

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS CV. KASTARA INTI KARYA

Christina Hariyani Fandrik

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: cfandrik@yahoo.com

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kondisi lingkungan dan eksternal serta untuk mengetahui strategi pengembangan bisnis yang dilakukan oleh CV. Kastara Inti Karya untuk dapat menembus pasar ekspor. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, metode studi kasus dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data penelitian ini menggunakan analisis SWOT. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kekuatan (strengths) yang dimiliki oleh CV. Kastara Inti Karya, yaitu: memiliki tenaga kerja yang lebih kreatif dan mengerti tentang desain-desain tas serta memiliki pengalaman kerja, lebih mengedepankan kualitas dibandingkan dengan kuantitas saat melakukan kegiatan produksi, memiliki modal yang cukup, menerapkan penggunaan teknologi berupa alat-alat baru untuk mempermudah dalam proses pengerjaan, ikut serta dalam event-event dan melakukan pemasaran dalam media sosial serta masuk ke toko-toko untuk melakukan kegiatan pemasaran, dan selalu mencapai target produksi serta pemasaran. Kelemahan (weakness) CV. Kastara Inti Karya yaitu perusahaan yang tidak bisa melakukan repeat order dan sering terjadi miss warna, kegiatan pemasaran tidak dilakukan sesuai dengan timeline yang ada dan perusahaan terkadang mengalami penolakan saat memasarkan produk ke toko-toko. Peluang (opportunities) yang dimiliki CV. Kastara Inti Karya yaitu belum memiliki pesaing baru dalam menjalankan bisnis, perkembangan teknologi telah berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan. Serta ancaman (treatment) yang dihadapi oleh CV. Kastara Inti Karya terdiri dari banyaknya perusahaan pesaing, terjadi kenaikan dolar yang menyebabkan harga dolar material menjadi naik dan adanya ongkos kirim yang mahal.

Kata Kunci: Lingkungan Internal, Lingkungan Eksternal, Pengembangan Bisnis.

I. PENDAHULUAN

Seiring dengan perkembangan teknologi manusia bisa dengan mudah dan cepat melakukan aktivitas, seperti berkomunikasi hingga melakukan transaksi baik dalam negeri maupun lintas negara. Aktivitas antar umat manusia di berbagai belahan dunia ini juga memberikan efek yang cukup signifikan terhadap perubahan-perubahan tatanan kehidupan yang sangat fundamental, termasuk juga dalam tatanan perekonomian dan perdagangan dunia.

Berlakukannya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) atau ASEAN Economic Community (AEC) pada tahun 2015 ini tentunya akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap perkembangan produk-produk lokal dalam negeri. Hal itulah yang kemudian menuntut adanya kreativitas dalam peningkatan produk yang berkualitas dengan harga yang bersaing.

Sementara itu disisi yang lain, menurut daya saing global Indonesia 2008 – 2009 menurut World Economic Forum (WEF), berada pada peringkat 55 dari 134 negara yang disurvei. Selanjutnya untuk tahun 2010 – 2011 peringkat Indonesia mengalami kenaikan menjadi 44. Di

tingkat ASEAN, peringkat Indonesia lebih baik dibanding peringkat Vietnam (59), Filipina (85), dan Kamboja (109). Namun, Indonesia berada di bawah Singapura (3), Malaysia (26), Brunei (28), dan Thailand (38). (Susilo, 2010). Berdasarkan data tersebut tampak bahwa pemerintah dan masyarakat perlu ikut andil bagian untuk meningkatkan daya saing Indonesia di dunia, melalui berbagai macam ekspor produk dalam negeri.

Dengan meningkatnya kegiatan ekspor-impor bisa dipastikan bahwa gejolak pasar akan terus bergerak dinamis dan fluktuatif. Stabilitas pasar hari ini mungkin menjadi ketidakpastian besok. Dan hal inilah yang dimungkinkan terjadinya persaingan yang cukup ketat dalam semua jenis usaha. Sebagaimana dijelaskan oleh Feng Hui Lee bahwa pada pasar yang tidak menentu, intensitas persaingan meningkat dari waktu ke waktu. Perusahaan telah mencoba untuk mengalahkan satu sama lain untuk menjadi orang terakhir yang selamat dan dapat menikmati manfaat total sebagai pemimpin pasar. Menghadapi situasi ini, perusahaan harus memiliki strategi dan siap untuk menanggapi perubahan mendadak. (Lee, 2010)

Di negara Indonesia sendiri, masing-masing daerah juga ikut andil dalam kompetisi untuk menjadi exportir terbesar. Seperti halnya di Jawa Timur, dimana dari tahun ke tahun terus mengalami peningkatan jumlah exportir. Dari data Laporan Akuntabilitas Kinerja TA Tahun 2013 Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Timur, pada tahun 2010 tercatat 600 eksportir atau naik sebesar 11,11 persen dibanding tahun 2009 yang mencapai 540 eksportir. Peningkatan jumlah eksportir juga ditunjukkan untuk tahun 2011 sebanyak 750 eksportir. Sementara untuk tahun 2012 ditargetkan 780 eksportir, namun karena terjadi krisis ekonomi global serta adanya beberapa regulasi, target tersebut hanya mampu tercapai sebesar 99,34 persen yaitu sebanyak 750 eksportir. Berdasarkan pencapaian tahun 2012 serta dengan memperhatikan kondisi ekonomi global yang belum sepenuhnya kembali normal, maka untuk tahun 2013 menetapkan target sebesar 810 eksportir, ternyata target tersebut mampu terlampaui dengan jumlah 875 eksportir, dengan demikian persentasenya pada tahun 2013 sebesar 108,02 persen. (www.disperindag.jatimprov.go.id, 2013).

Era pasar bebas memang membawa dampak ketatnya persaingan di segala bidang. Termasuk juga didalamnya persaingan bagi produk konveksi seperti tas, sebagaimana yang menjadi produk utama CV. Kastara Inti Karya, yang saat ini sudah bisa menembus pasar internasional. Dengan melalui berbagai persyaratan barang ekspor yang cukup ketat, CV. Kastara Inti Karya mampu mengembangkan produksinya tersebut menjadi barang yang layak dibeli oleh masyarakat

internasional.

Pengembangan produk untuk keperluan ekspor memang lebih kompleks dibandingkan dengan keperluan perdagangan dalam negeri, oleh karena produk harus mampu menembus selera konsumen yang notabene berlatar belakang nilai budaya pembeli yang berbeda dengan nilai budaya pembuatnya di Indonesia. Di samping itu, kualitas bahan baku, desain, model juga harus memiliki kualitas tinggi sehingga mampu menjamah selera pasar internasional.

Berbagai upaya dan strategi yang dilakukan oleh CV. Kastara Inti Karya akhirnya berhasil menembus pasar nasional seperti di Jakarta, Bandung, Denpasar, Yogyakarta, Makasar, dan daerah Surabaya dan beberapa kota lainnya. Disamping itu secara internasional pasar produk tas perusahaan tersebut juga berupaya untuk mengenalkan produknya di negara Amerika, Argentina, Belanda, Rusia dan Singapore.

Proses pengiriman produk CV. Kastara Inti Karya ke luar negeri biasanya langsung ke pembeli eceran (user) yang dikirim melalui Post Indonesia, sementara untuk pembelian dalam negeri biasanya perusahaan tersebut menggunakan jasa pengiriman JNE atau TIKI. Produk tas buatan CV. Kastara Inti Karya menjadikan kaum muda dan orang tua sebagai pangsa pasarnya. Sehingga hal tersebut memberikan pangsa pasar yang lebih banyak bagi perusahaan tersebut. Hal ini terlihat dari data penjualan selama empat tahun terakhir ini yang terus mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Hal itulah yang kemudian memotivasi CV. Kastara Inti Karya untuk terus berbenah, karena mereka melihat potensi besar pasar yang semakin berminat terhadap produknya.

Selama ini CV. Kastara Inti Karya memang hanya memproduksi tas fashion dan tas activity, produksi tersebut hanya dilakukan dengan tujuh orang karyawan dan empat alat produksi. Namun demikian CV. Kastara Inti Karya tetap akan berinovasi ke depannya, dan perusahaan tersebut kini sudah berupaya membuat produk baru seperti koper dan lainnya, dan mereka juga akan berencana untuk membangun independent store untuk melebarkan sayap pemasarannya dan agar lebih dikenal oleh kalangan masyarakat

Secara material, produk perusahaan tersebut memiliki material yang cukup bagus sehingga layak untuk diekspor, memiliki SDM yang mumpuni dan strategi pasar yang cukup baik. Namun demikian, perusahaan tersebut tidak lepas dari beberapa kelemahan yang dimiliki seperti halnya terhambatnya proses distribusi, kurang maksimalnya pemanfaatan SDM yang baik dan sulit untuk mendapatkan bahan baku yang berkualitas ekspor.

Dari latar belakang diatas, penulis tertarik terhadap proses perkembangan yang dilakukan oleh CV Kastara Inti Karya dalam mengembangkan usahanya hingga ke pasar internasional. Karena karena itulah penulis mengambil judul "Strategi Pengembangan Bisni CV. Kastara Inti Karya" sebagai titik tolak penelitian. Melalui penelitian ini penulis ingin melihat lebih jauh kondisi lingkungan internal dan eksternal CV. Kastara Inti Karya, serta strategi pengembangan bisnis yang dilakukan oleh CV. Kastara Inti Karya untuk dapat menembus pasar ekspor.

Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah

untuk mendeskripsikan kondisi lingkungan internal dan eksternal CV. Kastara Inti Karya dan untuk mengetahui strategi pengembangan bisnis yang dilakukan oleh CV. Kastara Inti Karya untuk dapat menembus pasar ekspor.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, seperti misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2006, p.6). Sedangkan jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif. Penelitian ini akan meneliti tentang pengembangan bisnis CV. Kastara Inti Karya, sehingga penelitian ini mendeskripsikan fakta yang ada secara menyeluruh sehingga akan menghasilkan sebuah strategi pengembangan bisnis pada perusahaan tersebut.

Konseptual yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari analisa strategi pengembangan bisnis yang meliputi analisis pengaruh lingkungan internal dan lingkungan eksternal serta melakukan analisa SWOT (*strength, weakness, opportunities, dan threats*). Penelitian lingkungan internal menggunakan pendekatan fungsional menurut Umar (2008, p.84), Dalam penelitian ini lingkungan internal terdiri dari :

1. Aspek keuangan; meliputi segala transaksi keuangan yang ada di dalam perusahaan baik laporan keuangan bulanan dan pembayaran. Selain itu pada aspek keuangan dilakukan pengkajian terhadap pendanaan usaha, berapa jumlah dana yang dibutuhkan untuk membangun dan pengoperasian bisnis (*total business cost*) serta dari mana kemungkinan dana tersebut dapat diperoleh.
2. Aspek sumber daya manusia (SDM); meliputi ketersediaan dan kesiapan tenaga kerja naik jenis/mutu tenaga kerja maupun jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk menjalankan bisnis.
3. Aspek pemasaran; meliputi analisis apakah produk yang dihasilkan dapat memberikan nilai lebih tinggi kepada pelanggan dibandingkan dengan produk pesaing. Aspek pemasaran terdiri dari empat bidang strategi pemasaran yaitu: keputusan pemasaran yang akan mengubah ide dasar dari barang atau jasa secara keseluruhan, keputusan promosi yang akan mengkomunikasikan informasi yang berguna pada pasar tujuan, keputusan distribusi mengenai pengiriman produk kepada konsumen dan keputusan harga yang menyatakan nilai pertukaran uang dapat diterima pada barang atau jasa.
4. Aspek operasional; terdiri dari *input*, proses dan *output* perusahaan. Aspek operasional juga terdiri dari pemilihan lokasi usaha, pemilihan peralatan, dan pemilihan desain tempat usaha.

Penelitian lingkungan eksternal menggunakan dua pendekatan yaitu lingkungan industry (Henry, 2008, p.71) dan lingkungan jauh (Umar, 2008). Lingkungan industri; dijelaskan melalui aspek dalam Konsep Strategi Bersaing (*Competitive Strategy*) milik Porter dengan menganalisis persaingan bisnis berdasarkan lima variabel utama yang disebut Lima Kekuatan Bersaing (*Five Competitive Forces*)

atau disebut juga *Five Forces Analysis* yang terdiri dari:

1. Ancaman masuk pendatang baru (*the threat of new entry*); menunjukkan tentang kesulitan ataupun kemudahan bagi para pesaing baru yang masuk dalam suatu industri.
2. Persaingan sesama perusahaan dalam industri (*the intensity of competitive rivalry*); ditentukan oleh beberapa faktor, antara lain: pertumbuhan pasar, struktur biaya, hambatan keluar industri, *switching cost switching cost* yang dikeluarkan oleh pelanggan ketika beralih menggunakan produk dari perusahaan lain, pengalaman dalam industri, dan perbedaan implementasi strategi.
3. Aspek daya tawar pembeli yang merupakan kekuatan pembeli (*the power of buyers*); menunjukkan kekuatan yang dimiliki oleh seorang pelanggan.
4. Aspek ketersediaan barang substitusi atau produk pengganti (*the threat of substitutes*); ditentukan oleh harga produk substitusi, *switching cost switching cost* yang dikeluarkan oleh pelanggan ketika beralih menggunakan produk dari perusahaan lain, dan kualitas produk.
5. Kekuatan tawar menawar pemasok (*the power of suppliers*); ditentukan oleh beberapa faktor, antara lain: *switching cost* ke supplier lain, jumlah supplier, konsentrasi supplier, ketersediaan barang substitusi, tingkat diferensiasi *input*, hingga tingkat hubungan dengan supplier.

Lingkungan jauh; yaitu lingkungan di luar dan terlepas dari perusahaan. Lingkungan ini dapat dikaji dari faktor PEST (Politik, Ekonomi, Sosial, dan Teknologi).

1. Faktor politik; hal-hal yang perlu diperhatikan antara lain (1) UU tentang lingkungan dan perburuhan; (2) Peraturan yang membahas tentang perdagangan luar negeri; (3) Kondisi pemerintahan yang stabil; (4) Peraturan tentang keamanan dan keselamatan kerja dan (5) Sistem pajak.
2. Faktor ekonomi; beberapa faktor yang harus diperhatikan antara lain (1) Siklus bisnis; (2) Cadangan energi; (3) Inflasi; (4) Suku bunga; (5) Investasi; (6) Harga produk/jasa; (7) Produktivitas dan (8) Tenaga kerja.
3. Faktor sosial; diketahui dari adanya sikap, gaya hidup, adat istiadat, dan kebiasaan orang-orang yang berada di lingkungan eksternal perusahaan.
4. Faktor teknologi; hal yang harus dilakukan oleh perusahaan agar tidak terpuruk karena salah dalam menggunakan teknologi, antara lain (1) Memahami kecepatan transer teknologi pada karyawan; (2) Memahami masa keusangan teknologi dan (3) Memahami harga teknologi yang akan dipakai.

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah studi kasus. Metode kualitatif dengan menggunakan studi kasus atau *case study* adalah bagian dari metode kualitatif yang hendak mendalami suatu kasus tertentu secara lebih mendalam dengan melibatkan pengumpulan beraneka ragam informasi (Raco.2010 p.49). Penelitian ini menggunakan studi kasus karena ingin mendalami kasus pada CV. Kastara Inti Karya yaitu usaha pengembangan bisnis CV. Kastara Inti Karya untuk mampu menembus pasar internasional.

Penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *snowball sampling* (Sugiyono, 2012, p.219),

jadi penggunaan teknik ini dimaksudkan agar peneliti memilih orang tertentu yang dipertimbangkan akan memberikan data yang diperlukan, selanjutnya berdasarkan data atau informasi yang diperoleh dari sampel sebelumnya itu, peneliti dapat menetapkan sampel lainnya yang dipertimbangkan akan memberikan data lebih lengkap. Peneliti melakukan wawancara dengan mengajukan berbagai pertanyaan kepada narasumber yang terpilih di atas. Narasumber yang digunakan dalam penelitian ini meliputi pemilik perusahaan, kepala bagian operasional, dan karyawan CV. Kastara Inti Karya, narasumber tersebut dipilih karena informan yang telah dipilih merupakan pengambil kebijakan dan implementator kebijakan. Narasumber tersebut diambil karena narasumber tersebut mengetahui kondisi lingkungan kerja, baik lingkungan internal maupun eksternal CV. Kastara Inti Karya, sehingga diasumsikan sebagai narasumber mampu memberikan data sesuai dengan kebutuhan penelitian. Penulis menggunakan triangulasi sumber. Menurut Moleong (2006, p.330-331) triangulasi sumber yaitu uji validitas data dengan cara membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui berbagai sumber yang berbeda. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber di mana data yang didapat dari hasil wawancara dengan narasumber akan dibandingkan dengan data yang didapatkan dari informan tambahan. Dengan demikian pengujian datanya melibatkan berbagai narasumber.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis lingkungan internal CV. Kastara Inti Karya. CV. Kastara Inti Karya, yaitu memiliki tenaga kerja yang lebih kreatif dan mengerti tentang desain-desain tas serta memiliki pengalaman kerja, memiliki keunggulan pada produk yang berkualitas, memiliki modal yang cukup, menerapkan penggunaan teknologi berupa alat-alat baru untuk mempermudah dalam proses pengerjaan, ikut serta dalam event-event dan melakukan pemasaran dalam media sosial serta masuk ke toko-toko untuk melakukan kegiatan pemasaran, dan selalu mencapai target produksi serta pemasaran.

Kekuatan-kekuatan tersebut dianggap sebagai faktor internal yang mendukung perusahaan untuk mencapai tujuan (Rangkuti, 2009, p.19). CV. Kastara Inti Karya merupakan perusahaan produksi tas di mana perusahaan memiliki rencana untuk melakukan vendoring dan merchandising serta memiliki target sasaran pemasaran di negara Arab Saudi dan Malaysia. Untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut, CV. Kastara Inti Karya harus memanfaatkan serta meningkatkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki. Selain itu adanya kekuatan-kekuatan tersebut dapat dimanfaatkan sebagai strategi untuk mengatasi peluang yang dimiliki perusahaan dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan (Hariastuti, 2014).

Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Hariastuti (2014), strategi yang paling tepat dilakukan terhadap bisnis IKM adalah strategi diversifikasi marketing tools dengan nilai TAS sebesar 6.13, dan perolehan strategi tersebut dilakukan dengan melakukan analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal perusahaan. Senada dengan apa yang dilakukan dalam penelitian Hariastuti (2014), pengembangan

strategi bisnis terhadap CV. Kastara Inti Karya juga dilakukan dengan melakukan analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang dimiliki sehingga dapat diperoleh aspek-aspek yang menjadi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan yang menjadi ancaman (*treathment*) perusahaan (Rangkuti, 2009, p.19).

Dengan adanya kekuatan-kekuatan dalam perusahaan yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan serta pemanfaatan kekuatan tersebut pada peluang yang dimiliki perusahaan dan untuk mengatasi ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Langkah selanjutnya adalah dengan menetapkan apa saja peluang yang dimiliki perusahaan ancaman ancaman bagi CV. Kastara Inti Karya.

Hasil penelitian dari lingkungan eksternal sebagai berikut : Lingkungan industri CV. Kastara Inti Jaya dapat diketahui dari adanya aspek dalam Konsep Strategi Bersaing (*Competitive Strategy*) yang terdiri dari Lima Kekuatan Bersaing (*Five Competitive Forces*) atau yang disebut dengan *Five Force Analysis* yaitu:

1. Ancaman masuk pendatang baru (*the threat of new entry*)

Hasil wawancara yang telah dilakukan, diketahui bahwa belum ada pesaing baru dalam perkembangan bisnis yang dijalankan oleh CV. Kastara Inti Jaya. Pihak CV. Kastara Inti Jaya mengaku untuk saat ini belum ada pendatang baru yang menjalankan bisnis sejenis. Meskipun terjadi kondisi demikian, CV. Kastara Inti Jaya terus melakukan upaya antisipasi apabila sewaktu-waktu muncul pesaing baru yaitu dengan selalu mempertahankan kualitas serta menetapkan harga produk yang tidak terlalu tinggi agar konsumen atau pelanggan tetap memiliki CV. Kastara Inti Jaya sebagai produsen tas favorit.

2. Persaingan sesama perusahaan dalam industri (*the intensity of competitive rivalry*)

Persaingan sesama perusahaan industri amat dirasakan oleh CV. Kastara Inti Jaya. Terdapat perusahaan pesaing yaitu Envrawood yang dirasa lebih unggul dari CV. Kastara Inti Jaya dari segi menjaga kualitas dan dari sisi branded. Apabila dilihat dari sisi menjaga kualitas, Envrawood mampu lebih unggul dari CV. Kastara Inti Jaya dan apabila dilihat dari sisi *branded*, merek Envrawood lebih dikenal oleh publik karena Envrawood telah membuka *store* sendiri.

3. Daya tawar pembeli yang merupakan kekuatan pembeli (*the power of buyers*)

Hasil wawancara yang telah dilakukan, diketahui bahwa CV. Kastara Inti Jaya memiliki pelanggan dari Surabaya, Jakarta, Bandung, Makasar, Denpasar dan Yogyakarta. Selain itu, CV. Kastara Inti Jaya juga memiliki pelanggan dari luar negeri yaitu dari Amerika dan Arab Saudi. Saat melakukan pembelian produk ke CV. Kastara Inti Jaya, beberapa pelanggan baik dari dalam maupun luar negeri melakukan kegiatan menawar untuk memperoleh produk yang diinginkan dan menyesuaikan dengan kualitas dan bahan baku dari tas tersebut

4. Ketersediaan barang substitusi atau produk pengganti (*the threat of substitutes*)

Pada produk tas kulit yang dihasilkan oleh CV. Kastara Inti Jaya, terdapat beberapa substitusi pada produk yang dihasilkan. Beberapa substitusi tersebut terdiri dari kulit

sintesis, kain dan kanvas. Upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk menghadapi adanya kondisi tersebut adalah perusahaan tetap fokus pada produk yang ada atau yang dimiliki dan fokus pada pangsa pasar serta terus meningkatkan dan menjaga kualitas dari produk atau tas yang dihasilkan.

5. Kekuatan tawar menawar pemasok (*the power of suppliers*)

Hasil wawancara yang diperoleh, diketahui bahwa untuk memperoleh bahan baku CV. Kastara Inti Jaya memperolehnya dari tenderri lokal dan supplier atau distributor bahan baku yang lebih kecil. Tenderri lokal dimanfaatkan sebagai upaya utama CV. Kastara Inti Jaya dalam memperoleh bahan baku dan pembelian bahan baku dari supplier atau distributor yang lebih kecil dimanfaatkan CV. Kastara Inti Jaya sebagai plan B karena CV. Kastara Inti Jaya juga tidak bisa terus-menerus mengandalkan pembelian bahan baku dari tenderri lokal. Hal tersebut juga dilakukan karena sewaktu-waktu dari pemasok utama juga terjadi kekosongan bahan baku. Pada saat membeli bahan baku baik dari tenderri lokal atau dari supplier atau distributor yang lebih kecil, CV. Kastara Inti Jaya melakukan tawar menawar dengan pemasok atau supplier hingga memperoleh harga yang dirasa tepat dan tidak merugikan perusahaan.

Lingkungan jauh merupakan lingkungan di luar perusahaan dan terlepas dari perusahaan. Lingkungan jauh CV. Kastara Inti Jaya dapat diketahui dari beberapa faktor yaitu faktor politik, faktor ekonomi, faktor sosial dan faktor teknologi.

1. Faktor politik

Faktor politik dapat diketahui dari adanya kondisi politik dalam negeri dan kondisi politik luar negeri. Terkait dengan kondisi politik dalam negeri, pihak CV. Kastara Inti Karya tidak menganggap bahwa hal tersebut akan berpengaruh terhadap perusahaan karena pihak perusahaan merasa bahwa adanya kenaikan harga dolar yang membuat produksi dapat memperoleh kerugian atau keuntungan yang besar. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa kondisi politik yang terjadi dalam negeri tidak berpengaruh terhadap segala tindakan CV. Kastara Inti Karya terutama pada kegiatan produksi, pemasaran dan dalam menjalankan bisnis.

Sedangkan terkait dengan kondisi politik luar negeri, pihak CV. Kastara Inti Karya menganggap bahwa kondisi tersebut tidak berpengaruh terhadap perusahaan. CV. Kastara Inti Karya hanya fokus pada kegiatan produksi dan pendistribusian barang kepada konsumen terutama konsumen yang menjadi pelanggan tetap di luar negeri tanpa menyinggung kondisi politik luar negeri yang sedang terjadi.

2. Faktor ekonomi

Faktor ekonomi CV. Kastara Inti Karya dapat diketahui dari adanya gaji karyawan yang melebihi nilai UMK karyawan di Surabaya. Adanya kenaikan nilai UMK setiap tahun, menuntut perusahaan untuk memenuhinya karena perusahaan juga menginginkan karyawan sejahtera. Selain itu, pemenuhan gaji karyawan sesuai dengan nilai UMK di Surabaya dilakukan perusahaan agar karyawan bersikap loyal terhadap perusahaan dan dapat meningkatkan produktivitas serta kinerjanya.

Pada sisi lain, faktor ekonomi CV. Kastara Inti Karya juga diketahui dari adanya kenaikan dolar. Pemilik CV. Kastara Inti Karya memaparkan bahwa telah terjadi

permasalahan yang timbul dari pengaruh kenaikan dolar. Hal tersebut terjadi karena kenaikan dolar akan membuat harga material yang dibutuhkan oleh perusahaan akan naik juga, sedangkan pada satu posisi konsumen menginginkan harga produk yang tetap.

3. Faktor sosial

Faktor sosial CV. Kastara Inti Karya dapat diketahui dari adanya tren yang berkembang. Tren yang dimaksudkan adalah gaya-gaya dan desain tas. Apabila perusahaan mampu membuat produk tas yang sesuai dengan trend yang berkembang, maka masyarakat tertarik untuk membeli tas CV. Kastara Inti Karya dan pada akhirnya pendapatan perusahaan dapat bertambah.

Seperti yang telah diketahui sebelumnya, CV. Kastara Inti Karya telah berhasil memasarkan produknya di negara Saudi Arabia dan Malaysia. Hal tersebut menunjukkan bahwa CV. Kastara Inti Karya telah berhasil mendistribusikan produknya secara internasional. Namun pada sisi lain terdapat permasalahan atau kesulitan yang dihadapi oleh CV. Kastara Inti Karya yaitu adanya ongkos kirim yang mahal. Kondisi tersebut membuat CV. Kastara Inti Karya harus mencari langkah untuk mengatasi permasalahan atau kendala yang terjadi. Menurut hasil wawancara yang dilakukan terhadap pemilik CV. Kastara Inti Karya, langkah yang diambil perusahaan untuk mengatasi kendala dalam mendistribusikan produk secara internasional adalah dengan mengirimkan produk dalam jumlah yang lebih dari satu atau dengan membebaskan biaya pengiriman barang kepada pembeli.

Sejauh ini, CV. Kastara Inti Karya telah memiliki pelanggan tetap dalam skala internasional tepatnya di Arab Saudi. Pelanggan tetap tersebut berjumlah dua orang dan tiap tahunnya menunjukkan peningkatan.

4. Faktor teknologi

Terkait dengan faktor teknologi pada lingkungan eksternal CV. Kastara Inti Karya, menurut hasil wawancara yang dilakukan terhadap karyawan perusahaan pihaknya memaparkan bahwa adanya perkembangan teknologi telah berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya mesin baru yang dikeluarkan pada tiap tahunnya dan umumnya mesin tersebut lebih canggih apabila dibandingkan dengan mesin lama.

Adanya kondisi tersebut pastinya akan membuat perusahaan akan memanfaatkan perkembangan teknologi tersebut karena pada dasarnya adanya perkembangan teknologi akan meringankan pekerjaan yang dilakukan oleh seluruh anggota dalam perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa adanya perkembangan teknologi berupa pengadaan mesin yang lebih canggih akan sangat bermanfaat bagi CV. Kastara Inti Karya karena hal tersebut akan meringankan pekerjaan yang ada di CV. Kastara Inti Karya.

Menurut Porter (2013) untuk mengatasi ketatnya persaingan pasar pemilik CV. Kastara Inti Karya menerapkan strategi dengan mengutamakan kualitas produk dan desain produk agar perusahaan tetap memiliki kemampuan dalam bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang sekarang banyak bermunculan dan CV. Kastara Inti Karya hanya fokus pada kegiatan produksi dan pendistribusian barang kepada

konsumen terutama konsumen yang menjadi pelanggan tetap di luar negeri tanpa menyinggung kondisi politik luar negeri yang sedang terjadi.

Permasalahan yang sering datang pada CV. Kastara Inti Karya ketika memasarkan produknya ke luar negeri adalah kenaikan dolar. Selain kenaikan dolar, terdapat isu-isu internasional yang dapat mempengaruhi pendapatan perusahaan yaitu adanya tren. Tren yang dimaksudkan adalah gaya-gaya dan desain tas.

Berdasarkan deskripsi lingkungan internal dan eksternal perusahaan di atas, diperoleh *strenght* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), *threats* (ancaman) usaha CV. Kastara Inti Karya. Berikut *strenght* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), *threats* (ancaman) pada bidang usaha CV. Kastara Inti Karya:

1. *Strenght* (kekuatan); merupakan sumber daya atau kapabilitas yang dikendalikan oleh atau tersedia bagi CV. Kastara Inti Karya yang membuat perusahaan relatif lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya. Kekuatan muncul dari sumber daya dan kompetensi yang tersedia bagi perusahaan. Kekuatan yang dimiliki oleh CV. Kastara Inti Karya terdiri dari:
 - a. Tenaga kerja yang ada lebih kreatif, mengerti tentang desain-desain tas dan telah memiliki pengalaman kerja.
 - b. Perusahaan lebih mengedepankan kualitas dibandingkan dengan kuantitas saat melakukan kegiatan produksi.
 - c. Perusahaan memiliki modal yang cukup. Modal tersebut berasal dari pemilik CV. Kastara Inti Karya.
 - d. Perusahaan menerapkan penggunaan teknologi berupa alat-alat baru untuk mempermudah proses pengerjaan.
 - e. Memiliki strategi pemasaran berupa ikut serta dalam *event-event*, melakukan pemasaran dalam media sosial dan masuk ke toko-toko.
 - f. Selalu mencapai target produksi dan pemasaran, bahkan melebihi target yang telah ditetapkan.
2. *Weakness* (kelemahan); merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas yang dimiliki CV. Kastara Inti Karya dan dapat menjadi hambatan dalam melayani kebutuhan pelanggan. Kelemahan-kelemahan tersebut terdiri dari:
 - a. Terkadang tidak bisa melakukan *repeat order* dan terjadi *miss warna*.
 - b. Kegiatan pemasaran tidak dilakukan sesuai dengan *timeline* yang ada.
 - c. Terkadang mengalami penolakan saat memasarkan ke toko-toko karena tidak sesuai dengan konsep yang dimiliki oleh toko tersebut.
3. *Opportunity* (peluang) merupakan situasi menguntungkan yang dihadapi CV. Kastara Inti Karya dalam menjalankan kegiatan usahanya. Peluang-peluang tersebut terdiri dari:
 - a. investasi mesin, penambahan sumber daya manusia dan penambahan employe.
 - b. melakukan *vendoring* dan *menchandising*
 - c. Belum memiliki pesaing baru dalam menjalankan bisnis.
4. *Threat* (ancaman) merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan bagi CV. Kastara Inti Karya dalam

menjalankan kegiatan usaha. Ancaman-ancaman tersebut terdiri dari:

- Banyaknya perusahaan pesaing.
- Terjadi kenaikan dolar yang menyebabkan harga material menjadi naik.
- Adanya ongkos kirim yang mahal.

Berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan dapat dideskripsikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1 Analisis SWOT CV. Kastara Inti Karya

Strenght	Weakness
- Tenaga kerja yang ada lebih kreatif, mengerti tentang desain-desain tas dan telah memiliki pengalaman kerja - Perusahaan lebih mengedepankan kualitas dibandingkan dengan kuantitas saat melakukan kegiatan produksi. - Perusahaan memiliki modal yang cukup. Modal tersebut berasal dari pemilik CV. Kastara Inti Karya - Perusahaan menerapkan penggunaan teknologi berupa alat-alat baru untuk mempermudah proses pengerjaan - Memiliki strategi pemasaran berupa ikut serta dalam <i>event-event</i>, melakukan pemasaran dalam media sosial dan masuk ke toko-toko. - Selalu mencapai target produksi dan pemasaran, bahkan melebihi target yang telah ditetapkan	- Terkadang tidak bisa melakukan <i>repeat order</i> dan terjadi <i>miss warna</i> - Kegiatan pemasaran tidak dilakukan sesuai dengan <i>timeline</i> yang ada - Terkadang mengalami penolakan saat memasarkan ke toko-toko karena tidak sesuai dengan konsep yang dimiliki oleh toko tersebut
Opportunity	Threat
- Belum memiliki pesaing baru dalam menjalankan bisnis - Perkembangan teknologi telah berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan.	- Banyaknya perusahaan pesaing - Terjadi kenaikan dolar yang menyebabkan harga material menjadi naik - Adanya ongkos kirim yang mahal

Sumber: Hasil wawancara dan olahan peneliti

Berdasarkan *strenght* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), *threat* (ancaman) yang terdapat pada tabel 4.1 maka dikembangkan empat jenis strategi utama, yaitu strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman). Strategi SO memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi ST menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi WT merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Strategi-strategi tersebut akan diformulasikan dalam matriks SWOT yang merupakan upaya yang sebaiknya dilakukan oleh CV. Kastara Inti Karya dalam menghadapi persaingan di industri pengolahan logam berdasarkan *strenght* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), *threat* (ancaman). Hasil matriks SWOT CV. Kastara Inti Karya adalah sebagai berikut:

Tabel 2 Matriks SWOT CV. Kastara Inti Karya

Strategi SO: S ₁ ,S ₄ ,S ₅ ,S ₆ ,O ₁ ,O ₂ : Peningkatan produktivitas karyawan.	Strategi WO: W ₁ ,W ₂ ,W ₃ ,O ₁ ,O ₂ : Selektif memilih produ-sen bahan baku
S ₁ ,S ₂ ,S ₃ ,S ₄ ,S ₅ ,S ₆ ,O ₁ ,O ₂ : Meningkatkan kualitas produk.	W ₁ ,W ₂ ,W ₃ ,O ₁ ,O ₂ : Meningkatkan kegiatan pemasaran dan ber-orientasi dengan pasar yang dituju.
S ₁ ,S ₂ ,S ₃ ,S ₄ ,S ₅ ,S ₆ ,O ₁ ,O ₂ : Melakukan inovasi produk dengan berorientasi pada kebutuhan konsumen.	W ₁ ,W ₂ ,W ₃ ,O ₁ ,O ₂ : Melakukan inovasi pada kegiatan pemasar-an.
	W ₃ O ₃ : Menetapkan harga jual yang tidak terlalu ting-gi.
Strategi ST: S ₁ ,S ₂ ,S ₃ ,S ₄ ,S ₅ ,S ₆ ,T ₁ : Meningkatkan kualitas produk.	Strategi WT: W ₁ ,W ₃ ,T ₂ : Mencari produsen ba-han baku yang baru.
S ₁ ,S ₂ ,S ₃ ,T ₂ : Meningkatkan pengadaan bahan baku.	
S ₁ ,S ₂ ,S ₃ ,S ₅ ,T ₃ : Membebaskan biaya pe-ngiriman kepada konsumen.	

Berdasarkan matriks SWOT yang terdapat pada tabel 4.2. dapat diketahui bahwa pilihan strategi untuk CV. Kastara Inti Karya adalah pengembangan produk. Pemilihan strategi pengembangan produk dilakukan oleh perusahaan karena pada dasarnya CV. Kastara Inti Karya melakukan kegiatan produksi dengan menekankan pada aspek kualitas, bukan pada aspek kuantitas. Strategi pengembangan produk yang dapat dilakukan oleh CV. Kastara Inti Karya antara lain:

1. Peningkatan produktivitas karyawan

Produktivitas merupakan kekuatan untuk menghasilkan lebih banyak barang dan jasa dengan menggunakan sumber daya yang lebih efisien. Hal tersebut dapat dilakukan dengan meningkatkan motivasi karyawan melalui pemberian bonus kepada karyawan apabila target omset perusahaan dapat tercapai.

2. Meningkatkan kualitas produk

Perusahaan memiliki kecukupan modal, sehingga dalam jangka pendek dan jangka panjang keuangan perusahaan akan relatif stabil karena itu perusahaan dapat melakukan investasi dengan melakukan pembelian mesin-mesin dan baku yang nantinya akan menentukan kualitas dari produk yang dihasilkan.

3. Melakukan inovasi produk dengan berorientasi pada kebutuhan konsumen

Dengan melakukan inovasi pada produk yang ditawarkan, tentunya produk tersebut akan lebih berbeda dengan produk saingan. Hal ini tentunya akan memicu konsumen lebih memilih produk tersebut daripada produk saingan. Inovasi produk dapat dilakukan dengan cara menghasilkan produk logam yang tahan terhadap karat sehingga ketika digunakan tetap kuat dan tahan lama.

4. Selektif memilih produsen bahan baku

Untuk menjamin tersedianya bahan baku dan mengurangi upaya untuk meminimalisir adanya penolakan atau tidak bisa melakukan pemesanan kembali, perusahaan perlu

selektif dalam memilih produsen bahan baku.

5. Meningkatkan kegiatan pemasaran dan berorientasi dengan pasar yang dituju

Meskipun perusahaan mampu mencapai target omset bahkan melebihi dari omset yang telah ditetapkan, perusahaan harus tetap meningkatkan kegiatan pemasaran yang dilakukan dan fokus pada pasar yang dituju agar dapat mempertahankan kemampuan dalam pencapaian omset.

6. Melakukan inovasi pada kegiatan pemasaran

Untuk menjamin kemampuan perusahaan dalam mencapai omset, perlu dilakukan inovasi pada kegiatan pemasaran tidak hanya dengan ikut serta dalam event, terjun dalam sosial media, datang ke toko-toko dan komunikasi dari mulut ke mulut. Perusahaan juga dapat melakukan inovasi pemasaran dengan memiliki *brand ambassador* yang dapat mendorong penjualan produk tas.

7. Meningkatkan pengadaan bahan baku

Untuk menjamin kelancaran proses produksi serta rencana penambahan kapasitas produksi di masa mendatang, maka CV. Kastara Inti Karya perlu melakukan peningkatan pengadaan bahan baku tas yang berkualitas. Hal tersebut dapat dilakukan dengan menambah pemasok bahan baku tas.

8. Membebaskan biaya pengiriman kepada konsumen

Terkait dengan besarnya biaya pengiriman, maka perusahaan dapat mengambil langkah dengan membebaskan biaya tersebut kepada karyawan. Hal tersebut dilakukan dengan dua tujuan yaitu untuk mengurangi biaya perusahaan dan mengurangi transparansi harga dari produsen dan konsumen.

9. Mencari produsen bahan baku yang baru

Untuk menjamin kelancaran kegiatan produksi, hal pertama yang perlu diperhatikan adalah bahan baku. Apabila bahan baku dapat diperoleh dengan mudah dan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan, maka hal tersebut akan memberikan banyak manfaat bagi perusahaan diantaranya adalah meningkatkan kualitas dari produksi yang dihasilkan.

10. Menetapkan harga yang tidak terlalu tinggi

Penetapan harga merupakan hal penting yang dilakukan oleh perusahaan karena harga yang ditawarkan kepada konsumen atau pelanggan dapat mempengaruhi minat untuk melakukan pembelian terhadap produk. Apabila harga yang ditetapkan perusahaan sesuai dengan kualitas dan kemampuan konsumen atau pembeli maka perusahaan dianggap berhasil dalam menetapkan harga, begitupun sebaliknya. Selain itu, semakin murah harga produk yang ditawarkan kepada konsumen maka konsumen akan semakin berminat untuk melakukan pembelian terhadap produk tersebut.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan terhadap strategi yang telah dilakukan oleh CV. Kastara Inti Karya dapat ditarik kesimpulan dan saran yang dapat berguna bagi pengembangan bisnis CV. Kastara Inti Karya.

Kesimpulan yang dikemukakan berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya sebagai berikut:

Analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal CV. Kastara Inti Karya terdiri dari beberapa aspek, yaitu kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan yang menjadi ancaman (*treathment*) perusahaan. Kekuatan-kekuatan (*strengths*) yang dimiliki oleh CV. Kastara Inti Karya, yaitu: memiliki tenaga kerja yang lebih kreatif dan mengerti tentang desain-desain tas serta memiliki pengalaman kerja, memiliki keunggulan pada produk yang berkualitas, memiliki modal yang cukup, menerapkan penggunaan teknologi berupa alat-alat baru untuk mempermudah dalam proses pengerjaan, ikut serta dalam *event-event* dan melakukan pemasaran dalam media sosial serta masuk ke toko-toko untuk melakukan kegiatan pemasaran, dan selalu mencapai target produksi serta pemasaran. Kelemahan (*weakness*) CV. Kastara Inti Karya yaitu perusahaan yang tidak bisa melakukan *repeat order* dan sering terjadi miss warna, kegiatan pemasaran tidak dilakukan sesuai dengan *timeline* yang ada dan perusahaan terkadang mengalami penolakan saat memasarkan produk ke toko-toko. Peluang (*opportunities*) yang dimiliki CV. Kastara Inti Karya yaitu berupa belum memiliki pesaing baru dalam menjalankan bisnis, perkembangan teknologi telah berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan. Serta ancaman (*treathment*) yang dihadapi oleh CV. Kastara Inti Karya terdiri dari banyaknya perusahaan pesaing, terjadi kenaikan dolar yang menyebabkan harga dolar material menjadi naik dan adanya ongkos kirim yang mahal.

Berdasarkan kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal CV. Kastara Inti Karya, maka pilihan strategi untuk CV. Kastara Inti Karya dalam menghadapi persaingan bisnis adalah dengan pengembangan produk. Pemilihan strategi pengembangan produk dilakukan oleh perusahaan karena pada dasarnya CV. Kastara Inti Karya melakukan kegiatan produksi dengan menekankan pada aspek kualitas, bukan pada aspek kuantitas.

Saran yang diajukan untuk CV. Kastara Inti Karya adalah sebagai berikut:

1. Ditengah persaingan yang ketat perusahaan hendaknya terus melakukan inovasi produk untuk menciptakan produk-produk baru yang sesuai keinginan dan kebutuhan konsumen.
2. Sebaiknya perusahaan menambah produsen bahan baku yang dinilai sesuai dengan kriteria yang diinginkan agar bahan baku yang dibutuhkan tetap tersedia dan tidak hanya bergantung pada satu produsen bahan baku saja atau produsen bahan baku tertentu.
3. Selama ini, kegiatan pemasaran yang dilakukan dengan mengunjungi toko-toko dipraktikkan CV. Kastara Inti Karya dengan membawa desain tasnya sendiri sehingga apabila tidak cocok dengan kemauan konsumen CV. Kastara Inti Karya akan mundur dan mencari toko lain. Harusnya CV. Kastara Inti Karya, mengikuti apa kemauan konsumen. Apabila konsumen menginginkan desain lain harusnya CV. Kastara Inti Karya mau menuruti dan

membuat tas sesuai dengan apa yang dimau oleh konsumen tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Dinas Perindustrian dan Perdagangan Jawa Timur, *Laporan Akuntabilitas Kinerja TA. 2013* Retrieved March 10, 2015, from <http://disperindag.jatimprov.go.id/download-31-umum.html>.
- Feng-Hui Lee, T.-Z. L.-Y. (2010). The Relationship Between Human Resource Management Practices, business strategy and firm performance: Evidence from Steel Industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, (9), July 2010, 1351–1372, 1351-1372.
- Hariastuti, Nu Luh Putu. (2014). Perumusan Strategi Bisnis IKM Tas Gadukan dengan Menggunakan Metode QSPM. *Jurnal IPTEK* 18 (2).
- Henry, Anthony. (2008). *Understanding Strategic Management*. New York: Oxford University Press Inc.
- Moleong, L. J. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif, edisi revisi*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Rangkuti, Freddy. (2009). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT.Gramedia Pustaka Umum, Jakarta.
- 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.
- Raco, J. R. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif (Jenis, Karakteristik, dan Keunggulannya)*, Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : ALFABETA.