BAB IV

ANALISIS DAYA SAING KONVEKSI SEMAR DI KECAMATAN KARANGPILANG KELURAHAN KEDURUS KOTA SURABAYA

A. Analisis Daya Saing Konveksi Semar

Daya saing merupakan suatu konsep perbandingan kemampuan dan kinerja perusahaan, sub-sektor atau negara untuk menjual dan memasok barang dan atau jasa yang diberikan dalam pasar.[73] Daya saing ditentukan oleh keunggulan bersaing suatu perusahaan dan sangat bergantung pada tingkat sumber daya yang dimilikinya. Sumber daya disini dapat berupa pegawai (karyawan), mesin industri, manajemen, dll. Semakin unggul sumber daya yang dimiliki suatu perusahaan/ industri, maka semakin baik pula daya saingnya.

Menurut Michel E. Porter, ada 5 kekuatan yang menpengaruhi persaingan dalam suatu industri:[74] (1) ancaman masuknya pendatang baru, (2) kekuatan tawar menawar pemasok, (3) kekuatan tawar menawar pembeli, (4) Ancaman produk substitusi, dan (5) persaingan dalam industri. Kelima kekuatan ini ibarat pisau bermata dua bagi perusahaan. Jika perusahaan dapat mengidentifikasi dan menerapkan strategi yang tepat, maka dapat membuat perusahaan menjadi kuat dalam persaingan. Dan sebaliknya, akan menjadi *bomerang* bagi perusahaan apabila perusahaan tidak dapat mengidentifikasi dan menerapkan strategi yang tepat.

---

[73] Mudrajad Kuncoro. "*Ekonomika Industri Indonesia : Menuju Negara Industri Baru 2030?*". (Yogjakarta: Penerbit Andi, 2007), h. 82

[74] Fred R. David. *Manajemen Strategis Konsep*. Buku 1. Edisi 12. (Jakarta: Salemba Empat, 2011), h. 146

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Perusahaan harus menyadari dan mampu menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman baik dari segi internal maupun eksternal perusahaan. Hal ini berfungsi agar perusahaan mampu membuat strategi/ kebijakan yang tepat dan menerapkannya sesuai dengan kondisi yang ada saat itu. Ibarat seperti penyakit yang dapat dicegah dengan obat yang tepat, sehingga menjadikan tubuh tetap sehat dan kuat. Oleh sebab itu, dalam pengambilan kebijakan atau penerapan strategi yang akan diterapkan, untuk itu perusahaan harus mempunyai alat analisa untuk dapat mendeteksinya. Alat tersebut adalah SWOT.

SWOT merupakan sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang terjadi dalam suatu perusahaan maupun dalam suatu usaha bisnis, atau mengevaluasi lini-lini produk sendiri maupun pesaing. Untuk melakukan analisis, ditentukan tujuan usaha atau mengidentifikasi objek yang akan dianalisis. Kekuatan dan kelemahan dikelompokkan ke dalam faktor internal, sedangkan peluang dan ancaman diidentifikasi sebagai faktor eksternal.[75]

Sebagai alat analisa, analisa SWOT berfungsi sebagai panduan pembuatan peta. Ketika telah berhasil membuat peta, langkah tidak boleh berhenti karena peta tidak menunjukkan kemana harus pergi, tetapi peta dapat menggambarkan banyak jalan yang dapat ditempuh jika ingin mencapai tujuan tertentu. Peta baru akan berguna jika tujuan telah ditetapkan. Bagaimana

[75] Freddy Rangkuti. *Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis, (*Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2006), h. 19

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menetapkan tujuan adalah bahasan selanjutnya yaitu membangun visi-misi organisasi atau program.

Menetapkan logika strategi merupakan sesuatu yang sangat penting. Pernyataan mengenai kekuatan dalam persoalan SWOT adalah kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang sebaik-baiknya dan pada saat yang sama juga dapat digunakan untuk menghilangkan atau meminimalkan ancaman sehingga tujuan tercapai.

Konveksi Semar merupakan salah satu industri mikro kecil konveksi yang memiliki kekurangan maupun kelebihan. Kekurangan dan kelebihan tersebut disebabkan dari internal perusahaan. Sedangkan ancaman dan peluang disebabkan dari eksternal perusahaan. Adapun kekurangan, kelebihan, peluang, dan ancamannya sebagai berikut :

1. Kekuatan

   Diantara yang menjadi kekuatan Konveksi Semar adalah:

   a. Harga yang terjangkau: Hampir setiap perusahaan pasti menginginkan untung dan laba yang banyak. Namun kami di dalam segala pembuatan pakaian tidak mengambil laba terlalu banyak, sehingga hal ini membuat Konveksi Semar dikenal dan didatangi banyak orang.[76]

   b. *Excellent Service*: selalu mengupayakan untuk memberikan pelayanan yang ramah dan baik, dengan cara memberikan senyum dan bersikap ramah setiap kali ada pelanggan/ konsumen yang

[76] Wawancara pribadi dengan Bapak Dodik. Surabaya 10 Juli 2015.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

datang. Kami juga menyediakan air minum yang diperuntukkan bagi para konsumen yang berkunjung ke konveksi kami.[77]

c. Semangat kerja karyawan baik: Konveksi Semar memiliki karyawan yang mempunyai semangat kerja yang baik, hal ini dibuktikan dari kapasitas pengerjaan pakaian yang dapat mencapai 150/ hari.[78]

d. Sablon berkualitas : Konveksi Semar memiliki pengalaman yang terhitung cukup lama dalam bidang sablon pakaian. Menekuni dibidang ini sejak tahun 2001 membuat hasil-hasil sablon Konveksi Semar semakin bagus dan berkualitas sehingga banyak konsumen yang merasakan kepuasan.

e. Inovasi desain : Konveksi Semar mempunyai *channel* dengan seorang ahli desain yang bertugas untuk membuat gambar desainan baru, menarik, dan bagus yang kemudian hasil desain itu ditawarkan ke sejumlah sekolahan.

2. Kelemahan[79]

Diantara yang menjadi kelemahan Konveksi Semar adalah:

a. Promosi yang masih tradisional : Konveksi Semar selama ini masih menggunakan cara tradisional dalam pemasarannya, yaitu dari mulut ke mulut dan belum pernah mencoba dilakukan melalui media internet.

[77] Ibid.,
[78] Ibid.,
[79] Ibid.,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Lokasi yang kurang strategis : letak konveksi Semar yang berada di pojok kampung membuat pelanggan baru sulit menemukan tempat konveksi.

c. Pengerjaan yang terkadang melebihi batas waktu : selalu menerima pesanan yang masuk dari konsumen tanpa melihat banyaknya pesanan yang sudah ada sebelumnya, sehingga pengerjaannya melebihi kapasitas yang bisa diproduksi. Dan berdampak pada *deadline* yang molor.

d. Manajemen keuangan belum tertata baik: dengan banyaknya *omzet* Konveksi Semar yang berkisar diantara 7-18 juta/ bulan, seharusnya pihak konveksi dapat menambah jumlah mesin yang selama ini dirasa belum cukup untuk memproduksi masal pakaian. Terutama ketika tengah banyak pesanan pakaian pabrik, sekolahan, dll.

e. Jumlah mesin yang kurang : jumlah mesin masih kurang mencukupi untuk produksi massal pakaian, padahal permintaan barang konveksi semakin meningkat.

3. Peluang[80]

Diantara peluang (eksternal) Konveksi Semar adalah:

a. Meningkatnya penghasilan masyarakat : masyarakat di masa kini mempunyai penghasilan yang sangat cukup karena pemerintah telah menaikkan sejumlah besar UMR di tiap kota. Sehingga berdampak pada sisi konsumsi yang semakin besar pula.

[80] Ibid.,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Pakaian yang menjadi kebutuhan primer masyarakat : Banyaknya antusias dari masyarakat yang menjadikan pakaian sebagai mode gaya dalam kehidupan dan kebutuhan sehari-hari.

c. Banyaknya instansi dan sekolahan diluar: Banyaknya sekolah-sekolah diluar, sehingga berpeluang dapat diajak kerjasama untuk memasok segala pakaian instansi/ pabrik/ sekolah.

d. Pelanggan yang loyal : Banyak pelanggan yang merasakan puas dengan hasil konveksi, terutama pada sablon pakaian, sehingga menjadikan mereka semakin loyal dengan konveksi.

e. Banyaknya masyarakat pengguna internet

f. Banyaknya SDM yang berkualitas di luar : Dengan banyaknya lulusan SMK atau pendidikan sejenis yang memiliki kompetensi yang baik, sehingga bisa direkrut menjadi pegawai.

4. Ancaman[81]

Diantara ancaman (eksternal) Konveksi Semar adalah:

a. Banyaknya pesaing : Dengan banyaknya pesaing yang ada di lokasi sekitar dapat membuat persaingan menjadi semakin sengit. Para pesaing akan lebih berupaya untuk dapat merebut pangsa pasar dengan cara ikut memberikan harga yang sangat murah, sehingga dapat mempengaruhi keloyalitasan pelanggan dan pula dapat mengganggu persaingan.

[81] Ibid.,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Harga produksi yang semakin mahal : naiknya harga dasar tarif listrik dan kain, sehingga akan naik pula harga produksi pakaian.

c. Pesaing memiliki jumlah mesin yang lebih banyak : dengan jumlah mesin yang lebih banyak, maka pesaing dapat dengan mudah memproduksi banyak pakaian sekaligus.

B. Penerapan Strategi Konveksi Semar

Bagian yang dituliskan pada kolom tabel SWOT yaitu kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang kemudian masing-masing setiap nomor identifikasi yang dinyatakan dalam kolom SWOT hendaknya diberikan skor atau nilai yang menunjukkan prioritas atau tingkat urgensinya. Skor yang dibuat bisa mengikuti skala Likert, misal 4 Baik/Penting/Relevan/Berat dan 1 Buruk/Sangat Tidak penting/Tidak relevan/Ringan untuk setiap pernyataan dari unsur-unsur SWOT. Dengan penyusunan skala ini, membantu pengambil keputusan melihat pengaruh dari pernyataan.

Berdasarkan pemaparan kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang di atas, bisa dijadikan penerapan strategi untuk menentukan letak posisi kuadran Konveksi Semar. Berikut analisnya:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 4.1
Tabel IFAS (STRATEGI INTERNAL)
Kekuatan Konveksi Semar

No	Strategi	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1	Harga yang terjangkau	0,12	4,00	0,48
2	*Excellent Service*	0,12	4,00	0,48
3	Semangat kerja karyawan baik	0,11	3,00	0,33
4	Sablon yang berkualitas	0,06	3,00	0,18
5	Mampu membuat sebuah inovasi dalam desain	0,09	3,00	0,27
	Total	0,50	17	1,74

Ukuran Rating Kekuatan :
1 = Sedikit kuat
2 = Agak Kuat
3 = Kuat
4 = Sangat kuat

Tabel 4.2
Kelemahan Konveksi Semar

No	Strategi	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1	Promosi konveksi yang masih tradisional	0,12	2,00	0,24
2	Lokasi yang kurang strategis	0,8	3,00	0,24
3	Pengerjaan yang terkadang tidak sesuai dengan *deadline* yang telah disepakati di awal	0,12	3,00	0,36
4	Manajemen keuangan yang belum dapat dimaksimalkan dengan baik	0,12	3,00	0,36
5	Jumlah mesin yang kurang	0,8	3,00	0,24
	Total	0,50	15	1,44

Ukuran Rating Kelemahan :
1 = Sangat lemah
2 = Lemah
3 = Agak lemah
4 = Sedikit lemah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 4.3
TABEL EFAS (STRATEGI EKSTERNAL)
Peluang Konveksi Semar

No	Strategi	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1	Meningkatnya penghasilan masyarakat	0,10	2,00	0,20
2	Pakaian yang menjadi kebutuhan primer masyarakat	0,10	3,00	0,30
3	Banyaknya sekolah-sekolah yang bisa diajak kerjasama untuk memasok segala pakaian sekolah	0,12	4,00	0,48
4	Memiliki pelanggan yang loyal	0,11	3,00	0,33
5	Banyaknya masyarakat pengguna internet	0,12	4,00	0,48
6	Banyaknya SDM yang berkualitas di luar	0,10	2,00	0,20
	Total	0,65	18	1,99

Ukuran Rating Peluang :
1 = Sedikit Berpeluang
2 = Agak Berpeluang
3 = Berpeluang
4 = Sangat Berpeluang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 4.4
Ancaman Konveksi Semar

No	Strategi	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1	Banyaknya pesaing	0,12	2,00	0,24
2	Harga produksi yang semakin mahal	0,11	3,00	0,33
3	Pesaing memiliki jumlah mesin yang lebih banyak	0,12	3,00	0,36
	Total	0,35	8,00	0,93

Ukuran Rating Ancaman :
1 = Sangat Mengancam
2 = Mengancam
3 = Agak Mengancam
4 = Sedikit Mengancam

C. Analisis Matrik SWOT

Berdasarkan hasil-hasil yang didapat dari analisis internal dan eksternal pada tabel seperti dituliskan di atas, hasilnya dapat dirangkum sebagai berikut:

1. Skor Total Kekuatan = 1,74
2. Skor Total Kelemahan = 1,44
3. Skor Total Peluang = 1,99
4. Skor Total Ancaman = 0,93

Dari hasil perhitungan di atas, didalam perhitungan strateginya memerlukan penegasan dari adanya posisi dalam sumbu sumbunya itu antara kekuatan dan kelemahan, maupun peluang dan ancaman yang kesemuanya digambarkan dalam garis-garis positif dan negatif. Hal ini mengakibatkan, skor

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

total kekuatan tetap 1,74, skor total kelemahan menjadi 1,44, sedangkan skor total peluang 1,99 dan skor total ancaman menjadi 0,93.

Dari analisis tersebut di atas bahwasanya faktor kekuatan lebih besar dari faktor kelemahan dan pengaruh dari faktor peluang lebih besar dari faktor ancaman. Oleh karena itu posisi Konveksi Semar berada pada kwadran 1 yang berarti hal ini menunjukan adanya PELUANG Konveksi di dalam pengembangan dan kemajuan kedepannya dengan lingkungan SANGAT KUAT.

Untuk mencari koordinatnya, dapat dicari dengan cara sebagai berikut:

1) Koordinat Analisis Internal

   (Skor total Kekuatan – Skor Total Kelemahan) : 2 = (1,74–1,44) : 2 = 0,15

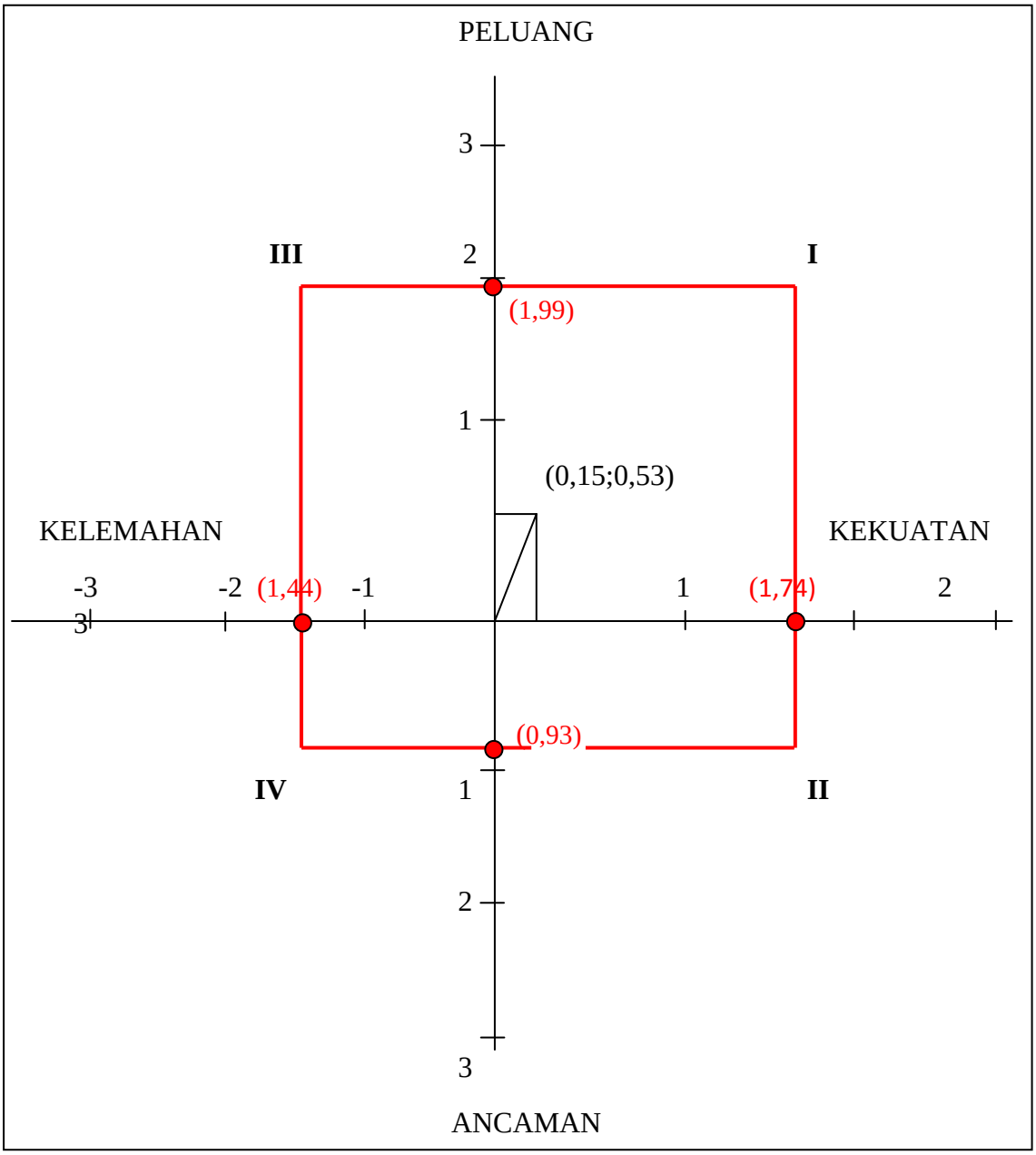
2) Koordinat Analisis Eksternal

   (Skor total Peluang– Skor Total Ancaman) : 2 = (1,99– 0,93) : 2 = 0,53

Berdasarkan analisi tersebut, maka titik koordinatnya terletak pada (0,15; 0,53)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berikutnya, hasil koordinat tersebut disajikan pada diagram matrik SWOT untuk mengetahui posisi perusahaan



digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Setelah diketahui titik pertemuan diagonal-diagonal tersebut (X), maka posisi unit usaha diketahui pada Kuadran 1. Hasil perhitung dari masing-masing Kuadran dapat digambarkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.5

Kuadran Konveksi Semar

Kuadran	Posisi Titik	Luas Matrik	Ranking	Prioritas Strategi
I	(1,74 ; 1,99)	3,46	1	Growth
II	(1,74 ; 0,93)	1,62	2	Kombinasi
III	(1,44 ; 1,99)	2,87	3	Penciutan
IV	(1,44 ; 0,93)	1,34	4	Stabilitas

Keterangan :

1) Pada Kuadran I (S O Strategi) strategi umum yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah menggunakan kekuatan perusahaan untuk mengambil setiap keunggulan pada kesempatan yang ada.
2) Pada Kuadran II (S T Strategi), menjadikan setiap kekuatan untuk menghadapi setiap ancaman dengan menciptakan diversifikasi untuk menciptakan peluang.
3) Pada Kuadran III (T O Strategi) perusahaan dapat membuat keunggulan pada berbagai kesempatan sebagai acuan untuk memfokuskan kegiatan dengan menghindari kelemahan.
4) Pada Kuadran IV (W T Strategi), meminimumkan segala kelemahan untuk menghadapi setiap ancaman.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

D. Strategi Daya Saing Bisnis Unit

Selama ini Konveksi Semar menggunakan strategi biaya murah, *excellent service,* dan penciptaan desain yang inovatif agar unggul di dalam persaingan. Dan hal ini memang terbukti cukup baik sehingga dapat merebut/ menarik pangsa pasarnya/ para pelanggannya.

Namun di dalam persaingan, perusahaan lain sejenis juga pasti berupaya untuk dapat menarik para konsumennya, berbagai cara dilakukannya, dan memungkinkan dengan cara meniru atau membuat kebijakan yang sama.

Oleh sebab itu agar perusahaan dapat terus menang dan unggul didalam persaingan, haruslah peka terhadap segala jenis bentuk perubahan yang terjadi disekitar, baik dari internal maupun eksternal perusahaan.

Berdasarkan pada diagram matrik SWOT pada pembahasan sebelumnya, serta berdasarkan teori daya saing dari Michel E. Porter, Konveksi Semar terletak pada posisi Kuadran I. Masing-masing jenis strategi perkembangan bisnis unit dan penerapan strategi daya saing yang bisa lebih dikembangkan Konveksi Semar agar unggul di dalam persaingan adalah:

a. Mengoptimalkan Pemasaran

   Dengan kemajuan teknologi yang pesat dan semakain menjamurnya pemakai media internet, maka Konveksi Semar tidak harus bersifat apatis lagi dalam penggunaan internet. Internet disini dapat dijadikan media promosi dengan cara pembuatan blog, website, promosi ke situs belanja

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

online, dll sehingga dapat dikenal banyak orang dan mampu meningkatkan omzet konveksi.

b. Mengatur manajemen keuangan

Penataan sistem manajemen yang baik dan modern merupakan salah satu bentuk dari suatu kemajuan. Hal ini juga dapat membuat perusahaan memantau arus kas yang masuk maupun keluar, sehingga tetap terkontrol dengan baik. Disisi lain dengan adanya manajemen keuangan yang baik, tentunya perusahaan dapat membuat suatu kebijakan bagaimana mereka akan melakukan pembelian/ menambah jumlah mesin, dsb.

c. Memberi potongan harga bagi para pelanggan

Bagi para konsumen, diskon atau potongan harga merupakan hal yang sangat menarik dibenak mereka. Maka tak ayal banyak pembeli (konsumen) yang berdatangan ketika ada produk Hal ini tentunya dapat

d. Meningkatkan *exellent service* kepada para konsumen

Pemberian pelayanan yang baik dan ramah merupakan salah satu strategi yang bagus untuk membuat pelanggan/ konsumen merasa dihormati dan senantiyasa membuat pelanggan menjadi semakin loyal.

e. Membuat sistem kerja berupa kerjasama dengan instansi, lembaga, dan sekolahan.

Banyaknya instansi, pabrik, dan s ekolah-sekolah yang ada di Surabaya merupakan peluang besar yang harus dapat dimanfaatkan dengan optimal oleh Konveksi Semar untuk bisa diajak kerjasama kontrak dengan cara memasok sejumlah pakaian yang mereka butuhkan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

f. Memperbanyak jumlah desain inovatif untuk ditawarkan kepada konsumen

Mayoritas masyarakat memilih pakaian sesuai motif atau desainnya. Apalagi jika diimbangi dengan jenis kain pakaian yang bagus. Maka tentunya akan dapat merebut minat konsumen.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id