

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PRODUKSI PAKAIAN BAYI PADA UD. SAI RAM DI SURABAYA

Zefanya Martiono

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: Zefanyamartiono@gmail.com

Abstrak— Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan strategi strategi yang sudah diterapkan dan juga untuk menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal pada UD. Sai Ram serta untuk menyusun dan merancang alternatif strategi yang dapat di terapkan pada UD. Sai Ram. Jenis penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif dengan berdasarkan wawancara semi terstruktur untuk memperoleh data data yang ada. Sedangkan metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Objek yang digunakan pada penelitian ini adalah UD. Sai Ram sedangkan subjek yang di gunakan pada penelitian ini adalah *owner* dan tiga manajer UD. Sai Ram. Uji validitas dan kredibilitas data menggunakan teknik triangulasi sumber data. Dalam menyusun alternatif strategi penelitian ini menggunakan analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities dan Threats*). *Strength* dari UD. Sai Ram memiliki produk dengan kualitas yang baik, selain itu UD. Sai Ram memiliki SNI, dan kerjasama yang baik dengan pemasok sehingga mendapatkan bahan baku sesuai yang diharapkan. *Weakness* dari UD. Sai Ram belum memiliki tempat produksi atau pabrik yang layak dan belum memiliki manajer Sumber Daya Manusia. *Opportunities* dari UD. Sai Ram kebijakan pemerintah yang mewajibkan perusahaan memiliki SNI dan kurangnya pesaing saat perusahaan berdiri. *Threats* dari UD. Sai Ram para pesaing yang terus bertambah dan kekuatan tawar menawar konsumen yang tinggi. Strategi yang tepat untuk diterapkan pada UD. Sai Ram adalah Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*). Strategi ini digunakan untuk memperkenalkan produk hingga ke berbagai daerah yang belum terjangkau, termasuk melakukan ekspor.

Kata kunci - strategi pengembangan bisnis, analisa lingkungan usaha internal, analisa lingkungan usaha eksternal, analisis SWOT, alternatif strategi.

I. PENDAHULUAN

Dalam kondisi pasar saat ini, sebuah perusahaan harus bisa mengikuti dan menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi di dalam dan luar perusahaan, baik perubahan dalam bidang ekonomi, teknologi, politik, maupun budaya. Kemampuan tersebut akan berdampak pada kemampuan perusahaan dalam mendatangkan pelanggan dan mempertahankannya, sehingga perusahaan dapat bertahan dan berkembang di pasar dan mampu mencapai tujuannya (Yuliana, 2013). Pada praktiknya, memang tidak mudah untuk mengikuti perubahan tersebut. Ada perusahaan yang tidak mengharapkan perubahan akan mengalami kesulitan dalam menghadapi kondisi pasar saat ini. Masing masing perusahaan memiliki strategi yang berbeda beda dalam menghadapi perubahan. Tetapi dalam menghadapi perubahan tersebut strategi perusahaan yang dipakai belum tentu tepat. Jika perusahaan tersebut memiliki strategi yang tidak tepat maka akan mengakibatkan kesulitan bagi perusahaan tersebut dalam menghadapi perubahan.

Tingginya tuntutan pelanggan di pasar menuntut perusahaan untuk dapat beradaptasi terhadap perubahan tersebut. Salah satu cara yang dapat digunakan oleh

perusahaan adalah dengan melakukan perencanaan pemasaran. Menurut Vrontis dan Thrassou (2006), perencanaan pemasaran merupakan kunci dari orientasi pemasaran yang dilakukan perusahaan. Perencanaan pemasaran yang dimaksud adalah suatu proses terstruktur untuk mencari dan menganalisis situasi pasar yang ada, mengembangkan dan mendokumentasikan tujuan, strategi, serta mengimplimentasikan program pemasaran, kemudian mengevaluasi dan mengontrol aktivitas yang dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan pemasaran yang telah ditentukan. Menurut Kotler dan Keller (2009, p.32), sangat penting bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan nilai manfaat yang dipersepsikan konsumen dalam program bauran pemasaran yang dilakukan perusahaan. Dengan demikian, perusahaan dapat mengetahui kekuatan-kekuatan (*strengths*) dan kelemahan-kelemahan (*weaknesses*) dari lingkungan internal perusahaan, serta peluang-peluang (*opportunities*) dan ancaman-ancaman (*threats*) yang muncul dari lingkungan eksternal perusahaan.

Perusahaan juga perlu menentukan strategi bersaing agar dapat memberikan keuntungan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Produk, harga, lokasi distribusi dan promosi telah memiliki peran besar dalam mempengaruhi minat beli konsumen. Menurut Khasanah dan Pamujo (2011), keputusan konsumen untuk mempengaruhi pembelian dipengaruhi oleh beberapa hal, seperti atribut produk dan promosi. Pedoman dalam penyusunan serangkaian strategi dapat dimulai dari pembuatan produk yang berkualitas, perancangan dan pengemasan produk sebaik mungkin. Kemudian menetapkan harga yang menarik atas produk tersebut dan berakhir dengan usaha meyakinkan konsumen bahwa produk yang diciptakan atas dasar kebutuhan dan keinginan konsumen dengan memberikan kualitas dan manfaat maksimal guna memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Mengenai hal tersebut, Wiryono dan Suharto (2008) menjelaskan bahwa ketidakmampuan perusahaan mengelola produk akan berdampak pada minat pasar. Dalam hal ini, semakin banyaknya pilihan di pasar, konsumen mempunyai kemampuan daya tawar yang lebih tinggi dalam memilih produk sesuai dengan kebutuhannya.

UD. Sai Ram didirikan pada Mei 2000 oleh Bapak Ketut Djunaidi. Hingga saat ini UD. Sai Ram masih dipegang oleh pemilik yang sama. Anak dari bapak Ketut Djunaidi juga ikut membantu. UD. Sai Ram adalah perusahaan produk produk baju dan celana khusus bayi yang berlokasi di Jl. Nirwana Eksekutif blok C611. Perusahaan ini memiliki 10 tenaga kerja dan 4 supir. Dilihat dari persaingan bisnis di bidang produk produk bayi di Surabaya. Banyak usaha produk bayi yang buka di Surabaya sehingga menimbulkan persaingan. Selain itu, selera konsumen yang selalu berubah yang menginginkan beraneka ragam produk produk bayi berkualitas tinggi dengan harga yang murah sehingga UD.

Sai Ram terus berinovasi untuk memenuhi kebutuhan konsumen agar kebutuhannya terpenuhi.

Berdasarkan pengamatan diatas perusahaan umumnya memiliki strategi yang berbeda beda. Strategi yang diterapkan harus memberikan keuntungan bagi perusahaan. UD. Sai Ram yang merupakan toko produk-produk pakaian bayi di Surabaya memiliki potensi untuk terus berkembang. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti strategi yang tepat untuk pengembangan usaha pada UD Sai Ram.

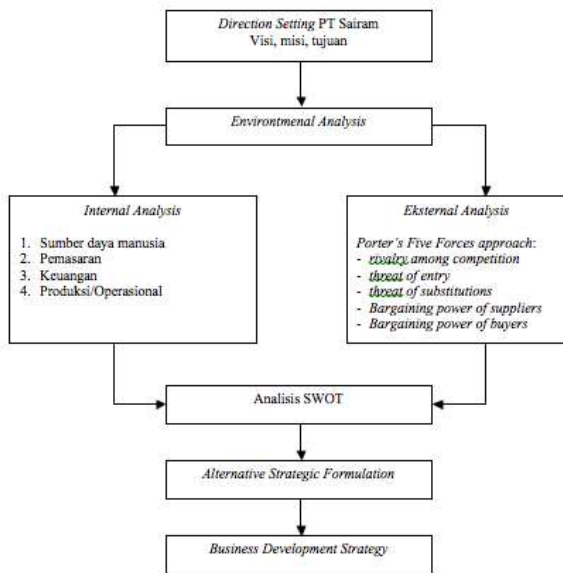
Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal pada UD. Sai Ram.
2. Merancang alternatif strategi yang dapat di terapkan pada UD. Sai Ram.

II. METODE PENELITIAN

Kerangka Kerja Penelitian:



Sumber : Diolah Peneliti

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif berarti proses eksplorasi dan memahami makna perilaku individu dan kelompok, menggambarkan masalah sosial atau masalah kemanusiaan. Proses penelitian mencakup membuat pertanyaan penelitian dan prosedur yang masih bersifat sementara, mengumpulkn data pada setting partisipan, analisis data secara induktif, membangun data yang parsial ke dalam tema, dan selanjutnya memberikan interpretasi terhadap makna suatu data. Kegiatan akhir adalah membuat laporan ke dalam struktur yang fleksibel (Sugiyono, 2014, p.347-348). Sedangkan penelitian deskriptif adalah suatu metode penelitian yang ditujukan untuk menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, yang berlangsung pada saat ini atau saat yang lampau (Furchan, 2004, p.54).

Metode penelitian yang digunakan adalah metode studi kasus. Menurut Arikunto (2002, p.120), penelitian studi kasus adalah suatu penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus karena secara umum menelaah secara mendalam, detail, intensif terhadap subjek dan objek yang diteliti.

Penelitian ini menggunakan teknik wawancara semiterstruktur. Jenis wawancara ini sudah termasuk dalam kategori *in-depth interview*, di mana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menentukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan (Sugiyono, 2008, p.73-74).

Narasumber dalam penelitian ini dipilih menggunakan *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Misalnya akan melakukan penelitian tentang kualitas makanan, maka sampel sumber datanya adalah orang yang ahli makanan (Sugiyono, 2014, p.156). Narasumber yang akan diwawancara dalam penelitian ini adalah pemilik UD. Sai Ram, Manajer Pemasaran UD. Sai Ram, Manajer Keuangan UD. Sai Ram, Manajer Produksi UD. Sai Ram.

Pada penelitian ini, uji validitas dan kredibilitas dilakukan dengan menggunakan uji kredibilitas dengan pendekatan triangulasi data. Menurut Sugiyono (2011, p.273-274), triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dengan demikian, terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu. Adapun teknik triangulasi yang digunakan dalam pengujian kredibilitas penelitian ini triangulasi sumber. Teknik triangulasi sumber dipilih karena metode pengumpulan yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam (*in-depth interview*).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis internal UD. Sai Ram menggunakan fungsi manajemen dan untuk analisis eksternalnya menggunakan *five Porter*.

Analisis Kondisi Lingkungan Internal

1.) Pemasaran

Kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh UD. Sai Ram selama ini adalah pemasangan banner, pengadaan promosi-promosi berhadiah dan memberikan potongan harga. Selain itu, kegiatan pemasaran UD. Sai Ram akan dijelaskan seperti berikut ini.

Terdapat 7 fungsi dasar dalam pemasaran yaitu: analisis pelanggan, penjualan produk barang dan jasa, perencanaan produk barang dan jasa, Harga, Distribusi, Riset Pemasaran, Analisis peluang. Dari tujuh fungsi ini yang bisa dilakukan oleh UD. Sai Ram adalah:

1. Analisis Pelanggan

Evaluasi kebutuhan konsumen, keinginan terlibat dalam melakukan survei pelanggan, analisis informasi konsumen, evaluasi strategi posisi pasar, mengembangkan profil pelanggan dan menentukan strategi segmentasi pasar yang optimal. Segmentasi pasar UD. Sai Ram adalah masyarakat dengan tingkat ekonomi golongan menengah keatas, oleh karenanya, UD. Sai Ram memasarkan produknya ke toko-toko besar yang mengutamakan kualitas produk.

2. Penjualan Produk dan Jasa

Penjualan produk dan jasa meliputi pemasaran, seperti iklan, promosi penjualan, publisitas, penjualan pribadi, hubungan pelanggan dan hubungan dengan penjual. Pada awalnya, UD. Sai Ram menawarkan contoh-contoh produk kepada toko-toko bayi. Kemudian memasang banner di toko-toko

dan melakukan kegiatan promosi dengan cara memberikan potongan harga.

3. Harga

Untuk penetapan harga, UD. Sai Ram menetapkan harga berdasarkan harga bahan baku, kualitas bahan baku serta proses produksi.

2.) Keuangan

Pelaporan keuangan dilakukan oleh Manajer keuangan yang dibantu oleh seorang staf bagian keuangan. Setiap seminggu sekali, Manajer Keuangan akan mengecek kondisi keuangannya melalui rekening koran. Sedangkan sumber modal awal perusahaan tidak ada karena saat itu perusahaan bekerja sama dengan pabrik kecil dan UD. Sai Ram hanya melakukan *rebranding* produknya. Seperti layaknya perusahaan lain yang ingin berkembang, UD. Sai Ram juga akan melakukan pengembangan usaha melalui penyisihan sebagian profitnya untuk pembangunan pabrik serta kesejahteraan karyawan. Sepanjang tahun 2014, omzet bruto yang didapat UD. Sai Ram adalah sebesar Rp. 6,7 Milyar. Sedangkan omzet bruto pada tahun 2013 adalah sebesar Rp. 7,1 Milyar. Omzet keuangan menunjukkan penurunan yang cukup signifikan. Di dalam aspek keuangan dalam UD. Sai Ram berdasarkan hasil wawancara pengelolaan keuangan perusahaan UD. Sai Ram menyisihkan sebagian profitnya untuk pembangunan pabrik seperti gedung pabrik dan fasilitas pabrik yaitu 5% dialokasikan ke pengembangan operasional seperti pembelian mesin, sedangkan 1% disumbangkan bagi kesejahteraan karyawan. UD. Sai Ram juga menggunakan karyawan sendiri dalam membuat laporan keuangannya. UD. Sai Ram juga melakukan pengawasan terhadap pelaporan keuangannya dengan mengecek melalui rekening koran setiap minggunya. Pengelolaan keuangan sangat penting didalam perusahaan. Pelaporan dan pengelolaan keuangan dilakukan langsung oleh Manajer keuangan yang dibantu oleh seorang staf bagian keuangan dari UD. Sai Ram.

3.) Produksi dan Operasional

Pada aspek produksi, UD. Sai Ram selalu mengutamakan kualitas produk. Sebelum memilih bahan baku, akan dilakukan proses pengecekan terlebih dahulu sehingga bahan baku tersebut sesuai dengan yang diharapkan atau yang dibutuhkan oleh UD. Sai Ram. Setelah itu, bahan baku akan disablon dan dijahit. Baru kemudian *dipacking* dan dikirim ke toko-toko yang merupakan konsumen UD. Sai Ram. Dalam melakukan proses produksi, kontrol terhadap kualitas bahan baku dan kualitas jahitan serta sablon sangat diperhatikan oleh UD. Sai Ram. Oleh karenanya, pemilihan bahan baku yang tepat merupakan keharusan. Pada aspek produksi dalam UD. Sai Ram produksi / operasional perusahaan UD. Sai Ram yang bergerak dibidang manufaktur produksi, UD. Sai Ram mengutamakan kualitas produk. Sebelum melakukan proses produksi dilakukan pengecekan dahulu terhadap bahan bakunya sehingga hasil produksi sesuai dengan yang diharapkan atau yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk dipasarkan ke konsumen. kontrol terhadap kualitas produk sangat diperhatikan oleh UD. Sai Ram. Produk pakaian bayi dari UD. Sai Ram ini memiliki merk PITEKU. Produk dari PITEKU ini berupa kaos bayi dan celana bayi saja. Operasional kerja dari UD. Sai Ram buka mulai dari jam 8 pagi sampai jam 5. Proses produksi dimulai dari barang datang berupa bentuk potongan kain dari *supplier* lalu dilakukan pengecekan pertama / *kyushi 1* terhadap kain

tersebut jika tidak lolos maka akan dilakukan pengecekan kedua / *kyushi 2*, jika lolos akan disablon, setelah disablon juga akan dilakukan pengecekan terhadap hasil sablonannya, pengecekan pertama / *kyushi 1* jika tidak lolos akan dilakukan pengecekan kedua / *kyushi 2* jika lolos akan dijahit dan siap untuk dipasarkan. Untuk kontrol kualitas dari UD. Sai Ram seperti yang dijelaskan diatas akan dilakukan *kyushi 1* dan *kyushi 2*. Jika tidak lolos bahan baku tersebut akan dikembalikan lagi.

4.) Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang dimiliki oleh UD. Sai Ram adalah 14 orang karyawan yang terdiri dari 10 orang karyawan bagian produksi dan 4 orang sopir.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam menjalankan aktifitas perusahaan sehari-hari. Agar pengaturan sumber daya manusia dapat terarah, maka dibutuhkan manajemen sumber daya manusia yang baik untuk mengatur dan memilah tugas serta tanggung jawab masing-masing bagian. Selain itu, perusahaan juga menilai atau mengevaluasi kinerja para karyawan, memberikan standar penerimaan karyawan dan memberikan bonus serta *punishment* apabila terjadi pelanggaran.

1. Penilaian Kinerja

UD. Sai Ram biasanya melakukan penilaian kerja secara sederhana pada saat meeting.

2. Penghargaan

Perusahaan akan memberikan bonus kepada para karyawan apabila target penjualan terpenuhi. Sehingga hal ini diharapkan menjadi pemicu bagi para karyawan agar memiliki kinerja yang lebih baik lagi. Selain itu, Perusahaan juga mengadakan *field trip* bagi para karyawannya setiap beberapa bulan sekali. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga hubungan komunikasi antar karyawan dan juga karyawan dengan para manajer.

3. Punishment

Punishment atau hukuman akan diberikan bagi karyawan yang melanggar. *Punishment* di UD. Sai Ram biasanya berupa denda atau potong gaji. Hal ini dilakukan agar karyawan yang bersangkutan memiliki rasa disiplin dan tanggung jawab yang lebih baik lagi di masa depan.

4. Recruitment

Recruitment atau standar penerimaan karyawan, UD. Sai Ram memiliki standar untuk manajer minimal S1. Untuk staff gudang minimal SMK/SMA. Untuk supir diwajibkan memiliki SIM A, SIM B, SIM C.

Untuk aspek sumber daya manusia pada UD. Sai Ram terdiri dari 3 manajer, sebagian anak gudang 7 orang, dan 4 sopir untuk pengiriman barang. Untuk penerimaan karyawan untuk manager minimal S1. Lalu untuk penerimaan staf-staf gudang SMK/SMA. Untuk supir harus punya SIM A, Sim B, Sim C. Hubungan dari setiap elemen juga baik sehingga komunikasi berjalan dengan lancar dikarenakan UD. Sai Ram dalam membangun komunikasinya sering *briefing* selama satu minggu sekali dan mengadakan *meeting* untuk mengevaluasi tentang kinerja para staff. UD. Sai Ram juga memberikan *reward and punishment*. *Reward* dari UD. Sai Ram adalah memberikan bonus khusus berupa tambahan gaji jika omset perusahaan tercapai. Untuk *punishmentnya* UD. Sai Ram punya beberapa standar operasional khusus seperti untuk hari tertentu akan memakai baju batik. Apabila ada yang melanggar akan dikenakan denda. Untuk keterlambatan masuk juga akan dikenakan denda. Kesalahan

pengirimannya juga akan dikenakan denda berupa potongan gaji. Dendanya adalah pemotongan gaji. Untuk sistem gaji UD. Sai Ram mengikuti progresif. Seperti yang sudah dijelaskan UD. Sai Ram mempunyai target perusahaan, jika omset tercapai maka gaji mereka juga ikut naik, bisa dikatakan sebagai bonus. Gaji bulanan UD. Sai Ram tergolong kecil, tapi target yang ditetapkan besar. Jadi para staff akan hidup dari bonus-bonus itu. Dalam membangun hubungan dengan para staff yang ada, UD. Sai Ram juga mengadakan *field trip* sekitar 2 bulan sekali atau 3 bulan sekali dengan tujuan untuk membangun komunikasi antara satu sama yang lain.

Analisis Kondisi Lingkungan Eksternal

1.) *Rivalry Among Competing Firm*

Di daerah sekitar tempat produksi UD. Sai Ram tidak terdapat usaha serupa. Maka, bisa dikatakan bahwa UD. Sai Ram merupakan satu-satunya usaha manufaktur baju bayi di daerah tersebut. Namun, pesaing selalu ada. Di buktikan dengan banyak rekan dan juga dari Pak Ketut Djunaidi yang membuka usaha yang sama yaitu produksi pakaian bayi. UD. Sai Ram mengatasinya dengan cara mempertahankan kualitas produk yang selama ini selalu dipegang oleh perusahaan. Selain itu proses pengiriman yang cepat serta garansi *replace* dengan barang yang baru oleh UD. Sai Ram juga patut diperhitungkan oleh perusahaan pesaing.

2.) *Potential Entry of New Competitor*

Banyak usaha baru di industri yang sama yang menjadi pesaing baru dari UD. Sai Ram. Perusahaan baru ini rata-rata memilih strategi desain. Mereka menawarkan desain yang lebih bagus dan lebih baik. Namun, desain yang lebih baik tersebut tidak diiringi oleh kualitas produk yang baik. Misalnya kualitas bahan atau kualitas sablon. Sehingga hanya desainnya saja yang bagus namun kualitas bahannya kurang bagus.

Dengan adanya pesaing baru yang mengusung desain yang bagus-bagus ini membuat UD. Sai Ram juga waspada. Sehingga apabila perusahaan dapat membuat desain yang bagus dan diiringi dengan kualitas bahan yang baik pula. Maka, merek dari UD. Sai Ram akan merajai pasar.

Perndatang baru merupakan ancaman yang dapat merebut target pasar UD. Sai Ram. Mereka menawarkan desain yang lebih bagus dan menarik. Hal yang dapat dilakukan oleh UD. Sai Ram adalah meningkatkan kualitas desain disamping kualitas bahan baku yang telah mereka miliki. Hal ini dikarenakan *fashion* selalu berkembang dari waktu ke waktu. Sehingga, apabila UD. Sai Ram tidak segera memperbaiki atau menyaingi kualitas desain para pendatang baru ini, dikhawatirkan pelanggan akan beralih ke merek-merek baru yang muncul.

3.) *Threat of substitute products or services*

Barang pengganti disini bisa di katakan sebagai barang yang mempunyai fungsi yang sama dengan perusahaan tetapi bisa jadi memiliki fungsi ataupun kualitas yang lebih baik dibandingkan barang yang ada sebelumnya. Adanya produk pengganti bisa mengancam keuntungan perusahaan. Namun, menurut *owner* UD. Sai Ram, tidak ada produk pengganti untuk pakaian bayi. Karena pakaian bayi hanya dapat digantikan oleh apakaian bayi pula. Kemungkinan besar hanya digantikan oleh merek lain. Maka, tidak ada strategi khusus yang dilakukan oleh perusahaan dalam menghadapi ancaman dari produk pengganti ini.

Barang pengganti adalah barang yang mempunyai fungsi yang sama dengan perusahaan tetapi bisa memiliki fungsi atau kualitas yang lebih baik dibandingkan barang sebelumnya. Menurut Pak Ketut Djunaidi sampai sekarang ini belum ada produk pengganti untuk pakaian bayi, sehingga UD. Sai Ram tidak mengkhawatirkan adanya ancaman dari produk pengganti ini.

4.) *Bargaining Power of Suppliers*

Sejak awal berdiri hingga saat ini, perusahaan hanya memiliki dua *supplier*. Yaitu *supplier* kain dan *supplier* sablon. Sebelum memutuskan untuk mengambil bahan baku, perusahaan akan meminta contoh bahan baku dari *supplier*. Apabila memenuhi kriteria yang diinginkan oleh perusahaan, maka UD. Sai Ram akan memesan bahan baku tersebut dan membayarnya di muka. Proses pembelian ke *supplier* dilakukan dengan sistem kontrak. Pembayaran akan bahan baku akan dilakukan didepan. Hal ini mengingat karena UD. Sai Ram belum menjadi perusahaan yang besar. Sehingga, *supplier* meminta pembayaran terlebih dahulu. Kontrak dilakukan dalam jumlah tertentu. Sehingga tidak terjadi perubahan harga ketika terjadi kenaikan Dollar terhadap Rupiah. Perusahaan akan memesan bahan baku sedikit demi sedikit ke *supplier* hingga kuota terpenuhi. Apabila kuota telah terpenuhi maka otomatis kontrak tersebut berakhir dan dapat dilakukan kontrak kembali apabila perusahaan akan melakukan pembelian bahan baku kembali. Jadi UD. Sai Ram akan memesan bahan baku dengan jumlah tertentu dan harga tertentu dan harga tersebut berubah setiap kontrak kita berubah, jadi misalnya kontrak kita itu 25 ton, jadi setelah kita ambil 25 ton kain kontrak nya akan berubah, berubahnya mengikuti kuat lemahnya rupiah, semakin lemah rupiah maka semakin tinggi harga barang baku karena mengikuti US Dollar.

5.) *Bargaining Power of Customers*

Konsumen UD. Sai Ram adalah toko-toko baju bayi di wilayah Surabaya dan sekitarnya hingga ke Jakarta. Biasanya konsumen baru akan meragukan produk dari UD. Sai Ram karena harga yang ditawarkan tinggi. Namun, setelah mendapatkan feedback dari pembeli (pemakai langsung). Konsumen baru ini akan melakukan *order* ulang ke UD. Sai Ram. Konsumen merupakan faktor penting bagi UD. Sai Ram. Sehingga, apabila ada keluhan mengenai produk atau pelayanan, akan segera ditindaklanjuti oleh perusahaan dengan cara UD. Sai Ram akan datang ke toko tersebut atau kita minta kirim barangnya, lalu UD. Sai Ram mengecek apakah benar itu kesalahan dari perusahaan, apabila kesalahan itu murni dari perusahaan maka UD. Sai Ram akan cepat *replace* barang itu, akan diganti dengan barang yang baru. Saat ini, konsumen dapat mengakses informasi atau melakukan pemesanan melalui *website* UD. Sai Ram yang baru saja dibuat. Daya tawar konsumen cukup tinggi karena harga barang yang ditawarkan cukup tinggi untuk mengatasinya UD. Sai Ram memberikan potongan harga jika membeli dalam jumlah yang besar.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Pentingnya sebuah pengelolaan manajerial perusahaan bertujuan agar perusahaan mempunyai tujuan yang jelas sehingga tujuan dan harapan perusahaan bisa tercapai. Sebagai perusahaan yang akan mengalami perkembangan, UD. Sai Ram juga membutuhkan strategi dalam mengatur manajemennya. Sebelumnya, pengaturan sumber daya manusia dilakukan langsung oleh *owner* sehingga dirasa

kurang efektif dikarenakan kemungkinan besar beban pekerjaan *owner* yang banyak sehingga tidak bisa menangkap aspirasi atau keinginan-keinginan para karyawan. Hal inilah kemungkinan yang menyebabkan karyawan keluar-masuk perusahaan walaupun telah dijanjikan bonus yang besar ketika omzet atau target penjualan perusahaan tercapai. Keluar masuknya para karyawan juga turut menyebabkan terhambatnya proses produksi serta membengkaknya biaya manajemen. Karena, merekrut karyawan baru membutuhkan biaya yang lebih besar daripada merawat atau membina karyawan lama. Selain itu, perusahaan juga membutuhkan pabrik sebagai tempat produksi sekaligus aset perusahaan. Pabrik harus segera direalisasikan agar kapasitas produksi yang diinginkan terwujud.

Dengan melakukan implikasi manajerial yang baik diharapkan perusahaan lebih berkembang agar tujuan dan harapan perusahaan tercapai. Setiap perubahan membutuhkan pengorbanan serta kerjasama yang baik. Disini, peran dan kepemimpinan *owner* sebagai manajemen puncak sangat dibutuhkan sebagai penyemangat tim/organisasi yang dipimpinnya. Dengan penyusunan manajemen yang baik, diharapkan akan berdampak pada kinerja masing-masing individu di dalam perusahaan sehingga proses produksi dapat berjalan lancar dan sesuai dengan keinginan atau tujuan perusahaan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Setelah melakukan analisis pada perusahaan UD. Sai Ram untuk kondisi lingkungan internal disimpulkan bahwa:

1. Pemasaran

Melakukan analisis pelanggan dengan menentukan segmentasi pasar, pemasangan banner, pengadaan promosi berhadiah dan memberikan potongan harga. UD. Sai Ram seharusnya melakukan pemasaran yang lebih baik dengan mengenalkan produk pakaian bayi tidak hanya di Surabaya saja tetapi di luar pulau Jawa juga.

2. Keuangan

Pelaporan keuangan dilakukan oleh manajer keuangan yang dibantu oleh staff keuangan, setiap minggu sekali manajer keuangan akan mengecek kondisi keuangannya melalui rekening koran, penyisihan sebagian profit perusahaan untuk pembangunan pabrik serta kesejahteraan karyawan. Sehingga aspek keuangan pada UD. Sai Ram bisa terpantau dengan baik oleh direktur apabila ada kesalahan direktur bisa langsung mengetahui aspek mana yang menimbulkan kesalahan.

3. Produksi dan Operasional

Kualitas produk paling diutamakan oleh UD. Sai ram, sebelum memilih bahan baku akan dilakukan 2 tahap pengecekan yaitu kyushi 1 dan kyushi 2 jika tidak lolos maka bahan baku tersebut akan dikembalikan. Jika lolos maka akan dilanjutkan ke tahap berikutnya seperti proses penjahitan, proses sablon, proses pengepakan lalu siap dipasarkan. Maka dari itu hasil produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang tinggi sesuai dengan kebutuhan pelanggan karena sebelum dipasarkan akan dilakukan pengecekan dalam 2 tahapan.

4. Sumber Daya Manusia

Melakukan penilaian kinerja untuk para staff nya pada saat meeting, memberikan bonus bagi karyawan jika target perusahaan terpenuhi, memberikan denda berupa potongan gaji bagi yang melanggar aturan yang sudah ditetapkan.

Dengan adanya sistem reward seperti ini maka akan meningkatkan kinerja dari para karyawan dalam bekerja di dalam perusahaan.

Sedangkan hasil analisis kondisi eksternal pada UD. Sai Ram:

1. *Rivalry among competing firm*

Tidak ada usaha serupa didekat lokasi perusahaan, UD. Sai Ram satu satunya perusahaan manufaktur pakaian bayi didaerah tersebut. Untuk mengantisipasinya perusahaan selalu mempertahankan kualitas produknya.

2. *Potential entry of new competitors*

Banyak pesaing baru yang menjadi pesaing dari UD. Sai Ram, untuk mengatasinya perusahaan meningkatkan kualitas desain dan kualitas bahan yang baik dikarenakan pesaing dari UD. Sai Ram memiliki desain yang bagus.

3. *Potential development of substitute product*

Tidak ada produk pengganti dikarenakan pakaian bayi hanya bisa digantikan dengan pakaian bayi pula.

4. *Bargaining power of suppliers*

Memiliki 1 supplier saja yaitu supplier kain dan supplier sablon. Sebelum mengambil bahan baku perusahaan meminta contoh bahan baku terlebih dahulu apabila memenuhi kriteria baru akan dipesan. Pembelian dilakukan dengan sistem kontrak dan pembayaran dilakukan didepan.

5. *Bargaining power of customer*

Konsumen dari UD. Sai Ram adalah toko toko baju bayi wilayah Surabaya dan sekitarnya hingga ke Jakarta, daya tawar konsumen cukup tinggi sehingga perusahaan memberikan potongan harga jika membeli dalam jumlah yang besar.

Alternatif Strategi yang cocok dengan UD. Sai Ram adalah Strategi Pengembangan Pasar dimana berfokus untuk bisa memperluas pasar dari perusahaan dan memperkenalkan barang barang perusahaan terutama ke daerah daerah yang baru agar produk dari UD. Sai Ram bisa dikenal.

Dari kesimpulan yang ada maka bisa disimpulkan atau disarankan strategi yang sesuai adalah Strategi Pengembangan Pasar dimana UD. Sai Ram harus memperluas jangkauan pasarnya yang sebelumnya hanya di Surabaya diperluas pasarnya ke daerah daerah yang baru agar produk dari UD. Sai Ram bisa dikenal di daerah daerah yang baru dan sesuai dengan strategi dari UD. Sai Ram yaitu ekspor. Untuk memperluas jangkauan pasarnya UD. Sai Ram perlu menambah karyawannya agar meningkatkan proses produksi dan juga perlu memiliki pabrik agar produksi bisa maksimal. Meningkatkan aspek pemasaran dari UD. Sai Ram karena segi promosi dari perusahaan kurang dimaksimalkan sehingga perusahaan harus meningkatkan promosinya dan juga mengenalkan perusahaan ke daerah daerah yang baru dan merebut peluang yang ada. UD. Sai Ram harus lebih sering memberikan potongan harga dan promo promo tidak hanya untuk pembelian dengan jumlah yang besar tetapi pada event event tertentu seperti hari lebaran, hari natal, dan lain lain. UD. Sai Ram disarankan mencari *supplier* lain juga untuk mendukung perusahaan tidak hanya bergantung pada 1 *supplier* saja untuk mengantisipasi masalah harga yang diberikan para *supplier* dan kualitas bahan baku yang diberikan oleh *supplier* yang menurun.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi. (2002). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Assauri, Sofjan. (2004). *Manajemen Produksi dan Operasi*. Edisi Revisi. Jakarta: Lembaga Penerbit FE-UI.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Blythe, J. (2005). *Essential of Marketing*. London: Pearson Education.
- Daft, Richard L. (2006). *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Daft, Richard L. (2010). *Era Baru manajemen*. Edisi 9. Jakarta: Salemba Empat.
- Dunne, P.M. & Lusch, R.F. (2008). *Retailing*. (6th ed.) USA: Thomson SouthWestern.
- David, Fred R. (2009). *Manajemen Strategis*. Jakarta. Salemba Empat.
- David, Fred R. (2013). *Strategic Management: Concepts and Cases* (14th ed). United States: Pearson Education, Inc.
- David, Fred R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Furchan, Ahmad. (2004). *Pengantar Penelitian Dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Galavan, Robert. (2004). *Doing business strategy*. Ireland: NuBooks.
- Khasanah, Imroatul dan Pamujo, Novian Yuga. (2011). *Analisis Pengaruh Atribut Produk, Bauran Promosi, dan Kualitas Pelayanan terhadap Keputusan Pembelian Produk Merchandise*. Jurnal Aset, 13 (1). Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro. ISSN 1693-928X.
- Kotler, Philip & Kevin Lane Keller. (2009). *Manajemen pemasaran*. Edisi 13 Jilid 1. Jakarta.
- Martono dan Harjito, Agus. D. (2002). *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: Ekonosia.
- Pearce II, John A. dan Robinson Richard B.Jr. (2008). *Manajemen Strategis 10*. Salemba Empat: Jakarta
- Stanton, William. J. (2001). *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Jilid Ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Sundjaja, Ridwan S. dan Barlian, Inge. (2002). *Manajemen Keuangan Satu* (4th ed.). Jakarta: Prenhallindo.
- Vrontis, Demetris dan Thrassou, Alkis. (2006). *Situation Analysis and Strategic Planning: An Empirical Case Study In The Uk Beverage Industry*. Innovative Marketing, 2(2).
- Wiryono, Sudarso Kaderi dan Suharto. (2008). *Analisis Risiko Operasional di PT TELKOM dengan pendekatan Metode ERM*. Jurnal Manajemen Teknologi, ITB. 7 (1).
- Yuliana, Rahmi. (2013). *Analisis Strategi Pemasaran pada Produk Sepeda Motor Matik Berupa Segmentasi, Targeting, dan Positioning serta Pengaruhnya terhadap Keputusan Pembelian Konsumen di Semarang*. Jurnal STIE Semarang, 5(2).