PENGARUH *STRATEGIC LEADERSHIP* DAN KEEFEKTIFAN PEMIMPIN BERKOMPETEN DALAM MEMBANGUN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT DONG BANG INDO (Studi Kasus pada PT Dong Bang Indo Kabupaten Semarang)

Muklis Arisbah[1]). Maria Magdalena Minarsih, SE, MM[2]), Azis Fathoni , SE, MM[3]).
1)Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang
2)3)Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *strategic leadership* terhadap perusahaan PT Dong Bang Indo Kabupaten Semarang untuk menjadikan perusahaan yang modern ,yaitu dengan mengindentifikasi masalah-masalah yang sedang terjadi saat ini. Hal ini dianalisis dengan metode analisis SWOT *(Strength, Weakness, Opportunity, Threat)*. Penelitian ini dilakukan dengan metode survey (wawancara dan kuisioner) pada Pimpinan Perusahaan PT Dong Bang Indo,yaitu Vice Direktur, General Manajer, dan HRD. Hasilnya kemudian dianalisis dengan metode Analisis SWOT yang terdiri dari Analisis Internal SAP dan Analisis Eksternal ETOP. Faktor-faktor internal, eksternal, posisi dan jenis usaha serta strategi perusahaan tidak dibandingkan, melainkan saling menjelaskan dan mempengaruhi variabel lain.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang dilakukan perusahaan adalah Strategi INVEST, dimana posisi perusahaan berada pada posisi AMAN (Favorable), dan jenis usahanya adalah IDEAL. Strategi investasi berarti lingkungan perusahaan untuk mendukung guna melakukan investasi dan kemudian menuai hasilnya.

Kata Kunci : Strategic Leadership, SWOT, SAP, dan ETOP.

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of strategic leadership on the company to make a modern company this is, by identifying the problems that are happening now. This is analyzed by the SWOT *(Strength, Weakness, Opportunity, Threat)* analysis method. This research was conducted by survey method (interview and questionnaire) to company leaders PT Dong Bang Indo this is Vice Directure, General Manager and HRD. The results are than analyzed by SWOT analysis method which consists of internal SAP analysis and ETOP external analysis. Internal, external, position and type of business factors and company strategies are not compared, but rather explain, and influence other variables.

The results of the study show that the marketing strategy of the company is an invest strategy. Where the position of the company is in a safe position (favorable) and the type of business is ideal. Investment strategy means the company's environment to support investment and then reap the rewards.

Keywoards : Strategic Leadership, SWOT, SAP and ETOP.

PENDAHULUAN

Di era globalisasi yang sedang terjadi, perubahan lingkungan yang cepat dan drastis telah memaksa seorang pemimpin untuk memiliki kemampuan *strategic leadership* dan keefektifan pemimpin berkompeten yang lebih dari biasa agar mampu antisipasi semua perubahan tersebut. Sudah banyak contoh yang kita lihat dimana satu perusahaan besar akhirnya harus gulung tikar karena tidak bisa beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya. Apabila ada sebuah perusahaan yang memiliki kinerja lebih unggul dibanding pesaing, atau masih bisa bertahan sampai sekarang, itu semua bukanlah karena keberuntungan, akan tetapi perusahaan tersebut memiliki kepemimpinan yang lebih baik dari pada pesaingnya.

Sebagian besar masalah yang berhubungan dengan implementasi tersebut hampir semuanya bersumber dari faktor perilaku manusia yang ada di dalam organisasi tersebut, baik pemimpin atau pengikut. Bila kita ingin melihat hubungan antara manajemen strategi dan kepemimpinan, ada baiknya lebih dulu kita melihat definisi dari manajemen strategi itu sendiri. Dalam bukunya, Wheelen & Hunger (2010) mengatakan bahwa *strategic management* adalah *set of managerial decisions and actions that determines the long-rum performance of a firm*; yang berarti kumpulan dari keputusan-keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang dari sebuah perusahaan.

Sementara David (2008), mendefinisikan manajemen strategi sebagai: *art and science of formulating, implementing, and evaluating, cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives;* yang berarti seni dan ilmu yang merumuskan (formulasi), menerapkan (implementing), dan mengevaluasi, keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Bila kita perhatikan kedua analisa di atas, keduanya memiliki kemiripan yang diringkas menjadi empat bagian utama, yaitu: analisis lingkungan eksternal dan internal, perumusan strategi *(formulation)*, penerapan strategi *(implementation)*, dan evaluasi. Hampir semua buku manajemen strategi, pasti melakukan analisis lingkungan sebagai kegiatan yang pertama kali dilakukan dalam proses atau model manajemen strategi mereka. Hal ini bisa dipahami bila kita melirik pada sejarah dari manajemen strategi itu sendiri.

Keefektifan kepemimpinan merupakan sesuatu yang sulit diukur karena sifatnya yang multidimesional dan kualitatif. Sebagai bahan rujukan, Tannenbaum *and* Schmidt (1958) dalam Sofiati (1995) menyatakan bahwa suatu studi telah dilakukan terhadap 161 manajer yang merupakan peserta Program Pendidikan Manajemen pada Sekolah Bisnis Harvard untuk mengidentifikasi karakteristik-karakteristik yang dibutuhkan untuk menjadi pemimpin yang efektif. Jika melihat karakteristik pemimpin yang efektif tersebut, sekilas tampak bahwa keefektifan suatu kepemimpinan dapat tercapai jika seorang pemimpin mampu menjalin komunikasi yang baik dengan para bawahan, karena dipahami bahwa bersama-sama para bawahan seorang pemimpin bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Permasalahannya, siapa yang pantas memberikan penilaian terhadap keefektifan kepemimpinan? Seorang pemimpin adalah *centre of organization,* penilaian terhadap seorang pemimpin mestinya dilakukan oleh orang-orang yang ada di sekelilingnya yang selalu berinteraksi dan menjalankan aktivitas organisasi bersama-sama. Dalam hal ini, para bawahanlah yang paling mengetahui roda sebuah kepemimpinan.

Sementara itu manajamen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi. SDM harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk

mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanya (Ulrich, 1991). Oleh sebab itu wajarlah apabila penyusunan strategi sumber daya manusia harus relevan terhadap penyusunan strategi bisnis (Schuller & Jackson, 1992). Tentu saja ini akan membutuhkan komitmen akan keterlibatan klebih tinggi dari staf SDM.

TELAAH PUSTAKA

Strategic leadership adalah kemampuan untuk mengantisipasi dan membayangkan masa depan, mempertahankan fleksibilitas, berpikir secara strategis dan bekerja dengan orang lain untuk melakukan perubahan yang akan menciptakan keunggulan kompetitif bagiorganisasi di masa depan. Dalam dunia yang cepat berubah, pemimpin dihadapkan dengan informasi yang kompleks dan membingungkan, dan tidak ada dua pemimpin yang akan melihat sesuatu dengan cara yang sama atau membuat pilihan yang sama.

Dari sekian banyaknya definisi kepemimpinan ,salah satunya adalah definisi *strategic leadership*. menurut W. Glenn Rowe. (2009), *strategic leadership* adalah seseorang yang dapat mengartikulasi visi jangka panjang dan dapat terus melakukan kegiatan operasional sehari-hari dengan detil , sedangkan definsi *strategic leadership* menurut *business dictionary.com* adalah sebuah proses yang menggunakan taktik yang sudah dipikirkan dengan baik untuk mengkomunikasikan sebuah visi bagi sebuah organisasi atau salah satu dari bagiannya organisasi tersebut. Dari kedua definisi diatas, maka saya berpendapat bahwa *strategic leadership* merupakan suatu perilaku dari seorang pemimpin bisnis yang memiliki *skill* untuk mengkomunikasikan visi dari perusahaan kepada setiap karyawan dalam perusahaan itu dan senantiasa memberikan dukungan bagi karyawan agar tetap berjalan dalam garis visi tersebut.

Dalam penelitian seseorang yang memiliki *strategic leadership* haruslah memiliki beberapa kemampuan yang handal dalam dari pemimpin biasa. Menurut Kate Beatty (2010) dalam website forbes.com, ada 3 *strength* yang harus dimiliki oleh setiap *strategic leadership* yaitu,

1. *Strategic Thinking*, dimana dibutuhkannya sebuah pengetahuan yang kompleks akan suatu organisasi dengan lingkungannya. Hal ini dibutuhkan untuk mengidentifikasi permasalahan yang ada dalam lingkungan bisnis perusahaan.
2. *Strategic Acting*, merupakan pelaksana dari rencana yang sudah dibuat oleh perusahaan, seorang pemimpin strategi harus dapat membuat keputusan yang tepat disaat yang tidak tepat sekalipun tanpa mengorbankan visi perusahaan.
3. *Strategic Influencing*, adalah tentang membuat komitmen dalam suatu organisasi sehubungan dengan arah dari strategi perusahaan dengan cara mengikut sertakan orang-orang di dalam dan diluar organisasi seiring dengan proses strategis yang dilakukan perusahaan tersebut.

Definisi Management Issues.

Pada dasarnya Manajemen isu (*issues management*) adalah sebuah upaya organisasiatau perusahaan untuk melihat kecenderungan *issues* atau opini publik itu tidak berkembang secara negatif sehingga merugikan perusahaan atau agar issues itu tidak berkembang menjadi konflik yang tidak

diinginkan. Upaya organisasi atau perusahaan untuk melihat kecenderungan isu atau opini publik yang yang muncul dilakukan melalui *riset* atau penelitian. Dengan demikian, *mmanajemen issues* adalah segala sesuatu yang berkenan dengan riset kehumasan. Menurut Cutlip-Center-Broom, manajemen issues meliputi dua tindakan mendasar yaitu: 1. Melakukan identifikasi awal terhadap *issues* yang memiliki potensi untuk merugikanorganisasi atau perusahaan. 2. Memberikan tanggapan terhadap issues untuk meminimalisirkonsekuensi dari munculnya issues. Sebagai bagian dari fungsi humas, maka manajemen *issues* dapat didefinisikan sebagai berikut: *Issues management is the proactive process ofanticipating, identifying, evaluating, and responding to public policy issues that affectsorganizations relationship with their publics. Manajemen issues* adalah proses proaktif dalam mengantisipasi, mengidentifikasi, mengevaluasi dan menjawab *issues-issues* kebijakan publikyang memengaruhi hubungan organisasi dengan publiknya.

Definisi Finance/Accounting Issues.

Bagian ini akan menjelaskan mengenai konsep-konsep dalam keuangan/ akuntansi yang dinilai pusat dari implementasi strategi; termasuk memperoleh modal, membuat prediksi laporan keuangan, mempersiapkan *financial budgets*, dan menguji kelayakan sebuah bisnis. Contoh-contoh keputusan:

1. Memperoleh pendanaan jangka pendek dari utang jangka pendek, utang jangka panjang, *preferred stock* atau *common stock*
2. *Lease*/ membeli *fixed assets*
3. Menentukan rasio *dividend payout*
4. Menggunakan pendekatan LIFO, FIFO atau pasar Memperpanjang/ tidak waktu piutang
5. Menentukan kas yang harus dipegang (*on hand*)

Financial Budgets.

Adalah dokumen yang menjelaskan dengan rinci bagaimana pendanaan akan diperoleh dan dipergunakan dalam periode waktu tertentu. Yang paling umum biasanya dalam 1 tahun, tapi bisa saja ranging dari 1 hari sampai lebih dari 10 tahun. Financial budgeting harus dilihat bukan sebagai alat untuk membatasi sumber daya, namun metode untuk mengetahui penggunaan sumber daya perusahaan dengan paling produktif dan menguntungkan, sehingga financial budgets dapat dilihat sebagai alokasi sumber daya organisasi dengan terencana untuk prediksi di masa depan. Banyak tipe financial budgets, beberapa yang umum adalah: cash budgets, operating budgets, sales budgets, profit budgets, factory budgets, capital budgets, expense budgets, divisional budgets, variable budgets dan fixed budgets.Saat organisasi mengalami kesulitan finansial, budgets menjadi penting dalam menuntun implementasi strategi. Namun, financial budgets pun memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, pembuatan budget bisa sangat detil hingga menjadi sangat mahal (overbudgeting dan underbudgeting menyebabkan biaya); kedua, financial budgets dapat menggantikan objektif (padahal budget adalah tool, bukan akhir); ketiga, budget bisa menutupi ketidakefisiensian; dan terakhir, budget digunakan sebagai instrumen "tirani" yang menyebabkan frustasi, absenteisme, dan turnover yang tinggi; untuk efek terakhir dapat diminimalisir dengan meningkatkan partisipasi bawahan dalam mempersiapkan budgets.

Management Information Systems (MIS) *Issues.*

Perusahaan yang mengumpulkan, mengelola dan mengevaluasi informasi eksternal dan internal dengan efektif / memiliki sistem informasi manajemen akan menjadi hal yang membedakan perusahaan yang sukses dengan yang tidak sukses; dengan cross selling ke pelanggan, memonitor pemasok, memastikan manajer dan karyawan mendapatkan informasi, mengoordinasi kerja antar divisi dan mengelola dana. Informasi saat ini menjadi aset berharga dalam perusahaan yang bisa dikontrol dan dikelola, karena dapat mengurangi biaya; misalnya dengan kemungkinan berbelanja online dapat mengurangi ordering time dan mengurangi biaya inventory. Komunikasi langsung antar pemasok, manufaktur, marketers dan pelanggan akan memperbaiki informasi yang didapat dan menghasilkan produk dan jasa yang improved pula.Perusahaan harus menyadari adanya resiko pembajakan (hijacking) dan mengambil langkah khusus untuk menjaga keamanan komunikasi, data, pesanan dan proses bisnis yang dilakukan dalam Internet Dalam beberapa perusahaan, informasi teknologi sudah merambah kepada workplace, dimana memungkinkan karyawan untuk bekerja di rumah atau dimanapun, kapanpun.

Definisi Kepemimpinan Yang Berlandasan Visi.

Pemimpin hendaklah mempunyai pemikiran yang brilian dengan landasan penalaran yang tajam, Brill dan Worth (1997) memberikan ramalan bahwa organisasi masa depan yang akan mampu bersaing harus memiliki visi yang jelas dan terarah. Visi adalah suatu pernyataan yang berisi arahan yang jelas tentang apa yang harus diperbuat organisasi di masa yang akan datang. "*A vision is a realistic, credible, attractive future for your organization*" (Nanus: 1992). Visi yang jelas dan Nursya'bani Purnama, Kepemimpinan Organisasi Masa Depan Konsep dan Strategi tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi akan mampu menumbuhkan hal-hal berikut:

1. Menumbuhkan komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan mampu memupuk semangat kerja karyawan,
2. Menumbuhkan rasa kebermaknaan di dalam kehidupan kerja karyawan,
3. Menumbuhkan standar kerja yang prima,
4. Menjembatani keadaan organisasi masa sekarang dan masa depan.

Masih menurut Burt Nanus dalam Kepemimpinan Visioner (2001) dikatakan bahwa para pemimpin yang efektif selalu mempunyai rencana, berorientasi pada hasil, senantiasa mengadopsi visi-visi baru yang menantang tetapi bisa dijangkau, mengkomunikasikannya visi-visi tersebut kepada seluruh anggotanya. Visi yang kuat akan menuntun menuju kepemimpinan yang sukses, karena kepemimpinan yang sukses merupakan kunci keberhasilan organisasi. Organisasi yang sukses adalah organisasi yang mampu melahirkan pemimpin-pemimpin dengan komitmen kuat, memiliki visi masa depan, dan mampu menyejahterakan seluruh anggotanya.

Pengertian Keefektifan Pemimpin.

Keefektifan kepemimpinan merupakan sesuatu yang sulit diukur karena sifatnya yang multidimesional dan kualitatif. Sebagai bahan rujukan, Tannenbaum and Schmidt (1958) dalam Sofiati (1995) menyatakan bahwa suatu studi telah dilakukan terhadap 161 manajer yang merupakan peserta Program Pendidikan Manajemen pada Sekolah

Bisnis Harvard untuk mengidentifikasi karakteristik-karakteristik yang dibutuhkan untuk menjadi pemimpin yang efektif.

Hasil yang diperoleh menunjukkan karakteristik-karakteristik pemimpin yang efektif meliputi:

1. Mengembangkan, melatih, dan mengayomi bawahan.
2. Berkomunikasi secara efektif dengan bawahan.
3. Memberi informasi kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan perusahaan dari mereka.
4. Menetapkan standar hasil kerja yang tinggi.
5. Mengenali bawahan beserta kemampuannya.
6. Member peranan kepada para bawahan dalam proses pengambilan keputusan.
7. Selalu memberi informasi kepada bawahan mengenai kondisi perusahaan.
8. Waspada terhadap kondisi moral perusahaan dan selalu berusaha untuk meningkatkannya.
9. Bersedia melakukan perubahan dalam melakukan sesuatu, dan

Menghargai prestasi bawahan.

Definisi kepemimpinan berkompeten.

Kompeten adalah ketrampilan yang diperlukan seseorang yang ditunjukkan oleh kemampuannya untuk dengan konsisten memberikan tingkat kinerja yang memadai atau tinggi dalam suatu fungsi pekerjaan spesifik. Kompeten harus dibedakan dengan kompetensi, walaupun dalam pemakaian umum istilah ini digunakan dapat dipertukarkan. Upaya awal untuk menentukan kualitas dari manajer yang efektif didasarkan pada sejumlah sifat-sifat kepribadian dan ketrampilan manajer yang ideal. Ini adalah suatu pendekatan model input, yang fokus pada ketrampilan yang dibutuhkan untuk mengerjakan suatu pekerjaan.

Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.

Kinerja karyawan adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan yang diberikan. Kinerja karyawan juga dapat diartikan hasil kerja secara kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Ambar Teguh dan Rosidah, 2003: 223). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja *(output)* yang dicapai karyawan per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar Prabu, 2014: 9).

Pengukuran kinerja merupakan proses mengukur dan mencatat hasil yang dicapai dari pelaksanaan kegiatan sesuai dengan misi berdasarkan hasil yang didapatkan. Pengukuran kinerja dilakukan untuk melihat apakah perusahaan sudah memenuhi dan mencapai target yang dibuat. Selain itu, pengukuran kinerja dapat melihat apakah perusahaan sudah dapat memenuhi apa yang diinginkan oleh stakeholder perusahaan tersebut.

Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektifitas tindakan dalam mencapai

tujuan. Pengukuran kinerja paling tidak harus mencakup tiga variabel penting yang harus dipertimbangkan, yaitu: perilaku (proses), output (produk langsung suatu aktivitas), dan outcome (dampak aktivitas) yang merupakan variabel yang tidak dapat dipisahkan dan saling tergantung satu dengan lainnya dalam manajemen kinerja.

Alat pengukuran kinerja dapat di lakukan dengan cara analisis SAP yaitu menganalisis faktorfaktor internal perusahaan yang meliputi kekuatan dan kelemahan perusahaan dibandingkan dengan perusahaan sejenis. Analisis SAP digunakan untuk mengembangkan keunggulan bersaing dan memperkecil kelemahan, atau mempertimbangkan segala kemungkinan di masa mendatang, membatasi strategi atau mengidentifikasi hal-hal yang perlu diperbaiki dari suatu perusahaan. Tehnik ini dilakukan dengna membandingkan faktor kunci sukses pada industri yang dimasukinya dan atas dasar itu diterjemahkan ke dalam manajemen perusahaan.

Dengan mengetahui posisi persaingan strategi ini, kita dapat mengetahui peluangpeluang sukses perusahaan khususnya bila dikaitkan dengan siklus hidup perusahaan.

Berdasarkan analisis SAP dapat disusun beberapa posisi bagi perusahaan, yaitu :

1. Dominan (dominant)
   Pada posisi ini perusahaan mampu mengendalikan pesaing-pesaing yang lain, serta memiliki banyak pilihan dalam menentukan strategi.
2. Kuat (strong)
   Pada posisi ini perusahaan mampu bertindak bebas tanpa membahayakan posisi jangka panjangnya walaupun pesaing-pesaing berbuat apa saja yang mereka kehendaki.
3. Baik (favorable)
   Pada posisi ini perusahaan memiliki kekuatan yang bisa dimanfaatkan dalam strategi-strategi tertentu serta mempunyai peluang yang lebih di atas rata-rata untuk meningkatkan posisisinya.
4. Sedang (tenable)
   Pada posisi ini perusahaan memiliki prestasi yang cukup memuaskan untuk menjamin kelangsungan perusahaan. Tetapi perusahaan ini sering kalah karena ulah perusahaan yang dominan serta untuk meningkatkan posisinya ia memiliki peluang yang kurang dari rata-rata industri.
5. Lemah (weak)
   Pada posisi ini perusahaan tampil dengan tidak memuaskan, tetapi masih memiliki peluang untuk perbaikan. Perusahaan ini harus mengubah diri, kalau tidak maka ia akan terpaksa keluar dari persaingan industri.
6. Tidak ada harapan (avoid)
   Pada posisi ini perusahaan berprestasi dengan sangat tidak memuaskan, serta tidak memiliki peluang untuk perbaikan.

Posisi persaingan strategi suatu perusahaan dipengaruhi oleh beberapa hal antara lain sebagai berikut (Ferdinand, 2007) :

1. Sempit-luasnya kemampuan dalam bargaining power.
2. Sempit-luasnya alternatif yang dapat dipilih oleh perusahaan.

Faktor kunci sukses (key success factor) tiap jenis usaha tidaklah sama, demikian pula dalam penerapannya pada masing-masing perusahaan. Selain itu bobot dari masing-masing faktor kunci sukses itu pun tidaklah sama. Penentuan Posisi Perusahaan Berdasarkan Analisis ETOP *(Environmental Threat And Opportunity Profile).*

Kemampuan perusahaan dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan merupakan sebuah kunci sukses yang utama. Bagaimana cara perusahaan dan kemampuan mengidentifikasi saat yang tepat untuk bereaksi akan menentukan keberhasilan perusahaan untuk bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang selalu berubah itu. Langkah-langkah adaptasi yang dapat dilakukan perusahaan adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2007, p.41) :

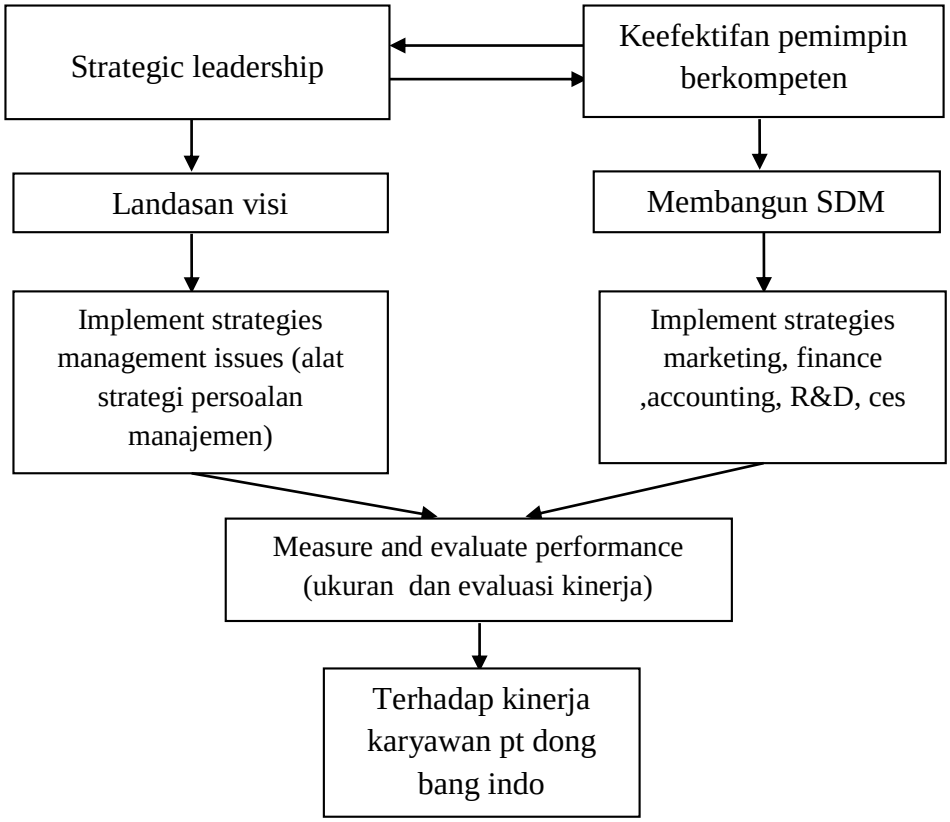
1. Mengamati Lingkungan Secara Sistematis .
   Pengamatan lingkungna secara cermat mempersyaratkan pengenalan wilayah kerja strategis secara baik oleh manajemen. Melalui analisis terhadap semua data dan informasi yang diperoleh, manajemen dapat mengidentifikasi semua kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan kerjanya.
2. Mengenali Peluang dan Ancaman Lingkungan.
   Seharusnya perusahaan secara berkala berusaha mengenali ancaman dan peluang yang dihadapinya, sehingga perencanaan strategis dapat dijalankan dengan dasar yang baik. Setiap peluang dan ancaman seharusnya dapat dievaluasi untuk mendapatkan satu posisi strategis tertentu.

Berdasarkan pendekatan analisis ETOP , setiap perusahaan dinilai berdasarkan dua variabel (Ferdinand, 2007, p.43), yaitu:

1. Environmental Opportunities
   Perusahaan akan berhasil bila mereka mengembangkan diri dalam industri dengan peluang lingkungan yang menarik. Analisis manajemen harus mengembangkan kriteria-kriteria untuk dapat menggambarkan peluang ini. Jadi perlu di-list suatu EOE *(Environmental Opportunities Elements)* untuk dimensi waktu tertentu. Misalnya : Government regulation/deregulation (peraturan pemerintah/deregulasi), market growth (pertumbuhan pasar), macro economic growth (pertumbuhan ekonomi makro), dan kestabilan nilai uang.
2. Environmental Threats
   Perusahaan akan berhasil bila ancaman lingkungna yang dihadapinya adalah sedemikian rupa sehingga masih dapat diantisipasi dan diadaptasi oleh kekuatan-kekuatan internal yang dimilikinya. Oleh karena itu, manajemen perlu menyusun ETE *(Environmental Threat Element)* yang diduga saat ini berpeluang mengganggu pertumbuhan organisasi bisnisnya.

Elemen-elemen yang dapat diidentifiksi misalnya : pesaing, hambatan yang masuk dan keluar, peraturan pemerintah/deregulasi, dan tingkat subtitusi produk. Evaluasi atas faktor-faktor yang dijadikan kriteria penilaian ini dapat dibuat dalam suatu bentuk skala, misalnya skala 1 sampai dengan 5, dengan bobot kepentingan masing-masing kriteria itu.

Kerangkan Pemikiran.



Gambar 2.1 : Kerangka pemikiran
Sumber : Brian E. Becker, et.al, 2009: 77

Metode Analisis Deskriptif Kualitatif.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, yang diartikan oleh Sugiyono (2013, p.38) sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme/enterpretiv*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara trianggulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Penelitian kualitatif disebut juga penelitian naturalistik. Disebut kualitatif karena penelitian ini tidak menggunakan alat pengukur. Disebut naturalistik karena situasi di lapangan bersifat wajar, tanpa dimanipulasi dan diatur dengan eksperimen. Penelitian kualitatif berpendirian bahwa tidak hanya satu kebenaran yang mutlak. Kebenaran itu sangat kompleks dan tidak ada satu teori yang dapat menangkapnya. Penelitian kualitatif juga dapat berlangsung terus menerus untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam. Namun penelitian harus dihentikan karena pertimbangan waktu, biaya dan tenaga.

Ditinjau dari karakteristik masalah yang diteliti, penelitian ini diklasifikasikan sebagai model penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian terhadap

masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi yang bertujuan untuk menguji atau menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan status saat ini dari subjek yang diteliti (Indriantoro dan Bambang Supomo dalam Prawitasari, 2010). Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif karena permasalahan penelitian menggambarkan tentang objek yang diteliti sesuai dengan keadaan yang sebenarnya pada saat penelitian berlangsung.

Metode Analisis SAP (*Strategic Advantage Profile*).

Penentuan analisis SAP (*Strategic Advantage Profile*), perusahaan dapat menempati salah satu posisi persaingan strategi dalam bisnis mereka dengan analisis faktor-faktor internal perusahaan. Analisis SAP merupakan teknik untuk membandingkan faktor kunci sukses pada perusahaan yang dimasukinya dan atas dasar itu diterjemahkan ke dalam manajemen perusahaan. Analisis ini disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal dalam kerangka strength (kekuatan) dan weakness (kelemahan).

Langkah-langkah dalam melakukan analisis SAP *(Strategic Advantage Profile)* atau analisis faktor internal adalah sebagai berikut :

1. Melakukan identifikasi variabel internal yang menjadi penentu kekuatan dan kelemahan perusahaan *(internal audit).*
2. Memberikan bobot *(weight)* pada masing-masing variabel. Pembobotan berdasarkan pihak manajemen perusahaan dengan menggunakan skala sebagai berikut :
   1 = Tidak penting
   2 = Kurang penting
   3 = Cukup penting
   4 = Penting
   5 = Sangat penting
   Penghitungan bobot dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{BOBOT} = \frac{\text{Jumlah bobot variabel tertentu}}{\text{Jumlah total bobot variable keseluruhan.}}$$

3. Masing-masing diberi nilai *(rating).* Menghitung rating untuk masingmasing elemen dengan memberikan skala sebagai berikut :
   1 = Sangat kurang unggul
   2 = Kurang unggul
   3 = Seimbang
   4 = Unggul
   5 = Sangat unggul
   Perhitungan rating dengan menentukan mean, yang dihitung menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{MEAN} = \frac{\text{Jumlah rating variabel tertentu}}{\text{Jumlah responden}}$$

4. Bobot dan nilai yang diberikan pada masing-masing variabel dikalikan untuk memperoleh nilai tertimbang *(weighted score).*

5. Seluruh nilai tertimbang sebagai hasil perkalian yang didapat dari langkah keempat dijumlahkan. Jumlah inilah yang menggambarkan profile perusahaan.

Penentuan kelompok posisi analisis SAP digambarkan dalam tabel di bawah ini :

Posisi persaingan	RENTANG NILAI SAP
AVOID (Tidak Ada Harapan)	1,00 – 1,66
WEAK (Lemah)	1,67 – 2,33
TENABLE (Sedang/Bertahan)	2,34 – 3,00
FAVORABLE (Baik/Aman)	3,01 – 3,67
STRONG (Kuat)	3,68 – 4,34
DOMINANT (Dominan/Unggul)	4,35 – 5,00

Tabel 3.2 : Penilaian SAP

Metode Analisis ETOP *(Environmental Threat & Opportunity Profile)*

Kemampuan perusahaan dalam mengadaptasi dan beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah merupakan kunci sukses suatu perusahaan. Maka dari itu perusahaan perlu mengamati lingkungan secara sistematis dan mengenali peluang dan ancaman yang timbul dari luar perusahaan. Analisis ETOP *(Environmental Threat & Opportunity Profile)* menunjukkan lingkungan bisnis yang dimasuki perusahaan dengan melihat seberapa menariknya perusahaan itu dan dinyatakan dalam derajat peluang serta seberapa tingkat ancaman yang muncul.

Analisis ETOP digunakan untuk menganalisis faktor-faktor eksternal perusahaan yang meliputi peluang *(opportunity)* dan ancaman (threat) yang dihadapi perusahaan. Analisis ETOP terdiri dari analisis EOE *(Environmental Opportunity Element)* dan analisis ETE *(Environmental Threat Element).*

Langkah-langkah dalam melakukan analisis ETOP adalah sebagai berikut :

1. Mencari rumusan EOE atau ETE (identifikasi elemen-elemen yang merupakan peluang dan ancaman perusahaan).
2. Pembobotan variabel EOE dan ETE.

   Adapun skala untuk derajat peluang (EOE) adalah sebagai berikut :

   1 = Tidak penting
   2 = Kurang penting
   3 = Cukup penting
   4 = Penting
   5 = Sangat penting

   Dan skala untuk derajat ancaman (ETE) adalah sebagai berikut :

1 = Tidak gawat
2 = Kurang gawat
3 = Cukup gawat
4 = Gawat
5 = Sangat gawat

Penghitungan bobot dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{BOBOT} = \frac{\text{Jumlah bobot variabel tertentu}}{\text{Jumlah total bobot variabel keseluruhan}}$$

3. Menghitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala sebagai berikut :
   1 = Sangat kurang unggul
   2 = Kurang unggul
   3 = Seimbang
   4 = Unggul
   5 = Sangat unggul

   Perhitungan rating dengan menentukan mean, yang dihitung menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{MEAN} = \frac{\text{Jumlah rating variabel tertentu}}{\text{jumlah responden}}$$

4. Mengalikan bobot dan rating.
5. Menjumlahkan nilai tertimbang dari seluruh variabel.

Berikut ini adalah tabel EOE*(Environmental Opportunity Element)* :

No.	EOE (Faktor peluang)	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
1	2	3	4	(3x4)

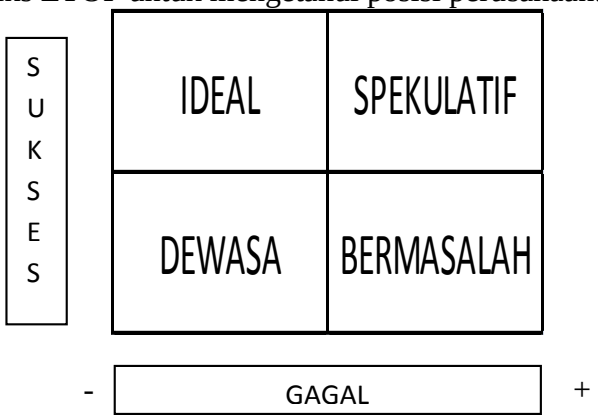
Tabel 3.3 : Penghitungan EOE
Sumber : suwarno, 2000: 143

Dan tabel ETE *(Environmental Threat Element)* adalah sebagai berikut :

No.	EOE (Faktor ancaman)	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
1	2	3	4	(3x4)

Tabel 3.4 : Penghitungan ETE
Sumber : Suwarsono 2000: 144

Setelah EOE dan ETE didapat, kemudian keduanya digabungkan dan diaplikasikan ke dalam matriks ETOP untuk mengetahui posisi perusahaan.



Gambar 3.5 : Matrik etop
Sumber : Agusty Ferdinand (2007,p.44)

Usaha spekulatif : bisnis yang memiliki peluang sukses yang besar tetapi resiko kegagalannya sangat tinggi. Jika bisnis ini berhasil maka keuntungan yang didapatkan akan sangat tinggi. Tetapi sebaliknya, jika mengalami kegagalan maka akan berakibat fatal.

Usaha dewasa : bisnis yang resiko kegagalannya dan memiliki peluang kesuksesan yang rendah pula. Artinya jika perusahaan gagal menjalankan bisnisnya, maka akibatnya tidak terlalu fatal dan tidak menderita kerugian yang berarti.

Usaha ideal : Bisnis ini memiliki peluang sukses yang tinggi dan resiko kegagalan yang rendah. Posisi ini sangat menguntungkan bagi perusahaan.

Usaha Gawat : Dalam bisnis ini resiko kegagalannya tinggi dan tidak memiliki peluang untuk sukses. Posisi ini merupakan kondisi yang tidak menguntungkan bagi perusahaan.

Matrik SAP dan ETOP.

Setelah kita dapat menentukan SAP dan ETOP dari perusahaan yang dianalisis, rangkuman analisis posisi yang dibuat, dapat disajikan dalam suatu matriks untuk menggambarkan alternatif kebijakan (terapi) yang dapat disarankan untuk organisasi perusahaan itu. Alternatif kebijakan yang dapat dimunculkan adalah seperti yang disajikan dalam beberapa kolom matrik strategi berikut ini.

ETOP / SAP	Ideal	Dewasa	Spekulasi	Bermasalah
Unggul	1	1	1	1
Kuat	1	1	1	c
Aman	1	1	c	d
Bertahan	1	c	d	d
Lemah	c	d	d	d

Keterangan : I = Invest, C = Consolidate, D = Divest
Tabel 3.6 : Matriks Strategi SAP dan ETOP
Sumber : Augusty Ferdinand, 2007

Posisi *invest* : posisi yang mempunyai alternative strategi yang lebih banyak untuk berkembang.

Posisi *Consolidate* (C) : Posisi yang memaksa perusahaan untuk melakukan berbagai konsolidasi internal terdapat faktor-faktor strategi yang masih dapat memberi peluang untuk bergeser menuju invest.

Posisi *Divest* (D) : Posisi dimana perusahaan harus melakukan berbagai kebijakan pengereman untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan strateginya. Manajemen perusahaan dapat mengembangkan alternatif pengembangan strategi bisnisnya atas dasar posisi yang berhasil diamatinya.

ANALISA DAN PEMBAHASAN

PT Dong Bang Indo yang bergerak dalam manufaktur aksesories perhiasan dari bahan dasar perak dan kuningan, didirikan pada tanggal 3 Februari 2012 beralamatkan di Dusun Patemon Rt 02 Rw 01 Desa Patemon, Kecamatan Tengaran, Kabupaten Semarang. Oleh Mr. Lee Keun Dae berkewarga negaraan korea selatan sekaligus pemilik saham tunggal. Perusahaan ini adalah perusahaan relokasi dari Hongkong. Hasil produksi 100% di ekspor ke berbagai negara di Asia, Eropa, Australia, Amerika dan sebagian kecil Afrika Selatan. PT Dong Bang Indo juga memiliki kantor pemasaran di Amerika. Pada tahun 2018 PT Dong bang Indo memiliki 738 karyawan. PT Dong Bang Indo berkomitmen untuk terus berkarya dan menjadi perusahaan manufaktur aksesories perhiasan silver terbaik di dunia.

Analisis Faktor Internal dan Eksternal.

Pada analisis ini akan dilakukan pembahasan mengenai perumusan masalah yang sedang dialami oleh PT Dong Bang Indo. Metode Analisis yang digunakan adalah SWOT *(Strenght, Weakness, Oppurtunity, and Threat).*

Analisis S*trategic Advantage Profile* (SAP).

Analisis SAP dibuat dengan memberikan bobot dan rating pada masing-masing faktor, baik faktor kekuatan (strength) maupun kelemahan (weakness). Nilai bobot diberikan dengan meminta bantuan Manajer Representative PT Dong Bang Indo, yaitu Mr Joshep, S.E. Vice Direktur dianggap memiliki pengetahuan menyeluruh mengenai manajemen mutu baik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan. Vice Direktur adalah orang yang paling memahami keseluruhan proses, membuat perencanaan, mengerti tentang standar mutu yang diinginkan pihak buyer, juga memahami tentang pesaing utama. Penentuan rating didasarkan pada penyebaran angket kepada tiga responden dari PT Dong Bang Indo, yaitu vice direktur, general manager, dan HRD dengan menjumlahkan rating yang diberikan, kemudian membaginya dengan jumlah responden, yaitu 3 orang. Nilai tertimbang didapat dari hasil perkalian bobot dan rating.

Dari faktor-faktor yang merupakan kekuatan dan kelemahan perusahaan yang telah diuraikan pada bahasan sebelumnya maka dapat disusun tabel SAP *(Strategic Advantages Profile)* perusahaan sebagai berikut :

Analisis SAP (Strategic Advantages Profile) PT Dong Bang Indo.

Benchmark : PT HS SILVER.

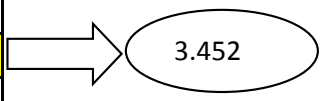
No.	Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
Kekuatan (strenght)				
1	Hubungan dengan lingkungan	0.11	3.33	0.366
2	Teknologi	0.13	4	0.52
3	Kualitas produk	0.13	4	0.52
4	Harga produk	0.089	2.67	0.24
5	Promosi	0.155	4.67	0.72
Kelemahan (waekness)				
1	Sumber daya masnusia (SDM)	0.089	2.67	0.24
2	Design dan pengembang produk	0.1	3	0.3
3	Merk	0.078	2.33	0.18
4	Impor material	0.11	3.33	0.366
Total		**1**		**3.452**

Tabel 4. 1 : Analisis SAP PT Dong Bang Indo.

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Posisi Persaingan PT Dong Bang Indo

Posisi Persaingan	Rentang Nilai SAP
AVOID (tidak ada harapan)	1.00- 1.66
WEAK (lemah)	1.67- 2.33
TENABLE (sedang bertahan)	2.34- 3.00
FAVORABLE (aman)	3.01- 3.67
STRONG (kuat)	3.68- 4.34
DOMINANT (unggul)	4.35- 5.00



Tabel 4.2 : Penilaian SAP
Sumber data di olah

Dapat dilihat pada tabel di atas bahwa total nilai tertimbang faktor internal perusahaan adalah 3.452 yang berarti perusahaan berada di posisi *RAVORABLE* (AMAN) Posisi Aman merupakan posisi dimana perusahaan memiliki kekuatan tertentu yang dapat memperbaiki kondisi menjadi di atas rata-rata.

Analisis *Environment Threat and Opportunity Profile* (ETOP).

Dari faktor-faktor yang merupakan peluang *(opportunity)* dan ancaman (threat) perusahaan yang telah diuraikan pada bahasan sebelumnya maka dapat disusun tabel ETOP *(Environment Threat and Opportunity Profile)* perusahaan. Dengan metode pembobotan dan pemberian rating seperti pada analisis SAP, di bawah ini akan dibahas terlebih dahulu elemen yang merupakan peluang perusahaan melalui analisis EOE *(Environment Opportunity Element)* dan kemudian akan dibahas elemen yang merupakan ancaman bagi perusahaan melalui analisis ETE *(Environment Threat Element)*, dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut :

1 Analisis EOE PT Dong Bang Indo.

No.	Faktor Peluang	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
1	Dukungan pemerintah	0.22	4.33	0.95
2	Aspek pasar	0.18	3.67	0.66
3	Pedagang perantara	0.2	4	0.8
4	Perubahan teknologi	0.22	4.33	0.95
5	Minat konsumen	0.18	3.67	0.66
Total		**1**		**4.02**

Tabel 4. 2 : Analisis Peluang PT Dong Bang Indo
Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Analisis ETE PT Dong Bang Indo.

No.	Faktor Ancaman	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
1	Kebijakan masyarakat sekitar	0.267	2.67	0.71
2	Keberadaan pesaing	0.233	2.33	0.54
3	Bahan baku	0.3	3	0.9
4	Pengurusan dokumen ekspor	0.2	2	0.4
Total		**1**		**2.55**

Tabel 4. 3 : Analisis Ancaman PT Dong Bang Indo
Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis peluang (EOE) nilai tertimbang yang dihasilkan sesuai dengan tabel di atas yaitu 4.02 Dan berdasarkan analisis ancaman (ETE) nilai tertimbang yang dihasilkan sesuai tabel di atas yaitu 2.55 Sehingga dapat disusun matriks ETOP yang menunjukkan posisi usaha perusahaan pada gambar berikut :

Gambar 4. 2 : Tingkat Ancaman atau Resiko Gagal PT Dong Bang Indo
Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Dari matriks ETOP pada gambar di atas diketahui perusahaan PT Dong Bang Indo berada pada posisi usaha IDEAL (Ideal Bussiness). Ini artinya PT Dong Bang Indo memiliki peluang sukses yang tinggi dan resiko kegagalan cukup rendah. Posisi ini sangat menguntungkan bagi perusahaan.

Analisis SWOT.

Setelah diperoleh posisi perusahaan melalui analisis SAP dan ETOP, kedua posisi tersebut dirangkai ke dalam suatu matriks yang disebut matrik SWOT. Matrik SWOT berguna untuk menentukan alternatif kebijakan atau strategi yang dapat dilaksanakan dan dikembangkan oleh perusahaan. Berdasarkan analisis SAP diketahui PT Dong Bang Indo berada pada posisi *Favorable* (Aman) dan melalui analisis ETOP termasuk dalam usaha Ideal *(Ideal Business)*, maka kombinasi kedua posisi tersebut menunjukkan posisi Invest seperti terlihat dalam gambar berikut :

ETOP / SAP	Ideal	Dewasa	Spekulatif	Bermasalah
Dominant / unggul	I	I	I	I
Strong / kuat	I	I	I	C
Favorable / aman	I	I	C	D
Tenable / bertahan	I	C	D	D
Weak / lemah	c	D	D	D
Avoid / parah	d	D	D	D

Gambar 4. 3 : Matriks SWOT PT Dong Bang Indo.
Sumber : Data primer yang diolah, 2018.

Dari analisis internal perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan berada pada posisi Aman *(Favorable)* yang berarti perusahaan mempunyai kekuatan yang bisa dimanfaatkan dengan strategi-strategi tertentu, serta mempunyai peluang yang lebih baik di atas rata-rata untuk meningkatkan posisinya. Jika dibandingkan pesaing utama, yaitu PT HS SILVER, PT Dong Bang Indo mempunyai keunggulan pada hubungan dengan lingkungan, yaitu masyarakat sekitar, teknologi mesin produksi yang mutakhir, kualitas produk yang disukai pembeli, harga produk yang bersaing, dan promosi yang lebih kuat. Sementara pada faktor posisi perusahaan dan ketersediaan bahan baku keduanya memiliki tingkat keunggulan yang seimbang, karena terletak di area yang berbeda. Perusahaan mempunyai kelemahan pada Sumber Daya Manusia (SDM) karena budaya karyawan yang kurang baik, kurangnya inovasi pada design produk dan pengembangan produk baru, dan merk yang kurang membawa image perusahaan yang lebih tinggi serta managemen material yang kurang mengerti akan jumlah order dengan jumlah material bahan dan alat yang di butuhkan di line produksi. Dilihat dari kondisi eksternal perusahaan yaitu peluang dan ancaman yang ada, PT Dong Bang Indo termasuk dalam usaha Ideal *(Ideal Bussiness)*, yaitu usaha yang mempunya peluang sukses tinggi dan resiko gagal yang rendah. Sehingga perusahaan harus dapat mempertahankan posisi yang telah dimiliki dalam persaingan.

Adanya dukungan dari pemerintah dari berbagai kebijakan dan bentuk bantuan lain, aspek pasar yang luas, kekuatan makelar / pedagang perantara, perubahan teknologi

yang semakin maju sehingga mempermudah jalannya perdagangan, juga minat konsumen yang tinggi terhadap produk aksesories merupakan peluang bagi PT Dong Bang Indo. Ancaman yang cukup menghawatirkan bagi perusahaan adalah kebijakan pemerintah baik kebijakan langsung maupun kebijakan sektor lain yang berdampak pada industri aksesories perhiasan, pesaing untuk usaha sejenis baik pemain lama maupun pemain baru, bahan baku yang semakin langka karena faktor alam dan *illegal loging*, juga rumitnya pengurusan dokumen-dokumen kelengkapan ekspor untuk produk aksesories. Dari kombinasi kedua posisi di atas dapat diketahui usaha perdagangan barang ekspor oleh PT Dong Bang Indo berada pada posisi *INVEST* yang menunjukkan strategi yang diterapkan perusahaan untuk meningkatkan kegiatan ekspor dan memperluas daerah pemasaran serta kemungkinan ekspansi perusahaan lebih mudah. Sehingga perusahaan dapat meningkatkan pendapatannya.

Setelah mengetahui keadaan perusahaan melalui analisis SWOT, selanjutnya dibuat perumusan strategi pemasaran dengan menggunakan proses *Segmenting, Targeting,* dan *Positioning* (STP). Pertama, PT Dong Bang Indo perlu membagi pasarnya menjadi bagian-bagian *(segmenting),* khususnya dari segi geografik. Karena dalam membuat produk perhiasan lebih mengacu pada selera konsumen yang berbeda dari berbagi negara. Misalnya pasar Asia, Australia dan Eropa yang cenderung menyukai aksesories perak dengan model design sederhana dan modern. Berbeda dengan pasar Amerika dan Afrika, cenderung lebih menyukai aksesories yang banyak menggunakan stone warna-warni dan plating warna-warni . Maka perlu dibuat klasifikasi untuk wilayah pemasaran sesuai dengan gaya dan selera pasar tersebut. Kedua, setelah dilakukan penggolongan/pengklasifikasian, PT Dong Bang Indo perlu menargetkan (targeting) pasar mana yang akan menjadi sasaran untuk penjualan produknya. Dalam menentukan target ini perusahaan perlu melakukan beberapa survei untuk mempelajari keadaan pasar agar tidak salah sasaran. Pasar Amerika dan Eropa dirasa lebih menjanjikan karena minat pasar terhadap produk Aksesories perhiasan perak yang tinggi. Orang-orang Amerika dan Eropa merupakan orang-orang yang dinamis, terus berubah dan berkembang secara aktif. Jadi peluang untuk terus mendapatkan permintaan dari mereka sangatlah tinggi. Tahap ketiga pada perumusan strategi ini adalah memposisikan PT Dong Bang Indo pada posisi yang unggul di mata pembeli dibandingkan pesaing *(positioning).* PT Dong Bang Indo dapat memperlihatkan keunggulan kualitas produknya kepada pesaing. Kemampuan PT Dong Bang Indo untuk memenuhi segala permintaan dari buyer. PT Dong Bang Indo dapat membuat berbagai macam produk aksesories perhiasan dari desain *buyer* sehingga buyer bisa mendapatkan model sesuai keinginan mereka, dengan kualitas terbaik karena dukungan mesin modern yang tidak dimiliki pesaing.

Kesimpulan.

Berdasarkan penelitian tentang *strategic leadership* dalam menghadapi persaingan sengit di pasar global, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

Dari hasil analisis posisi internal dan eksternal diketahui:

1. Kekuatan perusahaan terletak pada lingkungan karyawan dan masyarakat sekitar PT Dong Bang Indo yang terjalin hubungan dengan baik, kualitas produk yang baik sehingga pembeli puas, harga produk yang bersaing sehingga tidak pernah dikeluhkan pembeli, di perusahaan juga sudah mempunyai mesin teknologi modern yaitu dengan adanya mesin modern jumlah barang yang di hasilkan lebih banyak dan

menghemat waktu jumlah overtime untuk karyawan berkurang sehingga perusahaan bisa menghemat biaya pengeluaran, posisi perusahaan yang dekat dengan sumber bahan baku, dan promosi yang kuat melalui pedagang perantara.

2. Kelemahan perusahaan terletak pada Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki budaya kerja kurang baik, kurangnya inovasi pada *design product* dan pengembangan produk baru karena perusahaan hanya fokus pada pemenuhan pesanan, dan belum ada merk dagang khusus dari perusahaan. Impor material yang masih lemah yaitu terbatasnya material bahan dan alat mengpengaruhi aktivitas produksi.
3. Peluang yang bisa dimanfaatkan perusahaan adalah dukungan dari pemerintah melalui kebijakan dan bantuan-bantuan, pedagang perantara/broker yang membantu promosi usaha, perubahan teknologi yang semakin maju mempermudah perusahaan melakukan kegiatan usahanya dan melakukan pemasaran dan minat konsumen yang sangat tinggi terhadap produk aksesories.
4. Ancaman bagi perusahaan antara lain kebijakan pemerintah baik kebijakan langsung ataupun tidak langsung yang berdampak pada perusahaan, keberadaan pesaing baik pesaing lama maupun pesaing baru, bahan baku yang semakin menipis, dan pengurusan dokumen ekspor produk aksesories yang rumit.

Dari analisis SAP PT Dong Bang Indo memiliki nilai tertimbang 3,452 yang artinya perusahaan berada pada posisi yang menguntungkan. Dari analisis internal perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan berada pada posisi Aman *(Favorable)* yang berarti perusahaan mempunyai kekuatan yang bisa dimanfaatkan dengan strategi-strategi tertentu, serta mempunyai peluang yang lebih baik di atas rata-rata untuk meningkatkan posisinya.

Berdasarkan analisis ETOP, hasil analisis peluang (EOE) nilai tertimbang yaitu 4.02. Dan berdasarkan analisis ancaman (ETE) nilai tertimbang yaitu 2,55. Diketahui perusahaan PT Dong Bang Indo berada pada posisi usaha IDEAL (Ideal Bussiness). Ini artinya PT Dong Bang Indo memiliki peluang sukses yang tinggi dan resiko kegagalan yang rendah.

Berdasarkan analisis SAP diketahui PT Dong Bang Indo berada pada posisi *Favorable* (Aman) dan melalui analisis ETOP termasuk dalam usaha Ideal *(Ideal Business)*, maka kombinasi kedua posisi tersebut menunjukkan posisi *Invest.* Ini berarti perusahaan dapat melakukan ekspansi perusahaan atau mengembangkan usahanya untuk mendapatkan keuntungan yang lebih optimal.

Strategic leadership perusahaan berdasarkan marketing mix dan STP adalah perusahaan dapat mengembangkan inovasi pada produk, membuat sistem pembayaran cicil, membuat showroom dan display produk, membuat klasifikasi pasar, menargetkan pasar yang lebih optimal, kemudian menempatkan perusahaan pada posisi tertentu di pasar yang telah ditargetkan.

Melihat posisi perusahaan dari faktor internal maupun eksternal, strategi untuk jangka panjang yang cocok diterpkan oleh PT Dong Bang Indo yaitu membangun pasar yang lebih luas (strategi ekspansi). Strategi ini membutuhkan biaya *riset* (biaya tambahan) untuk penelitian pasar yang masih mempunyai potensi peluang untuk dimasuki. Hal ini dilakukan untuk meraih keuntungan yang lebih besar. Ekspansi dilakukan tidak hanya dilakukan di pasar luar negeri, tapi perlu juga dilakukan di dalam negeri.

SARAN

Strategi leadership PT Dong Bang Indo belum terlalu mendapat perhatian lebih dari manajemen perusahaan, karena perusahaan hanya terfokus untuk design dari buyer dan menghasilkan produk berkualitas terbaik sesuai pesanan buyer. Hingga saat ini perusahaan masih memiliki banyak kekuatan dan peluang hingga masih bisa menempati posisi perusahaan yang aman. Namun perusahaan perlu memperhatikan juga upaya perbaikan dari kelemahan yang dimiliki, juga membuat strategi untuk menghadapi segala kemungkinan ancaman untuk kelangsungan perusahaan jangka panjang. Beberapa cara untuk pengembangan *strategic leadership* perusahaan PT Dong Bang Indo adalah dengan membuat inovasi produk dengan pengembangan produk baru yang menjadi ciri khas perusahaan, membuat showroom untuk mendisplay produk asli perusahaan, menargetkan pasar domestik dengan penyesuaian selera dan kebutuhan pasar , bekerja sama dengan perusahaan design lain, dan membuat label perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2010). Strategic management and business policy, achieving sustainability(12th ed.). Prentice Hall.

David, F. (2008). Strategic management(12th ed.). Prentice Hall.

Bass, Bernard M. (1985), " Leadershi p: Good, better, best " . Organizational Dynami cs, Vol . 13, pp. 59-80.

Sel t zer, Joseph. and Bass, Bernard M. (1990), " Transformational Leadershi p: Beyond initiation and Consideration" , Journal of Management , Vol . 16, No. 4, pp. 693-703.

Bass, Bernard M. (1990), " From Transactional to Transformational Leadershi p: Learning to Share the Vision" , Organizational Dynamics, Vol . 18, pp.19-31.

Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce, J. (1993), " Transformational Leadershipand Organizational Culture" . PAQ, Spring.

Nanus, Burt . (1992), "Visionary Leadership". San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.

Spencer, Lyle M. and Spencer, Signe M. (1993), "Competence at Work: Model sfor Superior Performance", John Wiley & son, I nc.

House, Robert J. (1971), " A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness" .Administ rative Science Quart erly, September, p. 321-338.

Seltzer, Joseph. and Bass, Bernard M. (1990), " Transformational Leadershi p: Beyond Initiation and Consideration" , Journal of Management , Vol . 16, No. 4, pp. 693-703.

Dessler, gary. 2011. Human Resource Management. McGraw-Hill. Series In Management. New York.

Rivai, Veithzal. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Murai Kencana. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.

Brill , Peter L. and Worth, Richard. (1997), "The Four Levels of Corporate Amacom: New York.

Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce, J. (1993), " Transformational Leadershipand Organizational Culture" . PAQ, Spring.

Hitt , William D. (1993), " The Model Leader: A Fully Functioning Person" Leadershi p & Devel opment Journal , Vol . 14, No. 7, pp. 4-11.

Pradi ansyah, Arvan. (1996), " Visionary Leader" . Usahawan, September, hal . 18-20.
Sofiati , Evi . (1995), " Mencari Pola Kepemimpinan yang Efektif " , Usahawan, Januari , hal . 20-25.
Dessler, gary. 2011. Human Resource Management. McGraw-Hill. Series In Management. New York.
Rivai, Veithzal. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Murai Kencana. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
W. Glenn Rowe. (2009). "*Strategic Leadership: Short-Term Stability and Long-term Viability*". Ivey Business Journal.
Kate Beatty (2010). "*The Three Strengths of a True Strategic Leader".* Forbes.

Paul J. H. Schoemaker (2013). "*Strategic Leadership: The Essential Skills".* Harvard Business School.
Burt Nanus, 2001. Kepemimpinan Visioner, Prenhalindo, Jakarta.
Gibson. J, (1996), Organization. New York: Business Publications, Inc.
Ferdinand, Augusty. 2007. MANAJEMEN STRATEJIK. Program Magister Manajemen STIE DHARMAPUTRA Semarang.
Gunawan, Ade. 2011. STRATEGI PEMASARAN PT. PASSION FOR HANDICRAFT DENGAN PENDEKATAN ANALISIS SWOT. Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro Semarang.
Thidi, 2017. "IMPLEMENTASI STRATEGI BISNIS PERENCANAAN PEMASARAN PRODUK DAN JASA" https://www.thidiweb.com, diakses 7 Desember 2017.
Winarti, Endah. 2008. HANDOUT MANAJEMEN STRATEGI. Program Pasca Sarjana (S2) Manajemen STIE DHARMAPUTRA Semarang.
Gibson. J. L. Ivancevich, J. M. and Donelly Jr. J. H, 1997, Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, Edisi ke-8, Jilid 1 (Terjemahan), Penerbit Erlangga, Jakarta.
Tciptono, Fandy. 2008. Strategi Pemasaran. Yogyakarta : ANDI.
Ramadhan, Ahmad dan Sofiyah, Fivi Rahmatus. 2013. Analisis SWOT Sebagai Landasan Dalam Menentukan Strategi Pemasaran (studi McDonald's Ring Road). USU.
Rangkuti, F. 2004 . Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.