

## FORMULASI STRATEGI BERSAING PADA CV. BERKAT

Shannen Cornelia Agatha

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail*: shancornelia93@yahoo.com

**Abstrak**—Penelitian ini dimaksudkan untuk memformulasikan strategi bersaing untuk perusahaan penggilingan gabah guna menghadapi persaingan yang terjadi. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif studi kasus. Penelitian ini menganalisis faktor lingkungan internal berdasarkan *Resource Based View (RBV)* yang menghasilkan *intangible assets* berupa reputasi perusahaan yang dinilai penting, otoritas perusahaan yang tersentralisasi, nilai kejujuran yang dianut oleh perusahaan dan pengetahuan tacit yang dimiliki karyawan serta *tangible assets*. Untuk analisis faktor lingkungan eksternal menggunakan *Porter's Five Forces* yaitu hambatan masuknya pesaing baru yang tinggi, ancaman produk pengganti yang rendah, kekuatan tawar-menawar pembeli yang cukup tinggi, kekuatan tawar-menawar pemasok yang rendah, persaingan dengan pesaing yang sudah ada yang tinggi. Untuk perumusan strategi bersaing, digunakan matriks SWOT yang menghasilkan delapan alternatif strategi. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa strategi yang disarankan untuk CV. Berkat adalah dengan melakukan *market development*, *market penetration* dan *product development*.

**Kata Kunci**—Matriks SWOT, *Porter's Five Forces*, *Resource Based View*, strategi bersaing.

### I. PENDAHULUAN

Tingkat konsumsi beras di Indonesia masih cukup tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan adanya peningkatan kebutuhan rumah tangga dari tahun ke tahun. Dengan tingginya konsumsi beras ini, maka industri penggilingan gabah dipandang sebagai industri yang menarik di Indonesia. Terdapat banyak perusahaan yang bergerak dalam industri penggilingan gabah di Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat banyak pengusaha di Jember yang bergerak di bidang pangan, khususnya dalam industri penggilingan gabah. Banyaknya pengusaha yang terjun dalam usaha ini menyebabkan terjadinya persaingan yang ketat dalam industri penggilingan gabah di kota Jember.

Untuk menghadapi permasalahan yang kemungkinan timbul karena adanya persaingan ketat yang terjadi baik dalam industri ini, para pengusaha di Jember sendiri harus memiliki strategi khusus. Sehingga dapat bertahan dalam menghadapi guncangan bisnis yang terjadi serta mampu untuk semakin bertumbuh di pasar. CV. Berkat sebagai salah satu produsen gabah yang berada di Jember juga harus menerapkan strategi baru guna mempertahankan perusahaannya.

Berdasarkan hal ini, penelitian ini bertujuan untuk melakukan formulasi strategi bisnis CV. Berkat yang menganalisis faktor internalnya menggunakan *Resource Based*

*View (RBV) model* sementara faktor eksternalnya dengan menggunakan *Porter's Five Forces*. Strategi kemudian akan diformulasikan dengan menggunakan matriks SWOT.

*Resource Based View (RBV) model* ini adalah model yang digunakan oleh perusahaan untuk menemukan sumber keunggulan kompetitif yang dimiliki daripada melihat pada lingkungan yang kompetitif, yang dapat dilihat berdasarkan aset *tangible* dan *intangible* milik perusahaan. Sedangkan *Porter's Five Forces* adalah sebuah instrumen yang dapat digunakan untuk menganalisis bagaimana lingkungan yang kompetitif akan memberikan pengaruh dalam melakukan pemasaran suatu produk serta dapat juga membantu untuk mengetahui keunggulan posisi kompetisi saat ini dan yang akan dihadapi kemudian. Terdapat 5 (lima) kekuatan bersaing dalam alat ini yaitu masuknya pesaing baru, ancaman dari produk pengganti (substitusi), kekuatan penawaran pembeli, kekuatan penawaran pemasok, persaingan diantara perusahaan yang ada.

Sementara analisis SWOT adalah instrumen untuk merancang strategi yang baik secara klasik dengan menggunakan kerangka kerja kekuatan, kelemahan, kesempatan eksternal dan ancaman. Dengan menggunakan instrumen ini tujuannya dapat mengetahui dan merancang strategi bisnis yang dapat dijalankan oleh CV. Berkat. Sehingga diharapkan dengan ini, CV. Berkat mampu mendapatkan sebuah aliran arus pendapatan baru di samping yang sudah ada sekaligus mampu untuk terjun pada pasar yang belum tersentuh oleh para pesaing lainnya.

### II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif karena penelitian akan membahas mengenai strategi bersaing yang dilakukan oleh CV. Berkat dalam menghadapi persaingan dalam industri penggilingan gabah yang semakin ketat serta ingin memaparkan strategi baru untuk menghadapi persaingan ini.

Subjek dari penelitian ini adalah orang atau informan yang terlibat secara langsung dengan kegiatan bisnis yang dijalankan oleh CV. Berkat. Objek dari penelitian ini adalah formulasi strategi bersaing untuk perusahaan penggilingan gabah bernama CV. Berkat. Jenis data yang digunakan data kualitatif yang terbagi ke dalam dua sumber data yaitu data primer dan data sekunder. Dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data dalam bentuk wawancara di CV. Berkat secara langsung, dan data sekunder yaitu dokumen dan foto

terkait aset *tangible* yang dimiliki CV. Berkat. Untuk memperoleh data yang dibutuhkan ini digunakan teknik wawancara tak terstruktur. Wawancara tak terstruktur adalah wawancara yang digunakan untuk menemukan informasi yang bukan baku atau informasi tunggal. Pelaksanaan wawancara ini akan bersifat tanya-jawab mengalir.

Dalam penentuan narasumber digunakan teknik *purposive sampling*, artinya dengan memilih narasumber yang benar-benar mengetahui kondisi internal dan eksternal terkait dengan bisnis yang dijalankan oleh CV. Berkat.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah proses mencari dan menyusun data yang diperoleh secara sistematis, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, serta membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono, 2014). Analisis data ini terbagi menjadi tiga yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Reduksi data yang dimulai dari penulisan transkrip wawancara dari narasumber kemudian dilakukan pengelompokan dan meringkas data menjadi catatan aktivitas proses yang penting dan utama dengan melakukan *coding*. Penyajian data, yang disusun sesuai dengan kerangka berpikir yang ada. Penarikan kesimpulan, yang merupakan hasil dari reduksi data yang telah disusun supaya terlihat makna yang terkandung didalamnya untuk kemudian ditarik sebuah kesimpulan penelitian.

Untuk teknik uji validitas data menggunakan teknik triangulasi sumber. Triangulasi sumber adalah membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Moleong, 2007).

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Analisis Lingkungan Internal

Analisis Lingkungan Internal yang digunakan adalah dengan menggunakan *Resource Based View* (RBV). Lingkungan internal perusahaan dapat dilihat berdasarkan aset yang dimiliki oleh perusahaan itu sendiri, yang dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu *Intangible Assets* (yang tidak dapat dilihat) dan juga *Tangible Assets* (yang dapat dilihat). Berdasarkan asumsi kritis Barney, kedua aset yang dimiliki perusahaan ini dapat dilihat dari aspek *heterogeneity*, yang mana aset dari perusahaan mungkin berbeda dengan apa yang dimiliki oleh perusahaan lain, dan *immobility*, yang mana aset dari perusahaan tidak dapat bergerak atau berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya dalam jangka waktu yang singkat.

#### Intangible Assets

##### Otoritas

Otoritas untuk pengambilan keputusan dalam CV. Berkat ini berada pada Bapak Markus dan Ibu Evie selaku pemilik dan pendiri perusahaan, sementara ketiga anaknya selaku pengelola perusahaan membantu dalam menjalankan perusahaan sesuai dengan fokus pekerjaannya masing-masing

yaitu Samuel pada bidang pemasaran, Maria Magdalena pada bidang transportasi dan Hana mengurus tentang karyawan-karyawannya. Otoritas ini dapat dikatakan sebagai aset yang memiliki sifat heterogen dan juga *immobile*. Hal yang menyebabkan otoritas ini memiliki sifat tersebut adalah kompetensi dari setiap individu yang memiliki otoritas dalam mengambil keputusan tersebut. Kompetensi yang dimiliki oleh anggota keluarga yang terlibat ini dapat berupa keahlian, pengetahuan, pengalaman yang mana pastinya akan berbeda dengan yang dimiliki oleh mereka yang bekerja pada perusahaan yang lainnya. Selain itu, otoritas ini sifatnya adalah *immobile* karena cara pengambilan keputusan ini tidak dapat berpindah ke perusahaan lain dalam waktu yang singkat.

##### Reputasi perusahaan

Konsumen dari CV. Berkat melakukan *rebuying* atau *repeat order* terhadap produk dari CV. Berkat dikarenakan kualitas dari produk yang baik. Selain itu faktor lain seperti harga yang sesuai dan juga proses pembayaran yang lebih mudah membuat hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya tetap terjaga. Oleh sebab itu, reputasi merek dari CV. Berkat ini sendiri dapat dilihat sebagai aset yang bersifat heterogen dan *immobile* karena reputasi setiap merek produk yang ada di pasar berbeda-beda. Akan dibutuhkan juga waktu yang cukup lama bagi sebuah produk pesaing maupun produk pendatang baru untuk bisa memiliki kualitas yang setara dengan produk yang dimiliki CV. Berkat.

##### Budaya dalam perusahaan

Di CV. Berkat sendiri diterapkan adanya nilai tersendiri sehingga perusahaan dapat bekerja dan bersinergis dengan baik yaitu nilai kejujuran. Kejujuran yang diterapkan dalam CV. Berkat ini adalah seperti dalam penentuan refaksi harga yang mana karena perusahaan mempegunakan karyawan khusus untuk melakukan tahap pengujian kadar air dari gabah maupun beras yang dibeli. Di samping nilai kejujuran sebagai nilai utama, ada juga nilai penyokong lainnya seperti loyalitas dan juga kekeluargaan. Nilai-nilai yang diterapkan dalam perusahaan ini bersifat heterogen karena setiap perusahaan pasti memiliki nilai tersendiri yang diterapkan dalam perusahaannya supaya dapat bersinergi dengan baik. Nilai-nilai ini juga memiliki sifat yang *immobile* karena tidak dapat berpindah ke perusahaan lainnya.

##### Kemampuan karyawan

Kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dari CV. Berkat ini tergolong rendah. Hal ini dikarenakan sebagian besar dari karyawan CV. Berkat direkrut dari penduduk lokal yang berasal dari daerah sekitar tempat dimana tingkat pendidikan mereka masih sangat rendah. Banyak para pekerjanya yang tidak tamat pendidikan dasar, dan hanya sebagian dari pekerja bagian administrasi saja yang telah memiliki gelar sarjana.

Menurut Ichijo dan Nonaka (2007), pengetahuan eksplisit umumnya dapat ditransferkan, dikategorisasikan, diterjemahkan dalam beberapa saat yang disebut sebagai "*know-what*" seperti paten atau instruksi. Sehingga, pengetahuan tacit ini tidak dapat ditransferkan dengan mudah dalam bentuk pengetahuan eksplisit melalui komunikasi antara individu yang telah memilikinya selama bertahun-tahun

pengalaman pada bidang tersebut dengan individu yang ingin mendapatkan pengetahuannya.

Kompetensi karyawan, yang beberapa diantaranya adalah pengetahuan tacid, juga dapat dipandang sebagai aset yang sifatnya heterogen karena kemampuan, keahlian dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan berbeda untuk tiap-tiap perusahaan terutama mereka yang sudah lama bekerja pada CV. Berkat juga akan berbeda dengan mereka yang lama bekerja pada pekerjaan lain. Selain itu, kompetensi karyawan ini sifatnya *immobile* kecuali karyawan yang dimiliki mengundurkan diri dari CV. Berkat dan bekerja untuk perusahaan yang lain. Sekalipun mungkin karyawan ini memiliki keahlian tertentu atau pengalaman yang mencukupi, ketika bekerja pada perusahaan yang lainnya, belum tentu karyawan ini dapat bekerja dan memiliki kinerja yang sama seperti ketika ia bekerja pada CV. Berkat.

### Tangible Assets

Berikut ini adalah beberapa *tangible assets* yang dimiliki oleh CV. Berkat :

- a. Tanah yang dipergunakan sebagai gudang tempat produksi sekaligus penyimpanan produk, bangunan kantor 2 (dua) tingkat serta lahan untuk penjemuran gabah disamping menggunakan mesin *Grand dryer*.
- b. Tanah yang berupa tanah pekarangan dan tanah pertanian (tegal) yang terletak di Desa Plerean, Kecamatan Sumberjambe, Kabupaten Jember.
- c. Permesinan yang terdiri dari
  - Mesin giling, yaitu mesin yang digunakan untuk mengupas padi menjadi beras dan bahkan berperah untuk memutihkan berasnya secara otomatis.
  - Mesin poles beras atau mesin kebi, yaitu mesin yang digunakan untuk memoles beras menjadi kristal sehingga dapat meningkatkan nilai jual beras.
  - *Grand dryer*, yaitu mesin yang digunakan untuk membantu proses pengeringan gabah.
  - *Color Sorting machine*, yaitu mesin yang dapat membedakan warna beras ketika melalui proses, seperti batu, beras yang berwarna kehitaman atau beras yang mutunya jelek.
- d. Tiga belas kendaraan angkutan (truk) untuk mengangkut gabah dan juga untuk mengirimkan produk

*Tangible assets* yang dimiliki oleh CV. Berkat ini sifatnya heterogen dan *immobile*. Aset ini sifatnya heterogen karena aset tak bergerak seperti tanah sangat bergantung pada kondisi alam dan sulit untuk menemukan tanah yang memiliki kualitas yang sama dengan tanah yang dimiliki dengan CV. Berkat. Begitupula dengan mesin-mesin yang dipergunakan dalam proses produksi, karena sekalipun mesin yang digunakan mungkin memiliki merek yang sama cara penggunaan, *setting* mesin, dan perawatan mesin tiap perusahaan penggilingan gabah akan memiliki kebijakan sendiri-sendiri.

Berdasarkan pemaparan mengenai aset-aset yang dimiliki oleh CV. Berkat, maka dapat dilihat bahwa lingkungan internal perusahaan memiliki kekuatan baik dari segi *intangibile assets* maupun *tangible assets*.

Sehingga apabila dilihat berdasarkan VRIO Framework, maka dari kedua aset yang dimiliki oleh CV. Berkat maka dapat ditarik kesimpulan bahwa :

a. Kemampuan karyawan yang terletak pada pengetahuan tacid yang dimiliki, dapat dilihat sebagai sumber daya yang *Inimitable* bagi CV. Berkat. Hal ini karena pengetahuan tacid yang dimiliki oleh karyawan dari CV. Berkat ini sendiri terbangun karena mereka telah bekerja dalam waktu yang cukup lama dan pengalaman yang mereka miliki ketika bekerja untuk CV. Berkat. Terdapat kemungkinan bagi calon perusahaan baru maupun perusahaan pesaing di industri penggilingan gabah, akan memiliki kesulitan untuk dapat menemukan karyawan yang memiliki pengetahuan tacid seperti yang telah dimiliki oleh karyawan dari CV. Berkat ini.

b. Reputasi perusahaan yang dimiliki oleh CV. Berkat juga dapat dinilai sebagai sumber daya yang *Valuable* dan *Rare*. Hal ini karena reputasi yang dimiliki oleh CV. Berkat untuk saat ini berbeda dengan reputasi dari perusahaan pesaing maupun calon perusahaan di industri penggilingan gabah ini. Reputasi yang dimiliki CV. Berkat sendiri sudah dibangun dalam waktu yang relatif lama sehingga mereka mampu memenangkan konsumen dan produknya diunggulkan dari segi kualitas. Reputasi yang ada antar perusahaan dalam industri penggilingan gabah juga berbeda satu dengan yang lainnya, karena hal ini menyangkut tentang cara pandang pelanggan terhadap perusahaan.

c. Otoritas dalam perusahaan dan *tangible assets* yang dimiliki dapat dilihat sebagai sumber daya yang *Organized* bagi CV. Berkat. Hal ini karena perusahaan saat ini sudah mampu mengatur keduanya aset-aset yang dimiliki beserta sistem pengambilan keputusannya dengan baik, sehingga perusahaan dapat berjalan dengan baik dan teratur.

### Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis Lingkungan Eksternal yang digunakan adalah dengan menggunakan *Porter's Five Forces*. Berikut adalah hasil analisis yang didapatkan:

#### Masuknya Pendetang Baru

Masuknya pendatang baru disini adalah hambatan masuk bagi calon perusahaan baru yang juga ingin bergerak dalam industri penggilingan beras seperti CV. Berkat. Berikut adalah beberapa indikator yang dapat digunakan untuk melihat besarnya hambatan masuknya pendatang baru, yaitu :

#### Diferensiasi Produk

Yang menjadi pembeda produk dari CV. Berkat dibandingkan dengan produk di industri lainnya adalah dari segi kualitas, dimana CV. Berkat sangat mengutamakan kualitas dari produk yang diperdagangkan di pasar. Dengan kualitas yang saat ini dimiliki oleh CV. Berkat, sekaligus reputasi merek yang dimiliki oleh perusahaan maka calon perusahaan baru akan membutuhkan waktu yang cukup lama untuk bisa berada pada tingkat yang sama dengan CV. Berkat. Di samping itu, calon perusahaan juga akan membutuhkan mesin-mesin khusus supaya produknya bisa memiliki kualitas yang menyerupai produk yang dihasilkan oleh CV. Berkat.

### *Kebutuhan Modal*

Dari segi kebutuhan modal, modal untuk mendirikan perusahaan penggilingan gabah seperti CV. Berkat membutuhkan dana yang cukup besar. Dana ini dari CV. Berkat sendiri berasal dari dana perintisan awal dan juga dibantu oleh Perbankan, hal ini diungkapkan baik oleh pendiri pertama dari CV. Berkat dan juga pengelola CV. Berkat saat ini. Kebutuhan akan modal ini dinilai besar karena dibutuhkan modal yang besar ketika harus membeli bahan baku gabah dan juga untuk mengikuti perkembangan mesin dan teknologi supaya perusahaan dapat mengikuti perkembangan yang ada di pasar. Setidaknya membutuhkan modal dua hingga tiga milyar rupiah untuk dapat membuka usaha penggilingan gabah yang terdiri dari mesin penggilingan, tidak termasuk dengan tanah. Sementara untuk memiliki mesin-mesin seperti yang dimiliki CV. Berkat (*Grand dryer, Color sortings machine, dll.*) akan dibutuhkan dana sebesar sepuluh milyar rupiah dan belum termasuk dengan tanahnya.

### *Saluran Distribusi*

CV. Berkat hingga sekarang sudah mampu menarik konsumen ke berbagai daerah. Pendistribusian produknya mencakup beberapa wilayah di Indonesia seperti daerah Jawa, produk beras Manna dapat ditemukan di daerah Surabaya selain itu produk dari CV. Berkat ini sendiri sudah didistribusikan ke Pulau-pulau lain seperti Kalimantan, Papua, NTT dan daerah Flores. Untuk calon perusahaan baru, akan membutuhkan waktu yang lama agar bisa memiliki tingkat distribusi seperti yang dimiliki oleh CV. Berkat mengingat masih ada juga beberapa perusahaan penggilingan gabah lainnya di pasar. Disamping itu, calon perusahaan baru juga akan membutuhkan koneksi yang luas dan perhitungan biaya yang sesuai supaya tidak terjadi kerugian ketika mendistribusikan produk yang akan diperdagangkannya ini nanti.

### *Kebijakan Pemerintah*

Menurut informan, terdapat adanya kebijakan pemerintah yang mempengaruhi kinerja perusahaan, yaitu dengan dikeluarkannya Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 71 Tahun 2015, yang isinya adalah perusahaan tidak diperbolehkan untuk melakukan penimbunan dengan harapan kelangkaan dan perubahan harga dapat ditekan. Karena ada kalanya perusahaan perlu menimbun gabah dan beras karena sifatnya musiman (dikarenakan panen antar daerah yang berbeda) sehingga perusahaan pun akan menjadi kurang fleksibel dalam bekerja.

Di samping adanya kebijakan ini, calon perusahaan baru juga harus memiliki persyaratan sesuai yang ditetapkan untuk dapat mendirikan perusahaan penggilingan gabah. Ijin-ijin yang dibutuhkan, meliputi ijin Gangguan/ HO (*Hinder Ordonnantie*), Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP), Tanda Daftar Perusahaan (TDP) dan juga ada kebijakan-kebijakan lain yang ditentukan oleh pemerintah setempat. Sehingga, calon perusahaan baru perlu mengurus dokumen dan juga memiliki dana yang cukup untuk mengurus perijinan sesuai dengan daerah yang menjadi lokasi pembukaannya.

Berdasarkan pemaparan diatas, maka dapat dilihat bahwa halangan masuknya pendatang baru ke dalam industri penggilingan gabah ini nilainya tinggi. Disamping karena

kebutuhan modal yang dibutuhkan berjumlah besar, calon perusahaan juga perlu mengurus sejumlah persyaratan dan melihat prospek tentang keuntungan yang didapatkan jika ingin masuk ke dalam industri ini. Sehingga bagi CV. Berkat, masuknya pesaing baru nilainya rendah.

### **Ancaman Produk Pengganti**

Ancaman dari produk pengganti ini adalah kemungkinan produk bagi produk yang diperdagangkan oleh CV. Berkat untuk digantikan fungsinya oleh produk-produk lain di pasar. Beras sebagai makanan pokok bagi masyarakat Indonesia sendiri, memiliki beberapa produk pengganti seperti jagung, kentang, sagu, tiwul yang berasal dari ketela pohon dan juga roti. Berikut adalah beberapa indikator yang dapat digunakan untuk melihat besarnya ancaman dari produk pengganti :

#### *Sensitivitas Harga*

Apabila terjadi kenaikan harga pada produk yang diperdagangkan oleh CV. Berkat, konsumen tetap memilih untuk bertahan dan membeli produk yang diperdagangkan oleh CV. Berkat. Ketika terjadi perubahan harga produk dari CV. Berkat, mereka lebih memilih untuk tetap membeli produk tersebut karena pada umumnya apabila salah satu harga beras di pasar naik maka harga beras merek lain pun juga akan mengalami kenaikan.

Namun, ketika kenaikannya dirasa berlebihan, maka pelanggan dari CV. Berkat dapat melakukan tawar-menawar harga dengan perusahaan. Sensitivitas konsumen terhadap harga ini juga akan dipengaruhi variabel lainnya seperti tingkat penghasilan yang mereka miliki dan daya beli dari masyarakat setempat. Sehingga dapat diartikan bahwa sensitivitas harga konsumen sendiri masih dipengaruhi oleh beberapa faktor lainnya, namun untuk pelanggan tetap dari CV. Berkat tidak dipandang sebagai suatu permasalahan.

#### *Kinerja Produk*

Kinerja produk yang saat ini dipasarkan oleh CV. Berkat sudah mampu memenuhi ekspektasi konsumen, yaitu dari segi kualitas dinilai bagus oleh kedua konsumen dari CV. Berkat yaitu kedua konsumen. Sementara menurut pengelola CV. Berkat mengatakan, konsumen pun menilai kualitas dari produk CV. Berkat sudah memenuhi ekspektasi mereka dan juga lebih baik jika dibandingkan dengan produk dari pesaing.

Beras berkualitas yang dimaksudkan ini adalah kualitas beras itu sendiri yang dinilai dari bentuk fisik beras, kadar air, panjang bulir beras dan juga kualitas setelah digiling. Selain itu produk beras yang bagus juga biasanya memiliki sedikit broken dan juga kotoran seperti biji batu. (*kompas.com*) Dengan begitu, produk dari CV. Berkat sendiri dapat dinilai memenuhi kriteria produk beras berkualitas, terutama produk beras premium dengan merek beras Manna AA. Perusahaan juga menerima kritik dan saran dari konsumen, mengenai kualitas dari produk yang diperdagangkan ketika terjadi penurunan kualitasnya. Sehingga dapat diartikan, produk dari CV. Berkat hingga saat ini sudah memenuhi ekspektasi dari pelanggan dan juga tetap berusaha ditingkatkan sesuai dari *feedback* yang diberikan oleh para pelanggannya.

#### *Kinerja Produk Pengganti*

Produk dari CV. Berkat ini hanya memiliki sedikit produk pengganti, diantaranya adalah jagung, ketela, kentang dan juga roti. Berdasarkan pendapat dari pengelola CV. Berkat, produk pengganti dengan produk yang dimiliki CV. Berkat tidak memiliki hubungan apapun. Yang artinya mereka menilai bahwa kinerja dari produk pengganti tidak akan memberikan dampak yang signifikan pada penjualan dan omset yang diperoleh CV. Berkat. Bagi kebanyakan penduduk Indonesia sendiri, nasi dipandang sebagai makanan pokok, terutama para penduduk di Pulau Jawa sendiri. Contohnya adalah seperti pada Kabupaten Kepulauan Sangihe (Sulawesi Utara), Maluku dan Papua yang menggunakan sagu, daerah kampung adat Cireundeu (Cimahi, Jawa Barat) yang menggunakan singkong (*liputan6.com*), Desa Sigidong (Temanggung, Jawa Timur) yang menggunakan sakelan atau nasi jagung, suku Kanum (Merauke) yang menggunakan gambeli, masyarakat Biak Numfor yang menggunakan jamawut yaitu sejenis tanaman serelia, suku Dan (Lembah Baliem, Jayawijaya) yang menggunakan ubi jalar (*bkpd.jabarprov.go.id*). Masyarakat yang menggunakan produk pengganti beras ini akan menilai kinerja produk pengganti lebih tinggi dibandingkan dengan produk dari CV. Berkat, karena produk pengganti tersebut adalah makanan pokok mereka.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka ancaman produk pengganti dapat dinilai rendah. Karena konsumen dari CV. Berkat memiliki loyalitas yang tinggi kepada perusahaan, hal ini dapat terlihat dari adanya konsumen yang tetap membeli produk dari CV. Berkat sekalipun terjadi fluktuasi harga dan juga cara pandang masyarakat Indonesia sendiri yang memandang beras sebagai makanan pokok.

### **Kekuatan Tawar Menawar Pembeli**

Kekuatan tawar menawar pembeli ini terjadi ketika perusahaan mendapatkan ancaman dari pembeli yang menekan harga, menawarkan kualitas dan pelayanan yang lebih tinggi bahkan. Berikut adalah beberapa indikator untuk melihat tingkat kekuatan tawar-menawar dari pembeli terhadap CV. Berkat :

#### *Pembeli dalam jumlah besar*

Terdapat sejumlah pelanggan yang membeli dalam jumlah besar kepada CV. Berkat setiap bulannya. Hal ini terbukti dari pernyataan Ibu Madgalena yang mengatakan bahwa target perusahaan yaitu partai sehingga mereka harus mengirimkan kontainer ke pelabuhan. Pembeli dalam jumlah besar bagi CV. Berkat ini seperti di daerah Surabaya, Irian, Sampit dan Balikpapan.

Kebanyakan para pembeli dalam jumlah besar ini adalah para pelanggan yang sudah lama menjalin hubungan kerja sama dengan CV. Berkat. Sehingga perusahaan mampu menyediakan sekaligus mengirimkan produknya kepada para pelanggannya ini dalam jumlah yang diminta oleh mereka. Ada kalanya terjadi tawar-menawar harga antara pihak perusahaan dengan pihak pelanggan, namun hal ini diatasi oleh perusahaan dengan cara memberikan potongan harga dan juga dengan memberikan pembayaran yang lebih mudah. Dengan ini berarti, CV. Berkat masih memiliki kendali yang

lebih besar dibandingkan dengan kendali pelanggan terhadap perusahaan.

#### *Produk di pasar*

Hingga sekarang, produk yang diperdagangkan oleh CV. Berkat sudah terdiri dari banyak macam. Produk-produk ini meliputi produk beras Manna dengan kualitas premium, beras Putra BK, beras Bunga Bakung, beras Bakung Wangi dengan wangi pandan dan juga beras Murah Meriah. Produk-produk ini memiliki tingkat nilai broken (beras patah-patah) yang berbeda, dan dijual dengan harga yang berbeda dengan tujuan untuk menyesuaikan dengan target pasar yang dituju oleh CV. Berkat.

Terdapat sejumlah produk di pasar dengan berbagai jenis dan merek yang dihasilkan oleh pesaing dari CV. Berkat. Hal ini dapat diartikan bahwa terdapat kemungkinan bagi para konsumennya untuk berpindah ke merek yang lain ketika mereka tidak cocok atau tidak mendapatkan produk dari CV. Berkat yang mereka inginkan. Sehingga, tidak menutup kemungkinan pula terdapat ancaman yang cukup besar bagi perusahaan dari sisi produk yang diperdagangkan di pasar saat ini.

#### *Ancaman backward integration*

Tidak terjadi ancaman *backward integration* oleh para pembeli maupun pelanggan dari CV. Berkat. Konsumen dari perusahaan ini kebanyakan adalah toko-toko *retail* seperti supermarket dan juga rumah makan. CV. Berkat sendiri selalu berusaha untuk menjaga hubungannya agar tetap baik dengan konsumennya. Di samping itu, kebutuhan modal untuk membuka sebuah perusahaan penggilingan gabah sendiri nilainya tinggi, serta akan membutuhkan waktu supaya dapat menghasilkan beras seperti kualitas produk dari CV. Berkat. Hal ini mungkin menjadi pertimbangan bagi para konsumennya sebelum mereka akan melakukan *backward integration* terhadap perusahaan.

#### *Switching cost (Biaya peralihan)*

Terdapat konsumen yang berhenti membeli produk dari Berkat karena masalah harga yang dirasa terlalu tinggi oleh pelanggan. Hal ini terjadi pada pelanggan CV. Berkat yang berada di Larantuka karena tingkat pendapatan mereka tidak sesuai dengan harga produk yang dijual oleh CV. Berkat. Sementara menurut kedua pelanggan dari CV. Berkat, mereka memiliki alasan tersendiri ketika membeli produk dengan merek yang lain. Yang menyebabkan konsumen berpindah adalah kemungkinan kehabisan produk dan juga mendapatkan tawaran yang menarik dari merek yang lainnya.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka kekuatan tawar menawar dari pembeli dapat nilai cukup tinggi. Hal ini dikarenakan adanya pembeli yang mampu untuk membeli dalam jumlah besar kepada CV. Berkat, tingkat ancaman *backward integration* oleh pembeli juga nilainya kecil. Sekalipun produk CV. Berkat yang dijual di pasar terbagi atas banyak jenis, terdapat juga kemungkinan bagi konsumen untuk beralih menggunakan ke produk yang lain ketika perusahaan tidak mampu mencukupi permintaan. Namun, ketika perusahaan bisa tetap menjaga kestabilan kualitas dan jumlah penawaran di pasar tetap sesuai dengan permintaan,

maka perusahaan dapat menekan kemungkinan bagi konsumen untuk pindah ke produk yang lainnya.

### **Kekuatan Tawar Menawar Pemasok**

Kekuatan tawar menawar pemasok adalah ketika pemasok dari CV. Berkat ini dapat memberikan ancaman untuk menaikkan harga bahan baku yang dijual kepada perusahaan dan juga menguasai perusahaan. Berikut ini adalah beberapa indikator yang dapat menunjukkan kekuatan tawar menawar dari pemasok terhadap CV. Berkat:

#### *Banyaknya pemasok*

CV. Berkat memiliki banyak pemasok yang tersebar di berbagai daerah, sehingga untuk mendapatkan bahan bakunya CV. Berkat tidak terpusat pada beberapa pemasok tertentu saja. Pemasoknya bagi CV. Berkat ini tersebar luas dan berasal dari beberapa daerah yaitu daerah Jawa Timur, Sumbawa dan juga dari daerah Sulawesi. Banyaknya pemasok yang dimiliki oleh CV. Berkat ini juga dapat membantu ketika perusahaan mengalami kekurangan pasokan yang dikarenakan gabah sendiri sifatnya musiman (berbeda antar daerah), sehingga mereka masih bisa mendapatkan bahan dari pemasok yang lainnya. Banyaknya pemasok bukan menjadi permasalahan untuk CV. Berkat, karena perusahaan memiliki jumlah pemasok yang cukup banyak dan tersebar luas dari berbagai daerah untuk dapat memenuhi kebutuhan bahan baku perusahaan.

#### *Ancaman forward integration*

Tidak terjadi *forward integration* oleh pemasok dari CV. Berkat. Hal ini dapat terlihat dari para pemasok CV. Berkat yang rata-rata adalah petani kecil (beladang). Para petani ini tidak memiliki modal yang cukup untuk membuka penggilingan gabah sendiri, karena modal awal yang dibutuhkan untuk membuka usaha ini cukup besar, sementara para petani ini untuk mendapatkan bibit padi dan pupuk masih dibantu oleh perusahaan. Sehingga kemungkinan bagi para pemasok ini untuk membuka usahanya sendiri dalam rangka menghasilkan produk sendiri dan mendapatkan keuntungan yang lebih banyak, berdasarkan kondisi ekonomi dari para pemasok CV. Berkat saat ini adalah kurang memungkinkan.

#### *Status industri bagi pemasok*

CV. Berkat tidak bergantung pada salah satu pemasok tertentu, namun para pemasok justru bergantung pada CV. Berkat. Hal ini dikarenakan CV. Berkat yang mengikat para pemasoknya dengan sistem rekanan yaitu dimana perusahaan memberikan modal bagi para pemasoknya seperti petani-petani kecil untuk bekerja. Seperti yang sebelumnya telah dikatakan para petani kecil ini memiliki hubungan kerja sama dengan perusahaan, dimana perusahaan akan membantu untuk menyediakan bibit padi dan pupuk bagi mereka. Sehingga secara otomatis, para pemasok akan menyeret pada CV. Berkat sebagai ganti modal yang diberikan oleh perusahaan dan artinya status CV. Berkat dinilai penting bagi para pemasoknya.

Berdasarkan pemaparan diatas, maka dapat diartikan

bahwa kekuatan tawar menawar pemasok terhadap CV. Berkat adalah rendah. Hal ini karena pemasok dari CV. Berkat berasal dari beberapa daerah dan perusahaan juga memiliki hubungan kerjasama yang baik dengan para pemasoknya ini. Para pemasok juga tidak memiliki kesempatan untuk melakukan *forward integration* terhadap perusahaan melihat kebutuhan *start-up* penggilingan gabah sendiri nilainya tinggi.

### **Persaingan Di Antara Pesaing yang Ada**

Persaingan diantara pesaing yang ada ini adalah perebutan posisi di pasar, yang dapat berupa perang harga dan juga strategi untuk memenangkan *market share*. Berikut ini adalah beberapa indikator untuk melihat tingkat persaingan di antara pesaing yang ada dalam industri :

#### *Banyaknya kompetitor*

Persaingan yang terjadi antar perusahaan berlangsung dengan sehat. Namun ada kalanya, para pesaingnya ini menjual dengan harga yang tidak sesuai dan lebih rendah dari harga produk CV. Berkat maupun dari harga pasar. Sekalipun terjadi persaingan harga seperti ini, CV. Berkat tetap menetapkan harga yang tidak terpaut jauh dari pasar dan tidak terlalu melihat pada harga yang dijual oleh para kompetitornya.

Kompetitor yang dihadapi oleh CV. Berkat ini sendiri dapat berasal dari berbagai daerah seperti NTT, Papua, Kalimantan, dan daerah Jawa sendiri terutama di kota Surabaya dan kota Jember. Untuk di kota Surabaya, kompetisi ketat yang dihadapi oleh CV. Berkat ini terjadi di Pasar Tembok, karena tempat ini merupakan pusat jual-beli besar dan banyak ditemukan berbagai merek beras dari berbagai daerah di tempat ini. Selain itu, produk CV. Berkat hanya beredar di beberapa rumah makan di Surabaya dan beberapa *modern market* seperti Carrefour, Ranch Market di Surabaya sementara produk pesaing sudah masuk ke *modern market* yang lebih mudah dijangkau oleh pelanggan seperti di Indomart dan Alfamart. Di kota Jember sendiri, produk dari CV. Berkat ini dapat di temukan di toko-toko retail yang sudah menjadi pelanggan tetap namun toko tersebut juga banyak mengambil produk pesaing dari CV. Berkat untuk dijual. Di samping itu, produk CV. Berkat di Jember ini juga masuk ke beberapa rumah makan dan *modern market* seperti Roxy. Dengan melihat pada tempat yang menjadi sasaran utama penjualan produk CV. Berkat, tempat-tempat ini merupakan tempat dimana dapat ditemukan produk pesaing dengan mudah.

#### *Pertumbuhan industri*

Setiap perusahaan, baik CV. Berkat maupun perusahaan lain dalam industri penggilingan gabah ini memiliki harga jual yang umumnya disesuaikan dengan harga pasar. Salah satu cara yang dilakukan oleh CV. Berkat untuk memenangkan *market share* adalah dengan menetapkan harga yang sesuai dengan harga pasar dan juga menjaga kualitas dari produk yang diperdagangkan. Sehingga selain melihat dari harga pasar, CV. Berkat juga tetap memberlakukan penyesuaian harga sesuai dengan kualitas produk yang diperdagangkan oleh perusahaan.

*Ketiadaan diferensiasi*

Yang membedakan produk dari CV. Berkat dengan produk yang diperdagangkan di pasar lainnya adalah dari segi kualitas. Produk dari CV. Berkat sendiri sudah terbagi atas beberapa jenis berdasarkan tingkat brokennya, kualitas ini tetap selalu dijaga. Namun ketiadaan diferensiasi antar produk ini dapat juga disebabkan karena orang awam akan sulit untuk mengenali tingkat broken yang dimiliki oleh produk-produk yang diperdagangkan. Hal ini berlaku tidak hanya untuk produk Berkat, melainkan juga untuk produk lain yang ada di pasar. Disamping penilaian akan tingginya broken, dapat rasa dari beras ketika sudah dimasak juga tidak memiliki perbedaan yang terlalu jauh sehingga hal ini juga dapat menjadi salah satu contoh dari ketiadaan diferensiasi produk terhadap produk di pasar yang lainnya.

Berdasarkan pemaparan informasi di atas, maka persaingan diantara industri yang ada dapat dinilai tinggi. Hal ini dikarenakan adanya banyak kompetitor yang sudah ada di industri yang sama dengan CV. Berkat ini, selain itu kebijakan tiap-tiap perusahaan untuk memenangkan *market share* juga berbeda-beda sehingga akan terjadi kemungkinan munculnya beras dengan harga yang lebih rendah dari harga pasar. Selain itu, bagi orang awam yang tidak dapat membedakan kualitas beras dan rasa beras yang ada di pasar juga merupakan salah satu faktor yang menyebabkan tingginya tingkat persaingan ini.

**Analisis SWOT**

Kekuatan yang dimiliki oleh CV. Berkat adalah

perusahaan telah memiliki pemasok gabah yang tersebar di berbagai daerah serta memiliki pemasok beras yang tersebar di berbagai daerah, reputasi merek perusahaan yang dikenal baik oleh perusahaan, modal dari perusahaan yang dibantu oleh Perbankan, dan kerja sama dengan para agen yang dikelola dengan baik. Kelemahan yang dimiliki oleh CV. Berkat adalah kapasitas mesin produksi beras yang terbatas, biaya produksi yang mungkin mengalami peningkatan ketika harus memproduksi sesuai permintaan dari konsumen atau ketika terjadi kenaikan harga bahan baku, dan tingkat pendidikan formal dari para karyawannya yang masih rendah.

Peluang yang dapat diambil oleh CV. Berkat adalah konsumen atau pelanggan yang terus meningkat, konsumen yang loyal akan produk dari CV. Berkat, pasar beras yang masih terbuka lebar dan didukung oleh saluran distribusi yang dimiliki oleh perusahaan, adanya pandangan dari konsumen bahwa beras adalah makanan pokok dari sebagian besar masyarakat di Indonesia. Sementara untuk ancaman utama bagi CV. Berkat adalah diferensiasi produk beras di pasar yang rendah, produk pesaing yang dijual dengan harga yang lebih murah dibandingkan dengan harga produk dari CV. Berkat, kebijakan dari pemerintah yang kurang menguntungkan bagi kinerja perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis faktor internal *Resource Based View* dan hasil analisis faktor eksternal *Porter's Five Forces*, maka disusunlah matriks SWOT untuk mengidentifikasi strategi yang dapat digunakan oleh CV. Berkat, yaitu :

Tabel 1. Matriks SWOT

	<b>STRENGTH</b> 1. Pemasok <i>raw material</i> dari berbagai daerah 2. Reputasi merek yang baik 3. Modal usaha yang mencukupi 4. Kerjasama dengan agen yang dikelola dengan baik	<b>WEAKNESS</b> 1. Kapasitas mesin produksi beras yang terbatas 2. Biaya produksi yang mungkin mengalami peningkatan 3. Tingkat pendidikan formal tenaga kerja yang rendah
<b>OPPORTUNITES</b> 1. Permintaan konsumen atau pelanggan yang terus meningkat 2. Konsumen yang loyal terhadap perusahaan 3. Pasar beras yang masih terbuka lebar 4. Pandangan ( <i>mindset</i> ) konsumen, beras adalah makanan pokok dari masyarakat Indonesia.	1. Meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan. (S1, S2, S3, O1, O2, O3) 2. Perluasan jangkauan distribusi produk ke daerah yang belum terjangkau sebelumnya. (S1, S2, S3, S4, O1, O3, O4)	1. Menggunakan akses modal yang dimiliki untuk meningkatkan kapasitas produksi (W1, W2, O1, O2, O3, O4) 2. Memberikan <i>reward</i> bagi karyawan yang berkontribusi untuk perusahaan. (W3, O1, O2, O3, O4)
<b>THREATS</b> 1. Diferensiasi produk beras di pasar yang rendah 2. Produk pesaing yang dijual dengan harga yang lebih murah 3. Kebijakan pemerintah yang kurang mendukung (Peraturan Presiden mengenai penimbunan beras)	1. Mempertahankan kualitas dari produk yang dihasilkan. (S1, S2, S3, T1, T2) 2. Mengelola bahan baku yang dibutuhkan supaya tetap mencukupi kebutuhan dari konsumen (S1, S3, T3) 3. Mempertahankan agen-agen yang dimiliki dengan kerjasama yang baik (S4, T2)	- Bekerja sama dengan perusahaan lain untuk membuat produk yang belum mampu dicukupi (W1, W2, W3, T1, T2, T3)

Strategi alternatif yang dapat dilakukan oleh CV. Berkat berdasarkan matriks SWOT yang telah disusun sebelumnya adalah sebagai berikut :

#### **Strategi SO (Strength-Opportunities)**

*Meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan. (S1, S2, S3, O1, O2, O3)*

Permintaan konsumen, ketersediaan bahan baku, loyalitas konsumen, dan pandangan konsumen ditopang dengan pasokan gabah dan beras yang berasal dari berbagai daerah dan jumlah tenaga kerja yang memadai maka perusahaan dapat menjaga dan meningkatkan mutu beras yang dihasilkan guna dapat mempertahankan para pelanggan yang telah dimiliki oleh perusahaan saat ini.

*Perluasan jangkauan distribusi produk ke daerah yang belum terjangkau sebelumnya. (S1, S2, S3, S4, O1, O3, O4)*

Permintaan konsumen, pasar beras yang masih luas dan pandangan konsumen didukung dengan modal yang dimiliki oleh perusahaan, maka perusahaan dapat melakukan usaha untuk menjual dan mendistribusikan produknya dengan cara membuka agen atau distributor produknya di daerah tersebut.

#### **Strategi ST (Strength-Threats)**

*Mempertahankan kualitas dari produk yang dihasilkan sesuai dengan tingkatan yang dijanjikan. (S1, S2, S3, T1, T2)*

Rendahnya tingkat diferensiasi produk dan adanya produk pesaing yang dijual dengan harga rendah di pasar dapat diatasi ketika perusahaan tetap selalu memperhatikan rantai pasokan bahan baku demi menjaga kualitas dari produk yang dihasilkan serta memiliki tenaga kerja yang siap untuk melakukan proses tersebut secara berkelanjutan, didukung dengan adanya reputasi merek CV. Berkat yang sudah dinilai baik di mata konsumen, produk dari perusahaan dapat tetap bertahan dalam kondisi persaingan yang ketat di pasar.

*Mengelola bahan baku yang dibutuhkan supaya tetap mencukupi kebutuhan dari konsumen. (S1, S3, T3)*

Kebijakan pemerintah mengenai penimbunan beras akan sulit dihindari oleh perusahaan, namun dengan adanya modal dan jumlah pemasok yang dimiliki oleh CV. Berkat saat ini, maka perusahaan dapat mengatur *buffer time* produksinya dengan baik supaya tidak terjadi kekurangan ataupun kelebihan bahan baku dengan cara menyesuaikan juga dengan permintaan konsumen.

*Mempertahankan agen-agen yang dimiliki dengan kerjasama yang baik (S4, T2)*

Dengan adanya ancaman dari produk pesaing yang dijual dengan harga lebih murah, maka CV. Berkat harus tetap menjaga hubungan kerja sama yang baik dengan agen yang dimiliki. Hal ini diperuntukkan supaya para agen yang sudah ada saat ini tidak berpindah untuk menjual produk pesaing lainnya dibandingkan dengan produk dari CV. Berkat.

#### **Strategi WO (Weakness-Opportunity)**

*Menggunakan akses modal yang dimiliki untuk meningkatkan kapasitas produksi. (W1, W2, O1, O2, O3, O4)*

Permintaan konsumen cenderung mengalami peningkatan dari waktu ke waktu, bahan baku perusahaan juga selalu tercukupi, dan pangsa pasar beras yang masih luas namun kapasitas produksi yang kurang mencukupi dan biaya produksi tidak dapat dihindari maka perusahaan dapat

menggunakan akses modal yang dimiliki demi meningkatkan kemampuan dan kapasitas perusahaan dalam usaha memenuhi permintaan yang ada. Dari hasil penjualan yang dihasilkan, dapat digunakan untuk menutup kemungkinan biaya produksi yang meningkat.

*Memberikan reward bagi para karyawan yang berkontribusi untuk perusahaan. (W3, O1, O2, O3, O4)*

Rendahnya tingkat pendidikan formal dari para karyawan menjadi kelemahan dari perusahaan. Namun melihat kemungkinannya di pasar yang masih terbuka lebar bagi perusahaan untuk tetap terus bertumbuh dan berkembang, maka CV. Berkat harus bisa memberikan pembelajaran dan motivasi pada para karyawannya untuk lebih dapat mengikuti perkembangan yang terjadi pada perusahaan. Seperti dari pengenalan akan mesin yang baru dipergunakan, atau memberikan pengarahannya bagi mereka yang dapat diberi tanggung jawab lebih tinggi.

#### **Strategi WT (Weakness-Threats)**

*Bekerja sama dengan perusahaan lain untuk membuat produk yang belum mampu dicukupi (W1, W2, T1, T2, T3)*

Karena diferensiasi produk yang rendah dan harga produk pesaing yang dijual dengan harga lebih murah, serta kapasitas perusahaan sudah melebihi kemampuan dan biaya produksi mengalami kenaikan, perusahaan dapat bekerja sama dengan perusahaan yang lain agar saling melengkapi kebutuhan-kebutuhan yang tidak dapat tercukupi. Seperti dengan menitipkan proses produksinya pada perusahaan lain atau saling memberikan *feedback* dan masukan mengenai produk di pasar.

Urutan strategi bersaing yang dipilih untuk CV. Berkat adalah :

1. Strategi SO yaitu dengan perluasan jangkauan distribusi produk ke daerah yang belum terjangkau sebelumnya.
2. Strategi SO yaitu dengan meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan.
3. Strategi ST yaitu dengan mempertahankan agen-agen yang dimiliki dengan kerjasama yang baik.
4. Strategi ST yaitu dengan mengelola bahan baku yang dibutuhkan supaya tetap mencukupi kebutuhan dari konsumen.
5. Strategi ST yaitu dengan mempertahankan kualitas dari produk yang dihasilkan sesuai dengan tingkatan yang dijanjikan.
6. Strategi WO dengan yaitu memberikan *reward* kepada karyawan yang berkontribusi untuk perusahaan.
7. Strategi WO yaitu dengan menggunakan akses modal yang dimiliki untuk meningkatkan kapasitas produksi.
8. Strategi WT yaitu dengan melakukan kerjasama dengan perusahaan lain untuk membuat produk yang belum tercukupi.

Berdasarkan pemaparan matriks SWOT di atas, maka terdapat beberapa strategi yang dapat disarankan untuk CV. Berkat, yaitu :

*Market Development.*

Menurut David (2009), *Market Development* adalah strategi untuk memperkenalkan produknya ke area geografis



yang baru. Strategi ini dapat dilihat dari urutan strategi pertama dari hasil matriks SWOT yaitu strategi SO yang dapat dilakukan dengan perluasan jangkauan distribusi produk ke daerah yang belum terjangkau sebelumnya. CV. Berkat selama ini hanya terfokus untuk memperdagangkan produknya di Pasar Tembok dan beberapa *modern market* saja, yang mana seharusnya CV. Berkat mempertimbangkan untuk mengedarkan produknya tidak hanya pada kedua tempat ini saja melainkan ke tempat lain seperti area Pulau Jawa lain yang mayoritas masyarakatnya memilih Nasi sebagai sumber makanan pokok. Misalnya, perusahaan bisa memilih untuk mengedarkan beras ke wilayah sekitar Surabaya lainnya atau di daerah Jember, atau dengan membuat agen penjualan beras CV. Berkat. Perusahaan juga bisa menerapkan tujuannya yaitu mendistribusikan produknya ke Batam. Sehingga, dengan cara ini perusahaan tidak hanya terpusat hanya kepada satu tempat tertentu saja.

#### *Product Development*

Menurut David (2009), *Product Development* adalah meningkatkan penjualan dengan meningkatkan atau memodifikasi produk dan jasa yang dimiliki perusahaan. Strategi ini dapat dilihat dari hasil matriks SWOT yaitu strategi SO yang dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan, strategi ST yaitu dengan mempertahankan agen-agen yang dimiliki dengan kerjasama yang baik serta strategi ST dimana perusahaan mempertahankan kualitas dari produk yang dihasilkan sesuai dengan tingkatan yang dijanjikan. Hal ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan cara mengemas produk yang diperdagangkan dengan kemasan yang lebih menarik, dapat juga dengan cara memberikan tawaran yang menarik seperti potongan harga yang ditingkatkan atau memberikan komisi untuk para agen atau toko retail yang menjual produk dari CV. Berkat ketika mereka dapat menjual lebih banyak dari penjualan di bulan sebelumnya.

#### *Market Penetration*

Menurut David (2009), *Market Penetration* adalah cara untuk mendapatkan *market share* atas barang atau jasa yang dipasarkan dengan melalui cara pemasaran yang ditingkatkan. Strategi ini dapat dilihat dari urutan strategi pertama dari hasil matriks SWOT yaitu strategi SO yang dapat dilakukan dengan perluasan jangkauan distribusi produk ke daerah yang belum terjangkau sebelumnya. Hal ini dapat dilakukan oleh CV. Berkat dengan cara memasarkan produknya ke *modern market* yang mudah dijangkau oleh pelanggan seperti Indomart atau Alfamart, ke rumah makan rumah makan baik di Jember maupun di Surabaya, selain itu juga bisa dilakukan dengan cara menjalin hubungan kerja sama dengan *catering* sebagai pemasok.

#### **Implikasi Manajerial**

Setelah melakukan analisis dan pembahasan mengenai lingkungan internal, lingkungan eksternal dan formulasi strategi bersaing pada CV. Berkat maka dihasilkan implikasi manajerial sehubungan dengan penerapan strategi yang sebelumnya sudah diformulasikan. Implikasi manajerial ini adalah hal-hal yang harus dilakukan oleh perusahaan apabila menerapkan hasil penelitian ke dalam perusahaan.

Pengimplementasian strategi bersaing dengan *Market Development*, *Market Penetration* dan *Product Development*. Dari sini, ketiga alternatif strategi yang ada terdapat beberapa hal yang harus dipertimbangkan sebelumnya, yaitu :

#### *Ketika perusahaan akan melakukan Market Development.*

Salah satu penerapannya adalah dengan memasukkan produknya ke *modern market* dimana merek dari CV. Berkat adalah merek baru yang belum banyak diketahui oleh masyarakat setempat. Reputasi produk yang sudah ada sebelumnya ini pasti akan jauh lebih unggul dibandingkan dengan produk dari CV. Berkat, sehingga perusahaan harus melihat terlebih dahulu dan melakukan riset pasar akan kualitas dari produk yang sudah ada di daerah yang menjadi sasaran serta daya beli masyarakat yang ada untuk melihat produk perusahaan dapat bersaing. Selain itu perusahaan juga perlu memperhitungkan biaya-biaya yang dikeluarkan jika perusahaan memutuskan untuk menempatkan agen berasnya di daerah yang diinginkan. Biaya yang mungkin di keluarkan harus dipertimbangkan, apakah sesuai dengan *profit margin* yang diperoleh perusahaan, dimana biaya ini dapat berupa biaya transportasi, biaya penyewaan tempat penyimpanan atau gudang, biaya tenaga kerja baik untuk administrasi dan tenaga kerja kasar serta biaya utilities.

#### *Ketika perusahaan akan melakukan Market Penetration*

Salah satu penerapannya adalah dengan memasarkan produk ke *modern market*, dimana perusahaan perlu membuat kontrak tertulis dengan pihak *modern market* terkait. Kontrak ini pun akan melewati proses *approval* yang mungkin akan membutuhkan waktu lama, selain itu begitu pula ketika kemungkinan perusahaan lain yang juga mengajukan proposal pada perusahaan yang diajak untuk bekerja sama harus kembali dipertimbangkan. Penerapan yang lain yaitu dengan memasarkan produk ke rumah makan dan bekerja sama dengan pihak *catering*, CV. Berkat sendiri harus meningkatkan kapasitas produksinya sebagai pertimbangan karena ketika perusahaan akan menjadi supplier bagi rumah makan maupun *catering* maka perusahaan harus mampu untuk mencukupi jumlah permintaan dari kedua pihak yang mana mungkin masih belum dapat dipenuhi dengan kapasitas perusahaan yang sekarang.

#### *Ketika perusahaan akan melakukan Product Development*

Salah satu penerapannya adalah dengan mengemas produk lebih menarik. Penggunaan warna pada plastik kemas yang digunakan serta tulisan-tulisan yang dipergunakan juga akan mempengaruhi daya beli dari konsumen. Pergantian kemasan juga membutuhkan biaya baru yang dikeluarkan oleh perusahaan, maka perusahaan harus kembali menghitung biaya yang ada apakah sudah sesuai dengan harga jual berasnya. Jika harganya terlalu tinggi, maka akan ada kemungkinan pelanggan juga tetap tidak akan tertarik untuk membeli produk. Selain itu, perusahaan juga perlu mempertimbangkan ketika akan memberikan komisi kepada agen atau toko retail ketika mampu menjual lebih. Pertimbangan ini termasuk juga didalamnya adalah besar komisi yang akan diberikan, potongan harga serta cara dan sistem pembayaran. Maka dari itu, perusahaan harus memiliki sistem keuangan yang baik sebelum menerapkan kedua hal ini dan membutuhkan ketelitian lebih terkait sistem pembayaran.

#### IV. KESIMPULAN DAN SARAN

##### Kesimpulan

Dari hasil analisis terhadap faktor lingkungan internal, faktor lingkungan eksternal serta matriks SWOT, maka diperoleh beberapa kesimpulan yaitu :

Faktor lingkungan internal pada CV. Berkat dapat dilihat berdasarkan *Resource Based View (RBV) model*, yang mana terbagi atas *intangible assets* yaitu otoritas perusahaan tersentralisasi, budaya dalam perusahaan yaitu kejujuran, reputasi perusahaan yang dinilai penting serta pengetahuan tacid sebagai kemampuan dari karyawan dan *tangible assets* yang berupa tanah, permesinan, kendaraan, dan yang lainnya. Berdasarkan VRIO Framework, maka didapatkan bahwa sumber daya yang sifatnya *valuable* dan *rare* bagi perusahaan adalah reputasi, *inimitable* bagi perusahaan adalah kemampuan dari karyawan dalam hal ini adalah pengetahuan tacid yang dimiliki, dan *organized* bagi perusahaan adalah otoritas dan juga *tangible assets* yang ada.

Faktor lingkungan eksternal pada CV. Berkat dapat dilihat berdasarkan *Porter's Five Forces*, yaitu pertama, halangan masuknya pendatang baru ke dalam industri penggilingan gabah ini ternilai tinggi. Kedua, ancaman produk pengganti seperti jagung, roti, ketela, dan kentang ternilai rendah. Ketiga, kekuatan tawar menawar dari pembeli dapat nilai cukup tinggi. Keempat, kekuatan tawar menawar pemasok terhadap CV. Berkat dapat dinilai cukup rendah. Kelima, persaingan diantara industri yang ada dapat dinilai tinggi.

Berdasarkan analisis faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal tersebut maka disusunlah strategi bersaing dengan menggunakan matriks SWOT untuk CV. Berkat. Berikut ini adalah hasil dari strategi bersaing yang dihasilkan setelah diurutkan, yaitu strategi SO yaitu dengan perluasan jangkauan distribusi produk ke daerah yang belum terjangkau sebelumnya dan meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan, strategi ST yaitu dengan mempertahankan agen-agen yang dimiliki dengan kerjasama yang baik dan mengelola bahan baku yang dibutuhkan supaya tetap mencukupi kebutuhan dari konsumen dan mempertahankan kualitas dari produk yang dihasilkan sesuai dengan tingkatan yang dijanjikan, strategi WO yaitu memberikan *reward* kepada karyawan yang berkontribusi untuk perusahaan dan menggunakan akses modal yang dimiliki untuk meningkatkan kapasitas produksi, serta yang terakhir yaitu strategi WT yaitu dengan melakukan kerjasama dengan perusahaan lain untuk membuat produk yang belum tercukupi.

Setelah ketiga tahap ini selesai, maka dihasilkan sebuah strategi bersaing yang paling tepat untuk dilakukan oleh CV. Berkat, strategi ini dikenal sebagai *market development*, *market penetration* dan *product development*. *Market Development* dapat dilakukan dengan mengedarkan produknya tidak hanya pada kedua tempat ini saja melainkan ke tempat lain dan membuka agen beras dari perusahaan. *Product Development* dapat dilakukan dengan cara mengemas produk yang diperdagangkan dengan kemasan yang lebih menarik, dapat juga dengan cara memberikan tawaran yang menarik

ada agen atau toko yang mengambil produk CV. Berkat. *Market Penetration* dapat dilakukan dengan cara memasarkan produknya ke *modern market* atau cara menjalin hubungan kerja sama dengan rumah makan atau *catering* sebagai pemasok untuk mereka.

##### Saran

Saran yang dapat diberikan setelah melakukan penelitian untuk CV. Berkat ini adalah sebagai berikut :

a. CV. Berkat yang saat ini memiliki kendala dalam kapasitas produksi, dapat melakukan penambahan mesin giling dan mesin pengeringan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas produksi dan mempersiapkan ketika perusahaan akan menambah daerah distribusi baru. Sehingga bila terjadi lonjakan permintaan di kemudian hari, perusahaan mampu untuk mencukupi jumlah permintaan ini. Penambahan mesin dapat dilakukan oleh perusahaan karena adanya akses perusahaan terhadap sumber daya modal yang dibantu oleh Perbankan.

b. CV. Berkat dapat meningkatkan kualitas dari tenaga kerja yang ada, yaitu dengan memotivasi karyawan, memberikan pembelajaran berkelanjutan mengenai sistem dan teknologi terkait perusahaan serta memberikan *reward* kepada mereka yang berkontribusi kepada perusahaan. *Reward* ini tidak harus selalu berupa materi, namun juga bisa berupa jabatan atau tanggung jawab yang lebih sebagai bentuk apresiasi atas kinerja karyawan tersebut yang lebih baik dari karyawan yang lain. Dengan begitu, karyawan lainnya pun akan berusaha untuk meningkatkan kinerja mereka dan berusaha untuk menjadi lebih baik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anna, Lucia Kuss. (2014). Tips membedakan beras yang diberi pemutih. Retrieved December 16, 2015 from <http://health.kompas.com/read/2014/11/06/080000823/Tips.Membedakan.Beras.yang.Diberi.Pemutih>
- Barney, Jay B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- David, Fred R. (2009). *Strategic management*. North America: Pearson Education.
- Desideria, Benedikta. (2015). 4 Makanan pengganti nasi dari nasi jagung hingga singkong. Retrieved December 16, 2015 from <http://health.liputan6.com/read/2239081/4-makanan-pokok-pengganti-nasi-dari-nasi-jagung-hingga-singkong?p=1>
- Ichijo, Kazuo & Ikujiro Nonaka. (2007). *Knowledge creation and management new challenges for managers*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Moleong, Lexy J. (2007). *Metodologi penelitian kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muldan. (2014). 10 Makanan pokok pengganti nasi. Retrieved December 12, 2015 from <http://bkpd.jabarprov.go.id/10-makanan-pokok-pengganti-nasi/>
- Sugiyono. (2009). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.