

PERANCANGAN STRATEGIS BISNIS BAGI USAHA KECIL SEPATU BATOK KELAPA

Ni Luh Putu Hariastuti

Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Adhi Tama Sutabaya
Email ; putu_hrs@yahoo.com

Abstrak

Buah Kelapa sebagai bahan komoditi lokal merupakan bahan baku pangan yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat. Kebutuhan ini akan terus meningkat pada masa yang akan datang mengingat pola hidup masyarakat yang tidak dapat dilepaskan dari kelapa dan hasil olahan buahnya. Tingginya kebutuhan akan buah kelapa akan berimbas pada banyaknya limbah yang dihasilkan khususnya limbah batok kelapa. Pemanfaatan limbah batok kelapa menjadi produk yang bernilai guna merupakan ide kreatif yang dimunculkan oleh CV CoRal Shoes yang menjadikannya sebagai aksesoris sepatu sehingga tercipta sepatu yang unik dan berciri khas. Sebagai salah satu unit Usaha Kecil Menengah dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, sangatlah membutuhkan adanya strategi efektif dalam usaha mencapai target usaha yang telah ditetapkan. Masih belum dikenalnya produk sepatu khususnya sepatu batok kelapa dan luas pasar yang masih terbatas, menjadi alasan penelitian manajemen strategik ini dilakukan. Mengacu pada tahapan manajemen strategik, maka penelitian ini dilandasi pada tiga tahap, yaitu tahap input, tahap pencocokan dan tahap keputusan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CV CoRal Shoes masih dibawah pesaingnya dalam hal kualitas dan merk yang belum terkenal. Melalui matriks IE dan Analisis SWOT usaha sepatu batok kelapa berada posisi pertumbuhan dengan strategi yang dikembangkan adalah strategi Agresif yang didukung oleh strategi SO. Dari analisis QSPM, strategi yang terpilih adalah strategi perluasan pasar melalui upaya –upaya pemasaran yang lebih baik tentunya didukung dengan strategi pengembangan produk melalui perbaikan desain dan kualitas.

Kata Kunci : aksesoris, batok kelapa, sepatu, strategik, kualitas.

1. PENDAHULUAN

Menurut Badan Pusat Statistik, kebutuhan kelapa setiap tahun meningkat sejalan dengan pertumbuhan jumlah penduduk. Seluruh bagian dari pohon kelapa sangatlah penting dan bermanfaat dalam memenuhi kebutuhan hidup manusia, khususnya bagian buah yang memiliki prosentase manfaat tertinggi bila dibandingkan dengan bagian lainnya (Farah Meita Pratiwi, 2013). Pada tahun 1992 konsumsi kelapa diperkirakan sebesar 1,782 juta ton, tahun 1996 konsumsi naik sekitar 7,36 persen atau menjadi 1,913 juta ton. Kebutuhan ini akan terus meningkat pada masa yang akan datang mengingat pola hidup masyarakat yang tidak dapat dilepaskan dari kelapa dan hasil olahan buahnya. Dalam proses pengolahannya, buah kelapa menghasilkan limbah berupa batok kelapa. Walaupun pada dasarnya batok kelapa masih dapat diolah kembali menjadi arang sebagai bahan bakar dalam memasak, namun seringkali batok kelapa kebanyakan dibuang begitu saja sebagai limbah produksi. Tempurung (batok) kelapa dengan karakternya yang unik yaitu keras, kuat dan bersifat melengkung menjadikan tempurung kelapa dapat dimanfaatkan sebagai bahan baku kerajinan (Dewi Pugersari, 2013). Adanya limbah batok kelapa ini, pada akhirnya memunculkan ide kreatif dan inovasi dalam memanfaatkan bahan limbah menjadi barang yang memiliki nilai jual tinggi.

Ide kreatif inilah yang ditangkap dan dikaryakan oleh CV. CoRal Shoes yaitu usaha kecil menengah di Surabaya yang berusaha melakukan diversifikasi dari desain produk fesyennya yaitu sepatu sebagai inovasi pengembangan aksesoris produknya dengan berbahan batok kelapa. Menurut kompas.com bahwa hampir 70% kaum perempuan konsumtif sehingga keinginan berbelanja sepatu begitu besar. Maka dengan berbekal karya inovasi, diluncurkan produk sepatu berbahan batok kelapa sebagai produk unggulan usaha ini. Sebagai produk unggulan baru, CV. CoRal Shoes masih berusaha untuk mengenalkan produk mereka ke pasar. Tingginya respon pasar namun belum dikenalnya produk baru menjadi kendala utama dalam usaha meningkatkan produktivitas unit bisnis. CV. CoRal Shoes masih memerlukan usaha inovatif untuk

mengembangkan strategi perusahaan yang tepat sehingga perkembangan usaha menjadi lebih focus lagi dan perluasan pasar sebagai target usaha nantinya akan dapat tercapai.

Berdasarkan atas latar belakang permasalahan yang dijabarkan diatas, maka dilakukan penelitian lebih lanjut dalam usaha merumuskan strategi perusahaan yang tepat bagi usahabisnis untuk mencapai target usahanya. Adapun beberapa **tujuan penelitian** yang ingin dicapai dalam hal ini adalah : (1) Mengidentifikasi factor lingkungan internal dan eksternal UKM sebagai langkah awal melakukan analisis evaluasi diri. (2) Menentukan posisi dan strategi perusahaan berdasarkan atas analisis SWOT. dan (3) Merekomendasikan strategi yang tepat berdasarkan tahap keputusan dalam manajemen strategis.

2. METODE PENELITIAN

Model penelitian yang dilakukan berdasarkan pada konsep manajemen strategic yang disampaikan oleh David (2005,p5), yang menyatakan bahwa manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Terdapat 3 tahapan yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu **tahap input, tahap pencocokan dan tahap analisis**. Tahap input mencakup proses pengumpulan data lingkungan usaha baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Dalam tahap ini pula dilakukan analisis kompetitif yang melibatkan pesaing dengan karakteristik produk yang sama. Tahap kedua merupakan tahap pencocokan yaitu tahap pemunculan strategi bisnis yang mengacu kepada analisa lingkungan yang telah dilakukan pada tahap input. Melalui metode SWOT sebagai alat evaluasi diri akan diperoleh strategi bisnis yang tepat bagi usaha bisnis. Tahap ketiga yaitu tahap keputusan, merupakan tahap pemilihan strategi yang paling tepat bagi UKM dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keputusan strategis yang dilakukan didasari pada seluruh strategi yang telah didapatkan pada tahap pencocokan .

Proses pengumpulan data kuantitatif pada penelitian ini dilakukan dengan cara yang observasi, interview/wawancara, dokumentasi, dan penyebaran kuesioner (*questioner*) factor lingkungan usaha, baik factor lingkungan eksternal maupun internal dan melibatkan seluruh karyawan dan pimpinan usaha serta stakeholder yang berkepentingan dengan usaha untuk menilainya. Konsep pembentukan kriterial lingkungan bisnis didasari pada analisis struktur industri yang mencakup lima kekuatan persaingan industri (Porter, 1993) yaitu factor pendatang baru, konsumen, produk pengganti, pemasok dan persaingan industri.(Utami, 2012).

Tahap analisis, sebagai tahap akhir perancangan strategic, mengacu kepada tahap pengambilan keputusan melalui metode QSPM. Alternatif. QSPM merupakan alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternative berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya (David,2009).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

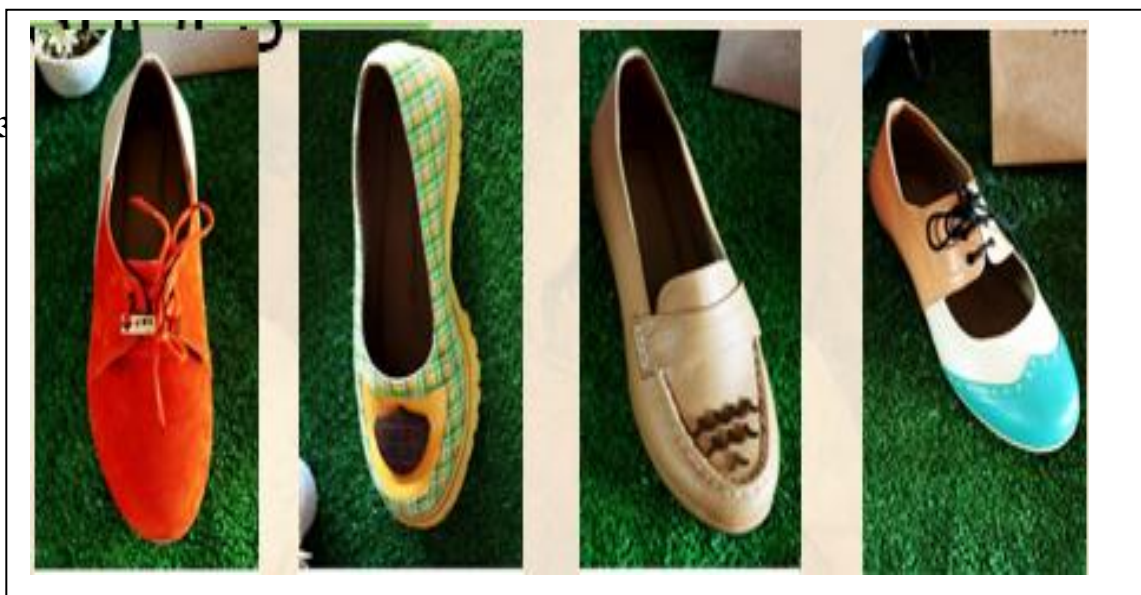
3.1 Deskripsi Produk.

Konsep produk yang dikembangkan adalah dengan memproduksi sepatu beraksesoris dasar batok kelapa dan di tujukan untuk konsumen wanita. Ciri khas dari produk sepatu ini adalah bahan dari kulit sintetis yaitu berbahan oscar dengan motif yang colour full dan di beri aksesoris dari batok kelapa sehingga tampak lebih menarik dan mampu menciptakan pasar baru agar tidak kalah bersaing dengan para kompetitor. Harga yang ditawarkan cukup murah dibandingkan dengan sepatu casual merk lain, namun kualitas tetap bagus, bahan asli, jahitan kuat, model *trendy*, dan tentunya nyaman dipakai.



Gambar 1
Bahan batok kelapa yang dijadikan aksesoris sepatu CoRal Shoes

Berikut diberikan gambar produk yang mampu dihasilkan oleh UKM.



Analisis Kompetitor

Analisis Kompetitor dilakukan sebagai upaya memetakan kondisi perusahaan bila dibandingkan dengan pihak pesaing. Melalui *Competitif Profile (CP) Matrix*, akan diperoleh kondisi persaingan yang sebenarnya terjadi yang dapat digunakan sebagai dasar dalam melakukan perumusan strategi selanjutnya.

Pesaing disini adalah produsen sepatu casual di Surabaya dengan segmen pasar yang sama yaitu wanita remaja dari kelas menengah kebawah, sama- sama menggunakan bahan baku produksi berbahan oscar dan memproduksi sepatu casual. Berikut adalah analisis *Competitif Profile (CP)* matriks perusahaan dengan pesaing.

Tabel 1 Matrik Competitive Profile

| No. | Atribut | Bobot | CV. Romero | | CV. Klastik Footwear | | CV. CoRal Shoes | |
|-----|-------------------|----------|------------|----------------|----------------------|----------------|-----------------|----------------|
| | | | Rating | Nilai Terbobot | Rating | Nilai Terbobot | Rating | Nilai Terbobot |
| 1 | Desain Produk | 0.15 | 4 | 0.6 | 4.4 | 0.66 | 3.8 | 0.57 |
| 2 | Kualitas Produk | 0.1 | 3.6 | 0.36 | 4.2 | 0.42 | 3.4 | 0.34 |
| 3 | Kenyamanan Produk | 0.05 | 4 | 0.2 | 4.8 | 0.24 | 4.2 | 0.21 |
| 4 | Merk | 0.1 | 3.2 | 0.32 | 4.2 | 0.42 | 2.8 | 0.28 |
| 5 | Pilihan Warna | 0.15 | 3.6 | 0.54 | 3.6 | 0.54 | 4.6 | 0.69 |
| 6 | Pilihan Ukuran | 0.05 | 3.4 | 0.17 | 3.8 | 0.19 | 4.2 | 0.21 |
| 7 | daya saing harga | 0.1 | 4.4 | 0.44 | 3.4 | 0.34 | 4 | 0.4 |
| 8 | promosi/ iklan | 0.05 | 2.8 | 0.14 | 3.4 | 0.17 | 2.6 | 0.13 |
| 9 | Modal | 0.15 | 3.4 | 0.51 | 4.4 | 0.66 | 3.4 | 0.51 |
| 10 | Pangsa Pasar | 0.1 | 3.2 | 0.32 | 4.4 | 0.44 | 3.2 | 0.32 |
| | Total | 1 | | 3.6 | | 4.08 | | 3.66 |

Dari CP matriks terlihat bahwa CV CoRal Shoes unggul dalam hal pilihan warna yang ada dan harga yang relative terjangkau. Hal ini bisa menjadi dasar yang kuat untuk proses diversifikasi produk selanjutnya dalam usaha memperluas pasar yang ada. Dari segi desain dan kenyamanan produk, perusahaan masih mampu bersaing dengan pihak pesaingnya. Masing –masing memiliki karakteristik yang cukup unik sehingga konsumen menganggap desain yang mereka miliki adalah setara. Dari sisi kualitas merk dan promosi, terlihat CV CoRal Shoes masih kurang bila dibandingkan dengan pesaingnya sehingga ketiga kriteria inilah yang perlu menjadi perhatian untuk lebih ditingkatkan kembali. CV CoRal Shoes masih belum terkenal sehingga perlu dirancang strategi untuk memunculkan *brand image* pada produk yang mampu dihasilkan.

Tahap Pencocokan

Berdasarkan tahap observasi dan wawancara yang melibatkan seluruh manajemen, karyawan dan stakeholder dalam hal ini konsumen, maka faktor- faktor criteria lingkungan baik lingkungan Internal maupun Lingkungan eksternal yang berpengaruh pada industri bisnis dapat ditentukan. Faktor - faktor criteria lingkungan yang terbentuk tentunya menjadi dasar proses penyusunan matriks TWOS sebagai matriks evaluasi diri serta matriks IFAS dan EFAS.

Tabel 2. Matrik TWOS Sebagai Matrix Matching Strategic

| E/I | KEKUATAN – S | KELEMAHAN – W |
|-----|--|--|
| | 1) Pilihan model banyak. | 1) Produk yang dipasarkan masih di kalangan konsumen perempuan |
| | 2) Harga cukup terjangkau. | 2) Keterbatasan modal. |
| | 3) Mempunyai ciri khas aksesoris batok kelapa. | 3) Saluran distribusi yang minim |
| | 4) Pilihan ukuran sepatu banyak. | 4) Kurangnya mesin produksi |
| | 5) Tenaga kerja yang berpengalaman. | 5) Promosi /Iklan yang masih minim |
| | 6) Teliti dalam pengerjaan. | |
| | 7) Jahitan yang rapi. | |

| PELUANG – O | STRATEGI SO | STRATEGI WO |
|---|---|---|
| 1) Sepatu casual bagi perempuan yang ingin tampil beda dan unik | 1) Meningkatkan desain-produk sepatu lebih menarik dan inovatif serta colourfull. (S1,S2,,S4,S6,S7,O1). | 1) membangun image produk (W1, O1) |
| 2) Kerja sama dengan pedagang <i>grosir</i> dan <i>retail</i> . | 2) Menjalani hubungan baik dengan para <i>stakeholder</i> agar pendapatan meningkat (S1,O1,O2,O3). | 2) Meningkatkan promosi yang lebih intensif (W1,W5,O1,O3,O4). |
| 3) Mengikuti perkembangan <i>trend</i> pasar. | 3) peningkatan promosi untuk perluasan pasar (O4, S1,S2) | 3) Menambah jumlah modal dengan melakukan pinjaman usaha untuk memperluas jaringan dan pasar (W2,W4,O1,O2). |
| 4) Belum banyak saingan sepatu dengan aksesoris batok kelapa. | | |
| ANCAMAN – T | STRATEGI ST | STRATEGI WT |
| 1) Kenaikan harga bahan baku. | 1) Lebih mengurangi jumlah produk yang reject dengan cara memperketat <i>quality control</i> serta meningkatkan efisiensi sumber daya (S2,S5,S6,S7,T1,T2,T3,T). | 1) Meningkatkan produktivitas (W1,W2,W3,W4,T1,T2,T3). |
| 2) Kenaikan tarif dasar listrik dan BBM | 2) Menciptakan produk dengan desain unik (T4, S1, S3) | 2) Meningkatkan efisiensi sumberdaya (W1,W2,W3,W4,T1,T2,T3,T4). |
| 3) Perubahan teknologi | | |
| 4) Adanya pesaing dampak dari pasar bebas | | |

Pada tahap *matching strategic* diatas, CV CoRal Shoes menghasilkan empat strategi utama yaitu Strategi SO, Strategi ST, Strategi WO dan strategi WT yang nantinya dapat mendukung posisi strategis yang dihasilkan pada tahap analisa selanjutnya. Dari hasil perhitungan rating dan bobot, berdasarkan atas criteria lingkungan internal dan eksternal pada tahap input, maka dapat dihasilkan tabel IFAS dan EFAS seperti pada tabel 2 dan tabel 3.

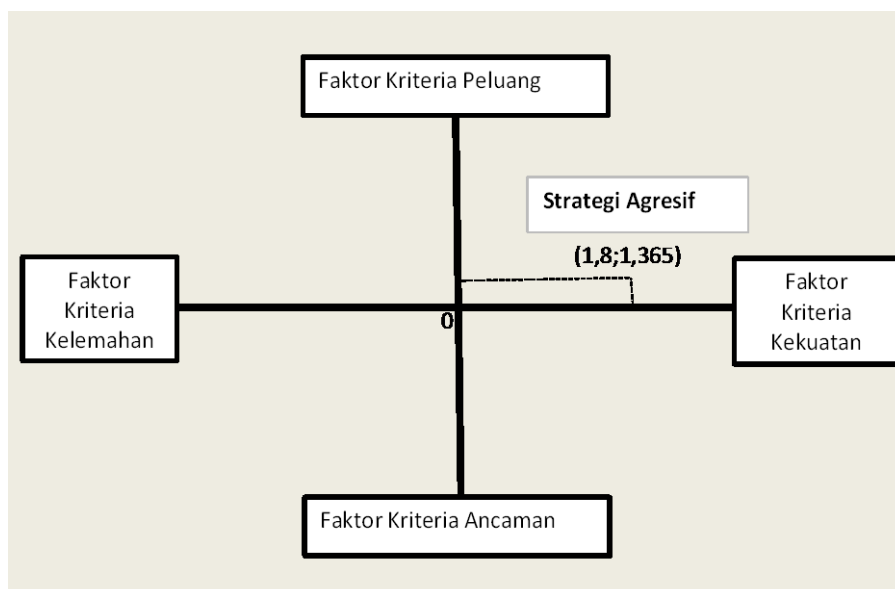
Tabel 3. Tabel Internal Faktor Analisis Strategik (IFAS)

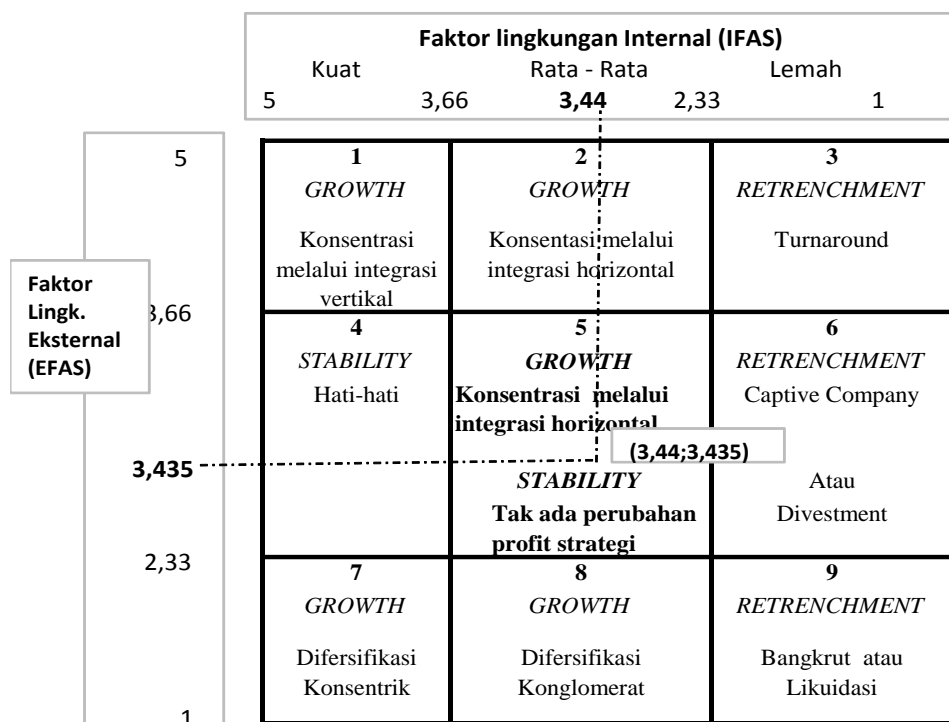
| Faktor criteria Lingkungan Internal | Bobot | Rating | Skor Terbobot |
|-------------------------------------|------------|--------|---------------|
| Kekuatan | | | |
| 1) Pilihan model banyak. | 0.1 | 4.8 | 0.48 |
| 2) Harga cukup terjangkau. | 0.05 | 4.5 | 0.225 |
| 3) Mempunyai ciri khas. | 0.15 | 4.6 | 0.69 |
| 4) Pilihan ukuran sepatu banyak. | 0.05 | 4.1 | 0.205 |
| 5) Tenaga kerja yang berpengalaman. | 0.1 | 4.2 | 0.42 |
| 6) Teliti dalam pengerjaan. | 0.1 | 4.1 | 0.41 |
| 7) Jahitan yang rapi. | 0.05 | 3.8 | 0.19 |
| Total Kekuatan | 0.6 | | 2.62 |
| Kelemahan | | | |
| 8) Merk dan brand image produk | 0.1 | 1.3 | 0.13 |
| 9) Dukungan modal | 0.1 | 2.1 | 0.21 |
| 10) Saluran distribusi produk | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 11) Fasilitas peralatan produksi | 0.05 | 2.4 | 0.12 |
| 12) Pemasaran produk | 0.1 | 2.1 | 0.21 |
| Total Kelemahan | 0.4 | | 0.82 |
| Total Internal | 1 | | 3.44 |

Tabel 4. Tabel Eksternal Faktor Analisis Strategik (EFAS)

| Faktor criteria lingkungan Eksternal | Bobot | Rating | Skor Terbobot |
|--|-------------|--------|---------------|
| Peluang | | | |
| 1) Trend mode Sepatu casual bagi remaja putri. | 0.15 | 4.8 | 0.72 |
| 2) Banyaknya Pedagang <i>grosir</i> dan <i>retail</i> disurabaya | 0.1 | 3.6 | 0.36 |
| 3) Perkembangan Trend model yang cepat. | 0.15 | 4.2 | 0.63 |
| 4) Produsen sepatu kulit dengan aksesoris batok kelapa adanya terbatas | 0.15 | 4.6 | 0.69 |
| Total Peluang | 0.55 | | 2.4 |
| Ancaman | | | |
| 5) Kenaikan harga bahan baku. | 0.15 | 3 | 0.45 |
| 6) Kenaikan BBM dan tarif dasar listrik. | 0.05 | 2.5 | 0.125 |
| 7) Perubahan teknologi yang sangat cepat. | 0.15 | 2 | 0.3 |
| 8) Adanya pesaing asing dampak pasar bebas | 0.1 | 1.6 | 0.16 |
| Total Ancaman | 0.45 | | 1.035 |
| Total Eksternal | 1 | | 3.435 |

Berdasarkan total nilai pada tabel IFAS dan EFAS diatas, maka dapat dilakukan pemetaan terhadap posisi strategi perusahaan melalui matriks SWOT dan matriks IE. Pada matriks SWOT seperti pada gambar 1, CV CoRal Shoes berada pada kuadran I dengan strategi yang dihasilkan adalah **strategi Agresif yang didukung oleh strategi SO**. Perusahaan dalam mencapai target bisnis pada posisi ini, haruslah menggunakan seluruh kekuatan yang dimiliki dalam usaha mencapai peluang yang ada. Strategi Agresif yang didukung strategi SO disini antara lain adalah: menjalankan **diversifikasi desain produk dan penetrasi pasar melalui kegiatan promosi yang intensif**.

**Gambar 3. Matrik Strategi SWOT**



Gambar 4. Matriks IE untuk CV Coral Shoes

Melalui analisis matriks IE, dengan total nilai IFAS sebesar 3,44 dan nilai EFAS sebesar 3,435 maka terlihat bahwa CV CoRal Shoes terletak pada posisi kuadran V yang berarti perusahaan menjalankan **strategi bertumbuh stabilitas (*Growth Stability Strategic*)** dalam mencapai target bisnisnya. Beberapa strategi yang dapat dikembangkan pada posisi ini adalah **strategi penetrasi pasar, perluasan pasar dan perancangan pengembangan produk.**

Tahap Keputusan

Berdasarkan analisa matriks SWOT dan matriks IE, diperoleh beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh CV CoRal Shoes dalam usaha mengembangkan kegiatan bisnisnya. Dari keseluruhan alternative strategi, dipilih 2 alternatif yang akan dilanjutkan pada tahap keputusan dengan menggunakan metode QSPM. Adapun alternative strategi yang dipilih adalah: **alternative penetrasi pasar melalui kegiatan promosi yang intensif, dan diversifikasi desain produk.**

Melalui analisis QSPM, dimana melibatkan pemilik usaha (owner) dalam memberikan penilaian terhadap kedua strategi yang ada, maka dapat diperoleh hasil *Total Attractive Score* (TAS) dari masing – masing strategi sehingga dapat diputuskan strategi yang nantinya akan dikembangkan oleh perusahaan berdasarkan nilai TAS terbesar. Dari hasil perhitungan, diperoleh nilai TAS untuk **strategi I (Strategi Penetrasi Pasar Melalui Kegiatan Promosi yang Intensif) sebesar 5,9 dan strategi II (Strategi Diversifikasi Desain Produk) sebesar 5,6.** Dari nilai TAS yang dihasilkan, maka strategi terpilih adalah strategi I, dimana CV CoRal Shoes dalam mengembangkan usahanya memerlukan kegiatan perluasan pasar sasaran dengan melaksanakan kegiatan promosi secara intensif untuk lebih mengenalkan produk yang dihasilkan kepada masyarakat secara luas. Melalui strategi promosi produk, beberapa kegiatan penunjang strategi terpilih yang dapat dilakukan oleh pemilik usaha adalah meningkatkan kegiatan promosi melalui pembuatan brosur ataupun catalog produk yang dapat disebarluaskan kepada masyarakat secara luas ataupun menempatkan catalog produk di setiap hotel – hotel yang ada di Surabaya khususnya, selain itu memanfaatkan website sebagai sarana marketing online, serta perbaikan kualitas dan desain produk yang lebih inovatif.

4. KESIMPULAN

1. Berdasarkan tahap identifikasi, melalui analisis IFAS dan EFAS, terdapat 12 criteria factor lingkungan internal dan 8 kriteria factor eksternal. Melalui matriks Kompetitif profile, perusahaan masih kurang dalam hal kualitas, merk dan promosi. Ketiga criteria inilah yang perlu di pertimbangkan lebih lanjut bagi pemilik usaha dalam mengembangkan usahanya.
2. Dari analisis SWOT yang telah dilakukan diperoleh bahwa CV CoRal Shoes berada pada kuadran I (1,80;1,365) dengan strategi yang dikembangkan adalah Strategi Agresif. Dan melalui analisis matriks IE, perusahaan berada pada kuadran V dengan Strategi Growth Stability.
3. Melalui analisis matriks QSPM, diperoleh nilai TAS tertinggi sebesar 5,9 pada strategi I, yaitu strategi penetrasi pasar melalui kegiatan promosi yang intensif. Rekomendasi yang dapat diberikan berdasarkan atas strategi terpilih adalah melakukan kegiatan pemasaran produk melalui pembuatan brosur dan catalog produk, serta memanfaatkan pengadaan website sebagai sarana marketing online untuk dapat lebih mengenalkan produk kepada masyarakat secara luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Dewi Pugersari, dkk, 2013, Eksperimen Pengembangan Produk Fungsional Bernilai Komersial Berbahan Baku Tempurung Kelapa Berusia Muda dengan Teknik Pelunakan, ITB J. Vis. Art & Des, Vol. 5, No. 1, 2013, 74-91.
- David Fred R, 2009, Strategic Management Concepts, Salemba Empat, Jakarta.
- David Fred R., 2005, Manajemen Strategi sedisi 10, Salemba Empat, Jakarta.
- Farah Meita, Pande K., 2013, Etnobotani Kelapa (Cocos Nucifera L.) Di Wilayah Denpasar dan Badung, JURNAL SIMBIOSIS I (2):102-111 Jurusan Biologi FMIPA Universitas Udayana.
- Porter, M.E, 1993, Keunggulan Bersaing, Erlangga, Jakarta.
- Utami Endah, Imron A., 2012, Perumusan Strategi Perusahaan Berdasarkan Competitive Advantage, Jurnal Ilmiah Teknik Industri, Vol 11, No 2, Desember 2012.