

**Usulan Perumusan Strategi Perusahaan dengan Analisis SWOT:
Studi Kasus PT. Saung Angklung Udjo, Bandung**

Amelia Angraini
Program Magister Administrasi Bisnis, Institut Teknologi Bandung
Jl. Gelap Nyawang No. 1, Bandung - 40132
Telp: (022) 2504308
Email: amelia_angraini@yahoo.com

Gatot Yudoko
Sekolah Bisnis dan Manajemen, Institut Teknologi Bandung
Jl. Ganesa 10, Bandung – 40132
Telp: (022) 2531923
Email: gatot@sbm.itb.ac.id

ABSTRAK

PT Saung Angklung Udjo adalah sebuah perusahaan keluarga di Bandung yang bergerak dalam bidang usaha produksi angklung, pertunjukan, pembuatan souvenir, pelatihan, dan banquet yang mencakup makanan dan minuman, persewaan tempat, dan penginapan. Perusahaan ini sedang dalam tahap transisi dari gaya manajemen keluarga menuju tahap manajemen profesional yang dimulai pada tahun 2007. Perusahaan telah memiliki cita-cita sampai dengan tahun 2017, tetapi belum memiliki strategi perusahaan. Tujuan dari makalah ini adalah mengusulkan rumusan strategi perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT yang melihat perusahaan dari sisi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) internal perusahaan dan sisi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dari lingkungan eksternal. Pengumpulan data primer dan sekunder dilakukan pada bulan Januari sampai dengan Mei 2009 dengan mempelajari dokumen-dokumen yang relevan yang tersedia di perusahaan serta melalui wawancara mendalam dengan Direktur Operasi dan stafnya. Dengan melakukan pembobotan pada EFAS (*external factors analysis summary*) dan IFAS (*internal factors analysis summary*) perusahaan, akhirnya dapat dipetakan strategi perusahaan yang sesuai bagi perusahaan yaitu strategi tumbuh secara stabil melalui *vertical growth*.

Kata kunci: *strategi perusahaan, analisis SWOT, PT Saung Angklung Udjo (SAU)*

PENDAHULUAN

PT Saung Angklung Udjo, yang selanjutnya akan disebut dengan Saung Angklung Udjo saja, adalah sebuah perusahaan keluarga di Bandung yang memiliki lima unit bisnis atau lingkup bidang usaha, yaitu produksi angklung yang dipasarkan untuk memenuhi

permintaan dalam negeri dan sebagian kecil untuk memenuhi pesanan dari luar negeri, misalnya dari Korea Selatan, pertunjukan, pembuatan souvenir, pelatihan, dan banquet (makanan dan minuman, persewaan tempat, dan penginapan). Perusahaan ini sedang dalam tahap transisi dari gaya manajemen keluarga menuju tahap manajemen profesional yang dimulai pada tahun 2007 dengan direkrutnya seorang direktur operasi yang bertanggung jawab pada seluruh proses operasi perusahaan. Pemilik perusahaan telah mempunyai cita-cita jangka panjang sampai dengan tahun 2017. Visi perusahaan adalah "Menjadi kawasan budaya Sunda khususnya budaya bambu yang mendunia untuk mewujudkan wisata unggulan di Indonesia", sedangkan misinya adalah "Melestarikan dan mengembangkan budaya Sunda dengan basis filosofi Mang Udjo yaitu gotong royong antar warga dan pelestarian lingkungan untuk kesejahteraan masyarakat". Nilai-nilai yang diwariskan oleh pendiri Saung Angklung Udjo mencakup keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), tanggung jawab (*responsibility*), independensi (*independency*), dan kewajaran (*fairness*). Menurut Direktur Operasi, perusahaan membutuhkan strategi perusahaan yang dapat dijadikan acuan bagi pemilik dan seluruh anggota perusahaan. Berdasarkan kesepakatan dengan Direktur Operasi tersebut, maka makalah ini mengusulkan strategi perusahaan sampai dengan periode 2017.

TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Strategi dapat dibagi menjadi tiga tingkatan, yaitu strategi korporat atau strategi perusahaan, strategi bisnis, dan strategi fungsional (Wheelen dan Hunger, 2006; Slack dan Lewis, 2008). Konsep tentang strategi korporat dan strategi bisnis dapat dijumpai dalam buku-buku tentang manajemen strategik. Salah satu referensi yang bagus tentang tinjauan aliran-aliran atau *schools of thought* di dalam manajemen strategik adalah Mintzberg, Ahlstrand, dan Lampel (1998). Di dalam buku mereka, Mintzberg, Ahlstrand, dan Lampel (1998) merangkum dan membandingkan 10 aliran dalam pembentukan strategi (*strategy formation*), yaitu *the design school* (pembentukan strategi sebagai proses konsepsi), *the planning school* (pembentukan strategi sebagai proses formal), *the positioning school* (pembentukan strategi sebagai proses analitis), *the entrepreneurial school* (pembentukan strategi sebagai proses visioner), *the cognitive school* (pembentukan strategi sebagai proses mental), *the learning school* (pembentukan strategi sebagai proses *emergent*), *the power school* (pembentukan strategi sebagai proses negosiasi), *the cultural school* (pembentukan strategi proses kolektif), *the environmental school* (pembentukan strategi sebagai proses reaktif), dan *the configuration school* (pembentukan strategi sebagai proses transformasi). Menurut Mintzberg, Ahlstrand, dan Lampel (1998), analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) merupakan substansi dari *the design school* di mana aliran ini mencari kesesuaian (*fit*) antara kemampuan internal dengan kemungkinan-kemungkinan eksternal. Menurut Mintzberg, Ahlstrand, dan Lampel (1998), *the design school* merupakan aliran yang paling berpengaruh di dalam proses pembentukan strategi. Publikasi ilmiah yang menggunakan analisis SWOT yang ada di dalam penyedia jurnal online, yaitu www.sciencedirect.com saja, ada 670 publikasi sejak tahun 2000 sampai dengan 2008, dengan distribusi sebagai berikut: 2008: 125 judul; 2007: 118 judul; 2006: 90 judul; 2005: 80 judul; 2004: 66 judul; 2003: 47 judul; 2002: 54 judul; 2001: 44 judul; dan 2000: 46

judul. Sementara itu, jumlah makalah tentang analisis SWOT dalam jurnal yang ada di dalam www.proquest.umi.com adalah 96 buah dari tahun 2000 sampai dengan 2008. Hal ini menunjukkan bahwa aplikasi analisis SWOT tetap banyak digunakan dari tahun ke tahun.

Secara empiris dengan mudah dapat ditemukan makalah-makalah tentang aplikasi SWOT di berbagai jurnal internasional. Secara prinsip, aplikasi analisis SWOT telah dilakukan di berbagai penjuru dunia; diaplikasikan pada perusahaan, institusi pemerintah, dan lembaga swadaya masyarakat; diaplikasikan pada berbagai sektor; dan juga telah digunakan pada berbagai skala organisasi dan perusahaan.

Barney (2007) membagi strategi bisnis yang merupakan upaya perusahaan untuk membangun daya saingnya ke dalam empat jenis strategi, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi produk, fleksibilitas, dan kolusi terselubung. Strategi keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus merupakan strategi bisnis umum yang bersifat untuk bersaing (Porter, 1980). Beberapa contoh strategi korporat yang disampaikan oleh Barney (2007) adalah integrasi vertikal, diversifikasi, aliansi strategis, merger dan akuisisi, dan strategi internasional.

METODA PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini untuk merumuskan strategi perusahaan Saung Angklung Udjo adalah analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan sebuah metode yang digunakan untuk menganalisa dan menjelaskan faktor strategik perusahaan yang berhubungan dengan kekuatan (*strong*), kelemahan (*weakness*), peluang atau kesempatan (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) yang dimiliki dan dihadapi oleh perusahaan saat ini. Dengan menggunakan analisis SWOT, perusahaan dapat menentukan strategi untuk fokus terhadap komponen kekuatan, sehingga menjadi perusahaan yang lebih kuat ataupun fokus pada kelemahan perusahaan, sehingga perusahaan dapat memperbaiki kelemahannya dan mampu bersaing dengan perusahaan lain, serta melihat peluang dan ancaman yang akan dihadapi perusahaan dalam melakukan kegiatan bisnisnya. (Wheelen dan Hunger, 2006).

Salah satu cara untuk mengetahui posisi perusahaan pada saat ini adalah dengan cara memetakan dengan matriks SWOT. Hal ini dilakukan dengan cara memberikan pembobotan, pemberian *rating* dan nilai tertimbang bagi setiap indikator yang merupakan kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) bagi perusahaan pada saat ini. Matriks SWOT ini dibagi menjadi 2 kelompok, yaitu matrik IFAS (*internal factor analysis summary*) dan EFAS (*external factor analysis summary*).

Pengumpulan data primer dan sekunder yang terkait dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dilakukan pada bulan Januari sampai dengan Mei 2009 di Saung Angklung Udjo. Pengumpulan data dilakukan melalui pengamatan langsung dan diskusi intensif dengan Direktur Operasi dan stafnya.

Pembobotan matriks IFAS dan EFAS ini dilakukan oleh manajemen Saung Angklung Udjo, sedangkan matriks SFAS dilakukan oleh penulis dengan cara mengacu pada

pembobotan dan *rating* yang dilakukan oleh manajemen Saung Angklung Udjo. Saat ini manajemen kunci Saung Angklung Udjo (bukan dari pihak keluarga) dipegang oleh satu orang direktur operasi yang merupakan perpanjangan tangan antara keluarga dan manajemen Saung Angklung Udjo sebagai sebuah perusahaan. Oleh sebab itu dalam pengisian pembobotan matriks EFAS dan IFAS dilakukan oleh beliau. Skor pembobotan adalah mulai dari 0 (nol) untuk tidak penting sampai dengan 1 (satu) yang menyatakan sangat penting di mana jumlah skor keseluruhan harus sama dengan 1. Proses pengumpulan data dan pembobotan dilakukan selama empat bulan, mulai dari bulan Pebruari sampai dengan bulan Mei 2009.

Nilai *rating* menyatakan tingkat efektifitas strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor-faktor yang berpengaruh pada kesuksesan perusahaan saat ini. Nilai *rating* yang diberikan terdiri dari skala 1 (tanggapan perusahaan sangat buruk), 2 (tanggapan perusahaan cukup), 3 (tanggapan perusahaan baik), dan 4 (tanggapan perusahaan sangat baik). Nilai tertimbang dihasilkan dari perkalian antara nilai bobot (*weight*) dengan nilai *rating* yang diberikan pada setiap faktor yang eksternal maupun internal yang berpengaruh terhadap perusahaan.

Penentuan posisi perusahaan saat ini akan tergambar dalam matriks EFAS dan IFAS. Matriks EFAS akan digambarkan dalam kordinat sumbu y, sedangkan matriks IFAS akan tergambar dalam kordinat sumbu x. Setelah masing-masing kordinat diketahui, maka akan didapatkan posisi perusahaan saat ini, sehingga dapat diambil kesimpulan mengenai strategi perusahaan berdasarkan analisis SWOT.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sesuai dengan analisis SWOT, maka penyajian uraian rumusan strategi perusahaan bagi Saung Angklung Udjo berturut-turut adalah: kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang atau kesempatan (*opportunities*), dan ancaman (*threats*).

Kekuatan (*Strengths*)

- a. Budaya perusahaan. Saung Angklung Udjo merupakan *family business* yang masih kental dengan nilai-nilai yang dibawa oleh pendirinya. Keberlangsungan berjalannya budaya perusahaan diterapkan kepada seluruh *stakeholder*-nya. Komponen budaya perusahaan utama Saung Angklung Udjo yaitu *trust*, *integrity*, *professionalism*, *customer focus*, dan *excellence*. Dalam rangka internalisasi budaya perusahaan tersebut, Saung Angklung Udjo mengadakan program-program seperti sosialisasi dan komunikasi, majalah perusahaan, dan *values recognition program* bagi para karyawan Saung Angklung Udjo. Selain itu budaya perusahaan yang berlandaskan kekeluargaan juga dapat memberikan nilai tambah bagi kekuatan Saung Angklung Udjo. Nilai-nilai kekeluargaan ini pada dasarnya membuat Saung Angklung Udjo tidak melupakan pemberdayaan masyarakat sekitar Saung Angklung Udjo untuk maju bersama baik dalam ekonomi maupun dalam kegiatan menciptakan sebuah kampung sunda yang mencerminkan nilai-nilai kehidupan masyarakat Sunda dalam kegiatan sehari-hari sehingga mampu menarik minat wisatawan untuk datang ke

Saung Angklung Udjo. Nilai kekeluargaan ini memberikan masukan positif baik bagi karyawan maupun masyarakat sekitar. Dengan adanya kebersamaan satu sama lain, setiap *stakeholder* bersama-sama memajukan Saung Angklung Udjo. Budaya perusahaan yang juga diturunkan dari pendiri Udjo adalah budaya kreatif dan inovatif. Pendiri Udjo, Bapak Udjo Ngalagena dari awal telah menyadari akan pentingnya kreativitas dan inovasi. Oleh sebab itu dari sejak didirikannya, Bapak Udjo Ngalagena selalu melibatkan generasi muda di dalam perkembangan Saung Angklung Udjo sebagai symbol kreatifitas dan inovasi.

- b. *High Brand Awareness*. Pengaruh ketokohan *founding father* Saung Angklung Udjo yaitu Bapak Udjo Ngalagena yang dari awalnya berusaha memajukan alat musik angklung baik sebagai seorang guru, budayawan maupun sebagai seorang pengusaha, tidak dapat dilepaskan dari *image* Saung Angklung Udjo saat ini. Hal ini memberikan sebuah nilai positif bagi Saung Angklung Udjo. Selain itu Saung Angklung Udjo adalah satu-satunya produsen angklung yang proaktif dalam menjaga *brand*-nya melalui promosi ke dalam maupun luar negeri. Hal ini terbukti dengan banyaknya penghargaan yang diterima oleh Saung Angklung Udjo untuk keberhasilannya mengembangkan dan melestarikan budaya Jawa Barat berupa alat musik angklung berikut pertunjukannya. Selain itu Saung Angklung Udjo sendiri memiliki aset berupa tempat yang dapat dikunjungi sebagai sebuah etalase budaya Sunda, sehingga membantu memperkuat *brand image* Saung Angklung Udjo. Selain itu, bukan hanya dari segi bisnis, Saung Angklung Udjo juga merupakan wadah pendidikan budaya di Jawa Barat. Saung Angklung Udjo dengan tangan terbuka selalu menerima bahkan mendorong kemajuan pendidikan terutama pendidikan budaya Sunda, khususnya angklung. Hal ini juga membuat Saung Angklung Udjo selalu dekat dengan lembaga pendidikan, yang juga merupakan segmen pasar Saung Angklung Udjo itu sendiri.
- c. Saung Angklung Udjo sebagai salah satu *icon* kebudayaan di Jawa Barat. Keberadaan Saung Angklung Udjo telah dikenal sebagai salah satu wujud representatif wisata budaya di Jawa Barat. Hubungan kerjasama yang terjalin dengan agen-agen wisata membuat Saung Angklung Udjo banyak dikunjungi wisatawan dalam negeri maupun mancanegara. Jumlah wisatawan yang datang ke Saung Angklung Udjo selalu meningkat tiap tahunnya.
- d. Tidak adanya kompetitor yang signifikan. Jumlah produsen angklung di Jawa Barat tercatat lebih dari 40 pengrajin, namun hanya Saung Angklung Udjo yang melakukan produksi dalam skala besar. Tidak adanya kompetitor dalam skala makro menjadi kekuatan bagi Saung Angklung Udjo untuk mengukuhkan eksistensinya sebagai produsen angklung terbesar di Indonesia. Hal ini membuat Saung Angklung Udjo untuk saat ini dapat dikatakan sebagai *market leader* dalam industri angklung saat ini.
- e. Kerjasama dengan kompetitor mikro (pengrajin angklung). Sesuai dengan misi perusahaan untuk bergotong royong demi kesejahteraan seluruh warga, maka Saung Angklung Udjo melakukan kerja sama dengan para pengrajin angklung lainnya untuk menjadi *supplier* produk angklung bagi Saung Angklung Udjo. Dalam hal ini,

- strategi yang dilakukan oleh Saung Angklung Udjo adalah mengakuisisi para pesaing potensial mereka, sehingga kedua belah pihak saling diuntungkan. Saung Angklung Udjo diuntungkan dari sisi ketersediaan produk angklung, sedangkan para pengrajin diuntungkan dari sisi jumlah pemesanan angklung yang cukup banyak dari Saung Angklung Udjo.
- f. Hubungan kerjasama yang baik dengan pemerintah. Sebagai salah satu *icon* budaya nasional, Saung Angklung Ujo memiliki hubungan yang baik dengan pemerintah. Hal ini tercermin dari banyaknya kegiatan atau program pemerintah, khususnya program kebudayaan dan pengembangan ekonomi masyarakat yang melibatkan Saung Angklung Udjo.
 - g. Kekuatan Tawar Pembeli yang Rendah. Saat ini dengan karakteristik konsumen Saung Angklung Udjo yang didominasi oleh kelompok *functional need*, dimana konsumen hanya membeli produk berdasarkan fungsi produk tersebut, maka Saung Angklung Udjo diuntungkan dengan rendahnya pengetahuan konsumen akan kualitas produk angklung. Selain itu, jumlah pemesanan angklung (*demand*) saat ini lebih tinggi daripada *supply* yang ada.
 - h. Kekuatan Tawar Pemasok yang Rendah. Saat ini dengan jumlah pemesanan bahan baku bambu yang sebagian besar masih dikuasai oleh Saung Angklung Udjo, maka kekuatan tawar masih dipegang oleh Saung Angklung Udjo, sehingga Saung Angklung Udjo dapat memberikan penawaran harga yang cukup stabil, yaitu tidak terlalu murah maupun tidak terlalu mahal.
 - i. Peningkatan Pendapatan Usaha Setiap Tahunnya. Setiap tahunnya penjualan angklung maupun produk lainnya mengalami peningkatan. Hal ini dapat terlihat dengan kenaikan pendapatan usaha dari tahun 2006 ke 2007 sebesar 75%.

Kelemahan (Weaknesses)

- a. Pengaruh *family business* yang masih kental. Pengaruh *family business* dalam sistem manajemen Saung Angklung Udjo terkadang menjadi hambatan dalam mengembangkan perusahaan. Hal ini diakibatkan komposisi campur tangan keluarga yang terlibat dalam pengambilan keputusan perusahaan masih cukup dominan. Saung Angklung Udjo harus mulai menetapkan aturan yang jelas mengenai batasan pengaruh yang dapat dimiliki oleh masing-masing *stakeholder*-nya. Selain itu dapat dilihat dari struktur organisasi Saung Angklung Udjo dimana masih terlihat proses pendelegasian *power* yang masih belum luwes. Saat ini *president director* langsung membawahi *operational director*, sehingga terlihat bahwa pendelegasian *power* masih kepada satu orang yang dipercaya oleh keluarga.
- b. Infrastruktur yang belum memadai. Dengan meningkatnya jumlah wisatawan yang datang ke Saung Angklung Udjo, maka infrastruktur yang ada saat ini menjadi tidak memadai untuk menampung wisatawan yang jumlahnya selalu meningkat tiap tahunnya. Hal ini terlihat dari akses jalan menuju Saung Angklung Udjo yang sempit, dan juga dari segi lahan parkir. Alternatif yang dapat ditempuh oleh Saung Angklung Udjo adalah dengan cara membeli lahan milik warga sekitar atau dengan sistem sewa.

- c. Sumber daya yang belum optimal terkelola. Perubahan dan perbaikan yang beberapa tahun belakangan ini dilakukan oleh Saung Angklung Udjo mengakibatkan banyaknya sumber daya yang terbengkalai dan belum terkelola secara optimal. Dari sisi sumber daya manusia, Saung Angklung Udjo belum menetapkan secara jelas struktur organisasi berikut pembagian kerja untuk para karyawannya. Dari sisi produksi, Saung Angklung Udjo belum dapat mengimplementasikan standardisasi dan pengawasan kualitas produk yang sesuai untuk produk yang diterima dari mitra binaan atau yang dipasarkan oleh Saung Angklung Udjo kepada konsumen.
- d. Struktur Organisasi yang belum ramping (*un-lean structure*). Akibat pendelegasian kekuasaan yang masih kaku, berakibat pada struktur organisasi yang panjang. Oleh sebab itu pengambilan keputusan maupun alur proses pelaporan memiliki rantai yang cukup panjang.
- e. Modal Kerja yang Rendah. Dari sisi kekuatan tawar terhadap pemasok bambu, Saung Angklung Udjo memiliki kekuatan tawar yang tinggi. Namun dari segi modal kerja, Saung Angklung Udjo masih rendah. Hal ini diperlukan oleh Saung Angklung Udjo untuk memenuhi permintaan pasar angklung yang saat ini belum dapat dipenuhi seluruhnya oleh Saung Angklung Udjo. Dengan sistem *family business* yang masih kental, Saung Angklung Udjo kesulitan dalam menambah modal kerja. Hal ini dikarenakan banyak dari anggota keluarga yang masih belum mau menggunakan dana dari luar (pinjaman). Anggota keluarga saat ini masih ingin mengandalkan dana internal perusahaan dalam mengembangkan Saung Angklung Udjo. Hal ini tentu saja sangat menghambat proses kemajuan atau pertumbuhan Saung Angklung Udjo dalam menangkap potensi pasar yang ada.
- f. Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Kesenian Pertunjukan masih rendah. Untuk mengembangkan kesenian pertunjukan di Saung Angklung Udjo masih mengalami sedikit perlambatan. Hal ini dikarenakan belum terorganisirnya kegiatan *product development* dalam hal pertunjukan. Saat ini inovasi dalam pertunjukan belum memberikan produk pertunjukan yang inovatif dan lebih beragam lagi. Saat ini masih menggunakan pertunjukan yang biasa dilakukan sebelumnya.
- g. Teknologi Pengawetan Bambu yang Masih Rendah. Saat ini isu mengenai proses pengawetan bambu yang dapat menambah *value added* bagi produk angklung adalah isu yang sangat krusial. Berbeda dengan kayu, bambu memiliki karakteristik yang sangat mudah berubah. Oleh sebab itu, penerapan teknik pengawetan bambu yang baik serta tidak mengurangi kualitas suara bambu sangatlah penting untuk pengembangan angklung.
- h. Kebutuhan akan sumber daya manusia di bagian *Quality Control* Angklung. Dengan adanya sistem kerjasama dengan mitra binaan, maka Saung Angklung Udjo haruslah memiliki bagian pengendalian kualitas dengan jumlah tenaga yang memadai, seiring dengan bertambahnya mitra binaan Saung Angklung Udjo. Program pelatihan pembentukan sumber daya manusia ini sedikit mengalami hambatan dikarenakan dibutuhkan keahlian serta bakat khusus dalam menilai kualitas angklung yang baik.
- i. Kapasitas sumber daya mitra yang belum terukur. Dengan jumlah mitra sebanyak 12 mitra, Saung Angklung Udjo belum memetakan secara rinci besarnya kapasitas

masing-masing mitra dalam kegiatan produksi angklung. Saat ini dengan semakin banyaknya pemesanan angklung yang datang ke Saung Angklung Udjo, mitra binaan kurang memperhatikan kualitas angklung. Sistem yang diterapkan oleh mitra binaan adalah *by target*, jadi mitra binaan berusaha memenuhi target sebanyak-banyaknya tanpa memperhatikan kualitas angklung. Belum terstandarisasinya kualitas angklung pada setiap mitra akhirnya mempengaruhi pemetaan kapasitas mitra sebenarnya. Saung Angklung Udjo telah mulai mensosialisasikan sistem kompensasi yang berbeda pada setiap kualitas angklung yang dikirim oleh mitra binaan, walaupun hal tersebut belum diterapkan sepenuhnya.

Peluang (*Opportunities*)

- a. Luasnya peluang pasar domestik maupun Luar Negeri. Pemasaran angklung oleh Saung Angklung Udjo banyak terkonsentrasi pada daerah Jawa Barat dan beberapa daerah mancanegara. Bila Saung Angklung Udjo dapat memfokuskan promosi dan *awareness* terhadap angklung di daerah dalam negeri lainnya selain Jawa Barat, maka peluang Saung Angklung Udjo untuk memperluas pasar domestiknya akan sangat terbuka lebar. Saat ini peluang pasar dalam negeri lebih banyak untuk pengembangan pasar untuk sekolah-sekolah. Saat ini peluang pengembangan permintaan dari daerah Jawa Tengah, Jawa Timur, DKI, Banten dan Jambi sudah mulai meningkat. Sedangkan pasar untuk unit bisnis pertunjukan juga masih luas, terbukti dengan jumlah pengunjung wisatawan yang terus meningkat.
- b. Inovasi produk angklung yang masih rendah. Saat ini angklung masih diproduksi dalam bentuk dasar angklung itu sendiri. Dengan semakin maju dan modernnya jaman, Saung Angklung Udjo dapat menggunakan kesempatan untuk mengembangkan inovasi atas produk angklung dan meluncurkannya ke pasaran. Kesempatan ini dapat meningkatkan *brand awareness* masyarakat terhadap Saung Angklung Udjo dan menciptakan *image* sebagai *product leader* untuk alat musik angklung. Inovasi yang mungkin dapat dilakukan oleh Saung Angklung Udjo adalah memasuki industri musik dalam hal pengembangan RBT (*ring back tone/nada sambung handphone*) ataupun inovasi lainnya.
- c. Pengembangan standarisasi angklung. Alat musik angklung pada umumnya belum memiliki standarisasi yang formal mengenai kelayakan baik buruknya suatu produk. Bila Saung Angklung Udjo mulai fokus pada pengembangan standarisasi angklung tersebut selain Saung Angklung Udjo dapat meningkatkan kualitas produknya, Saung Angklung Udjo juga dapat semakin memperkuat *brand image*-nya sebagai produsen angklung terdepan. Contohnya penggunaan mesin dalam proses pembuatan angklung. Sehingga dapat dilakukan proses standarisasi produk. Saat ini Saung Angklung Udjo sedang meneliti penggunaan *laser* sebagai alat pembuatan angklung, sehingga dengan penggunaan teknologi seperti ini, diharapkan dapat tercapainya standarisasi produk angklung di masa depan.
- d. Minimnya pengetahuan konsumen tentang angklung. Sebagai alat musik tradisional, angklung belum banyak dikenal oleh masyarakat. Kesempatan ini dapat digunakan oleh Saung Angklung Udjo untuk mempromosikan dan mengajarkan kepada masyarakat mengenai angklung. Dengan dilakukannya proses pembelajaran

konsumen (edukasi pasar) mengenai kualitas angklung, maka hal ini dapat memperbesar *market share* Saung Angklung Udjo, dimana Saung Angklung Udjo saat ini tidak hanya mengedukasi pasar mengenai kualitas angklung, tapi juga mulai memperbaiki kualitas angklung produksi Saung Angklung Udjo. Sehingga pada saat permintaan pasar akan angklung yang berkualitas meningkat, Saung Angklung Udjo telah siap untuk mengisi pasar tersebut.

- e. Angklung Sebagai Alat Musik Pendidikan. Pengembangan angklung sebagai alat musik pendidikan antara lain adalah dengan penggunaan alat musik angklung di sekolah-sekolah baik sekolah negeri maupun swasta. Selain itu pengembangan angklung sebagai alat musik juga dapat dikembangkan dengan adanya pengembangan alat musik angklung di sekolah-sekolah musik. Baik itu bekerja sama dengan sekolah musik yang ada, ataupun mencoba membuka sekolah musik tradisional, sehingga akan membuka minat dan ketertarikan masyarakat untuk mempelajari alat musik angklung
- f. Media Diplomasi Kebudayaan. Selain angklung, pertunjukan kesenian Jawa Barat yang sering dilakukan oleh Saung Angklung Udjo juga dapat dijadikan sebagai media diplomasi kebudayaan. Dari sisi angklung, saat ini penggunaan angklung di setiap KBRI membuat angklung lebih kokoh sebagai alat diplomasi kebudayaan. Pertukaran ataupun kerjasama pertunjukan yang sering diadakan di mancanegara juga dapat menjadi peluang bagi Saung Angklung Udjo dalam memperluas pangsa pasarnya.
- g. Angklung Sebagai *Healing Device*. Selain alat musik angklung, seni pertunjukan kesenian tradisional, khususnya kesenian tradisional sunda juga dapat dijadikan sebagai *healing device*. Hal ini akan terbukanya pasar baru (*new market*) bagi Saung Angklung Udjo dalam memasarkan produknya.
- h. Tahun Indonesia Kreatif 2009. Dengan dicanangkannya tahun Indonesia kreatif 2009 membuka sebuah peluang yang cukup baik bagi Saung Angklung Udjo. Hal ini memberikan gambaran akan dukungan pemerintah terhadap pengembangan industri kreatif di Indonesia.
- i. Kesadaran Pemerintah akan *Intellectual Property* Bangsa. Saat ini dengan maraknya Malaysia mengakui kebudayaan bangsa Indonesia sebagai kebudayaan mereka, membuat semakin meningkatnya kesadaran bangsa Indonesia terutama pemerintah untuk melestarikan kebudayaan Indonesia. Hal ini tentu saja akan sangat membantu Saung Angklung Udjo dalam meningkatkan kesadaran penggunaan alat musik angklung di masyarakat.
- j. Banyaknya sumber daya bambu maupun sumber daya manusia dalam proses penciptaan produk maupun pertunjukan. Saat ini Saung Angklung Udjo bekerjasama dengan mahasiswa Program Studi Biologi ITB yang sedang melakukan penelitian mengenai jenis angklung lain yang dapat digunakan dalam proses pembuatan angklung. Sampai saat ini telah ditemukan 10 spesies lainnya yang dapat digunakan sebagai bahan baku pembuatan angklung. Sedangkan untuk penciptaan kreatifitas pertunjukan, Saung Angklung Udjo diuntungkan dengan banyaknya budayawan maupun insan seni yang ada di daerah Jawa Barat.

Ancaman (*Threats*)

- a. Hak paten angklung direbut oleh negara lain. Isu hak paten angklung dapat menjadi ancaman bagi keberlangsungan Saung Angklung Udjo. Bila angklung sampai dipatenkan oleh negara lain, maka popularitas angklung di Indonesia tentunya bisa merosot. Karena itu Saung Angklung Udjo perlu memaksimalkan usahanya untuk mendukung pemerintah memperoleh paten atas keaslian angklung sebagai alat musik tradisional Indonesia. Salah satu yang dilakukan oleh Malaysia yaitu klaim atas angklung mereka yang diberi nama *Bamboo Malay*.
- b. Ancaman Produk Substitusi. Ancaman produk substitusi dapat dikategorikan menjadi dua bagian, yaitu: (a) produk substitusi alat musik tradisional lainnya, seperti gamelan, talempong dan lain-lain, (b) produk substitusi alat musik modern, seperti gitar, organ, dan lain-lain. Dengan semakin majunya teknologi di industri musik membuat adanya kecenderungan masyarakat untuk meninggalkan alat musik tradisional. Alat musik modern dianggap lebih praktis dan memberikan kemudahan dalam berkreasi. Hal ini harus dapat segera diantisipasi oleh Saung Angklung Udjo, khususnya dalam hal *product development* angklung dan pertunjukan.
- c. Kompetitor dengan inovasi dan *mass production*. Saat ini Saung Angklung Udjo merupakan satu-satunya produsen angklung dalam skala makro. Salah satu ancaman yang mungkin terjadi yaitu munculnya kompetitor yang melakukan produksi angklung massal dan dengan kualitas yang lebih baik. Hal ini dikarenakan *capital* yang dibutuhkan untuk memasuki bisnis ini tidaklah terlalu besar.
- d. Kurangnya tenaga pengajar angklung. Salah satu cara untuk mensosialisasikan angklung sebagai alat musik pendidikan adalah dengan cara menyediakan tenaga pengajar angklung. Pada instansi pendidikan, tenaga pengajar ini bisa dikategorikan sebagai guru kesenian sekolah. Dengan semakin berkurangnya tenaga pengajar yang menguasai alat musik angklung, maka kesempatan angklung digunakan sebagai alat musik pendidikan akan semakin berkurang.

Strategi Perusahaan

Hasil pembobotan IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) disajikan pada Tabel 1 dan hasil pembobotan EFAS (*External Factors Analysis Summary*) dirangkum pada Tabel 2. Pemetaan posisi perusahaan berdasarkan bobot faktor kekuatan dan kelemahan serta bobot faktor peluang dan ancaman akan menentukan jenis strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai kesuksesan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Koordinat sumbu X dan Y ini membagi strategi menjadi empat kelompok strategi berdasarkan posisi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Pada koordinat +X dan +Y, strategi perusahaan adalah *growth strategy* (*stable growth* dan *rapid growth*), sedangkan pada koordinat -X dan +Y adalah *Stable Strategy* (*aggressive maintenance* dan *selective maintenance*), pada koordinat -X dan -Y merupakan *Survival Strategy* (*turn around* dan *niche strategy*), serta pada koordinat +X dan -Y merupakan *Diversification Strategy*.

Tabel 1. Hasil pembobotan IFAS

Uraian	Bobot	Rating	Total	Keterangan
Kekuatan				
Budaya perusahaan	0.060	3.000	0.180	Kekeluargaan, kreativitas, <i>community development</i>
<i>High brand awareness</i>	0.060	3.500	0.210	Aktif dalam setiap acara kebudayaan atau pameran
Menjadi salah satu ikon budaya Jawa Barat	0.060	3.500	0.210	Konsep Kampung Sunda sebagai daya tarik wisatawan
Tidak ada pesaing yang signifikan	0.040	3.500	0.140	Pesaing terdiri dari para pengrajin mikro
Kerjasama dengan pesaing mikro (mitra pengrajin)	0.060	3.000	0.180	Penerapan system iti-plasma dengan para pengrajin
Kerjasama yang baik dengan pemerintah	0.060	3.000	0.180	Kerjasama dalam memajukan kebudayaan tradisional
Kekuatan tawar pembeli yang rendah	0.060	2.750	0.165	Kesempatan untuk mendidik pasar
Kekuatan pemasok yang rendah	0.050	3.000	0.150	Terjaminnya ketersediaan bahan baku
Peningkatan pendapatan usaha setiap tahunnya	0.050	3.000	0.150	Peluang bagi pertumbuhan perusahaan
Jumlah			1.565	
Kelemahan				
Pengaruh <i>family business</i> masih sangat kuat	0.060	3.250	0.195	Hambatan untuk <i>financial leverage</i>
Infrastruktur yang belum memadai	0.050	2.750	0.138	Luas lahan dan akses masuk ke lokasi masih terbatas
Pengelolaan sumber daya belum optimal	0.060	2.750	0.165	Sumber daya mitra pengrajin belum terukur
Struktur organisasi belum ramping	0.050	2.750	0.138	Kesulitan dalam pengambilan keputusan atau arus informasi
Modal kerja yang rendah	0.050	2.750	0.138	Komposisi penggunaan dana internal untuk pertumbuhan perusahaan
Sumber daya manusia sedang dalam pengembangan pertunjukan kesenian masih rendah	0.030	2.750	0.083	Pertumbuhan produk pertunjukan masih rendah
Sumber daya manusia dalam pengendalian kualitas masih kurang	0.050	3.000	0.150	Sangat berpengaruh pada kualitas angklung yang diproduksi
Kapasitas sumber daya mitra yang belum terukur	0.050	3.000	0.150	Proses rekrutmen dan pelatihan belum optimal
Jumlah			1.335	Ketidajelasan atau ketidakpastian kapasitas produksi perusahaan

Tabel 2. Hasil pembobotan EFAS

Uraian	Bobot	Rating	Total	Keterangan
Peluang				
Peluang pasar domestik dan luar negeri cukup besar	0.080	1.500	0.120	Potensi peningkatan permintaan produk dan jasa
Inovasi produk angklung masih terbuka	0.080	1.500	0.120	Kesempatan menjadi pionir dalam <i>product development</i>
Pengembangan standardisasi angklung	0.080	2.500	0.200	Peluang untuk menjadi <i>market leader</i>
Pengetahuan konsumen tentang angklung masih kurang	0.100	2.000	0.200	Proses pendidikan konsumen untuk meningkatkan <i>brand awareness</i>
Angklung sebagai alat musik pendidikan	0.050	2.500	0.125	Peluang pasar domestik cukup besar
Angklung sebagai media diplomasi kebudayaan	0.080	3.000	0.240	Peluang pasar luar negeri
Angklung sebagai media <i>healing device</i>	0.060	1.000	0.060	Kecenderungan terapi penyembuhan
Tahun Indonesia Kreatif 2008	0.050	2.500	0.125	Kesempatan memajukan industri kreatif di dalam negeri
Kesadaran pemerintah akan <i>intellectual property</i> bangsa	0.050	2.500	0.125	Perlindungan hak paten angklung
Tersedianya sumber daya bambu dan sumber daya manusia dalam proses penciptaan produk maupun pertunjukan	0.080	2.500	0.200	Peluang untuk memenuhi permintaan cukup tinggi
Total			1.515	
Ancaman				
Hak paten angklung bisa dikuasai Negara lain	0.090	3.500	0.315	Belum ada payung hukum yang pasti bagi produk angklung
Ancaman produk substitusi cukup tinggi	0.080	2.000	0.160	Masih rendahnya apresiasi masyarakat terhadap music tradisional
Masuknya pesaing dengan inovasi dan sistem produksi massal	0.080	1.500	0.120	Perlunya peningkatan sistem operasi dalam perusahaan
Kurangnya tenaga pengajar angklung	0.070	3.000	0.210	Kendala dalam peningkatan minat dan kecintaan pada angklung
Total			0.805	

Pemetaan pada sumbu X yang menggambarkan faktor internal perusahaan (kekuatan-kelemahan), dilakukan dengan cara pengurangan total bobot nilai kekuatan dikurangi dengan total bobot nilai kelemahan sehingga didapatkan kordinat sumbu X untuk Saung Angklung Udjo adalah sebagai berikut:

Tabel 4 Skor Terbobot Untuk Sumbu X

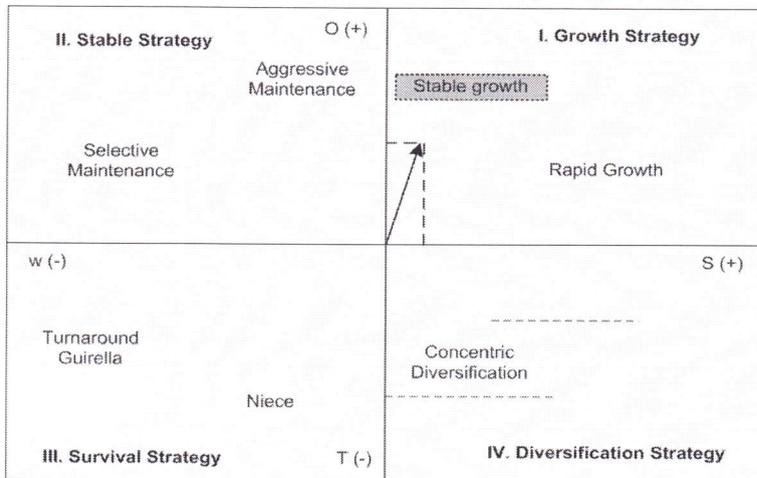
Faktor	Skor Terbobot
Kekuatan	1.565
Kelemahan	1.335
Kordinat Sumbu X	0.230

Pemetaan pada sumbu Y yang menggambarkan faktor eksternal perusahaan (peluang-ancaman), dilakukan dengan cara pengurangan total bobot nilai peluang dikurangi dengan total bobot nilai ancaman sehingga didapatkan kordinat sumbu Y untuk Saung Angklung Udjo adalah sebagai berikut :

Tabel 5. Skor Terbobot Untuk Sumbu Y

Faktor	Skor Terbobot
Peluang	1.515
Kelemahan	0.805
Kordinat Sumbu Y	0.710

Kordinat sumbu X dan kordinat sumbu Y (0.23; 0.71) yang diperoleh dari hasil pembobotan faktor-faktor EFAS dan IFAS kemudian dipetakan ke dalam sumbu kordinat X,Y.



Gambar 1. Strategi Perusahaan

Saung Angklung Udjo berada pada posisi dimana peluang yang ada memiliki nilai yang lebih besar daripada ancaman yang dihadapi perusahaan, dan kekuatan perusahaan memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan kelemahan perusahaan. Strategi yang paling cocok untuk Saung Angklung Udjo berdasarkan peta SWOT perusahaan adalah *Stable Growth Strategy*. Strategi *growth* dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu *vertical growth* dan *horizontal growth*. Strategi *growth* yang cocok untuk Saung Angklung Udjo adalah strategi *vertical growth*, hal ini dikarenakan: (1) bahan baku yang dipasok oleh *supplier* merupakan bahan baku utama dari produk dan jasa perusahaan, (2) jumlah *supplier* yang dapat diakuisisi masih banyak, dimana *bargaining power of supplier* yang masih rendah, dan (3) Saung Angklung Udjo memiliki strategi penjualan yang langsung dilakukan oleh perusahaan, sehingga Saung Angklung Udjo tidak memiliki jaringan distribusi.

SIMPULAN DAN SARAN

Dengan menggunakan analisis SWOT, usulan strategi perusahaan bagi Saung Angklung Udjo sampai dengan periode 2017 adalah strategi pertumbuhan yang stabil. Rumusan strategi perusahaan ini selanjutnya perlu dijabarkan ke dalam strategi bisnisnya, baik yang sifatnya untuk bersaing (*competitive*), maupun untuk bekerjasama (*collaborative*). Di samping itu, strategi bisnis juga akan melihat fokus persaingan, apakah pada keunggulan biaya, diferensiasi, atau fokus pada keunggulan biaya atau pada diferensiasi. Selanjutnya, rumusan strategi bisnis ini akan menjadi panduan bagi unit-unit perusahaan untuk menyusun strategi fungsionalnya, mencakup bagian operasi, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J.B., (2007), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Third Edition. Pearson Education, New Jersey.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. The Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press, New York.
- Slack, N. and Lewis, M. (2008). *Operations Strategy*. Second Edition. FT Prentice Hall, Essex.
- Wheelen, T. L. and Hunger, J. D. (2006). *Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases*, 10th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.