PERUMUSAN STRATEGI KORPORASI UNTUK INDUSTRI KECIL MENENGAH (IKM), STUDI KASUS PERUSAHAAN DISTRO CV NS

Oleh :

Totong, Didin Wahidin, Ahmad Ibrahim Maki

Staf Pengajar Sekolah Tinggi Teknologi Tekstil

ABSTRACT

CV NS is one of the creative industries engaged in the clothing industry which includes the category of small industrial enterprises (SMEs). Based on field observations of many of the problems faced, so as to turn into a modern small industries should be formulated corporate strategies to solve problems that occur. Methods of strategy formulation begins with an analysis of existing enterprise systems both external and internal, portfolio analysis, SWOT analysis and finally by performing a scale of priorities of each strategy with QSPM. BCG portfolio analysis results showed that the CV NS is in the dimension of "question mark". Analysis of alternative strategies based on SWOT analysis of strategic alternatives which then generate the analysis result in the formulation of strategies QSPM required by CV NS to achieve the vision mission and objectives and the priorities of market penetration, increased production technology, product development, improving partnerships and increasing organizational capabilities.

INTISARI

CV NS adalah salah satu industri kreatif yang bergerak dibidang industri *clothing* yang termasuk kategori industri kecil menengah (IKM). Berdasarkan pengamatan dilapangan banyak permasalahan yang dihadapi, sehingga untuk berubah menjadi industri kecil modern perlu dirumuskan strategi korporasi untuk memecahkan permasalahan yang terjadi. Metode perumusan strategi diawali dengan analisis sistem *existing* perusahaan baik eksternal maupun internal, analisis portofolio, analisis SWOT dan terakhir dengan melakukan skala prioritas dari masing-masing strategi dengan QSPM. Hasil analisis portofolio BCG menunjukkan bahwa CV NS berada dalam dimensi "*question mark*". Analisis alternatif strategi berdasarkan analisis SWOT menghasilkan alternatif strategi yang kemudian dengan analisis QSPM menghasilkan *rumusan strategi yang diperlukan oleh CV NS untuk mencapai visi misi dan tujuannya dengan prioritas yaitu penetrasi pasar, peningkatan teknologi produksi, pengembangan produk, peningkatan partnership dan peningkatan kemampuan organisasi.*

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Arah kebijakan (Strategi dan Kebijakan Industri) Indonesia adalah membangun industri yang mempunyai daya saing tinggi, yang didasarkan tidak hanya pada keunggulan komparatif (besarnya potensi Indonesia dalam hal luas bentang wilayah, besarnya jumlah penduduk serta ketersediaan sumberdaya alam), tetapi juga berdasarkan keunggulan kompetitif (kemampuan atau daya kreasi dan keterampilan serta profesionalisme SDM). Salah satu poin dalam strategi pokok pengembangan industri Indonesia adalah pengembangan IKM, wujudnya adalah merancang 20 % APBN untuk membantu tumbuhkan entrepreneur (UKM) yang berdaya saing di Indonesia. Selain itu HPMI sebagai asosiasi pengusaha mempunyai sasaran pada tahun 2010 jumlah UKM mencapai 4 juta UKM, dapat menciptakan lapangan kerja sebanyak: 32 juta orang.

Secara teoritis begitu besar keberpihakan pemerintah dan asosiasi terhadap perkembangan industri kecil. Namun pada kenyataannya wujud keberpihakan pemerintah tersebut belum banyak dirasakan oleh pihak industri kecil. Kemandirian dan jiwa entrepreneurlah yang menjadi darah daging perkembangan industri kecil.

Industri kecil sebagai salah satu strategi pokok pengembangan industri dalam mencapai Visi dan Misi Industri Indonesia 2030 diharapkan memiliki ketahanan yang kuat dalam menghadapi persaingan yang lebih luas. Untuk itu industri kecil yang ada saat ini diharapkan dapat berkembang dari industri tradisional menjadi industri kecil yang bersifat modern.

Pada kenyataannya, industri kecil yang ada saat ini memiliki banyak permasalahan baik itu yang datang dari dalam perusahaan atau permasalahan yang timbul karena faktor eksternal atau lingkungan. Untuk bisa berkembang menjadi industri kecil modern maka industri kecil harus bisa menghadapi dan menyelesaikan permasalahan permasalahan tersebut. Salah satu upayanya adalah bahwa industri kecil harus menyusun berbagai strategi untuk tetap bertahan hidup atau bahkan mengembangkan usahanya. Strategi yang dilakukan perusahaan harus dapat mencakup permasalahan yang timbul dari internal atau eksternal perusahaan. Strategi ini pun diperlukan untuk menjadi keunggulan dalam berkompetisi dan memenangkan persaingan.

CV NS merupakan industri kecil yang dijadikan unit analisis. CV NS adalah salah satu industri kreatif yang bergerak dibidang industri *clothing* yang termasuk kategori industri kecil. Berdasarkan pengamatan dilapangan begitu banyak permasalahan yang dihadapi, oleh karena itu permasalahan yang akan diteliti adalah "Bagaimana merumuskan strategi korporasi untuk memecahkan permasalahan yang terjadi sehingga industri kecil (CV NS) dapat berkembang menjadi industri kecil modern? "

1.2 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah merumuskan prioritas strategi korporasi yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan (CV NS) untuk memecahkan permasalahan yang terjadi sehingga dapat berkembang menjadi industri kecil modern.

II. Metodologi Pemecahan Masalah

Pemecahan masalah dilakukan dengan pendekatan langkah-langkah perumusan strategi, yang terdiri dari tahapan-tahapan perumusan strategi korporasi untuk memecahkan permasalahan yang terjadi di unit analisis, sebagai berikut:

Gambar 1 Pendekatan Pemecahan Masalah

2.1 Penentuan Bisnis

Penentuan bisnis perusahaan harus didahului dengan menetapkan visi, misi, serta tujuan didirikannya perusahaan tersebut.

2.2 Analisis Internal

Pendekatan yang akan digunakan untuk menganalisis faktor-faktor internal adalah *Value Chain Porter* (rantai nilai porter) atas pertimbangan pendekatan ini memiliki *frame work* yang cukup jelas serta mencakup banyak aspek, sehingga diharapkan dapat menjelaskan kondisi perusahaan dengan lebih rinci. Pendekatan *Value Chain Porter* adalah rangkaian kegiatan untuk mengoperasikan perusahaan dalam industri yang spesifik. Rantai nilai digolongkan menjadi *primary activity* dan *support activity* yang bisa digambarkan dalam seperti dibawah ini :

Gambar 2 Value Chain Porter

Aktifitas Utama (*Primary Activity*)

1. Logistik Inbound
Aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan penerimaan bahan (*receiving*), penyimpanan (*storing*), dan pendistribusian input dan produksi termasuk *warehouse, inventory control* dan *vehicle scheduling*.
2. Operasi (*manufacturing*)
Segala kegiatan yang berkaitan dengan perubahan input menjadi output seperti *machining, packing, assembly, testing, maintenance*
3. Logistik Out Bound
Terdiri dari kegiatan seperti *colleting, storing* dan distribusi produk kepada pembeli
4. Pemasaran dan Penjualan
Menyediakan produk agar dibeli pembeli yang meliputi kegiatan seperti *advertising, selling, chanel collection, pricing* dan *promotion*
5. Layanan purnajual
Terdiri dari kegiatan seperti *installation, training, part supply*, dan garansi

Aktifitas pendukung (*Support Activity*)

1. Pengadaan (*Procurement*)
Meliputi aktivitas-aktivitas pengadaan material, mesin dan lain-lain termasuk prosedur-prosedur dalam berurusan dengan supplier
2. Pengembangan teknologi (*Technological Development*)
Meliputi mesin-mesin, *know how*, prosedur, sistem (dalam industri tekstil dan garmen misalnya: teknologi proses dapat menjadi sumber keunggulan)
3. Manajemen Sumber Daya Insani (*Human Resource Management*)
Meliputi kegiatan-kegiatan rekrutmen, *training, staff development, remuneration*
4. Infrastruktur perusahaan (*Firm Infrastructure*)
Meliputi kegiatan manajemen secara umum dan sistem pendukung seperti *general management, finance & Planning*.

2.3 Analisis Eksternal

Pendekatan yang digunakan dalam menganalisis faktor eksternal adalah Pendekatan Porter. Model pendekatan Porter dapat digambarkan seperti dibawah ini :

Gambar 3 Model Pendekatan Porter

Pencipta model ini adalah Michael E. Porter pada tahun 1979. Model ini digunakan untuk menganalisis pengembangan strategi industri dan bisnis dari suatu perusahaan. Model ini terdiri dari lima elemen pengukuran dan berasosiasi dengan analisis SWOT, tiga elemen dalam model ini bersumber dari eksternal dan sisanya berasal dari internal. Elemen-elemen tersebut adalah sebagai berikut :

1. Ancaman dari pendatang baru (*Threat of new entrants*)
2. Persaingan dari industri sejenis (*Competitive rivalry within an industry*)
3. Daya tawar konsumen (*Bargaining power of customers*)
4. Daya tawar suplier (*Bargaining power of suppliers*)
5. Ancaman dari produk pengganti (*Threat of substitute products*)

2.4 Analisis Portofolio Organisasi

Metode analisis BCG (*Boston Consulting Group*) merupakan metode digunakan dalam menyusun suatu perencanaan unit bisnis strategic dengan melakukan pengklasifikasian terhadap potensi keuntungan perusahaan (Kotler, 2002). *The BCG Growth-Share Matrix* adalah sebuah perencanaan model portofolio yang dikembangkan oleh Bruce Henderson dari *Boston Consulting Group* pada tahun awal 1970. *The BCG Growth-Share Matrix* adalah empat-sel (2 dari 2) matriks digunakan untuk melakukan analisis portofolio bisnis sebagai langkah dalam perencanaan strategis yang didesain secara spesifik untuk mendorong usaha perusahaan multidivisi dalam merumuskan strategi perusahaan. Hal ini didasarkan pada pengamatan bahwa unit bisnis perusahaan dapat diklasifikasikan ke dalam empat kategori berdasarkan kombinasi dari *business growth rate* dan *relative position (market share)*. *Business growth rate* berfungsi sebagai proxy untuk daya tarik industri, dan *relative position (market share)*

berfungsi sebagai proxy untuk keunggulan kompetitif. *The BCG Growth-Share Matrix* merupakan peta posisi unit bisnis dalam dua faktor penentu penting dari profitabilitas.

Empat kategori tersebut adalah: *question mark, star, cash cow, dog*.

Gambar 4 BCG Matrix

2.5 Perumusan Peluang dan Masalah Utama

Perumusan peluang dan masalah tersebut dapat dilakukan dengan pendekatan SWOT (*Strength-Weaknesses-Opportunity-Threat*) analisis. Setiap elemen dari analisis SWOT ini ditampilkan dalam bentuk Matrix EFE (Evaluasi Faktor Eksternal) dan Matrix EFI (Evaluasi Faktor Internal).

Tabel 2 Tabel EFE dan EFI Matrix
EFE Matrix

Opportunity	Threat
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5. dst	5.dst

EFI Matrix

Strength	Weaknesses
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.dst	5.dst

2.6 Identifikasi dan Evaluasi Alternatif Strategi

Hasil dari Analisis SWOT yang digambarkan dalam bentuk Matrix EFE dan Matrix EFI, kemudian dilakukan identifikasi dan evaluasi alternatif strategi yang akan dilakukan dengan pendekatan matrix SWOT. Adapun bentuk pendekatan matrix SWOT sebagai berikut :

Always leave Blank 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.	STRENGTHS (S) 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. List Strengths	WEAKNESSES (W) 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. List Weaknesses
	SO STRATEGIES 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Use strengths to take advantage of opportunities	WO STRATEGIES 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Overcome weaknesses by taking advantage of opportunities
OPPORTUNITIES (O) 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. List Opportunities	ST STRATEGIES 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Use strengths to avoid threats	WT STRATEGIES 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Minimize weaknesses and avoid threats
THREATS (T) 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. List Threats		

Gambar 5 Matrix SWOT

2.7 Perumusan strategi

QSPM (*Quantitative Strategy Planning Matrix*) merupakan suatu pendekatan manajemen strategik tingkat tinggi untuk menganalisis, mengevaluasi dan memilih strategi terbaik yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan secara objektif. Prosesnya yaitu dengan melakukan perbandingan dan perhitungan dengan metode analitis dan teknik manajemen yang terdiri dari empat tahapan. Sebagai suatu pendekatan, QSPM memerlukan intuisi yang baik dalam penilaian. Secara konseptual, tujuan metode ini adalah untuk menetapkan tingkat kemenarikan relatif dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang terbaik untuk diimplementasikan.

Empat tahapan dalam QSPM :

1. Identifikasi *key strategic factors* sebagai input untuk QSPM.
Untuk menganalisis dan mengevaluasi *key strategic factors*, dapat dilakukan dengan menganalisis EFE matrix dan IFE matrix dan buat daftar pada tabel QSPM kolom sebelah kiri dan berilah bobot IFE dan EFE.
2. Formulasi tipe strategi
Setelah melakukan analisis *key strategic factors*, selanjutnya melakukan formulasi alternatif-alternatif tipe strategi dengan menggunakan SWOT analisis, BCG matrix analisis,
3. Membandingkan alternatif strategi
Setelah menganalisis *key strategic factors* pada tahap pertama, memformulasikan tipe strategi pada tahap kedua, langkah selanjutnya

adalah membandingkan alternatif-alternatif strategi yang didapat, dan kemudian pada akhirnya menentukan strategi yang sesuai dengan tujuan awal perusahaan.

4. Pemberian skor kemenarikan (*attractiveness score*/AS)

Berikan AS dengan rentang skor :

1. Tidak memiliki daya tarik
2. Daya tariknya rendah
3. Daya tariknya sedang
4. Daya tariknya tinggi

Kemudian kalikan bobot AS dengan masing-masing faktor eksternal/internal pada setiap strategi, dan jumlahkan seluruh skor menjadi *total attractiveness*

III. Analisis Perusahaan Distro CV NS

3.1. Penentuan Bisnis Perusahaan

3.1.1. Visi Perusahaan

Untuk menjadi perusahaan nomor satu di bidang *clothing* di Indonesia dengan mengedepankan kepuasan pelanggan dan kerja sama yang baik dengan *stakeholder*.

3.1.2 Misi Perusahaan

Turut melaksanakan dan menunjang kebijakan serta program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya, khususnya di bidang pengembangan industri kecil dan penyediaan bahan sandang yang berkualitas.

3.1.3 Tujuan Perusahaan

Tujuan perusahaan adalah sebagai berikut.

1. Menjadikan branded “Neps” dikenal luas oleh masyarakat pada tahun 2014 sebagai produk yang berkualitas melalui promosi-promosi yang tepat sasaran.
2. Memiliki jaringan penjualan di seluruh propinsi pada tahun 2012”
3. Produk defect terus berkurang hingga mencapai dibawah 1%.

3.2. Analisis Faktor Internal Perusahaan

Analisis faktor-faktor internal yang mempengaruhi bisnis perusahaan menggunakan *Value Chain Porter* (Rantai Nilai Porter), untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan yang memungkinkan pula terdapat unsur peluang dan kesempatan.

3.2.1. Aktivitas Utama (*Primary Activity*)

1. Logistik Inbound (*In Bound Logistic*)

Bahan baku untuk pembuatan produk terdiri dari bahan baku utama (kain) dan bahan baku tambahan (asesoris, benang, zat warna). Bahan baku yang datang dari suplier ke bagian konveksi dan *printing* kemudian di periksa kualitasnya, jika ada yang cacat maka di kembalikan ke suplier dan jika kualitas sesuai yang diharapkan kemudian disimpan di gudang penyimpanan. Jumlah dan lamanya penyimpanan bahan baku digudang disesuaikan dengan kebutuhan produksi sehingga tidak terlalu lama dan

banyak bahan baku yang menumpuk digudang. Selanjutnya bahan baku tersebut digunakan sesuai dengan perencanaan produksi.

Perusahaan telah mempunyai sistem penanganan bahan baku produksi yang cukup baik dalam memenuhi aktivitas produksi baik dalam hal mendatangkan bahan baku dari suplier maupun proses penanganan sebelum digunakan untuk proses produksi. Demikian pula sistem inventori telah dikontrol sedemikian rupa sehingga stock bahan baku tidak terlalu menumpuk yang menyebabkan investasi dalam *stock* yang tinggi.

2. Operasi (*Operations*)

Aktivitas produksi yang ada pada CV NS terdiri dari kegiatan konveksi dan *printing*. Berdasarkan analisis pasar yang sedang *trend* maka divisi kreatif membuat suatu desain yang kemudian disampaikan ke divisi markom (marketing dan komunikasi). Setelah mendapat persetujuan dari divisi markom kemudian desain tersebut diserahkan ke divisi merchandiser. Divisi merchandiser selanjutnya merencanakan pengadaan bahan baku dan produksi sampel. Bahan baku dan rencana produksi sampel tersebut kemudian diserahkan ke bagian konveksi dan *printing* untuk dilakukan proses produksi sampel. Jika sampel tersebut telah sesuai dengan spesifikasi divisi kreatif dan markom maka selanjutnya diproduksi masal.

Kapasitas produksi perusahaan cukup besar untuk memenuhi permintaan pasar yaitu 800 unit untuk proses konveksi dan 1.000 unit untuk proses *printing*. Bahkan kapasitas tersebut belum 100% digunakan dalam memenuhi permintaan pasar. Meskipun mesin dan peralatan yang digunakan oleh Nepstate sudah memenuhi dalam hal jumlah, namun beberapa mesin dan peralatan masih dioperasikan secara manual dan belum mengikuti perkembangan teknologi terkini.

3. Logistik Outbound (*Out Bound Logistic*)

Output produksi dari proses konveksi dan *printing* di selanjutnya dikirim ke titik pendistribusian yang berupa outlet di 2 tempat di Bandung dan titik-titik pendistribusian yang tersebar ditempat-tempat strategis di beberapa propinsi di Indonesia. Pengiriman produk jadi tersebut melalui kendaraan darat untuk tempat distribusi di pulau Jawa dan melalui udara dan laut untuk tempat distribusi diluar pulau Jawa. Waktu dan kuantiti yang dikirim ke setiap tempat distribusi menyesuaikan terhadap *due date* dan jumlah permintaan dari setiap tempat distribusi. Untuk pembelian melalui *online* maka pengiriman barang dilakukan melalui jasa pengiriman dengan tarif sesuai jarak dan waktu yang ditentukan secara langsung oleh konsumen.

Hingga saat ini proses pendistribusian barang dari proses produksi ke titik distribusi maupun ke konsumen secara langsung cenderung lancar dan tepat waktu, sehingga kepuasan konsumen dalam menerima barang secara tepat waktu cukup tinggi.

4. Pemasaran dan Penjualan (*Marketing & Sales*)

Untuk memperkenalkan produk-produk Neps, maka perusahaan melakukan promosi melalui sistem kerja sama dalam *event-event* seperti pentas seni musik dan budaya, selain itu juga promosi melalui media masa seperti radio dan televisi. Proses penjualan selain secara langsung dengan membuka *outlet* dan titik-titik distribusi (sampai saat ini memiliki 28 titik di seluruh Indonesia), penjualan juga dilakukan secara *online* melalui website yang

dapat diakses secara langsung oleh konsumen. Proses penentuan harga masih dengan cara sederhana berdasarkan pengalaman yaitu sebesar tiga kali harga pokok produksi.

Efektivitas dan efisiensi dalam melakukan promosi hingga saat ini merupakan hal yang sangat mendukung terhadap keberlangsungan bisnis perusahaan. Sedangkan proses penentuan harga penjualan yang sederhana tersebut dirasa perlu dikaji ulang sehingga memperoleh harga penjualan yang tepat sesuai kondisi pasar yang ada.

5. Layanan Purnajual (*After sales Service*)

Nepstate mengupayakan produk-produk yang dijual 100% terhindar dari cacat. Apabila ditemukan produk cacat yang terbeli oleh konsumen, maka konsumen dapat menukarnya di *outlet*, kemudian pihak outlet tersebut juga akan memberikan voucher belanja senilai harga produk yang dibeli oleh konsumen. Untuk meningkatkan keterampilan karyawan, perusahaan tidak melakukan pelatihan secara khusus, tetapi hanya melakukan *learning by doing* dengan dibimbing oleh senior yang sudah berpengalaman atau melakukan rotasi pekerjaan untuk setiap karyawan sehingga diharapkan para karyawan memiliki multi skill. Proses perawatan terhadap alat-alat dan mesin-mesin produksi tidak dilakukan secara reguler dan preventif, namun hanya dilakukan *repair* jika ada alat atau mesin yang mengalami gangguan atau kerusakan.

3.2.2. Aktivitas Pendukung (*Support Activity*)

1. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan dan monitoring aliran bahan baku utama dan bahan pembantu dilakukan oleh *Merchandiser*. Perencanaan pengadaan bahan baku didasarkan pada *forecasting* permintaan konsumen dari Divisi Marcom. Dalam pengadaan bahan baku ini perusahaan melakukan kerja sama dengan supplier dalam bentuk kontrak kerja sama. Setiap bulan perusahaan melakukan perencanaan kebutuhan bahan baku yang kemudian diserahkan ke supplier sehingga pihak supplier mengetahui dengan jelas jumlah kebutuhan CV NS untuk setiap bulannya. Sedangkan untuk peralatan dan mesin produksi perusahaan membelinya dari supplier peralatan dan mesin dengan cara kredit maupun kontan. Mesin produksi utama berupa mesin jahit memiliki umur relatif lama sehingga perencanaan kebutuhan akan mesin tidak dilakukan setiap bulan, tetapi dilakukan jika mesin tersebut tidak dapat diperbaiki atau ada penambahan kapasitas produksi yang menuntut pembelian mesin baru.

2. Pengembangan Teknologi (*Technological Development*)

Tols yang digunakan perusahaan dalam mendesain produk oleh divisi kreatif telah menggunakan *software* yang cukup memadai, namun untuk pembuatan pola masih menggunakan cara manual yaitu dengan menggambar pola langsung pada kain yang akan dipotong. Cara ini masih efektif karena kuantitas produksi yang tidak terlalu banyak. Peralatan konveksi sudah menggunakan mesin jahit *high speed* dengan jenis sesuai dengan produk yang akan diproduksi, namun pemotongan kain masih menggunakan mesin potong manual yaitu dengan alat gunting dan mesin potong dengan pisau lurus (*straight knife*) yang digerakan secara manual oleh manusia, sehingga

kemungkinan kesalahan masih tinggi. Peralatan produksi yang digunakan pada aktivitas printing masih konvensional terutama peralatan sablon masih menggunakan *hand printing* yaitu *printing manual*.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource Management*)

Perusahaan belum mempunyai sistem perekrutan tenaga kerja yang memadai. Perekrutan tenaga kerja masih berdasarkan faktor kedekatan dengan pihak perusahaan, bukan sepenuhnya aspek profesionalisme. Belum adanya aturan ketenagakerjaan yang jelas yang berlaku di perusahaan, sehingga tenaga kerja bersifat informal. Status tenaga kerja apakah tenaga kerja tetap atau tenaga kerja harian juga belum jelas. Tenaga kerja dibagi menjadi tenaga kerja upah harian dan harian lepas.

4. Infrastruktur Perusahaan (*Firm Infrastructure*)

Pelaksanaan dari struktur organisasi yang belum maksimal menyebabkan sistem koordinasi dirasakan masih kurang. Masih adanya posisi yang kosong dalam organisasi juga menyebabkan kontrol yang rendah dalam menjalankan aktivitas operasional perusahaan. Akibatnya proses perencanaan strategi bisnis jangka panjang belum terorganisir dengan baik. Namun dari sisi perencanaan finansial telah dijalankan dengan sistematis sehingga semua penambahan modal maupun pengeluaran modal untuk biaya perusahaan sudah terencana dan cash flow dalam perusahaan dapat terdokumentasi dengan baik.

3.3 Analisis Faktor Eksternal Perusahaan

Analisis faktor-faktor eksternal perusahaan menggunakan pendekatan 5 elemen porter yang menjelaskan konsisi lingkungan diluar perusahaan yang mempengaruhi terhadap bisnis perusahaan.

1. Ancaman dari pendatang baru (*Threat of new entrants*)

Produk distro juga tergolong unik, eksklusif, tidak pasaran dan lebih kreatif jika dilihat dari desain yang ditawarkan. Kondisi pasar yang demikian besar tersebut turut mempengaruhi para pengusaha untuk terjun ke usaha distro sehingga bisnis ini menjadi semakin menjamur. Setiap usaha yang berdiri menawarkan keunikan tersendiri untuk menarik minat konsumen. Secara makro dengan masuknya pemain baru dalam industri pakaian ini akan membuat persaingan menjadi ketat sehingga *market share* perusahaan semakin berkurang dan pada akhirnya dapat menyebabkan turunnya laba yang diterima bagi semua perusahaan.

2. Persaingan dari industri sejenis (*Competitive rivalry within an industry*)

Semakin menjamurnya usaha distro sejenis pada lokasi yang hampir berdekatan menyebabkan ketatnya persaingan. Perusahaan dengan bidang bisnis utama seperti CV NS di Bandung sangat banyak. Setiap perusahaan berusaha menawarkan tingkat kepuasan konsumen terutama dari sisi kreatifitas dan kualitas produk yang ditawarkan. Perusahaan setara yang menjadi kompetitor bagi CV NS antara lain adalah *brand* 347, Cosmic, Ouval, Screaming, dan Green light.

3. Daya tawar konsumen (*Bargaining power of customers*)
Tingkat keunikan dan kualitas produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan berkontribusi terhadap loyalitas konsumen dalam membeli produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Suatu perusahaan dapat bersaing di pasar, karena adanya komitmen untuk menciptakan dan mempertahankan kepuasan pelanggan, dan perusahaan yang berhasil serta memiliki kinerja yang baik tahu bagaimana cara menyesuaikan diri dengan pasar yang terus-menerus berubah. Untuk bisa eksis dalam usaha pakaian distro di tengah retail *fashion company* besar, selain harus mempunyai desain yang kreatif juga memiliki strategi *marketing* untuk memasarkannya.
4. Daya tawar supplier (*Bargaining power of suppliers*)
Baik bahan baku utama maupun bahan baku tambahan berasal dari supplier lokal di Bandung dengan pertimbangan kualitas yang baik, harga bahan baku yang sesuai, dan biaya transportasi yang murah. Pengadaan bahan baku utama telah bekerja sama dengan pabrik garment yaitu PT Mulia Lestari. Sehingga kemudahan dalam memperoleh bahan baku tersebut merupakan faktor yang menguntungkan bagi perusahaan dalam menjalankan usahanya.
5. Ancaman dari produk pengganti (*Threat of substitute products*)
Produk-produk impor dari Cina baik baru ataupun bekas yang memiliki harga murah menjadi salah satu ancaman sebagai barang substitusi karena CV NS memproduksi berbagai macam pakaian. Ancaman yang lebih besar adalah dari sisi kreatifitas, kualitas, dan harga produk sejenis dari perusahaan lain, sehingga beralihnya konsumen lebih dipengaruhi oleh faktor tersebut. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk terus menciptakan produk yang dibuat berdasarkan ide-ide segar dan inovatif sesuai dengan *trend mode* yang sedang berkembang.

3.4 Analisis *Portofolio* Perusahaan

Pertumbuhan bisnis *clothing* saat ini khususnya di Bandung sebagai kota industri kreatif cukup tinggi karena jumlah penduduk yang semakin meningkat dan *trend mode* yang berubah secara dinamis, sehingga jumlah permintaan pasar terhadap pakaian dan aksesorisnya cenderung meningkat. Banyaknya kompetitor dengan berbagai karakteristiknya menyebabkan CV NS sebagai perusahaan yang baru berdiri sekitar 5 tahun hanya menguasai sedikit dari pangsa pasar yang ada. Sehingga pada matriks BCG posisi CV NS berada pada *Question Mark* (pertumbuhan pangsa pasar tinggi, sedangkan penguasaan pangsa pasar masih rendah).

Gambar 6 Matrix BCG CV NS

Berdasarkan posisi perusahaan pada matriks BCG, maka langkah-langkah yang harus dilakukan CV NS agar dapat bertahan atau bahkan meningkatkan bisnisnya adalah sebagai berikut.

1. Evaluasi strategi marketing, agar agresif dan giat mengikuti selalu perkembangan pasar dan melakukan penetrasi pasar.
2. Melakukan strategi integrasi, Upaya pengintegrasian usaha produksi (konveksi dan *printing*) baru terhadap usaha pemasaran di 2 *outlet* (distro) yang terletak di Bandung, sedangkan untuk titik pemasaran di tempat lain masih belum terintegrasi.
3. Melakukan joint venture dengan *market leader*, Pada saat ini CV NS belum melakukan *joint venture* dengan perusahaan lain, baik dalam meningkatkan modal maupun aktivitas bisnis lainnya.
4. Melakukan investasi hanya pada program tertentu yang dianggap dapat menghasilkan keuntungan, jika tidak maka lakukan divestasi.

IV. Usulan Formulasi Strategi

Sesuai dengan metodologi perumusan strategi di atas, maka CV NS melakukan tahapan analisis dengan matriks evaluasi faktor Internal dan eksternal, lalu dilanjutkan dengan analisis *Strength, Weakness, Opportunity dan Threat (SWOT)*, sehingga didapat strategi-strategi SO yang memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang, strategi ST yang menggunakan kekuatan untuk mengantisipasi ancaman, strategi WO yang mengatasi kelemahan dengan meraih kesempatan dan terakhir strategi WT strategi yang dibuat mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman yang akan datang. Dari sejumlah strategi tersebut dipilih beberapa yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Setelah itu dilakukan analisis kuantitatif yang akan mendapatkan satu strategi utama yang akan diambil untuk mencapai tujuan di masa yang akan datang. Langkah-langkah analisis dilakukan sebagai berikut:

4.1. Matriks EFE dan EFI

1. Matriks EFE

Tabel 3 Pembobotan matriks EFE

No	Aspek / Faktor	Bobot	Nilai	Score
1.	Peluang			
	Pasar terus tumbuh karena jumlah penduduk semakin meningkat	0,25	3	0,75
	Selera konsumen yang terus berubah	0,1	4	0,4
	Adanya peluang kerjasama penjualan dengan outlet lain dalam penitipan barang	0,05	2	0,1
	Adanya barter promo dengan perusahaan lain	0,05	3	0,15
	Adanya undangan untuk mengikuti festival clothing	0,05	2	0,1
	Memiliki akses supplier yang baik	0,05	2	0,1
	Adanya loyalitas konsumen	0,1	2	0,2
2.	Ancaman			
	Persaingan yang ketat dengan menjamurnya usaha clothing	0,15	4	0,6
	Adanya brand clothing yang sudah dikenal luas oleh masyarakat	0,1	3	0,3
	Konsumen menginginkan varian produksi yang tinggi dengan jumlah yang sedikit	0,05	1	0,05
	Produk-produk impor dari Cina baik baru ataupun bekas yang memiliki harga murah	0,05	2	0,1
	TOTAL	1		2,85

2. Matriks EFI

Tabel 4 Pembobotan matriks EFI

No.	Aspek / Faktor	Bobot	Nilai	Score
1.	Kekuatan			
	Owner dan beberapa karyawan merupakan tenaga ahli yang berpengalaman di perusahaan tekstil	0,1	4	0,4
	Owner dan beberapa karyawan lulusan sekolah tinggi teknologi tekstil sehingga memahami teknologi tekstil	0,1	4	0,4
	Memiliki tim desain yang khusus dan independen	0,2	4	0,8
	Memiliki akses penjualan di 28 titik se Indonesia	0,05	3	0,15
	Memiliki outlet dilokasi strategis di Bandung	0,05	3	0,15
	Peralatan produksi dapat menghasilkan produk bervariasi banyak dengan jumlah yang kecil	0,05	4	0,2
	Karyawan direkrut sudah ada yang terlatih	0,025	3	0,075
	Mampu mengerjakan maklon clothing lain	0,05	3	0,15
2.	Kelemahan			
	Beberapa peralatan produksi masih manual	0,05	1	0,05
	SOP belum dijalankan maksimal	0,1	1	0,1
	Koordinasi organisasi masih kurang	0,1	1	0,1
	Promosi masih kurang	0,05	2	0,1
	Sistem ketenagakerjaan belum baik	0,025	1	0,025
	Karyawan masih berpikiran jangka pendek	0,05	2	0,1
	TOTAL	1		2,8

Jika dilihat dari besarnya nilai matriks EFE dan IFE, dapat dikatakan bahwa faktor eksternal dan faktor internal memiliki kekuatan yang sama.

4.2. Analisis SWOT

Tabel 5 Analisis SWOT

	<u>Strength (S)</u>	Weakness (W)
	<ul style="list-style-type: none"> • Owner dan beberapa karyawan merupakan tenaga ahli yang berpengalaman di perusahaan tekstil • Owner dan beberapa karyawan lulusan sekolah tinggi teknologi tekstil sehingga memahami teknologi tekstil • Memiliki tim desain yang khusus dan independen • Memiliki akses penjualan di 28 titik se Indonesia • Memiliki outlet dilokasi strategis di Bandung • Peralatan produksi dapat menghasilkan produk bervariasi banyak dengan jumlah yang kecil • Karyawan yang direkrut sudah ada yang terlatih • Mampu mengerjakan maklun dari clothing lain 	<ul style="list-style-type: none"> • Beberapa peralatan produksi masih manual • SOP belum dijalankan maksimal • Koordinasi organisasi masih kurang • Promosi masih kurang • Sistem ketenagakerjaan belum baik • Karyawan masih berpikiran jangka pendek
Opportunity (O) <ul style="list-style-type: none"> • Pasar terus tumbuh karena jumlah penduduk semakin meningkat • Selera konsumen yang terus berubah • Adanya peluang kerjasama penjualan dengan outlet lain dalam penitipan barang • Adanya barter promo dengan perusahaan lain • Adanya undangan untuk mengikuti festival clothing • Memiliki akses supplier yang baik 	<ul style="list-style-type: none"> • Partnership ditingkatkan • Penetrasi pasar dengan kegiatan promo-promo • Pengembangan pasar • Pengembangan produk 	<ul style="list-style-type: none"> • Ikuti asosiasi dan festival clothing • Menjalin partnership dengan perusahaan lain dalam pelatihan keorganisasian • Tingkatkan teknologi produksi
Threat (T) <ul style="list-style-type: none"> • Persaingan yang ketat dengan menjamurnya usaha clothing • Adanya brand clothing yang sudah dikenal luas oleh masyarakat • Konsumen menginginkan varian produksi yang tinggi dengan jumlah yang sedikit • Produk-produk impor dari Cina baik baru ataupun bekas yang memiliki harga murah 	<ul style="list-style-type: none"> • Perkuat ciri khas produk nepstate • Perkuat core competence • Gunakan teknologi produksi yang lebih efisien dengan fleksibilitas varian lebih tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> • Menerapkan aturan tenaga kerja yang efektif dan efisien

QSPM (Quantitative Strategy Planning Matrix)

Tabel 6 Alisis QSPM

No	Aspek / Faktor	Bobot	Peningkatan Partnarsip		Pengembangan teknologi produksi		Penetrasi pasar		Pengembangan produk		Peningkatan kemampuan organisasi	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1.	Kekuatan											
	Owner & beberapa karyawan merupakan tenaga ahli yang berpengalaman di perusahaan tekstil	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2
	Owner dan beberapa karyawan lulusan sekolah tinggi teknologi tekstil sehingga memahami teknologi tekstil	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2
	Memiliki tim desain yang khusus dan independen	0,2	2	0,4	3	0,6	4	0,8	4	0,8	1	0,2
	Memiliki akses penjualan di 28 titik se-Indonesia	0,05	3	0,15	1	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05
	Memiliki outlet dilokasi strategis	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1
	Peralatan produksi dapat menghasilkan produk bervariasi banyak dengan jumlah kecil	0,05	0	0	4	0,2	2	0,1	3	0,15	0	0
	Karyawan yang direkrut sudah ada yang terlatih	0,025	0	0	2	0,05	0	0	2	0,05	3	0,075
	Mampu mengerjakan maklon dari clothing lain	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1	1	0,05	2	0,1
2.	Kelemahan											
	Beberapa peralatan produksi masih manual	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15	2	0,1	1	0,05
	SOP belum dijalankan maksimal	0,1	0	0	0	0	0	0	1	0,1	4	0,4
	Koordinasi organisasi masih kurang	0,1	1	0,1	1	0,1	0	0	0	0	4	0,4
	Promosi masih kurang	0,05	1	0,05	4	0,2	4	0,2	2	0,1	1	0,05
	Sistem ketenagakerjaan belum baik	0,025	1	0,025	0	0	0	0	0	0	4	0,1
	Karyawan masih berpikiran jangka pendek	0,05	1	0,05	0	0	0	0	1	0,05	4	0,2
3.	Peluang											
	Pasar terus tumbuh karena jumlah penduduk semakin meningkat	0,25	2	0,5	2	0,5	4	1	2	0,5	0	0
	Selera konsumen yang terus berubah	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	4	0,4	1	0,1
	Adanya peluang kerjasama penjualan dengan outlet lain dalam penitipan barang	0,05	3	0,15	1	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05
	Adanya barter promo dengan perusahaan lain	0,05	4	0,2	0	0	4	0,2	1	0,05	1	0,05
	Adanya undangan untuk mengikuti festival clothing	0,05	3	0,15	1	0,05	4	0,2	3	0,15	1	0,05
	Memiliki akses supplier	0,05	4	0,2	2	0,1	0	0	2	0,1	1	0,05
	memiliki loyalitas konsumen	0,1	1	0,1	1	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2
4.	Ancaman											
	Persaingan yang ketat dengan menjamurnya usaha clothing	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45	2	0,3	3	0,45
	Adanya brand clothing yang sudah dikenal luas oleh masyarakat	0,1	1	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2
	Konsumen menginginkan varian produk yang tinggi dengan jumlah yang sedikit	0,05	2	0,1	4	0,2	2	0,1	3	0,15	1	0,05
	Produk-produk impor dari Cina baik baru ataupun bekas yang memiliki harga murah	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15	2	0,1	2	0,1
	TOTAL			3,725		4,8		5,55		4,65		3,425

Keterangan :

AS = *attractiveness score*

TAS = *total attractiveness score*

Berdasarkan hasil analisis QSPM maka urutan rumusan strategi korporasi yang diperlukan oleh CV NS untuk mencapai visi misinya yaitu sebagai berikut :

1. Penetrasi pasar
Penetrasi pasar merupakan prioritas pertama untuk mencapai visi misinya, hal ini karena pangsa pasar terus tumbuh seiring dengan meningkatnya jumlah penduduk dan keinginan konsumen yang ingin menggunakan produk-produk limited edition dengan tema sesuai *trend fashion* yang *up to date*.
2. Peningkatan teknologi produksi
Hal ini karena masuknya produk-produk cina yang lebih murah dengan peralatannya lebih efisien, sehingga untuk bersaing dengan produk tersebut, CV NS memerlukan pengembangan teknologi produksi
3. Pengembangan produk
Desain kreatif merupakan kunci penting dalam menjalankan usaha *clothing* seperti Nepstate ini, sehingga produk harus unik dan sesuai keinginan pasar.
4. Peningkatan partnership
Partnership dengan supplier maka CV NS memiliki keunggulan bahan baku sedangkan *partnership* dengan asosiasi maka CV NS memiliki keunggulan promosi bersama dengan merek *clothing* lain dan terakhir *partnership* dengan agen pendukung penetrasi pasar.
5. Peningkatan organisasi
Peningkatan kemampuan organisasi, dengan peningkatan organisasi maka tugas dan tanggung jawab diberikan secara lebih efektif dan efisien sehingga dapat dijadikan keunggulan internal perusahaan.

V. Kesimpulan

Urutan rumusan strategi korporasi yang diperlukan oleh CV NS untuk mencapai visi misinya yaitu :

1. Penetrasi pasar
2. Peningkatan teknologi produksi
3. Pengembangan produk
4. Peningkatan *partnership*
5. Peningkatan organisasi

DAFTAR PUSTAKA

1. <http://www.netmba.com/strategy/matrix/bcg/>, *The BCG Growth-Share Matrix*, diakses tanggal 12 Maret 2012
2. Inrawan, Iwan., *Hand Out Mata Kuliah Integrasi Strategi Teknologi*, Institut Teknologi Bandung, 2011

3. Hendromijoyo, Pamoedji., *Kumpulan Hand Out Mata Kuliah Strategi Korporasi*, Institut Teknologi Bandung, 2011
4. Porter, Michael E., "*What is Strategy?*" *Harvard Business Review*, 1996.
5. Staley, Eugene and Richard Morse., *Modern Small Industryfor Developing Country*. McGraw Hill NewYork, 1965