promosi lainnya. *Produk Development* (Pengembangan Produk) merupakan strategi yang bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk-produk sanitair pot bunga yang lebih baik daripada pesaing dengan harga yang bersaing.
2. Berdasarkan Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix-CPM*), UD. DO'A IBU memiliki dua faktor kunci yang lebih unggul daripada pesaing yaitu inovasi produk dan pangsa pasar yang dapat dimanfaatkan sebagai keunggulan kompetitif perusahaan.

Saran

1. Perusahaan sanitair pot bunga UD. DO'A IBU harus dapat memanfaatkan posisi strategisnya dalam bidang usaha ini dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimilikinya dengan mengembangkan produk yang lebih bervariasi dan memiliki pangsa pasar yang lebih luas. Perusahaan dapat mencari dan menjaring pasar sasaran dengan cara memperluas daerah pemasaran dengan memberdayakan *e-commerce* sebagai pilihan yang murah dan memiliki jangkauan yang luas untuk mengembangkan pasar.
2. Persaingan yang terjadi diantara perusahaan sanitair pot bunga yang

ada membuat UD. DO'A IBU harus senantiasa mengembangkan inovasi produknya. Inovasi sangat diperlukan agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan yang semakin ketat. Perusahaan juga harus mampu membaca peluang atau tren mengenai desain pot bunga yang dibutuhkan oleh konsumen untuk saat ini. Selain itu, konsumen juga diberikan kebebasan untuk memesan produk pot bunga sesuai dengan desain yang mereka inginkan. Dengan demikian akan tercipta

produk yang berkualitas dan desain produk yang unggul.

3. Kendala yang dihadapi oleh perusahaan dari segi investasi dan permodalan harus dapat diatasi dengan cara melakukan pinjaman dari bank. Perusahaan harus berani melakukan investasi yang lebih besar untuk melengkapi fasilitas produksi berupa mesin yang lebih modern agar kapasitas produksi lebih meningkat. Perusahaan perlu mengendalikan biaya produksi secara efektif dan efisien untuk menghasilkan laba yang optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis: Konsep-Konsep*. Buku I. edisi keduabelas, PT. Salemba Empat, Jakarta
- Ginting Liasta, 2005, *Implementasi Seni Perang Dalam Manajemen Bisnis*, e-USU Repository © 2005 Universitas Sumatera Utara, online diakses 4 november 2012 (<http://www.usu.ac.id/pdf>)
- Hariadi, Bambang, 2005, *Strategi Manajemen: Strategi Memenangkan Perang Bisnis*, Edisi pertama, Cetakan kedua, Banyumedia Publishing, Malang.
- Hunger, J. David & Thomas L. Wheelen. 2009. *Manajemen Strategis*. Edisi Bahasa Indonesia. Penerjemah Julianto Agung. Cetakan kedua. Andi. Yogyakarta.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Cetakan Ketiga. BPFE. Yogyakarta.
- Rangkuti, Freddy, 2006, *Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Cetakan Keduabelas, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Siagian, Sondang. 2004. *Manajemen Strategik*. Cetakan kelima. Bumi Aksara. Jakarta.
- Umar, Husein, 2009, *Strategic Management in Action: Konsep, Teori, dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis Strategic Business Unit Berdasarkan Konsep Michael. R. Porter, Fred. R. David, dan Wheelen-Hunger*, cetakan keempat, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Wendy Aldi Pratama. 2012. *Pengembangan Rencana Perusahaan dalam Menghadapi Ketatnya Persaingan Pasar*. e kuliahpedia.www.ilerning.com.30 Mei 2012 00:03. Diakses 29 Januari 2013.