

FORMULASI STRATEGI BERSAING PADA DISTRIBUTOR PERALATAN LISTRIK

Angela Vania Harianto dan Ronny H. Mustamu
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: vania_10027@yahoo.com; mustamu@peter.petra.ac.id

Abstrak—Semakin berkembangnya perekonomian di Indonesia meningkatkan potensi persaingan di dalam suatu industri. Oleh karenanya, diperlukan strategi bersaing yang tepat agar perusahaan dapat bertahan dan mampu menghadapi para pesaingnya. Penelitian ini melibatkan analisis lingkungan, baik lingkungan eksternal maupun internal untuk selanjutnya dilakukan perumusan strategi melalui Matriks SWOT. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data yang dilakukan adalah wawancara. Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Sumber data yang digunakan adalah data primer berupa hasil wawancara, serta data sekunder berupa dokumen perusahaan. Untuk memastikan keabsahan data, penulis menggunakan teknik triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi bersaing yang tepat bagi perusahaan adalah strategi pengembangan pasar dan penetrasi pasar.

Kata Kunci— analisis lingkungan, persaingan, strategi bersaing

I. PENDAHULUAN

Prospek Indonesia sebagai negara dengan perekonomian nomor 16 di dunia, nomor 4 di Asia setelah China, Jepang dan India, serta terbesar di Asia Tenggara, semakin menjanjikan dengan melimpahnya sumber daya alam, pertumbuhan konsumsi swasta dan iklim investasi yang kondusif. Namun ke depan masih terdapat tantangan besar untuk meningkatkan daya saing (*competitiveness*) yang saat ini berada pada peringkat 50 dari 144 negara (Setneg.go.id). Prospek perekonomian di Indonesia yang baik dapat dilihat dari pertumbuhan ekonomi di Indonesia yang mengalami pertumbuhan positif.

Perekonomian Indonesia yang semakin baik dapat dilihat pertumbuhan konsumsi listrik. Sampai dengan bulan Mei 2013, konsumsi listrik di Indonesia mengalami peningkatan yaitu sebesar 9,96% jika dibandingkan dengan konsumsi listrik pada bulan Mei tahun 2012. Sedangkan pemakaian pada bulan Mei 2012 bila dibandingkan pemakaian Mei 2011 tumbuh sebesar 9,68%. Pertumbuhan konsumsi listrik dari segmen industri juga masih tetap tinggi, yaitu di kisaran 10%. (PLN, 2013). Salah satu industri yang sedang bertumbuh adalah industri peralatan listrik. Apabila dilihat dari sektor industri, jenis-jenis industri yang mengalami kenaikan pertumbuhan yang terbesar adalah industri peralatan listrik. Pada triwulan II-2013 (*q-to-q*), industri peralatan listrik naik sebesar 10,12%, diikuti dengan industri makanan dan industri pengolahan lainnya yang naik masing-masing sebesar 6,42% dan 6,01% (BPS, 2013).

Perusahaan yang diteliti adalah perusahaan yang bergerak dalam industri distributor peralatan listrik. Perusahaan menjual peralatan listrik untuk sektor industri dan untuk pabrik. Mengingat banyaknya perusahaan yang berkembang dalam industri ini, maka dapat dikatakan bahwa hal ini tidaklah lepas dari persaingan. Perusahaan juga tengah bergejolak di dalam dunia persaingan. Banyaknya perusahaan yang menjual produk serupa membuat kondisi persaingan semakin ketat. Masalah di Perusahaan terletak pada tidak stabilnya penjualan dari tahun ke tahun. Hal ini dapat disebabkan karena konsumen juga memiliki pilihan untuk bertransaksi dengan perusahaan lain. Namun Perusahaan juga menyadari bahwa kurangnya tenaga ahli dalam bidang pemasaran juga merupakan suatu penyebab dari penjualan yang tidak stabil. Selain itu kurangnya tenaga ahli dalam bidang marketing juga dikhawatirkan dapat membuat posisi perusahaan terancam di dalam industri ini. Disadari bahwa persaingan merupakan hal yang pasti terjadi di dalam dunia bisnis. Dengan adanya persaingan yang semakin ketat, maka masing-masing perusahaan terus berlomba-lomba untuk menjadi yang terbaik. Setiap perusahaan berusaha agar dapat tetap eksis dalam industri tersebut dan dapat memenangkan persaingan yang ada. Oleh karena itu strategi yang tepat adalah salah satu kunci agar perusahaan mampu menghadapi persaingan. Penerapan strategi bersaing yang tepat menjadi hal penting bagi setiap perusahaan. Bagaimana perusahaan bersaing dan menerapkan strategi adalah suatu pertanyaan penting. Hal ini nantinya akan menjawab kesuksesan atau ketidaksiuksesan suatu perusahaan dalam strategi bersaing (Orges, 2008, p.55). Strategi bersaing yang tepat harus diterapkan guna menjamin perusahaan agar dapat tetap menjadi perusahaan yang mampu mengatasi persaingan yang semakin sengit.

Hal ini sangatlah menarik untuk diteliti karena penulis ingin mencari rumusan strategi bersaing yang tepat berdasarkan lingkungan eksternal dan internal. Strategi ini nantinya dapat digunakan dalam menyikapi persaingan bisnis yang semakin sengit dan juga mengatasi masalah yang dihadapi oleh Perusahaan.

Penelitian ini dianggap penting karena dapat dilihat bahwa kondisi persaingan di dalam industri alat listrik serta pertumbuhan di dalam industri ini mengalami peningkatan. Maka dapat dikatakan bahwa industri ini merupakan salah satu industri yang tengah berkembang dengan semakin banyaknya pesaing yang berkecimpung di dalam industri yang sama. Sehingga dengan merumuskan strategi bersaing dan mengetahui bagaimana tingkat persaingan yang terjadi mampu

membantu suatu perusahaan untuk dapat bertahan dalam industri yang dijalani melalui penerapan strategi yang tepat.

Definisi Strategi

Ada beberapa teori yang membahas mengenai definisi strategi. Menurut Glueck dan Jauch (1998), strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh, dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Teori lain menyebutkan bahwa strategi adalah rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi merupakan rencana permainan perusahaan. Meskipun tidak merinci seluruh pemanfaatan (manusia, keuangan, dan material) di masa depan, rencana tersebut menjadi kerangka bagi keputusan manajerial (Pearce dan Robinson, 2011, p.4). Ada pula yang menyebutkan bahwa strategi merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. (Hunger dan Wheelen, 2001, p. 16). Dari beberapa definisi strategi di atas, penulis menyimpulkan bahwa strategi merupakan rencana perusahaan yang berorientasi masa depan guna mencapai tujuan perusahaan dengan keunggulan kompetitif yang dimiliki.

Strategi Bersaing

Esensi dari merumuskan strategi bersaing adalah mengaitkan perusahaan dengan lingkungan. Meskipun lingkungan sangat luas, menyangkut kekuatan sosial dan kekuatan ekonomi, aspek kunci dari lingkungan perusahaan adalah industri atau industri-industri dimana perusahaan tersebut bersaing (Porter, 1980, p.3). Tujuan dari strategi bersaing untuk suatu unit bisnis di dalam industri adalah untuk menemukan posisi di dalam industri dimana perusahaan dapat mempertahankan diri dari kekuatan-kekuatan persaingan atau dapat mempengaruhi kekuatan tersebut untuk mendukungnya. (Porter, 1980, p. 4).

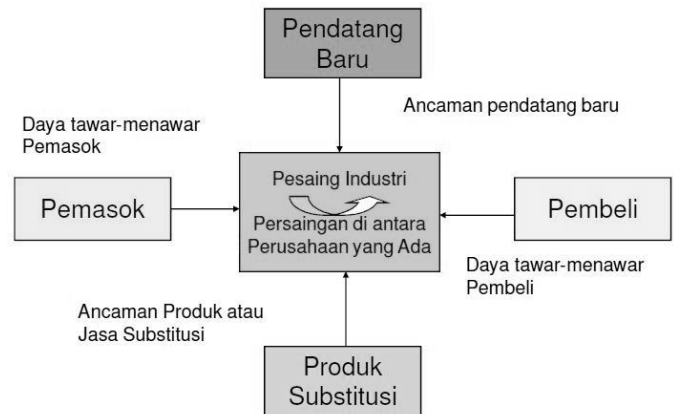
Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan dapat dibagi atas dua kategori, yaitu analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal. Analisis lingkungan eksternal dibagi ke dalam dua kategori. Kategori yang pertama adalah lingkungan jauh, sedangkan kategori yang kedua adalah lingkungan industri. Sedangkan analisis lingkungan internal merupakan analisis aspek-aspek yang ada di dalam perusahaan (Umar, 2001, p. 74).

Lingkungan jauh terdiri dari faktor-faktor yang berada di luar dan terlepas dari perusahaan. Lingkungan jauh akan dikaji melalui faktor-faktor PEST yaitu faktor politik, faktor ekonomi, faktor sosial, dan faktor teknologi.

Sedangkan keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan dasar, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1. yaitu ancaman pendatang baru, ancaman produk atau jasa pengganti, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli, dan persaingan di antara perusahaan yang ada. Gabungan dari kelima kekuatan ini menentukan potensi laba akhir dalam industri, dimana

potensi laba diukur dalam bentuk laba atas modal yang ditanamkan (*return on invested capital*) jangka panjang (Porter, 1980, p.3).



Gambar 1. Model Lima Kekuatan Porter
Sumber: Porter (1980)

Kelima kekuatan persaingan yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli serta persaingan di antara pesaing yang ada ini mencerminkan kenyataan bahwa persaingan dalam suatu industri melampaui pemain yang ditetapkan (Porter, 1980, p. 6)

Kelima kekuatan persaingan secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan profitabilitas dalam industri dan kekuatan atau kekuatan-kekuatan yang terkuat yang mengatur serta menjadi penting dari sudut pandang perumusan strategi (Porter, 1980, p. 6).

Proses melakukan audit internal sejajar dengan proses melakukan audit eksternal. Perwakilan manajer dan karyawan dari seluruh perusahaan harus terlibat dalam menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Audit internal membutuhkan pengumpulan dan asimilasi informasi tentang manajemen perusahaan, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan operasi sistem informasi manajemen (David, 2011, p. 125).

Matriks SWOT

Matriks SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*) merupakan alat pencocokan yang penting dalam membantu manajer mengembangkan empat jenis strategi, yaitu: Strategi SO (*Strengths-Opportunities*), Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), Strategi ST (*Strengths-Threats*), dan Strategi WT (*Weaknesses-Threats*).

1. Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Seluruh manajer akan suka jika organisasi mereka berada di posisi dimana kekuatan internal dapat digunakan untuk memanfaatkan gaya dan keadaan eksternal. Ketika perusahaan memiliki kelemahan utama, perusahaan akan berusaha keras untuk mengatasi kelemahan tersebut dan membuatnya menjadi kekuatan. Ketika organisasi menghadapi ancaman utama, perusahaan akan berusaha untuk menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.

2. Strategi WO bertujuan dalam meningkatkan kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Terkadang

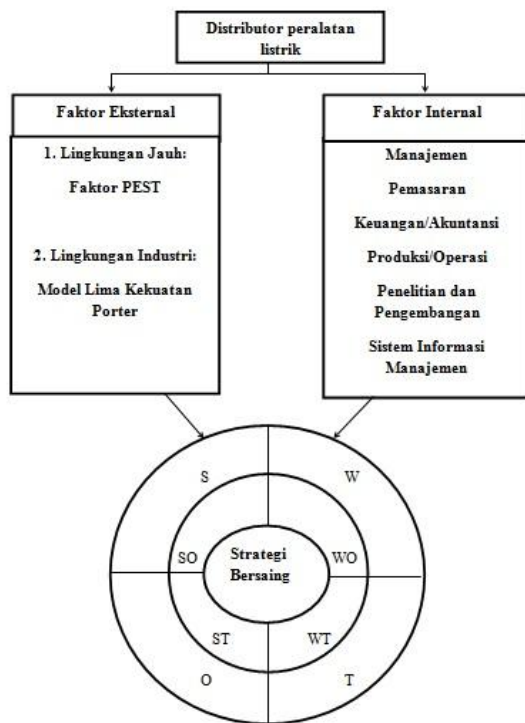
peluang eksternal kunci tersedia, namun perusahaan memiliki kelemahan internal yang mencegah perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada.

3. Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal. Ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman dalam lingkungan eksternal.

4. Strategi WT adalah taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Suatu organisasi yang berhadapan dengan berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal mungkin memang berada dalam posisi genting. Kenyataannya, perusahaan seperti ini mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, bergabung, melakukan penciutan, menyatakan kebangkrutan, atau memilih likuidasi.

Ada delapan langkah dalam penyusunan Matriks SWOT:

- a. Tuliskan peluang eksternal kunci perusahaan
- b. Tuliskan ancaman eksternal kunci perusahaan
- c. Tuliskan kekuatan internal kunci perusahaan
- d. Tuliskan kelemahan internal kunci perusahaan
- e. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat strategi SO yang dihasilkan pada sel yang sesuai.
- f. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat strategi WO yang dihasilkan.
- g. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat strategi ST yang dihasilkan.
- h. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat strategi WT yang dihasilkan (David, 2011, p. 210-211).



Gambar 2. Kerangka Berpikir
Sumber: Fred R. David, 2011 diolah penulis

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan penelitian dengan metode kualitatif. Penelitian kualitatif dipilih karena penulis ingin memperoleh gambaran mendalam mengenai objek yang diteliti. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2005, p. 6). Sedangkan jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan studi kasus dipilih karena penulis ingin mendapatkan gambaran yang jelas mengenai suatu situasi yang terjadi. Penelitian deskriptif adalah penelitian untuk membuat gambaran mengenai situasi atau kejadian (Nazir, 1988, p. 64). Penggunaan pendekatan studi kasus bertujuan untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter-karakter yang khas dari kasus, ataupun status dari individu, yang kemudian, dari sifat-sifat khas di atas akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum (Nazir, 1988, p. 66-67).

Penentuan Informan

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, karena penelitian kualitatif berangkat dari kasus tertentu yang ada pada situasi sosial tertentu dan hasil kajiannya tidak akan diberlakukan ke populasi, tetapi ditransferkan ke tempat lain pada situasi sosial yang memiliki kesamaan dengan situasi sosial pada kasus yang dipelajari. Menurut Sugiyono (2009, p. 390), sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden, tetapi sebagai narasumber, atau partisipan, informan, teman, dan guru dalam penelitian. Sampel dalam penelitian kualitatif, juga bukan disebut sampel statistik, tetapi sampel teoritis, karena tujuan penelitian kualitatif adalah untuk menghasilkan teori. Sampel dalam penelitian kualitatif juga disebut sebagai sampel konstruktif, karena dengan sumber data dari sampel itu dapat dikonstruksikan fenomena yang semula masih belum jelas (Sugiyono, 2009, p.391).

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan *purposive sampling* untuk menentukan informan. Penentuan informan secara *purposive*, yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu (Sugiyono, 2009, p. 391). Informan yang nantinya akan dipilih oleh penulis adalah orang yang dianggap mengerti dan menguasai aspek-aspek perusahaan, yaitu owner dan manajer. Pemilihan dilakukan dengan mengutarakan langsung kepada owner yang sekaligus menjabat sebagai direktur untuk melakukan wawancara kepada owner serta manajer berkaitan dengan penelitian.

Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif merupakan data berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Data berasal dari naskah wawancara, catatan-lapangan, foto, *videotape*, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya

(Moleong, 2005, p. 11). Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data berupa kata-kata dari hasil wawancara.

Sumber Data

Data Primer

Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian. Data primer dapat diperoleh dari sumber data primer, yaitu sumber pertama dimana sebuah data dihasilkan (Bungin, 2005, p. 122). Data primer yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari data hasil wawancara dengan informan.

Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang kita butuhkan. Data sekunder diperoleh dari sumber data sekunder, yaitu sumber data kedua sesudah sumber data primer (Bungin, 2005, p. 122). Dalam penelitian ini, data sekunder yang digunakan adalah data-data berupa dokumen perusahaan, yaitu *company profile* perusahaan.

Metode Pengumpulan Data

Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*), yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Moleong, 2005, p. 190).

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan wawancara semi terstruktur sebagai metode pengumpulan data. Menurut Esterberg (2002) wawancara semi terstruktur termasuk dalam kategori *in-depth interview*, dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuannya adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya (Sugiyono, 2009, p. 423). Penulis menggunakan wawancara semi terstruktur karena diharapkan wawancara dapat berjalan secara lebih bebas dan terbuka. Wawancara dituntut dengan skenario namun hal-hal yang menarik dapat dieksplorasi lebih lanjut.

Keabsahan Data

Dalam melakukan pemeriksaan keabsahan data, penulis menggunakan teknik triangulasi. Teknik triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu. Menurut Denzin (1978), terdapat empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori (Moleong, 2005, p. 330).

Penulis menggunakan teknik triangulasi sumber dalam penelitian ini. Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Moleong, 2005, p. 330). Penulis melakukannya dengan membandingkan data hasil wawancara dari informan 1 dengan informan lainnya.

Teknik Analisis Data

Analisis data kualitatif dilakukan saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap

jawaban yang diwawancarai. Langkah-langkah analisis data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Karena banyaknya data yang didapat dari lapangan, maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Untuk itu perlu dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan (Sugiyono, 2009, p.431).

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya. Menurut Miles dan Huberman (1984), dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut (Sugiyono, 2009, p. 434).

3. Penarikan Kesimpulan (*Verification*)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan atau verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang diharapkan merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Teori dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas. Dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori (Sugiyono, 2009, p. 438).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan Jauh (Analisis Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi)

1. Politik

Kondisi politik merupakan salah satu aspek yang berpengaruh terhadap lingkungan bisnis di Distributor peralatan listrik. Undang-undang mengenai sistem perpajakan, perdagangan luar negeri, maupun peraturan kesehatan kerja yang berubah dapat berpengaruh terhadap Distributor peralatan listrik. Salah satunya dengan adanya transformasi Jamsostek menjadi BPJS Ketenagakerjaan terhitung mulai 1 Januari 2014 ini (Republika Online, 2013), maka perusahaan harus bersiap untuk menyesuaikan dengan peraturan baru yang berlaku. Hal ini terkait dengan disahkannya Undang-undang Nomor 40/2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional dan UU Nomor 24/2011 tentang BPJS. Cakupan kepesertaan wajib dari hanya tenaga kerja formal, menjadi perlindungan seluruh tenaga kerja tentu saja diikuti dengan langkah Distributor peralatan listrik untuk mengikuti perubahan yang terjadi yaitu dengan langsung mengurus segala kelengkapan berkas kepesertaan tenaga kerja non-formal perusahaan, yaitu supir

yang bertugas mengirim barang. Distributor peralatan listrik juga memperhatikan peraturan pemerintah dalam pelaksanaan usahanya seperti ijin usaha, maupun sistem perpajakan seperti yang telah ditetapkan. Seperti yang diketahui, kondisi politik seperti peraturan-peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah tentu saja harus diperhatikan dalam suatu perusahaan agar dapat berjalan dengan baik. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Umar bahwa beberapa faktor penting yang harus diperhatikan adalah arah, kebijakan, dan stabilitas politik agar bisnis dapat berkembang dengan baik (Umar, 2001, p.76).

1. Ekonomi

Beberapa aspek ekonomi seperti kurs mata uang asing berpengaruh terhadap kelangsungan usaha Distributor peralatan listrik. Kurs mata uang asing merupakan aspek yang berpengaruh karena pemasok dari perusahaan ini adalah perusahaan asing yang menggunakan mata uang asing sebagai dasar perhitungan transaksinya. Oleh karena itu kenaikan kurs mata uang asing menyebabkan kenaikan harga dari produk yang dijual oleh Distributor peralatan listrik. Setiap prosentase kenaikan kurs mata uang asing menyebabkan kenaikan harga jual produk dengan prosentase yang sama. Kondisi ekonomi suatu daerah merupakan aspek yang signifikan dalam mempengaruhi lingkungan bisnis. Hal ini didukung oleh teori yang mengatakan bahwa kondisi ekonomi suatu daerah atau negara dapat mempengaruhi iklim bisnis suatu perusahaan (Umar, 2001, p.76).

2. Sosial

Aspek sosial seperti sikap dan gaya hidup bagi Distributor peralatan listrik tidak terlalu banyak berdampak terhadap kelangsungan bisnisnya. Sikap masyarakat yang cenderung berubah-ubah tidak terlalu berdampak karena Distributor peralatan listrik merupakan suatu perusahaan distributor peralatan listrik untuk industri, dimana pelanggannya bukan merupakan *end-user* yang memperhatikan trend saat ini. Hanya saja sikap masyarakat yang saat ini menyukai peralatan listrik yang hemat energi juga membuat perusahaan perlu mengantisipasi dengan menghadirkan produk yang diinginkan pelanggan. Kondisi sosial merupakan kondisi yang cenderung berubah-ubah. Kondisi sosial ini dapat dilihat dari sikap dan gaya hidup masyarakat. Disadari bahwa sikap dan gaya hidup masyarakat merupakan aspek yang dapat berpengaruh terhadap jalannya suatu bisnis. Apabila sikap dan gaya hidup masyarakat berubah, maka perusahaan harus tanggap dalam mengikuti perubahan yang ada. Hal ini sesuai dengan teori bahwa kondisi sosial merupakan kondisi yang berubah-ubah dimana perusahaan harus dapat mengantisipasinya (Umar, 2001, p.76).

3. Teknologi

Bagi Distributor peralatan listrik, adanya perubahan dan perkembangan teknologi yang terbilang cepat harus diikuti juga dengan kecepatan transfer teknologi baru kepada karyawan yang dimiliki. Kecepatan perubahan teknologi baru terbilang tinggi, sehingga Distributor peralatan listrik selalu tanggap dalam memberikan pengarahannya kepada karyawan terkait dengan hal tersebut. Hal ini dilakukan dengan melakukan pembinaan langsung kepada karyawan yang dilakukan dengan mengadakan seminar di perusahaan. Salah satunya yaitu penggunaan software baru diikuti dengan membina karyawan

melalui seminar. Masa berlaku suatu teknologi di dalam perusahaan cenderung tidak menentu, sebagian dapat bertahan untuk waktu yang lama, sebagian lagi memiliki waktu keusangan yang terbilang cepat. Teknologi yang terbilang memiliki waktu keusangan yang cepat yaitu seperti software yang digunakan, sedangkan teknologi yang dapat bertahan untuk jangka waktu lama adalah komputer. Adanya perkembangan teknologi ke arah yang semakin baik dapat membantu Distributor peralatan listrik dalam menjalankan aktivitas perusahaannya secara lebih efektif. Oleh karena itu, Distributor peralatan listrik selalu memperhatikan kecepatan transfer teknologi dalam menghadapi perkembangan teknologi saat ini dengan langsung membina karyawannya apabila ada *update* teknologi terbaru. Hal ini menjadi penting karena apabila kecepatan transfer teknologi terbilang lambat, maka perusahaan dapat terpuruk menghadapi perkembangan teknologi. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan bahwa agar perusahaan tidak terpuruk karena kesalahan dalam penggunaan teknologi, perlu memperhatikan kecepatan transfer teknologi serta masa keusangan teknologi yang diadopsi (Umar, 2001, p.76).

Lingkungan Industri (Analisis Porter)

1. Ancaman Pendatang Baru

Industri peralatan listrik merupakan industri yang terbilang mempunyai hambatan masuk cukup tinggi. Adanya regulasi maupun kebijakan perdagangan luar negeri yang harus ditaati membuat industri ini merupakan industri yang memiliki hambatan masuk cukup tinggi. Perusahaan distribusi dalam mendapatkan produk dari pemasok, ada beberapa aturan dan kebijakan yang harus diikuti. Bagi Distributor peralatan listrik sendiri, yang berhubungan dengan perusahaan pemasok asing harus mengikuti serangkaian kebijakan yang dapat terus menerus berubah. Salah satu pemasok yaitu Siemens, yang mengalami pergantian kebijakan setiap 3 tahun sekali, membuat Distributor peralatan listrik untuk menyesuaikan dengan perubahan yang ada.

Namun, dari segi diferensiasi produk, produk yang ditawarkan oleh Distributor peralatan listrik merupakan produk yang tidak terdiferensiasi karena ada banyaknya produk yang ditawarkan dengan beragam merk. Hal yang membedakan hanya dari tingkatan kualitasnya saja, namun dengan fungsi yang sama. Kebutuhan modal juga merupakan salah satu sumber hambatan masuk ke dalam suatu industri. Kebutuhan modal yang besar tentu saja menunjukkan hambatan masuk yang tinggi, demikian pula dengan kebutuhan modal yang dibutuhkan untuk membangun bisnis di dalam industri ini terbilang besar. Kebutuhan modal yang dibutuhkan dikatakan besar karena perolehan produk dengan menggunakan sistem inden, sehingga perusahaan harus menyiapkan dana yang besar meskipun produk belum datang. Dapat dikatakan bahwa ancaman pendatang baru terbilang sedang karena meskipun kebutuhan modalnya besar dan adanya kebijakan pemerintah yang harus diikuti namun produk yang ditawarkan merupakan produk standar. Hal ini sesuai dengan teori yang mengatakan bahwa sumber utama rintangan masuk apabila produk terdiferensiasi, kebutuhan modalnya besar, serta adanya kebijakan pemerintah (Porter, 1980, p. 7-13).

2. Tingkat Persaingan di Antara Pesaing

Di dalam industri ini, tingkat persaingan yang ada dapat dikatakan tinggi. Ada banyaknya perusahaan yang bergerak dalam bidang peralatan listrik membuat persaingan terbilang cukup sengit. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, perusahaan yang bergerak di bidang distributor peralatan listrik di Surabaya saja ada lebih dari 65 perusahaan. Persaingan dalam hal ini bukanlah pada keragaman produk karena produk yang dijual adalah produk serupa, namun dengan merk dan kualitas yang berbeda. Namun tidak terdapat tingkat persaingan harga yang tinggi karena harga produk yang ditawarkan memiliki kisaran harga yang hampir sama dengan perusahaan distribusi lain. Ada beberapa produk dari pesaing yang mungkin memiliki harga lebih rendah, namun di sisi lain terdapat produk pesaing dengan harga yang lebih tinggi. Pesaing-pesaing lain yang bukan bergerak di bidang distribusi juga terbilang cukup banyak jumlahnya di Indonesia. Banyaknya pesaing yang ada tentu saja membuat kondisi persaingan di dalam industri peralatan listrik memiliki tingkat persaingan yang tinggi. Hal ini sesuai dengan teori yang mengatakan bahwa semakin banyak jumlah pesaing serta rendahnya diferensiasi produk menunjukkan tingkat persaingan yang tinggi (Porter, 1980, p.18).

3. Tekanan dari Produk Pengganti

Dalam industri ini, dapat dikatakan bahwa terdapat produk pengganti. Produk pengganti memiliki fungsi yang sama namun dengan variasi yang berbeda dan merk yang berbeda serta dengan kisaran harga bersaing. Oleh karena itu perusahaan harus dengan cermat dalam menentukan harga agar mampu bersaing dengan produk pengganti yang ada. Namun Distributor peralatan listrik tidak kuatir terhadap tekanan dari produk pengganti karena pihak perusahaan percaya bahwa pelanggan akan memilih produk dengan kualitas yang baik. Dengan adanya produk yang memiliki fungsi sejenis dan ditawarkan oleh merk lain, maka Distributor peralatan listrik selalu mengantisipasi dengan berusaha menyediakan produk dengan kualitas yang baik. Apabila melihat dari produk pesaing yang memiliki fungsi dan harga yang hampir sama, dapat dikatakan bahwa tekanan produk pengganti rendah. Hal ini sesuai dengan teori yang menyebutkan bahwa produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk yang mempunyai kecenderungan memiliki harga atau prestasi yang lebih baik (Porter, 1980, p. 23).

4. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Kekuatan tawar menawar pembeli merupakan aspek yang juga berpengaruh dalam suatu industri. Dalam industri ini, pembeli memiliki kekuatan yang besar. Hal ini dikarenakan, produk yang ditawarkan dalam industri ini merupakan produk standar yang tidak terdiferensiasi. Sehingga mengakibatkan pembeli dapat membeli produk serupa dari perusahaan lain. Dengan adanya produk yang tidak terdiferensiasi, serta adanya banyak pilihan dengan harga dan kualitas yang bersaing, membuat pembeli dengan mudah beralih ke perusahaan lain. Biaya untuk beralih ke produk dari pesaing terbilang rendah, karena ada banyaknya perusahaan yang menawarkan produk serupa sehingga tidak adanya kesulitan bagi pembeli untuk menemukan perusahaan lain. Kekuatan tawar menawar pembeli juga dikatakan besar apabila pembeli melakukan

pembelian dalam jumlah yang besar. Pembeli dari distributor peralatan listrik sendiri bukan merupakan *end-user*, melainkan *dealer* maupun *retail* yang menjual lagi produknya kepada pelanggan serta *System Integrator (SI)* yang merupakan perakitan kembali produk sekaligus jasa pemasangan kepada pelanggan. Dengan adanya kekuatan tawar menawar yang besar dari pembeli, Distributor peralatan listrik berusaha senantiasa menjaga relasi yang baik dengan pembeli.. Pembinaan hubungan yang baik dengan pembeli merupakan cara yang dilakukan agar pembeli tidak beralih ke produk dari pesaing lain. Bagi Distributor peralatan listrik, loyalitas pembeli merupakan hal yang harus diperhatikan demi kelancaran proses bisnisnya, seperti ketepatan pengiriman barang sesuai dengan waktu yang dijanjikan. Dapat dikatakan bahwa kekuatan pembeli dalam industri ini besar, karena produk yang tidak terdiferensiasi, jumlah pembelian yang besar, dan biaya beralih yang kecil. Hal ini didukung oleh teori yang mengatakan bahwa pembeli memiliki kekuatan apabila pembeli membeli dalam jumlah besar, produk tidak terdiferensiasi, serta biaya pengalihan yang kecil (Porter, 1980, p. 24-26).

5. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Dalam industri ini sendiri, banyak pemasok yang menawarkan produk serupa sehingga apabila dilihat dari hal ini, dapat dikatakan bahwa kekuatan tawar menawar pemasok kecil. Namun Distributor peralatan listrik tidak berniat untuk berganti pemasok karena sudah memiliki kepercayaan dan hubungan yang baik dengan pemasok yang dimiliki. Adanya produk pengganti juga menyebabkan kekuatan pemasok menjadi rendah sebab pemasok akan memiliki kekuatan apabila tidak ada produk pengganti. Hal ini sesuai dengan teori yang mengatakan bahwa karakteristik pemasok yang disebut kuat yaitu jika tidak menghadapi produk pengganti serta produk pemasok terdiferensiasi (Porter, 1980, p. 27-28).

Analisis Lingkungan Internal

1. Manajemen

a. *Planning*

Distributor peralatan listrik selalu melakukan perencanaan dalam seluruh kegiatan/ aktivitas yang akan dilakukan. Dalam setiap bagian di perusahaan, fungsi manajemen ini selalu menjadi landasan dan proses awal dalam menjalankan aktivitasnya. Proses perencanaan ini juga dilakukan untuk menetapkan tujuan dari masing-masing bagian yang ada. Penetapan sasaran dan strategi membantu Distributor peralatan listrik dalam memberikan kinerja yang maksimal. Sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu memberikan dampak positif karena masing-masing anggota perusahaan dapat memahami tujuan yang ingin dicapai dan bagaimana strategi yang dilakukan untuk mencapainya.

Perencanaan membantu perusahaan dalam mencapai mimpi yang diinginkan dan mendapatkan hasil yang maksimal karena semua aktivitas telah tersusun dengan baik. Salah satu hal yang dilakukan adalah dengan menetapkan rencana kerja yang disepakati oleh setiap anggota divisi, lalu akan diserahkan kepada general manager. Perencanaan dilakukan setiap 6 bulan sekali dengan melakukan rapat untuk membahas strategi yang akan dilakukan.

b. *Organizing*

Distributor peralatan listrik memiliki deskripsi dan spesifikasi pekerjaan sehingga anggota perusahaan mengetahui apa yang harus dikerjakan. Setiap tugas telah ditentukan untuk masing-masing bagian di perusahaan. Selain itu koordinasi antar bagian selalu dijaga agar masing-masing bagian dapat bekerja sama dengan baik. Koordinasi di antara anggota perusahaan dijaga melalui rapat yang rutin diadakan. Dengan adanya rapat yang dilakukan, masing-masing bagian dapat menjalankan tugasnya secara terkoordinasi. Ada rapat setiap divisi, rapat antar divisi, serta rapat pemegang saham. Sehingga setiap bagian dapat secara bersama-sama menentukan apa yang perlu dilakukan untuk mencapai hasil yang terbaik bagi perusahaan. Sistem pelaporan pun juga berjalan sesuai dengan struktur organisasi yang ada. Sistem pelaporan juga diikuti dengan pemantauan atas kinerja manajer. Pemantauan dilakukan dengan upaya memotivasi manajer agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan sebaik mungkin.

c. *Motivating*

Dalam menjalankan usahanya, Distributor peralatan listrik selalu berusaha agar motivasi karyawan dapat terus terjaga. Hal ini dianggap penting karena motivasi karyawan dapat menentukan produktivitas dan kelancaran di dalam perusahaan seperti pemberian insentif berupa bonus. Komunikasi selalu dijaga dengan mengadakan meeting secara rutin agar manager dapat mengerti ide maupun gagasan dari karyawan. Dalam meeting karyawan juga diberikan motivasi agar mereka dapat bekerja dengan lebih maksimal.

d. *Staffing*

Kegiatan yang berhubungan dengan staff seperti proses perolehan karyawan sampai dengan kesejahteraan karyawan diatur dengan baik di Distributor peralatan listrik. Terdapat bagian personalia yang mengatur proses perolehan karyawan yang meliputi wawancara, perekrutan, serta pelatihan. Selain itu kesejahteraan karyawan juga diatur dan dijamin oleh Distributor peralatan listrik dengan mengikutsertakan seluruh karyawannya melalui program Jamsostek. Seluruh karyawan juga diberikan gaji setiap akhir bulan, tunjangan berupa asuransi kesehatan, tunjangan hari raya, serta bonus akhir tahun. Besarnya gaji yang diberikan oleh perusahaan juga di atas UMK yang berlaku. Besarnya UMK untuk Kota Surabaya, Kabupaten Sidoarjo, Kabupaten Pasuruan, Kabupaten Mojokerto dan Kabupaten Gresik sebesar Rp 1.700.000 (detiknews, 2013)

e. *Controlling*

Distributor peralatan listrik selalu berusaha agar setiap aktivitas yang dilakukan dapat berjalan dengan baik melalui kontrol yang tepat. Tidak hanya dengan menetapkan standar kinerja berupa target perusahaan, namun juga mengevaluasi serta mengambil tindakan perbaikan dari setiap aktivitas yang dilakukan. Kontrol misalnya dilakukan pada kualitas produk, dan penjualan. Distributor peralatan listrik melakukan evaluasi guna membandingkan rencana yang telah ditetapkan dengan kondisi aktual yang terjadi. Tindakan perbaikan selalu dilakukan guna memperbaiki sistem yang telah dilakukan serta agar di hari ke depan sistem tersebut dapat dijalankan dengan lebih baik lagi. Misalnya dari segi penjualan, manager yang

bertugas mengontrol apakah target penjualan telah dipenuhi sesuai dengan yang direncanakan.

Distributor peralatan listrik dapat dikatakan telah menjalankan fungsi manajemen apabila dilihat dari 5 aktivitas yang telah dilakukan. Hal ini sesuai dengan teori yang mengatakan bahwa fungsi manajemen meliputi 5 aktivitas dasar, yaitu *planning, organizing, motivating, staffing, dan controlling* (David, 2011, p. 132).

2. Pemasaran

Analisis pemasaran di Distributor peralatan listrik meliputi:

a. Analisis pelanggan

Pelanggan dari Distributor peralatan listrik bukanlah merupakan end-user, melainkan *dealer, Original Equipment Manufacturer (EOM), retail, maupun System Integrator (SI)*. Distributor peralatan listrik selalu berusaha untuk menjaga relasi yang baik dengan pelanggannya. Selain itu, Distributor peralatan listrik juga berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan dengan selalu menjaga kualitas dari produk yang ditawarkan serta melihat kondisi pasar yang ada. Hal ini dilakukan untuk mempertahankan loyalitas pelanggan yang dimiliki.

b. Penjualan Produk dan Jasa

Produk yang ditawarkan oleh Distributor peralatan listrik adalah peralatan listrik. Peralatan listrik yang dijual di perusahaan ini terdiri dari berbagai macam merk. Distributor peralatan listrik juga melakukan promosi berupa pemasangan iklan di yellowpages, penyebaran leaflet, pemasangan banner di dealer, maupun mengadakan kegiatan *in-house seminar* di pabrik-pabrik. Terdapat tenaga khusus untuk melakukan promosi produk yang ditawarkan. Tenaga penjualan juga berusaha menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan agar hubungan kerjasama dapat terus terjalin.

c. Perencanaan Produk dan Jasa

Dalam hal ini, Distributor peralatan listrik melakukan uji pemasaran guna melihat apakah kegiatan promosi dapat berhasil untuk dilakukan.

d. Harga

Distributor peralatan listrik dalam menetapkan harga tidak bisa berlaku sewenang-wenang. Salah satu yang harus diperhatikan adalah harga yang ada di pasaran. Sehingga harga yang ditawarkan mampu bersaing dengan produk sejenis lainnya. Harga untuk produk peralatan listrik memiliki kisaran yang sama dari masing-masing perusahaan. Namun seringkali kurs mata uang asing yang berubah tentu saja akan menyebabkan harga produk juga ikut berubah. Oleh karena itu kurs mata uang asing sangat menentukan dalam penetapan harga produk yang dijual oleh Distributor peralatan listrik. Untuk pelanggan yang membeli dalam jumlah besar, Distributor peralatan listrik biasanya akan memberikan potongan harga yang besarnya tergantung dari jumlah pembelian.

e. Distribusi

Distributor peralatan listrik berlokasi di kota Surabaya. Proses distribusi dari Distributor peralatan listrik yaitu barang yang telah didapat dari pemasok akan dijual bukan kepada *end-user*. Produk biasanya akan disalurkan kepada *dealer* atau *Original Equipment Manufacturer (OEM)*, lalu selanjutnya disalurkan ke *reseller* atau *retail*, setelah itu dilanjutkan kepada *System Integrator (SI)* maupun kepada *end-user*.

Namun Distributor peralatan listrik sendiri dalam pelaksanaannya juga menjual langsung kepada *reseller* maupun *System Integrator (SI)*. Jangkauan distribusi saat ini berfokus pada wilayah Indonesia Timur, namun tidak menutup kemungkinan untuk mencakup daerah lain. Pengiriman produk kepada pelanggan dilakukan dengan menggunakan jasa ekspedisi maupun dengan kurir yang dimiliki oleh perusahaan.

f. Penelitian Pemasaran

Dalam penelitian pemasaran, dilakukan pengumpulan dan penganalisisan kegiatan yang terkait pemasaran produk dari Distributor peralatan listrik. Namun karena kurangnya jumlah tenaga ahli di bagian ini, maka penelitian pemasaran belum dijalankan secara maksimal.

g. Analisis Peluang

Distributor peralatan listrik selalu menganalisis segala peluang terkait dengan kegiatan pemasaran yang akan dilakukan. Hal ini mencakup biaya yang akan dikeluarkan untuk kegiatan pemasaran serta resiko yang mungkin terjadi terkait dengan kegagalan kegiatan pemasaran.

Kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh Distributor peralatan listrik guna melihat kondisi pasar sehingga dapat menentukan strategi apa yang paling tepat dilakukan. Hal ini sesuai dengan teori yang mengatakan bahwa memahami fungsi pemasaran membantu pembuat strategi mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran (David, 2011, p. 135).

3. Keuangan/ Akuntansi

Distributor peralatan listrik menentukan keputusan dalam fungsi keuangan berdasarkan keputusan pemilik perusahaan yang menjabat sebagai Direktur. Dalam menjalankan usaha ini, modal awal diperoleh dari modal sendiri tanpa modal pinjaman dari kolega maupun dari bank. Untuk keputusan pembiayaan barang modal serta keputusan dividen juga dilakukan berdasarkan keputusan dari pemilik perusahaan sehingga terjadi kesatuan komando dalam fungsi ini. Kondisi keuangan perusahaan menjadi salah satu tolak ukur keberhasilan. Kondisi keuangan digunakan untuk merumuskan strategi perusahaan. Hal ini sesuai dengan teori yang mengatakan bahwa menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan organisasi penting untuk secara efektif merumuskan strategi perusahaan (David, 2011, p. 138).

4. Produksi/ Operasi

Dalam proses operasi, karena Distributor peralatan listrik merupakan perusahaan distribusi, maka tidak ada proses perubahan input menjadi barang jadi. Hal yang diperhatikan disini adalah persediaan barang di gudang yang akan selalu diperiksa, pencatatan keluar masuknya barang, serta proses pengiriman kepada pelanggan. Distributor peralatan listrik berusaha agar produk yang dikirim dapat sampai dengan kondisi baik di tangan pelanggan. Persediaan barang di gudang akan selalu diperiksa pada setiap akhir bulan untuk pencocokan dengan keluar masuknya barang. Kegiatan operasi yaitu barang disalurkan kepada *dealer* atau *Original Equipment Manufacturer (OEM)*, lalu selanjutnya disalurkan ke *reseller* atau *retail*, setelah itu dilanjutkan kepada *System Integrator (SI)* maupun kepada *end-user*. OEM, setelah itu disalurkan ke reseller maupun SI.

5. Penelitian dan Pengembangan

Kegiatan penelitian dan pengembangan yang dilakukan di Distributor peralatan listrik belum mendapat perhatian khusus. Hal ini terkait dengan tidak adanya kegiatan produksi di Distributor peralatan listrik. Sehingga aktivitas penelitian dan pengembangan tidak dilakukan di perusahaan ini.

6. Sistem Informasi Manajemen

Distributor peralatan listrik guna meningkatkan produktivitas di dalam perusahaan menggunakan sistem berbasis komputer dalam menyediakan informasi. Hal ini terkait dengan pengumpulan data, penyimpanan data, serta pemrosesan data untuk mendukung kegiatan usaha. Dengan sistem berbasis komputer, perusahaan mengharapkn aktivitas di dalam perusahaan dapat berjalan dengan lebih efisien dan efektif. Hal ini sesuai dengan teori yang mengatakan bahwa tujuan dari sistem informasi manajemen adalah untuk meningkatkan kinerja perusahaan (David, 2011, p. 149-150).

Matriks SWOT

1. Strengths

S1. Perusahaan merupakan distributor resmi dari produk yang sudah dikenal kualitasnya, Hal ini dianggap sebagai kekuatan karena pelanggan akan memiliki kepercayaan yang lebih dengan ditunjuknya Distributor peralatan listrik sebagai distributor resmi kedua merk tersebut

S2. Harga yang ditawarkan perusahaan merupakan harga yang bersaing dengan produk di pasaran

S3. Memiliki pengalaman hampir 60 tahun dalam bidang peralatan listrik, mulai dari berdagang hingga menjadi distributor. Sehingga perusahaan sangat berkompeten dalam bidang peralatan listrik ini.

S4. Adanya pelayanan yang professional kepada pelanggan. Perusahaan mengadakan *technology education* and seminar untuk meningkatkan produktivitas pelanggan dengan membrikan informasi selengkap mungkin untuk semua produk

2. Weaknesses

W1. Perusahaan kurang mengetahui keinginan pelanggan secara pasti, karena perusahaan tidak berinteraksi langsung dengan *end-user*. Perusahaan tidak menyediakan layanan secara langsung bagi *end-user*

W2. Kurangnya tenaga ahli dalam bidang pemasaran sehingga dikhawatirkan tidak mampu menghadapi persaingan yang semakin sengit di kemudian hari

W3. Jangkauan area distribusi perusahaan yang belum luas, yaitu lebih berfokus ke daerah Indonesia Timur

W4. Belum adanya website perusahaan dalam penerapan sistem berbasis teknologi, sehingga pelanggan tidak dapat mengakses informasi perusahaan secara online

W5 Kurangnya armada pengiriman sehingga perusahaan masih menggunakan jasa pengiriman untuk mengirimkan produknya

3. Opportunities

O1. Industri peralatan listrik merupakan industri yang mengalami pertumbuhan. Pada triwulan II-2013, industri peralatan listrik naik sebesar 10,12%

O2. Adanya kepercayaan dari pihak pelanggan. Yaitu dengan status distributor resmi produk peralatan listrik yang sudah dikenal namanya. Sehingga memungkinkan adanya kerjasama dalam jangka waktu yang lama

O3. Adanya kesempatan untuk mengembangkan bisnis di kota lain

4. *Threats*

T1. Terdapat banyak pesaing di dalam industri peralatan listrik yang tersebar di seluruh Indonesia dengan harga yang bersaing, sehingga persaingan di dalam industri ini terbilang sengit

T2. Adanya produk pengganti dalam bisnis peralatan listrik. Hal ini menjadi ancaman karena berarti bahwa pelanggan dapat dengan mudah berpindah ke produk pengganti yang memiliki fungsi sama dengan produk yang ditawarkan perusahaan

peralatan listrik.	S4, T1, T2) Menjaga agar harga dapat diterima dan bersaing di pasaran (S2, T1, T2)	Membuka kantor cabang sehingga dapat memperluas area distribusi (W3, T1)
--------------------	---	--

Sumber : Hasil olahan penulis

Tabel 1. Matriks SWOT

FAKTOR INTERNAL	<i>Strengths</i> S1. Distributor resmi dari produk ternama. S2. Harga bersaing S3. Memiliki pengalaman hampir 60 tahun. S4. Pelayanan professional. Perusahaan mengadakan <i>market education</i>	<i>Weaknesses</i> W1. Kurang mengetahui keinginan pelanggan W2. Kurangnya tenaga ahli pemasaran W3. Jangkauan area distribusi belum luas W4. Belum adanya website perusahaan W5. Kurangnya armada pengiriman
	FAKTOR EKSTERNAL	
<i>Opportunities</i> O1. Industri peralatan listrik merupakan industri yang mengalami pertumbuhan O2. Adanya kepercayaan dari pihak pelanggan yaitu dengan status distributor resmi produk peralatan listrik yang sudah dikenal namanya O3. Adanya kesempatan untuk mengembangkan bisnis di kota lain	Strategi SO Menjalin kerjasama yang berkelanjutan dengan pelanggan dengan membangun hubungan yang baik dan menjaga kepercayaan dari pelanggan serta menjamin kualitas produk (S1, S3, S4, O2)	Strategi WO Membuat website perusahaan agar pelanggan dapat memperoleh informasi terkait produk dengan lebih mudah (W1, W4, O1, O2) Memperluas penjualan produk ke kota lain dengan menambah jumlah armada agar area distribusi dapat diperluas (W2, W3, W5, O1,O3)
<i>Threats</i> T1. Terdapat banyak pesaing yang tersebar di seluruh Indonesia T2. Adanya produk pengganti dalam bisnis	Strategi ST Menjaga dan meningkatkan kualitas service kepada pelanggan sehingga pelanggan tidak berpindah ke pesaing lain (S1,	Strategi WT Menambah tenaga ahli dalam bidang pemasaran dan melakukan riset pemasaran guna mengetahui kondisi pasar (W1, W2, T1)

Formulasi Strategi

Berdasarkan matriks SWOT, formulasi strategi distributor peralatan listrik adalah sebagai berikut :

1. Strategi SO

Menjalin kerjasama yang berkelanjutan dengan pelanggan dengan membangun hubungan yang baik dan menjaga kepercayaan dari pelanggan serta menjamin kualitas produk (S1, S3, S4, O2)

2. Strategi WO

a. Membuat website perusahaan agar pelanggan dapat memperoleh informasi terkait produk dengan lebih mudah (W1, W4, O1, O2)

b. Memperluas penjualan produk ke kota lain dengan menambah jumlah armada agar area distribusi dapat diperluas (W2, W3, W5, O1,O3)

3. Strategi ST

a. Menjaga dan meningkatkan kualitas service kepada pelanggan sehingga pelanggan tidak berpindah ke pesaing lain (S1, S4, T1, T2)

b. Menjaga agar harga dapat diterima dan bersaing di pasaran (S2, T1, T2)

4. Strategi WT

a. Menambah tenaga ahli dalam bidang pemasaran dan melakukan riset pemasaran guna mengetahui kondisi pasar (W1, W2, T1)

b. Membuka kantor cabang sehingga dapat memperluas area distribusi (W3, T1).

Dari hasil analisis yang telah dilakukan, strategi yang tepat bagi Distributor peralatan listrik adalah strategi intensif, yaitu strategi pengembangan pasar (*market development*). Strategi ini dilakukan dengan memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke wilayah geografis yang baru. Saat ini Distributor peralatan listrik lebih berfokus pada penjualan di area Indonesia Timur. Dengan kondisi persaingan yang semakin sengit, memungkinkan pasar untuk dikuasai oleh pesaing lain. Oleh karena itu dengan menambah area distribusi serta membuka kantor cabang, maka diharapkan Distributor peralatan listrik dapat menjangkau pasar yang lebih luas. Selain itu juga dengan melakukan strategi penetrasi pasar (*market penetration*), yaitu menguatkan pasar yang sudah ada melalui upaya pemasaran yang lebih baik dengan menambah jumlah tenaga ahli dalam bidang marketing.

Implikasi Manajerial

Dilihat dari lingkungan eksternal perusahaan kondisi politik, ekonomi serta teknologi membawa pengaruh pada Distributor peralatan listrik. Sedangkan kondisi sosial seperti sikap dan gaya hidup masyarakat tidak berpengaruh pada kelangsungan bisnis ini. Ancaman pendatang baru di industri ini dapat dikatakan memiliki tingkat yang sedang sebab meskipun

kebutuhan modal besar namun produk yang ada bukanlah produk terdiferensiasi. Persaingan di dalam industri ini terbilang tinggi karena banyaknya pesaing yang ada serta rendahnya diferensiasi produk. Tekanan produk pengganti rendah dilihat dari harga dan kualitas produk pengganti yang tidak lebih baik dari produk yang sudah ada. Kekuatan tawar menawar pembeli di industri ini terbilang tinggi karena jumlah pembelian yang besar, produk yang tidak terdiferensiasi serta biaya pengalihan yang kecil. Jika dilihat dari kekuatan tawar menawar pemasok, pemasok memiliki kekuatan yang kecil karena produk yang ditawarkan pemasok merupakan produk standar serta adanya produk pengganti di dalam industri ini.

Apabila dilihat dari kondisi internal perusahaan, Distributor peralatan listrik telah menjalankan fungsi manajemen seperti *planning, organizing, motivating, staffing dan controlling*. Dilihat dari fungsi pemasarannya, perusahaan berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan dengan melihat bagaimana kondisi pasar saat ini. Distributor peralatan listrik juga melakukan promosi berupa pemasangan iklan di *yellowpages*, penyebaran *leaflet*, pemasangan *banner* di *dealer*, maupun mengadakan kegiatan *in-house seminar*. Namun kegiatan ini belum dijalankan secara maksimal karena kurangnya tenaga ahli di bidang marketing. Kendali dalam hal keuangan perusahaan dipegang oleh Direktur baik dalam pembiayaan modal maupun keputusan dividen. Kegiatan operasional perusahaan sebagai perusahaan distribusi hanya sebatas pengiriman produk kepada pelanggan. Barang disalurkan kepada *dealer* atau *Original Equipment Manufacturer (OEM)*, lalu selanjutnya disalurkan ke *reseller* atau *retail*, setelah itu dilanjutkan kepada *System Integrator (SI)* maupun kepada *end-user*. Namun Distributor peralatan listrik sendiri dalam pelaksanaannya juga menjual langsung kepada *reseller* maupun *System Integrator (SI)*. Jangkauan distribusi saat ini berfokus pada wilayah Indonesia Timur. Namun kegiatan penelitian dan pengembangan belum dilaksanakan di perusahaan ini. Sistem informasi manajemen dijalankan dalam bentuk penggunaan sistem berbasis komputer dalam pengumpulan, penyimpanan dan pemrosesan data guna mendukung aktivitas perusahaan.

Implikasi manajerial yang dapat dilakukan melalui strategi yang ada, yaitu:

1. Strategi pengembangan pasar

- Dengan melakukan perluasan wilayah distribusi produknya.
- Dengan menambah jumlah armada
- Dengan membuka kantor cabang di wilayah geografis yang belum dijangkau

2. Strategi penetrasi pasar

- Dengan menambah tenaga ahli di bidang pemasaran
- Dengan menyebarkan brosur ke area yang lebih luas
- Dengan menambah kegiatan in-house seminar

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan bahwa strategi bersaing yang tepat bagi perusahaan adalah strategi intensif, yaitu:

a. Pengembangan pasar (*market development*). Strategi ini dilakukan dengan memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke wilayah geografis yang baru. Dengan memperluas jangkauan

pasar, maka diharapkan Distributor peralatan listrik dapat bersaing di dalam persaingan yang semakin sengit karena banyaknya pesaing yang ada.

b. Penetrasi pasar (*market penetration*), yaitu menguatkan pasar yang sudah ada melalui upaya pemasaran yang lebih baik dengan menambah jumlah tenaga ahli dalam bidang marketing. Dengan demikian, kegiatan pemasaran dapat dijalankan dengan lebih baik lagi serta dapat berguna dalam peningkatan penjualan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2013). Ekonomi Indonesia Triwulan II/2013 Tumbuh 5,81 Persen. Retrieved September 26, 2013. From www.bps.go.id/getfile.php?news=1031
- Badan Pusat Statistik. (2013). Produksi IBS Triwulan II Tahun 2013 Naik Sebesar 6,57 Persen dibandingkan Triwulan II Tahun Sebelumnya. Retrieved September 26, 2013. From <http://www.bps.go.id/?news=1028>
- Detiknews. (2013). Retrieved Januari 21, 2013. From <http://news.detik.com/surabaya/read/2013/11/18/161453/216178/475/umk-2014-di-jatim-tinggi-buruh-maspion-terancam-phk>
- Bungin, Burhan. (2009). Penelitian Kualitatif. Jakarta: Prenada Media Group.
- David, Fred R. (2011). Strategic Management : Concept and Cases, 13th edition. England: Pearson Education.
- Glueck, William F., & Jauch, Lawrence R. (1998). Manajemen Strategik dan Kebijakan Perusahaan. (Murad, Henry Sitanggang, Trans), Edisi Ketiga. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama.
- Hunger, J. David, & Wheelen, Thomas L. (2001). Manajemen Strategik. (Julianto Agung, Trans). Yogyakarta: ANDI.
- Jogiyanto. (2008). Metodologi Penelitian Sistem Informasi. Yogyakarta: ANDI.
- Moleong, Lexy J. (2005). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nazir, Mohamad. (1988). Metode Penelitian. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ormanidhi, Orges; Stringa, Omer. (2008). Porter's Model of Generic Competitive Strategies. Business Economics, Vol. 43, No. 3, p. 55-64.
- Pearce, John A., & Robinson, Richard B. (2011). Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control, 12th edition. New York: McGraw-Hill.
- PLN. (2013). Pemakaian Listrik Tumbuh Signifikan, Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Menggembirakan. Retrieved September 26, 2013. From <http://www.pln.co.id/?p=835>
- Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press.
- Rangkuti, Freddy. (1999). Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Republika Online. (2013). Jamsostek lepas JPK jelang BPJS. Retrieved Desember 29, 2013. From

- <http://www.republika.co.id/berita/nasional/umum/13/12/24/myahlm-jamsostek-lepas-jpk-jelang-bpjs>
Sekretariat Negara Republik Indonesia. (2013). Prospek Ekonomi Indonesia Tahun 2013. Retrieved September 26, 2013. From http://www.setneg.go.id/index.php?option=com_content&task=view&id=6765
- Sugiyono. (2009). Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: CV Alfabeta.
- Umar, Husein. (2001). Strategic Management in Action. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.