

# ANALISIS STRATEGI BERSAING UD. DUTA KERAMIK DI JEMBER

Grace Yolanda

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236  
*grace.yolanda@icloud.com*

*Abstrak*—Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi yang tepat untuk digunakan oleh UD. Duta Keramik dalam menghadapi persaingan bisnis yang ditinjau dari faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara semi terstruktur. Untuk menguji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber. Penentuan informan dipilih berdasarkan lama bekerja di UD. Duta Keramik. Dari analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal, didapatkan matriks SWOT yang berisikan kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman. Hasil dari analisis SWOT tersebut ditemukan strategi yang cocok untuk menghadapi persaingan di pasar, juga memberikan saran yang tepat agar UD. Duta Keramik bisa meningkatkan kualitas toko. Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan hasil strategi yang tepat yaitu *strategy cost leadership* yang dianggap cocok dalam strategi bersaing dan dilihat berdasarkan tingginya minat daya beli konsumen terhadap rendahnya harga barang.

*Kata Kunci*—Strategi bersaing, lingkungan internal, lingkungan eksternal, matriks SWOT

## PENDAHULUAN

Perkembangan dunia ditandai dengan semakin banyaknya perusahaan yang bergerak di berbagai bidang yang mendukung perkembangan perekonomian suatu negara. Zaman Globalisasi menjadikan persaingan antar perusahaan industri semakin ketat, kondisi ini membuat banyak pengusaha harus terus berinovasi dalam meningkatkan kualitas dan memberikan nilai yang bisa diunggulkan dari perusahaan mereka. Prioritas utama perusahaan adalah kepercayaan konsumen dalam menjalin hubungan jangka panjang. Hubungan yang dijalin ini harus dipertahankan dan ditingkatkan dari waktu ke waktu. Memberikan sesuatu yang positif seperti menyediakan kualitas barang yang baik, melayani sepenuh hati, memberikan harga bersaing dan sebagainya. Hal ini akan menambah persepsi yang baik di masyarakat untuk menambah minat berbelanja perusahaan tersebut.

Industri keramik nasional telah menempatkan Indonesia sebagai salah satu negara produsen keramik terbesar keenam di dunia setelah China, Italy, Spanyol, Turki, dan Brazil dengan nilai ekspor rata-rata per tahun sekitar USD 200 juta dan kapasitas produksi pada tahun 2013 mencapai 420 juta m<sup>2</sup>. Pada tahun 2012, total kapasitas produksi industri semen mencapai 59,7 juta ton dari 11 produsen yang tersebar di Jawa, Sumatera, Kalimantan, Sulawesi, dan Nusa Tenggara. Sedangkan, kebutuhan semen tahun 2012 mencapai 54,9 juta ton dengan produksi sebesar 51,4 juta ton dan diharapkan konsumsi semen nasional pada tahun-tahun mendatang dapat terus meningkat. Menteri Perindustrian Indonesia mengatakan salah satu indikator berkembangnya industri bangunan di Indonesia adalah dengan banyaknya bermunculan berbagai toko bangunan dengan berbagai konsep dari toko bangunan kecil hingga yang berbentuk pasar swalayan yang menyediakan banyak barang sehingga menjadi *one stop shopping* untuk membeli berbagai barang bangunan (Hartono, 2013, para.1).

UD. Duta Keramik merupakan salah satu toko bangunan di Jawa Timur yang berfokus pada penyediaan berbagai jenis material bangunan, contohnya seperti semen, keramik, besi, seng, dan sejenisnya. *Custom* warna cat sesuai dengan keinginan konsumen menjadi fokus utama dalam penjualan UD. Duta Keramik. Berbagai macam jenis barang dari ukuran kecil sampai de-

ngan yang berukuran besar tersedia, agar konsumen mendapatkan yang diinginkan.

Strategi bersaing merupakan suatu proses yang terencana dan sistematis yang menggunakan ilmu perilaku dan teknik perubahan perilaku untuk meningkatkan kesehatan dan efektivitas suatu organisasi, melalui peningkatan kemampuan organisasi tersebut untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, meningkatkan hubungan internal organisasi, serta meningkatkan kemampuan belajar dan kemampuan memecahkan masalah (Solihin, 2009). Dibutuhkan kerjasama yang baik antara pemimpin dan bawahan dalam pelaksanaan strategi bersaing sehingga bisa berjalan dengan efektif. UD. Duta Keramik ditangani langsung oleh pemiliknya. Perusahaan ini adalah perusahaan keluarga yang dirintis dari nol. Semua kegiatan dalam mengatur aktivitas dilakukan oleh pemilik. Strategi yang digunakan dalam menghadapi pesaing selama ini juga diputuskan langsung oleh pemilik usaha. Barang yang dijual mempunyai keberagaman harga mulai dari yang kualitasnya biasa sampai kualitas yang tinggi, karena selera konsumen yang berbeda-beda

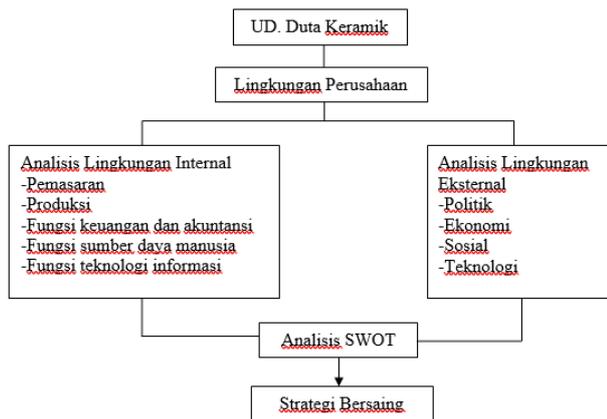
Strategi bersaing yang baik perlu diterapkan dalam semua perusahaan termasuk UD. Duta Keramik. Rencana yang matang akan bisa dilaksanakan dengan baik jika didukung oleh sumber daya yang ada. Perencanaan strategis lebih terinci dari pernyataan misi dan secara umum menguraikan bagaimana cara mencapai misi perusahaan (Madura, 2007).

Awal dirikannya UD. Duta Keramik ini karena minimnya toko bangunan yang ada di Kencong. Banyak masyarakat yang membutuhkan bahan bangunan tetapi masih tidak tersedia di daerah tersebut. Hanya ada empat toko kecil di awal pembukaan UD. Duta Keramik saat itu. Seiring berjalannya waktu, banyak pengusaha kecil yang memulai usahanya dengan membuka toko bangunan. Masalah yang dihadapi UD. Duta Keramik adalah banyaknya pesaing baru yang semakin bermunculan sehingga harus bisa bersaing masalah harga dan kualitas suatu barang. Munculnya toko-toko kecil yang juga menyediakan bahan bangunan hingga toko besar yang juga menjual bahan bangunan menjadi ancaman bagi UD. Duta Keramik. Dengan semakin banyaknya toko bangunan yang ada, konsumen sering membandingkan harga barang dari beberapa toko. Oleh karena itu, di dalam penelitian ini akan digali mengenai bagaimana strategi bersaing yang digunakan di dalam UD. Duta Keramik.

## Tujuan penelitian

1. Merumuskan analisis lingkungan internal pada UD. Duta Keramik.
2. Merumuskan analisis lingkungan eksternal pada UD. Duta Keramik.
3. Merumuskan strategi bersaing yang tepat UD. Duta Keramik.

**Kerangka Penelitian**



**Gambar 1. Kerangka penelitian**

Sumber: Ritson (2013); Bauer dan Erdogan (2012); Afridhal (2017)

**METODE PENELITIAN**

**Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, penjelasan mengenai jenis penelitian kualitatif dinyatakan oleh Sugiyono (2010, p. 7) bahwa metode penelitian kualitatif disebut juga metode artistik karena proses penelitian lebih bersifat seni (kurang terpolo), dan disebut juga sebagai metode penelitian interpretive karena data hasil penelitian lebih berkenaan dengan interpretasi data yang ditemukan di lapangan. Sugiyono (2010, p. 14) juga menjelaskan bahwa desain penelitian kualitatif bersifat fleksibel, berkembang, dan muncul dalam proses penelitian. Penelitian ini termasuk dalam penelitian kualitatif karena dalam analisisnya nanti bisa berkembang sesuai dengan temuan-temuan selama proses penggalian data penelitian sehingga bisa mengerucut pada identifikasi strategi bersaing perusahaan.

**Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara. Wawancara yang dilakukan adalah wawancara semi terstruktur, dan pengertian wawancara semi terstruktur dinyatakan oleh Hancock, Ockleford, dan Windridge (2009), wawancara semi terstruktur yang melibatkan sejumlah pertanyaan terbuka berdasarkan bidang topik yang ingin peneliti tutupi (p. 16). Pendapat ini menjelaskan bahwa wawancara dengan tipe semi terstruktur adalah proses wawancara di mana peneliti menggunakan panduan wawancara namun pertanyaan-pertanyaan dalam panduan wawancara bersifat terbuka. Panduan wawancara dengan pertanyaan terbuka memungkinkan pertanyaan wawancara berkembang karena selama proses wawancara memungkinkan timbul pertanyaan-pertanyaan baru berdasarkan jawaban informasi penelitian.

**Uji Keabsahan Data**

Uji keabsahan data merupakan pengujian untuk memastikan bahwa jawaban-jawaban informan penelitian adalah akurat dan konsisten. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif disebut dengan triangulasi data. Menurut Saunders, Lewis, dan Thornhill (2009, p. 146) bahwa triangulasi merupakan proses untuk menguji akurasi dan validitas jawaban informan penelitian. Triangulasi data ini akan bisa dilakukan pengecekan terhadap kebenaran dan konsistensi jawaban informan penelitian. Triangulasi data yang dipilih adalah triangulasi didasarkan pada narasumber. Triangulasi data berdasarkan sumber adalah triangulasi dilakukan dengan membandingkan jawaban antar narasumber. Jawaban informan penelitian dinyatakan valid dan akurat ketika jawaban antar narasumber untuk sebuah pertanyaan wawancara dengan jawaban yang tidak bertolak belakang, meskipun jawaban tersebut bisa berbeda-beda.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Analisis Lingkungan Internal**

1. Fungsi Pemasaran (*marketing*)

Menurut informan 1, Rudy Purnomo sebagai pemilik UD. Duta Keramik mengatakan bahwa untuk pemasaran UD. Duta Keramik baliho, papan nama dan melalui hadiah yang di berikan kepada pelanggan. Dari hadiah tersebut bisa diharapkan agar mempromosikan toko ini ke masyarakat lainnya. Hal ini memberikan penjelasan bahwa pemasaran bukan hanya berarti menjual suatu produk atau jasa, namun juga untuk memenuhi kepuasan pelanggan sehingga mengingatkan konsumen akan barang atau jasa yang telah dibelinya (Kotler & Keller, 2012, p. 4). Kelengkapan barang yang dijual juga memadai. Dari yang bagian kecil sampai yang besar. Kualitas barang yang disediakan juga bervariasi seturut dengan harga yang turut bervariasi juga. Variasi harga memudahkan konsumen memilih barang yang diinginkan. Penggunaan internet dalam pemasaran UD. Duta Keramik masih belum digunakan karena menurut pemilik masih tidak membutuhkan hal tersebut. Sedangkan media pemasaran melalui baliho atau papan nama hanya mencakup daerah sekitar saja.

Sugeng sebagai informan 2 yang merupakan karyawan yang sudah bekerja paling lama di UD. Duta Keramik ini, menyatakan bahwa memang media pemasaran yang dilakukan oleh pemilik hanya melalui baliho, papan besar dan barang-barang sebagai bonus bagi pelanggan. Media pemasaran melalui internet dirasa masih kurang perlu karena masih di daerah. Media pemasaran yang paling penting adalah promosi dari mulut ke mulut. Maka dari itu UD. Duta Keramik ini menyediakan berbagai banyak variasi barang dengan harga bervariasi pula untuk memikat pelanggan karena kelengkapan dan kualitas yang disediakan.

Informan penelitian 3, Jumadi, menjelaskan bahwa fungsi pemasaran di UD. Duta Keramik seperti menggunakan baliho, pembagian hadiah, serta papan nama telah terlaksana dengan baik karena sudah banyak orang sudah tahu keberadaan UD. Duta Keramik serta ada beberapa konsumen yang menjadi pelanggan tetap. Dalam pemasarannya masih melalui relasi kerja dan promosi baliho. Fungsi pemasaran ini mendukung aktifitas majunya perusahaan karena menambah konsumen. Pemilik biasanya melakukan promosi melalui pembagian hadiah yang berlogo UD. Duta Keramik, sehingga banyak orang paham keberadaan perusahaan ini.

Berdasarkan tanggapan ketiga informasi di atas, bisa dijelaskan bahwa permasalahan dari fungsi pemasaran ini adalah belum luasnya pemasaran yang dilakukan. Pemasaran yang dijalankan oleh pemilik masih sangat sederhana, hanya dengan menggunakan baliho, papan nama, serta pembagian hadiah berlogo. Fungsi pemasaran masih dilakukan secara manual dan tidak menggunakan fasilitas internet, seharusnya pemilik bisa memanfaatkan hal tersebut demi melebarkan sayap dalam promosi toko sehingga tidak hanya masyarakat daerah saja yang mengerti akan keberadaan toko ini.

2. Fungsi Produksi dan Operasional

Rudy menjelaskan bahwa UD. Duta Keramik konsentrasi pada produksi *custom* cat yang merupakan produk unggulan, karena cat yang dijual mempunyai keunggulan. Mulai dari pemilihan fungsi cat, pemilihan warna cat yang tidak terbatas karena bisa dipilih sesuai pilihan. Meskipun harga cat bisa mencapai dua kali lipat dari harga cat biasa, produk yang ditawarkan ini menarik hati konsumen karena bisa terpuaskan akan keinginan memilih warna. Sebagian besar konsumen yang memilih menggunakan mesin *custom* adalah konsumen yang memiliki penghasilan menengah keatas. Tetapi ada masalah ketika pemerintah menaikkan pajak barang serta naiknya harga jasa angkutan yang akan mempengaruhi harga jual suatu barang, hal tersebut akan mengurangi minat konsumen untuk membeli. Menurut David (2009, p. 214) fungsi produksi dan operasional dalam perusahaan merupakan aktivitas yang mengubah input menjadi suatu barang ataupun jasa. Seperti di UD. Duta Keramik yang mempu-

nyai dua bagian yaitu bagian toko dan bagian kasar. Bagian toko memiliki tugas dan tanggung jawab terhadap pelayanan konsumen yang datang membeli di toko. Sedangkan pegawai yang bekerja kasar, mempunyai tugas dalam mengoperasikan pengiriman barang, pengecekan stok barang di gudang, dan mengangkut barang berat. Tidak semua berjalan dengan tugas masing-masing, saat ada pegawai yang tidak masuk, dan bagian toko kekurangan orang, pegawai yang seharusnya bertugas di bagian gudang juga ikut membantu, begitu juga sebaliknya. Perangkapan tugas menjadi hambatan dan masalah dalam UD. Duta Keramik karena hal tersebut bisa memperlambat aktivitas yang seharusnya.

Sugeng menjelaskan bahwa fungsi produksi di UD. Duta Keramik juga menjadi daya tarik utama dalam memikat konsumen. Kebanyakan konsumen senang dengan pelayanan dan barang yang ada dalam toko. Seringkali konsumen datang karena ketertarikan dalam membeli produk andalan, meskipun harga dari *custom* cat ini mencapai dua kali lipat dari harga biasa. Tetapi tidak semua konsumen membeli cat dengan mesin, dikarenakan pendapatan tiap orang pun juga berbeda-beda. Konsumen yang memiliki tingkat ekonomi yang lebih tinggi akan lebih memilih kualitas yang lebih baik. Tidak hanya itu, barang yang dijual sangat bervariasi dari barang kecil sampai yang berat pun juga ada. Barang dengan berbagai macam kualitas juga disediakan, dari harga yang rendah sampai ke tinggi. Kelengkapan dan pelayanan serta harga yang bersaing menjadi daya tarik dari UD. Duta Keramik.

Fungsi produksi dan operasional seringkali dikerjakan secara rangkap oleh pegawai yang hal tersebut menjadi penghambat dalam aktivitas perusahaan. Ada dua bagian pegawai dalam UD. Duta Keramik yaitu pegawai kasar yang bertugas dalam pengiriman dan penyiapan barang serta pegawai toko yang bertugas melayani konsumen dari menyiapkan arsip, nota, hingga pengecekan barang. Fungsi rangkap yang dimaksud adalah bagian toko kadang bisa membantu pegawai kasar karena kurangnya tenaga dan seringkali juga pegawai kasar ikut membantu melayani konsumen. Pak Jumadi adalah satu-satunya pegawai yang memang pernah mengikuti pelatihan dari pabrik sehingga Beliau yang menangani proses ting-ting cat. Fungsi produksi sudah berjalan dengan baik, hal tersebut menjadi daya tarik masyarakat sekitar untuk datang. Hambatan yang terjadi mungkin karena harga cat ting-ting bisa dua kali lipat dari pada cat yang *ready mix*, tetapi warna yang ditawarkan jauh lebih banyak.

Menurut uraian diatas, bisa dijelaskan bahwa fungsi produksi dan operasional telah berjalan sebagaimana mestinya, tetapi permasalahan yang ada adalah pada perangkapan tugas karyawan yang seringkali sedikit menghambat aktivitas perusahaan. Serta hambatan yang sering terjadi dalam fungsi produksi jika mesin rusak dan kesalahan dalam prosesnya karena kerugian akan ditanggung pemilik.

### 3. Fungsi Keuangan dan Akuntansi

Rudy menjelaskan bahwa fungsi keuangan dan akuntansi dilakukan sendiri. Masalah yang dialami oleh pemilik adalah pembukuan yang digunakan dalam UD. Duta Keramik masih secara tertulis. Pemilik masih melakukan pengecekan keuangan setiap hari lalu dilakukan proses penyuntingan kedalam buku yang sudah dipersiapkan. Keuangan merupakan hal terpenting dalam aktivitas perusahaan. Kondisi keuangan sering dianggap ukuran perusahaan dalam daya tarik investor (David, 2009, p.204). Distributor akan menilai tingkat kemampuan perusahaan dalam pembelian produk. Jika perusahaan mampu untuk membayar, maka distributor akan memberikan kemudahan dalam transaksi dan pemasukan barang ke perusahaan tersebut. Pemilik UD. Duta Keramik sendiri menjalankan fungsi keuangan sendiri dengan tujuan meminimalisir kecurangan yang akan terjadi.

Sugeng menyatakan tidak memahami fungsi akuntansi dan keuangan di perusahaan. Tanggapan informan tersebut dida-

sarkan karena pemilik perusahaan yang mengatur keuangan dan akuntansi perusahaan.

Tanggapan Jumadi juga serupa dengan Sugeng, bahwa Beliau tidak mengetahui dan paham tentang fungsi keuangan dan akuntansi. Pemilik yang mengerjakan langsung fungsi tersebut.

Kesimpulan dari tanggapan ketiga informan di atas, bisa dijelaskan bahwa fungsi keuangan dan akuntansi dijalankan oleh pemilik dan tidak ada campur tangan pegawai. Tidak adanya sistem dalam fungsi keuangan dan akuntansi ini menjadi hambatan karena terkadang bisa terjadi kesalahan dalam keuangan dan akuntansi.

### 4. Fungsi Sumberdaya Manusia (*human resources*)

Pernyataan yang diberikan langsung oleh pemilik, menyatakan bahwa kesejahteraan pegawai menjadi prioritas utama. Rudy menjamin memenuhi kebutuhan mereka dan memberikan tunjangan. Rudy sendiri mempunyai *standart* khusus dalam perekrutan pegawai, karena perusahaan adalah toko bangunan dibutuhkan karyawan yang kuat, jujur, dan pekerja keras. Hambatan yang terjadi adalah masih tingginya pergantian pegawai baru. Alasannya mungkin ingin mencari pengalaman, biasanya pegawai baru tersebut adalah anak muda yang masih belum serius dalam bekerja.

Sugeng menyatakan bahwa fungsi sumberdaya manusia sudah berjalan dengan baik. Sebagai pegawai senior di UD. Duta Keramik, Beliau merasa sangat diperhatikan dalam kebutuhan hidupnya. Memberikan tunjangan jika terjadi masalah atau mengalami musibah selalu dilakukan oleh pemilik perusahaan. Masalah yang sering terjadi dalam fungsi sumber daya manusia ini adalah sering keluar masuknya pegawai baru. Bagi pegawai senior, hal tersebut merupakan hambatan, karena diperlukan waktu dalam membimbing pegawai baru untuk bisa menjalankan aktivitas perusahaan serta diperlukan waktu untuk beradaptasi. Sesuai dengan teori Sumarni dan Soeprihanto (2005), dalam perusahaan dibutuhkan pengarahan yang mengusahakan agar semua anggota bisa menjalankan kegiatan perusahaan secara maksimal demi mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin yang baik dituntut untuk memberikan petunjuk dengan komunikasi yang benar kepada karyawan agar bisa menjalankan aktivitas perusahaan dengan baik dan benar.

Jumadi juga memberikan pernyataan bahwa pemilik sangat memperhatikan karyawan. Memberikan tunjangan dalam kehidupan pegawai. Dalam pengawasan pegawai dilakukan oleh pemilik dan juga para pegawai juga saling mengawasi agar tidak terjadi kesalahan dan kecurangan. Pak Jumadi sangat menyayangkan banyak pegawai yang keluar masuk toko. Banyak dari pegawai muda mudi yang ingin mencari pengalaman kerja sehingga saat sudah mulai mengerti dan bisa melayani, tetapi memilih untuk keluar dari pekerjaan. Hal ini sering terjadi karena mereka beranggapan dengan bekerja di luar kota akan mendapatkan gaji yang lebih tinggi, seharusnya mereka berpikiran bahwa gaji yang mereka terima akan bertambah seiring berjalannya waktu dan berkembang kemampuan bekerja berdasarkan individu itu sendiri.

Kesimpulan dari hasil wawancara dengan keseluruhan informan penelitian, bisa dijelaskan bahwa fungsi sumberdaya manusia sudah dijalankan dengan sangat baik. Para pegawai merasa sangat diperhatikan kesejahteraannya. Pergantian pegawai baru yang sering kali terjadi, menjadi masalah dalam menjalankan fungsi sumberdaya manusia, dikarenakan menghambat aktivitas di perusahaan.

### 5. Fungsi Teknologi Informasi (*information technology*)

Fungsi teknologi informasi di UD. Duta Keramik dimanfaatkan oleh Rudy dalam mempermudah pemesanan barang dan membantu konsumen dalam memilih serta memberikan referensi kepada konsumen dalam pembelian. Penggunaan WA merupakan teknologi informasi yang digunakan saat ini. Hambatan dalam fungsi teknologi ini adalah respon yang lama saat pemilik sibuk dalam mengoperasikan perusahaan.

Sugeng juga mengetahui bahwa pemilik menggunakan aplikasi WA dalam menunjang operasional perusahaan. WA

memperudahkan pemilik dalam memesan barang kapanpun, sehingga barang bisa datang ke toko tepat waktu. Konsumen juga dimudahkan dalam pemilihan berbagai macam contoh jika ingin membuat sesuatu. Pemilik memberikan contoh dalam pemilihan barang.

Tanggapan dari Jumadi penggunaan WA dalam pemesanan barang dan melayani konsumen sebagaimana mestinya. Beliau tidak paham karena tidak berkenan dalam pengoperasian teknologi informasi.

Kesimpulan dari tanggapan ketiga informan penelitian di atas, bisa dijelaskan bahwa fungsi teknologi informasi di perusahaan sudah berjalan sekadarnya, artinya perusahaan memang belum membutuhkan teknologi informasi yang canggih karena kurangnya pengetahuan pemilik dalam menggunakan teknologi. Penggunaan ponsel dengan fitur seperti WA dinilai sebagai bentuk keberfungsian teknologi informasi. Zamroni (2009), media yang digunakan dalam berkomunikasi merupakan teknologi komunikasi. Teknologi komunikasi ini sendiri banyak berfungsi dalam memudahkan manusia dalam berkomunikasi jarak jauh serta bisa mendapatkan informasi dengan cepat.

### Analisis Lingkungan Eksternal

#### 1. Analisis lingkungan pesaing

Analisis terhadap lingkungan pesaing, Rudy menjelaskan bahwa hanya terdapat empat pesaing utama dari UD. Duta Keramik. Munculnya perusahaan baru dikarenakan melihat peluang yang bisa diambil dalam memperbaiki suatu posisi. Gerakan pesaing suatu perusahaan mempunyai pengaruh terhadap para pesaingnya. Perusahaan itu harus bisa melakukan perlakuan untuk memenangkan persaingan antar perusahaan (Porter, 2007). Rudy berasumsi kapasitas produk pesaing ada yang setara dan banyak di bawah perusahaan ini. Akan tetapi hal tersebut tidak membuat UD. Duta Keramik kalah dalam pemasarannya. Menurut beliau meskipun banyak pesaing yang bermunculan, UD. Duta Keramik masih menjadi *market leader* di daerah Kencong. Rudy menuturkan bahwa kunci keunggulan bersaing yang dimiliki UD. Duta Keramik adalah kualitas barang, variasi barang, jujur, dan harga yang bersaing.

Sugeng juga menjelaskan bahwa terdapat beberapa pesaing UD. Duta Keramik. Rudy beranggapan UD. Duta Keramik ini merupakan toko terbesar di daerah Kencong dan perusahaan pesaing lainnya tidak menyediakan barang selengkap dan semurah di perusahaan ini. Pelayanan yang diberikan juga menjunjung tinggi kepuasan konsumen. Mesin dalam pembuatan *custom cat* juga memiliki kualitas terbaik.

Analisis lingkungan pesaing sebagaimana dinyatakan oleh Jumadi bahwa terdapat beberapa pesaing UD. Duta Keramik. Jumadi memaparkan bahwa UD. Duta Keramik ini masih menjadi salah satu pemilik mesin *custom cat* di daerah Kencong dan sekitarnya, dikarenakan memang kesepakatan toko dengan pabriknya sendiri. Barang yang disediakan juga tidak selengkap dibandingkan dengan toko lainnya.

Tanggapan ketiga informan penelitian menunjukkan bahwa UD. Duta Keramik memiliki sekitar empat pesaing yang memiliki daya saing dan banyak pesaing baru yang bermunculan. Kompetensi yang semakin sengit mendorong perusahaan berlomba-lomba memberikan terbaik dalam pelayanan konsumen.

#### 2. Analisis lingkungan pemerintah

Rudy menjelaskan bahwa lingkungan pemerintah tidak menghambat operasional perusahaan. UD. Duta Keramik berusaha untuk mematuhi ketentuan pemerintah khususnya dalam mengikuti kenaikan harga. Pemerintah mempunyai kebijakan dalam menaikkan harga suatu bahan baku. Sehingga distributor dapat mengancam menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang disediakan. Hal ini dilakukan untuk mengurangi kerugian yang akan terjadi (Cindy, 2017)

Sugeng dan Jumadi tidak mengetahui bagaimana peraturan pemerintah yang menyusahkan UD. Duta Keramik. Mereka hanya paham jika ada kenaikan harga barang dari pusat, harga jual barang juga harus naik. Analisis lingkungan pemerintah tidak menghambat operasional perusahaan. Berbagai peraturan

yang berhubungan dengan perpajakan yang terkadang mengalami perubahan mengharuskan pihak perusahaan untuk mengikutinya.

Tanggapan ketiga informan penelitian sepakat mengenai tidak adanya hambatan dari lingkungan pemerintah untuk menjalankan operasional perusahaan. Pihak perusahaan cenderung mengikuti berbagai ketentuan harga maupun peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah khususnya yang berhubungan dengan aktivitas operasional perusahaan.

#### 3. Analisis lingkungan kreditur

Analisis lingkungan kreditur, Rudy menjelaskan bahwa bank cukup berpengaruh dalam melakukan pembayaran terhadap *supplier*. Selama ini pemilik selalu menghindari pinjaman modal dari bank. *Non perbankan* sendiri berasal dari asset yang dimiliki pemilik seperti beberapa gudang. Hal ini termasuk sebagai modal investasi jangka panjang dan dapat digunakan berulang-ulang (Sukirno, 2006).

Sugeng dan Jumadi menyatakan tidak memahami lingkungan kreditur, artinya Beliau tidak memahami darimana sumber pendanaan perusahaan. Beliau menjelaskan bahwa ada sumber permodalan yang non perbankan seperti gudang yang dimiliki oleh pemilik.

Hasil tanggapan ketiga informan bisa disimpulkan bahwa tidak terdapat hambatan yang berarti dari lingkungan kreditur. Perusahaan dinilai memiliki akses dengan perbankan jika membutuhkan pendanaan baru. Ketiga informan juga menyatakan bahwa perusahaan tidak mengalami kesulitan dengan pendanaan operasional selama ini.

#### 4. Analisis lingkungan masyarakat

Rudy menjelaskan mengenai analisis lingkungan pasar bahwa gaya hidup konsumen semakin baik. Banyak orang yang bekerja di luar kota, lalu pulang untuk melakukan renovasi dan selalu mengunjungi UD. Duta Keramik karena kelengkapan barang yang disediakan. Perekonomian masyarakat sekitar juga semakin baik sehingga hal tersebut mendukung terhadap pemasaran produk dan layanan UD. Duta Keramik.

Analisis terhadap lingkungan masyarakat, Sugeng menyatakan daya beli masyarakat semakin tahun semakin meningkat. Renovasi yang sering dilakukan oleh masyarakat desa, membuat pendapatan toko bangunan semakin naik. Majunya teknologi membuat gaya hidup masyarakat juga ikut berubah. Dengan melihat iklan di TV, bisa merubah persepsi masyarakat sekitar.

Jumadi menyatakan bahwa gaya beli masyarakat juga meningkat karena dengan membeli barang bangunan, akan memperbaiki rumah mereka menjadi lebih bagus. Beliau juga mengatakan bahwa banyak orang yang bekerja diluar kota akan membeli barang di UD. Duta Keramik untuk berbenah. Meningkatnya gaya hidup masyarakat sangat mempengaruhi daya beli masyarakat itu sendiri seiring berkembangnya zaman. Hal ini membuat masyarakat dalam semua aspek kehidupan mulai dari politik, ekonomi, sosial, dan aspek lainnya. (Bintarto, 1989)

Uraian diatas menjelaskan tentang mengenai lingkungan masyarakat, ketiga informan sepakat bahwa berubahnya gaya hidup konsumen mempengaruhi daya beli masyarakat itu sendiri.

Sugiarto (2016), dalam penelitiannya mengungkapkan persaingan yang terjadi dalam dunia bisnis merupakan persaingan yang ketat. Hal ini dapat dikatakan karena banyak perusahaan baru maupun perusahaan yang sudah mapan dalam suatu bidang usaha. Jasa konstruksi sendiri merupakan bisnis yang mempunyai banyak pesaing. Pekerjaan ini menghasilkan produk akhir berupa bangunan atau bentuk fisik lainnya. Hasil dari produk konstruksi ini bermanfaat untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi negara di bidang pembangunan. Dalam penelitian ini diungkapkan SWOT yang digunakan untuk menilai kekuatan dan kelemahan dari sumber daya perusahaan. Strategi bersaing ini akan digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang suatu perusahaan. Hal tersebut mempunyai tujuan dalam mengembangkan pemahaman tentang cara terbaik untuk berkompetisi dengan pesaing. Dari analisis yang dibuat sesuai dengan SWOT, maka didapatkan: Strategi SO: Diferensiasi, perusahaan mem-

berikan desain gratis terhadap calon klien. Strategi ST: Keunggulan biaya perusahaan mampu bersaing dengan kompetitor baru secara modal. Strategi WO: Fokus, menaikan harga material sesuai dengan kenaikan. Strategi WT: Fokus, perusahaan memfokuskan desain gambar dengan cara membentuk tim desain.

Strategi diferensiasi merupakan strategi yang paling tepat digunakan oleh Pt Surya Cipta Mandiri . strategi tersebut akan menambah nilai jual dari pesaing lainnya. Memberikan desain gratis kepada klien akan menambah calon klien nantinya. PT Surya Cipta Mandiri lebih baik menggunakan modal dari investor ketika suku bunga pinjaman itu naik.

**Pembahasan**

**Tabel 1.**

**Matriks SWOT**

Kekuatan	Kelemahan
- Terbesar di daerah Kencong dan sekitarnya	- Kurangnya media pemasaran
- Variasi produk yang di sediakan	- Pergantian pegawai yang cukup sering
- Kualitas pelayanan yang baik	- Perangkapan fungsi operasional dan produksi
- Ada mesin <i>custom cat</i>	- Akuntansi masih belum tersistem.
- Harga yang ditawarkan bervariasi.	
- Letaknya strategis	
Peluang	Ancaman
- Kondisi perekonomian yang membaik	- Munculnya pesaing baru
- Daya beli masyarakat meningkat	- Perkembangan pesaing
- Pertumbuhan pembangunan di wilayah Kencong	- Kenaikan harga barang

Sumber: Analisis Wawancara

Berdasarkan pada analisis matrik SWOT di atas, terdapat beberapa alternatif strategi yang dinilai sesuai dengan kondisi lingkungan internal (*strength-weakness*) dan kondisi lingkungan eksternal (*opportunities-treath*). Pemilihan strategi disesuaikan dengan kapabilitas lingkungan internal perusahaan dan tuntutan lingkungan eksternal

**1. Strength Opportunities**

Berdasarkan peluang dari lingkungan eksternal dihadapkan dengan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan, maka alternatif strategi yang dipilih adalah mengembangkan dan menyediakan produk yang mengikuti *trend* masa kini. Strategi lainnya yang bisa dilakukan adalah menambah cakupan produksi yang bisa diberikan UD. Duta Keramik kepada konsumen. Serta bisa dilakukan kerjasama dengan perusahaan produksi besar lainnya, sehingga UD. Duta Keramik bisa memberikan lebih banyak macam variasi lagi kepada konsumen dengan biaya rendah. Hal ini merupakan strategi yang bisa dilakukan dalam persaingan perdagangan. Menjadikan toko semakin maju dan dikenal banyak orang karena kelengkapan dan keterbaruan barangnya yang mengikuti perkembangan jaman. Mengikuti *trend* yang dimaksud adalah barang-barang yang disediakan meliputi berbagai model. Seringkali toko bangunan di daerah tidak menyediakan banyak model karena beranggapan kurang laku, tetapi dengan daya beli masyarakat sekitar yang selalu meningkat, hal ini patut dilakukan guna menarik daya beli konsumen. Saat ini UD. Duta Keramik sudah memberikan fasilitas *custom cat* dengan berbagai macam pilihan warna, kedepannya bisa dilakukan strategi perluasan produksi, misalnya dalam pembuatan *custom jendela* bergambar. Hal tersebut menjadi daya Tarik yang menarik bagi konsumen. Semakin lengkap barang yang ada, semakin tinggi juga kepuasan konsumen. Menjaln kerjasama dengan perusahaan yang besar akan bisa menambah variasi barang yang bisa ditawarkan kepada konsumen. Barang yang jarang

dibeli konsumen, bisa diberlakukan sistem *pre order*. Strategi tersebut akan membantu memastikan kualitas dan konsistensi layanan perusahaan sehingga bisa memuaskan pelanggan dan akhirnya bisa memanfaatkan peluang pertumbuhan pasar.

**2. Strength Threats**

Meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada konsumen, sehingga perusahaan bisa menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan dalam jangka waktu yang lama. Hubungan yang dimaksud bukan hanya hubungan transaksi beli-membeli saja, tetapi hubungan sosial yang baik dengan para pelanggan. Hal tersebut dilakukan dengan harapan konsumen terus mengulang pembelian di UD. Duta Keramik. Strategi lainnya yang bisa diberikan adalah memberikan kredit dalam pembelian dalam jumlah yang besar. Kredit diberikan dengan adanya jaminan atau sudah mengenal konsumen tersebut untuk meminimalisir penipuan yang terjadi. Penerapan strategi ini akan membantu perusahaan mempertahankan pelanggan meskipun terdapat pesaing-pesaing baru. Kualitas produk dan layanan yang disediakan perusahaan akan menentukan tingginya loyalitas dari pelanggan tersebut. Hal utama yang harus diperhatikan perusahaan adalah cara perusahaan agar dapat memberikan dan menjaga *feedback* yang baik kepada konsumennya.

**3. Weakness Opportunities**

Berdasarkan pada hasil analisis SWOT di atas, maka orientasi dalam strategi bersaing dalam UD. Duta Keramik adalah memakai jasa *programmer* sehingga bisa menerapkan sistem akuntansi yang bisa di cek secara otomatis. Hal tersebut akan membantu toko meminimalisir kerugian dan kecurangan dalam proses jual beli. Strategi yang bisa disarankan lainnya adalah dengan menjaga hubungan pemilik dengan pegawai. Saling memberikan *feedback* serta memberikan *reward* untuk pegawai, sehingga hal ini bisa menekan siklus pergantian pegawai. Tingkat pergantian pegawai yang cukup sering menjadikan masalah dalam perusahaan ini. Pegawai sangat dibutuhkan dalam aktivitas UD. Duta Keramik, dikarenakan kondisi toko yang membutuhkan tenaga kerja yang cukup banyak dalam melayani pelanggan. Hadiah yang diberikan bisa menjadi upah tambahan yang membuat para pegawai lebih bersemangat bekerja dan bisa terus bertahan membantu kelangsungan aktifitas perusahaan.

**4. Weakness Threats**

Alternatif strategi yang bisa dipilih oleh perusahaan berdasarkan pada ancaman dan kelemahan adalah dengan menambah media pemasaran, salah satunya dengan mengiklankan secara *online*. Dengan menyebarkan brosur dan mengikuti pameran bangunan. Sehingga bisa diperluas lagi dengan penjualan melalui Tokopedia, Lazada, Bukalapak, dan lainnya. Zaman sekarang dengan majunya teknologi, membuat sebuah usaha bisa berkembang dengan sangat cepat. Memanfaatkan hal tersebut untuk memperlebar sayap keberhasilan perusahaan. Munculnya pesaing baru akan menjadi dorongan dalam memasarkan barang-barang yang dijualnya dengan tujuan memenangkan persaingan sehat dalam masyarakat. Penjualan bisa lebih luas dan UD. Duta Keramik bisa dikenal banyak orang dari berbagai daerah. Strategi lainnya adalah memberikan *reward* dan hal lainnya yang dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai. Pergantian pegawai yang cukup sering dapat menjadi ancaman juga sebab, pegawai merupakan sumber daya perusahaan yang sangat dibutuhkan. Munculnya pesaing baru dan perkembangan pesaing, mengharuskan perusahaan harus bisa tetap mempertahankan pegawai. Tingginya tingkat pergantian pegawai dapat menghambat aktivitas kinerja para pegawai senior dalam memberikan arahan dalam melaksanakan tugasnya.

Pembagian tugas pegawai toko dan pegawai gudang, sehingga mengurangi perangkapan pegawai yang bisa menghambat kinerja perusahaan. Fungsi perangkapan ini terjadi jika ada beberapa pegawai tidak bekerja serta padatnya aktivitas perusahaan. Hal ini mengharuskan pemilik toko ikut berperan dalam melayani konsumen baik dalam toko maupun gudang. Banyaknya pelanggan dan kurangnya tenaga kerja bisa membuat konsumen terlalu lama menunggu dan bisa berpindah ke toko lain.

*Strategy cost leadership* merupakan strategi yang dianggap paling efektif dalam bersaing. Menetapkan biaya rendah dalam harga suatu produk, akan meningkatkan kemauan konsumen untuk membeli. Hal ini karena mayoritas masyarakat di daerah Kencong lebih memilih barang dengan harga yang rendah dengan penampilan yang baik. Semakin murah barang yang ditawarkan, semakin tinggi minat masyarakat untuk membeli. Seiring berkembangnya waktu, akan ada banyak pesaing yang muncul sehingga harga yang ditawarkan juga semakin ketat. Perusahaan harus bisa tetap mempertahankannya harga yang murah untuk mendapatkan simpati masyarakat sekitar. Naiknya pajak yang ditetapkan pemerintah dan naiknya Tarik angkutan akan mempengaruhi harga suatu barang, semakin tinggi pajak yang ditetapkan semakin tinggi pula harga barang naik. Hal ini membuat pelanggan menjadi enggan untuk membeli barang tersebut. UD. Duta Keramik selayaknya menjalin kerjasama dengan banyak perusahaan dalam menambah stok barang sehingga mendapatkan potongan harga. Berdasarkan keunggulan yang tercantum dalam matriks SWOT UD. Duta Keramik yang memiliki letak strategis serta didukung oleh sumber daya memadai yang mencakup kualitas layanan pada konsumen, variasi produk yang tersedia serta variasi harga dari tingkatan rendah, sehingga dapat dianalisis strategi bersaing yang tepat. Hal ini sejalan dengan teori Porter (1987), yang menyarankan *strategy cost leadership* untuk menarik perhatian masyarakat terkait dengan produk murah di pasaran.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. UD. Duta Keramik merupakan toko bangunan terbesar dan terlengkap yang berlokasi di Kencong. Kelengkapan produk yang dimiliki pastinya dengan berbagai macam kualitas dan harga yang memudahkan pelanggan untuk melengkapi kebutuhan pembangunan.
2. Meningkatkan kualitas layanan dengan menjalin hubungan yang baik dengan konsumen dalam jangka waktu yang panjang. Perusahaan dapat memberikan kredit/ hutang kepada konsumen yang dianggap terpercaya dalam meningkatkan *loyalitas* konsumen.
3. Menjaga hubungan baik antara pemilik dengan pegawai. Saling memberikan *feedback* serta memberikan *reward* untuk pegawai, sehingga hal ini bisa menekan siklus pergantian pegawai. Tingginya tingkat pergantian pegawai dapat menghambat operasional dan produksi perusahaan karena pegawai harus mengerjakan tugas rangkap.
4. UD. Duta Keramik bisa menggunakan promosi media sosial dan *e-commerce* sebagai sarana media pemasaran dikarenakan penggunaan internet pada kala ini semakin banyak digunakan oleh masyarakat. Dengan mempromosikan produk melalui media internet, maka produk dapat tersebar luaskan secara mengglobal baik di dalam negeri dan di luar negeri.
5. Menerapkan *strategy cost leadership* agar tetap menarik perhatian masyarakat dalam meningkatkan minat konsumsi di UD. Duta keramik.

### SARAN

1. Melakukan promosi barang yang dijual melalui brosur serta mengikuti pameran bangunan.
2. Dapat diperluas pemasaran dengan menggunakan media sosial dan *e-commerce*.
3. Pilih selayaknya menjalin kerja sama dengan lebih banyak supplier dalam menambah variasi barang serta meningkatkan kuantitas barang agar bisa mendapatkan harga barang yang murah, sehingga bisa menjadi perusahaan yang menyediakan barang murah dan bervariasi.
4. Memberikan reward bagi para pegawai dengan menilai kinerja baik tidaknya pegawai tersebut serta bersedia untuk menerima kritik dan saran dari pegawai karena tingginya tingkat pergantian pegawai baru.

## DAFTAR REFERENSI

- Afridhal, M. (2017). Strategi pengembangan usaha roti tanjong di kecamatan samalanga kabupaten bireuen. *Jurnal S. Pertanian*, 1(3), 223–233.
- Bauer, T. & Erdogan, B. (2012). *An Introduction to Organizational Behavior*. Retrieved from <http://2012books.lardbucket.org/>.
- Bintarto, R. (1989). *Interaksi desa-kota dan permasalahannya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Cindy. (2017). Analisis strategi bersaing PT Bintang Khatulistiwa Anugerah. *Jurnal AGORA*, 5(3), 1–5.
- David, F. (2009). *Management strategis: Konsep* (12th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Hancock, B., Ockleford, E. & Windridge, K. (2009). *An Introduction to qualitative research*. Nottingham: University of Nottingham.
- Hartono. (2013, 19 November). Pengembangan industri bahan bangunan yang ramah lingkungan. *Kementrian Perindustrian Republik Indonesia*. Retrieved from <http://www.kemenperin.go.id/artikel/7889/Pengembangan-Industri-Bahan-Bangunan-yang-Ramah-Lingkungan>
- Kotler, P. T. & Keller, K. L. (2012). *Marketing management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, Inc.
- Madura, J. (2007). *Pengantar bisnis*. (4th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Porter, M. E. (2007). *Strategi bersaing: teknik menganalisa industri dan pesaing*. Tangerang: Kharisma Publishing Group.
- Ritson, N. (2013). *Strategic management*. (2nd ed.). London, United Kingdom: Bookboon.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. (5th ed.). England: Prentice Hall Inc.
- Solihin, I. (2009). *Pengantar manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiarto, F. F. (2016). Analisa strategi bersaing PT. Surya Cipta Mandiri. *Jurnal AGORA*, 4(2), 250–255.
- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukirno, S. (2006). *Pengantar bisnis*. Jakarta: Kencana.
- Sumarni, M. & Soeprihanto, J. (2005). *Pengantar Bisnis: dasar dasar ekonomi perusahaan*. Yogyakarta: Liberty.
- Zamroni, M. (2009). Perkembangan teknologi komunikasi dan dampaknya terhadap kehidupan. *Jurnal Dakwah*, 10(2), 195–211