

FORMULASI STRATEGI DALAM RANGKA KEBERLANJUTAN BISNIS BAGI PT. WJSI GRESIK

Agnes Oktaviani Soesanto

Magister Manajemen / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

anyes_okta@yahoo.co.id

Abstrak - Pasar untuk industri sepeda di Indonesia masih memiliki trend positif sehingga produsen sepeda lokal di Indonesia dapat mengembangkan usahanya untuk melanjutkan bisnisnya. PT. WJSI merupakan salah satu produsen sepeda lokal kelas menengah di Indonesia. Untuk memenangkan persaingan maka perlu strategi yang tepat. Oleh karena itu diformulasikan strategi yang dapat membantu PT. WJSI agar mampu memenangkan persaingan. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode wawancara, pengamatan dan analisis dokumen untuk memperoleh data. Penelitian ini berusaha menggabungkan hasil analisis dan intuitif untuk menyusun strategi yang tepat bagi PT. WJSI. Tahapan formulasi strategi yaitu *input stage*, *matching stage* dan *decision stage*. Pada *input stage* dilakukan *internal* dan *external assessment* untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman badan yang dihadapi. Pada *matching stage* dilakukan analisis berdasarkan input dengan berbagai alat. Analisis strategi menggunakan *Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats Matrix (SWOT matrix)* dan *The Grand Strategy Matrix (GSM)*. *Decision stage* merupakan analisis alternatif strategi untuk menentukan strategi yang cocok untuk diterapkan. Alternatif strategi yang muncul dari SWOT Matrix dan GSM tersebut akan dianalisis secara kuantitatif melalui *Quantitative Strategi Planning Matrix (QSPM)*. Dengan menggunakan metode manajemen stratejik yang analitis dan intuitif, untuk keberlanjutan bisnis bagi PT. WJSI maka diusulkan strategi *product development*.

Kata kunci : formulasi strategi, SWOT Matrix, *The Grand Strategy Matrix (GSM)*, *product development*

I. PENDAHULUAN

Olah raga sepeda menjadi salah satu alternatif olahraga yang disukai masyarakat Indonesia akhir-akhir ini. Dahulu bersepeda hanya digunakan sebatas transportasi. Saat ini banyak komunitas sepeda muncul sebagai media untuk saling berinteraksi satu dengan yang lain. Kebanyakan komunitas ini dibangun untuk bertukar pengalaman, mempererat hubungan pertemanan dan saling memotivasi sesama anggota. Munculnya komunitas ini memperbanyak munculnya masyarakat dengan hobi bersepeda.

Sedangkan menurut BPS Indonesia, Produk Domestik Bruto per kapita di Indonesia pada tahun 2013 mencapai 36.508.486 rupiah per tahun (www.bps.go.id, akses 18 Agustus 2014). Pertumbuhan PDB Indonesia semakin

lama semakin naik. Selama 5 tahun terakhir, pertumbuhannya mencapai 8,8% per tahun. Melalui data statistik dari BPS Indonesia, diketahui sekitar 5% dari pendapatannya digunakan untuk membeli barang-barang tahan lama (www.bps.go.id, akses 15 Januari 2014). Kelompok barang tahan lama salah satunya adalah sepeda. Pembelian sepeda tidak hanya untuk sarana transportasi, sebagian orang membeli sepeda untuk memenuhi kebutuhan hobinya.

BPS sebagai lembaga resmi survey di Indonesia memberikan proyeksi pertumbuhan penduduk hingga tahun 2035. Berdasarkan data tersebut dapat dihitung pertumbuhan rata-rata penduduk di Indonesia. Nilai CAGR pertumbuhan penduduk di Indonesia adalah 0,997%. Artinya setiap tahun selama 25 tahun ke depan, jumlah penduduk di Indonesia akan bertumbuh sebesar 0,997% per tahunnya. Sedangkan BKKBN mengatakan bahwa kelajuan penduduk Indonesia memang sudah menurun tetapi masih cukup tinggi yaitu 1,49%. (<http://www.republika.co.id>, akses 27 April 2014). Kelajuan pertumbuhan penduduk ini memberikan pertanda bahwa setiap tahun jumlah manusia yang lahir di Indonesia masih tinggi.

Hal unik yang terjadi di Indonesia adalah pemenuhan permintaan pasar akan sepeda di Indonesia masih setengah-setengah. 50% disuplai oleh produk dari dalam negeri dan sisanya disuplai oleh produk dari luar negeri. Di sisi lain, pabrik sepeda di Indonesia mengekspor hingga 65% hasil produksinya. (www.jpnn.com, akses tanggal 14 Januari 2014).

Trend sepeda yang sedang naik daun menjadi sumber keuntungan tersendiri. “Menurut data Asosiasi Industri Pesepedaan Indonesia (AIPI), kebutuhan sepeda di pasar lokal tahun ini sekitar 6 juta unit. Angka ini naik hampir 10% ketimbang tahun sebelumnya yang sekitar 5,5 juta unit.” Sebanyak 2 juta unit dipasok oleh produsen lokal dan sisanya dipasok oleh produsen luar negeri. (<http://lipsus.kontan.co.id>, akses 15 Januari 2014). Jumlah pemasok kebutuhan sepeda di Indonesia yang hanya mampu memasok tidak lebih dari 50% memberikan peluang untuk pabrik sepeda lokal yang kecil terus berkembang untuk memenuhi pasar di Indonesia. Hari (2012), mengatakan bahwa BMX akan terus berkembang. Hari menyebutkan angka sekitar 2.250.000 orang akan

berkecimpung dalam dunia sepeda. Penjelasan tersebut menunjukkan masih ada ceruk pasar yang masih bisa diisi oleh badan usaha sepeda lokal Indonesia.

PT WJSI adalah salah satu pabrik yang memproduksi sepeda yang ada di Indonesia. Produk sepeda yang ditawarkan pun hanya model BMX dan sepeda mainan anak-anak. PT WJSI memiliki peluang yang sama dengan badan usaha sepeda lainnya untuk memenuhi kebutuhan sepeda di pasar. Perkembangan badan usaha ini tidak signifikan sejak menjamurnya hobi bersepeda bersama keluarga. PT. WJSI merupakan badan usaha keluarga dimana pemimpin dan jajaran manajerial sering diisi oleh orang-orang yang masih memiliki hubungan kekerabatan dengan pemilik badan usaha. Pada awal berdirinya, PT. WJSI mengalami kemajuan yang pesat. Kapasitas produksinya mencapai 70.000unit/tahun. Namun sejak tahun 1998an produksi mulai menurun. Volume penjualan tahun 2012 hanya 15.300unit/tahun.

PT. WJSI memiliki jumlah buruh di lapangan ± 40 orang dan staff 13 orang. Buruh di sini digolongkan pada karyawan yang bekerja langsung di lantai produksi dan yang mengawasi proses produksi, termasuk mandor, satpam dan kebersihan. Staff yang dimaksud adalah karyawan yang bekerja pada administrasi dan keuangan perusahaan.

PT. WJSI secara informal memiliki keinginan untuk mengembangkan bisnisnya. Tetapi keinginan tersebut tidak terkomunikasikan dan tidak dapat disebut dalam level strategi karena hanya sekedar intuitif saja. Hingga sekarang badan usaha ini dikelola hanya untuk memperoleh keuntungan tanpa memiliki strategi. Oleh sebab itu melalui penelitian ini, membantu PT WJSI untuk melengkapi sikap intuitif tersebut dengan hasil analisis. Sehingga PT. WJSI semakin mantap untuk melanjutkan bisnis dan memiliki strategi dalam bersaing di pasar sepeda.

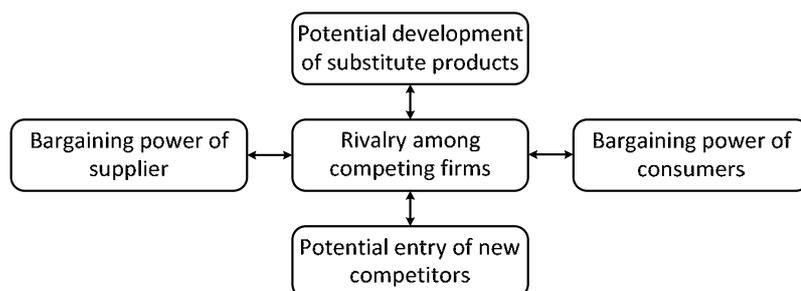
Pertanyaan penelitian ini adalah Strategi apa yang diperlukan oleh PT WJSI untuk mampu bersaing dengan produsen sepeda BMX dan sepeda mainan anak yang lain? Untuk menjawab pertanyaan penelitian ini, maka dibuat *mini reasearch question*. *Mini reasearch question* yang digunakan adalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana manajemen PT. WJSI melakukan perencanaan bisnis saat ini?

- b. Hal-hal strategik apa saja yang telah dijalankan oleh badan usaha PT. WJSI untuk bersaing?
- c. Apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan badan usaha PT. WJSI untuk bersaing?
- d. Strategi apa yang harus dilakukan oleh PT. WJSI kedepannya untuk memperoleh *competitive advantage*?

Penelitian ini adalah penelitian *explanatory* dimana penelitian ini akan memberikan penjelasan atas kasus yang diangkat melalui teori yang telah ada. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui strategi apa yang cocok untuk diterapkan oleh PT WJSI untuk melengkapi intuitifnya dengan analisis dalam menghadapi persaingan di pasar sepeda. Manfaat penelitian ini merupakan *applied research* dimana dalam penelitian ini akan menggunakan teori yang telah dipelajari sebelumnya untuk menyelesaikan masalah yang diangkat.

Porter (1979) mengungkapkan adanya lima tekanan yang menyebabkan persaingan. Teori *five forces* merupakan suatu metode untuk menganalisis industri dan pengembangan strategi bisnis atau lingkungan persaingan. Hasil analisis tersebut akan di nilai apakah industri tersebut masih “menarik” atau “tidak menarik”. Ada 5 hal dalam model ini yang saling berkaitan, dan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Teori *Five Forces*

Strategi merupakan sebuah alat yang penting bagi badan usaha untuk menjadi pembeda dengan badan usaha lain untuk memperoleh *competitive advantage* (Porter, 1996). Porter mengatakan bahwa *organizational effectiveness* tidak sama dengan strategi. Sebuah strategi tidak lagi bisa semata-mata menjiplak strategi pesaing yang sudah besar karena pesaing yang sudah sukses akan dengan mudah mengenali strategi tersebut. Perlu ada pemikiran tambahan yang dimasukkan dalam strategi baru badan usaha. (Hamel & Prahalad, 1989)

Drucker dalam Aracioglu B. (2013) pernah berkata bahwa badan usaha seharusnya dapat mengukur kesuksesan strategi mereka dan membuat pembenahan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Sebuah strategi seharusnya bukan hanya sebuah tujuan, impian, atau target badan usaha, namun sebuah strategi harus mampu dicapai dalam jangka waktu tertentu. Strategi juga menjadi jalan untuk meraih tujuan dan impian badan usaha yang dapat dijalankan selama pencapaian tujuan tersebut. (Hamel & Prahalad, 1989).

Porter memiliki pandangan *Industrial Organizational View (I/O View)*. Porter memberikan pandangan badan usaha memenuhi permintaan pasar sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh badan usaha. Hamel-Prahalad memiliki pandangan berbeda dengan Porter, dimana mereka memiliki sudut pandang *Resources Based View (RBV)*. RBV merupakan sudut pandang dimana badan usaha akan memanfaatkan kemampuannya untuk menciptakan permintaan di pasar. Porter dan Hamel-Prahalad memiliki pemikiran yang sama yaitu memenangkan persaingan dalam industri yang dituju.

Berbeda dengan Porter dan Hamel-Prahalad, Kim memberikan pandangan berbeda yaitu *Blue Ocean Strategy (BOS)*. BOS memberikan pandangan strategi pada badan usaha dengan cara menciptakan permintaan dengan memanfaatkan pasar yang belum atau bahkan tidak dilirik oleh kompetitor. Kim berpikir lebih baik bermain sendirian di pasar yang tidak ada kompetitornya daripada berhadapan langsung dengan kompetitor lain untuk sejumlah konsumen yang sama. (Kim & Mauborgne, 2005)

Strategic management merupakan suatu seni dan ilmu tentang bagaimana memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi dari keputusan yang dibuat oleh *cross functional* yang membuat badan usaha dapat mencapai tujuannya (David, 2011). Tujuan dari adanya manajemen strategis adalah untuk menggali, mendapatkan kesempatan baru dan kreatif untuk masa yang akan datang, rencana jangka panjang. Di dalam *strategy implementation* ada *strategy planning* yang muncul untuk menentukan tujuan permainan sebuah badan usaha.

David (2011) membagi proses membentuk *Strategy management* ada 3 tahap yaitu *strategy formulation, implementation, evaluation*. *Strategy formulation* meliputi mengembangkan visi misi, mengidentifikasi tantangan dan

kesempatan dari luar badan usaha, menentukan kekuatan dan kelemahan badan usaha, menyusun tujuan jangka panjang, menyusun *strategy alternative*. *Strategy formulation* merupakan langkah awal untuk memulai sebuah strategi. Dalam tahap ini disusun langkah-langkah yang akan dilakukan untuk memasuki usaha baru.

STAGE I : THE INPUT STAGE				
External Factor Evaluation (EFE) Matrix		Competitive Profile Matrix (CPM)		Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix
STAGE II : THE MATCHING STAGE				
Strengths- Weaknesses- Opprtunities- Threaths (SWOT) Matrix	Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix	Boston Consulting Group (BCG) Matrix	Internal-External (IE) Matrix	The Grand Strategy Matrix (GSM)
STAGE III : THE DECISION STAGE				
Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)				

Gambar 2. *Framework* formulasi strategi

Pada tahapan formulasi, David (2011) kembali menjadi 3 bagian. Yaitu *the input stage*, *the matching stage* dan *the decision stage*. Pada *input stage* adalah tahapan dimana seorang strategis menganalisis kondisi badan usaha saat itu. Strategist menganalisis kondisi badan usaha melalui 3 alat yaitu EFE Matrix, IFE Matrix dan CPM. Bagian kedua dari formulasi adalah *matching stage*. *Matching stage* merupakan langkah dimana strategist menganalisis hubungan antara faktor internal badan usaha dengan faktor eksternal badan usaha. Pada *matching stage* ada lima alat yang dapat digunakan yaitu SWOT Matrix, SPACE Matrix, BCG Matrix, IE Matrix dan GSM. Tahapan terakhir pada tahap formulasi adalah *decision stage*. Tahap ini merupakan tahapan dimana strategist akan memilih satu dari beberapa alternatif yang muncul saat melakukan *matching* menggunakan alat bernama QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

II. METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini adalah penelitian studi kasus yang terjadi di PT. WJSI. Berdasarkan jenis studi kasus tersebut, penelitian ini merupakan *instrumental case study*. Penelitian ini mengangkat kasus stratejik di badan usaha dengan tujuan mengimplementasikan teori yang telah didapat untuk memberikan alternatif masukkan kepada badan usaha.

Yin (2003) menjelaskan sumber data yang dapat digunakan dalam penelitian kualitatif antara lain dokumentasi, arsip, wawancara, pengamatan langsung, pengamatan tidak langsung dan artifak. Peneliti melakukan pengamatan langsung pada jam kerja selama beberapa minggu. Pengamatan di dalam badan usaha dilakukan antara tanggal 10 Feb 2014 s/d 20 Feb 2014 dan 17 Apr 2014 s/d 28 Mei 2014. Peneliti tidak setiap hari berada di badan usaha. Dalam 1 minggu sekitar 1-2 hari saja datang ke badan usaha. Pengamatan lain dilakukan di luar jam kantor badan usaha melalui internet.

Untuk memperoleh sumber data melalui wawancara diperlukan bentuk pertanyaan yang tepat agar narasumber mampu memahami dan memberikan jawaban sesuai kondisi kenyataan. Adler dan Clark (2011) membagi model wawancara menjadi wawancara kualitatif dan wawancara struktural. Gabungan model ini bisa disebut dengan wawancara dengan model *semisctructre*.

Objek penelitian ini adalah strategi PT. WJSI. Pada penelitian ini yang menjadi sasaran penelitian adalah pihak internal badan usaha PT WJSI, dokumen terkait dan analisis lingkungan eksternal PT WJSI. Pihak internal yang akan menjadi sasaran penelitian adalah manajerial, staff, pemilik PT WJSI, retailer badan usaha.

Analisis data adalah proses menyusun, mengkatagorikan data, mencari pola untuk memahami data tersebut. Poses analisis yang dilakukan meliputi transkripsi dan *coding*. Neuman (2011) menjelaskan tiga tahapan *coding* data. Tahapan tersebut adalah *open coding*, *axial coding* yang terakhir *selective coding*.

Sebuah jawaban atas pertanyaan penelitian harus teruji validitas dan reabilitasnya. Patton (2002) dan Denzim (1975) di dalam Ritchie dan Lewis (2003) menyebutkan 4 macam triangulasi. Triangulasi yang ada antara lain triangulasi sumber, triangulasi metode, triangulasi analisis dan triangulasi teori. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber. Triangulasi ini dilakukan dengan melibatkan beberapa orang untuk memperoleh jawaban dari berbagai sudut pandang. Selain itu triangulasi sumber yang lain dengan membandingkan hasil wawancara dengan alat lain seperti analisis dokumen dan arsip serta pengamatan langsung.

a. Aspek Praktis untuk Menjawab Mini Research Question 1

Mini research question yang pertama yaitu, Bagaimana manajemen PT. WJSI melakukan perencanaan bisnis saat ini. Untuk menjawab pertanyaan ini dilakukan pengamatan, analisis dokumen dan wawancara. Pengamatan dilakukan pada proses produksi dan keadaan gudang dan lantai produksi. Pengamatan ini dilakukan selama beberapa hari. Pengamatan tidak langsung juga dilaksanakan melalui toko dalam hal waktu-waktu dimana permintaan atas sepeda banyak dan waktu-waktu dimana saat permintaan sedikit.

Analisis dokumen yang dilakukan untuk menjawab pertanyaan ini adalah analisis dokumen laporan penjualan. Melalui laporan penjualan diturunkan menjadi penjualan dalam rupiah. Laporan penjualan yang diambil adalah laporan penjualan tahun 2007 sampai dengan tahun 2012.

Pihak yang diwawancarai untuk menjawab pertanyaan ini adalah 2 orang manajer perusahaan, staff produksi, staff pembelian, staff keuangan, 1 orang mandor dan 4 buah pemilik retail. Dari manajer perusahaan akan digali gambaran perusahaan secara umum. Mulai dari visi perusahaan, sejarah, kepemilikan, bagaimana perusahaan selama ini berjalan hingga aspek teknis seperti pemilihan supplier, perencanaan produksi dan pemasaran. Staff produksi dipilih untuk menggali informasi tentang proses produksi, alur informasi bahan baku, penataan gudang. Informasi ini akan diperkuat dan diperlengkap oleh mandor produksi. Staff pembelian dipilih untuk menggali informasi pada pembelian bahan baku dan pemilihan supplier. Untuk staff keuangan akan digali seputar pertumbuhan penjualan dan kondisi keuangan perusahaan.

Retail sepeda dipilih untuk mengetahui posisi persaingan produk PT. WJSI dengan merek lain. Informasi lain yang digali adalah apa yang menjadi kelemahan dan kekuatan produk badan usaha ini dibandingkan produk yang beredar di pasar. Retail juga dapat membantu memberikan informasi tentang persebaran penjualan produk PT. WJSI.

b. Aspek Praktis untuk Menjawab Mini Research Question 2

Mini research question yang kedua yaitu, Hal-hal strategik apa saja yang telah dijalankan oleh badan usaha PT. WJSI untuk bersaing. Untuk menjawab

pertanyaan tersebut dilakukan pengamatan kepada setiap fungsi bagaimana cara satu fungsi ke fungsi lain serta satu level ke level lain dalam menyampaikan informasi. Selain pengamatan juga ada analisis dokumen pada laporan keuangan.

Wawancara dilakukan untuk selama masing-masing 1,5jam. Untuk menjawab pertanyaan ini dilakukan wawancara pada dua manager dan tiga orang staff. Pada level manager akan digali informasi tentang keinginan atau tujuan perusahaan, langkah-langkah yang telah dilakukan oleh PT. WJSI untuk kembali bersaing di pasar sepeda dan bagaimana mereka menghadapi persaingan.

c. Aspek Praktis untuk Menjawab *Mini Research Question 3*

Mini research question yang ketiga yaitu apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan badan usaha PT. WJSI untuk bersaing. Untuk menjawab pertanyaan tersebut dilakukan analisis pada dokumen pada laporan keuangan dan penjualan. Serta didukung oleh wawancara kepada manajer. Wawancara kepada manajer dengan menggali informasi tentang kendala yang dialami selama ini dan kelebihan yang dibanggakan oleh perusahaan yang tidak dimiliki oleh pesaing.

d. Aspek Praktis untuk Menjawab *Mini Research Question 4*

Mini research question yang keempat adalah strategi apa yang harus dilakukan oleh PT. WJSI kedepannya untuk memperoleh *competitive advantage* dan cara mengimplementasikannya. Untuk menjawab *mini research* ini akan dilakukan analisis dokumen menggunakan buku pegangan untuk mengusulkan strategi yang dapat melengkapi intuitif pemilik badan usaha ini. Laporan intuisi pemilik diambil melalui wawancara bersama manajer I dan II. Selain buku pegangan, analisis dokumen juga dilakukan pada hasil jawaban *Mini research question* pertama, kedua dan ketiga.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Analisis Persaingan di Industri Sepeda

Industri sepeda memiliki berbagai karakter badan usaha. Di dalam industri sepeda terbagi pada jenis sepeda dan segmen-segmen. Dari jenis sepeda sendiri ada banyak sekali macam sepeda yang ada. Mulai dari sepeda BMX, sepeda

gunung, sepeda balap, sepeda mainan anak-anak, sepeda lipat dan fixie. Bentuk segmentasi pasar industri sepeda di Indonesia dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Bentuk Segmentasi Pasar Industri Sepeda di Indonesia

		Harga	
		> Rp 1.000.000	≤ Rp 1.000.000
Produk	Anak-anak (≤20 tahun)	Giant, United, Pasific, Wimcycle	Red Fox, Bike Lord, Sayang, Champion dll
	Dewasa (>20 tahun)	Polygon, United,	Phoenix, Shimao

Persaingan Diantara Pabrik Sepeda

Persaingan di dalam industri sepeda cukup kompetitif. Banyak pabrik lain yang memiliki produk yang mirip dan konsumen dapat dengan mudah berpindah ke merek lain. hal ini dibuktikan dengan banyaknya merek yang ada di pasar. Dari hasil wawancara dengan pemilik toko retail sepeda di Semarang dan Tegal, mereka memiliki belasan merek sepeda dengan puluhan tipe. Pemilih toko retail di Semarang mengatakan bahwa jumlah merek ini masih sangat sedikit dibandingkan jumlah seluruh merek yang ada di pasar. Ada beberapa merek yang tidak mereka jual dengan alasan tertentu. Banyak merek yang ada di pasar menyebabkan konsumen dapat membandingkan produk yang satu dengan yang lain. Ketika produk yang pertama lebih baik dari produk kedua, maka konsumen akan memilih produk yang pertama. Oleh sebab itu PT. WJSI harus bersaing dengan badan usaha lain yang memproduksi sepeda.

Potensi Munculnya Produk Pengganti Sepeda

Perusahaan perlu mewaspadaai barang pengganti sepeda sebagai mainan anak. Produk pengganti sepeda dapat digolongkan menurut fungsi sepeda. sepeda sebagai sarana *fun* dan *education*. Saat ini orang tua di kota banyak yang tinggal dengan kondisi lahan terbuka yang terbatas. Lahan terbuka disini yang dimaksud adalah halaman rumah. Sehingga kesempatan anak-anak bermain sepeda dengan aman dan nyaman juga terbatas. Oleh sebab itu, orang tua menggantikan bermain sepeda dengan mainan lain yang tidak memerlukan lahan luas untuk menggunakannya. Contoh mainan pengganti tersebut adalah gadget. Pertumbuhan gadget di Indonesia sangat tinggi. Indonesia menjadi wilayah penjualan smartphome terbesar di Asia Tenggara dan pertumbuhan penjualan yang tinggi.

Riset GfK menyatakan bahwa pertumbuhan penjualan smartphone di Indonesia adalah 68%, disusul oleh Vietnam 59% dan Thailand 45%. Untuk sarana edukasi, banyak permainan edukasi untuk memancing motorik anak tanpa perlu lahan luas. Tempat bermain *playground* kecil yang dapat dimiliki oleh orang tua untuk melatih kemampuan motorik anak. Orang tua tidak perlu banyak mengawasi anak, lahan yang diperlukan juga tidak perlu luas dan dapat diletakkan di ruangan yang nyaman.

Sepeda sebagai sarana transportasi dapat tergantikan dengan alat transportasi lain. Banyaknya polusi udara dan peristiwa global warming, membuat orang kurang nyaman beraktivitas di luar dengan udara yang kurang bersih. Tuntutan kecepatan dan waktu juga menghalangi seseorang untuk naik sepeda dari satu tempat ke tempat lain. Orang memilih mengendarai kendaraan bermotor yang akan menempuh waktu yang lebih cepat. Jadi ada potensi munculnya produk untuk menggantikan sepeda seperti gadget, kendaraan bermotor dan lain sebagainya.

Potensi Masuknya Pesaing Baru

Pemain baru pada industri ini memerlukan modal yang besar. Pemain baru yang ingin masuk ke pasar harus siap bersaing dengan sepeda produksi China yang harganya dibawah sepeda lokal. Mereka harus mencari nama di pasar untuk dikenal. Sehingga potensi masukkan pesaing baru sepertinya tidak besar. Yang perlu diwaspadai adalah pesaing produk China.

Masuknya pesaing baru yang mengimpor sepeda China dan menjualnya di pasar lokal juga perlu diwaspadai. CAFTA yang sebentar lagi dimulai, membuka lebar peluang ini. Pesaing importir sepeda akan sangat mudah masuk ke pasar ini. Jadi potensi munculnya pesaing baru di industri ini akan sangat berpotensi didukung oleh adanya perjanjian-perjanjian perdagangan antar negara.

Bargaining Power of Supplier

PT. WJSI memiliki banyak pemasok bahan baku. Ketika pemasok yang satu lebih mahal, maka pabrik akan membeli dari pemasok yang harganya lebih murah. Hal ini membuat posisi PT. WJSI lebih kuat dibandingkan supplier. Akan

tetapi diakui bahwa ada beberapa bahan baku impor yang memiliki satu supplier. Pada bahan baku tersebut PT. WJSI berada pada posisi lebih lemah dibandingkan pemasok. Sebuah sepeda nilai tertingginya ada pada kerangka dan ban. PT. WJSI memiliki tiga supplier untuk kerangka dan dua supplier untuk karet. Keterikatan PT. WJSI dengan supplier-supplier tersebut sangat erat. Namun jumlah *supplier* yang lebih dari satu, membuat badan usaha dapat membandingkan pemasok yang satu dengan yang lain. Bahan baku karet yang akan diproduksi menjadi ban memang ada dua *supplier*. Tetapi badan usaha tidak dapat memproduksi ban sendiri. Mereka harus menyerahkan kepada badan usaha lain untuk membuat roda. PT. WJSI sangat bergantung pada perusahaan ini untuk membuat roda sehingga *bargaining power of supplier* pada bahan baku roda ini sangat lemah.

Untuk tenaga kerja, PT. WJSI memiliki kemudahan untuk memperoleh tenaga kerja langsungnya. Tenaga ini diambil dari penduduk di sekitar pabrik. Pemerolehan tenaga kerja ini tidak sulit. Diakui oleh staff produksi dan manajer II yang sama-sama mengiyakan pernyataan tersebut. Buruh yang bekerja di pabrik memiliki fleksibilitas yang tinggi untuk keluar dan masuk. Mereka dapat tiba-tiba keluar dan tiba-tiba masuk jika dipanggil.

Bargaining Power of Consumers

Posisi PT. WJSI pada konsumen tidak begitu kuat. Konsumen yang dimiliki adalah orang tua yang memiliki anak dan anak-anak. Jumlah ini memang besar. Tetapi perlu diingat bahwa jumlah merek yang tersebar di Indonesia juga sangat banyak. Saat ini wilayah pemasaran PT. WJSI masih dikuasai oleh produk milik China. Walaupun produk telah tersebar diberbagai daerah, badan usaha ini hanya memasok sebagian kecil dari permintaan yang ada. Di sini perusahaan bersaing ketat dengan produk China yang lebih banyak tersebar di pasar. Kekuatan persebaran produk China dilihat melalui tabel 4.2 dan tabel 4.3.

b. *Assessment External dan Internal Factor PT. WJSI*

Assessment dilakukan pada faktor eksternal untuk melihat peluang dan ancaman yang muncul sedangkan assessment yang dilakukan pada faktor internal untuk melihat kemampuan internal baik kekuatan maupun kelemahan yang

dimiliki. Berdasarkan *assessment* eksternal yang dilakukan, dibuat EFE (*External Factor Evaluation*) Matrix. Tabel EFE Matrix dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. EFE Matrix

<i>Key Factor</i>	<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Score</i>
<i>Opportunities</i>			
Aturan SNI produk sepeda	0.08	3	0.24
AFTA 2015 membebaskan perdagangan di ASEAN	0.11	3	0.33
Menjadi PT terbuka dan menjual saham	0.08	2	0.16
Teknologi industri terus berkembang	0.08	4	0.32
Trend masih positif	0.11	2	0.22
<i>Treaths</i>			
Penampilan dan harga masih no.1	0.11	2	0.22
AEC 2015 memudahkan negara ASEAN berbisnis di Indonesia	0.08	1	0.08
Tuntutan buruh penghapusan status yang tidak jelas	0.11	3	0.33
Produk China lebih cantik dan murah	0.11	2	0.22
Supplier tidak konsisten dalam memasok bahan baku	0.08	3	0.24
Isu kesehatan	0.05	3	0.15
Total	1		2.51

Jadi nilai EFE matrix yang didapat adalah 2,51. Artinya badan usaha mampu menghadapi atau memanfaatkan peluang dan ancaman yang ada di sekitari badan usaha.

Untuk membandingkan posisi produk badan usaha PT. WJSI dengan yang lain akan ditunjukkan melalui CPM (*Competitive Profil Matrix*). Pada CPM akan diambil 2 badan usaha terdekat yang menjadi pesaing utama PT. WJSI. Badan usaha tersebut adalah wimcycle dan badan usaha yang memproduksi merek Sayang untuk persaingan di sepeda roda tiga mainan anak. Dan untuk pesaing terdekat di sepeda BMX ada Red fox dan Bike Lord.

Tabel 3. CPM pada sepeda BMX

<i>Critical Success Factor</i>	<i>Weight</i>	PT. WJSI		Red Fox		Bike Lord	
		<i>Rating</i>	<i>Score</i>	<i>Rating</i>	<i>Score</i>	<i>Rating</i>	<i>Score</i>
<i>Advertising</i>	0.2	2	0.4	4	0.8	3	0.6
Kualitas produk	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3
Persaingan harga	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Distribusi produk	0.2	3	0.6	2	0.4	2	0.4
<i>Customer Loyalty</i>	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4
<i>Global Expansion</i>	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
<i>Market share</i>	0.1	2	0.2	3	0.3	1	0.1
Total	1		2.5		2.7		2.5

Penilaian pada tabel CPM merupakan hasil dari wawancara kepada retailer sepeda di lima toko yang diwawancarai. Bentuk advertising dari PT. WJSI sangat lemah. Nyaris tidak memberikan advertising untuk dikenal di masyarakat.

Berbeda dengan Wimcycle yang mau membuat iklan hingga di televisi. Sayang dan Red fox menyertakan brosurnya yang dapat diberikan kepada konsumen.

Tabel 4. CPM pada sepeda roda tiga mainan anak

<i>Critical Success Factor</i>	<i>Weight</i>	PT. WJSI		Wimcycle		Sayang	
		<i>Rating</i>	<i>Score</i>	<i>Rating</i>	<i>Score</i>	<i>Rating</i>	<i>Score</i>
<i>Advertising</i>	0.2	2	0.4	4	0.8	1	0.2
Kualitas produk	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2
Persaingan harga	0.2	3	0.6	2	0.4	4	0.8
Distribusi produk	0.2	3	0.6	3	0.6	4	0.8
<i>Customer Loyalty</i>	0.1	2	0.2	4	0.4	2	0.2
<i>Global Expansion</i>	0.1	1	0.1	3	0.3	3	0.3
<i>Market share</i>	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2
Total	1		2.6		3.1		2.7

Secara keseluruhan, PT.WJSI tidak mampu menyaingi produk buatan China dari segi harga. Badan usaha China selalu datang ke Indonesia dengan harga yang lebih rendah dibandingkan PT. WJSI. Untuk mengatasi hal tersebut, badan usaha mengandalkan kualitas dan distribusi ke kota kecil untuk memperbesar pangsa pasarnya.

Berdasarkan *assessment* yang dilakukan pada lingkungan internal badan usaha, dapat dianalisis melalui IFE (Internal Factor Evaluation) Matrix. Internal factor evaluation matrix merupakan matrix yang memberikan gambaran kondisi badan usaha dalam memanfaatkan kelebihan dan mengatasi kelemahan yang dimiliki oleh badan usaha. Berikut adalah IFE Matrix badan usaha.

Tabel 5. IFE Matrix

<i>Key Factor</i>	<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Score</i>
<i>Strenghts</i>			
Bahan baku cat yang unik dan murah	0.11	4	0.44
Memiliki karyawan tidak tetap	0.07	4	0.28
Staff memiliki lebih dari satu kemampuan	0.07	4	0.28
Telah mengajukan sertifikasi SNI	0.11	3	0.33
PT. WJSI terus memperbaharui teknologi	0.07	3	0.21
Memiliki supplier lokal dan luar negeri	0.07	3	0.21
<i>Weaknesses</i>			
Kekurangan tenaga marketing	0.11	2	0.22
Badan usaha keluarga	0.03	2	0.06
Tidak berinovasi pada model	0.11	2	0.22
Kekurangan tenaga ahli	0.07	2	0.14
Buruh badan usaha mayoritas adalah buruh tidak tetap	0.07	1	0.07
Suplai bahan baku impor	0.11	1	0.11
Total	1		2.57

Nilai IFE Matrix badan usaha adalah 2,57. Artinya badan usaha cukup mampu memanfaatkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.

c. SWOT Matrix PT. WJSI

Melalui external dan internal *assessment*, dapat dianalisis apa yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi PT. WJSI.

Tabel 6. SWOT Matrix PT. WJSI

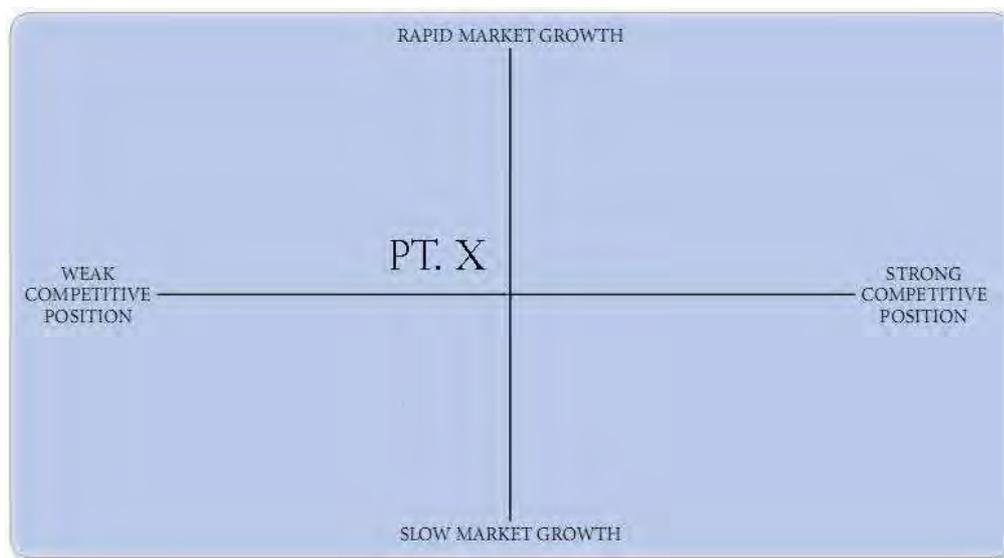
	<p>Strengths</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bahan baku cat yang bagus dan murah 2. Memiliki karyawan tidak tetap 3. Staff memiliki lebih dari satu kemampuan 4. Telah mengajukan sertifikasi SNI 5. Badan usaha terus memperbaharui teknologi 6. Memiliki supplier lokal dan luar negeri 	<p>Weaknesses</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kekurangan tenaga marketing 2. Badan usaha milik keluarga 3. Tidak berinovasi pada model 4. Kekurangan tenaga ahli 5. Mayoritas adalah buruh tidak tetap 6. Suplai bahan baku impor
<p>Opportunities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aturan SNI produk sepeda 2. AFTA 2015 membebaskan perdagangan di ASEAN 3. Menjadi PT terbuka dan menjual saham 4. Teknologi industri terus berkembang 5. Trend masih positif 	<p>S-O Strategies</p> <ul style="list-style-type: none"> • memperoleh sertifikat SNI sehingga lebih mudah untuk memasarkan produknya. (S4-O1) (<i>Market penetration</i>) • menekan biaya dan menjalankan SNI serta merampingkan organisasi agar produknya dapat bersaing pada perdagangan bebas kawasan Asia Tenggara (S1,S3,S4-O2) (<i>Retrechment</i>) • produk mudah dibuat dengan teknologi modern (S5-O4) (<i>Product development</i>) • meningkatkan penjualan dengan mengembangkan teknologi yang mendukung produksi (S5-O5) (<i>Market penetration</i>) 	<p>W-O Strategies</p> <ul style="list-style-type: none"> • memperhatikan jumlah tenaga marketing untuk memasarkan produknya (W1-O2) (<i>Market development</i>) • mengikuti mode agar produknya laku di pasar walaupun hanya sekedar meniru (W3-O2) (<i>Product development</i>) • Membuka dan mengubah pemikiran badan usaha keluarga dan memasukkan orang-orang yang berkompetensi di bidangnya untuk memajukan badan usaha (W2-O3) (<i>Product development</i>) • menyiapkan tenaga ahli untuk mengoperasikan mesin dengan teknologi (W4-O4) (<i>Product development</i>)
<p>Threats</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penampilan dan harga masih no.1 2. AEC 2015 memudahkan negara ASEAN berbisnis di Indonesia 3. Tuntutan buruh penghapusan status yang tidak jelas 4. Produk China lebih cantik dan murah 5. Supplier tidak konsisten dalam memasok bahan baku 6. Isu kesehatan 	<p>S-T Strategies</p> <ul style="list-style-type: none"> • memiliki bargaining power untuk memilih tenaga kerja yang bersedia dipekerjakan sebagai tenaga kerja tidak tetap (S2-T3) (<i>Retrechment</i>) • memberikan kualitas cat yang bagus dengan variasi warna cat yang dibuat sendiri. (S1-T1) (<i>Product development</i>) • memiliki sertifikasi SNI sehingga produk diakui kualitasnya. (S4-T1,T6) (<i>Product development</i>) • mampu menekan biaya melalui pengolahan bahan baku sehingga harga produk mampu bersaing dengan produk buatan China. (S1-T4) (<i>Retrechment</i>) • Badan usaha tidak akan dipermainkan oleh supplier yang nakal karena memiliki supplier lain. (S6-T5) (<i>Vertical Integration</i>) 	<p>W-T Strategies</p> <ul style="list-style-type: none"> • mengikuti model yang sedang trend (W3-T1) (<i>Product development</i>) • memperhatikan teknik pemasaran dan sumber daya pemasaran badan usaha untuk melawan pemasaran produk China (W1-T4) (<i>Market penetration</i>) • berhati-hati dalam mengelola buruh karena mayoritas buruh yang ada adalah buruh tidak tetap (W5-T3) (<i>Product development</i>) • berhati-hati pada supplier yang memasok bahan baku yang tidak ada di lokal. (W6-T5) (<i>Vertical Integration</i>)

Melalui kekuatan, PT. WJSI dapat memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman. Sedangkan kelemahan PT. WJSI harus diperbaiki agar peluang dapat

diambil dan ancaman dapat diatasi. Pada matrix ini diperoleh alternatif strategi antara lain, *market development*, *retrechment*, *product development*, *market penetration* dan *vertical integration*. Alternatif ini akan dianalisis melalui tabel QSPM untuk mendapatkan strategi yang paling cocok untuk PT. WJSI.

d. *The Grand Strategy Matrix (GSM) PT. WJSI*

Pada matrix ini membandingkan *competitive position* dan *market (industry) growth*. Badan usaha dalam kasus ini adalah badan usaha yang memproduksi sepeda BMX dan mainan roda tiga. Posisi PT. WJSI ada pada posisi C seperti terdapat pada gambar berikut.



Gambar 3. Posisi PT. WJSI pada *The Grand Strategy Matrix*

Posisi PT. WJSI yang berada pada posisi di pojok kanan bawah kaudran kedua berarti badan usaha tersebut lebih diarahkan untuk strategi yang bersifat agresif. Untuk itu penelitian ini memberikan alternatif strategi pada *market development*, *market penetration*, *product development*.

e. *Qualitative Strategic Planning Matrix*

Strategi yang muncul pada dua buah alat tersebut adalah *market development*, *market penetration* dan *product development*. Penelitian ini mengambil *market development*, *market penetration* dan *product development*. Ketiga strategi tersebut akan dianalisis secara kuantitatif melalui QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Tabel 7. QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

	Wieg ht	Market <i>development</i>		Product <i>development</i>		Market <i>development</i>	
		AS	TAS	AS	AS	AS	TAS
Key External Factors							
Opportunities							
Aturan SNI produk sepeda	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
AFTA 2015 membebaskan perdagangan di ASEAN	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32
Menjadi PT terbuka dan menjual saham	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16
Teknologi industri terus berkembang	0.11	-	-	-	-	-	-
Trend masih positif	0.11	-	-	-	-	-	-
Treaths							
Penampilan dan harga masih no.1	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44
AFTA dan CAFTA 2015 memudahkan negara ASEAN berbisnis di Indonesia	0.08	-	-	-	-	-	-
Tuntutan buruh penghapusan status yang tidak jelas	0.11	-	-	-	-	-	-
Produk China lebih cantik dan murah	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33
Supplier tidak konsisten dalam memasok bahan baku	0.08	-	-	-	-	-	-
Isu kesehatan	0.05	-	-	-	-	-	-
Key Internal Factors							
Strenghts							
Bahan baku cat yang unik dan murah	0.11	1	0.11	3	0.33	2	0.22
Memiliki karyawan tidak tetap	0.11	-	-	-	-	-	-
Staff memiliki lebih dari satu kemampuan	0.07	-	-	-	-	-	-
Telah mengajukan sertifikasi SNI	0.07	3	0.33	4	0.44	3	0.33
PT. WJSI terus memperbaharui teknologi	0.07	-	-	-	-	-	-
Memiliki supplier lokal dan luar negeri	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07
Weaknesses							
Kekurangan tenaga marketing	0.11	4	0.44	1	0.11	4	0.44
Perusahaan milik keluarga	0.03	-	-	-	-	-	-
Tidak berinovasi pada model	0.11	2	0.22	4	0.44	2	0.22
Kekurangan tenaga ahli	0.07	-	-	-	-	-	-
Buruh PT. WJSI mayoritas adalah buruh tidak tetap	0.07	-	-	-	-	-	-
Suplai bahan baku impor	0.11	1	0.11	2	0.22	1	0.11
Total			2.66		3.2		2.88

Berdasarkan analisis QSPM, strategi yang memiliki nilai paling besar adalah *product development*. Badan usaha akan mengalami perkembangan yang lebih baik jika memanfaatkan strategi tersebut dibandingkan strategi yang lainnya. Strategi *product development* memberikan pengaruh paling besar pada badan usaha pada beberapa faktor penting. Contohnya seperti perkembangan teknologi, selera masyarakat yang mengutamakan penampilan dan harga, persaingan dengan produk China, bahan baku cat dan lainnya. Pengaruh besar ini akan menjadi

perhatian bagi badan usaha untuk mengambil peluang, mengatasi ancaman, memanfaatkan kekuatan dan memperbaiki kelemahan yang dimiliki. Jadi strategi *product development* menjadi strategi yang paling sesuai dengan keadaan badan usaha saat ini untuk mengembangkan badan usahanya.

f. Langkah Strategis yang Telah Dijalankan PT.WJSI Terkait Strategi *Product Development*

Sebelum dilakukan evaluasi strategi pada badan usaha, badan usaha memiliki langkah strategis yang mendukung pada strategi baru ini. langkah strategis yang telah dilakukan oleh badan usaha antara lain mengajukan sertifikasi SNI dan pengolahan bahan baku cat.

Memiliki Sertifikasi SNI

Badan usaha saat ini belum memiliki sertifikat SNI yang dapat diletakkan pada produknya, tetapi badan usaha telah mengajukan sertifikasi. Pengajuan tersebut telah mencapai tahap pengujian dan evaluasi dari badan usaha sertifikasi. Badan usaha hanya perlu menunggu hasil sertifikasi tersebut. Sertifikasi tersebut akan mendukung perkembangan produknya. Melalui sertifikasi tersebut, kepercayaan konsumen akan kualitas produk semakin tinggi karena dianggap telah memenuhi standar yang ditetapkan pemerintah.

Memiliki Bahan Baku Cat yang Murah dan Unik

PT. WJSI telah memiliki kemampuan mengolah sendiri bahan baku cat untuk cat plat yang murah. Kemampuan ini mendukung strategi pengembangan produk untuk memberikan hasil produksi yang berbeda. Hasil memodifikasi cat sepeda yang digunakan juga dinyatakan lebih murah dari cat plat pada umumnya sehingga harga pokok produksi seharusnya dapat ditekan. Bahan baku yang berbeda dengan bahan baku produk lain akan memberikan perbedaan pada produk badan usaha ini dibandingkan produk yang ada di pasar. Cat yang dimiliki oleh perusahaan lebih mengkilap dan halus. Langkah strategis ini perlu dilakukan untuk menambah keunggulan pada badan usaha dan pada produk yang dijual.

Terus memperbaharui teknologi

Badan usaha ini terus mengikuti perkembangan teknologi. Teknologi baru yang mendukung produksi dapat diterapkan di pabrik. Harapannya melalui teknologi yang lebih canggih, dapat dibuat produk yang lebih baik dan disukai masyarakat. Teknologi juga bermaksud untuk memperbesar kapasitas produksi juga. Sehingga kapasitas lebih besar untuk menampung permintaan hasil kegiatan marketing badan usaha ini.

g. Langkah yang Diperlukan untuk Mendukung PT. WJSI untuk Menerapkan Strategi *Product Development*

Langkah strategis yang dapat mendukung badan usaha untuk menerapkan strategi *product development* ada banyak. Langkah ini merupakan rangkuman dari analisis SWOT pada tabel 5.8. berikut adalah penjabaran dari langkah strategis tersebut.

Membuat Produk dengan Teknologi Modern

Produk utama badan usaha adalah sepeda roda tiga mainan anak dan sepeda BMX. Dalam membuat produk tersebut diperlukan mesin-mesin untuk mempermudah pengerjaan. Misalkan untuk membuat kerangka sepeda, diperlukan mesin pengecatan dengan teknologi seperti ED (*Electrocoat Disposition*). Hasil cat dari teknologi ini ternyata lebih baik dibandingkan pengecatan biasa. Sehingga teknologi ini akan sangat membantu jika digunakan oleh badan usaha untuk memberikan produk yang berkualitas. Jadi, perkembangan teknologi memberikan bantuan kepada badan usaha untuk mempermudah proses produksi. Teknologi ED yang dimiliki tidak hanya ED Black, tetapi mengadopsi ED untuk warna lain sebagai teknologi pengecatan di dalam proses produksinya.

Badan usaha perlu memperhatikan kemajuan teknologi mesin-mesin yang digunakan dari waktu ke waktu. Badan usaha tidak perlu mengganti peralatan ketika ada peralatan lebih baru. Badan usaha perlu mengevaluasi teknologi yang ada sekarang dengan kondisi badan usaha. Jangan sampai keberadaan alat baru tersebut justru menjadi beban bagi badan usaha. Hingga suatu saat badan usaha harus menggunakan mesin yang lebih canggih. Kecanggihan sebuah mesin tentu

saja akan diikuti oleh keberadaan tenaga ahli untuk mengoperasikan mesin tersebut atau tenaga ahli untuk bertanggung jawab atas mesin tersebut.

Mengikuti Bentuk dan Warna Sepeda yang Sedang Laku di Pasar

Kegiatan ini harus dilakukan paralel dengan dengan kegiatan marketing. Badan usaha harus memberikan warna baru di pasar agar dikenal. Badan usaha dipaksa untuk mengikuti gaya yang sedang laku di pasar. Bahkan diperlukan keberanian pada badan usaha untuk membuat model baru untuk diluncurkan di pasar. Konsumen sangat memperhatikan model dalam memilih produk sepeda sehingga model yang diproduksi oleh badan usaha harus model yang diminati oleh konsumen.

Badan usaha tidak dapat berdiam dengan model lama. Hal ini dikarenakan badan usaha di China terus mengeluarkan model yang unik dan dipasarkan di Indonesia. Badan usaha memiliki dua pilihan yaitu mengembangkan model baru atau menjadi peniru. Yang pasti, badan usaha harus terus melakukan pembaharuan pada model yang diproduksinya. Jika desain tersebut menjadi pelopor maka badan usaha akan mendapatkan *first mover advantage*.

Merekrut Tenaga Ahli

Langkah ini dapat dilakukan setelah perusahaan memperoleh pasar. Badan usaha harus segera memiliki tenaga ahli untuk mendesain produk dan menangani mesin. Setelah mendapatkan konsumen yang lebih banyak, kapasitas produksi akan semakin penuh sehingga tidak dimiliki *idle capacity* yang dapat digunakan untuk proses produksi. Tenaga ahli pengembangan produk juga harus segera dibentuk untuk mendesain produk baru agar konsumen tidak jenuh dengan model yang ada di pasar.

Badan usaha selama ini masih sedikit tertutup pada orang diluar garis keluarga untuk menduduki jabatan managerial. Kebiasaan ini tidak begitu menguntungkan bagi badan usaha untuk memperoleh sumber daya manusia yang lebih berkompeten. Padahal diluar keluarga, banyak sumber daya manusia yang memiliki kemampuan lebih banyak sehingga kerja badan usaha lebih profesional.

Ketersediaan tenaga ahli mesin dan pengembangan produk di rantai produksi juga mengalami kekurangan. Tenaga teknisi mesin lebih baik merupakan tenaga yang fokus pada mesin-mesin sehingga *down time* akibat mesin rusak tidak terlalu lama. Tenaga pengembangan produk tidak harus staff khusus, tetapi dapat diambil dari rantai produksi yang dipercaya untuk membuat desain baru. tenaga pengembangan tidak setiap hari bekerja mencari ide atau membuat produk sesuai ide pemilik. Pekerja ini dapat melaksanakan di sela-sela tugas utamanya. Akan lebih efektif jika badan usaha memiliki tenaga khusus yang menangani pengembangan produk tersebut.

Langkah strategis ini dimulai dari pimpinan badan usaha untuk membuka diri kepada orang-orang diluar keluarga besar badan usaha. Badan usaha juga harus mau untuk memberikan pelatihan atau training kepada karyawan untuk mengoperasikan dan merawat mesin. Training ini bertujuan agar badan usaha memiliki tenaga ahli yang dapat fokus pada pengembangan produk.

Mengelola Tenaga Kerja Langsung (TKL)

Badan usaha juga harus segera mengelola TKL ketika kapasitas yang dimiliki juga maksimum atau penuh. Hal ini dikarenakan tidak ada waktu untuk mencari TKL baru dan membimbingnya kembali untuk melakukan proses produksi. Badan usaha harus mengelola sumber daya manusia yang ada. Buruh yang dimiliki oleh badan usaha selama ini banyak berstatus tidak tetap. Badan usaha harus memikirkan ulang hal ini agar status tersebut tidak merugikan badan usaha. Badan usaha dapat memilah buruh atau mengangkat buruh yang berprestasi untuk menjadi buruh tetap sehingga tuntutan buruh tentang menjadi buruh tetap akan berbanding lurus dengan prestasi yang mereka capai.

Memperbanyak Tenaga Marketing dan Menyusun Strategi Marketing

Langkah ini harus menjadi prioritas badan usaha untuk segera dilakukan. Badan usaha bisa saja melakukan pengembangan produk, akan tetapi badan usaha harus memikirkan siapa yang akan membeli produk tersebut. Badan usaha dapat menambah jumlah tenaga penjual atau marketing untuk memasarkan produk. Atau badan usaha dapat menyusun cara pemasaran dengan memberikan penghargaan

pada penjualan yang lebih tinggi sehingga penjualan akan naik. Tindakan marketing juga harus dilakukan oleh badan usaha untuk mengangkat nama badan usaha di penjualan. Tenaga marketing yang bertugas untuk memperkenalkan dan memasarkan produk tersebut agar dibeli oleh konsumen.

Tenaga pemasaran bukan berarti orang khusus yang dimiliki oleh PT. WJSI untuk memasarkan produknya. Tenaga marketing dapat melalui agen-agen dan retailer yang menjual produk sepeda ini. Mereka diberi tugas untuk memperkenalkan keunggulan yang dimiliki produk ini. Bentuk upah yang dapat diberikan berupa insentif atau potongan harga jika mampu menjual lebih banyak. Melalui cara tersebut badan usaha tidak perlu kerepotan memikirkan tenaga marketing, namun dapat memperkenalkan keunggulan produknya dengan tepat dan sesuai target pasar.

Cara marketing juga harus diperhatikan. badan usaha perlu mencoba cara pemasaran seperti mengiklankan produk melalui brosur atau media massa agar produk lebih dikenal di pasar. PT. WJSI juga harus memikirkan cara marketing yang lebih efektif seperti target pasar, segmen pasar, dan mencapai posisi di pasar yang tepat. Seperti perusahaan benar-benar memusatkan pemasaran di Indonesia Timur, melakukan iklan di Indonesia Timur, membangun tag line agar mudah diingat masyarakat dan lain sebagainya.

Memperbesar Kapasitas dan Kegiatan Marketing yang Saling Berkesinambungan

Untuk menampung konsumen hasil dari kegiatan marketing, maka badan usaha perlu memperbesar kapasitas agar permintaan yang ada dapat dipenuhi. Kegiatan marketing dengan pembesaran kapasitas produksi dilakukan saling bergantian. Marketing dilakukan hingga mencapai kapasitas produksi yang dimiliki. Ketika kapasitas telah penuh, maka badan usaha mengurangi kegiatan marketing mengganti dengan kegiatan memperbesar kapasitas produksi. Kapasitas diperbesar hingga titik tertentu sehingga *idle capacity* tidak terlalu besar. Setelah kapasitas kembali ada, kegiatan marketing kembali berjalan untuk mengisi *idle capacity* tersebut. Kegiatan ini terus berlanjut untuk mengembangkan badan usaha ini agar tidak ada *lost sale* atau *idle capacity* yang terlalu besar.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Persaingan di industri sepeda begitu kuat. Walaupun badan usaha baru mengalami kesulitan dalam memasuki persaingan ini, jumlah merek yang tersebar di pasar cukup banyak menyebabkan persaingan yang ketat. Banyaknya produk yang ada di pasar membuat konsumen dapat membandingkan merek yang satu dengan merek yang lain. Merek yang sebenarnya menjadi pesaing PT. WJSI antara lain Wimcycle, Red Fox, Bike Lord, Sayang, Champion dll.

Pemilik PT. WJSI tidak paham akan strategi dan tidak menyadari bahwa apa yang dilakukan adalah bagian dari strategi. Perencanaan yang selama ini dilakukan dipimpin langsung oleh pemilik perusahaan atau manajer. Banyak ide atau tujuan yang tidak tersampaikan kepada level yang lebih rendah. Banyak pula tindakan yang dilakukan oleh badan usaha ini sebenarnya merupakan langkah stratejik.

Untuk memformulasi strategi untuk PT. WJSI dilakukan tahap *input*, *matching* dan *decision*. Pada tahap input diperoleh informasi mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi badan usaha tersebut. PT. WJSI memiliki kekuatan dan kelemahan yang dapat dimanfaatkan untuk menghadapi peluang dan ancaman. Nilai EFE yang dimiliki sebesar 2,51 dan IFE 2,57.

Tahap kedua yang dilakukan pada formulasi strategi adalah tahap *matching*. Pada tahap ini dilakukan dengan *SWOT Matrix* dan *Grand Strategy Matrix (GSM)*. Penelitian ini memberikan alternatif strategi pada *market development*, *market penetration*, *product development*.

Melalui *SWOT matrix* dan *GSM*, diberikan analisis kuantitatif melalui *QSPM*. Hasil analisis tersebut strategi yang menjadi usulan dari penelitian ini adalah *product development*. Badan usaha akan mengalami perkembangan yang lebih baik jika memanfaatkan strategi tersebut dibandingkan strategi yang lainnya. Strategi *product development* memberikan pengaruh paling besar pada badan usaha pada beberapa faktor penting.

Rekomendasi awal sebelum melakukan usulan strategi ini, PT. WJSI hendaknya memperbaiki pembukuan yang dimiliki agar memudahkan dalam perhitungan. PT. WJSI segera mempercepat proses sertifikasi SNI agar dapat

segera mencantumkan pada produk mereka. PT. WJSI mulai mandiri untuk mendesain produk sepedanya. Mereka lebih baik menciptakan sendiri desain yang dimiliki. Keunggulan yang ada di dalam produknya harus terus dikomunikasikan kepada konsumen. Komunikasi pemasaran ini dapat didukung dengan bekerja sama dengan retailer dan agen dengan memberikan harga spesial pada besar penjualan tertentu. Kegiatan pemasaran dan pembesaran kapasitas harus dilakukan saling berkesinambungan agar tidak ada *lost sale* maupun *idle capacity* yang terlalu besar.

V. DAFTAR PUSTAKA

- Adler, Emily Steir and Roger Clark. 2011. *An Invitation to Social Research: How It's Done*. 4th Edition. Belmont, CA: Wadsworth.
- Altioek, Pinar. 2011. Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. Vol.24; Hlm.61–71.
- Aracioglu, Burcu. 2013. Measuring and Evaluating Performance within the Strategic Management Perspective: A Study on Performance Measurement of A Seafood Company. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. Vol.99; Hlm.1026–1034.
- Arthur A. Jr. Thompson, A. J. Strickland III, John E Gamble. 2007. *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings with OLC with Premium Content Card (Strategic Management: Concepts and Cases)*. New York : McGraw-Hill
- ASEAN. ASEAN Economic Community. <http://www.asean.org/communities/asean-economic-community>. (diunduh tanggal 22 april 2014)
- Berg, Bruce L. 2001. *Research Method For The Social Science*. 4th Edition. Needham Heights : Pearson Education Company.
- BPS. *Jumlah dan Laju Pertumbuhan Penduduk*. <http://demografi.bps.go.id/> (diunduh 1 agustus 2014).
- BPS. *Persentase pengeluaran masyarakat Indonesia*. http://www.bps.go.id/tab_sub/view.php?kat=1&tabel=1&daftar=1&id_subyek=05¬ab=7. (diunduh 15 januari 2014).
- Caturini, Rizki. 2011. *Sepeda Booming, bisnis pun melejit*. <http://lipsus.kontan.co.id/v2/sepeda/read/21/Sepeda-booming-bisnis-pun-melejit> (diunduh 15 januari 2014).
- David, F.R. 2011. *Strategic Management : Concept and Cases*. 13th edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Hamel, G. & C.K. Prahalad. 1989. Strategic Intent, *Harvard Business Review*. May-June: pp.63-76.

- Hari, S. Adi. 2012. *Indonesia BMX Statistik*. <http://scmtcrew.blogspot.com/> (diunduh 26 Maret 2014).
- Kim,W.C. and Mauborgne, R. 2005. *Blue Ocean Strategy : How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston, MA. : Harvard Business School Press.
- Merek sepeda yang paling terkenal di Indonesia*
http://carapedia.com/merk_merk_sepeda_paling_terkenal_info3240.html.
(diunduh 14 Jan 2014 11.24pm).
- Mintzberg, H. 1987. *The strategy concept: Five Ps for strategy*. California Management Review.
- Neuman, W. Lawrence. 2011. *Basic of Social Reasearch*. 3rd Edition. Boston : Pearson Education Inc.
- JPNN. *Penjualan sepeda lokal - impor masih fifty-fifty*.
<http://www.jpnn.com/read/2012/01/25/115304/Industri-Sepeda-Kejar-Sales-7,2-juta-Unit->. (diunduh 14 Jan 2014 11.24pm).
- Porter, M. E. 1996, What is Strategy, *Harvard Business Review*, November-December:, pp.61 - 78 .
- Putra, Y.P.M. 2013. *BKKBN: Jumlah Penduduk Indonesia Sangat Tinggi, kelajuan pertumbuhan penduduk adalah 1,49%/tahun*.
<http://www.republika.co.id/>. (diunduh 27 April 2014).
- Ritchie, Jane and Jane Lewis (Eds.) 2003. Qualitative Research Practice. A Guide for Social Science Students and Researchers*.London. SAGE Publications.
- Suryowati, Esti. (2011). Pendapatan per kapita Indonesia capai 36,5 juta tahun 2013. <http://bisniskeuangan.kompas.com/>. (diunduh 26 Maret 2014).
- Tafti Saeed Falah, dkk. 2013. Assessment and Analysis Strategies according to SPACE matrix-case study : petrochemical and banking industries in Tehran Stock Exchange (TSE). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol.99; Hlm.893 – 901.
- Thompson, J. and Martin, F. 2005. *StrategicManagement : Awarenessand Change*. Thomson Learning : London.
- Yin, Robert K. 2003. *Case Study Reasearch Design and Method*. 3rd Edition. London. SAGE Publication.