

## FORMULASI STRATEGI BERSAING USAHA DAGANG UD. XYZ DI SURABAYA

Clement Oetomo

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail*: m31411042@john.petra.ac.id

**Abstrak**—Dari zaman ke zaman perusahaan keluarga memiliki andil yang penting terhadap perekonomian Indonesia. Namun hanya sedikit dari perusahaan keluarga yang mampu bertahan dalam jangka panjang. Sehingga diperlukan strategi bersaing didalam usaha keluarga. UD.XYZ adalah usaha keluarga yang bergerak dibidang dagang. Usaha ini memperjualbelikan mesin-mesin yang digunakan dalam bidang usaha konstruksi dan mesin dagang umum. Penelitian ini dilakukan untuk memformulasikan strategi bersaing usaha dari UD.XYZ. Peneliti menganalisis lingkungan internal dan eksternal dari usaha dagang UD.XYZ berdasarkan fungsi bisnis dan *Porter Five Forces Analysis* yang kemudian digunakan untuk memformulasikan strategi bisnis. Strategi bisnis yang diformulasikan kemudian dianalisis dan diolah menggunakan *Strength, Weakness, Opportunity, Threats Analysis (SWOT Analysis)*. Hasil dari analisis SWOT ini akan menghasilkan formulasi alternatif strategi yang sesuai untuk UD.XYZ. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Metode pengumpulan datanya menggunakan metode wawancara semi terstruktur. Penentuan narasumber menggunakan teknik *purposive sampling*. Kemudian semua data yang didapat dianalisis dengan metode triangulasi sumber. Berdasarkan hasil penelitian melalui analisis lingkungan internal dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen dari UD.XYZ belum berjalan dengan baik. Ini bisa dilihat dari pembagian tugas dan tanggung jawab yang belum jelas didalam operasional perusahaan, fungsi keuangan yang masih diperlukan perbaikan dalam hal pencatatan, . Untuk analisis lingkungan eksternal bahwa terdapat pesaing pada bisnis yang sama banyak serta masuknya pesaing baru. Sehingga diformulasikanlah sebuah strategi bersaing agar UD.XYZ bisa menciptakan keunggulan kompetitif dibanding para pesaing serta bisa menjadi usaha yang berkelanjutan dan beroperasi dengan lebih baik.

**Kata kunci** – Analisis Internal dan Eksternal Perusahaan Formulasi Strategi, *Porter Five Forces*, Strategi Keunggulan Biaya.

### I. PENDAHULUAN

Dari zaman ke zaman perusahaan keluarga memiliki andil yang penting terhadap perekonomian Indonesia Di Indonesia, 96% atau sebesar 159.000 dari 165.000 perusahaan yang ada merupakan perusahaan keluarga dan berdasarkan data dari Biro Pusat Statistik (BPS), perusahaan keluarga di Indonesia merupakan perusahaan swasta yang mempunyai kontribusi besar terhadap Produk Domestik Bruto yaitu mencapai 82,44% (Halim, 2013) . Data BPS ini diperkuat oleh

data dari kantor akuntan *Price Waterhouse Cooper (PWC)* melalui survey usaha keluarga tahun 2014 yang mengatakan sebanyak 95% dari usaha di Indonesia adalah milik keluarga.

Berdasarkan data tersebut tampak bahwa usaha keluarga di Indonesia seolah mudah untuk dikelola dan dikembangkan tetapi pada kenyataannya perusahaan keluarga ini memiliki banyak permasalahan. Adanya ketidakpercayaan di antara sesama anggota keluarga, konflik dalam pengambilan keputusan, perbedaan pola pikir manajerial antara generasi pertama dan generasi berikutnya adalah masalah yang sering muncul sehingga menyebabkan kinerja dari perusahaan ini kurang baik (Simanjuntak, 2010)

Selain itu keberlangsungan dari usaha keluarga juga menjadi salah satu permasalahan didalam usaha keluarga, salah satunya usaha keluarga di Indonesia. Di Indonesia survei menunjukkan bahwa 88% perusahaan swasta nasional berada di tangan keluarga, namun hanya 5% dari perusahaan keluarga yang mampu bertahan hingga generasi keempat (Halim, 2013). Permasalahan ini terjadi karena berbagai hal, salah satunya adalah kurang efektifnya manajemen perusahaan serta belum adanya strategi bersaing usaha yang berkelanjutan didalam perusahaan keluarga. Maka diperlukanlah sebuah strategi bersaing usaha yang baik dan berkelanjutan didalam usaha keluarga agar usaha keluarga ini bisa terus beroperasi dengan baik.

Dari observasi awal yang sebelumnya dilakukan melalui sesi tanya jawab dengan pemilik usaha, peneliti menemukan permasalahan didalam UD.XYZ yaitu usaha keluarga ini pengelolanya hanya mengikuti arus saja. Tata kelola yang diterapkan di usaha ini pun juga masih tergolong sangat sederhana. Ini bisa dilihat dari pencatatan keuangan yang sederhana sekali, yaitu hanya mencatat pemasukan, pengeluaran, keluar dan masuknya barang setiap harinya. Selain itu karena penggunaan sistem tata kelola yang sederhana maka di dalam usaha UD.XYZ tidak ada pembagian kerja yang jelas, sehingga sering kali timbul tumpang tindih pekerjaan yang dilakukan antara karyawan dengan pemilik dan menyebabkan kesalahpahaman

Melalui hasil observasi awal ini bisa dilihat bahwa terdapat banyak permasalahan baik dari lingkungan internal maupun eksternal di UD.XYZ. Permasalahan dari lingkungan internal adalah pengelolaan dari UD. Panca Jaya yang sangat sederhana. Seharusnya usaha yang baik memiliki pengelolaan usaha yang diawali dari sebuah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan sampai pada pengendalian dalam organisasi yang baik dengan alasan bahwa pengelolaan yang baik akan membuat usaha menjadi lebih efisien dan dapat memberikan keuntungan yang lebih bagi pemiliknya serta

memiliki keberlangsungan usaha yang lebih berorientasi pada panjang.

Pada kenyataannya UD.XYZ tidak memiliki perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dalam pengelolaan usaha sehari-harinya, sehingga pengelolaan yang baik menjadi salah satu faktor penting yang harus dipersiapkan dan diaplikasikan di dalam usaha keluarga UD. Panca Jaya tersebut. Untuk permasalahan dari lingkungan eksternal UD. Panca Jaya adalah salah satunya jumlah pesaing yang cukup banyak di daerah Kembang Jepun. Maka diperlukan juga analisis dari lingkungan eksternal UD. Panca Jaya, analisis ini bertujuan agar UD.XYZ bisa mampu mengidentifikasi pesaing didalam pasar sehingga bisa digagas suatu strategi agar bisa menghadapi pesaing-pesaing tersebut.

Oleh karena itu melihat latar belakang yang ada, maka peneliti akan mencoba meneliti lebih lanjut mengenai pengelolaan dan memformulasikan strategi bersaing untuk usaha dagang UD.XYZ ini.

Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal UD.XYZ serta membuat rencana formulasi strategi bersaing pada usaha dagang UD.XYZ.

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan peneliti untuk meneliti UD.XYZ adalah jenis penelitian kualitatif deskriptif. Rancangan penelitian kualitatif diibaratkan oleh Bogdan, seperti orang mau piknik, sehingga ia baru tahu tempat yang akan dituju, tetapi tentu belum tahu pasti apa yang di tempat itu. Ia akan tahu setelah memasuki obyek, dengan cara membaca berbagai informasi tertulis, gambar-gambar, berfikir dan melihat obyek dan aktivitas orang yang ada di sekelilingnya, melakukan wawancara dan sebagainya (Sugiyono, 2010 p. 27-28). Metode penelitian yang digunakan didalam penelitian ini adalah metode studi kasus.

Objek dari penelitian ini adalah mendeskripsikan tentang formulasi strategi pada perusahaan dagang UD. Panca Jaya, menjelaskan serta menganalisa kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal dari UD. Panca Jaya, serta menyusun rencana strategi pengembangan usaha yang bisa diterapkan pada UD. Panca Jaya. Subjek penelitian ini adalah pemilik dari UD. Panca Jaya yaitu Inggit, karyawan bagian pemasaran dari UD. Panca Jaya, karyawan bagian keuangan UD.XYZ.

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode wawancara semiterstruktur, jenis wawancara ini sudah termasuk dalam kategori *in-dept interview*. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya (Sugiyono, 2010 p.413).

Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan teknik pemilihan nara sumber yaitu purposive sampling. Sehingga diwawancarai 3 orang yaitu pendiri dan pemilik dari UD. Panca Jaya, kemudian karyawan yang bertanggung jawab terhadap kegiatan pemasaran setiap hari di kalangan karyawan UD.

Panca Jaya serta pegawai bagian keuangan yang dipercaya menangani keuangan UD.XYZ.

Dalam menguji validitas dan reabilitas data peneliti menggunakan metode triangulasi. Peneliti akan menggunakan metode triangulasi sumber yaitu menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber (Sugiyono, 2010 p.464). Untuk menganalisis data peneliti menggunakan pendekatan model Miles dan Huberman. Tahapan yang dilalui yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi.

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Profil dan Sejarah Perusahaan

UD.XYZ merupakan usaha yang bergerak di bidang dagang mesin-mesin konstruksi dan mesin dagang umum di Surabaya. Usaha ini didirikan pada tahun 1990 dengan modal perseorangan oleh pemilik UD.XYZ di Jalan Kalimati Wetan no 49, Surabaya. Pada awalnya usaha ini hanya memenuhi permintaan di daerah Surabaya saja. Tetapi lama kelamaan UD.XYZ melebarkan area penjualannya hingga ke luar pulau seperti NTT, NTB, Papua dan Kalimantan. UD.XYZ memiliki empat karyawan yang bertugas sebagai berikut, tiga karyawan sebagai karyawan pemasaran dan operasional, satu karyawan bertugas sebagai karyawan keuangan. UD.XYZ tidak memiliki visi dan misi perusahaan, karena UD.XYZ merupakan usaha yang bentuknya sangat sederhana dan lebih mengutamakan pada penjualan. Tujuan perusahaan dari UD.XYZ jika dirumuskan adalah peningkatan pertumbuhan penjualan serta penjualan serta peningkatan keuntungan yang cukup signifikan dari tahun ketahun, serta menjaga hubungan dengan pemasok agar tetap terjalin baik setiap tahunnya.

### Analisa Lingkungan Internal

#### 1. Faktor pemasaran

Berdasarkan hasil wawancara maka bisa ditarik kesimpulan bahwa pemasaran UD.XYZ berjalan dengan baik. Selama ini UD.XYZ memasarkan produknya dengan cara menurunkan karyawan bagian pemasaran langsung ke daerah-daerah untuk memasarkan produknya. Serta rekomendasi dari para pelanggan UD.XYZ turut membantu pemasaran perusahaan. Biasanya segmen pasar yang ditarget adalah para pelanggan yang membutuhkan mesin-mesin yang memiliki usaha dibidang konstruksi, makanan/ home industry/ rumah tangga, pengolahan kayu, dsb.

#### 2. Faktor Keuangan

Berdasarkan hasil wawancara maka dapat ditarik kesimpulan tentang keuangan UD.XYZ bahwa yang berperan dalam melakukan pengolahan keuangan adalah pegawai keuangan dari UD.XYZ. Pencatatan yang dilakukan pun juga termasuk sederhana, yaitu hanya pencatatan keluar masuknya uang. Tidak ada pencatatan menggunakan metode akuntansi seperti neraca, laba rugi, cashflow, dsb. Untuk memastikan kegiatan keuangan berjalan dengan baik dan lancar pemilik

juga turut membantu mengecek dan mengontrol jalannya kegiatan keuangan dengan cara pemilik selalu mengecek hasil pencatatan keuangan

### 3. Faktor Operasional

Berdasarkan hasil wawancara maka dapat ditarik kesimpulan tentang manajemen operasional UD.XYZ bahwa pemilik memiliki tugas memantau jalannya pekerjaan karyawan, kemudian karyawan bertugas melayani konsumen, mengirim barang, serta mengorganisir barang. Tetapi tidak terlihat adanya pembagian kerja yang baik, karena karyawan pemasaran juga membantu bagian operasional sering kali sehingga tidak efektif. Dalam melakukan pengorganisasian bagian operasional pemilik sudah memberlakukan pencatatan sederhana melalui lembar Delivery Order, Nota, Surat Jalan. Untuk kontrolingnya pemilik juga melakukan pengecekan terhadap barang yang hendak dikirim keluar maupun yang datang dari kontainer. Pengecekan ini dengan cara membongkar beberapa barang untuk mengecek kelengkapannya. Didalam operasional pun juga dilakukan perencanaan pada saat hendak melakukan permintaan barang kepada pemasok.

### 4. Faktor Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil wawancara maka dapat ditarik kesimpulan tentang manajemen sumber daya manusia bahwa untuk memelihara sumber daya manusia yaitu karyawan dari UD.XYZ ini pemilik mengikutkan karyawannya, baik karyawan toko maupun gudang program Jamsostek. Pemilik juga memperhatikan dan memberikan pengarahan agar karyawan selalu bersemangat bekerja. Pemilik juga melakukan kontroling terhadap sumber daya manusianya dengan cara melakukan evaluasi kerja. Tetapi kekurangannya adalah bahwa karyawan UD.XYZ tidak memiliki pengetahuan yang mendalam tentang mesin-mesin, ini diakibatkan karena tidak adanya pelatihan yang baik dari perusahaan.

### Pembahasan Lingkungan Internal

Melalui hasil wawancara serta analisa yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa ternyata kegiatan pemasaran dari UD.XYZ berjalan dengan baik, ini bisa dilihat dari fokus perusahaan pada indikator pemasaran yaitu *product, pricing, promotion dan place*. Ini bisa dilihat dari program promosi yang telah dilakukan oleh UD.XYZ untuk konsumennya melalui pembagian brosur, pemasaran langsung ke lapangan. Harga yang diberikan juga diusahakan yang terbaik bagi konsumennya dan ini juga didukung lokasi perusahaan yang strategis

Operasional dari UD.XYZ bisa dibilang cukup baik karena UD.XYZ sudah memiliki sistem operasional sehari-hari yang walau cukup sederhana tetapi bisa berjalan dengan baik karena sudah meliputi fungsi dari operasional menurut Schroder yaitu proses, inventori, tenaga kerja, kualitas. Kekurangannya adalah pada tenaga kerja dari UD.XYZ, ini bisa dilihat dari karyawan pemasaran juga bekerja menjadi karyawan operasional. Akibatnya tidak ada pembagian kerja yang jelas untuk tiap karyawan dan ini kurang baik bagi manajemen dari

UD.XYZ karena tidak adanya desain pekerjaan serta standar kerja yang seharusnya dimiliki jika ingin memiliki pengelolaan yang baik.

Untuk aspek keuangan dari UD.XYZ kurang baik karena pencatatan masih terlalu sederhana yang hanya menggunakan pencatatan keluar masuknya kas saja sehingga kontroling keuangan yang hanya melihat dari pencatatan keuangan saja kurang bisa memberikan gambaran yang detail tentang aspek keuangan dari UD.XYZ.

Untuk aspek sumber daya manusia dari UD.XYZ cukup baik tetapi kurang efektif, ini bisa dilihat bahwa ternyata UD.XYZ sudah melakukan pemeliharaan tenaga kerja melalui mengikutkan karyawan program Jamsostek. Tetapi kekurangannya bahwa tidak adanya pelatihan untuk tenaga karyawan sehingga sering kali karyawan berusaha sendiri atau belajar sendiri yang terkadang membuat kebingungan pada karyawan pada saat bekerja.

### Analisa Lingkungan Eksternal

#### 1. Tekanan Pendetang Baru

Pada pasar yang sama dengan UD.XYZ terdapat beberapa pendatang baru yang juga berjualan produk yang sama dengan UD.XYZ seperti potong kayu merk Guinsoo. Perusahaan telah melakukan beberapa upaya yaitu memberikan harga yang terbaik, menonjolkan layanan purna jual yang baik, serta memberikan jasa perbaikan jika mesin rusak agar konsumen loyal terhadap mesin dari UD.XYZ. Jika konsumen sampai beralih ke kompetitor itu disebabkan karena tindakan yang kurang sesuai dengan etika bisnis seperti memberikan potongan harga yang merusak harga pasaran, maupun kesalahan dari UD.XYZ.

#### 2. Tingkat Persaingan di Antara Para Pesaing yang Ada

Banyak sekali pesaing dari UD.XYZ, mulai dari sesama toko penjual mesin-mesin yang sama dengan UD.XYZ yaitu UD. Sumber Agung, UD. Master Diesel, UD. Sumber Makmur, dll. Untuk besarnya kondisi persaingan didalam pasar yang sama dengan UD.XYZ adalah cukup besar. Ini bisa dilihat selain bersaing secara produk dan kualitas, hal yang paling terutama bersaing adalah harga dari produk. Tingkat persaingan harga menjadi salah satu faktor yang dominan antar para pesaing. Dalam menghadapi pesaing UD.XYZ mencoba untuk selalu mengutamakan servis pelanggan yang baik. Ini dilakukan dengan cara memberikan harga yang terbaik kepada konsumen yang membeli barang pada UD.XYZ

#### 3. Tekanan dari Produk Pengganti

Menurut hasil wawancara dan triangulasi bahwa didalam industri ini tidak memiliki produk pengganti tetapi yang bisa menggantikan adalah jasa-jasa manual seperti jasa kuli untuk mengolah lahan yang menggantikan mesin penguruk tanah dari UD.XYZ. Jasa-jasa manual ini tidak terlalu memberikan dampak bagi perusahaan karena pengolahan secara manual ini kurang efisien secara biaya dan waktu. Selain itu harga dari penggunaan mesin sangat bersaing dengan jasa manual.

#### 4. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Menurut hasil dari wawancara serta triangulasi bahwa ternyata terdapat banyak sekali pemasok yang berasal dari dalam maupun luar negeri, biasanya berasal dari Cina dan Thailand. Menurut UD.XYZ pemasok memiliki peran yang penting dalam keberlangsungan operasional perusahaan, oleh karena itulah UD.XYZ menjaga hubungan pemasok dengan sangat baik dengan cara diperlakukan baik dan selalu terbuka terhadap hal apapun diantara pemasok dan UD.XYZ. Untuk beralih pemasok UD.XYZ ada biaya yang harus dikeluarkan oleh UD.XYZ berupa tanda jadi uang melalui kontrak dengan pemasok. Karena itulah UD.XYZ lebih memilih pemasok yang sekarang untuk menjadi pemasok tetap perusahaan.

**5. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli**

Konsumen dari UD.XYZ tidak mudah beralih dari produk UD.XYZ karena tidak ada produk substitusi, yang ada hanya merk lain yang fungsinya juga sama dengan produk UD.XYZ atau jasa manual. Sebagian konsumen ada yang mulai beralih kepada mesin karena lebih murah secara biaya dan efisien secara waktu serta konsumen dari UD.XYZ sebagian ada yang memperhatikan mutu produk, dan sebagian lagi tidak

**Pembahasan Lingkungan Eksternal**

Tekanan pendatang baru kurang berpengaruh terhadap UD.XYZ, ini bisa dilihat bahwa ternyata cukup banyak konsumen yang setia terhadap produk dari UD.XYZ, sehingga peralihan konsumen tidak terlalu banyak. Peralihan ini juga diminimalkan dengan berbagai upaya dari UD.XYZ melalui layanan purna jual yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain. Selain itu lokasi perusahaan yang strategis juga menjadi salah satu daya tarik dari UD.XYZ ini sehingga bisa bersaing dengan pendatang baru

Untuk tingkat persaingan diantara para pesaing yang ada bahwa ternyata cukup banyak pesaing dari perusahaan yaitu UD.Sumber Makmur, UD.Sumber Hasil dan UD. Master Diesel yang merupakan perusahaan yang bergerak dibidang yang sama dengan UD.XYZ Untuk tekanan dari produk pengganti tidak terlalu besar karena produk yang dijual oleh pesaing juga memiliki kegunaan yang sama dengan milik UD.XYZ. Satu-satunya yang bisa menggantikan hanya jasa manual dan ini tidak berdampak signifikan terhadap penjualan dari UD.XYZ

Untuk kekuatan tawar menawar pemasok bahwa cukup banyak pemasok yang memasok barang kepada UD.XYZ dan pasar. Oleh karena itu sangat penting untuk menjaga hubungan baik dengan pemasok. Sehingga dapat memastikan pasokan produk untuk UD.XYZ lancar. Untuk kekuatan tawar konsumennya juga tidak tinggi karena tidak ada produk yang bisa menggantikan kegunaan dari produk UD.XYZ selain jasa-jasa manual. UD.XYZ juga cukup baik dalam menghadapi kekuatan tawar menawar konsumennya dengan cara memberikan harga terbaik dan servis terbaik dibanding pesaingnya

**Analisis SWOT Usaha Dagang UD.XYZ**

Tabel 1. Analisis SWOT pada usaha dagang UD.XYZ

<p><b>Strength</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hubungan yang baik dengan pemasok</li> <li>2. Layanan purna jual yang baik.</li> <li>3. Produk yang berkualitas baik.</li> <li>4. Relasi yang baik dengan pelanggan di berbagai daerah</li> </ol>	<p><b>Weakness</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peran bagian SDM di perusahaan tidak terlalu berpengaruh.</li> <li>2. Kurangnya pendelegasian tugas dan wewenang.</li> <li>3. Sistem keuangan perusahaan kurang lengkap dan terstruktur.</li> </ol>
<p><b>Opportunity</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pangsa pasar yang dimiliki masih sangat luas.</li> <li>2. Pengguna jasa manual yang beralih kepada mesin.</li> <li>3. Teknologi informasi yang berkembang</li> </ol>	<p><b>Threat</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pesaing pada bisnis yang sama banyak</li> <li>2. Daya tawar pembeli yang tinggi</li> <li>3. Masuknya pesaing-pesaing baru</li> </ol>

Sumber : Diolah Peneliti

Berdasarkan analisis SWOT dapat dibuat beberapa strategi yaitu strategi SO, ST, WO, dan WT yang akan dijelaskan pada tabel 2 :

Tabel 2. Matriks SWOT dari UD.XYZ

<p><b>Strategi SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lebih memperluas cakupan wilayah penjualan ke daerah yang sebelumnya tidak terjangkau. (S1,S2,S3,S4,O1,O2)</li> <li>2. Penggunaan teknologi informasi untuk penjualan secara online pada konsumen (S1,S3,S4,O1,O3)</li> </ol>	<p><b>Strategi WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memanfaatkan teknologi informasi untuk menyempurnakan sistem manajemen. (W1,W2,O3)</li> <li>2.Merekrut karyawan tetap yang lebih berkualitas sehingga dapat meningkatkan operasional perusahaan (W1,W3,O1,O2)</li> </ol>
<p><b>Strategi ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengutamakan pelayanan layanan purna jual sebagai daya tarik pelanggan serta daya saing kompetitor (S2,S3,S4, T1,T2,T3)</li> <li>2. Lebih meningkatkan jalinan hubungan yang baik dengan para pemasok dan pelanggan (S1,S3,S4,T1,T2,T3)</li> </ol>	<p><b>Strategi WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kompetensi karyawan untuk menghadapi pesaing dan daya tawar pembeli ( W1,T1,T2,T3)</li> <li>2. Menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dengan perbaikan layanan agar tidak tertinggal dengan pesaing (W1,W3,T1,T2,T3)</li> </ol>

Sumber: Diolah Peneliti

**Perumusan Alternatif Strategi UD.XYZ**

Berdasarkan hasil wawancara dan triangulasi maka strategi yang sesuai untuk diterapkan di perusahaan ini adalah strategi Keunggulan Biaya Menyeluruh yaitu strategi Tipe 2 dari Porter. Strategi ini dirumuskan melihat keadaan yang ada pada perusahaan yang sesuai dengan keadaan dari Strategi Keunggulan Biaya Menyeluruh. Ini bisa dilihat dari keadaan UD.XYZ yang berusaha selalu memberikan harga terbaik untuk konsumennya. Selain itu karena daya tawar pembeli yang tinggi maka UD.XYZ dihadapkan pada produk pengganti yang berbeda merk dan harga, sehingga untuk menciptakan

keunggulan kompetitif dalam persaingan harga adalah salah satu factor yang harus diperhatikan. Sehingga strategi keunggulan biaya menyeluruh sangat sesuai dengan keadaan UD.XYZ. Serta ada beberapa strategi lain yang dapat mendukung penerapan dari strategi Keunggulan Biaya Menyeluruh ini yaitu :

1. Menerapkan teknologi informasi untuk menyempurnakan sistem manajemen UD.XYZ. Dengan menerapkan strategi ini UD.XYZ bisa meminimalisir kesalahan dalam hal pencatatan keuangan, stok, nota-nota, dsb. Selain itu dengan teknologi informasi sistem manajemen dapat menangani keluar masuknya barang sehingga biaya yang dikeluarkan untuk menangani penyetokan bisa dikurangi.
2. Memperluas cakupan wilayah penjualan ke daerah yang sebelumnya tidak terjangkau dari UD.XYZ. Dengan menerapkan strategi ini akan semakin banyak pelanggan yang mengenal UD.XYZ selain di pulau Jawa. Dengan demikian akan berakibat pada bertambahnya jumlah pesanan barang dan ini akan menambah keuntungan dari UD.XYZ. Selain itu karena bertambah banyaknya barang maka pesanan akan semakin banyak dan membuat harga dari pemasok akan menjadi lebih murah.
3. Merekrut karyawan tetap yang lebih berkualitas sehingga dapat meningkatkan operasional perusahaan. Dengan karyawan yang lebih berkualitas maka pelanggan bisa dilayani dengan lebih baik serta bisa tercipta pendelegasian wewenang dari pemilik usaha.
4. Penggunaan teknologi informasi untuk penjualan secara online pada konsumen juga bisa menjadi strategi yang baik untuk diterapkan. Dengan penggunaan teknologi informasi perusahaan bisa melakukan menerima pesanan secara online.
5. Mengutamakan pelayanan layanan purna jual sebagai daya tarik pelanggan dan daya saing pesaing.

#### **Implikasi Manajerial**

Jika UD.XYZ menjalankan strategi yang diformulasikan oleh peneliti maka akan berdampak pada UD.XYZ bisa semakin bersaing dengan kompetitornya. Karena sesama kompetitor dari UD.XYZ selain bersaing dalam hal kualitas barang, juga bersaing dalam hal harga barang. Selain itu karena konsumen dari UD.XYZ juga sensitif terhadap harga maka strategi keunggulan biaya ini juga tepat dalam menyikapi hal ini. Karena dengan strategi ini harga dari produk yang dijual bisa lebih baik dibanding dengan kompetitornya melalui penjualan dalam partai besar. Dampaknya penjualan UD.XYZ bisa semakin besar dan ini mengakibatkan harga barang yang dipesan dari pemasok bisa ditekan karena jumlah pesanan dari konsumen yang besar.

Selain itu terdapat strategi yang mendukung strategi keunggulan biaya yaitu penggunaan teknologi informasi untuk penjualan secara online. Dengan menggunakan sistem online untuk penjualan maka akan memudahkan konsumen dalam membeli barang dari UD.XYZ. Untuk UD.XYZ ini juga baik karena artinya peningkatan penjualan serta perluasan area

pemasaran karena konsumen bisa mengakses dari berbagai daerah.

#### **IV. KESIMPULAN DAN SARAN**

Dari analisis yang dilakukan mengenai beberapa hal pada perusahaan UD.XYZ ada beberapa hal yang bisa disimpulkan yaitu :

1. Pengelolaan usaha yang dilakukan UD.XYZ kurang baik. UD.XYZ belum menerapkan fungsi manajemen sepenuhnya sehingga pembagian tugas dan tanggung jawab dibagi secara sederhana menjadi beberapa bagian yaitu pemasaran, operasional, dan keuangan tetapi tidak dilengkapi dengan pembagian tanggung jawab serta pembagian tugas yang baik antara karyawan. Sehingga fungsi manajemen ini tidak bisa dilaksanakan dengan maksimal. Selain itu perusahaan menghadapi kendala berupa kurangnya tenaga karyawan, sehingga seringkali karyawan mengerjakan beberapa pekerjaan sekaligus. Akibatnya tugas yang diberikan tidak bisa dilaksanakan dengan maksimal dan hasilnya pun kurang baik.
2. Lingkungan Internal Perusahaan  
Pemasaran dari UD.XYZ baik dilihat dari program pemasaran serta tenaga penjual yang turun langsung ke daerah-daerah baik luar pulau maupun di pulau Jawa. UD.XYZ juga memiliki keuangan yang baik walau sistem keuangannya masih sangat sederhana  
Untuk operasional UD.XYZ cukup baik juga karena memiliki hubungan yang baik dengan pemasok, selain itu dalam melakukan pemesanan barang UD.XYZ selalu merencanakan terlebih dahulu dengan melihat catatan keluar masuk barang. Sehingga penumpukan barang di gudang bisa diminimalkan.
3. Lingkungan Eksternal Perusahaan  
Perusahaan memiliki pesaing sesama industri yang cukup tinggi seperti UD.Master Diesel, UD.Sumber Makmur, UD.Sumber Agung, ancaman produk pengganti yang rendah atau minim karena tidak adanya produk pengganti dan yang bisa menggantikan hanyalah jasa manual, kekuatan tawar menawar pembeli yang tinggi. Ini disebabkan karena pembeli memiliki banyak pilihan produk dengan kegunaan yang sama tetapi berbeda harga dan merk, dan kekuatan tawar menawar pemasok yang cukup rendah.
4. Analisis SWOT  
Kekuatan dari perusahaan adalah memiliki hubungan yang baik dengan pemasok, layanan purna jual yang baik, produk yang berkualitas baik serta relasi yang baik dengan pelanggan di berbagai daerah. Untuk kelemahannya jumlah tenaga karyawan kurang, sistem keuangan perusahaan yang kurang terstruktur, serta kurangnya pendelegasian wewenang pada karyawan kemudian Untuk peluangnya UD.XYZ memiliki pangsa pasar yang masih sangat luas yaitu luar pulau Jawa, selain itu pengguna jasa manual

mulai beralih ke mesin menjadi peluang untuk UD.XYZ dan teknologi informasi yang berkembang. Untuk ancamannya adalah pesaing bisnis pada bisnis yang sama dengan UD.XYZ banyak, daya tawar pembeli juga cukup tinggi, selain itu pesaing baru pada bisnis juga sama banyak.

#### 5. Hasil Analisis Matriks SWOT

Hasil analisis dengan matriks SWOT memberikan alternatif strategi yang dapat diterapkan yaitu :

a) Memperluas cakupan wilayah penjualan ke daerah yang sebelumnya tidak terjangkau dari UD.XYZ. Untuk strategi ini bisa diaplikasikan dua cara yaitu menggunakan teknologi informasi untuk penjualan secara online pada konsumen sehingga penjualan di bisa menggapai daerah yang sebelumnya susah dicapai oleh UD.XYZ, dan ini berakibat penjualan meningkat. Bisa juga dengan merekrut karyawan tetap yang lebih berkualitas sehingga dapat meningkatkan operasional perusahaan. Dengan karyawan yang berkualitas diharapkan bisa meningkatkan daya jual UD.XYZ sehingga penjualan bisa meningkat.

b) Mengutamakan pelayanan layanan purna jual sebagai daya tarik pelanggan serta daya saing kompetitor. Sehingga dengan strategi ini diharapkan UD.XYZ dapat meningkatkan tingkat bersaingnya dengan kompetitor dan tidak hilang konsumen potensialnya.

#### Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan, peneliti ingin memberikan beberapa saran yang kiranya berguna kepada UD.XYZ agar dapat terus berkembang menjadi lebih baik. Beberapa saran tersebut antara lain :

1. Mulai menyiapkan langkah untuk mengintegrasikan teknologi informasi kedalam kegiatan operasional, keuangan, pemasaran dari UD.XYZ. Misalnya dengan mulai mendesain website penjualan, atau menggunakan program akuntansi dalam pencatatan keuangan.
2. UD.XYZ mulai menyiapkan dan memberikan penawaran yang menarik kepada pengguna jasa manual untuk produk-produk mesin. Sehingga menambah jumlah pelanggan dan memperluas pangsa pasar dari UD.XYZ.
3. UD.XYZ juga bisa lebih meningkatkan layanan purna jual menjadi lebih baik dan profesional. Dengan begitu konsumen bisa mendapatkan nilai lebih dari produk UD.XYZ dibanding kompetitornya. Sehingga konsumen akan kembali lagi jika ingin melakukan pembelian produk mesin di UD.XYZ.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aulia D., Ikhwana A. (2012). Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kain Tenun Sutra dengan Pendekatan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Di Pabrik Sutra Tiga Putra). *Jurnal Sekolah Tinggi Teknologi Garut 10(1)*
- Auzair M.D.S. (2011) The Effect of Business Strategy and External Environment on Management Control Systems : A Study of Malaysian hotel. *International Journal of Business and Social Science 2(13)*
- Bateman, T.S., Snell S. (2004) Management : The new competitive landscape (6th Edition) McGraw-Hill
- Bungin, B. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada
- David, F.R. (2013). *Strategic management concepts and cases* (14 th ed.) Pearson Education Limited
- David, F.R. (2009). *Strategic management concepts and cases* (12th ed.) New Jersey : Pearson Prentice Hall
- Geldere M.V., Frese M., Thurik .R. (2000). *Strategies, Uncertainty and Performance of Small Business Startups*. ERIM Report Series Research in Management.
- Lourens A.S. dan Jonker J.A. (2013). *An Intergrated Approach for Developing Technology Strategy Framework for Small to Medium Sized Furniture Manufacturers to Improve Competitiveness*. South African Journal of Industrial Engineering 24(1)
- Pearce, J.A., Robinson, R.B. (2011) *Strategic Management : Formulation, Implementation and Controlling* (12th ed.) McGraw Hill International Edition.
- Poza, E.J. (2010). *Family business*. USA : Thompson Higher Education
- Porter, M. E. (1980). *Strategi Bersaing: teknik menganalisa industri dan pesaing*. (Agus Maulana.) Jakarta: Erlangga
- Porter, M. E. (2008). *The Five Forces Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review. January 2008
- Porter, M. E. (2013). *Porter Five Forces, Strategy Skills*. Team FME
- Price Waterhouse Cooper. (2014). Survey Bisnis Keluarga 2014 Indonesia Retrieved March 3, 2015 from: <http://www.pwc.com/id/en/media/family-business-survey-indonesia-2014.jhtml>
- Simanjuntak, A. (2010). Prinsip-Prinsip Manajemen Bisnis Keluarga (Family Business) Dikaitkan dengan Kedudukan Mandiri Perseroan Terbatas (PT). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A.B., Susanto, P ., Wijanarko, H., & Mertosono, S. (2007). *The Jakarta consulting group on family business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group
- Umar, H. 2002. *Metode riset bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Yonathan, H. (2013) Analisa Suksesi Kepemimpinan pada Perusahaan Keluarga PT. Fajar Artasari di Sidoarjo. *Agora 3(1)*