

FORMULASI STRATEGI UD. FOTO GAYA DALAM MENGHADAPI MASA PENURUNAN

Yovani Harijanto dan Dhyah Harjanti
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: harijantoyovani@gmail.com; dhyah@petra.ac.id

Abstrak— Berdasarkan siklus kehidupan industri, semua industri dapat mengalami masa penurunan (*decline*). Salah satu contohnya adalah industri cuci cetak film fotografi. Masa kejayaan industri ini telah dicapai sebelum munculnya kamera digital dan *smartphone*. Dalam fase penurunan, penjualan akan semakin menurun dari hari ke hari yang disebabkan oleh beralihnya konsumen pada produk lain. Untuk itu diperlukan strategi untuk mengatasi masalah-masalah yang terjadi pada masa penurunan ini. Objek penelitian ini adalah UD. Foto Gaya yang bergerak pada bidang fotografi sejak 60 tahun yang lalu. Penelitian ini akan menganalisis lingkungan eksternal dan internal dari perusahaan kemudian memilih strategi yang paling tepat untuk dilakukan perusahaan dalam mengatasi masa penurunan ini.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian ini menggunakan wawancara semi-terstruktur pada informan. Informan dipilih dengan menggunakan *purposive sampling*. Pengujian validitas dan realibilitas data dengan menggunakan teknik triangulasi sumber. Hasil dari analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan menjadi dasar untuk dilakukannya analisis SWOT. Kemudian berdasarkan analisis SWOT telah dipilih strategi penurunan (*Porter's Declining Strategy*) yang paling cocok untuk diterapkan pada perusahaan yaitu strategi kepeloporan dan ceruk. Strategi kepeloporan bertujuan untuk menjadi satu-satunya atau salah satu dari sedikit perusahaan yang masih bertahan dalam industri sedangkan strategi ceruk bertujuan untuk melayani segmen tertentu yang tidak saja mempertahankan permintaan yang stabil tetapi juga memungkinkan untuk memperoleh laba yang tinggi.

Kata Kunci— Formulasi Strategi, Masa Penurunan, UD. Foto Gaya.

I. PENDAHULUAN

Pendapat Kotler (1972) yang dikutip oleh Porter (1997, p. 140) menjelaskan bahwa fase kehidupan sebuah industri bisa dikelompokkan menjadi empat yaitu: pengenalan (*introduction*), pertumbuhan (*growth*), kematangan (*maturity*), dan penurunan (*decline*). Fase pertumbuhan merupakan fase di mana sebuah industri produk atau jasa baru mulai dikenalkan kepada konsumen, ketika mulai tercipta pasar yang terus berkembang dari sebuah industri produk atau jasa. Fase kematangan merupakan fase kejayaan, di mana telah tersedia pangsa pasar yang besar dan pasar tersebut masih dinilai menguntungkan bagi industri. Setelah melalui ketiga fase tersebut, maka terdapat fase penurunan (*decline*), yaitu sebuah fase di mana sebuah industri produk atau jasa mulai mengalami penurunan, dan salah satunya disebabkan karena industri substitusi.

Berdasarkan pada siklus kehidupan industri tersebut, maka industri cuci cetak fotografi sudah berada pada fase penurunan (*decline*) yang ditunjukkan dari penurunan pasar industri tersebut secara terus menerus.

Salah satu penyebab masuknya sebuah industri ke dalam masa penurunan adalah munculnya produk substitusi dengan teknologi superior yaitu teknologi digital yang memberikan kemudahan untuk melihat foto tanpa harus dicetak terlebih dahulu.

Obyek penelitian ini adalah UD. Foto Gaya yang bergerak dalam usaha cuci cetak dan studio foto. Perusahaan ini sudah berdiri lebih dari enam puluh tahun dan berusaha untuk tetap mampu bertahan seiring dengan fase penurunan pada bisnis cuci cetak dan foto studio. Pada sekitar tahun 1980 perusahaan memiliki sebelas cabang dan memiliki kurang lebih lima puluh orang pegawai. Seiring dengan kejatuhan bisnis cuci cetak foto, perusahaan harus menutup semua cabang hingga pada tahun 2017 hanya tersisa satu toko yang bertempat di Jl. Dharmawangsa 88A Surabaya dan hanya memiliki lima orang karyawan.

Tujuan penelitian ini adalah memilih alternatif strategi dalam masa penurunan yang paling tepat dan sesuai dengan kondisi yang dialami oleh pada saat ini. Untuk memilih strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan, maka harus dilakukan analisis terhadap kondisi perusahaan terlebih dahulu. Penelitian ini menggunakan analisis internal, analisis eksternal dan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threat*) sebagai dasar untuk memilih strategi dalam masa penurunan.

Untuk analisis internal, penelitian ini menggunakan dua macam teori. Teori yang pertama adalah *Resource Based View*. Menurut Delao (2015, p. 51), strategi berbasis RBV difokuskan untuk mengoptimalkan peran sumber daya dan kapabilitas sebagai dasar utama untuk menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Menurut Barney (1991) dalam Mweru & Muya (2016, p. 216), sumber daya (*resources*) perusahaan meliputi aset (*assets*), kapabilitas (*capabilities*), proses organisasi (*organizational processes*), atribut perusahaan (*firm attributes*), informasi (*information*), pengetahuan (*knowledge*).

Teori yang kedua adalah *Management Function Based*. Bauer & Erdigan (2012, p. 626) menyatakan bahwa pada umumnya pekerjaan-pekerjaan yang ada dalam sebuah organisasi akan dikelompokkan berdasarkan pada fungsional tiap bagian, diantaranya meliputi: pemasaran (*marketing*),

produksi (*manufacturing*), keuangan (*finance*), akuntansi (*accounting*), sumber daya manusia (*human resources*), dan teknologi informasi (*information technology*).

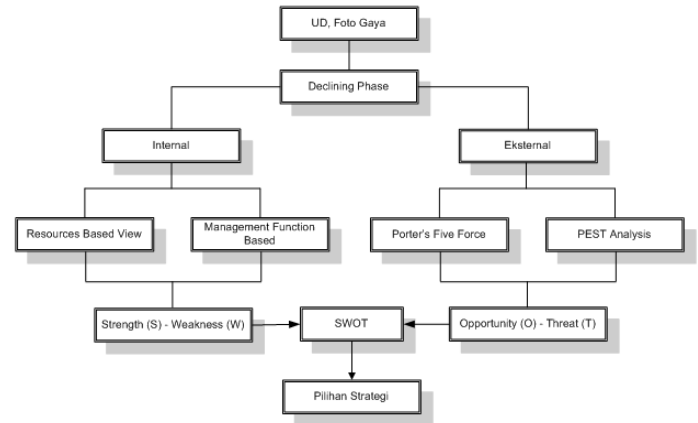
Untuk melakukan analisis eksternal perusahaan, digunakan dua teori yaitu *Porter's Five Forces* dan *PEST (Political, Economic, Social, Technology Influences)*. Teori pertama adalah *Porter's Five Forces*. Porter (1980) dalam Johnson, Scholes, & Whittington (2005, p. 80) mengidentifikasi lima kekuatan yang bersumber dari lingkungan eksternal tetapi memiliki hubungan dengan perusahaan. Lima kekuatan tersebut adalah pendatang baru, pemasok, pembeli, produk substitusi, dan tingkat persaingan.

Teori yang kedua adalah *PEST (Political, Economic, Social, Technology Influences)*. Menurut Ritson (2013, p. 34), secara umum lingkungan eksternal yang dihadapi oleh perusahaan, meliputi: *political, economic social, dan technology influences (PEST)*.

Setelah melihat kondisi internal dan eksternal perusahaan maka dapat diketahui apa saja kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan sehingga dapat dilakukan analisis SWOT untuk menyatukan sudut pandang internal dan eksternal perusahaan. Berikut ada empat matriks yang digunakan sebagai alat untuk analisis dari *SWOT* yang sudah di tentukan yaitu strategi SO, strategi WO, strategi ST dan strategi WT. Strategi SO (*Strenght – Opportunities*) menggunakan kekuatan yang ada didalam perusahaan untuk bisa menggunakan peluang – peluang yang ada. Strategi WO (*Weakness – Opportunities*) Strategi ini bertujuan untuk menutupi kekurangan-kekurangan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang yang ada di luar perusahaan. Strategi ST (*Strenght – Threat*) Dengan adanya strategi ini diharapkan perusahaan bisa mengurangi atau meminimalisir ancaman – ancaman yang ada dengan menggunakan kekuatan internal yang dimiliki. Strategi WT (*Weakness – Threat*) Strategi ini merupakan strategi bertahan dengan cara mengurangi kelemahan-kelemahan yang ada di dalam perusahaan untuk bisa menghindari ancaman yang dihadapi. Analisis SWOT inilah yang mendasari pemilihan strategi dalam masa penurunan yang paling tepat sehingga perusahaan dapat bertahan melewati masa penurunan.

Menurut Porter (1997, p. 234), bahwa dalam menghadapi fase penurunan pada siklus industri, terdapat berbagai pilihan strategi yang bisa diterapkan. Pilihan strategi tersebut diantaranya: kepeloporan, ceruk (*niche*), panen, dan tarik diri segera. Strategi kepeloporan merupakan strategi mencari posisi kepeloporan dalam bentuk bagian pasar, artinya perusahaan berusaha untuk mencari kreasi baru dari produk atau jasa yang ditawarkan sehingga tetap diminati oleh konsumen. Pilihan strategi kedua adalah ceruk (*niche*), yaitu menciptakan atau mempertahankan posisi yang kuat dalam segmen tertentu, dan biasanya dilakukan dengan mengidentifikasi konsumen potensial yang masih bisa dilayani dengan fokus terhadap kebutuhan dan keinginan kelompok konsumen tersebut. Alternatif pilihan strategi ketiga adalah panen yaitu strategi yang fokusnya melakukan berbagai penghematan dengan mengurangi pengeluaran-pengeluaran yang dinilai tidak memberikan nilai tambah pada profitabilitas. Alternatif keempat yaitu strategi tarik diri dengan segera, yaitu tipikal strategi yang memfokuskan pada

tindakan likuiditas (pembubaran) investasi sedini mungkin dalam tahap penurunan dengan tujuan mengurangi kerugian.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Gravetter dan Forzano (2012), penelitian kualitatif adalah penelitian yang didasarkan pada hasil observasi dan diinterpretasikan dalam bentuk cerita (naratif).

Sumber data dari penelitian ini adalah sumber data primer yang metode pengumpulan datanya menggunakan wawancara semi-terstruktur. Menurut Hancock, Ockleford, dan Windridge (2009), wawancara semi terstruktur adalah proses pengumpulan data di mana peneliti menggunakan pertanyaan-pertanyaan terbuka berdasarkan topic yang dipilih peneliti.

Dalam penelitian ini, informan ditentukan dengan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2013).

Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber. Triangulasi sumber adalah menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang telah didapat dideskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama, mana yang berbeda, dan mana spesifik dari sumber data yang telah dikumpulkan melalui matriks triangulasi. (Sugiyono, 2013)

Teknik analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensiteskannya, mencari, dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain (Moleong, 2014).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan pada UD. Foto Gaya. Perusahaan ini terletak di Jl. Dharmawangsa, Kota Surabaya. Perusahaan ini didirikan sekitar tahun 1955 di Malang, kemudian membuka cabang di Surabaya. Puncak kejayaan perusahaan adalah pada sekitar tahun 1980 dengan sebelas cabang dan lebih dari lima puluh karyawan. Sumber penghasilan perusahaan berasal dari adalah penjualan roll film fotografi dan jasa cuci cetak film fotografi. Seiring dengan kejatuhan

Kodak, perusahaan mengalami kemerosotan omset yang luar biasa besar sehingga harus menutup semua cabang hingga hanya tersisa satu toko yang bertempat di Jl. Dharmawangsa 88A Surabaya. Saat ini perusahaan hanya memiliki lima orang karyawan.

Karakteristik Industri Pada Fase Penurunan

Karakteristik penurunan yang dialami perusahaan yaitu terdapat produk substitusi dengan teknologi superior. Produk substitusi dengan teknologi superior yaitu kamera digital, *smartphone* berkamera serta *laptop* dan tablet yang dapat menjadi substitusi jasa cetak foto dengan memberikan kemudahan kepada pelanggan untuk dapat melihat foto tanpa harus dicetak.

Karakteristik berikutnya adalah terjadinya penurunan keuntungan. Keuntungan yang dihasilkan dari jasa cetak foto ini menurun dengan tajam karena menurunnya permintaan jasa cetak foto.

Karakteristik lainnya yaitu sedikitnya pesaing. Banyak pemain-pemain besar yang meninggalkan bisnis cetak foto seiring dengan kejatuhan Kodak yang dikenal sebagai perusahaan besar dari bisnis cetak foto.

Lingkungan Internal Perusahaan

Resource Based View

Sumber daya yang pertama yang akan dibahas adalah aset. Perusahaan memiliki tiga macam aset yaitu bangunan, peralatan dan karyawan.

Aset yang pertama adalah bangunan. Tempat usaha ini dibangun pada tahun 1992 dan dua kali dilakukan renovasi yaitu tahun 2002 dan 2014. Lokasi bangunan berada di Jalan Dharmawangsa yang termasuk jalan besar dan ramai, merupakan salah satu akses menuju ke tengah kota dimana banyak dilewati pengguna jalan. Di sepanjang jalan ini tidak ada kompetitor lain yang membuka usaha yang sama sehingga lokasi ini memiliki tingkat kompetisi yang rendah.

Aset berikutnya yaitu peralatan. Perusahaan memiliki peralatan sebagai berikut: digital printer, plotter, digital scanner, lampu studio, kamera digital, computer. Peralatan ini digunakan untuk mendukung jalannya operasional perusahaan.

Aset yang ketiga adalah karyawan. Perusahaan memiliki lima orang karyawan yang sudah bekerja belasan bahkan puluhan tahun sehingga loyalitas dan pengalaman kerjanya cukup tinggi.

Sumber daya berikutnya adalah kapabilitas atau kemampuan. Karyawan memiliki kemampuan di bidangnya masing-masing. Bagian lab menguasai editing, fotografer menguasai bagaimana mengambil foto dan mengoperasikan kamera digital, dan pramuniaga memiliki pengetahuan tentang layanan-layanan yang ada dan dapat melayani pelanggan dengan ramah.

Karyawan tidak memiliki pendidikan formal namun pemilik melakukan on the job training terhadap mereka. Pengalaman kerja juga membuat proses kerja berjalan lancar tanpa tersendat karena sudah biasa melakukan transaksi. Kemampuan pemilik lebih tinggi dari karyawan sehingga ada perbedaan harga ketika pelanggan meminta untuk difoto oleh pemilik.

Sumber daya berikutnya adalah proses organisasi. Dalam proses organisasinya perusahaan telah melakukan digitalisasi.

Perusahaan mampu mengikuti perubahan teknologi fotografi dari sebelumnya yaitu sistem analog ke sistem digital. Kemampuan untuk merubah teknologi dan sistem produksi fotografi tersebut menyebabkan perusahaan tetap bisa berjalan meskipun dunia fotografi mengalami fase penurunan dibandingkan era sebelumnya. Proses organisasi yang dilakukan perusahaan setiap harinya yaitu pelanggan datang kemudian dilayani oleh pramuniaga dan memilih layanan yg ada yaitu pas foto, foto studio atau membeli pigura, kemudian setelah difoto atau memilih pigura, pelanggan akan melakukan pembayaran.

Sumber daya yang ketiga adalah atribut perusahaan. Analisis dari perspektif atribut perusahaan, didasarkan pada kelengkapan perijinan perusahaan sebagai usaha fotografi. Perusahaan memiliki perijinan dengan SIUP : 567/13-1/PM/VI/1987, artinya UD. Foto Gaya adalah usaha yang sah secara hukum karena dilengkapi dengan surat ijin usaha.

Sumber daya berikutnya adalah informasi dan pengetahuan. Pemilik selalu mengikuti informasi-informasi dan pengetahuan terbaru berkaitan teknologi fotografi dan melakukan peremajaan teknologi fotografi yang digunakan dengan mengikuti kursus-kursus, *workshop* & seminar teknologi fotografi.

Management Function Based

Pembahasan berdasarkan fungsi manajemen yang ada dalam perusahaan yaitu bagian pemasaran, produksi, keuangan, akuntansi, sumber daya manusia dan teknologi informasi.

Bagian yang pertama adalah bagian pemasaran. Perusahaan tidak memiliki divisi pemasaran khusus yang menangani masalah pemasaran. Pemasaran dipegang sepenuhnya oleh pimpinan. Untuk kegiatan pemasaran masih terkesan bersifat pasif dengan tidak adanya anggaran-anggaran khusus untuk kegiatan pemasaran.

Segmen pasar perusahaan adalah orang-orang yang memiliki kebutuhan cetak foto dan foto studio. Sedangkan target pasar perusahaan adalah orang-orang yang taraf perekonomiannya menengah ke bawah.

Strategi pemasaran yang diterapkan selama ini adalah strategi harga bersaing yaitu dengan menetapkan harga lebih rendah dibandingkan pesaing dengan kualitas produksi yang sama. Aktivitas promosi dilakukan ala kadarnya dan lebih mengandalkan *word of mouth* dari pelanggan.

Produk yang dimiliki adalah layanan cuci cetak foto, pas foto dan foto studio serta penjualan pigura. Penentuan adanya kenaikan atau penurunan harga sepenuhnya dikendalikan oleh pemilik. Harga dari jasa cetak foto, foto studio dan pas foto memiliki *bundle-bundle* tertentu yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan.

Tempat yang digunakan untuk bertransaksi terletak di Jalan Dharmawangsa 88A. Tempat ini sudah digunakan sejak kurang lebih 30-40 tahun yang lalu.

Berikutnya adalah produksi. Perusahaan memiliki tiga jenis layanan yaitu: layanan pas foto dan foto studio, layanan cetak foto, dan penjualan pigura foto. *Digital printer* yang dimiliki perusahaan mampu mencetak hingga 600 lembar per jamnya, sedangkan kapasitas editor untuk mengedit foto per jamnya bervariasi disebabkan berbedanya kompleksitas dan kebutuhan editing setiap foto. Kapasitas maksimum menerima

foto studio adalah dua belas pelanggan per hari dengan masing-masing pelanggan mendapatkan tiga puluh menit sesi foto studio.

Perusahaan melakukan proses produksi berdasarkan pesanan yang masuk sehingga hanya memiliki persediaan bahan mentah untuk keperluan mencetak foto. Persediaan tersebut berupa kertas foto, *chemical* foto, dan tinta. Selain itu persediaan barang jadi yang dimiliki oleh perusahaan adalah pigura dan album yang bisa langsung dipilih dan dibeli di tempat.

Bagian berikutnya adalah fungsi keuangan. Sumber keuangan perusahaan berdasarkan dari modal sendiri sehingga bebas hutang dan tidak terbebani dengan bunga bank. Namun perusahaan tidak memiliki penganggaran untuk periode berikutnya. Hanya ada satu macam penganggaran yaitu untuk biaya peremajaan peralatan.

Berlanjut pada bagian berikutnya yaitu akuntansi. Perusahaan tidak memiliki divisi akuntansi secara khusus. Pembukuan sederhana dilakukan oleh pemilik setiap bulan dan tahun. Pencatatan harian dilakukan oleh kasir kemudian direkap oleh pemilik dalam pembukuan bulanan.

Bagian yang kelima adalah sumber daya manusia. Perusahaan tidak memiliki divisi manajemen sumber daya manusia secara khusus. Perusahaan tidak pernah melakukan rekrutmen sejak terjadinya pengurangan karyawan kurang lebih sepuluh tahun yang lalu dan bertahan dengan lima orang karyawan sampai hari ini. Pengelolaan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dilakukan langsung oleh pemilik. Program pengelolaan sumber daya manusia didasarkan pada pemberian tunjangan untuk karyawan yaitu berupa tunjangan kesehatan (BPJS) yang dibayarkan oleh perusahaan dan bantuan beasiswa anak untuk keluarga karyawan. Meskipun demikian, perusahaan juga memberikan komisi berdasarkan pada omset penjualan, artinya ketika omset penjualan perusahaan meningkat maka karyawan juga berhak mendapatkan komisi.

Bagian yang terakhir adalah teknologi informasi. Perusahaan tidak memiliki divisi teknologi informasi, tetapi untuk kepentingan tersebut maka perusahaan bekerja sama dengan pihak luar yang berfungsi sebagai konsultan dan teknisi untuk teknologi informasi yang dibutuhkan. Perusahaan tidak memiliki *website* yang bisa diakses oleh masyarakat umum. Teknologi informasi yang dimiliki selama ini adalah teknologi internet yang terhubung dengan komputer di tempat pekerjaan.

Lingkungan Eksternal Perusahaan

Porter's Five Forces

Porter's Five Forces terdiri dari lima kekuatan yaitu pendatang baru, pemasok, pembeli, produk substitusi, dan tingkat persaingan. Kekuatan yang pertama adalah kekuatan pendatang baru. Pendatang baru usaha ini yang dinilai berpengaruh adalah pendatang baru yang menyediakan jasa cuci cetak fotografi dan foto studio dengan harga yang murah dan target pasarnya menengah ke bawah. Namun kebanyakan pendatang baru dalam dunia fotografi memiliki sasaran pasar menengah ke atas dengan menggunakan konsep-konsep fotografi yang membutuhkan modal yang besar.

Kekuatan berikutnya adalah kekuatan tawar-menawar pemasok. Posisi pemasok lebih kuat karena jumlah pemasok

yang sedikit ini memberikan keuntungan bagi pemasok untuk dapat menentukan harga. Pemasok memiliki kekuatan tawar-menawar yang lebih kuat mengingat pelanggan mereka bukan hanya usaha jasa fotografi saja tetapi juga pengguna langsung.

Kekuatan yang ketiga adalah tawar-menawar pembeli. Untuk keperluan informal, kekuatan tawar-menawar cukup kuat mengingat adanya teknologi *smartphone* berkamera. Namun dalam keperluan hal formal, kehadiran jasa cetak foto dan foto studio masih belum tergantikan. Contohnya foto untuk wisuda, untuk melamar pekerjaan, liputan acara-acara formal.

Kekuatan keempat adalah kekuatan produk pengganti (substitusi). Usaha yang merupakan substitusi dari usaha cetak fotografi adalah *digital printing*. Keunggulan dari *digital printing* adalah kemampuan mencetak foto dengan media tertentu dalam ukuran yang besar. Selain itu keunggulan yang lain adalah harga yang murah. Meskipun demikian, segmen pasar dari fotografi dan *digital printing* berbeda. Fotografi lebih mengarah pada penyediaan jasa fotografi yang mengutamakan estetika.

Kekuatan terakhir dari *five forces* adalah kekuatan persaingan di dalam industri. Persaingan dalam industri cuci cetak fotografi tidak terjadi begitu pesat karena usaha cuci cetak fotografi yang ada sekarang adalah usaha yang bertahan dalam fase penurunan.

PEST (Political, Economy, Social, Technology Influences)

Aspek yang pertama yaitu aspek politik. Menurut narasumber, kondisi politik dinilai tidak kondusif dalam arti banyak konflik sampai mengganggu keamanan itu mempengaruhi bisnis, dengan sendirinya bisnis akan menjadi sepi, tetapi tidak sampai mengancam dan bisnisnya masih bisa berjalan.

Aspek yang kedua adalah aspek ekonomi. Meskipun kondisi perekonomian kurang kondusif tetapi tidak banyak mempengaruhi penjualan perusahaan karena sebagian besar penjualan perusahaan adalah kepentingan foto pribadi dan foto event khusus seperti wisuda, resepsi, dan lainnya. Meskipun kondisi perekonomian dinilai kurang kondusif tetapi tetap saja masyarakat mengalokasikan biaya fotografi untuk event khusus karena event tersebut tidak bisa terulang sehingga layak diabadikan dalam bentuk foto.

Aspek berikutnya adalah aspek sosial. Perubahan gaya hidup sosial sangat mempengaruhi bisnis ini. Sebelum masa digital datang, untuk melihat foto harus dicetak, sekarang orang bisa melihat foto dari handphone tanpa harus dicetak terlebih dahulu. Orang tidak lagi memperlakukan foto sebagai sesuatu yang berharga dan harus disimpan baik-baik seperti dahulu. Orang-orang sudah puas dengan mengunggah foto di media social sehingga mengurangi potensi penjualan jasa cetak foto.

Gaya hidup masyarakat sekarang dengan *smartphone* yang berkamera sehingga mengubah pola konsumen untuk industri fotografi, semakin banyak orang berfoto, tapi semakin sedikit orang mencetak foto.

Aspek terakhir dari PEST adalah aspek teknologi. Perkembangan teknologi sekarang sangat pesat karena selalu ada peralatan fotografi baru yang lebih canggih. Peralatan fotografi menjadi semakin cepat *out of date*. Perkembangan

teknologi menyebabkan perusahaan harus menyesuaikan terhadap perubahan dengan mengikuti perkembangan teknologi fotografi sehingga mampu menyesuaikan kualitas foto dengan tuntutan masyarakat. Perkembangan teknologi bersifat mengancam usaha perusahaan karena cepatnya perubahan teknologi sehingga peralatan yang lama belum mencapai kondisi balik modal tetapi sudah harus tergantikan dengan teknologi terbaru. Namun peluang dari perkembangan teknologi ini adalah kehadiran sosial media dan internet yang semakin banyak diakses oleh masyarakat sehingga perusahaan bisa memanfaatkan untuk melakukan penjualan secara *online* meskipun sekarang belum dilakukan.

Analisis SWOT

Kekuatan yang dimiliki perusahaan adalah pengalaman tinggi. Perusahaan ini merupakan perusahaan dengan pengalaman fotografi yang tinggi karena sudah lama berdiri dan sempat mencapai jaman keemasan dengan kepemilikan sebelas cabang, dan tetap mampu bertahan sampai saat ini.

Kekuatan berikutnya adalah kegiatan produksi selalu lancar dan tepat waktu. Perusahaan memiliki peralatan fotografi yang memadai untuk mendukung sehingga kegiatan produksi dapat berjalan dengan lancar.

Kekuatan perusahaan yang selanjutnya adalah peremajaan peralatan yang terus dilakukan. Perusahaan selalu melakukan peremajaan peralatan dengan teknologi terkini sehingga mampu mengikuti perkembangan teknologi. Dampaknya adalah kemampuan untuk menghasilkan kualitas foto dan cetakan yang berkualitas.

Kekuatan berikutnya adalah memiliki lokasi usaha di lokasi yang strategis. Lokasi usaha perusahaan berada di daerah yang ditempati oleh banyak mahasiswa-mahasiswi dari perguruan tinggi negeri terkemuka di Surabaya. Selain itu, perusahaan terletak di salah satu akses ke tengah kota yang ramai digunakan pengguna jalan.

Pembahasan selanjutnya mengenai aspek kedua dalam SWOT yaitu *weakness* atau kelemahan. Kelemahan perusahaan yang pertama adalah pasif dalam kegiatan promosi. Selain itu, perusahaan tidak merencanakan ataupun menganggarkan kegiatan-kegiatan promosi tertentu.

Kelemahan yang berikutnya adalah tidak memiliki *website* dalam sosial media. Perusahaan belum memanfaatkan pesatnya perkembangan teknologi internet dan teknologi sosial media sehingga tidak memiliki akun di internet maupun di sosial media padahal dalam era sekarang hal tersebut penting untuk dimiliki.

Aspek berikutnya dalam SWOT adalah peluang. Fase penurunan menyebabkan banyak usaha sejenis yang tutup dan menyebabkan penurunan yang besar dalam persaingan dengan usaha sejenis. Persaingan usaha sejenis semakin rendah merupakan peluang yang dimiliki perusahaan. Peluang berikutnya adalah promosi dan transaksi *online*. Dengan kemajuan teknologi perusahaan dapat melakukan promosi dan penjualan *online*.

Pembahasan yang selanjutnya yaitu mengenai ancaman. Ancaman yang dihadapi perusahaan adalah permintaan terus mengalami penurunan. Industri cuci cetak foto sedang mengalami penurunan permintaan akibat kemajuan teknologi yang membuat orang-orang dapat melihat dan menikmati hasil jepretan foto mereka tanpa harus dicetak. Hal ini

menyebabkan orang-orang hanya mencetak foto pada saat-saat tertentu saja.

Ancaman berikutnya adalah perubahan gaya hidup. Gaya hidup masyarakat yang merasa cukup dengan foto yang disediakan oleh ponsel berkamera dan kebutuhan mencetak foto menjadi berkurang menjadi ancaman dari perusahaan.

Perkembangan teknologi juga menjadi ancaman terhadap perusahaan. Perkembangan teknologi yang cepat menjadi ancaman karena dibutuhkan investasi besar untuk terus melakukan peremajaan peralatan, sehingga dimungkinkan peralatan fotografi sebelumnya belum pulang balik modal harus digantikan dengan peralatan baru karena tuntutan teknologi.

Setelah melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal di atas maka dapat dihasilkan beberapa alternatif strategi. Pertama adalah Strategi SO. Mengingat lokasi perusahaan yang terletak di samping jalanan yang ramai dilewati orang, memperbesar logo toko supaya semua orang yang melewati jalan dapat melihat perusahaan dapat dilakukan. Kemudian mempromosikan secara *online* keberpengalaman, kelancaran produksi, kedisiplinan peremajaan sebagai daya tarik perusahaan dan memperkuat kepercayaan pelanggan maupun calon pelanggan akan kualitas produk dan jasa perusahaan.

Alternatif strategi kedua adalah strategi WO yaitu menambah kegiatan promosi untuk menambah penguasaan sisa pasar yang ditinggalkan oleh perusahaan yang tutup. Membuat akun media sosial dan *website* untuk promosi dan transaksi *online*. perusahaan juga harus menggali *niche market* (ceruk pasar) yang membutuhkan layanan *online photo printing* atau *online photo editing*. Dengan demikian pembeli tidak harus hadir di tempat untuk dapat melakukan transaksi, perusahaan dapat menerima pesanan cetak foto secara *online via email* kemudian hasil cetak dikirim ke pelanggan menggunakan jasa pengiriman tertentu dan menerima pembayaran melalui transfer bank.

Alternatif strategi ketiga adalah strategi ST. Dengan lokasi usaha yang dekat dengan universitas, perusahaan dapat menggali *niche market* / ceruk pasar yang berkaitan dengan foto wisuda atau layanan lain yang dibutuhkan mahasiswa baik untuk kegiatan akademik maupun non-akademik. Memanfaatkan teknologi yang ada untuk meningkatkan pengalaman, kelancaran dan ketepatan waktu produksi serta kedisiplinan peremajaan peralatan

Alternatif strategi terakhir adalah strategi WT yaitu dengan menjadi pelopor untuk mengangkat kembali dan mempromosikan keunggulan *value* dari *printed photos* dengan menggunakan teknologi terkini seperti *web* dan media sosial untuk menaikkan permintaan terhadap jasa cetak foto sehingga dapat berhasil melewati masa penurunan. Salah satu keunggulan dari *printed photos* adalah *nostalgic sentimental value* atau nilai nostalgia dari memori yang ditangkap dalam cetakan foto tersebut. Nilai ini dapat merangsang naiknya permintaan terhadap jasa cetak foto.

Strategi dalam masa penurunan

Dari strategi yang dihasilkan matriks SWOT di atas maka strategi penurunan yang sesuai untuk perusahaan adalah kepeloporan dan ceruk.

Strategi kepeloporan diarahkan untuk memanfaatkan industri yang sedang menurun yang strukturnya adalah sedemikian hingga perusahaan atau perusahaan-perusahaan yang masih bertahan mempunyai potensi untuk meraih keuntungan di atas rata-rata dan kepeloporan masih mungkin dicapai bila dibandingkan dengan para pesaing. Perusahaan bertujuan untuk menjadi satu-satunya atau salah satu dari antara sedikit perusahaan yang masih bertahan dalam industri.

Strategi ceruk (*niche*) adalah mengenali segmen (atau kelompok permintaan) dalam industri yang sedang menurun yang tidak saja akan mempertahankan permintaan yang stabil atau menurun secara lambat melainkan juga mempunyai karakteristik struktural yang memungkinkan laba tinggi.

Berdasarkan pada pilihan strategi kepeloporan atau ceruk dan matriks SWOT di atas, maka strategi-strategi ini dapat dilakukan oleh perusahaan:

Strategi yang pertama adalah dengan bekerjasama dengan tenaga kerja profesional (*freelancer*) untuk pekerjaan di luar toko. Perusahaan dapat meningkatkan kualitas produk dan layanan serta pemasukan dengan bekerja sama dengan fotografer profesional. Karyawan dapat belajar lebih mengenai bagaimana cara kerja fotografer profesional. Dengan adanya fotografer tambahan, perusahaan dapat meliput *event-event on the spot*, seperti acara wisuda, acara ulang tahun, acara pernikahan, dll. Dengan demikian perusahaan dapat menambah jalur pemasukan.

Strategi yang kedua adalah aktif dalam kegiatan pemasaran. Perusahaan selayaknya aktif dalam kegiatan pemasaran, diantaranya dengan melakukan promosi atau dengan menyediakan cinderamata khusus untuk event-event tertentu. Pemberian cinderamata ini akan lebih memberikan daya tarik kepada kepada pelanggan. Terdapat banyak pilihan cinderamata yang bervariasi sesuai dengan tema setiap event.

Kegiatan promosi dapat dilakukan dengan membangun website di internet kemudian melakukan promosi di internet. Juga memberikan *membership* untuk mempertahankan hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggan.

Strategi yang ketiga adalah perusahaan dapat bergabung dengan komunitas fotografi, seperti komunitas Surabaya In Frame di media sosial yang memiliki banyak kegiatan fotografi berbagai kegiatan kolosal. Melalui keikutsertaan tersebut, maka dimungkinkan perusahaan juga mendapatkan pesanan cetak foto dari sesama komunitas fotografi sehingga bisa meningkatkan penjualan perusahaan.

Strategi yang keempat adalah dengan menggali *niche market online photo printing* dan *online photo editing*. Setelah memiliki website dan akun sosial media, perusahaan dapat melakukan transaksi *online*. Dengan lengkapnya peralatan yang ada, perusahaan dapat menerima *file* foto melewati email yang kemudian dicetak dan dikirimkan ke pelanggan menggunakan jasa kurir. Hal ini juga memudahkan para pelanggan yang ingin mencetak foto dari *handphone* mereka sehingga. Selain itu perusahaan juga dapat menjual jasa edit foto secara *online*. Ceruk pasar ini adalah orang-orang yang membutuhkan jasa cetak dan jasa edit foto namun memiliki keterbatasan sehingga tidak dapat datang ke lokasi perusahaan.

Strategi yang kelima adalah dengan menambah paket fotografer eksklusif wisuda (*Niche market* foto wisuda). Salah satu layanan perusahaan adalah foto wisuda. perusahaan dapat

melihat lebih dalam kebutuhan para wisudawan akan kebutuhan mengabadikan momen membanggakan ini, karena momen wisuda bukanlah momen yang sering terjadi. Dengan demikian tentunya para wisudawan akan menginginkan untuk mendapatkan memori yang dapat dikenang di tahun-tahun berikutnya. Perusahaan dapat sedikit mencontoh konsep fotografi dalam acara pernikahan yaitu menyediakan liputan eksklusif terhadap wisudawan dari awal persiapan hingga akhirnya ditutup dengan foto studio.

Strategi berikutnya yaitu memperluas koneksi dan menjalin kerjasama. Salah satu jalan untuk memperdalam ceruk foto wisuda adalah dengan bekerjasama dengan perguruan tinggi – perguruan tinggi di Surabaya agar mendapatkan hak khusus untuk melakukan foto wisuda kepada wisudawan universitas tersebut. Perusahaan juga dapat mengajukan untuk membuka *photobooth* di acara wisuda universitas tersebut sehingga wisudawan dapat langsung berfoto setelah acara wisuda berakhir.

Strategi berikutnya adalah strategi kepeloporan dalam mengangkat kembali *value* dari *printed photo*. Dalam era digital, foto dalam bentuk cetak semakin mengalami penurunan karena banyak orang menyimpan foto dalam bentuk digital. Namun ada sebuah *value* yang membedakan foto dalam bentuk cetak dan foto dalam bentuk digital yaitu *nostalgic sentimental value*. *Printed photos* mewakili sebuah waktu dalam hidup seseorang beserta semua memori yang ada. Foto dalam bentuk cetak dapat diturunkan dari generasi ke generasi dan dapat bertahan hingga puluhan tahun dan lebih dihargai kehadirannya daripada foto dalam bentuk digital, sedangkan foto dalam bentuk digital hanya bisa dinikmati jika media untuk membuka foto itu mampu berfungsi dengan baik. *Value* ini dapat merangsang gaya hidup sosial masyarakat untuk kembali menggunakan *printed photos*.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Setelah melakukan analisis internal dan eksternal maka pilihan strategi yang diprioritaskan adalah strategi kepeloporan atau ceruk.

Strategi kepeloporan adalah strategi yang bertujuan untuk menjadi satu-satunya atau salah satu dari antara sedikit perusahaan yang masih bertahan dalam industri. Hal ini dilakukan dengan menjadi pelopor mengangkat kembali dan mempromosikan *value* dari *printed photos*.

Strategi ceruk adalah mengenali segmen (atau kelompok permintaan) dalam industri yang sedang menurun yang tidak saja akan mempertahankan permintaan yang stabil atau menurun secara lambat melainkan juga mempunyai karakteristik struktural yang memungkinkan laba tinggi. Dalam lingkungan perusahaan ceruk yang dapat dilayani adalah ceruk yang membutuhkan layanan *Online Photo Printing*, *Online Photo Editing* dan ceruk foto wisuda.

Sebaiknya perusahaan mulai memelopori promosi tentang *nostalgic sentimental value* dari *printed photos* untuk mendorong kembali minat dan permintaan masyarakat terhadap *printed photos* atau foto dalam bentuk cetak. Melakukan pengamatan terhadap berbagai ceruk pasar seperti ceruk pasar yang berkaitan dengan foto wisuda dan ceruk pasar jasa percetakan dan jasa edit foto *online*. Dengan

demikian diharapkan perusahaan dapat berproses mengikuti tren teknologi sekaligus bisa berhasil melewati tantangan masa penurunan yang disebabkan oleh kemajuan teknologi.

REFERENSI

- Bauer, T. & B. Erdogan. (2012). An Introduction to organizational behavior. <http://2012books.lardbucket.org/>
- David, FR. (2011). Strategic management: Concept and cases. Thirteenth edition. New Jersey: Pearson Education
- Delao, JFE. (2015). Resource based view and dynamic capabilities resource based view and dynamic capabilities. *Vezetestudomány* XLVI 11, 50-61
- Gravetter, F.J. & L.A.B. Forzano (2012). Research methods for the behavioral sciences, 4th edition. United States: Cengage Learning
- Hancock, B., E. Ockleford, & K. Windridge. (2009). An Introduction to qualitative research. Nottingham University of Nottingham
- Moleong, Lexy J. (2014). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mweru, MC. & M.T. Muya. (2016). Features of Resource Based View Theory: An Effective Strategy in Outsourcing. *International Journal of Management and Commerce Innovations* 3(2), 215-218
- Porter, ME. (1997). Strategi bersaing: Teknik menganalisis industri dan pesaing. Terjemahan: Agus Maulana. Jakarta: PT Glora Asara Pratama
- Ritson, N. (2013). Strategic management. 2nd Edition. Bookboon.com
- Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Pendidikan. Bandung: Alfabeta