

**PENERAPAN PERENCANAAN STRATEGI  
UNTUK MENCAPAI SASARAN  
PADA PERUSAHAANKRUPUK CAP DUA GAJAH  
(Studi Kasus pada Perusahaan Cap Dua Gajah. Indramayu)**

**Lalu Takdir Jumaidi**

*Fakultas Ekonomi Universitas Mataram*

takdirjumaidi@yahoo.com

Didaftarkan : 3 Juli 2020

Direview : 22 Desember 2020

Diterima : 23 Desember 2020

**Abstract**

*In the case of internal and external environment change especially rapid development of technology and high competition, it is a need to have a deep analysis on determining alternative strategies for a factory. After analyzing using SAP, ETAP, SWOT, and competition, Growth or Expansion Strategy is chosen for management strategy. The aim of this research is to determine and apply appropriate strategy, entity could have their activities effectively and efficiently so that they will have better sustainability business. The research use kualitatif approach. In applying certain strategies, the factory needs to consider some critical suggestion to renew the structure of the organization covering research and development department, renewal management by applying SIA, SPM, budgeting, policy, procedure, and technical.*

Key words: *SAP, ETAP, SWOT, Management Strategy*

**ABSTRAK**

Berdasarkan terjadinya perubahan lingkungan internal dan eksternal yang terus mengalami perubahan khususnya perkembangan teknologi yang begitu cepat dan tingkat persaingan yang tinggi, maka menjadi sangat penting melakukan analisis mendalam untuk menetapkan alternatif strategi yang paling tepat bagi perusahaan. Hasil dari analisis mendalam dengan menggunakan alat analisis SAP, ETAP SWOT dan persaingan, maka strategi manajemen yang terpilih adalah "Strategi Pertumbuhan/Ekspansi. Tujuan dari penelitian ini adalah dengan penetapan dan penerapan strategi yang tepat, entitas dapat beraktifitas dengan lebih efektif dan efisien, sehingga memiliki kemampuan keberlanjutan usaha/*suistability* yang semakin baik. Penelitian ini menggunakan pendekatan diskriptif kualitatif. Dalam implementasi strategi diusulkan untuk melakukan pembaharuan struktur organisasi yang dilengkapi dengan departemen Penelitian & Pengembangan, pembaharuan

manajemen dengan menerapkan SIA, SPM, Penganggaran, Kebijakan, prosedur dan teknis.

**Kata kunci: SAP, ETAP, SWOT, Manajemen Strategi.**

## PENDAHULUAN

Salah satu Pemicu kondisi lingkungan, yang menyebabkan keharusan untuk melakukan "pengendalian manajemen adalah semakin dibutuhkannya pengetahuan "manajemen strategi" oleh para pengusaha selain daripada terjadinya globalisasi ekonomi dan kemajuan teknologi informasi. Implementasi strategi menjadi ilmu pengetahuan yang sangat esensial diterapkan karena sangat membantu manajemen dalam menerapkan SPM, sehingga tujuan perusahaan tercapai. Pendapat ini sejalan dengan hasil penelitian Implementasi manajemen strategi berbasis pembiasaan dalam menanamkan dan menumbuhkan karakter religius siswa di SMAN1 Galis Pamekasan dapat merubah karakter siswa lebih religius (Nurhadi, 2020)

Prawironegoro (2015) menyatakan suatu strategi yang tegas & jelas akan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan secara cepat dan tepat, baik yang menyangkut masalah lingkungan internal maupun eksternal. Perubahan lingkungan tersebut dapat menjadi peluang, namun dapat menjadi ancaman bagi perusahaan. dengan demikian perusahaan dituntut untuk terus memantau perubahan lingkungan, merumuskan, mengavaluasi, mengembangkan serta mempertahankan strategi yang efektif (Burhan, 1994). Strategi yang tepat membangun *suistanability* perusahaan yang kokoh. Pendapat ini sejalan dengan hasil penelitian Syamsul Huda (2017) yang menyatakan Implementasi Manajemen Strategi Berbasis Sekolah telah memberikan keberhasilan tingkat kemajuan kualitas pendidikan.

Dari gambaran di atas dapat dirasakan betapa pentingnya manajemen strategi bagi pemimpin perusahaan yang ingin meneruskan kehidupan

bisnisnya, maupun untuk dapat berkembang dan tetap stabil terhadap berbagai perubahan lingkungan. Sedangkan permasalahan yang dihadapi oleh entitas perusahaan yang diteliti saat ini adalah berdasarkan hasil analisis SWOT perusahaan krupuk cap dua gajah yang berkedudukan di Indramayu, Jawa Barat, saat ini adalah penerapan strategi induk atas produk utama perusahaan "kurang tepat", yaitu "Strategi Stabilitas", yang selama ini dilaksanakan tanpa perencanaan yang matang. Sementara perusahaan saat ini menghadapi perubahan kondisi lingkungan sangat cepat, terutama tingkat persaingan, teknologi, marketing, sumberdaya manusia & manajemen dalam kondisi statis.

Menurut pendapat Glueck (2008) "stabilitas telah tercapai, mungkin kalau perusahaan itu berjalan baik, lingkungan tidak terlampau rawan" Tidak demikian halnya yang terjadi saat ini, karena perusahaan menghadapi lingkungan yang cenderung berubah cepat. Di Kecamatan Indramayu saja, yang merupakan tempat kedudukan perusahaan, telah bermunculan pesaing-pesaing perusahaan yang masih bersifat tradisional, maupun modern. Yaitu sejumlah 30 perusahaan tradisional dan di Cirebon sendiri ada beberapa puluh pendatang baru yang bersifat modern. Melihat banyaknya pendatang baru yang hadir dalam industri makanan ringan ini akan membahayakan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang, karena apabila "strategi stabilitas" ini terus menerus di jalankan akan dapat menidurkan manajemen perusahaan. Kalaupun dapat diatasi akan sangat tidak efisien, perusahaan telah kehilangan peluang-peluang yang seharusnya dapat dimasukinya pada daerah-daerah yang potensial. Sebagai akibatnya, entitas mengalami penurunan tingkat pertumbuhan laba yang cukup signifikan dan tentunya tidak mampu bersaing. Untuk itu diperlukan adanya analisis evaluasi penetapan "manajemen strategi" yang benar untuk mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan.

Jadi dari hasil pengamatan terhadap fenomena atas produk utamanya dan lingkungan persaingan, maka dapat dirumuskan sebagai berikut: Strategi induk apakah yang sebaiknya dilaksanakan oleh perusahaan atas produk utamanya agar dapat mencapai sasaran yang telah ditentukan dan mampu menghadapi persaingan yang semakin ketat

Dalam usaha untuk memperoleh dan mengolah data untuk menyusun skripsi ini penulis menggunakan instrumen: 1. Metode interview, 2 Metode dokumenter, terdiri dari: Neraca, Lap. Rugi Laba, Omzet Penjualan, Arus Kas. Alat analisis yang digunakan ETAP, SAP, SWOT. Analisis Persaingan.

## **TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Pengertian Manajemen Strategi**

Pengertian manajemen strategi menurut Glueck (2008) adalah sebagai berikut: "manajemen strategi adalah merupakan suatu arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan".

### **Proses Manajemen Strategi.**

Husman (2010), menyatakan langkah penyusunan strategi adalah: 1. Organisasi, 2. Analisa dan ramalan lingkungan 3. Analisa internal dan perkiraan posisi, 4. Pembuatan tujuan dan sasaran, 5. Pengembangan strategi, 6. Pengembangan rencana, 6. Implementasi

Hadiprojo (2000) berpendapat, tahap yang harus dilakukan dalam penyusunan perencanaan strategi: 1. Analisa perusahaan, 2. Analisa kekuatan dan kelemahan perusahaan, 3. Penentuan tujuan, 4. Strategi kebijaksanaan dan, 5. Taktik perusahaan. Kedua pendapat tersebut diatas pada dasarnya

sama oleh sebab itu langkah-langkah atau proses perencanaan manajemen strategi dapat disimpulkan sebagai berikut:

### **1. Analisa lingkungan perusahaan**

Analisa lingkungan bertujuan mengidentifikasi dan menganalisa kecendrungan, faktor fenomena utama yang mungkin mempunyai dampak penting terhadap penyusunan strategi. Untuk menganalisis lingkungan, penyusunan strategi dapat menggunakan berbagai cara atau teknik pengumpulan informasi sebagai berikut: 1. Informasi verbal 2. Informasi tertulis, 3. Penyelidikan & pengamatan 4. Peramalan dan studi formal, 5. Sistem informasi manajemen.

### **2. Analisa SWOT**

Analisa SWOT (SWOT Analysis) merupakan singkatan dari *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), dan *threat* (ancaman) yang mendasari perencanaan. Tahap analisis ini adalah tahap yang paling kritis dalam analisis lingkungan/situasi, dan pada tahap ini pula perusahaan mencoba mengidentifikasi peluang-peluang yang nampak ada di lingkungan perusahaan serta ancaman yang mungkin berakibat buruk pada perusahaan. Selain itu dicari juga berbagai kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam perusahaan yang akan mempengaruhi perumusan strategi dan pelaksanaannya.

### **3. Perumusan sasaran**

Handoko (2012) memberikan pendapat sebagai berikut: Tujuan memberikan pengertian lebih luas sedangkan sasaran adalah lebih khusus. Tetapi penulis dan manajemen tidak membedakan keduanya. Istilah tujuan dan sasaran digunakan dalam pengertian yang sama untuk menunjukkan hasil akhir yang dicari dan akan dicapai. Sedangkan Husman (2010): Misi menunjukkan tujuan perusahaan atau bisnis utama yang dipilih dan dinyatakan dalam bentuk non financial. Tujuan dinyatakan lebih ke kualitatif. Sasaran ke kuantitatif.

#### **4. Perumusan strategi**

Para pemimpin perusahaan harus merumuskan strategi-strategi perusahaan yang akan menuntun mereka pada implementasi, guna mencapai hasil yang mereka inginkan. Berikut beberapa strategi yang dapat dipilih berdasarkan kriteria kondisi lingkungannya:

- **Strategi Stabilitas:** Strategi stabilitas berasumsi bahwa lingkungan eksternal tidak akan mengalami perubahan yang berarti dalam jangka waktu dekat. Menurut Glueck yang dikutip oleh Glenn Bosen dan Arvind Phatak (2008), menyebutkan bahwa strategi stabilitas akan efektif bila perusahaan berada di bawah kondisi:

1. Perusahaan tersebut berada di dalam industri yang dewasa
2. Perusahaan berjalan dengan baik/ sukses
3. Lingkungan eksternal perusahaan berubah secara perlahan

- **Strategi Pertumbuhan:**

Menurut Supriyono (2010) alasan pemilihan atas strategi yang ditetapkan adalah:

1. Meningkatkan tingkat tujuan yang lebih tinggi pada masa yang akan datang dibandingkan dengan perhitungan di masa lalu.
2. Melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa yang sama atau dapat menambah sektor-sektor produk atau jasa.
3. Memusatkan keputusan strateginya pada peningkatan prestasi fungsional yang utama.

- **Strategi Penciutan**

Menurut Gluech (2005) "penciutan lebih mungkin dilakukan kalau perusahaan tidak berjalan lancar, hasil keuntungan yang lebih besar akan dapat ditempat lain, atau produk atau jasa itu berbeda dalam daur tahapan lanjutan. "Strategi penciutan ini dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu: a. **Cutback and turnaround**, b. **Divestment**, c. **Liquidation**

- **Strategi Kombinasi**

Suatu perusahaan mungkin hanya menggunakan satu strategi pada suatu waktu tertentu, tetapi mungkin pada waktu lain menggunakan lebih dari satu produk line, mungkin menggunakan hanya satu strategi namun mungkin juga dengan strategilain secara serempak. Sementara devisi yang lain mengalami penciutan.

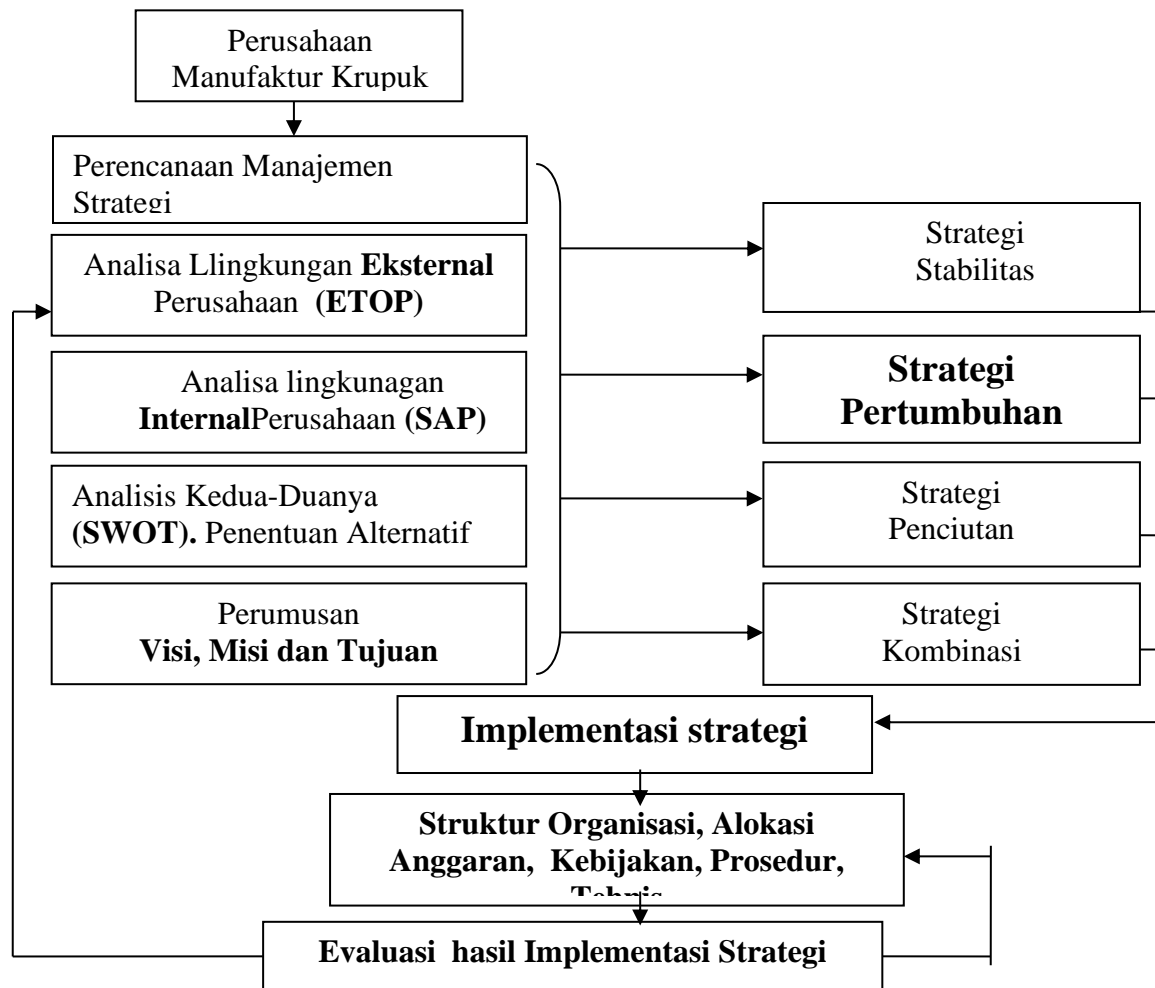
### **Penentuan/Penetapan Level Strategi Perusahaan**

Menurut Assauri (2016), menyatakan level dalam menentukan strategi: **1. Societal Strategi, 2. Corporate Strategi, 3. Busines Strategi, 4. Functional Strategi**

Alat-alat perumusan strategi, Alat-alat analisa yang dipakai untuk membantu merumuskan strategi-strategi perusahaan adalah sebagai berikut: 1. Analisa Ratio, 2. SAP analisis, 3. ETOP analisis, 4. SWOT Analisis 5. Analisa persaingan

### **Implementasi strategi**

Strategi organisasi yang direncanakan harus diubah kedalam tindakan nyata, meskipun semua tugas dan kegiatan proses manajemen strategi pada akhirnya membutuhkan usaha dan waktu dari manajemen. Ada beberapa faktor kunci keberhasilan dari implementasi strategi: 1. Corporate culture and strategy implementation, 2. Human resources and strategy implementation, 3. Organization structure and strategy implementation.



**Gambar II**  
**Model Teori Implementasi Perencanaan**  
**manajemen strategi/ Rerangka Pikir Penelitian**

## **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini menurut Suekoharsono, Ganis (2006), adalah metode kualitatif mengarah ke studi kasus mengatakan bahwa metode kualitatif sangat cocok digunakan dalam upaya untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh mengenai hasil-hasil evaluasi kebijakan. Adapun paradigma yang digunakan adalah paradigma interpretif



Dalam usaha untuk memperoleh dan mengolah data untuk menyusun skripsi ini penulis menggunakan instrumen: 1. Metode interview, 2 Metode dokumenter, terdiri dari: Neraca, Lap. Rugi Laba, Omzet Penjualan, Arus Kas. Alat analisis yang digunakan ETAP, SAP, SWOT. Analisis Persaingan.

## **HASIL PENELITIAN DAN BAHASAN**

### **ANALISIS DAN INTERPRESTASI DATA**

#### **a. Analisa Lingkungan Ekstern Perusahaan**

##### **1. Faktor demografi**

Hasil sensus penduduk tahun 2017, menunjukkan jumlah 261.890.872 jiwa, jumlah ini terus meningkat di th 2019 mencapai 268..074.565 jiwa. Rata-rata peningkatan jumlah penduduk hingga 6,5 %/tahun. Untuk potensi daerah Jawa Barat sendiri, menunjukkan jumlah & peningkatan yang sangat besar dari 46.029.668 jiwa di th 2015 menjadi 47.379.389 di tahun 2017. Kondisi ini menunjukkan perusahaan memiliki peluang potensi pasar yang sangat produktif untuk dapat berkembang terus di masa mendatang, baik pada pasar lokal maupun pada potensi pasar nasional

##### **2. Faktor ekonomi**

Faktor ekonomi yang patut dipertimbangkan antara lain adalah:

#### **a. Daya beli dan pola konsumen masyarakat**

Daya beli masyarakat Indonesia semakin meningkat disebabkan karena semakin meningkatnya pendapatan perkapita masyarakat, yaitu sebesar 31.376,0 di th. 2014 dan meningkat di th. 2016 menjadi 36.376,0 jadi PDP tumbuh sebesar 6,25% yang didukung peningkatan IPM sebesar 70,18% di tahun 2016. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan daya beli dan pola konsumsi masyarakat. Kondisi ini merupakan peluang bagi

perusahaan di masa yang akan datang dalam meningkatkan omzet penjualannya.

### **b.Potensi pasar nasional**

Sesuai dengan perkembangan pembangunan yang dilaksanakan oleh pemerintah yang terus meningkat, dimana saat ini telah memasuki pembangunan jangka panjang tahap ke tiga yang merupakan era tinggal landas, pembangunan dilaksanakan secara merata meliputi daerah pertokoan dan pedesaan. Program pengentasan kemiskinan yang dilaksanakan pemerintah dinilai cukup berhasil, terjadi penurunan tingkat kemiskinan. Hal ini mengalami peningkatan sehingga membuka peluang bagi entitas **Pemerintah dan politik**

Kebijakan pemerintah yang dapat menjadi ancaman bagi perusahaan antara lain:

1. Keputusan presiden RI No.22 tahun 1993 tentang penyakit yang timbul karena hubungan kerja.
2. Peraturan pemerintah RI No.14 tahun 1993 tentang penyelenggaraan program jaminan sosial tenaga kerja.
3. UU RI No.3 tahun 1992 tentang jaminan sosial Tenaga Kerja

Dengan adanya keputusan pemerintah tentang upah minimum dan jaminan sosial tenaga kerja di atas, merupakan ancaman bagi perusahaan karena akan mengakibatkan bertambahnya biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan.

Kebijakan pemerintah yang menguntungkan bagi perusahaan:

1. Peraturan menteri tenaga kerja RI NO PER-05/MEN/1993 tentang petunjuk teknis pendaftaran kepersertaan pembayaran iuran, pembayaran santunan& jaminan sosial tenaga kerja.
2. Adanya penetapan harga dasar yang berlaku atas kebutuhan pokok dan kebutuhan sehari-hari, yang dapat diketahui setiap hari, dari berita ekonomi yang disebar luaskan melalui RI.

Dengan adanya kebijaksanaan pemerintah melalui peratauran menteri tenaga kerja RI No. PER-05/MEN/1993, akan mempermudah bagi perusahaan melaksanakan kebijaksanaan pemerintah, jadi kondisi ini merupakan peluang bagi perusahaan

### **3. Tehnologi**

Tehnologi telah mempengaruhi banyak segi kehidupan dan memudahkan orang untuk melakukan aktifitasnya. Demikian pula dalam memproduksi krupuk, tehnologi yang ada turut menunjang baik terhadap jumlah produk yang dihasilkan, mutu maupun efesiensi dan efekifitas dalam proses produksi.

Dalam hal prose produksu, krupuk perusahaan telah menggunakan pralatan dengan tehnologi yang cukup baik yang sangat membantu dalam produksinya, sehingga dapat berjalan dengan efesien.

### **4. Persaingan**

Perusahaan memiliki keunggulan dalam hal harga dan kualitas. Hal ini merupakan peluang bagi perusahaan untuk memperluas daerah pemasarannya di masa yang akan datang. Persaingan juga terjadi dalam memproleh bahan baku Dalam hal ini perusahaan telah memiliki supliyer atau pemasok tetep yang dapat diandalkan.

### **5. Analisa ETOP**

Berdasarkan informasi-informasi pada bahasan-bahasan sebelumnya, maka penulis merumuskan kondisi lingkungan eksternal sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Kondisi Lingkungan eksternal**

No	Faktor intern	Bobot/Nilai	Keterangan
1	Ekonomi	+	Peluang
2	Geografi-Demografi	+	Peluang
3	Pemerintah & Politik	-	Ancaman
4	Tehnologi	0	Kondisi Sedang
5	Persaingan	+	Peluang

Dari tabel di atas dapat diketahui peluang&ancaman lingkungan eksternal perusahaan sehingga disusun strategi yang tepat.

## **b. Analisa Lingkungan Intern Perusahaan**

### **1. Pemasaran**

Belum memasarkan produknya, kepuasan perusahaan cukup baik, karena perusahaan telah memiliki karyawan bagian pemasaran yang telah memiliki pengalaman yang banyak dan baik. Hal ini ditunjang oleh adanya sebagian besar konsumen yang bersedia mengambil pesanan langsung dengan menggunakan fasilitas kendaraan sendiri. Kendala dalam hal ini adalah belum adanya perwakilan pada daerah-daerah pemasaran yang potensial atau kota-kota besar yang strategis tertentu. Dalam hal ini adalah daerah jawa tengah. Jawa barat dan jawa timur, dengan urutan daerah pemasaran potensial pada peringkat satu, dua dan tiga.

### **2. Produksi**

Dalam hal ini proses produksi, perusahaan telah menggunakan peralatan yang cukup baik (tehnologi tepat guna) dan sesuai dengan bidangnya yaitu industri makanan ringan, krupuk cap dua gajah. Peralatannya yaitu menggunakan mesin pengopen yang cukup baik dan berkapasitas besar, mesin pengepak dan mesin pelumat adonan serta mesin pengepak atau pengemas yang otomatis dan bersifat tepat guna. Sumua ini memungkinkan perusahaan untuk memproduksi dengan lebih efektif dan efesien. Dalam hal lay out produksinya, perusahaan menggunakan lay out produksi berdasarkan urutan proses produksinya

### **3. Keuangan perusahaan**

Untuk dapat menilai kondisi keuangan perusahaan, penulis menggunakan analisa ratio, yang diolah berdasarkan neraca dan laporan rugi/laba perusahaan dalam tiga tahun terakhir (tahun 2014, 2015, 2016) yang dapat dilihat pada tabel 16

#### **a. Rasio likuiditas**

Yaitu ratio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Dari analisa ratio likwiditas menunjukkan kondisi keuangan perusahaan "sangat baik", Kondisi ini ditunjukkan dengan current ratio: 18.384.6%, 24.887%, 32.096% (cukup dengan 32% dari aset yang ada, perusahaan sudah dapat menyelesaikan kewajiban perusahaan. Adanya trend peningkatan, menunjukkan kemampuan likwiditas perusahaan semakin meningkat dari tahun ke tahun.

#### **b. Ratio profitabilitas atau rentabilitas**

Yaitu ratio yang digunakan untuk mengukur aktifitas manajemen yang ditunjukkan oleh laba yang dihasilkan terhadap aktifitas penjualan dan investasi perusahaan. Jika dilihat dari kemampuan laba yang dihasilkan pada masing-masing tahun terlihat cukup baik seperti: gross profit margin sebesar 16,22% tahun 2014, hingga 16,56% di tahun 2016, ini menunjukkan perusahaan memiliki kemampuan menghasilkan profit cukup baik. Namun jika dilihat dari sisi prosentase peningkatan laba, maka mengalami penurunan sedikit penurunan.

#### **c. Ratio Leverage**

Yaitu untuk mengukur sejauh mana perusahaan dibiayai oleh hutang. Dalam hal ini, dari analisa ratio leverage menunjukkan bahwa ratio total hutang terhadap modal sendiri dan terhadap biaya aktivitas semakin menurun. Hal ini menunjukkan bahwa aktifitas yang dibiayai dengan modal pinjaman semakin kecil. Dan ini dinilai sangat baik.

Misalnya, nampak pada ratio total debt to equity dengan nilai 1.03% tahun 2014, menjadi 0,8% tahun 2016, artinya perusahaan memiliki kemampuan yang financial yang semakin baik. Kondisi ini dinyatakan sebagai "**kekuatan (strength)**" dalam mewujudkan sasaran strategi.

### **4. Sumber daya manusia**

- Jalur komunikasi berjalan dengan baik sehingga menciptakan suasana kerja yang cukup nyaman bagi karyawan.
- Perusahaan memiliki karyawan trampil, terlatih, disiplin dan setia.
- Perusahaan telah memiliki struktur organisasi yang cukup jelas.
- Belum adanya persyaratan tertulis dalam perekrutan karyawan
- Belum dilaksanakannya evaluasi secara berkesinambungan terhadap sistem dan pedoman kerja sesuai dengan perkembangan yang ada.

### **5. Sumber corporate**

Adapun sumber-sumber corporate perusahaan krupuk cap dua gajah adalah sebagai berikut:

- Perusahaan memiliki sumber tenaga kerja yang cukup banyak apabila sewaktu-waktu diperlukan, terutama untuk tenaga kerja kasar.
- Perusahaan memiliki areal yang cukup luas, yang memungkinkan untuk ekspansi perusahaan di masa yang akan datang.
- Perusahaan memiliki citra baik, dalam lingkungan eksternalnya.

### **6. Analisa SAP**

Dari informasi-informasi pada bahasan sebelumnya, maka penulis merumuskan kondisi lingkungan intern perusahaan sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Analisis SAP**

	Faktor Intern	Bobot / Nilai	Keterangan
1	Pemasaran	+	Kekuatan
2	Produksi	+	Kekuatan
3	Keuangan	+	Kekuatan
4	Sumber daya manusia	-	Kelemahan
5	Sumber daya corporate	+	Kekuatan

### **7. Analisa SWOT**

Analisa ini digunakan untuk melihat kekuatan dan kelemahan di dalam perusahaan serta melihat peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan.

## **1. Kekuatan (Strenght)**

Dalam hal ini kekuatan perusahaan adalah:

1. Perusahaan memiliki karyawann yang terampil dan terlatih serta disiplin.
2. Situasi kerja menyenangkan karena ditunjang dengan adanya komunikasi yang baik.
3. Sistem pengajian, tunjangan, bonus yang sesuai dengan kemampuan perusahaan.
4. Perusahaan memiliki kapasitas produksi yang cukup besar, yang mampu memenuhi kenaikan permintaan dengan keunggulan tehnologi yang dimilikinya.
5. Perusahaan telah memiliki struktur organisasi yang jelas serta job diskription yang sesui dengan bagian masing-masing, walau masih ada yang kurang
6. Perusahaan memiliki jaringan pemasaran yang dapat diandalkan & sangat potensial.
7. Keadaan keuangan perusahaan sangat baik, sehingga sangat memungkinkan untuk mengadakan ekspansi perudahaan dalam meningkatkan kapasitas produksi serta peningkatan volume penjualan perusahaan. Adapun mengenai kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya sangat baik.
8. Perusahaan memiliki sumber-sumber korporate yang dapat diandalkan (seperti yang telah dijalankan pada bab-bab sebelumnya).

## **2. Kelemahan (weaknes)**

Dalam hal ini kelemahan perushaan adalah sebagai berikut:

1. Belum ada sistem evaluasi berkesinambungan & pedoman kerja secara tertulis sesui dengan perkembangan perusahaan saat ini
2. Belum ada persyaratan tertulis tentang perekrutan karyawan baru

3. Masih adanya perangkat jabatan yang ada dalam perusahaan, yaitu bagian pembukuan (akuntansi) dengan bagian penanganan produksi, bagian umum dengan bagian pengawasan ( control). Bagian administrasi dengan bagian personalia.
4. Perusahaan belum memiliki perwakilan-perwakilan pada daerah padar yang potensial. Dalam hal ini adalah Jawa Tengah, yang penjualannya menempati urutan pertama, dan Jawa Barat ada urutan kedua terbesar.

### **3. Peluang (Opportunity)**

Dalam hal ini peluang dimiliki perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Pertumbuhan penduduk yang relatif masih besar dan diperkirakan antara tahun 2014-2016 sebesar 2,01%, merupakan peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan produksinya.
2. Peningkatan pendapatan perkapita dan peningkatan taraf hidup penduduk merupakan perusahaan untuk meningkatkan penjualannya.
3. Sifat khas yang dimiliki perusahaan dalam hal rasa dan mutu dibandingkan dengan pesaing-pesaing disekitarnya (Indramayu), serta keunggulan dalam harga, rasa dan mutu dibandingkan dengan pesaing-pesaing di luar daerahnya.
4. Berkurangnya jumlah penduduk yang berada di bawah garis kemiskinan dan meningkatnya jumlah penduduk di luar daerah pemasaran perusahaan, merupakan peluang meningkatnya potensi pasar nasional.

### **4. Ancaman (Threat)**

Ancaman yang dihadapi perusahaan dalam hal ini adalah:

1. Adanya kebijaksanaan pemerintah mengenai penentuan upah minimum yang terutang dalam keputusan menteri tenaga kerja No. KEP-32/MEN/1094, dan keputusan departemen tenaga kerja kantor kab. Indramayu nomer : B 847/W.12/K/17/1994 .



2. Adanya kebijaksanaan pemerintah mengenai penyakit yang timbul karena hubungan kerja yaitu dalam keputusan presiden republik indonesia nomer 14 tahun 1993.
3. Adanya kebijaksanaan pemerintah mengenai jaminan sosial tenaga kerja yang terutang dalam peraturan pemerintah republik Indonesia no. 14 th. 1993 dan undang-undang RI no. 3 th. 1992
4. Prosentase peningkatan penjualan atas produk utama mengalami penurunan, hal ini dikarenakan kurang tepatnya strategi yang diterapkan perusahaan.

## **8. Perumusan sasaran perusahaan**

Untuk memberikan arah yang jelas bagi perusahaan, perlu ditetapkan tujuan sasaran yang hendak di capai perusahaan. Tanpa tujuan yang jelas akan sulit bagi perusahaan untuk mengarahkan bisnisnya dan mengambil strategi yang tepat dalam menghadapi lingkungan eksternal yang cenderung berubah.

Penetapan tujuan dan sasaran ini, dirumuskan tidak saja berdasarkan pertimbangan ekonomis atau pihak-pihak tertentu yang berkementingan terhadap perusahaan, tetapi yang melibatkan pertimbangan nilai-nilai manajemen dan sosial yang ada. Istilah tujuan dan sasaran perusahaan dipergunakan secara ekuivalen seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Dalam hal ini tujuan atau sasaran perusahaan adalah:

1. Meningkatkan volume produksi sesuai dengan tingkat permintaan konsumen secara keseluruhan mencapai hingga 6 sampai 8 ton per hari.
2. Kelangsungan hidup produk utama perusahaan, yaitu krupuk dua gajah.
3. Perluasan daerah pemasaran perusahaan, agar dapat meningkatkan volume penjualandengan panganan yang lebih totalitas.

## **9. Pemilihan strategi**

Dengan pertimbangan dari hasil analisa lingkungan intern maupun ekstern, SAP,ETAP dan SWOT, maka kita dapat memilih alternatif strategi

yang paling tepat dan efektif, dari alternatif-alternatif strategi yang ada, yaitu: **“alternatif strategi pertumbuhan atau ekspansi”** dengan:

a. Market development strategi (pengembangan pasar) Dengan strategi ini manajemen perusahaan berusaha untuk mencari pasar-pasar baru dengan produk yang ada sekarang, dengan:

1. Membuat segmen pasar baru dengan mengembangkan ciri khas yang tepat, misalnya kalau sekarang hanya melayani konsumen individu saja, maka diperluas lagi untuk melayani konsumen kantor dan perusahaan.
2. Dengan melihat banyak perusahaan melakukan go internasional, maka perusahaan perlu untuk memulai perluasan dengan go internasional, seperti kegiatan ekspor, untuk mendapatkan pangsa pasar di luar negeri.

b. Produk development strategi (pengembangan produk)

Yang dapat dilakukan perusahaan adalah meningkatkan kualitas produk dan mengembangkan teknologi alternatif bagi peningkatan volume produk perusahaan. Adapun dasarnya adalah:

1. Perusahaan memiliki keunggulan dalam hal harga dan rasa serta mutu, sehingga akan mampu mendukung strategi pertumbuhan yang dilaksanakan, melalui perluasan pasar atau market share guna meningkatkan volume penjualannya.
2. Dari analisa SWOT yang telah dilakukan, menunjukkan peluang yang besar bagi perusahaan untuk tumbuh dan berkembang dengan baik dimasa yang akan datang.
3. Meskipun kondisi ekstern ada ancaman bagi perusahaan, adapula faktor yang memberikan peluang bagi perusahaan seperti faktor ekonomi, demografi, politik dan persaingan. Sementara kondisi internal cukup bagus. Dapat mendukung strategi pertumbuhan

## **10. Implementasi Strategi**

Strategi induk yang dipilih perusahaan, tentu akan mempengaruhi strategi fungsional atau sub strategi yang dilaksanakan. Untuk implementasi strategi yang akan diterapkan oleh perusahaan, agar dapat melaksanakan sasarannya maka diperlukan kebijakan-kebijakan yang akan menuntun perusahaan dalam mengambil tindakan. Kebijaksanaan tersebut sebagai berikut:

### **1. Kebijakan fungsional**

Adapun kebijaksanaan ini meliputi kebijaksanaan pemasaran, produksi/operasi, keuangan, organisasi & sumber daya manusia.

#### **a. Kebijakan pemasaran**

- Mengadakan pendekatan dengan instansi pemerintah maupun swasta untuk mengadakan kegiatan yang bersifat memberikan keuntungan bersama seperti seminar, simposium dan lain sebagainya.
- Mengadakan kerja sama dengan perusahaan lain dengan tujuan untuk melengkapi fasilitas penunjang,
- Melaksanakan riset marketing.

#### **b. Kebijakan keuangan**

- Melakukan pinjaman jangka panjang, untuk kepentingan investasi jangka panjang & mengendalikan biaya investasi.
- Menjaga tingkat likwiditas perusahaan, khususnya jangka panjang menyusun laporan keuangan yang lengkap mengacu pada kepentingan perusahaan.

#### **c. Kebijakan produksi atau operasi**

- Meningkatkan klarifikasi jenis, kemasan dan mutu dari produk cup dua gajah.
- Mengadakan rehabilitas fasilitas dan mengadakan penambahan terhadap peralatan jika sudah dianggap perlu.

- Terus memantau perkembangan teknologi khususnya teknologi industri makanan ringan, agar perusahaan terus dapat eksis dengan memanfaatkan adanya teknologi yang lebih efektif dan efisien. Meningkatkan kualitas pelayanan.

#### d. Kebijakan 8 orang SDM

- Mengadakan pengembangan manajemen dan karyawan
- Mengadakan pengembangan struktur organisasi fungsional

## 2. Rencana pelaksanaan

Untuk mewujudkan atau merealisasikan kebijaksanaan yang telah ditetapkan, maka dapat disusun tabel perencanaan dengan jadwal:

**Tabel 3**  
**Rencana Pelaksanaan**

No	Kebijakan	Kegiatan	Jadwal	
			Mulai	Selesai
I	PEMASARAN			
	a. Meningkatkan Periklanan Dan promosi	a. Membuat iklan di radio b. Berpartisipasi dalam tiap pameran c. Menambah Papan nama	Januari '17 Tiap tahun Desemb'16	seterusnya seterusnya seterusnya
	b. Menjalin kerja sama dengan sesama anggota perusahaan yg termasuk indust makann ringan	a. menghubungi mengadakan penukaran info b. Meningkatkan kerjasamadlm meningkatkan kualitas dan variasi produk	Oktobr '17 Novemb.'17	seterusnya seterusnya
	c. Menjalin kerja sama dengan instansi lainnya	a. Menghubungi tokoh kunci dari instansi untuk mendapatkan kemudahan ijin dalam melakukan ekspansi dan kegiatan bersama	Desembr'16	seterusnya
	d. Membuat kerja sama dengan pengusaha lain utk melengkapfasilitas serta perluasan dan pemasaran	a. Mencari mitra usaha yang sesuai b. Mengadakan perjanjian kerja sama c. Menyediakan fasilitas yang dibutuhkan	Januari '17 Februari '17 Februari '17	Desemb'18 Agustus '18
	e. Melakukan riset marketing	a. Melakukan analisis pasar b. Memonitor dan mengatasintisipasi pesaingn potensi	Januari '17 Februari .17 Febrari'17	Agustus '18 Agustus '18 Agustus '19

II	KEUANGAN	c. Mengidentifikasi kedudukan perusahaan dalam industri terkait	Septemb'16	Februari'17
		d. Menentukan harga jual yang paling sesuai	Novemb'17	
III	ORGANISASI & SDM	a. Mengendalikan biaya & investasi	Januari '17	Sampai posisi strategis
		a. Minimisasibiaya operasi dengan lebih memfokuskan pada pembiayaan pemasaran	Januari '17	Sampai dianggap mampu
		b. Membatasi penggunaan aktiva lancar untuk diinvestasikan	Novemb'17	
		c. mengatur jumlah kredit yang diperlukan		
IV	PRODUKSI&OPERASIONAL	d. Mengatur penggunaan kredit secara efisien	Oktober '17	
		a. Mengembangkan manajemen dan pegawai	Oktober '17	seterusnya
IV	PRODUKSI&OPERASIONAL	a. Memprogram pendidikan/pelatihan karyawan	Desemb '17	sampai mampu
		b. Perekrutan tenaga kerja profesional	Oktober'17	sampai mampu
IV	PRODUKSI&OPERASIONAL	c. Pembinaan dan pengembangan tenaga kerja	Oktober'17	sampai mampu
		a. Mengefektifkan kerja pimpinan (top manajer) perusahaan	Januari'17	seterusnya
IV	PRODUKSI&OPERASIONAL	b. Menambah agen serta personil bagian pemasaran	Desembr'16	Januari '17
		a. Meningkatkan mutu pelayanan bagian-bagian operasi	Agustus 2016	seterusnya
IV	PRODUKSI&OPERASIONAL	b. Menanamkan sikap sopan dan santun kepada seluruh konsumen (pembeli)	Agustus 2017	seterusnya
		a. Meningkatkan kualifikasi tipe Perusahaan serta peningkatan pembangunan perusahaan	Juli 2017	Desemb'18 (Dibangun utk Jangka Panjang)
IV	PRODUKSI&OPERASIONAL	c. Mengadakan rehabilitas, dan penambahan bila perlu	Februari '17	Juli'18
		a. Mengadakan perbaikan fasilitas yang ada	Februari'17	April 2018 (kurang fasilitas)
IV	PRODUKSI&OPERASIONAL	b. Mengadakan pembelian fasilitas yang baru	Februari'17	Minimal dua bulan sekali (mendapat perhatian)
		d. Evaluasi kembali investasi pada bagian pengembangan operasi	Maret 2018	
		a. Terjun ke lapangan dalam areal fasilitas yang baru		

## SIMPULAN

- a. Dari berbagai analisa yang telah dilakukan, dapat ditentukan strategi yang sesuai dengan kondisi lingkungan dan persaingan yang dihadapi perusahaan saat ini, yaitu **“Strategi Pertumbuhan atau Ekspansi”** dalam mencapai tujuan perusahaan.
- b. Hasil analisa ETOP, dan SWOT menunjukkan perusahaan mempunyai “kekuatan dan peluang yang besar” dimasa mendatang, ditinjau dari sisi keuangan, ekonomi, demografi, politik dan persaingan
- c. Dengan menggunakan analisa SAP, terhadap lingkungan intern, dapat diketahui bahwa perusahaan memiliki eksistensi yang cukup baik, yaitu memiliki peluang dan kekuatan dalam hal pemasaran, produksi, dan sumber-sumber *corporate* yang menguntungkan di masa yang akan datang. Khusus jika ditinjau mengenai kondisi keuangan, perusahaan memiliki kekuatan yang sangat potensial, untuk dapat melaksanakan strategi pertumbuhan yang dipilih.
- d. Dari analisa yang telah dilakukan, dapat terlihat bahwa kelemahan perusahaan perlu segera dibenahi seiring dengan terjadinya perubahan lingkungan yang demikian cepat dan tak tertuga, yaitu manajemen perusahaan, khususnya struktur organisasi, dan Sistem Informasi Akuntansinya, lebih khusus Sistem Internal Controlnya Sistem Pengendalian Manajemen serta pembentukan perwakilan.

## Saran-saran

- a. Untuk Perusahaan Krupuk Cap Dua Gajah, agar dilakuakn pembentukan dan penyempurnaan fungsi akuntansi yang dimulai dari penempatan personil yang benar kompeten pada bagian akuntansi, serta penetapan kebijaksanaan akuntansi yang fleksibel.

- b. Untuk manajemen perusahaan yang diteliti, seiring dengan perkembangan Operasional dan persaingan, maka sudah sangat dipandang perlu untuk membangun Sistem Informasi Akuntansi dan Sistem Pengendalian Manajemen. Pembentukan dua elemen sistem tersebut harus segera diikuti dengan pengembangan Sumber Daya Manusia yang kompeten dan berkepribadian.
- c. Untuk penelitian kedepan diharapkan, penelitian diarahkan pada model evaluasi dengan menggunakan Balance Scorecard yang dikolaborasikan dengan manajemen Strategi.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Assauri Sotjan (2015), *Dasar Konsep dan Manajemen Strategi*), Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Bambang Rianto (2004) *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan* BPFE,UGM Edisi ke 5, Cetakan ke delapan belas, Yogyakarta.
- Burhan N (2004), *Perencanaan Strategi* PT. Bustaka Binaman Presindo seri manajemen NO. 93, Jakarta, 1994
- Glueck F William dan Jauch R Lawrence, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahan*, Erlangga Edisi ketiga, Jakarta, Th. 1994
- Handoko T.Hani (2010), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE
- Nurhadi (2020) “Implementasi Manajemen Strategi Berbasis Pembiasaan Dalam Menumbuhkan Karakter Religius Siswa” Vol.3,No.1,January 2020P-ISSN: 2614-4883; E-ISSN: 2614-4905 [Vol. 3](https://al-afkar.com/index.php/Afkar_Journal/issue/view/5), No. 1, January 2020P-ISSN:2614-4883;E-ISSN: 2614-4905 [https://al-afkar.com/index.php/Afkar\\_Journal/issue/view/5](https://al-afkar.com/index.php/Afkar_Journal/issue/view/5)
- Syamsul Hadi (2017)*Studi Analisis Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah pada SMP Negeri 13 Sarolangun* JIUBJ Vol. 17 No. 2 Halaman 1-183 Jambi, Juli2017

- Sukoharsono, Eko G. 2006. Alternatif Riset Kualitatif Sains Akuntansi Biografi, Phenomenologi, Grounded Theory, Ethnografi Kritis & Study Kasus. Analisis Makro & Mikro, BPFE Universitas Brawijaya Malang.
- Suad Husnan (2000), Peencanaan Perusahaan SPPE, UGM, Yogyakarta.
- Sukanto Rreksohadiprojo (2000), Kebijakan Perusahaan, BPFE, UGM, Yogyakarta