

ANALISIS STRATEGI BERSAING UD PUTERA DASRIM KOTA MALANG

Sulton Sholehuddin¹

Email: sultonsholehuddin@unisma.ac.id

Ridwan Basalamah²

^{1,2} Faculty of Economics, Malang Islamic University, East Java, Indonesia

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze management of 'UD Putra Dasrim' in order to develop business competition strategies

This research applied the qualitative approach with descriptive type of research and used IFE Matrix, EFE Matrix, SWOT Matrix, Matrix Grand Strategy and Matrix CPM. The data examined included internal and external aspects of the company, so from there would find opportunities, constraints, strengths and weaknesses of the company in the face of competitors.

Results of this study indicated that Based on SWOT analysis to the internal and external factors of the UD Putra Dasrim, recommended alternative strategy and the appropriate was a combination of market penetration strategy and product development strategy. Where the market penetration strategy was increase the market share of a product by improving sales people, increasing sales promotion and other promotional efforts. In the product development strategy, the company would concentrate or focus on efforts to improve or modify products that have different concepts and better than competitors and at competitive rates.

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

A. PENDAHULUAN

Salah satu program yang telah dicanangkan pemerintah adalah Ketahanan Pangan Nasional, upaya peningkatan kemampuan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat, serta kebijakan pemerintah tentang pemberdayaan UMKM. Dalam rangka mendukung program tersebut diperlukan penataan (manajemen) yang unggul dan kompetitif, khususnya dalam kaitannya dengan UMKM, karena sudah terbukti dan kita ketahui bersama bahwasanya UMKM merupakan usaha yang tangguh terhadap krisis, baik pada tahun 1998 maupun 2008 silam, selain itu UMKM tak kalah besar jasanya perihal kontribusinya terhadap devisa Negara.

Namun demikian sebagian besar UKM belum berkembang optimal karena beberapa masalah yang menjadi kendala utama pengembangannya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Biro Kredit Bank Indonesia Surabaya pada tahun 2005 terhadap profil UKM di Jawa Timur mengindikasikan bahwa ada sejumlah aspek yang menjadi kendala dalam pengembangan dan pemberdayaan UKM diantaranya adalah aspek manajemen, aspek legalitas, aspek permodalan, aspek pemasaran dan aspek produksi. Dari beberapa permasalahan yang pantas dicermati permasalahan yang sering dikeluhkan oleh para pengusaha UKM adalah masalah manajemen terutama mengenai strategi bersaing, baik dengan lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Padahal di era revolusi industri 4.0 saat ini suatu perusahaan secara otomatis dituntut untuk meningkatkan kreativitas dan inovasinya untuk memenangkan persaingan pasar.

Setiap industri harus melakukan analisa terhadap lingkungan usahanya, baik itu lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Analisa lingkungan usaha merupakan salah satu proses yang digunakan dalam perancangan strategi untuk mengetahui pengaruh sektor lingkungan guna menentukan peluang dan ancaman dari suatu industri atau perusahaan. Analisis lingkungan internal merupakan seluruh aspek yang berada di dalam ruang lingkup suatu perusahaan. Analisis 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 tidak kalah pentingnya dan perlu diperhatikan pada aspek lingkungan eksternal, analisis 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 bagi perusahaan.

Efektif dan efisien akan dapat meningkatkan pertumbuhan perusahaan. Disamping itu perusahaan juga bisa memenangkan persaingan, sebaliknya perusahaan yang memiliki kinerja kurang baik akan semakin tertinggal dan tidak dapat bersaing dengan perusahaan yang lain. Menurut Wendy (2013) 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. Cepat 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.

Percepatan 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.

MAKOBU (Malang Kota Bunga), menjadikan prospek usaha sanitair yang salah satu produksinya yaitu pot bunga cukup menjanjikan. Minat konsumen terhadap produk pot dari industri sanitair masih tinggi meskipun banyak produk pot bunga yang terbuat dari plastik. Pot sanitair memiliki keunggulan disini yaitu daya tahan yang lebih kuat dan memiliki motif serta bentuk yang lebih beraneka ragam. Akan tetapi tetap harus diperhatikan dan waspada terhadap ancaman dari produk substitusi seperti pot bunga dari bahan plastik, tanah liat, atau lainnya yang dapat mengancam industri sanitair.

Sempitnya lahan hijau,terlebih di perkotaan membuat konsumen membutuhkan pot bunga untuk mempercantik taman atau halamannya, secara otomatis masyarakat akan membutuhkan produk dari perusahaan sanitair seperti pot bunga untuk eksterior rumahnya. Perusahaan sanitair harus mampu menangkap peluang tersebut dengan cara menjalin kerjasama dengan para penjual produk sanitair, kontraktor atau bahkan pengembang perumahan dalam memenuhi kebutuhan akan eksterior rumah.

Salah satu produsen sanitair yang ada di Kota Malang adalah Usaha Dagang (UD). Putera Dasrim Sanitair. Ditinjau dari lokasi, UD Putera Dasrim Sanitair 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. Aktif tidaknya perusahaan berpengaruh terhadap kondisi dari sebuah sentra industri, bagi mereka yang tidak aktif akan mengalami kegagalan dalam persaingannya, dari keaktifan inilah yang nantinya dapat menimbulkan

persaingan diantara sesama perusahaan yang sudah ada. Disamping itu, kurangnya peran dari pemerintah membuat perkembangan sentra industri berjalan lambat. Keberadaan sentra industri tidak dapat dijadikan sebuah wadah untuk menjalin kerjasama diantara perusahaan yang ada. Dukungan dari pemerintah juga diharapkan mampu menjadikan sentra industri sebagai salah satu indikator penopang meningkatnya perekonomian masyarakat.

UD Putera Dasrim sebagai salah satu perusahaan sanitair dituntut agar dapat mengidentifikasi lingkungan usahanya sehingga dapat bersaing dengan pengusaha sanitair lainnya dan dapat mengendalikan lingkungan internal usahanya. Adapun lingkungan internal usahanya meliputi: peningkatan kualitas sumber daya manusia, pemasaran, produksi, keuangan, penelitian, dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen (SIM). Disisi lain, UD Putera Dasrim juga dituntut agar cepat tanggap dan teliti terhadap kondisi lingkungan eksternalnya 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.

Suatu perusahaan terlebih dahulu harus merancang konsep strategisnya, salah satu konsep strategis manajemen yang harus dilakukan sebelum memutuskan realisasi penerapan manajemen strategis dalam konsep manajerial organisasi adalah dengan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan. UD Putera Dasrim dituntut harus mampu mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal perusahaannya yang terdiri dari ancaman, peluang, kelemahan dan kekuatan yang mempunyai peran sangat penting dalam proses perencanaan strategis manajemen.

B. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen 'UD Putera Dasrim' dalam rangka menyusun strategi persaingan bisnis.

C. LANDASAN TEORI

C.1. *State of the art*

State of the art ini guna sebagai panduan dalam penelitian yang akan dilakukan, misal berbagai macam jurnal, mulai nasional hingga internasional yang tentunya berkaitan dengan manajemen

strategi. Menurut Wheelen and Hunger (2009:4) manajemen strategi merupakan: “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”.

Fred R. David (2009:6), mendefinisikan proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap yang meliputi: Perumusan Strategi, Penerapan Strategi, dan Penilaian Strategi. 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. Adapun faktor-faktor lingkungan eksternal menurut Wheelen dan Hunger (2009:113) dibedakan menjadi; (i) kekuatan ekonomi yang mengatur pertukaran material, uang, energi dan informasi; (ii) kekuatan teknologi yang menghasilkan penemuan pemecahan masalah; (iii) kekuatan hukum-politik yang mengalokasikan kekuasaan dan menyediakan pemaksaan dan perlindungan hukum dan aturan-aturan dan (iv) kekuatan sosiokultural yang mengatur nilai-nilai adat istiadat dan kebiasaan lingkungan.

Disisi yang berbeda, 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.

SWOT merupakan suatu alat analisis yang berasal dari singkatan S (*Strengths* = *kekuatan*), W (*Weaknesses* = *kelemahan*), O (*Opportunities* = *peluang*) dan T (*Threats* = *ancaman*). 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.

C.2. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matriks IFE merupakan suatu analisis untuk mengetahui sisi internal perusahaan. 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.

C.3. Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Matrik EFE merupakan suatu analisis yang digunakan untuk mengetahui faktor eksternal perusahaan. Data yang dibutuhkan berupa hal-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.

C.4. Analisis SWOT

Analisis *SWOT* adalah analisis yang menunjukkan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, serta peluang dan ancaman eksternal perusahaan untuk 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 yang sudah ada 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.

C.5. 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).

C.6. Matriks Profil Kompetitif (Competitive Profile Matrix/CPM)

Matriks Profil Persaingan atau CPM digunakan untuk mengetahui tingkat persaingan yang dihadapi perusahaan atau untuk mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahannya yang berkaitan dengan posisi strategi perusahaan. Bobot dan total nilai dalam CPM dan EFE adalah sama, akan tetapi faktor-faktor dalam CPM juga termasuk isu internal dan eksternal perusahaan. Faktor sukses kritis dalam CPM tidak dikelompokkan hanya dalam peluang dan ancaman saja, melainkan lebih luas dan lebih spesifik .

D. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggali data melalui (i) studi kepustakaan, bertujuan untuk merumuskan konsep dan teori sebagai landasan penelitian, melalui penelaahan berbagai literatur, buku, naskah ilmiah, laporan penelitian, maupun dokumen yang berkaitan dengan pengembangan kawasan industri sebagai bagian dari upaya meningkatkan daya saing UD Putera Dasrim Sanitair dalam pengembangan dan pemasaran produknya; (ii) *Interview* merupakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek dari penelitian (Indriantoro dan Supomo, 2009:132). Dalam penelitian ini wawancara langsung dilakukan dengan pemilik usaha. Dalam melakukan wawancara digunakan panduan wawancara untuk memudahkan dilakukannya wawancara secara terstruktur; (iii) observasi atau penelitian lapangan, yaitu teknik pengumpulan data melalui pengamatan secara langsung pada obyek penelitian. Teknik observasi bertujuan untuk mengamati suatu fenomena sosial sekaligus melakukan pengumpulan data serta mengamati keseluruhan gejala-gejala atau fenomena yang terjadi; (iv) metode dokumentasi, menurut Indriantoro dan Supomo (2009:146) metode dokumentasi adalah suatu teknik pengumpulan data dengan cara melihat dan mempelajari data-data perusahaan dalam bentuk laporan-laporan, maupun surat-surat.

Metode analisis digunakan adalah analisis *SWOT* dengan menggunakan beberapa tahapan, adapun tahapannya sebagai berikut; (i) matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE); (ii) matriks *External Factor Evaluation* (EFE); (iii) matriks *SWOT* dan (iv) matriks profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix*– CPM), dimana lingkup penelitian adalah perusahaan yang menjadi obyek penelitian adalah salah satu usaha dari industri sanitair yang berada di kota Malang yaitu “UD Putera Dasrim”. Alasan pemilihan usaha ini ialah dikarenakan perusahaan ini sebagai perusahaan swasta yang masih membutuhkan penerapan manajemen strategi guna mempertahankan dan mengembangkan usahanya. Variabel yang dijadikan sebagai alat pengukur untuk digunakan dalam penelitian ini ada dua, yaitu variabel Lingkungan Internal dan Lingkungan Eksternal.

E. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perusahaan Sanitair UD Putera Dasrim pertama berdiri pada tahun 1979. Pendiri pertamanya adalah Bapak H. Dasrim. Usaha ini merupakan bisnis keluarga. Sampai saat ini usaha ini terus menerus dikelola oleh putera-putera bapak H. Dasrim hingga mencapai 4 lokasi produksi, mulai di daerah Karangbesuki sendiri hingga ke Batu dan Karang Ploso. Salah satu tujuannya ialah untuk mencakup pasar di Malang Raya, mulai dari kota Malang, Kabupaten Malang, hingga kota Batu. Usaha milik H. Dasrim ini dikelola bareng-bareng oleh keluarga (putera-puteranya). Pertama kali berdiri Perusahaan Sanitair Putera Dasrim 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. Lokasi kantor pusat perusahaan UD Putera Dasrim Sanitair terletak di Jalan Raya Candi II No. 559 RT 02 / RW 02 Karangbesuki Kecamatan Sukun Malang. UD Putera Dasrim Sanitair merupakan salah satu perusahaan yang ada pada sentra industri sanitair Kelurahan Karangbesuki Malang. Produk dan hasil yang diperoleh oleh UD Putera Dasrim Sanitair merupakan produk sanitair dalam berbagai macam bentuk dan memiliki kualitas yang unggul. Seperti pot bunga, aneka ragam ornamen beton, ornamen dinding taman, ornamen kolam, gypsum, nisan, cucian piring dan sebagainya. Bahan material yang digunakan memiliki standar kualitas yang tinggi. Disamping memproduksi dan menjual sanitair, usaha ini juga menerima jasa arsitek. 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 atau agen. Analisis lingkungan internal diperlukan untuk mengetahui profil dari suatu perusahaan yang menjadi objek penelitian, dalam hal ini UD Putera Dasrim Sanitair perlu untuk menganalisis aspek internal perusahaan, seperti aspek sumber daya manusia, aspek pemasaran, aspek produksi, dan aspek keuangannya.

Sampai saat ini karyawan UD. PUTERA DASRIM sudah mencapai kurang lebih 40 orang karyawan. Ini hanyalah karyawan yang fokus pada proses produksi dan distribusi saja, untuk karyawan jasa arsitek berbeda lagi. Para karyawan 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 25-40 tahun atau masih dalam usia produktif dalam bekerja. Semua karyawan pada UD Putera Dasrim Sanitair 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 sanitair.

Aspek Pemasaran tidak kalah pentingnya, aspek ini memiliki fungsi salah satunya sebagai *public relation* yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk mengenalkan dan menyampaikan produk yang ditawarkan dengan konsep yang menarik untuk kemudian dapat memikat konsumen yang potensial. Wilayah pemasaran produk sanitair telah memasuki wilayah Pulau Jawa hingga Bali. Namun, semenjak adanya bom bali, distribusi ke bali dihentikan oleh mitra, sehingga sampai saat ini distribusi produk sanitair malang ini (khususnya UD Putera Dasrim) hanya fokus pada pasar regional jawa, terutama jawa timur. Pemasaran khususnya

dibidang usaha sanitair dipengaruhi oleh dua faktor strategis, yang terdiri dari faktor kualitas produk yang ditawarkan dan harga jual produk. Selain faktor kualitas dan harga produk, perusahaan juga ingin membuat konsumen puas dengan cara menyediakan jasa pengiriman untuk pembelian produk sanitair 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 sanitair 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.

Aspek produksi perlu diketahui sebagai pertimbangan bahan baku yang digunakan. Sampai saat ini UD Putera Dasrim tidak mengalami kesulitan dalam pemenuhan kebutuhan bahan bakunya, mulai dari semen putih, mil, pasir, kawat, besi, dan lain sebagainya. Disamping aspek pemasaran, aspek produksi juga merupakan kegiatan yang sangat penting bagi perusahaan dalam mewujudkan tujuan perusahaan untuk menghasilkan produk sanitair 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 sanitair 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. Belum ada penggunaan mesin yang canggih dalam proses produksi. Alasan dari Perusahaan pemilik perusahaan adalah karena produk sanitair merupakan salah satu produk hasil dari kerajinan tangan, jadi semuanya dilakukan dengan tangan dan secara manual tanpa bantuan mesin atau alat canggih.

Sampai saat ini keuangan memegang peranan penting dalam suatu perusahaan. Modal usaha yang dimiliki hingga sekarang adalah murni dari modal sendiri yang dimiliki keluarga besar H. Dasrim, disamping itu, ada investor yang berinvestasi pada usaha ini dengan sistem bagi hasil. Jadi dari kedua sumber itulah struktur modal usaha ini. UD. Putera Dasrim memang sengaja tidak melakukan peminjaman di bank maupun lembaga keuangan lainnya. Modal usaha yang masih terbatas membuat UD Putera Dasrim Sanitair sedikit memiliki hambatan dalam pengembangan usaha. 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 sanitair yang satu dengan produk lainnya. Jadi tidak dapat diketahui secara khusus laporan keuangan dari produksi per produk.

Analisis lingkungan eksternal dibutuhkan salah satunya untuk mengetahui seberapa besar pengaruh lingkungan luar perusahaan terhadap kelangsungan hidup usaha. Selain itu analisis ini juga mempunyai karakter yang sifatnya *uncontrollable* (berada di luar kendali perusahaan). Aspek yang perlu diperhatikan oleh UD Putera Dasrim Sanitair diantaranya yaitu aspek ekonomis, aspek sosial budaya, serta aspek pasar dan persaingan.

Aspek Ekonomis; saat ini UD. Putera Dasrim tidak memiliki kendala atau pengaruh yang signifikan dengan keadaan ekonomiyang terjadi. Jadi semisal ada gejolak ekonomi, seperti kenaikan BBM, melemahnya nilai tukar rupiah, inflasi dan lain sebagainya tidak begitu berpengaruh terhadap usaha ini.

Aspek Sosial, kondisi sosial masyarakat sekitar industri ini sangat mendukung, terlihat dari kesejahteraan masyarakat yang berada di daerah industri ini lebih maju dibandingkan dengan daerah lainnya yang juga terletak di wilayah kelurahan karangbesuki. Salah satu faktornya ialah karena rata-rata pekerja atau karyawan dari industri ini adalah orang sekitar, jadi secara tidak langsung dengan adanya industri ini pengangguran berkurang. Disamping itu, saat ini masyarakat gencar untuk melakukan penghijauan. Hal ini membuat peluang untuk usaha sanitair terbuka lebar, semisal pot bunga. Tanaman akan terlihat semakin cantik jika ditanam pada pot bunga yang cantik dan berdaya tahan kuat.

Aspek Pasar dan Persaingan, aspek pasar tidak kalah pentingnya, dalam memasarkan produknya UD Putera Dasrim Sanitair banyak mendapatkan tantangan dari pesaing yang menawarkan produk sanitair dengan konsep bentuk, motif, ragam, dan harga jual yang hampir sama. Apabila tidak diperhatikan dengan cermat akan menyebabkan usaha akan kehilangan konsumen potensialnya.

Matriks strategi besar, strategi yang tepat dan terpilih untuk UD Putera Dasrim Sanitair yaitu pengembangan pasar, penetrasi pasar, dan pengembangan produk. (i) pengembangan produk, merupakan 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 Putera Dasrim Sanitair 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; (ii) 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; (iii) 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. meliputi penambahan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran untuk iklan, penawaran produk-produk promosi penjualan secara ekstensif, atau 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 Putera Dasrim Sanitair 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 Putera Dasrim Sanitair kepada masyarakat luas. Selain itu, perusahaan harus mampu secara kompetitif dalam penawaran produk yang memiliki kualitas yang terjamin disediakan untuk masyarakat melalui internet karena penggunaan internet memiliki jaringan yang luas. Hal tersebut bertujuan untuk memperkenalkan produk dan jasa yang dimiliki oleh UD Putera Dasrim Sanitair kepada masyarakat luas. Selain itu, perusahaan harus mampu secara kompetitif dalam penawaran produk yang memiliki kualitas yang terjamin.

Dalam analisis matriks CPM, bahwa 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 Putera Dasrim Sanitair yang lebih unggul daripada pesaing dari inovasi produk dan pangsa pasar yang luas harus mampu dimanfaatkan sebagai keunggulan bersaing. Selain itu, UD. Putera Dasrim masih mampu maju dalam persaingan dengan total skor yang tipis dengan pesaing diantaranya UD. Darmo Putro dan UD. Do'a Ibu yang notabene masih keluarga dari pendiri usaha ini yakni H Dasrim. Dalam perumusan dan penerapan manajemen strategis diharapkan UD. Putera Dasrim selalu mengembangkan lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) maupun eksternal (peluang dan ancaman) untuk membangun perusahaan dan bersaing dengan pesaing-pesaing lainnya.

F. KESIMPULAN DAN SARAN

Atas dasar pembahasan di muka, maka disimpulkan bahwa: (i) pada analisis SWOT maka strategi yang sesuai untuk diaplikasikan oleh perusahaan sanitair pot bunga UD Putera Dasrim Sanitair 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 dan (ii) berdasarkan matriks profil kompetitif (*Competitive*

Profile Matrix-CPM), UD Putera Dasrim Sanitair memiliki dua faktor kunci yang lebih unggul daripada pesaing yaitu inovasi produk dan pangsa pasar yang dapat dimanfaatkan sebagai keunggulan kompetitif perusahaan.

Kondisi termuan di atas, maka disarankan bahwa (i) perusahaan sanitair UD Putera Dasrim Sanitair 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 menjangkau pasar sasaran dengan cara memperluas daerah pemasaran dengan memberdayakan *e-commerce* sebagai pilihan yang murah dan memiliki jangkauan yang luas untuk mengembangkan pasar; (ii) persaingan yang terjadi diantara perusahaan sanitair yang ada membuat UD Putera Dasrim 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. 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 kedua belas, 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 Stratejik*. 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.