DESKRIPSI PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA MODES MBAK SOEM DI SURABAYA

Kho Tiong Joen dan Maria Praptiningsih
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: joen_8888@hotmail.com; mia@peter.petra.ac.id

***Abstrak*—Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang pengelolaan dan pengembangan usaha Modes Mbak Soem, menganalisis situasi dan kondisi lingkungan eksternal dan internal pada usaha konveksi, menganalisis SWOT dan menyusun rencana pengembangan usaha Modes MbakSoem.**

Pengelolaan usaha Modes Mbak Soem jika dilihat dari implementasi fungsi-fungsi manajemen dan analisis faktor internal dan eksternal perusahaan, terlihat bahwa dari analisis lingkungan Internal: aspek sumber daya manusia yang belum maksimal. Hal ini dikarenakan belum semua tenaga yang dimiliki adalah tenaga ahli. Namun, dari segi aspek keuangan, pemasaran, dan produksi sudah cukup berjalan dengan baik. Sementara dari aspek eksternal, ancaman pendatang baru masih cukup rendah, karena pendatang baru masih dihadapkan pada minimnya modal. Namun, ancaman dari pemasok cukup tinggi, karena Modes Mbak Soem belum memiliki pemasok tetap, untuk kain dan kebutuhan lain dari perlengkapan pakaian masih mengandalkan pemasok yang memberikan harga murah. Berdasarkan alternatif strategi SWOT, strategi yang bisa dilakukan untuk mengembangkan perusahaan dalam membangun jalur distribusi yang luas dan memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan pelanggan baru. Untuk itu, sebaiknya Modes Mbak Soem dapat mengembangkan fungsi sumber daya manusia dan aspek pemasaran untuk memperluas jalur distribusi dan relasi dalam pengembangan pasar

***Kata Kunci*—Pengelolaan dan pengembangan bisnis, Modes Mbak Soem, Analisis SWOT**

I. PENDAHULUAN

Permintaan dan kebutuhan pasar yang tinggi merupakan salah satu fokus para pelaku bisnis dalam mengembangkan usahanya.Hal ini semakin meningkatkan persaingan di antara pelaku usaha, baik dalam skala besar, menengah, maupun kecil.Agar mampu bersaing dalam dunia bisnis, para pelaku usaha berusaha bekerja secara lebih efisien dan fleksibel, sehingga dapat mengikuti setiap perubahan selera konsumen, dengan memanfaatkan seluruh sumber daya produksi secara optimal.

Tuntutan atas kebutuhan dan permintaan pasar yang tinggi tersebut juga dirasakan oleh Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah (UMKM). Kemampuan produksi UKM untuk dapat bersaing di pasar global masih rendah, hal tersebut dapat dibuktikan pada industri kerajinan UKM di kabupaten Cirebon, Bandung, Garut, dan Tasikmalaya mayoritas tidak memperhatikan kreasi.

Kendala yang dihadapi UKM rata-rata berkaitan dengan sumber daya manusia (*human resources*), manajemen, *funding access*, informasi teknologi, dan *market access*, sehingga membuat para pengusaha UKM (umumnya) memosisikan diri untuk "apatis" dalam membangun simbiosis yang harmonis dengan pihak *intermediary* (perantara). Hal ini terbukti dengan data menunjukkan bahwa hanya 31% pihak UKM yang menerima kucuran kredit, sisanya sebanyak 21% ditolak (tidak *visible*) dan bahkan 48% pengusaha UKM tidak mengajukan kredit pembiayaan sama sekali dari pihak perbankan. Di lain pihak, perbankan merasa bahwa sebagian pelaku UKM yang mengajukan kredit juga belum memenuhi persyaratan yang dibutuhkan oleh perbankan. Selain permasalahan modal tersebut, permasalahan lain yang dihadapi UKM adalah masih banyak pelaku UKM yang terkendala, seperti promosi, jaringan bisnis dan sebagainya.

Salah satu UKM, yaitu usaha yang bergerak di bidang konveksi juga mengalami kendala yang hampir sama, kendala yang muncul dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi kurangnya permodalan, sumber daya manusia yang terbatas, dan lemahnya jaringan usaha dan kemampuan penetrasi pasar. Faktor eksternal mencakup iklim usaha yang belum kondusif, terbatasnya sarana dan prasarana, implikasi otonomi daerah, implikasi perdagangan bebas,sifat produk dengan *lifetime* pendek, dan terbatasnya akses pasar (Infokop, 2004).

Selain itu, salah satu ancaman terbesar usaha konveksi adalah maraknya pakaian impor dengan harga lebih murah dan kualitas yang baik dari negeri Cina, Hongkong, Thailand, dan Korea. Misalnya Cina, kekuatannya terletak pada mesin manufaktur dan sistem komunikasi serta teknologi yang lebih baik. Hasil dari semua ini, Cina mendapatkan investor asing yang mau menanamkan modalnya (*Bisnis Konveksi Vs Pakaian Import*, 10 April 2012).

Sebenarnya keberhasilan pengembangan usaha konveksi tidak lepas dari upaya pelaku usaha dalam mengelola semua unsur yang terkait dengan usahanya.Menurut Bateman dan Snell (2008, p.21), pengelolaan bisnis tersebut melibatkan fungsi-fungsi manajemen seperti: 1. *Planning* (perencanaan), 2. *Organizing* (pengorganisasian), 3.*Actuating* (penggerakan), dan 4.*Controlling* (pengendalian). Fungsi *planning* adalah fungsi pertama manajemen yang mendeskripsikan tentang tujuan dan cara mencapai tujuan tersebut. Fungsi *organizing* merupakan kegiatan yang terkoordinasi secara sistematis dari sekelompok orang yang berkerjasama untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan dibawah kekuasaan dan pimpinan seseorang atau kelompok tertentu.

Menurut Umar (2003, p. 78), pergerakan (*actuating*) pada hakekatnya merupakan suatu usaha menggerakkan orang atau orang-orang untuk suka dan dapat bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.Perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan tidak menjamin kesuksesan maka diperlukan fungsi

pengendalian untuk memantau kinerja dan mengimplemetasikan perubahan-perubahan yang diperlukan.

Mengelola sebuah usaha konveksi adalah seni yang memadukan berbagai unsur untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Secara umum, pengelolaan sebuah usaha selalu melibatkan beberapa unsur yang masing-masing saling terkait dan saling memengaruhi, yaitu: sumber daya manusia (SDM), produksi, keuangan, dan pemasaran.

Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang telah ditetapkan, karena tujuan itulah yang akan memberikan arah bagi kegiatan yang akan dilakukan serta digunakan untuk mengukur efektivitas kegiatannya. Untuk mencapai tujuan tersebut, pengusaha harus pandai dalam mengelola semua unsur yang ada dalam perusahaannya.Sebagai contoh, jika suatu usaha memiliki produk yang banyak diminati tetapi tidak didukung oleh SDM yang mampu membuat produk dengan kualitas tinggi, maka bisa dipastikan usaha tersebut tidak bisa bertahan lama.Sementara SDM yang bagus, produk yang berkualitas tinggi, dan keuangan yang memadai tetap membutuhkan pemasaran yang kreatif dan inovatif yang didukung oleh sistem informasi yang sesuai dengan perkembangan teknologi terkini.Pengelolaan semua unsur usaha tersebut dapat dimaksimalkan melalui kinerja manajemen.

Berdasarkan fakta-fakta tersebut, penulis tertarik untuk meneliti tentang pengelolaan dan pengembangan usaha Modes Mbak Soem di Surabaya, ditinjau dari aspek sumber daya manusia (SDM), produksi, keuangan, pemasaran, dan sistem informasi.Adapun penelitian ini memiliki tiga tujuan.Pertama, mendeskripsikan pengelolaan usaha pada perusahaan.Kedua, menganalisis lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi pengelolaan usaha.Ketiga, menyusun rencana pengembangan bisnis pada usaha Modes Mbak Soem.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Pawito (2008, p. 84-85), penelitian deskriptif kualitatif memiliki tujuan untuk mendeskripsikan fenomena yang ada secara kualitatif. Penelitian ini berusaha mendeskripsikan analisis pengelolaan dan pengembangan usaha pada Modes Mbak Soem, sebagai sebuah usaha mikro dalam aspek SDM, keuangan, pemasaran, produksi, dan sistem informasi.

Metode penelitian dalam penelitian ini menggunakan metode studi kasus (*case study*). Penelitian studi kasus dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh pengertian yang lebih dalam tentang sebuah kondisi dan makna dari suatu objek yang menjadi objek penelitian.

Analisa SWOT

Penelitian ini menggunakan analisis SWOT konsep Pierce dan Robinson. Analisis SWOT merupakan analisis yang menggabungkan faktor kekuatan internal dan eksternal yang mana merupakan gambaran umum perusahaan analisis ini diturunkan dari "kesesuaian" yang baik antara sumber internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (ancaman dan peluang).

1. ***Strength* (Kekuatan)**
   Merupakan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan. Yang membuat perusahaan relatif lebih unggul dari pesaingnya.
2. ***Weakness* (Kelemahan)**
   Hal ini merupakan ketebatasan sumber daya dan kapabilitas perusahaan jika tidak diminimalisir akan menjadi sumber kekuatan pesaing untuk menjatuhkan perusahaan. Hal ini ke depannya akan mengganggu perjalanan bisnis perusahaan. Dengan demikian, manajemen harus dengan segera menghilangkan, mencegah, meminimalisis, atau mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut.
3. ***Opportunity* (Peluang)**
   Hal ini berupa aspek positif yang merupakan sebuah reaksi dari faktor eksternal (lingkungan) karena status perusahaan.
4. ***Threat* (Ancaman)**
   Hal ini merupakan potensi negatif yang berasal dari sekeliling perusahaan. Potensi negatif ini berasal dari reaksi faktor eksternal (lingkungan) perusahaan.

Formulasi Strategi Bisnis

Penelitian ini membuat formulasi strategi bisnis, dalam analisis strategi investasi terdapat tiga kelompok strategi yaitu, strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar, strategi pengembangan produk dan strategi diversifikasi produk.

1. Strategi penetrasi pasar
   Strategi penetrasi pasar adalah strategi yang menggunakan produk yang sudah dimiliki perusahaan.
2. Strategi pengembangan pasar
   Strategi pengembangan pasar adalah strategi yang bertujuan untuk meningkatkan penjualan produk perusahaan dengan ekspansi pasar.
3. Strategi pengembangan produk
   Strategi produk baru adalah strategi awal untuk produk baru perusahaan.
4. Strategi diversifikasi
   Strategi diversifikasi adalah strategi yang dilakukan di luar bisnis yang dijalani perusahaan.

Strategi Pengembangan Bisnis

Menurut Muchtar (2010, p. 190) analisis pengembangan bisnis meliputi aspek pengadaan bahan baku dan bahan tambahan untuk produksi, pengembangan terhadap alat-alat produksi, penambahan modal kerja, dan investasi, pengembangan jumlah pemasok, jumlah sumber daya manusia yang akan ditugaskan, dan lainnya. Dalam proses pengambangan usaha diperlukan karena terdapat pada perlunya perbaikan, penggantian, atau penambahan sumber daya yang sehingga sistem dan prosedur lebih baik dari sebelumnya.

Sumber Data

Menurut Silalahi (2009), data untuk penelitian dapat dikumpulkan dari berbagai macam sumber yang ada. Sumber data dibedakan menjadi dua, yaitu primer dan sekunder. Penjelasannya sebagai berikut:

1. Sumber data primer
   Data primer merupakan data yang dikumpulkan dari situasi aktual ketika suatu peristiwa terjadi secara langsung. Sumber data primer yang digunakan dalam

penelitian ini adalah data hasil wawancara mengenai fungsi manajemen dan lingkungan internal serta eksternal Modes Mbak Soem.

2. Sumber data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh sudah dalam bentuk dokumen-dokumen dari Modes Mbak Soem maupun pihak terkait, baik data yang sudah jadi atau hasil olahan. Data sekunder tersebut dapat berupa dokumen-dokumen yang ada dalam Modes Mbak Soem, seperti dokumen tentang kepegawaian, sejarah Modes Mbak Soem, dan data perkembangan Modes Mbak Soem dari tahun ke tahun.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Wawancara

Hal ini dilakukan dengan mengadakan wawancara untuk mendapatkan beberapa data yang ingin diperoleh.Dari hasil wawancara dengan pihak perusahaan kemudian didapatkan data. Data yang dikumpulkan berupa transkrip wawancara yang akan dituliskan secara kata perkata. Proses wawancara dilakukan dengan sarana perekam yang tentunya dengan seijin dari subyek penelitian.

2. Studi pustaka

Data diperoleh dari buku literatur, dokumen-dokumen, dan data yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi. Hal ini digunakan agar data tersebut dapat dipakai sebagai dasar teoritis dalam memecahkan sebuah permasalahan.

3. Studi dokumentasi

Teknik ini dilakukan dengan cara mencari data dari dokumen perusahaan yang berkaitan dengan masalah penelitian, gambaran umum perusahaan, sejarah perusahaan struktur organisasi perusahaan, sampai pada tupoksi di perusahaan tersebut.

Penentuan Informan Penelitian

Dalam suatu wawancara personel yang terlibat adalah pewawancara dan informan. Menurut Bungin (2007, p. 108) informan adalah orang yang diwawancarai, dimintai informasi oleh pewawancara. Informan merupakan orang yang diharapkan menguasai, memahami data, informasi maupun fakta dari suatu objek penelitian.Penelitian ini mengambil beberapa informan yang ada di Modes Mbak Soem untuk diwawancarai adalah pemilik perusahaandankaryawan.

Teknik Pengujian Keabsahan Data

Dalam penelitian ini, untuk menguji keabsahan data digunakan teknik triangulasi. Dalam penelitian ini teknik triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber. Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Untuk menguji kredibilitas data tentang pengelolaan dan pengembangan usaha suatu perusahaan, maka pengumpulan dan pengujian data yang telah diperoleh dapat dilakukan kepada pimpinan perusahaan, kepada divisi yang bersangkutan dan karyawan senior yang lebih dahulu bekerja di perusahaan. Data yang telah di analisis oleh peneliti menghasilkan suatu kesimpulan (Sugiyono, 2012).

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, analisis data dilakukan sejak awal penelitian dan selama proses penelitian dilaksanakan. Data diperoleh, kemudian dikumpulkan untuk diolah secara sistematis.Dimulai dari wawancara, observasi, mengedit, mengklasifikasi, mereduksi, selanjutnya aktivitas penyajian data serta menyimpulkan data. Teknis analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif (Miles dan Huberman, 2007). Adapun tahap analisis data yang dilakukan adalah: Reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/ verifikasi

III. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Internal

Aspek Sumber Daya Manusia

1. Perencanaan

Dari segi sumber daya manusia sesuai dengan pernyataan bagian HRD di Modes Mbak Soem terdapat pengaturan waktu untuk dapat melaksanakan setiap jenis pekerjaan. Pengaturan waktu ini dilakukan secara kondisional sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan *job description* dari masing-masing karyawan.

2. Pengorganisasian

Pengukuran untuk mengetahui kesiapan tenaga kerja dalam menjalankan pekerjaannya menurut bagian HRD telah diukur melalui penilaian mengenai kinerja yang telah dicapainya. Hal tersebut kemudian dievaluasi dan lakukan penilaian sehingga dapat diketahui progres, kemampuan dan kesiapan dari setiap karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

3. Penggerakan

Bersasarkan hasil wawancara dengan direktur utama, metode yang digunakan oleh bagian HRD untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas dengan penyaringan saat rekrutmen pergawai dan hasil monitoring selama masa magang atau *training* dalam perusahaan. Bagian HRD menjelaskan bahwa, proses pembentukan karyawan untuk dapat membuat karyawan mengerjakan pekerjaan dengan baik yaitu dengan memberikan *reward* dan *punishment*. *Reward* diberikan ketika karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang diberikan sedangkan *punishment* diberikan ketika karyawan tidak dapat mencapai target yang diberikan.

4. Pengendalian

Besar biaya yang dibutuhkan untuk melaksanakan setiap jenis pekerjaan berkaitan dengan sumber daya manusia. Menurut pimpinan perusahaan dan bagian HRD biaya karyawan pada setiap jenis pekerjaan dibebankan ke karyawan. Namun perusahaan tidak dapat memberikan rincian karena berkaitan dengan rahasia perusahaan. Hanya saja perusahaan mengalokasikan setiap pakaian yang diproduksi sudah dimasukkan hitungan mengenai biaya karyawan.

Menurut pernyataan dari direktur utama, dalam memperoleh satu pakaian jadi, perusahaan menetapkan standar pelaksanaan kerja dengan membuat alur kerja menjahit pakaian mulai dari desain, membuat pola, memecah pola, proses pemotongan kain dari pola, kemudian menjahit menjadi

pakaian jadi. Menjahit pakaian jadi ini pun memiliki langkah tersendiri. Hal ini sudah menjadi standar tersendiri untuk mengukur karyawan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan standar pelaksanaan kerja.

Aspek Keuangan

1. Perencanaan

Pengambilan keputusan mengenai sumber dana yang dilakukan oleh bagian keuangan dan pimpinan adalah untuk menjalankan operasional perusahaan yang secara langsung diambil oleh pimpinan dengan berkoordinasi dengan bagian keuangan sebagai pihak yang melakukan pencatatan dan pembukuan dalam aktivitas keluar masuknya kas perusahaan.

Pada besarnya kebutuhan biaya investasi yang diperlukan, bagian keuangan menyebutkan bahwa dalam perusahaan seperti yang telah dijelaskan oleh bagian keuangan adalah adanya keterbatasan mengenai peneliti untuk dapat mengetahui hal ini. Namun pada dasarnya kebutuhan investasi tersebut untuk saat ini cukup besar mengingat kondisi modes Mbak Soem yang terus mengalami trend positif.

2. Pengorganisasian

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian keuangan, pengaturan laba-rugi yang dilakukan oleh bagian keuangan perusahaan kemudian berkoordinasi dengan bagian pemasaran agar di saat terancam mengalami kerugian, bagian pemasaran lebih aktif dalam mencari order dan apabila perusahaan dalam posisi menguntungkan, bagian pemasaran dapat mengelola para pelanggan dengan baik agar loyal dan mau memproyeksikan kepada pelanggan baru.

Demikian pula pernyataan dari direktur keuangan yang menambahkan bahwa sistem pelaporan arus kas dari usaha yang dijalankan dalam perusahaan untuk keluar masuknya keuangan melalui bagian keuangan yang secara tugas dan tanggung jawab merangkap sebagai kasir dalam perusahaan. Jadi direktur utama dan bagian keuangan menyimpulkan hal yang senada bahwa dalam sistem pencatatan keuangan, perusahaan melakukan pencatatan sesuai dengan prosedur akuntansi yang ada dan dikelola secara profesional oleh tenaga-tenaga yang profesional pula.

3. Penggerakan

Direktur utama manyatakan bahwa dalam aktivitas penggerakan bagian keuangan, yang diteliti adalah sistem pencatatan keuangannya dilakukan dengan dua metode, yakni dengan cara konvensional dan dilakukan secara terkomputerisasi. Direktur utama menambahkan bahwa sistem keuanganyang ada dalam perusahaan sudah dijalankan dengan cukup baik, apabila ada selisih dalam laporan keuangan, hanya disebabkan kesalahan teknik dan kebanyakan tidak begitu fatal.

4. Pengendalian

Dalam pengendalian keuangan, direktur utama perusahaan menyatakan sistem yang diterapkan berdasarkan metode dua pencatatan konvensional dan komputerisasi yang sesuai dengan standar keuangan yang berlaku. Pengendalian keuangan juga dilakukan dengan selalu melakukan rekap dan klasifikasi pendapatan secara harian dan rekap dan klasifikasi biaya untuk mingguan. Menurut direktur utama, dengan adanya rekap dan klasifikasi ini maka perusahaan lebih mudah melakukan evaluasi terhadap pencapaian profit dan menganalisis efisien tidaknya suatu aktivitas.

Selain itu,berdasarkan pernyataan dari bagian keuangan sistem pengukuran keuangan perusahaan berdasarkan penuturan bagian keuangan sangat berkaitan dengan kondisi permodalan usaha perusahaan ini menginginkan pertumbuhan yang signifikan terhadap pertumbuhan penjualan, pertumbuhan modal, dan pertumbuhan pendapatan. Hal ini perusahaan memiliki formula untuk menghitung pertumbuhan perusahaan baik per bulan hingga per tahun.

Aspek Pemasaran

1. Perencanaan

Berdasarkan informasi dari direktur utama strategi pemasaran modes Mbak Soem dilakukan berdasarkan produk, harga, tempat, dan promosi. Pernyataan tersebut didukung oleh bagian pemasaran yaitu untuk strategi produk modes Mbak Soem berencana untuk memperluas kategori produk yang dijual, menambah variasi untuk setiap ketegori produk, baik dari segi jenis material yang digunakan, teknik pembuatan atau desain motif baju; serta menambah jumlah barang untuk beberapa kategori produk yang dirasa kuantitasnya masih kurang saat ini.

Mengenai strategi harga, direktur utama dan bagian pemasaran menyatakan bahwa kebijakan harga yang digunakan di modes Mbak Soem selama ini mengalami penyesuaian seiring dengan situasi kompetitif di pasar, selain tetap mempertimbangkan biaya produksi barang dan operasional usaha ini. Bagian pemasasaran lebih menegaskan lagi bahwa untuk kategori produk pakaian yang merupakan produk unggulan modes Mbak Soem dan penjualannya dinilai cukup baik selama ini, tidak mengalami perubahan dalam hal kebijakan harga. Hal tersebut dapat disebabkan karena harga jual yang ditetapkan adalah sebesar maksimal satu setengah kali dari harga pokok penjualan.

Direktur utama dan bagian manajemen menilai bahwa lokasi modes Mbak Soem saat ini dinilai oleh sudah cukup strategis dan merupakan salah satu keunggulan usaha ini, di samping itu desain ruangan saat ini mengacu pada ketersediaan ruangan dan perencanaan modes Mbak Soem, seperti tata letak *display* untuk setiap kategori produk, dan elemen-elemen pendukung ruang pamer produk.

Terakhir, berkaitan dengan strategi promosi dari modes Mbak Soem. Bagian pemasaran yang telah diberikan persetujuan oleh direktur utama telah memilih media promosi melalui iklan, promosi penjualan, publisitas, dan hubungan dengan pelanggan sebagai bentuk komunikasi pemasaran. Penambahan bauran pemasaran jasa juga dilakukan untuk memperkuat kesan usaha ini sebagai penyedia busana yang modern dan eksklusif. Senada dengan penuturan dari bagian pemasaran yang selama ini kinerjanya sudah dinilai cukup bagus oleh direktur utama, dari segi promosi saat ini media pemasaran sudah mulai beralih ke teknologi internet. Maka dari itu, penjualan mulai merambah ke penjualan *online*. Hal ini mengarah pada arah pemasaran yang lebih global. Dalam mengamati situasi-situasi perdagangan saat ini dengan cara melakukan survei-survei baik survei konsumen maupun survei ke lapangan guna membaca peluang dan ancaman yang timbul dalam pangsa pada bidang sejenis.

2. Pengorganisasian

Menurut hasil wawancara dengan direktur utama, usaha pengorganisasian pemasaran perusahaan yang dilakukan oleh bagian pemasaran dalam menentukan sumber daya untuk

mencapai tujuan perusahaan adalah dengan melakukan penyesuaian dengan apa yang menjadi kebutuhan organisasi, kemudian segala sesuatunya dijalankan oleh bagian masing-masing yang terdapat dalam struktur organisasi sesuai dengan fungsinya dan dikoordinir langsung oleh direktur utama, agar semua informasi mengenai aktivitas dan sumber daya terdesentralisasi dan terkendali hingga pada akhirnya tujuan perusahaan akan dapat tercapai**.**

3. Penggerakan

Berdasarkan hasil wawancara dengan direktur utama, cara pemimpin dalam mempengaruhi karyawan agar bekerja secara optimal dalam pencapaian tujuan perusahaan walaupun sebenarnya hal tersebut bukan menjadi wilayah mereka, namun mereka menyebutkan usaha tersebut dilakukan dengan memberikan motivasi dan stimulus bagi karyawan agar dapat bekerja secara optimal dalam pencapaian tujuan perusahaan. Motivasi dan stimulus tersebut berupa bonus dan *doorprize* atau hadiah bagi karyawan yang memiliki peningkatan kinerja dan dinilai memberikan benefit bagi perusahaan.

4. Pengendalian

Menurut pernyataan dari bagian pemasaran, dalam mengantisipasi perusahaan dalam menghadapi persaingan perdagangan di masa depan perusahaan yang adalah hal ini diwakili oleh bagian pemasaran terus berinovasi dan membaca peluang untuk meraih keunggulan kompetitif dengan mempersiapkan gaya pemasaran modern yang dapat dilakukan melalui dunia maya atau internet maupun melakukan ekspansi ke daerah lain yang berpotensi sebagai target market perusahaan.

Kesalahan-kesalahan pada suatu perusahaan merupakan hal yang lumrah, Sesuai dengan pernyataan dari bagian pemasaran, bahwa memang kesalahan itu hal yang lumrah terjadi pada perusahaan yang sedang berkembang, tetapi hal ini harus dapat diantisipasi dengan adanya pengendalian.

Aspek Produksi

1. Perencanaan

Perencanaan dalam skala produksi pakaian jadi di Modes Mbak Soem untuk dapat mencapai tingkatan ekonomis perusahaan tidak dapat dijelaskan secara rinci oleh bagian produksi. Namun skala produksi hingga saat ini perusahaan dapat mencapai omset yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Bahkan perusahaan saat ini akan menambah investasi ke arah pembelian mesin border untuk menunjang permintaan konsumen yang saat ini sedang trend ke arah pakaian bordir.

Dari segi perencanaan, berdasarkan hasil wawancara dengan direktur utama, dalam rangka mencapai target sasaran perusahaan bagian produksi melakukannya dengan meningkatkan hasil *output* yang awalnya satu hari satu pakaian menjadi lebih dari satu pakaian kecuali permintaan konsumen seperti pembuatan kebaya yang memelukan desain, dan proses produksi yang rumit dan butuh kecermatan tinggi.

2. Pengorganisasian

Menurut pernyataan direktur utama, dalam menentukan sumber daya yang diperlukan selama proses kegiatan operasional disesuaikan dengan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Seperti ada dalam bagian produksi yang mendesain pakaian sesuai dengan permintaan konsumen, ada yang bagian membuat pola dan yang pecah pola menjadi pola yang siap dipotong, ada bagian yang hanya untuk proses *cutting* bahan. Ada pula yang bagian jahit. Sumber daya ini disesuaikan dengan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing karyawan.

3. Penggerakan

Proses produksi yang selama ini dilakukan oleh bagian produksi dan para staffnya yang merupakan tulang punggung perusahaan karena yang dihasilkan merupakan jasa yang dijual oleh perusahaan dan kemudian menjadi pendapatan. Maka dari itu perlu adanya pengaruh iklim perusahaan yang baik di dalam proses produksi ini.

Menurut peryataan dari direktur utama, setiap karyawan yang berada di proses produksi memiliki peran aktif untuk dapat meningkatkan produktivitas. Seperti ikut berperan dalam proses desain jika diperlukan, ikut berperan dalam proses membuat pola dan bagaiman cara memecahnya dan lain sebagainya. Salah satu staf yang berada di bagian produksi menyebutkan bahwa dalam kegiatan produksi perusahaan, setiap karyawan dapat memberikan kontribusi ide, masukan, kritik dan saran untuk meningkatkan kegiatan produksi perusahaan dan hal ini disetujui oleh pimpinan perusahaan.

4. Pengendalian

Mengenai standar kegiatan produksi perusahaan alur proses yang telah dijelaskan oleh bagian produksi adalah mulai dari awal order hingga pakaian jadi meliputi tahapan order dari konsumen. Selanjutnya Tahapan desain sesuai dengan keinginan konsumen dan pengukuran badan. Kemudian dilakukan tahapan konfimasi desain pakaian dan proses order diawali dengan proses kesepakatan harga. Jika konsumen setuju maka akan dilanjutkan ke tahap berikutnya jika tidak alur berhenti sampai di tahapan konfirmasi.

Menurut direktur utama, desain yang dikerjakan oleh Modes Mbak Soem tidak selalu berasal dari desain yang sudah ada sebelumnya, akan tetapi ada juga yag berasal dari permintaan pelanggan yang menginginkan desain pakaian yang berbeda atau yang ingin mengadopsi dari desain yang sudah ada dengan merubah sedikit modelnya. Ada juga beberapa desain yang ada dihasilkan dari gagasan atau ide yang diberikan oleh karyawan yang disesuaikan dengan model yang saat ini sedang trend, sehingga dapat model yang ada dapat menyesuaikan dengan perkembangan model saat ini.

Berdasarkan peryataan dari bagian produksi, setelah desain yang diproduksi mendapat jawaban konfrimasi persetujuan maka dilanjutkan dengan tahapan membuat pola dan pecah pola. Proses ini membutuhkan tingkat ketelitian tinggi dan daya imajinasi tinggi karena proses ini yang menentukan bahwa pakaian dapat dipakai dan merupakan tahap awal sebelum kain dipotong. Ketika kain telah terpotong jika terjadi kesalahan dari pembuat pola maka kain tidak dapat dikembalikan. Inilah tingkat ketelitian dan kecermatan dari proses pembuatan pola dan pecah pola. Selanjutnya merupakan tahapan *cutting* yaitu tahap memotong kain dari pola ke kain sehingga menjadi potongan-potongan pola pakaian. Proses ini tidak begitu rumit namun juga membutuhkan kesabaran tinggi di mana setiap pakaian membutuhkan arah serat kain dan pola sendiri tiap order.

Menjahit merupakan langkah selanjutnya setelah proses *cutting*. Menurut bagian produksi tahapan menjahit adalah tahapan yang membutuhkan tingkat kerapian tinggi.

Ketelitian tersebut merupakan salah satu aspek yang paling menentukan dalam kualitas jahitan yang dihasilkan oleh modes Mbak Soem, karena jika tidak rapi maka berdampak pada jatuhnya mutu pakaian. Kemudian dilanjutkan dengan *finishing*. Tahap ini adalah tahap terakhir dari menjahit pakaian. Seperti memasang kancing, setrika, dan menambah aksesoris lainnya untuk mendukung penampilan pakaian sesuai dengan permintaan konsumen..

Direktur utama juga menegaskan dalam hasil wawancaranya bahwa kegiatan terakhir merupakan tahapan pelunasan. Setelah *finishing* tahap selanjutnya adalah menghubungi konsumen bahwa pakaian yang telah dijahitkan telah jadi dan ongkos yang diminta sesuai dengan kesepakatan di awal.

Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut Porter dalam Henry (2008, p. 71), untuk lingkungan industri dikaji melalui aspek dalam Konsep Strategi Bersaing (*Competitive Strategy*) milik Porter. Konsep tersebut menganalisis persaingan bisnis berdasarkan lima variabel utama yang disebut Lima Kekuatan Bersaing (*Five Competitive Forces*)atau bisa disebut juga *Five Forces Analysis*. Berikut merupakan hasil wawancara pemilik perusahaan dengan penulis mengenai *Five Forces Analysis*:

Pendatang Baru

Setiap usaha pasti terdapat pandatang baru yang siap bersaing di bidang yang sama. Menurut direktur utama perusahaan, pada dasarnya perusahaan tidak dapat secara langsung menghalangi pesaing. Namun perusahaan hanya berusaha memperkuat diri untuk dapat meraih keunggulan kompetitif di pasaran seperti melayani pelanggan dengan menjahitkan pakaian yang berkualitas, pelayanan yang baik dan terus membangung hubungan pemasaran dengan pelanggan.

Dalam rangka mengetahui kekuatan ancaman calon pendatang baru yang potensial tersebut maka bisa dilakukan analisis terhadap beberapa hambatan bagi masuknya calon pendatang baru tersebut sebagai berikut:

a. Skala Ekonomi
   Menurut Direktur utama, dibutuhkan modal yang besar untuk membangun modes seperti Modes Mbak Soem. Selain modal yang besar, dibutuhkan standar kerja dan keahlian yang tinggi sehingga hal tersebut bukanlah hal yang mudah untuk membuat modes yang dapat bersaing dengan modes Mbak Soem. Dari hal tersebut, kita dapat menyimpulkan bahwa skala ekonomi ancaman dari pendatang baru dapat dikatakan cukup lemah.
b. Diferensiasi produk
   Perusahaan perlu menciptakan diferensiasi produk yang dihasilkan untuk dapat bersaing dengan pendatang baru. Menurut bagian desain, perusahaan yang berada di bawah naungan bagian produksi mempunyai target dalam beberapa bulan sekali untuk dapat menciptakan inovasi baru yang sesuai dengan trend dan mode yang sedang berkembang pada masa tersebut. Inovasi tersebut bisa berupa motif, model, dan desain. Saat ini sedang trend permainan motif batik yang dikombinasikan dengan kain polos. Maka dari itu di bagian desain mencoba mengeksplor motif, model dan desain pakaian sesuai dengan permintaan konsumen dan trend yang sedang terjadi saat ini.
c. Kebutuhan modal
   Menurut bagian pemasaran dan keuangan, kebutuhan modal penting dalam menghadapi persaingan dengan para pesaing baru dan untuk mengembangkan kelebihan yang ada di dalam perusahaan.Dalam hal ini perusahaan lebih menekankan pada investor yang ingin menanamkan modalnya. Pemilik perusahaan tidak berkeinginan untuk berutang kepada bank karena banyak dari kerabat, saudara maupun teman-teman yang tertarik untuk menginvestasikan dananya pada perusahaan. Sehingga proses memperbesar ukuran perusahaan agar dapat bersaing dengan pesaingnya dapat dilakukan tanpa meminjam modal tambahan ke bank. Selain itu, tingkat pengembalian ke para investor juga lebih fleksibel karena tidak dibatasi waktu seperti di bank. Namun pada hakikatnya pemilik modal yaitu Bu Sumiyati merupakan pemegang modal terbesar.
d. Biaya Beralih Pemasok (*Switching Cost*)
   Menurut bagian keuangan, terdapat *switching cost* terhadap *suplier* lain di dalam modes Mbak Soem. Hal ini terpaksa dilakukan karena *suplier* tetap yang berada di Pasar Atom terus menaikkan harga, sehingga modes Mbak Soem harus menggunakan *suplier* lain yang berada di Pasar Turi terkait kebutuhan bahan-bahan jahitan. Untuk tetap mempertahankan *cost* maka harus dilakukan penyesuaian harga terhdap konsumen. Namun, itu tidak membuat konsumen beralih karena harga yang ditawarkan masih relatif terjangkau konsumen.
a. Akses ke Saluran Distribusi
   Menurut bagian purchasing dan direktur utama, cara perusahaan untuk menghadapi akses ke saluran distribusi adalah dengan membangun jaringan, mulai dari membuka ruang *display*, hingga marketing yang secara langsung mempromosikan kepada masyarakat. Selain itu, perusahaan juga rajin mengikuti pameran-pameran yang diadakan komunitas penjahit, komunitas UKM dan Dinas KUMKM serta melakukan pemasaran *online*.
b. Biaya Tak Menguntungkan Bebas dari Skala
   Dengan adanya pesaing baru, menurut direktur utama hal tersebut adalah cara perusahaan dalam menentukan keunggulan biaya yang tidak dapat ditiru oleh perusahaan pesaing dengan sedikit mengadopsi cara-cara yang dilakukan seperti yang banyak dilakukan oeh *department store* lain, yakni ada potongan ongkos jahit, menyediakan kartu *member* agar terlihat lebih eksklusif sebagai anggota modes Mbak Soem dan membangun komunitas pencinta *fashion*.
g. Kebijakan Pemerintah
   Menurut Direktur utama, pemerintah cukup mendorong tumbuhnya pengusaha baru. Hal tersebut dikarenakan banyaknya bank yang memberi penawaran pinjaman kepada calon pengusaha. Hal tersebut disebabkan karena pengusaha pemula merupakan pendorong pertumbuhan ekonomi.

Pemasok yang Kuat

Penelitian ini sampai pada pemasok yang kuat seperti pernyataan yang diungkapkan oleh bagian pemasaran dan direktur utama serta manajemen lainnya. Dalam hal ini modes Mbak Soem lebih mengutamakan pada penjualan produk dengan memanfaatkan kekuatan tawar menawarnya. Hanya saja perusahaan ini tidak melakukan penjualan produk namun lebih pada penjualan jasa membuatkan pakaian wanita. Harga yang ditawarkan pun beragam bergantung pada tingkat kesulitan menjahitnya. Semakin rumit desain yang diorderkan pada penjahit maka semakin mahal juga ongkos yang ditarik. Namun hal ini bergantung pada konsumen, apakah konsumen ini termasuk konsumen lama atau konsumen baru. Jika konsumen lama maka pemberian harga lebih pada patokan harga lama. Sedangkan konsumen baru, perusahaan memberikan patokan harga yang berlaku saat ini.

Kemudian pada hasil jahitan yang dihasilkan dari modes Mbak Soem ini memiliki kualitas yang bagus. Karena perusahaan ini memiliki karyawan yang tidak main-main proses seleksi yang ketat dengan menekankan pada tingkat *skill* karyawan. Banyak pelanggan yang menyatakan telah melihat tingkat kerapian membuat pola, potensi memecah pola, memotong kain, menjahit, dan *finishing* yang dihasilkan. Pada akhirnya ini berdampak pada kualitas hasil jahitannya. Dan ini menjadi ciri khas dari modes Mbak Soem yaitu mengutamakan kualitas jahitan yang dihasilkan.

Produk yang dihasilkan oleh perusahaan menurut bagian pemasaran dan produksi pada dasarnya bisa bersaing dengan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan pesaing. Karena banyak sekali modes-modes lain yang juga mengutamakan kualitas. Namun dalam hal ini perusahaan mengembalikan lagi pada selera konsumen. Menurut pengakuan pemilik perusahaan, konsumen itu masing-masing memiliki selera yang berbeda, untuk saat ini memang telah banyak pula yang puas menggunakan jasanya, namun pasti ada juga yang belum pernah atau bahkan tidak ingin menggunakan jasanya.

Selanjutnya adalah kemampuan perusahaan dalam melakukan integrasi dengan para pelanggan. Menurut direktur utama, perusahaan mempunyai misi untuk selalu berusaha memanjakan pelanggan. Hal ini terbukti pada banyak konsumen lama yang datang lagi untuk menjahitkan pakaiannya ke modes Mbak Soem. Maka dari itu, modes ini berencana untuk meningkatkan loyalitas konsumen dengan mengadakan kartu anggota dan mendirikan sebuah komunitas supaya tercipta kelompok yang menggunakan modes ini. Dari terbentuknya komunitas diharapkan akan tercipta suatu merek, yaitu modes Mbak Soem.

Menurut bagian *Purchasing*, pemasok yang kuat di sini juga mengarah pada *suplier* yang menyuplai bahan baku seperti benang jahit, benang bordir, kain furing dan komoditas lainnya yang mendukung Modes Mbak Soem. Direktur utama mengatakan bahwa dalam hal membeli bahan-bahan jahit biasanya melakukan hunting bahan-bahan di Pasar Atom. Tokonya pun tidak selalu toko yang sama bergantung dari ketersediaan warna benang dan bahan yang dimiliki setiap toko. Namun dalam memilih benang Modes Mbak Soem lebih memilih benang bermerek Astra dari pada benang merek lainnya, di toko Sulam Jaya di Pasar Atom. Hal ini karena harganya relatif stabil dibandingkan dengan toko lain di Pasar Atom. Selain itu, kualitas benang merek ini lebih kuat terutama untuk menjahit yang memerlukan kekuatan khusus seperti menjahit celana, memayet, membuat sengkelit dan lain-lain.

Pembeli yang Kuat

Beberapa dari konsumen modes Mbak Soem merupakan dari perorangan namun tidak jarang juga adalah kalangan perusahaan atau suatu kelompok organisasi. Baru-baru ini perusahaan bekerjasama dengan suatu sekolah taman kanak-kanak yang minta dibuatkan seragam. Namun dalam kaitan pembeli yang kuat adalah kalangan *high class* yang menggunakan jasa ini, terkadang sekali order, kalangan ini meminta dijahitkan beberapa pakaian sehingga terkadang sumber daya manusia yang kewalahan untuk melayani ditambah lagi *deadline* waktu dari konsumen ini yang sangat pendek.

Seperti yang telah dijelaskan oleh direktur utama, konsumen yang menggunakan jasa ini adalah dari kalangan biasa hingga kalangan *high class*. Dengan sifat yang beragam inilah maka konsumen rata-rata menggunakan jasa ini tidak ada yang standar. Standar di sini hanya menggunakan jasa ini sekedar untuk memenuhi bahwa pakaian yang dijahitkan dapat dipakai oleh konsumen. Namun terkadang desain yang tidak standar menjadikan setiap konsumen diperlakukan dengan istimewa.

Menurut hasil wawancara dengan beberapa divisi, konsumen perusahaan menggunakan jasa perusahaan yang sangat penting dan dibutuhkan. Hal ini tergantung dari kebutuhan personal masing-masing. Namun ketika konsumen adalah dari perusahaan, maka jasa ini dibutuhkan untuk membuatkan seragam karyawannya. Hal ini juga dinyatakan oleh bagian pemasaran yang merupakan saluran komunikasi langsung antara perusahaan dengan konsumen. Konsumen dari perusahaan rata-rata menginginkan adanya penekanan biaya pembeliannya tetapi masih memiliki kualitas yang bagus dan tidak mempengaruhi proses *finishing*-nya. Namun hal ini tidak menjadi masalah selama tidak memberatkan pihak produksi berkenaan dengan tingkat kesulitan membuat pola, pecah pola, *cutting,* menjahit, dan *finishing*.

Produk Subtitusi

Berdasarkan wawancara dengan direktur utama, produk substitusi merupakan produk pengganti. Perusahaan ini sedang ingin mengembangkan sebuah butik. Butik merupakan sebuah toko pakaian yang lebih mengutamakan kualitas jahitan, produknya tidak bebas dipasarkan di *store* manapun sehingga koleksi pakaian yang dijual lebih eksklusif. Produk substitusi ini berusaha menjual pakaian jadi, sehingga tidak perlu menunggu lama untuk dapat menggunakan pakaian.

Produk substitusi lainnya adalah kain furing. Kain yang digunakan untuk lapisan pakaian yang bahannya pas badan atau transparan seperti bahan sifone, satin, sutra dan lain-lain. ada beberapa merek dan jenis kain namun yang lebih banyak dipakai adalah kain furing merek Hero karena bahannya yang nyaman dan enak dipakai. Modes Mbak Soem lebih memilih kain ini untuk dijadikan Furing. Namun jika tidak ada produk penggantinya adalah merek SPTI harga lebih murah di bawah Hero namun masih nyaman untuk digunakan. Berbeda dengan kain furing merek Asahi yang tidak nyaman di pakai dan lebih membuat gerah pemakainya, sehingga Modes Mbak Soem tidak pernah memakai kain ini untuk dijadikan lapisan pakaian buatannya.

Persaingan Antar Anggota Industri

Direktur utama menyatakan bahwa untuk mengatasi persaingan di antara para anggota industri yang bergerak di bidang ini, perusahaan pernah melakukan survei dengan beberapa konsumen dan hasilnya cukup bervariatif, mulai dari levelnya di bawah perusahaan, ada yang setara dengan perusahaan dan ada pula yang di atas perusahaan. Semua itu bergantung dari seberapa besar modal awal yang digunakan. Semakin besar modal awal yang digunakan maka semakin besar pula skala usaha baik produksi, sumber daya manusia, dan keahlian yang dimiliki.

Menurut bagian pemasaran, Modes Mbak Soem memiliki keunggulan dalam hal kualitas. Modes dan taylor lainnya cukup banyak namun belum dapat memberikan kualitas yang diinginkan konsumen. Persaingan lainnya adalah industri garmen dan konveksi merupakan persaingan terberat dari usaha ini belum lagi produk-produk dari China sudah mulai mendominasi di industri textile dan garmen. Namun semua kembali lagi ke penilaian konsumen untuk memilih produk yang diinginkan.

Oleh karena itu, sesuai dengan penjelasan direktur utama sebelumnya mengenai persaingan usaha, semua divisi juga sepakat bahwa jasa yang dihasilkan oleh perusahaan lebih berdasar pada kualitas jasa, seperti kerapian hasil jahitan, kenyamanan hasil jahitan, dan desain yang mengikuti tren saat ini serta perusahaan selalu memberikan pesanan sesuai dengan permintaan pelanggan.

Berkenaan dengan biaya tetap. Pada hakikatnya perusahaan ini tidak tertalu mempermasalahkannya karena ketika konsumen telah mendapatkan pelayanan yang diinginkan maka dengan sendirinya biaya tetap ini akan tertutupi. Karena perusahaan telah memperhitungkan harga pokok produksi baik yang biaya tetap hingga biaya variabel mulai dari desain hingga proses *finishing*.

Terakhir dari untuk dapat bersaing dengan perusahaan yang sejenis. Perusahaan belum akan menurunkan harga. Karena jika menurunkan harga maka juga akan menurunkan kualitas hasil jahitan yang ada. Dampaknya ketika menurunkan harga adalah menurunkan biaya karyawan, menurunkan kualitas benang, dan perlengkapan variabel dan lain sebagainya. Berikut analisis triangulasinya,

Analisis SWOT

Matriks SWOT

Berdasarkan matriks SWOT menunjukkan bahwa dari berbagai kombinasi pengetahuan yang berbeda tersebut, perusahaan dapat merumuskan strategi alternatif yang dapat dikembangkan dalam menghadapi berbagai ancaman yang ada, misalkan ancaman pendatang baru, pemasok yang kuat, pembeli yang kuat, produk distribusi, dan persaingan dengan anggota industri sejenis. Strategi-strategi tersebut di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Strategi S – O

Strategi S – O yaitu strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang mungkin didapatkan. Dalam hal ini perusahaan menggunakan kekuatan dan peluang.Kemampuan mengelola aktivitas perusahaan dan jaringan yang luas.Kemampuan relasional yang baik sehingga pemasaran dapat optimal.

2. Strategi W – O

Strategi W – O yaitu mengatsai kelemahan yang dimiliki perusahaan dengan Menonjolkan nama merek sebagai merek yang terpercaya ke kalangan *high class* dan menjaga kualitas produk yang didistribusikan.

Tabel 1.
Matriks SWOT

Lingkungan Internal / Lingkungan Eksternal	Kekuatan (*Strength*): 1. Memiliki karyawan yang handal dari segi kompetensi dan skill. 2. Memiliki kemampuan dalam hal efisiensi biaya operasional perusahaan. 3. Kemampuan menjalin hubungan baik dengan konsumen. 4. Kualitas jahitan yang rapi dan nyaman dipakai. 5. Memiliki peralatan yang lengkap. 6. Memiliki lahan yang luas untuk menambah kapasitas produksi.	Kelemahan (*Weakness*): 1. Belum memaksimalkan media teknologi untuk promosi dalam mengoptimalkan program pemasaran. 2. Kualitas produk belum sepenuhnya berkualitas.
Peluang (*Opportunity*): 1. Jaringan pasar yang dari kalangan *high class*. 2. Memiliki investor-investor yang memiliki prospek untuk mengembangkan usaha. 3. Konsumen yang berasal dari kalangan *high class* membantu pemasaran melalui *word of mouth*. 4. Perusahaan masih bisa mengembangkan bisnis pada konsumen yang sama, terutama untuk konsumen pakaian jadi namun dengan kualitas sama dengan jasanya. 5. Jangkauan pasar masih bisa diperluas dengan melalui pasar *online*. 6. Kualitas yang telah dipercaya dari kalangan *high class*.	Strategi S - O: 1. Kemampuan mengelola aktivitas perusahaan dan jaringan yang luas (S1, 3, 4, 5 dengan O1, O4). 2. Kemampuan relasional yang baik sehingga pemasaran dapat optimal (S4,dengan O1,3,4, 5)	Strategi W - O: 1. Menonjolkan nama merek sebagai merek yang terpercaya ke kalangan *high class* (W1 dengan O1,3) 2. Menjaga kualitas produk yang didistribusikan (W2 dan O6).
Ancaman (*Threat*): 1. Kebijakan pemerintah akan kemudahan pendatang baru untuk memasuki industri menjadikan jumlah pesaing bertambah banyak. 2. Kuatnya posisi tawar menawar konsumen sehingga konsumen bisa dengan mudah berpindah ke pesaing. 3. Pesaing bisa memanfaatkan perkembangan teknologi informasi untuk memperpendek saluran distribusi. 4. Pesaing menawarkan harga yang lebih murah dari harga pasar membuat konsumen tertarik.	Strategi S - T: 1. Memberi layanan prima bagi konsumen (S2, 3,5 dengan T3). 2. Mengoptimalkan kepercayaan pelanggan (S5,6 dengan T4).	Strategi W - T: 1. Optimalisasi penggunaan internet (W1,2 dengan T2)

Sumber: Data Diolah

3. Strategi S – T

Strategi S – T menggunakan kekuatan dalam menghadapi ancaman, di mana memberi layanan prima bagi konsumen dan mengoptimalkan kepercayaan pelanggan.

4. Strategi W – T

Strategi W – T perusahaan yaitu dengan melakukan optimalisasi penggunaan internet. Misalnya, dengan cara mempromosikan perusahaan melalui web, blog, facebook, dan lain-lain. Tujuannya, supaya perusahaan lebih dikethui masyarakat luas karena promosi via *online* lebih cepat diketahui oleh masyarakat.

Setelah melakukan analsis SWOT maka strategi yang tepat untuk diterapkan oleh modes Mbak Soem dalam

melakukan strategi pengembangan bisnis adalah dengan mengembangkan peluang dan kekuatan yang ada di perusahaan berdasarkan matriks SWOT tersebut.

Formulasi Strategi Bisnis

Berdasarkan analisis SWOT sesuai dengan kondisi eksternal dan internal perusahaan maka formulasi strategi bisnis yang tepat adalah strategi pengembangan produk. Dengan jalan memaksimalkan kinerja sumber daya manusia dan menambah produk baru. Produk baru ini digunakan dengan menjual produk yang sama dengan kualitas jahitan dari modes Mbak Soem.

Untuk memaksimalkan kinerja sumber daya manusia, maka perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia sebaik mungkin, karena kunci sukses suatu perusahaan bukan hanya pada keunggulan teknologi dan tersedianya dana, tapi sektor manusianya. Oleh karena itu, diperlukan perencanaan dan pengelolaan yang efektif atas sumber daya manusia yang ada pada perusahaan, sehingga segala keahlian dan tenaga yang diperlukan perusahaan dapat digunakan sepenuhnya dengan hasil yang efektif dalam peranan tenaga kerja saat ini dan dapat fleksibel terhadap tanggung jawab utama karyawan tersebut dalam perusahaan.Oleh karena sumber-sumber yang dimiliki perusahaan bersifat terbatas sehingga perusahaan dituntut mampu memberdayakan dan mengoptimalkanpenggunaannya untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Dengan demikian, dari analisis SWOT di atas dapat dirumuskan formulasi strategis bisnis modes Mbak Soem yang perlu dikembangkan adalah:

1. Kebijakan yang mendukung SDM

Melakukan penambahan staf ahli untuk pengisian staf dengan kualifikasi tertentu yang mampu mengembangkan perusahaan sehingga mampu mengembangkan SDM yang ada.

2. Kebijakan yang mendukung keuangan

Melakukan relokasi dana dengan cara melakukan pinjaman ke bank agar biaya yang diperlukan untuk melakukan pengembangan saluran distribusi, karena biaya yang ditanggung adalah biaya operasional untuk pengembangan produk baru. Untuk itu, divisi keuangan harus mempersiapkan dana yang akan digunakan untuk membiayai segala kebutuhan pengembangan pengembangan bisnisnya.

3. Kebijakan yang mendukung pemasaran

Dalam mencari konsumen baru harus dilakukan riset dan pencarian informasi baik dari internet maupun yang lainnya untuk mengetahui konsumen mana yang berpotensi.Setelah mengetahui konsumen mana yang potensial, maka dilakukan pendekatan secara personal baik melalui telepon maupun bertemu secara langsung.

4. Kebijakan yang mendukung Produksi

Perlu penambahan SDM dan fasilitas sarana dan prasarana untuk meningkatkan dan percepatan produksi.Selain itu, jika perusahaan ingin mengembangkan fungsi SDM adalah memberikan pelatihan dan peningkatan kemampuan sesuai bidang yang digelutinyakepada seluruh karyawan, menyediakan berbagai fasilitas guna mengembangkan fungsi SDM yang ada dalam perusahaan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Pengelolaan usaha Modes Mbak Soemjika dilihat dari implementasi fungsi-fungsi manajemen dan analisis faktor internal dan eksternal perusahaan, serta analisis SWOT dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Analisis lingkungan Internal:
   a. Aspek sumber daya manusia perusahaan belum maksimal. Sumber daya manusia masih membutuhkan tenaga ahli yang kompeten di bidangnya. Hal ini terlihat pada produksi masih ada keterlambatan waktu dalam permintaan dari pelanggan.
   b. Aspek keuangan perusahaan terlihat baik. Bagian keuangan sudah ada perencanaan keuangan, pengelolaan, penggerakan, dan pengendalian keuangan perusahaan. Namun, kebutuhan modal masih perlu ditingkatkan karena kebutuhan pelanggan dan perkembangan teknologi semakin meningkat.
   c. Aspek pemasaran sudah berjalan baik. Hal ini terbukti dengan banyaknya pelanggan yang masuk. Namun, kebanyakan pelanggan yang masuk adalah pelanggan tetap. Untuk pelanggan belum dioptimalkan dikarenakan informasi yang diterima konsumen masih minim.
   d. Aspek produksi terlihat berjalan baik dengan karena hasil produksi belum banyak komplain dari pelanggan. Namun demikian, untuk percepatan waktu sesuai dengan permintaan pelanggan masih terkendala karena kurangnya peralatan yang canggih dan tenaga ahli di bidang masing-masing.
2. Analisis terhadap lingkungan eksternal:
   a. Ancaman pendatang baru masih cukup rendah, karena pendatang baru masih dihadapkan pada minimnya modal, inovasi yang dilakukan dan sulitnya alur distribusi yang dibangun.
   b. Ancaman dari pemasok cukup tinggi, karena Modes Mbak Soem belum memiliki pemasok tetap, untuk kain dan kebutuhan lain dari perlengkapan pakaian masih mengandalkan pemasok yang memberikan harga murah.
   c. Ancaman dari pembeli cukup tinggi, karena tingkat kebutuhan model pakaian semakin beragam. Selain itu, banyaknya pilihan modes-modes sejenis yang menawarkan harga lebih murah dengan janji kualitas yang bagus.
   d. Ancaman terkait produk substitusi masih cukup tinggi, karena tingginya produk-produk dari *store-store* yang banyak menawarkan diskon, sedangkan Modes Mbak Soem masih berencana untuk membuat toko butik.
   e. Ancaman dari persaingan antara para anggota industrimasih cukup tinggi, karena industri UMKM mudah mendapatkan bantuan pinjaman modal dari bank, sedangkan Modes Mbak Soem masih bersikokoh mendapatkan bantuan modal hanya dari investor tanpa mau melakukan pinjaman dari bank.

3. Pengelolaan usaha berdasarkan alternatif strategi SWOT, strategi yang bisa dilakukan untuk mengembangkan perusahaan memanfaatkan karyawan yang handal dari segi *skill* dan kompetensi sehingga mampu mencapai target omset yang ditetapkan perusahaan. Selain itu, juga memanfaatkan peluang (*opportunity*) yang ada yaitu (1) jaringan pasar dari kalangan high class, (2) adanya investor yang mampu mengembangkan usaha, (3) pemasaran via *word of mouth* oleh konsumen, (4) pengembangan bisnis dengan cara menyediakan pakaian jadi, (5) pemasaran *online*, serta (6) kualitas yang dipercaya oleh kalangan *high class*.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas maka saran yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dari hasil analisis lingkungan internal, dari aspek SDM, perlu dilakukan *recruitment* tenaga ahli terutama dalam hal desain karena kebutuhan masyarakat akan variasi mode atau model baju sangat tinggi. Selain itu, perlu dilakukan pelatihan khusus terhadap karyawan yang punya kemampuan minim sehingga fungsi produksi antara *input* dan *output* bisa seimbang. Selain itu juga, Modes Mbak Soem bisa mengembangkan strategi promosi melalui website (*online*), untuk memperluas jangkauan pasar dan distribusi.
2. Dari hasil analisis terhadap lingkunggan eksternal perusahaan, ancaman dari pemasok cukup tinggi, untuk itu diperlukan mempunyai pemasok tetap dalam hal penyulai kain dan perlengkapan atau kebutuhan pakaian, misalnya kancing, resleting, dan sebagainya. Ancaman pembeli juga tinggi, untuk itu perlu dilakukan inovasi dan kreatifitas desain terkait model-model baju terkini sehingga banyak pembeli ynag tertarik. Ancaman dari produk subsitusi dan persaingan antara anggota industri pun cukup tinggi. Untuk itu, sebaiknya Modes Mbak Soem harus segera merealisasikan rencana membangun butik di tempat-tempat strategis, misalnya di *department store* atau *mall-mall* yang sering dikunjungi konsumen, bisa juga mengadakan pameran-pameran baik tunggal maupun mengikuti *event-event* yang diadakan pada *moment-moment* tertentu.
3. Dari hasil analisis matriks SWOT, sebaiknya Modes Mbak Soem dapat mengembangkan fungsi sumber daya manusia dan aspek pemasaran untuk memperluas jalur distribusi dan relasi dalam pengembangan pasar.

DAFTAR PUSTAKA

Infokop Nomor 25 Tahun XX, 2004http://pabrikbaju.net/2012/04/10/bisnis-konveksi-vs-pakaian-import/ 10 April 2012 Bisnis Konveksi vs Pakaian Import (diakses tanggal 12 Juni 2012)

Bateman, T.S.; Snell, S.A. (2008).*Manajemen: Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif.* Edisi 7. Jakarta: Salemba Empat.

Umar, H. (2003). *Business an Introduction.* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Pawito.(2008). *Penelitian Komunikasi Kualitatif.* Yogyakarta: LKiS Yogyakarta.

Umar, Husein. (2008). *Strategic Management in Action: Konsep, Teori, dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis Strategic Business Unit Berdasarkan Konsep Michael R. Porter, Fred R. David, dan Wheelen-Hunger*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Muchtar, AF. (2010). *Panduan Praktis Strategi Memenangkan Persaingan Usaha dengan Menyusun Business Plan*. Jakarta: PT. Elex Media komputindo.

Bungin, Burhan H.M. (2007).*Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu social*. Jakarta: Kencana Prenama Media Group

Sugiyono.(2007). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.