



Penentuan Posisi dan Strategi Usaha Produksi *Paving Block* di Kabupaten Aceh Besar

Heri Tri Irawan^{1*}, Muzakir², Iing Pamungkas³, Khairul Hadi⁴, T.M. Azis Pandria⁵, Adib⁶

^{1,2,3,4,5,6} Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Teuku Umar, Jl. Alue Peunyareng, Meurebo, Aceh Barat, 23615, Indonesia.

*Corresponding author: heritriirawan@utu.ac.id

ARTICLE INFO

Received: 07-04-2022
Revision: 15-04-2022
Accepted: 16-04-2022

Keywords:

Posisi Usaha
Strategi Usaha
SWOT
SAP
ETOP

ABSTRAK

CV. Bate Mandiri merupakan industri yang bergerak dalam proses pembuatan *paving block* yang berada di Kabupaten Aceh Besar. Usaha produksi sejenis di kawasan tersebut menjadi ancaman dalam mempertahankan eksistensinya dan diperlukan langkah strategis dalam mempertahankan dan mengembangkan usaha agar bertahan dalam jangka panjang. Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan posisi dan strategi usaha produksi *paving block* pada CV. Bate Mandiri menggunakan SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dengan analisis SAP (*Strategy Advantage Profile*) dan ETOP (*Environmental Threat Opportunity*). Analisis SAP digunakan untuk mendapatkan gambaran posisi strategis perusahaan, dilihat dari sudut pandang persaingan dengan faktor-faktor internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan. Sedangkan analisis ETOP mengidentifikasi faktor-faktor peluang dan ancaman perusahaan didasarkan pada hasil analisis lingkungan eksternal yang dilakukan terhadap perusahaan. Hasil penelitian yang diperoleh posisi pemasaran pada CV. Bate Mandiri berdasarkan analisis SAP berada pada posisi aman (*Favourable*), posisi ini industri CV. Bate Mandiri memiliki kekuatan tertentu yang tidak dimiliki oleh pesaing dan Posisi CV. Bate Mandiri berdasarkan analisis ETOP berada pada posisi usaha spekulatif. Adapun strategi yang dapat digunakan yaitu memungkingkan untuk dilakukannya penambahan investasi, di mana posisi usaha ini memiliki peluang untuk sukses yang tinggi tetapi resiko yang harus dihadapi juga tinggi sebanding dengan sukses yang dicapai.

1. PENDAHULUAN

Menghadapi lingkungan kerja yang dinamis, suatu organisasi atau perusahaan dituntut untuk dapat mengadaptasikan diri dengan baik secara internal maupun eksternal. Hal ini merupakan konsekuensi suatu perusahaan karena telah memasuki era persaingan yang ketat dan dinamis. Suatu perusahaan dapat dikatakan berhasil jika organisasi tersebut dapat melakukan perubahan untuk menghadapi persaingan, tangkas dan cermat, mampu mengembangkan inovasi baru dan selalu siap menghadapi persaingan baru. Akan tetapi tidak semudah yang dilakukan karena setiap perubahan yang dilakukan oleh organisasi harus dilakukan dengan melalui berbagai pemikiran dan pertimbangan terlebih dahulu.

Perubahan dapat diartikan membuat sesuatu menjadi berbeda di masa lalu, masa kini, dan masa depan. Merealisasikan perubahan harus menggunakan strategi yang matang dan penuh perhitungan [1]. Adapun yang melatarbelakangi suatu perubahan dalam organisasi adalah bagaimana kemampuan dari organisasi tersebut dalam bertahan hidup di dalam persaingan yang tinggi dan selalu dinamis baik dari faktor internal maupun eksternal [2]. Sebuah industri mampu bertahan apabila industri tersebut mampu bersaing dengan industri lainnya dengan produk yang sama, demikian juga yang dilakukan pada CV. Bate Mandiri dalam menghadapi persaingannya.

CV. Bate Mandiri merupakan industri yang bergerak dalam bidang pengolahan *paving block*, batako dan lubang angin. Industri ini merupakan salah satu saingan produk batu bata yang terbillang eksis hingga saat ini [3]. Industri *paving block* sudah banyak bermunculan khususnya di daerah Aceh Besar, di mana hal ini secara tidak langsung akan mengancam kelangsungan industri ini karena banyaknya pesaing. *Paving block* yang berkualitas baik menjadi salah satu pertimbangan konsumen dalam membeli [4]. Selain itu, ketepatan dalam menjadwalkan produksi juga menjadi kunci dalam keberhasilan mendapatkan *profit* yang optimal [5]. Adapun hal lain yang dapat dilakukan CV. Bate Mandiri dalam mempertahankan industrinya adalah melakukan promosi produknya kepada masyarakat agar pelanggannya tidak beralih ke produk lain. Saat ini CV. Bate Mandiri membutuhkan strategi pemasaran yang baik dalam menghadapi pesaing-pesaing yang memiliki produk yang sama. Analisis *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT) dapat digunakan dalam merumuskan strategi pemasaran yang tepat. Penggunaan analisis SWOT merupakan salah satu analisis yang paling umum dan baik digunakan dalam pembentukan manajemen strategi pada sebuah organisasi dimana seluruh faktor yang terlibat merupakan faktor-faktor strategis bagi perkembangan organisasi tersebut [6]. Analisis SWOT juga digunakan untuk membantu sebuah organisasi dalam mengembangkan empat tipe strategi, yaitu strategi SO (*Strength-Opportunity*) WO (*Weakness- Opportunity*) ST (*Strength-Threat*) dan WT (*Weakness-Threat*) [7]. Pada penelitian ini akan menggunakan SWOT jenis analisis *Strategic Advantages Profile* (SAP) dan *Environmental Threat & Opportunity Profile* (ETOP).

Beberapa penelitian terdahulu dalam merumuskan strategi pemasaran produk yang menggunakan SWOT jenis analisis SAP dan ETOP, diantaranya merumuskan strategi pemasaran kopi arabika 'Bergendaal Koffie' di Kabupaten Bener Meriah [8], strategi pemasaran produk jahe merah [9], strategi peningkatan volume penjualan obat generik [10], strategi bersaing untuk produk kosmetik [11], strategi pemasaran olahan kopi bubuk di UMKM Ya-Sam Desa Bocek [12], strategi pemasaran industri mebel dalam menembus pasar global [13], Strategi pada perusahaan daerah rumah potong hewan Kota Malang [14], dan strategi pemasaran barang ekspor untuk mebel ukir menghadapi persaingan terhadap perusahaan sejenis di Kota Jepara [15].

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan posisi dan strategi usaha produksi *paving block* pada CV. Bate Mandiri menggunakan SWOT dengan analisis SAP dan ETOP.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada CV. Bate Mandiri yang berada di Jln. Medan-Banda Aceh, Kec. Indrapuri, Kab. Aceh Besar, di mana Bate Mandiri merupakan industri yang bergerak dalam proses pembuatan *paving block*. penelitian ini menggunakan analisis *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT) dengan jenis analisis *Strategic Advantages Profile* (SAP) dan *Environmental Threat & Opportunity Profile* (ETOP).

Analisis *Strategic Advantages Profile* (SAP) ini digunakan untuk mendapatkan gambaran posisi strategis perusahaan, dilihat dari sudut pandang persaingan dengan faktor-faktor internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan (12).

Tabel 1. Analisis SAP

No	Elemen	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1.	Kualitas			
2.	Promosi			
3.	Harga			
4.	Karyawan			
5.	Pangsa pasar			
6.	Tempat lokasi			
7.	Teknologi			
8.	Sumber daya manusia			
Jumlah				

Analisis *Environmental Threat & Opportunity Profile* (ETOP) mengidentifikasi faktor-faktor peluang dan ancaman perusahaan didasarkan pada hasil analisis lingkungan eksternal yang dilakukan terhadap perusahaan. Berdasarkan analisis tersebut, didapatkan beberapa faktor strategi eksternal perusahaan yang merupakan peluang dan ancaman perusahaan (14).

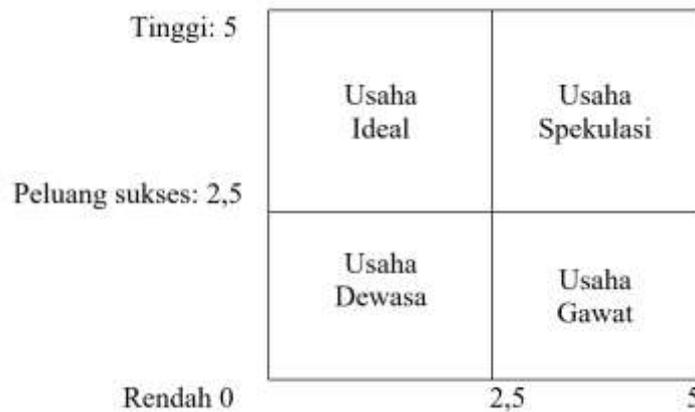
Tabel 2. Perhitungan Jumlah Peluang

No	Elemen Peluang	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1.	Kemudahan memperoleh bahan baku			
2.	Permintaan terhadap <i>paving block</i> meningkat			
3.	Adanya mitra kerja baru			
4.	Meningkatnya pemasaran produk <i>paving block</i>			
5.	Model pemasaran yang semakin dinamis			
Jumlah				

Tabel 3. Perhitungan Jumlah Ancaman

No	Elemen Ancaman	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1.	Peraturan pemerintah yang memberatkan			
2.	Stabilitas ekonomi			
3.	Banyaknya produk sejenis di pasaran			
4.	Banyaknya pesaing			
Jumlah				

Matriks analisis *Environmental Threat and Opportunity Profile* (ETOP) diperoleh dari penilaian elemen ancaman dan peluang yang telah di analisis pada analisis ETOP di atas. Industri dapat mengetahui posisinya dalam persaingan dengan menggunakan matriks ETOP (15).



Gambar 1. Tingkat Ancaman/Usaha Gagal

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Analisis SAP (Strategic Advantages Profile)

Identifikasi variabel internal pemasaran meliputi faktor-faktor kekuatan dan kelemahan industri didasarkan pada hasil analisis menggunakan SAP (*Strategic Advantages Profile*). Analisis SAP ini digunakan untuk mendapatkan gambaran posisi strategis perusahaan CV. Bate Mandiri dilihat dari sudut pandang persaingan dengan faktor-faktor internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan.

Faktor-faktor strategis internal dan eksternal diberikan bobot dan nilai (*rating*) berdasarkan pertimbangan profesional (*Professional Judgment*). Pertimbangan profesional adalah pemberian pertimbangan berdasarkan keahliannya, kompeten dengan sesuatu yang dipertimbangkannya. Dalam melakukan pertimbangan profesional pada analisis faktor strategis internal-eksternal memiliki pembatasan sebagai berikut :

a. Pembobotan (*scoring*)

Pebobotan pada lingkungan internal tingkat kepentingannya didasarkan pada besarnya pengaruh faktor strategis terhadap posisi strategisnya, sedangkan pada lingkungan eksternal didasarkan pada kemungkinan memberikan dampak terhadap faktor strategisnya. Jumlah bobot pada masing-masing lingkungan internal dan eksternal harus berjumlah 1 (satu).

b. Penilaian (*rating*)

Nilai rating berdasarkan besarnya pengaruh faktor strategis terhadap kondisi dirinya dengan ketentuan sebagai berikut :

Skala mulai dari 5 (sangat kuat) sampai dengan 1 (lemah) (15).

Sangat kuat	Kuat	Biasa	Rata-rata	Lemah
5	4	3	2	1

Variabel yang bersifat positif (variabel kekuatan atau peluang) diberi nilai dari 1 sampai dengan 5 dengan membandingkan dengan rata-rata pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya, jika kelemahan atau ancaman besar sekali (dibanding dengan rata-rata pesaing sejenis) nilainya adalah 1, sedangkan jika nilai ancaman kecil/di bawah rata-rata pesaing-pesaingnya nilainya 4.

Tabel 4. Perhitungan Jumlah Bobot Tertimbang Variabel Internal Pemasaran.

No	Elemen	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1.	Kualitas	0,15	5	0,75
2.	Promosi	0,12	2	0,24
3.	Harga	0,12	3	0,36
4.	Karyawan	0,12	3	0,36
5.	Pangsa pasar	0,11	3	0,33
6.	Tempat lokasi	0,14	4	0,56
7.	Teknologi	0,12	3	0,36
8.	Sumber daya manusia	0,12	3	0,36
Jumlah		1,00		3,32

Keterangan:

Range pembobotan jika dijumlahkan harus mencapai 1,00 atau 100%. Range penilaian pembobotan berdasarkan variabel nilai sebagai berikut:

Sangat baik	Baik	Kurang Baik
0,15	0,10	0,05

Hasil perhitungan pada Tabel 4. diperoleh hasil perhitungan nilai tertimbang (bobot x nilai) sebesar 3,32 yang berarti industri CV. Bate Mandiri memiliki keunggulan yang cukup. Tidak memiliki kekuatan yang khas dan istimewa, akan tetapi memiliki lebih dari cukup potensi untuk dikembangkan lebih jauh karena CV. Bate Mandiri memiliki keunggulan dalam aspek kualitas produk. Dengan demikian penentuan kelompok posisi persaingan menjadi sebagai berikut:

Nilai :	Posisi persaingan :
1,00 – 1,66	<i>Avoid</i>
1,67 – 2,33	<i>Weak</i>
2,34 – 3,00	<i>Tenable</i>
3,01 – 3,67	<i>Favorable</i>
3,68 – 4,34	<i>Strong</i>
4,35 – 5,00	<i>Dominant</i>

Tabel 4 menunjukkan nilai SAP sebesar 3,32 yang berarti bahwa perusahaan CV. Bate Mandiri pada posisi persaingan *Favorable* (aman). Posisi ini berarti perusahaan. CV. Bate Mandiri memiliki kekuatan tertentu yang tidak dimiliki oleh pesaing, yang dapat menjadi keunggulan. Dengan keunggulan ini dapat digunakan strategi tertentu dan dapat memperbaiki kondisi perusahaan agar bisa berada dalam persaingan diatas rata-rata.

3.2. Analisis ETOP (Environmental Threat & Opportunity Profile)

Identifikasi faktor-faktor peluang dan ancaman perusahaan didasarkan pada hasil analisis lingkungan eksternal yang dilakukan terhadap perusahaan. Berdasarkan analisis tersebut, didapatkan beberapa faktor strategi eksternal perusahaan yang merupakan peluang dan ancaman perusahaan.

a. Analisis Peluang

Tabel 5. Perhitungan Jumlah Nilai Tertimbang Elemen Peluang

No	Elemen Peluang	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1.	Kemudahan memperoleh bahan baku	0,23	5	1,15
2.	Permintaan terhadap <i>paving block</i> meningkat	0,21	4	0,84
3.	Adanya mitra kerja baru	0,20	3	0,60
4.	Meningkatnya pemasaran produk <i>paving block</i>	0,15	3	0,45
5.	Model pemasaran yang semakin dinamis	0,21	3	0,63
Jumlah		1,00		3,67

Range penilaian pembobotan berdasarkan variabel nilai sebagai berikut:

Sangat baik	Baik	Kurang Baik
0,25	0,20	0,15

Hasil analisis identifikasi peluang pada Tabel 5, dapat disimpulkan industri CV. Bate Mandiri mempunyai peluang terbesar pada elemen kemudahan memperoleh bahan baku dengan nilai sebesar 1,15. Permintaan terhadap paving block meningkat merupakan peluang terbesar kedua yang bisa dimanfaatkan CV. Bate Mandiri dalam mengembangkan bisnisnya. Dari hasil perhitungan diperoleh hasil nilai tertimbang (bobot x nilai) diperoleh angka 3,67 yang berarti perusahaan CV. Bate Mandiri memiliki peluang bisnis yang cukup tinggi. Peluang sukses akan terbuka luas kalau industri CV. Bate Mandiri mampu memanfaatkannya dengan baik.

b. Analisis Ancaman

Tabel 6. Perhitungan Jumlah Nilai Tertimbang Elemen Ancaman

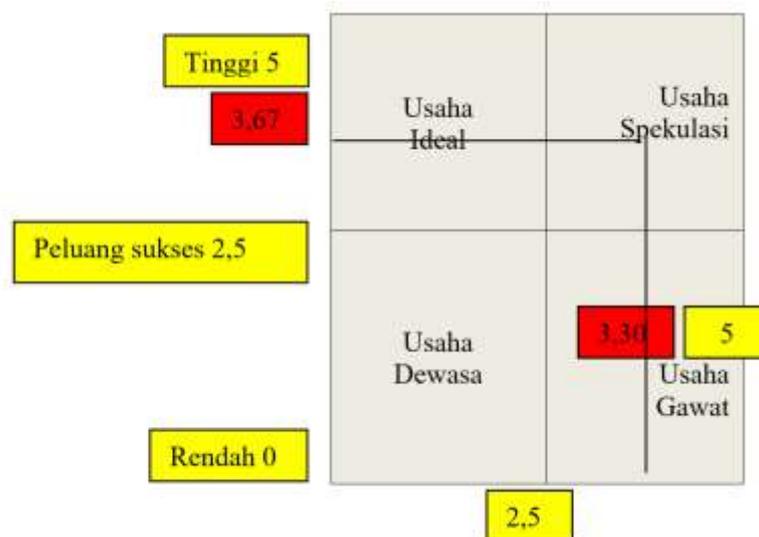
No	Elemen Ancaman	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1.	Peraturan pemerintah yang memberatkan	0.22	3	0,66
2.	Stabilitas ekonomi	0,20	3	0,60
3.	Banyaknya produk sejenis dipasaran	0,28	3	0,84
4.	Banyaknya pesaing	0,30	4	1,20
Jumlah		1,00		3,30

Range penilaian pembobotan berdasarkan variabel nilai sebagai berikut:

Sangat baik	Baik	Kurang Baik
0,30	0,25	0,20

Hasil identifikasi beberapa ancaman tersebut, dapat disimpulkan industri CV. Bate Mandiri mempunyai ancaman terbesar pada elemen banyaknya pesaing yang memberatkan sebesar 1,20. Stabilitas ekonomi dan lainnya merupakan ancaman terbesar kedua yang harus dicari solusinya oleh industri CV. Bate Mandiri agar mereka tetap bisa lancar mengembangkan bisnisnya.

3.1. Matriks ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile)



Gambar 2. Matriks ETOP Industri CV. Bate Mandiri

Matriks ETOP menjelaskan bahwa posisi perusahaan CV. Bate Mandiri berada pada posisi usaha *spekulasi*. Posisi ini berarti usaha yang memiliki peluang untuk sukses yang tinggi tetapi resiko yang harus dihadapi juga tinggi sebanding dengan sukses yang dicapai. Apabila usahanya berhasil maka perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang sangat besar tetapi sebaliknya jika gagal maka akan rugi besar. Perusahaan CV. Bate Mandiri akan berhasil mengembangkan

usahanya apabila perusahaan mampu memanfaatkan peluang sebaik-baiknya, sementara apabila tidak mampu mengatasi ancaman yang akan muncul maka bisnis CV. Bate Mandiri akan gagal. Posisi ini menjelaskan pula pentingnya kebijakan strategi yang tepat dan terencana untuk menentukan keberhasilan bisnisnya.

3.4. Matriks Analisis SWOT

Hasil analisis SAP dan ETOP menjelaskan posisi CV. Bate Mandiri dalam matriks analisis SWOT berada pada posisi I atau Investasi. Posisi Investasi dilihat bila perusahaan mempunyai keunggulan strategi yang dinyatakan dalam keunggulan yang positif. Sementara lingkungan dunia usaha yang dimasuki mempunyai peluang yang besar dan potensial, maka pilihan strategi yang baik yang bisa dilaksanakan oleh industri CV. Bate Mandiri adalah melakukan *invest* kemudian *harvesting* yaitu melakukan investasi untuk jangka pendek dan kemudian menuai hasil dari investasi tersebut di masa depan.

Tabel 7. Matriks Posisi Swot Industri CV. Bate Mandiri

ETOP \ SAP	Bisnis Ideal	Usaha Dewasa	Usaha Spekulatif	Usaha Gawat
Dominant	I	I	I	I
Strong	I	I	I	I
Favourable	I	I	I	D
Tenable	I	I	D	D
Weak	I	D	D	D
Avoid	D	D	D	D

Keterangan:
 I = Investasi
 D = Divestasi

Posisi investasi memungkinkan bagi industri CV. Bate Mandiri, hal ini disebabkan oleh:

- a. Permintaan *paving block* yang berpeluang meningkat dan otomotif juga akan berpeluang mempertinggi penawaran terhadap produk *paving block*.
- b. Meningkatnya jumlah pengusaha *paving block* akan membuka peluang kerjasama dengan CV. Bate Mandiri

Kemudahan memperoleh dan ketersediaan bahan baku merupakan peluang bagi industri CV. Bate Mandiri untuk bisa bertahan dalam jangka waktu lama.

4. KESIMPULAN

Posisi pemasaran pada CV. Bate Mandiri berdasarkan analisis SAP berada pada posisi Aman (*Favourable*), posisi ini industri CV. Bate Mandiri memiliki kekuatan tertentu yang tidak dimiliki oleh pesaing dan Posisi CV. Bate Mandiri berdasarkan analisis ETOP berada pada posisi usaha spekulatif. Adapun strategi yang dapat digunakan yaitu memungkinkan untuk dilakukannya penambahan investasi, di mana posisi usaha ini memiliki peluang untuk sukses yang tinggi tetapi resiko yang harus dihadapi juga tinggi sebanding dengan sukses yang dicapai.

REFERENCES

[1] I. Pamungkas, and H.T. Irawan, "Strategi Pengurangan Risiko Kerusakan Pada Komponen Kritis Boiler di Industri Pembangkit Listrik," Jurnal Optimalisasi, vol. 6, no. 1, pp. 86-95, April 2020.

[2] Sofyanurriyanti, and T. M. A. Pandria, "Perumusan Strategi Bisnis Berdasarkan Analisis Kepuasan Konsumen Terhadap Usaha Waralaba," Jurnal Optimalisasi, vol. 5, no. 2, Oktober 2019.

[3] H.T. Irawan, and I. Pamungkas, "Penetapan Harga Jual Batu Bata Pada UD. Bata Jaya dengan Menggunakan Metode Target Profit Pricing." Jurnal Optimalisasi, vol. 5, no. 1, pp. 1-9, April 2019.

[4] A. K. Akmal, R. Irawan, K. Hadi, H.T. Irawan, I. Pamungkas, and K. Kasmawati, "Pengendalian Kualitas Produk Paving Block untuk Meminimalkan Cacat Menggunakan Six Sigma pada UD. Meurah Mulia." Jurnal Optimalisasi, vol. 7, no. 2, pp. 234-248, Oktober 2021.

[5] H.T. Irawan, I. Pamungkas, and A. Arhami, "Penjadwalan Produksi Paving Block Pada CV. Nibo Corporation Banda Aceh." Jurnal Optimalisasi, vol. 6, no. 1, pp. 56-60, April 2020.

[6] F. R. David, "Manajemen Strategis," 12th ed. Salemba Empat, 2009.

[7] W. Tambunan, Y. Sukmono, & L. O. Aggreani, "Analisis Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Volume Penjualan dan Daya Saing," Jurnal Optimalisasi, vol. 7, no. 1, April 2021.

[8] M. Fahmi, A. Baihaqi, and I. Irwan. "Analisis Strategi Pemasaran Kopi Arabika 'Bergendaal Koffie' di Kabupaten Bener Meriah," Jurnal Agrisepe, vol. 14, no.1 pp. 28-35. 2013.

[9] A. Prastiyo, A. Fathoni, and D. Malik. "Strategi pemasaran produk jahe merah melalui analisis SWOT pada perusahaan UD. Barokah Ungaran." Journal of Management, vol. 4, no. 4, 2018.

- [10] P.A. Widagdha, A. Fathoni, and D. Malik. "Strategi Peningkatan Volume Penjualan Obat Generik Melalui Analisis Swot (Studi Kasus Pada Pt. Bernofarm Pharmaceutical Semarang)." *Journal of Management*, vol. 4, no. 4, 2018.
- [11] E. Indriyani, C. Harini, and A. Fathoni. "Analisis Swot Sebagai Dasar Penentu Strategi Bersaing Pt. Paragon Technology and Innovation (Wardah Kosmetik)." *Journal of Management*, vol. 4, no. 4, 2018.
- [12] A.J. Mare, B. Prihatminingtyas, and A.A. Sadyah. "Strategi Pemasaran Olahan Kopi Bubuk di UMKM Ya-Sam Desa Bocek." *Jurnal Pendidikan Tambusai*, vol. 6, no. 1, pp. 3794-3801, 2022.
- [13] N. Fidiyati, D. and L.B. Hasiholan, "Strategi Pemasaran Industri Mebel dalam Menembus Pasar Global Melalui Analisis SWOT (Studi Kasus pada CV Mandiri Abadi Jepara)," *Journal of Management*, vol. 4, no. 4, 2018.
- [14] A. Nisa, "Penetapan Strategi pada Perusahaan Daerah Rumah Potong Hewan Kota Malang." *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, vol. 4, no. 2, 2016.
- [15] M. Arifin, and A.K. Anam, "Analisis Strategi Pemasaran Barang Ekspor pada Perusahaan Mebel Ukir CV. Fikra Indo Export dalam Menghadapi Persaingan terhadap Perusahaan Sejenis di Kota Jepara." *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, vol. 2, no. 2, 2005.