

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum UD Sinar Bintang

UD Sinar Bintang adalah perusahaan yang bergerak di bidang peralatan listrik dengan berfokus pada *elbow knee*. *Elbow / knee* adalah socket yang digunakan untuk menyambung dua pipa yang berukuran sama yang berfungsi untuk membelokkan arah dari kabel listrik. *Elbow / knee* sangat diperlukan dalam kelistrikan rumah karena tidak semua saluran listrik dari rumah bentuknya linier atau lurus sehingga perlu adanya penggunaan cukup banyak *elbow knee* untuk membelokkan kabel listrik dengan rapi dan aman karena posisinya berada di dalam pipa sehingga bebas rayap dan hewan pengerat. UD. Sinar Bintang terletak di jalan Brumbung RT 8RW. 4 Mranggen. Persaingan dalam bisnis ini cukup ketat, sebab ada beberapa yang membuat *elbow knee* juga di Semarang. Banyaknya pesaing tersebut membuat pemilik melakukan inovasi yaitu pembuatan *elbow knee* dengan kerajinan tangan. Produk UD. Sinar Bintang memiliki target pasar tertentu yaitu untuk rumah menengah ke bawah. Selain itu pemilik melihat banyak *elbow knee* juga yang dijual di pasaran dibuat dengan mesin, tetapi produk UD. Sinar Bintang memiliki keunggulan yang bisa menarik minat orang yaitu dibuat oleh kerajinan tangan. Produk *elbow knee* buatan UD. Sinar Bintang dibuat dengan menggunakan tangan. Saat ini UD. Sinar Bintang memiliki 2 karyawan pembuat *elbow knee* dan 1 karyawan yang bekerja untuk memotong bahan baku pipa yang panjang menjadi hingga kecil-kecil.

4.2 Identitas Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah pemilik, dan 2 orang karyawan yang diberikan pertanyaan wawancara secara terstruktur untuk *Business Model Canvas* serta diberikan kuesioner untuk SWOT. Selain itu ada juga 10 orang konsumen UD Sinar Bintang akan diberikan kuesioner kekuatan dan kelemahan.

Tabel 4.1

Responden Penelitian dari Pemilik dan Karyawan UD Sinar Bintang

| No | Responden | Keterangan | Nomor Responden | Nama | Jenis Kelamin | Lama Kerja | Pendidikan Terakhir |
|----|-----------|------------------------|-----------------|-----------|---------------|------------|---------------------|
| 1 | Pemilik | Pemilik | R1 | Ricky | Laki laki | | SMA |
| 2 | Karyawan | Kepala bagian produksi | R2 | Mba Wati | perempuan | 4 | SMA |
| | | Kepala bagian sales | R3 | Mas Supri | Laki laki | 4 | SMA |

Sumber : Data sekunder, 2022

Berdasarkan data pada tabel di atas, diketahui bahwa semua responden adalah laki-laki. Responden terdiri dari 1 orang pemilik, dan 2 orang karyawan UD Sinar Bintang Semarang.

4.3 *Business Model Canvas*

Seperti telah dijelaskan diawal bahwa *business model canvas* diperlukan karena dalam model bisnis ini akan diketahui hubungan 9 blok yaitu, *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnership* dan *cost structure*. Berikut akan dijelaskan masing-masing blok.

4.3.1. Customer Segments

Customer segments adalah pihak yang menggunakan jasa atau produk dari perusahaan dan pelanggan ini memberikan kontribusi bagi penghasilan perusahaan.

Tabel 4.2
Customer Segment

| Pertanyaan | R1 | R2 | R3 | Kesimpulan |
|--|--|---|---|---|
| Bagaimana karakter konsumen UD Sinar Bintang? | Pembeli langsung untuk dipakai sendiri, dan ada yang dijual kembali | Ada yang dipakai sendiri, ada yang dijual lagi | Toko, ada kontraktor juga | Konsumen beragam, ada yang membeli untuk dipakai sendiri, ada yang untuk dijual kembali |
| Jenis pekerjaan apa yang paling banyak dimiliki konsumen UD Sinar Bintang? | Semua orang yang mau beli, ada pembeli individu, ada yang kontraktor, ada juga toko bangunan | Toko bangunan dan kontraktor | Macam-macam, ada yang kulakan buat dijual lagi, seperti grosiran. Ada juga yang kontraktor. | Kontraktor, toko bangunan |
| Apa tujuan konsumen UD Sinar Bintang melakukan pembelian? | Dipakai sendiri, ada yang dijual kembali | Dipakai kayak kontraktor, tapi ada yang jual kembali seperti toko bangunan dan grosiran | Dipakai sendiri seperti kontraktor dan orang yang bangun rumah, lainnya jual lagi di toko | Ada yang membeli untuk dipakai sendiri, ada yang untuk dijual kembali |
| Apakah konsumen UD Sinar Bintang melakukan pembelian | Beda-beda, ada yang dipakai sendiri, ada yang | Ya pribadi, ya jual ulang. | Pribadi dan perusahaan | Konsumen melakukan pembelian untuk kepentingan |

| Pertanyaan | R1 | R2 | R3 | Kesimpulan |
|---|--|----|----|--|
| untuk pribadi atau orang lain? untuk kebutuhan pribadi atau perusahaan? | perorangan ada yang perusahaan, ada yang toko dijual kembali | | | pribadi maupun perusahaan. Beragam kepentingannya. |

UD Sinar Bintang menentukan segmen pasarnya adalah *mass market* dimana perusahaan tidak membedakan segmen pelanggannya. Pelanggannya adalah perusahaan seperti toko bangunan dan kontraktor ataupun individu yang memerlukan *elbow knee* seperti orang yang sedang membangun rumah maupun orang yang melakukan pembelian untuk dijual kembali dalam jumlah besar.

4.3.2. Value Proposition

Value proposition adalah nilai yang diberikan perusahaan kepada pelanggannya, atau dikatakan juga suatu keunikan yang menentukan mengapa produk atau jasa tersebut pantas dipilih oleh pelanggan.

Tabel 4.3

Value Proposition

| Pertanyaan | R1 | R2 | R3 | Kesimpulan |
|--|---------------------------------------|---------------------------|---------------------------------|--|
| Apa kebutuhan pelanggan UD Sinar Bintang? | Produk <i>elbow knee</i> yang presisi | Bagus dan tahan lama | Tahan lama, tidak gampang pecah | Produk <i>elbow knee</i> yang presisi, tahan lama yang tidak mudah pecah |
| Apa nilai yang dapat UD Sinar Bintang berikan untuk pelanggan UD Sinar | Produk presisi, tidak mudah pecah | Tahan lama, presisi mudah | Presisi, tahan lama | Produk <i>elbow knee</i> yang presisi, tahan lama yang tidak |

| Pertanyaan | R1 | R2 | R3 | Kesimpulan |
|---|---|------------------------------------|--|--|
| Bintang? | | dipasang | | mudah pecah |
| Apakah kelebihan dari produk/layanan UD Sinar Bintang dibandingkan dengan pesaing? | Produk presisi, tidak mudah pecah | Tahan lama, presisi mudah dipasang | Presisi, tahan lama | Produk <i>elbow knee</i> yang presisi, tahan lama yang tidak mudah pecah |
| Apakah pengalaman baru yang UD Sinar Bintang berikan untuk pelanggan? | Produk mudah dipasang | Barang bagus | Gampang dijual lagi | Produk <i>elbow knee</i> yang mudah dipasang karena presisi dan mudah dijual kembali oleh toko |
| Apakah UD Sinar Bintang membuat produk custom untuk pelanggan? Bagaimana bentuknya? | Tidak | Tidak | Tidak | Tidak |
| Apakah desain yang UD Sinar Bintang buat unik untuk tiap konsumen? Jelaskan | Tidak, sama semua, hitam dan putih saja | Tidak | Tidak | Tidak, hitam dan putih saja |
| Bagaimana penempatan merk dalam produk UD Sinar Bintang? | Merk ada di depan kemasan | Logo ada di plastik kemasan | Ada di plastik kemasan dari produk | Merk ditempatkan di plastik kemasan produk |
| Apakah harga yang UD Sinar Bintang berikan terjangkau? Bagaimana jika dibandingkan dengan produk pesaing? | Terjangkau, lebih rendah dibandingkan produk lain | Lebih murah kita | Ya, lebih terjangkau dari produk pesaing | Harga yang UD Sinar Bintang berikan terjangkau dan lebih rendah dari produk |

| Pertanyaan | R1 | R2 | R3 | Kesimpulan |
|--|---|--------------------------------------|-------------------------------------|---|
| | | | | pesaing. |
| Bagaimana cara UD Sinar Bintang membantu pelanggan mengurangi biaya? | Tidak kena ongkos kirim, karena armada sendiri, tidak pake jasa angkut lain | Tidak ada ongkir | Tidak dikenakan ongkir | Pelanggan tidak dikenakan ongkos pengiriman karena UD Sinar Bintang menghindari pengiriman dengan menggunakan jasa pengangkut |
| Bagaimana cara UD Sinar Bintang mengurangi risiko kerusakan pada produk? | Karena menggunakan kerajinan tangan | Pakai tangan, lebih bisa halus, rapi | Karena menggunakan kerajinan tangan | Cara UD Sinar Bintang mengurangi risiko kerusakan pada produk adalah dengan membuat secara hati-hati yang dimonitor dengan tangan secara langsung |
| Bagaimana cara UD Sinar Bintang membuat produk yang memudahkan konsumen untuk mengkonsumsinya? | Produk kita siap pakai | Siap pakai | Siap pakai, siap jual | Produk UD Sinar Bintang siap langsung untuk dipakai atau dijual kembali |

UD Sinar Bintang memberikan *value proposition* dengan menyediakan produk *elbow knee* yang dibuat dengan tangan. Produk *elbow knee* dari UD Sinar Bintang yang dibuat dengan menggunakan kerajinan tangan lebih presisi dan tidak mudah pecah seperti produk yang dibuat dari mesin. Selain itu produk *elbow knee* UD Sinar Bintang menyediakan dua jenis warna yaitu hitam dan putih. Harga yang ditawarkan oleh UD Sinar Bintang juga lebih terjangkau dibandingkan dengan pesaing yang memproduksi dengan menggunakan mesin. Pelanggan tidak dikenakan ongkos pengiriman karena UD Sinar Bintang menghindari pengiriman dengan menggunakan jasa pengangkut.

4.3.3. Channel

Channels yaitu elemen yang menyatakan bagaimana organisasi berkomunikasi dengan pelanggan dan menyampaikan nilai perusahaan, atau *value proposition* dapat dikatakan sebagai metode dan sarana yang digunakan perusahaan dalam menyampaikan *value propositions* kepada pelanggan.

Tabel 4.4

Channel

| Pertanyaan | R1 | R2 | R3 | Kesimpulan |
|---|-----------------------|----|-------------|---|
| Bagaimana cara konsumen UD Sinar Bintang melakukan pemesanan? | Telepon dan WA | WA | Telepon, WA | Konsumen UD Sinar Bintang memesan melalui telepon dan hubungan melalui aplikasi Whatsapp. |
| Apa media yang UD Sinar | WA, habis itu pesanan | WA | WA | Pelanggan cukup |

| Pertanyaan | R1 | R2 | R3 | Kesimpulan |
|---|---|----|----|---|
| Bintang gunakan untuk berkomunikasi dengan pelanggan? | dikirim, bayar, tinggal foto, kirim WA lagi | | | melakukan pemesanan melalui Whatsapp dengan memfoto saja, melakukan pembayaran via transfer dan produk <i>elbow knee</i> akan dikirimkan ketoko-toko ataupun langsung kepelanggan individu. |

Channel yang digunakan oleh UD Sinar Bintang melalui telepon dan hubungan melalui aplikasi Whatsapp. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa UD Sinar Bintang akan lebih mampu untuk menjangkau pelanggan secara lebih cepat dan praktis. Pelanggan cukup melakukan pemesanan melalui Whatsapp dengan memfoto saja, melakukan pembayaran via transfer dan produk *elbow knee* akan dikirimkan ketoko-toko ataupun langsung kepelanggan individu.

4.3.4. Customer Relationship

Customer relationship merupakan hubungan antara perusahaan dengan pelanggan yang diharapkan mendapatkan pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan yang lama.

Tabel 4.5
Customer Relationship

| Pertanyaan | R1 | R2 | R3 | Kesimpulan |
|--|--|--|---|--|
| Bagaimana komunikasi UD Sinar Bintang dengan pelanggan? | Telepon dan WA | WA | Saya tante tentang pendapat pemilik toko, terus tanya persediaan, terus nanya pesanan | UD Sinar Bintang dalam menjalin relasi dengan pelanggan melalui komunikasi dengan telepon ataupun melalui Whatsapp yang dilakukan bulanan. Untuk konsumen toko, kepala bagian sales akan menanyakan mengenai pendapat toko tentang kualitas <i>elbow knee</i> produk UD Sinar Bintang, kemudian kepala bagian sales menanyakan persediaan <i>elbow knee</i> toko |
| Apa bentuk aftersales service yang UD Sinar Bintang berikan kepada | WA, tinggal dihubungi yang biasa kontraktor ada proyek | WA, biasanya sales hubungi toko, terus dipesan | Saya hubungi kontraktor atau toko, kemudian menanyakan tentang | Untuk menjaga hubungan dengan pelanggan perorangan seperti kontraktor, |

| Pertanyaan | R1 | R2 | R3 | Kesimpulan |
|------------|----|----|-----------|---|
| pelanggan? | | | kebutuhan | kepala bagian sales secara rutin melakukan hubungan melalui Whatsapp untuk mengetahui proyek yang sedang dikerjakan kontraktor dan kemungkinan menggunakan <i>elbow knee</i> produksi dari UD Sinar Bintang |

UD Sinar Bintang dalam menjalin relasi dengan pelanggan melalui komunikasi dengan telepon ataupun melalui Whatsapp yang dilakukan bulanan. Untuk konsumen toko, kepala bagian sales akan menanyakan mengenai pendapat toko tentang kualitas *elbow knee* produk UD Sinar Bintang, kemudian kepala bagian sales menanyakan persediaan *elbow knee* toko. Kepala bagian sales melakukan pencatatan untuk pesanan *elbow knee* berikutnya. Untuk menjaga hubungan dengan pelanggan perorangan seperti kontraktor, kepala bagian sales secara rutin melakukan hubungan melalui Whatsapp untuk mengetahui proyek yang sedang dikerjakan kontraktor dan kemungkinan menggunakan *elbow knee* produksi dari UD Sinar Bintang.

4.3.5. Revenue Stream

Revenue Stream adalah pendapatan yang diterima oleh perusahaan, dalam hal ini pendapatan yang diterima dari UD Sinar Bintang melalui penjualan produk *elbow knee*.

Tabel 4.6
Revenue Stream

| Pertanyaan | R1 | R2 | R3 | Kesimpulan |
|---|---|-------------------------------|---|---|
| Apa sumber utama pemasukan UD Sinar Bintang? | Jual produk <i>knee elbow</i> | Jual produk <i>knee elbow</i> | Jual produk <i>knee elbow</i> | Pendapatan utama UD Sinar Bintang dari penjualan produk <i>knee elbow</i> |
| Dari penjualan produk apakah ada sumber lain? | Penjualan produk <i>knee elbow</i> saja | Tidak ada sumber lain | Penjualan produk <i>knee elbow</i> saja | Penjualan produk <i>knee elbow</i> saja |

Data pendapatan dalam dua tahun terakhir adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7
Pendapatan UD Sinar Bintang Semarang Tahun 2021 - 2022

| Bulan | Omset | Bulan | Omset |
|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Januari 2021 | Rp 15.942.000 | Januari 2022 | Rp6.625.000 |
| Februari 2021 | Rp 12.551.000 | Februari 2022 | Rp7.804.000 |
| Maret 2021 | Rp 11.948.000 | Maret 2022 | Rp6.218.000 |
| April 2021 | Rp 13.595.000 | April 2022 | Rp6.936.000 |
| Mei 2021 | Rp 12.338.000 | Mei 2022 | Rp8.142.000 |
| Juni 2021 | Rp 12.455.000 | Juni 2022 | Rp7.306.000 |
| Juli 2021 | Rp 11.467.000 | Juli 2022 | Rp8.487.000 |
| Agustus 2021 | Rp 11.231.000 | Agustus 2022 | Rp6.959.000 |
| September 2021 | Rp 9.360.000 | September 2022 | Rp6.032.000 |
| Oktober 2021 | Rp 8.022.000 | Oktober 2022 | Rp8.961.000 |
| November 2021 | Rp 9.333.000 | November 2022 | Rp7.312.000 |
| Desember 2021 | Rp 7.706.000 | Desember 2022 | Rp6.565.000 |
| Rata-rata | Rp 11.329.000 | Rata-rata | Rp 7.278.917 |
| Total | Rp 135.948.000 | Total | Rp. 87.347.000 |

Sumber : UD Sinar Bintang Semarang (2022)

Berdasarkan dari data pada tabel 4.7, dapat dilihat bahwa rata-rata pendapatan per bulan UD Sinar Bintang pada tahun 2022 mengalami penurunan yaitu sebesar Rp 7.278.917 per bulan, menurun dari tahun 2021 yang sebesar Rp 11.329.000. Secara total, pendapatan UD Sinar Bintang juga mengalami penurunan dari total pendapatan sebesar Rp 135.948.000 di tahun 2021 menjadi hanya sebesar Rp 87.347.000 atau menurun sebesar 35,75% dalam setahun terakhir. Hal ini dapat terjadi karena adanya persaingan dimana pabrikan produsen *elbow knee* mulai masuk pada pasar lokal (Semarang) sehingga membuat pendapatan dari UD. Sinar Bintang mengalami penurunan. Kondisi persaingan yang ketat membuat pesaing juga mencoba untuk mendapatkan pesanan dengan cara menurunkan harga dan membuat termin pembayaran menjadi lebih lama yang membuat pesanan untuk UD. Sinar Bintang menjadi menurun.

4.3.6. *Key Resources*

Key resources merupakan aset aset penting yang menentukan keberhasilan pengoperasian model bisnis. Sumber daya kunci dapat berupa sumber daya fisik (bangunan, kendaraan, peralatan), sumber daya manusia, uang, dana set intelektual (merk, hak cipta, paten, data base pelanggan).

Tabel 4.8

Key Resources

| Pertanyaan | R1 | R2 | R3 | Kesimpulan |
|-------------------------|-------------------------------------|------------------------------|------------------------------------|--|
| Apa aset utama UD Sinar | Karyawan, karena semua dibuat pakai | Bangunan, mesin, persediaan, | Modal, jaringan luas, produk bagus | <i>Key Resources</i> yang dimiliki oleh UD Sinar |

| Pertanyaan | R1 | R2 | R3 | Kesimpulan |
|---|--|--|-----------------------------------|--|
| Bintang? | tangan, modal cash | kantor | | Bintang yang berupa sumber daya fisik berupa asset pabrik seperti bangunan, mobil, stok dan kantor serta yang terutama adalah karyawan, serta modal. |
| Apa saja yang telah UD Sinar Bintang investasikan dalam perusahaan? | Mesin, mobil, stok pipa, bangunan | Mesin, mobil, stok pipa, bangunan | Mesin, mobil, stok pipa, bangunan | Mesin, mobil, stok pipa, bangunan |
| Bagaimana cara UD Sinar Bintang memanfaatkan sumber daya yang UD Sinar Bintang miliki untuk efisiensi dan peningkatan profit? | Memanfaatkan karyawan untuk membuat produk yang baik | Karyawan produksi diperbanyak, jadi dikeroyok banyak, bisa cepat selesai, mutu lebih terjaga | Memanfaatkan tenaga manusia | Cara memanfaatkan adalah dengan memberdayakan karyawan yang sudah dimiliki terutama bagian produksi untuk membuat produk yang baik |

Key Resources yang dimiliki oleh UD Sinar Bintang yang berupa sumber daya fisik berupa asset pabrik seperti bangunan, mobil, stok dan kantor serta yang terutama adalah karyawan karena produk *elbow knee* dari UD Sinar Bintang dibuat dengan kerajinan tangan. Sumber daya berupa bangunan dapat dilihat pada gambar dibawah ini



Gambar 4.1
Bangunan UD Sinar Bintang

Sumber daya yang kedua adalah sumber daya manusia yaitu sumber daya yang sangat penting dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Jumlah karyawan UD Sinar Bintang saat ini 20 orang yang terdiri dari 1 kepala bagian produksi, 18 tenaga kerja langsung yang berkaitan dengan produksi, dan 1 kepala bagian sales. Sumber daya yang ketiga adalah sumber daya finansial yaitu modal sendiri dalam bentuk tunai.

4.3.7. Key Activities

Aktivitas kunci yang dilakukan oleh UD Sinar Bintang adalah memproduksi *elbow knee* dengan aktivitas sebagai berikut



Gambar 4.2

Proses Produksi Pembuatan *elbow knee*

Bahan baku pembuatan *elbow knee* adalah pipa, minyak tanah dan karet ban. Sedangkan fasilitas dan peralatan yang digunakan adalah teplok, spon, air, gergaji dan mesin potong pipa. Proses produksi pembuatan *elbow knee* dilakukan sebagai berikut:

- 1) Membeli pipa maspion
- 2) Memotong pipa maspion menjadi beberapa bagian
- 3) Melekukan pipa maspion sebesar 10 cm itu menjadi bentuk U di atas teplok

- 4) Memotong pipa yang berbentuk U menjadi 2 bagian
- 5) Ujung pipa di mop dengan pipa yang lain
- 6) Packing
- 7) Dipress dengan menggunakan lilin

Tabel 4.9

Key Activities

| Pertanyaan | R1 | R2 | R3 | Kesimpulan |
|---|--|---|-------------------------------------|---|
| Apa bahan baku pembuatan produk <i>knee elbow</i> ? | pipa, minyak tanah dan karet ban | Minyak tanah, pipa, karet ban, terus alat-alat seperti teplok, spon, air, gergaji dan mesin potong pipa. | pipa | Bahan baku pembuatan <i>elbow knee</i> adalah pipa, minyak tanah dan karet ban. Sedangkan fasilitas dan peralatan yang digunakan adalah teplok, spon, air, gergaji dan mesin potong pipa. |
| Bagaimana proses produksinya? | Beli bahan baku, dipotong-potong, ditekuk, terus dipotong lagi, dikemas. | Memotong pipa maspion menjadi beberapa bagian, melekukan pipa maspion sebesar 10 cm itu menjadi bentuk U di atas teplok, memotong pipa yang berbentuk U menjadi 2 | Pemotongan pipa dari bahan, ditekuk | Memotong pipa maspion menjadi beberapa bagian, melekukan pipa maspion sebesar 10 cm itu menjadi bentuk U di atas teplok, memotong pipa yang berbentuk U menjadi 2 |

| Pertanyaan | R1 | R2 | R3 | Kesimpulan |
|------------|----|--|----|--|
| | | bagian, ujung pipa di mop dengan pipa yang lain, packing, dipress dengan menggunakan lilin | | bagian, ujung pipa di mop dengan pipa yang lain, packing, dipress dengan menggunakan lilin |

4.3.8. *Key Partnership*

Key Partnership atau Kemitraan kunci merupakan kesepakatan kerja sama untuk melakukan aktivitas bersama-sama secara spesifik yang bisa melibatkan dua pihak atau lebih, membuat suatu bentuk kesepakatan, dan kesepakatan dalam bentuk kegiatan atau sumber daya.

Tabel 4.10
Key Partnership

| Pertanyaan | R1 | R2 | R3 | Kesimpulan |
|--|-----------------|------------------------|--|--|
| Siapa mitra bisnis UD Sinar Bintang?(Misalnya pemasok) | Maspion | Maspion | Maspion | Supplier pipa UD Sinar Bintang adalah dari Maspion. |
| Apakah ada konsumen yang bekerja sama dengan kontrak jangka panjang atau pembelian putus saja? | Beli putus saja | Beli putus setahu saya | Pembelian putus, dari PO yang masuk, sesuai harga dan jumlah | Pembelian dilakukan dengan pembelian putus, berdasarkan <i>Purchase Order</i> , dengan harga dan jumlah yang |

| Pertanyaan | R1 | R2 | R3 | Kesimpulan |
|------------|----|----|----|-------------------|
| | | | | telah disepakati. |

Key partnership yang dilakukan oleh UD Sinar Bintang adalah dengan menjalin relasi dengan supplier bahan baku pipa dalam negeri. Supplier pipa UD Sinar Bintang adalah dari Maspion. Pembelian dilakukan dengan pembelian putus, berdasarkan *Purchase Order*, dengan harga dan jumlah yang telah disepakati.

4.3.9. *Cost Structure*

Cost Structure atau struktur biaya adalah semua biaya yang muncul sebagai akibat dioperasikannya model bisnis ini.

Tabel 4.11
Cost Structure

| Pertanyaan | R1 | R2 | R3 | Kesimpulan |
|---|-----------------------------------|------------------|--------------|---|
| Apa saja biaya tetap dalam bisnis UD Sinar Bintang? | Gaji | | | Gaji |
| Apa saja komponen biaya variabel dalam bisnis UD Sinar Bintang? | Bahan pipa, listrik, air, telepon | Pipa, persediaan | Listrik, air | Bahan baku pipa, listrik, air, telepon |
| Bagaimana cara UD Sinar Bintang mengefisienkan biaya tetap? | Tidak bisa, sudah standar | Tidak tahu | Sudah wajar | Biaya tetap tidak dapat diefisienkan lagi |
| Bagaimana | Dengan | Kalau | Jadi | Dengan |

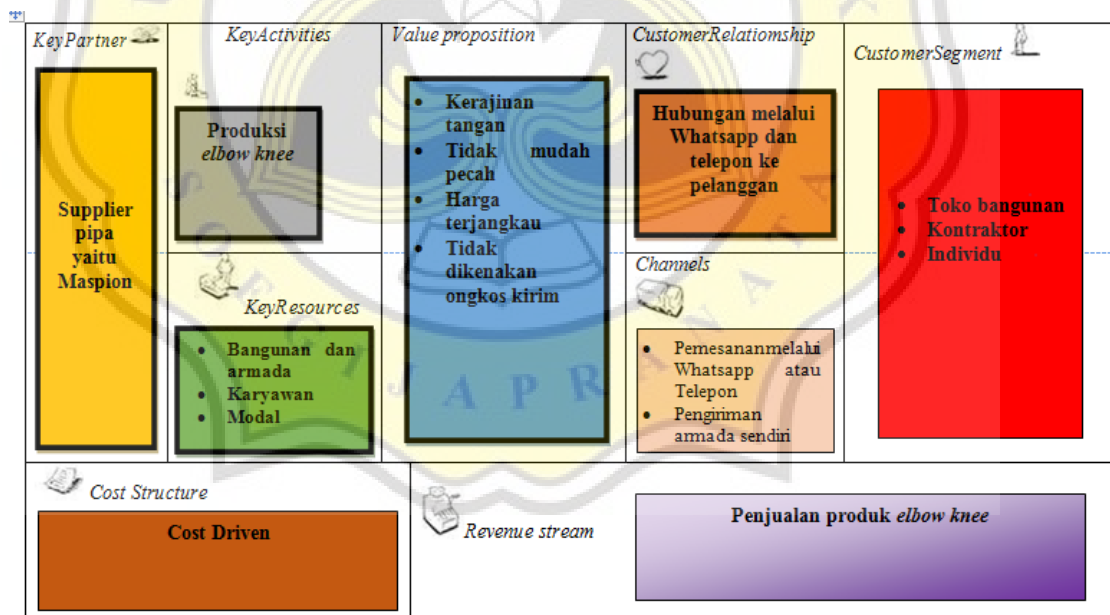
| Pertanyaan | R1 | R2 | R3 | Kesimpulan |
|--|---|--|---|--|
| cara UD Sinar Bintang mengefisienkan biaya variabel? | menggunakan truk sendiri untuk pengiriman produk UD Sinar Bintang. Kesalahan produksi dikurangi, jadi pas harga berubah, tidak kaget. | kesalahan dalam produksi misal pemotongan bahan lebih rendah, maka bisa meminimalkan biaya. Lagipula karena kerajinan tangan, jadi ongkos lebih murah. | pengiriman untuk tujuan yang sama bisa dijadikan 1 kali jalan, menghemat biaya solar. | menggunakan kerajinan tangan maka biaya energi dapat ditekan sehingga harga dapat lebih terjangkau. Penggunaan truk sendiri untuk pengiriman serta pengiriman pada tujuan yang sama dijadikan satu untuk menekan biaya solar dalam pengiriman. |

Cost Structure terdiri dari dua yaitu *cost driven* dan *value driven*. *Cost driven* dilakukan untuk meminimalisasi biaya untuk membuat struktur biaya menjadi ramping, sementara *value driven*, efisiensi biaya tidak menjadi pertimbangan utama. UD Sinar Bintang mengarah pada *cost driven* yaitu menekankan pada efisiensi biaya sehingga bisa menghasilkan produk dengan harga yang terjangkau oleh pelanggan. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan dan mempertahankan struktur biaya seramping mungkin untuk menghasilkan *elbow knee* sesuai keinginan pelanggan. Dengan menggunakan kerajinan tangan maka biaya energi dapat ditekan sehingga harga dapat lebih

terjangkau. Penggunaan truk sendiri untuk pengiriman serta pengiriman pada tujuan yang sama dijadikan satu untuk menekan biaya solar dalam pengiriman.

Biaya yang paling besar ada dibiaya pembelian bahan baku pipa Maspion untuk produksi *elbow knee*, biaya tersebut adalah karena terkadang ada perubahan harga dari pabrik Maspion secara mendadak. UD Sinar Bintang tergantung pada produk pipa dari Maspion, karena sudah mencoba dengan menggunakan produk pipa lain yang lebih murah namun tidak menghasilkan produk *elbow knee* yang memiliki kualitas baik sedangkan UD Sinar Bintang sendiri belum bisa memproduksi pipa sendiri.

Setelah mengetahui sembilan blok dari business model canvas dapatlah dibuat satu kanvas seperti gambar dibawah ini



Gambar 4.3
Business Model Canvas

4.4 Identifikasi Variabel SWOT

Dari kesembilan blok akan dibuat satu analisis SWOT untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman berdasarkan hasil diskusi dengan pemilik, yang bisa dilihat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.12
Identifikasi Variabel SWOT UD Sinar Bintang

| No | Variabel | Keterangan |
|----|-----------|---|
| 1 | Kekuatan | Produk <i>elbow knee</i> kerajinan tangan |
| | | Harga terjangkau |
| | | Tidak mudah pecah (tahan lama) |
| | | Pengiriman dengan armada sendiri |
| 2 | Kelemahan | Penjualan hanya di Jawa Tengah |
| | | Pengiriman partai kecil (belum ada truk besar) |
| | | Kapasitas produksi terbatas |
| | | Ketergantungan pada supplier pipa |
| 3 | Peluang | Proyek pembangunan mulai bertumbuh pasca Covid |
| | | Produsen pipa dari luar negeri |
| 4 | Ancaman | Pesaing produsen pabrikan (Maspion) yang masuk pasar lokal Semarang |
| | | Perubahan harga sepihak dan sewaktu-waktu dari produsen pipa |

Sumber : Data primer, 2022

4.5 Matriks Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

Untuk melakukan perhitungan di matriks IFAS ini, rata-rata bobot tingkat kepentingan dari faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan akan dicari dari hasil jawaban responden. Jawaban dari bobot berkisar dari angka 1 hingga 10 yang menunjukkan tingkat kepentingan dari masing-masing faktor kekuatan dan kelemahan.

Tabel 4.13

**Jawaban Responden terhadap Bobot Matriks Evaluasi Faktor Internal UD
Sinar Bintang (IFAS)**

| No | Faktor Internal | R1 | R2 | R3 |
|-----------------|--|----|----|----|
| STRENGTH | | | | |
| 1 | Produk <i>elbow knee</i> kerajinan tangan | 4 | 6 | 8 |
| 2 | Harga terjangkau | 2 | 4 | 4 |
| 3 | Tidak mudah pecah (tahan lama) | 7 | 1 | 10 |
| 4 | Pengiriman dengan armada sendiri | 4 | 7 | 4 |
| WEAKNESS | | | | |
| 1 | Penjualan hanya di Jawa Tengah | 3 | 3 | 10 |
| 2 | Pengiriman partai kecil (belum ada truk besar) | 3 | 6 | 4 |
| 3 | Kapasitas produksi terbatas | 3 | 10 | 1 |
| 4 | Ketergantungan pada supplier pipa (Maspion) | 7 | 6 | 2 |
| | | 33 | | |

Sumber : Data primer, 2022

Berdasarkan hasil jawaban responden tersebut, bobot dikonversikan dengan cara dijumlahkan kemudian nilai per indikator kekuatan dan kelemahan dibagi dengan total nilai jawaban dan dikalikan 100%. Lalu nilai tersebut akan dibuat rata-rata nya seperti terlihat pada tabel 4.16.

Tabel 4.14
Rekapitulasi Konversi Bobot Matriks Evaluasi Faktor Internal UD Sinar
Bintang (IFAS)

| No | Faktor Internal | R1 | R2 | R3 | Rata-rata |
|-----------------|--|------|------|------|-----------|
| STRENGTH | | | | | |
| 1 | Produk <i>elbow knee</i> kerajinan tangan | 0,12 | 0,14 | 0,19 | 0,15 |
| 2 | Harga terjangkau | 0,06 | 0,09 | 0,09 | 0,08 |
| 3 | Tidak mudah pecah (tahan lama) | 0,21 | 0,02 | 0,23 | 0,16 |
| 4 | Pengiriman dengan armada sendiri | 0,12 | 0,16 | 0,09 | 0,13 |
| WEAKNESS | | | | | |
| 1 | Penjualan hanya di Jawa Tengah | 0,09 | 0,07 | 0,23 | 0,13 |
| 2 | Pengiriman partai kecil (belum ada truk besar) | 0,09 | 0,14 | 0,09 | 0,11 |
| 3 | Kapasitas produksi terbatas | 0,09 | 0,23 | 0,02 | 0,12 |
| 4 | Ketergantungan pada supplier pipa (Maspion) | 0,21 | 0,14 | 0,05 | 0,13 |
| | Total | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |

Sumber : Data primer, 2022

Dari tabel bobot, diketahui faktor internal yang dianggap terpenting bagi responden adalah produk *elbow knee* kerajinan tangan. Namun demikian faktor yang kurang dianggap penting adalah harga terjangkau.

Untuk memberikan perbandingan dari faktor internal perusahaan dengan pesaing maupun industri, maka digunakan rating hasil jawaban responden penelitian dengan rentang skala 1-4. Rating yang diberikan oleh responden tersebut kemudian akan dibuat dalam bentuk modus.

Tabel 4.15

Rating Matriks Evaluasi Faktor Internal UD Sinar Bintang (IFAS)

| No | Faktor Internal | R1 | R2 | R3 | Modus |
|----------|--|----|----|----|-------|
| STRENGTH | | | | | |
| 1 | Produk <i>elbow knee</i> kerajinan tangan | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 2 | Harga terjangkau | 4 | 3 | 4 | 4,00 |
| 3 | Tidak mudah pecah (tahan lama) | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| 4 | Pengiriman dengan armada sendiri | 4 | 4 | 2 | 4,00 |
| WEAKNESS | | | | | |
| 1 | Penjualan hanya di Jawa Tengah | 2 | 2 | 2 | 2,00 |
| 2 | Pengiriman partai kecil (belum ada truk besar) | 3 | 2 | 3 | 3,00 |
| 3 | Kapasitas produksi terbatas | 3 | 2 | 2 | 2,00 |
| 4 | Ketergantungan pada supplier pipa (Maspion) | 4 | 2 | 4 | 4,00 |

Sumber : Data primer, 2022

Dari perbandingan rating faktor internal, didapatkan hasil modus tertinggi ekuatan adalah produk *elbow knee* kerajinan tangan, harga terjangkau, tidak mudah pecah dan pengiriman produk UD Sinar Bintang menggunakan armadanya sendiri. Sedangkan dari kelemahan, ketergantungan pada supplier pipa (Maspion) membuat UD Sinar Bintang tidak dapat memberikan pelayanan secara maksimal.

Setelah diketahui rata-rata bobot serta modus dari rating, maka dapatlah dibentuk matriks IFAS dengan mengalikan keduanya dalam perhitungan tabel berikut :

Tabel 4.16

Matriks Evaluasi Faktor Internal UD Sinar Bintang (IFAS)

| No | Faktor Internal | Rata-Rata Bobot | Modus Rating | Bobot x Rating |
|-----------------|--|-----------------|--------------|----------------|
| STRENGTH | | | | |
| 1 | Produk <i>elbow knee</i> kerajinan tangan | 0,15 | 4,00 | 0,60 |
| 2 | Harga terjangkau | 0,08 | 4,00 | 0,33 |
| 3 | Tidak mudah pecah (tahan lama) | 0,16 | 4,00 | 0,62 |
| 4 | Pengiriman dengan armada sendiri | 0,13 | 4,00 | 0,50 |
| WEAKNESS | | | | |
| 1 | Penjualan hanya di Jawa Tengah | 0,13 | 2,00 | 0,26 |
| 2 | Pengiriman partai kecil (belum ada truk besar) | 0,11 | 3,00 | 0,32 |
| 3 | Kapasitas produksi terbatas | 0,12 | 2,00 | 0,23 |
| 4 | Ketergantungan pada supplier pipa (Maspion) | 0,13 | 4,00 | 0,53 |
| Total IFAS | | | | 3,40 |

Sumber : Data primer, 2022

Dari nilai total IFAS dapat diketahui bahwa nilai 3,40 yang lebih besar dari 2,5 menunjukkan bahwa kekuatan dari UD Sinar Bintang lebih besar dibandingkan dari kelemahannya. Kekuatan terbesar dari UD Sinar Bintang adalah produk *elbow knee* UD Sinar Bintang tidak mudah pecah (tahan lama). Sedangkan kelemahan terbesar dari ketergantungan pada supplier pipa (Maspion). Kekuatan UD Sinar Bintang masih dikatakan lebih besar dibandingkan dengan kelemahannya karena saat ini UD Sinar Bintang masih mampu melayani pelanggannya dengan baik, namun adanya kelemahan ketergantungan pada supplier pipa (Maspion) membuat UD Sinar Bintang dapat kesulitan dalam menetapkan harga yang konsisten.

4.6 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal UD Sinar Bintang (EFAS)

Untuk melakukan perhitungan di matriks EFAS ini, rata-rata bobot tingkat kepentingan dari faktor internal yaitu peluang dan ancaman akan dicari dari hasil jawaban responden dengan rentang bobot 1 hingga 10, yang melambangkan tingkat kepentingan faktor untuk responden.

Tabel 4.17

Jawaban Responden terhadap Bobot Matriks Evaluasi Faktor Eksternal UD Sinar Bintang (EFAS)

| No | Faktor Eksternal | R1 | R2 | R3 |
|--------------------|---|----|----|----|
| OPPORTUNITY | | | | |
| 1 | Proyek pembangunan mulai bertumbuh pasca Covid | 3 | 1 | 1 |
| 2 | Produsen pipa dari luar negeri | 10 | 5 | 2 |
| THREAT | | | | |
| 1 | Pesaing produsen pabrikan (Maspion) yang masuk pasar lokal Semarang | 9 | 2 | 8 |
| 2 | Perubahan harga sepihak dan sewaktu-waktu dari produsen pipa | 7 | 1 | 4 |

Sumber : Data primer, 2022

Berdasarkan hasil jawaban responden tersebut, kemudian dijumlahkan kemudian nilai per indikator peluang dan ancaman dibagi dengan total nilai jawaban dan dikalikan 100%. Lalu nilai tersebut akan dibuat rata-rata nya seperti terlihat pada tabel 4.20.

Tabel 4.18

Rekap Konversi Bobot Matriks Evaluasi Faktor Eksternal UD Sinar Bintang (EFAS)

| No | Faktor Internal | R1 | R2 | R3 | Rata-rata |
|--------------------|--|------|------|------|-----------|
| OPPORTUNITY | | | | | |
| 1 | Proyek pembangunan mulai bertumbuh pasca Covid | 0,10 | 0,11 | 0,07 | 0,09 |
| 2 | Produsen pipa dari luar negeri | 0,34 | 0,56 | 0,13 | 0,34 |
| THREAT | | | | | |
| 1 | Pesaing produsen pabrikan | 0,31 | 0,22 | 0,53 | 0,36 |

| No | Faktor Internal | R1 | R2 | R3 | Rata-rata |
|----|--|------|------|------|-----------|
| | (Maspion) yang masuk pasar lokal Semarang | | | | |
| 2 | Perubahan harga sepihak dan sewaktu-waktu dari produsen pipa | 0,24 | 0,11 | 0,27 | 0,21 |
| | Total | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |

Sumber : Data primer, 2022

Faktor eksternal yang dianggap paling penting oleh responden UD Sinar Bintang adalah pada ancaman yaitu Pesaing produsen pabrikan (Maspion) yang masuk pasar lokal Semarang. Pesaing produsen pabrikan (Maspion) yang masuk pasar lokal Semarang merupakan suatu ancaman karena Maspion memasok kebutuhan bahan baku pipa kepada UD Sinar Bintang, sedangkan Maspion sendiri sebagai pabrikan juga membuat *elbow knee* nya sehingga UD Sinar Bintang harus bersaing dengan pemasok bahan bakunya sendiri. Sedangkan dari tingkat kepentingan pada peluang yang terbesar adalah ada produsen pipa luar negeri yang dapat menjadi sumber pemasok bahan baku pipa untuk UD Sinar Bintang.

Untuk memberikan perbandingan dari faktor eksternal perusahaan dengan pesaing maupun industri, maka digunakan rating hasil jawaban responden penelitian dengan rentang skala 1-4. Rating yang diberikan oleh responden tersebut kemudian akan dibuat dalam bentuk modulus

Tabel 4.19

Rating Matriks Evaluasi Faktor Eksternal UD Sinar Bintang (EFAS)

| No | Faktor Eksternal | R1 | R2 | R3 | Modus |
|--------------------|--|----|----|----|-------|
| OPPORTUNITY | | | | | |
| 1 | Proyek pembangunan mulai bertumbuh pasca Covid | 4 | 4 | 3 | 4,00 |
| 2 | Produsen pipa dari luar negeri | 3 | 4 | 3 | 3,00 |
| THREAT | | | | | |
| 1 | Pesaing produsen pabrikan | 3 | 2 | 2 | 2,00 |

| No | Faktor Eksternal | R1 | R2 | R3 | Modus |
|----|--|----|----|----|-------|
| | (Maspion) yang masuk pasar lokal Semarang | | | | |
| 2 | Perubahan harga sepihak dan sewaktu-waktu dari produsen pipa | 4 | 3 | 4 | 4,00 |

Sumber : Data primer, 2022

Setelah diketahui rata-rata bobot serta modus dari rating, maka dapatlah dibentuk matriks EFAS dengan mengalikan keduanya dalam perhitungan tabel berikut :

Tabel 4.20
Matriks Evaluasi Faktor Eksternal UD Sinar Bintang (EFAS)

| No | Faktor Eksternal | Rata-Rata Bobot | Modus Rating | Bobot x Rating |
|--------------------|---|-----------------|--------------|----------------|
| OPPORTUNITY | | | | |
| 1 | Proyek pembangunan mulai bertumbuh pasca Covid | 0,09 | 4,00 | 0,37 |
| 2 | Produsen pipa dari luar negeri | 0,34 | 3,00 | 1,03 |
| THREAT | | | | |
| 1 | Pesaing produsen pabrikan (Maspion) yang masuk pasar lokal Semarang | 0,36 | 2,00 | 0,71 |
| 2 | Perubahan harga sepihak dan sewaktu-waktu dari produsen pipa | 0,21 | 4,00 | 0,83 |
| Total EFAS | | | | 2,94 |

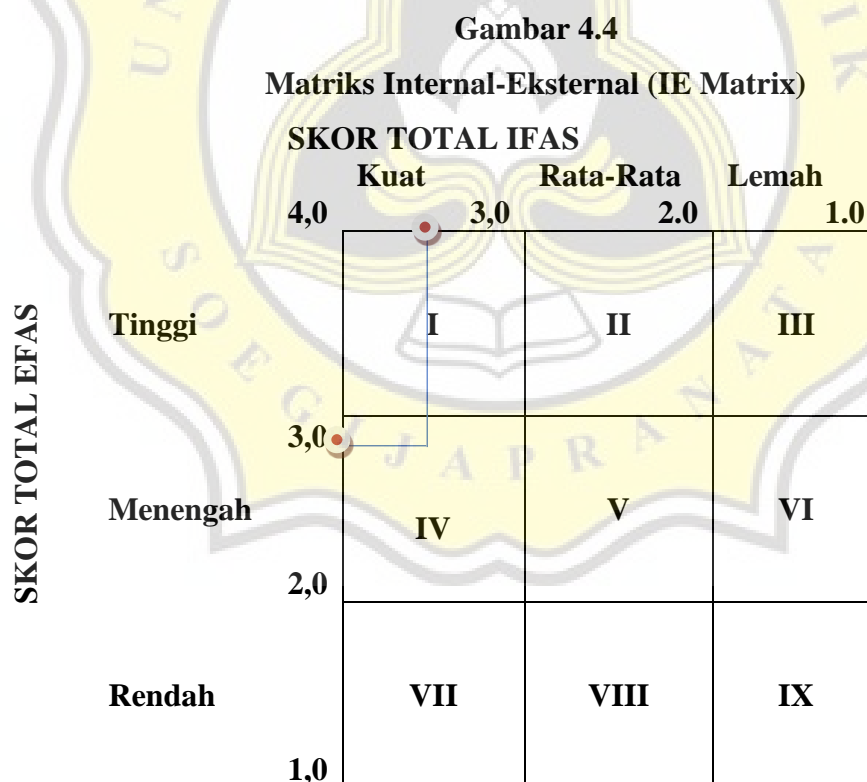
Sumber : Data primer, 2022

Hasil total matriks EFAS menunjukkan nilai 2,94 yang berarti saat ini ancaman bagi UD Sinar Bintang untuk berkembang lebih besar dari peluangnya. Ancaman terbesar dari UD Sinar Bintang adalah perubahan harga sepihak dan sewaktu-waktu dari produsen pipa yaitu Masion, sedangkan peluang terbesar bagi UD Sinar Bintang adalah adanya produsen pipa dari luar negeri.

Peluang bagi UD Sinar Bintang dalam hal ini adalah dengan melakukan pembelian pipa dari pemasok lain selain Maspion yang memiliki kualitas setara. Karena tidak ditemukan pemasok dengan kualitas setara di dalam negeri, maka alternatifnya adalah mencari pemasok dari luar negeri untuk dapat memenuhi kebutuhan dari UD Sinar Bintang.

4.7 Matriks Internal – Eksternal (I-E)

Matriks Internal – Eksternal (I-E) dibentuk dengan mendasarkan dari perpotongan antara total matriks IFAS 3,40 pada garis horisontal dengan total matriks EFAS 2,94 pada garis vertikal untuk mengetahui jenis strategi yang tepat untuk perusahaan. Hasil Matriks Internal – Eksternal (I-E) adalah berikut ini:



Hasil Matriks Internal – Eksternal (I-E) menunjukkan bahwa perpotongan total matriks IFAS dan matriks EFAS ada pada kuadran IV yang menunjukkan

bahwa jenis strategi yang tepat bagi UD Sinar Bintang adalah strategi *growth and build*. Strategi ini terbagi dua yaitu intensif dan integrasi, namun yang akan digunakan pada penelitian ini adalah strategi intensif saja. Strategi integrasi baik ke belakang dengan mengakuisisi supplier, horisontal dengan melakukan merger dengan pesaingnya maupun ke depan dengan mengakuisisi pelanggan tidak memungkinkan karena keterbatasan dana maupun tujuan dari usaha *elbow knee* ini yang menjual produknya ke pelanggan kepada pelanggan sehingga tidak mungkin melakukan akuisisi kepada pelanggan. Dengan strategi intensif, maka pemilik UD Sinar Bintang akan dapat menyelesaikan masalah yang selama ini terjadi yaitu adanya penurunan omset penjualan terutama setelah endemi. Dengan strategi ini diharapkan dapat meningkatkan omset dari UD Sinar Bintang.

4.8 Matriks SWOT

Matriks SWOT dibuat dengan mempertimbangkan komponen kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman untuk membentuk alternatif-alternatif strategi bisnis yang didasarkan pada hasil matriks IE yaitu berlandaskan pada strategi intensif dari kombinasi komponen tersebut. Hasil dari matriks SWOT adalah:

Tabel 4.21

Matriks SWOT

| MATRIS | <u>Kekuatan (S)</u> | <u>Kelemahan (W)</u> |
|---------------|---|------------------------------------|
| | S1: Produk <i>elbow knee</i> kerajinan tangan | W1: Penjualan hanya di Jawa Tengah |

| | | |
|--|---|---|
| | S2: Harga terjangkau S3: Tidak mudah pecah (tahan lama) S4: Pengiriman dengan armada sendiri | W2: Pengiriman partai kecil (belum ada truk besar) W3: Kapasitas produksi terbatas W4: Ketergantungan pada supplier pipa (Maspion) |
| <u>Peluang (O)</u> O1: Proyek pembangunan mulai bertumbuh pasca Covid O2: Produsen pipa dari luar negeri | <u>Strategi S-O</u> Strategi : Tender proyek pemerintahan (S1, S2, S3, S4, O1) | <u>Strategi W-O</u> Strategi : Pembelian truk untuk melayani proyek pembangunan di luar Jawa Tengah (W1, W2, O1) Strategi : Bekerja sama dengan produsen pipa luar negeri (W4, O1, O2) |
| <u>Ancaman (T)</u> T1: Pesaing produsen pabrikan (Maspion) yang masuk pasar lokal Semarang T2: Perubahan harga sepihak dan sewaktu-waktu dari produsen pipa | <u>Strategi S-T</u> Strategi : Kontrak kerjasama dengan produsen pipa (S1, S2, S3, S4, T1, T2) | <u>Strategi W-T</u> Strategi : Meningkatkan kapasitas produksi dengan menambah mesin press untuk menekan harga (W3, T1, T2) |

Sumber : Data primer, 2022

Hasil dari matriks SWOT ini adalah 5 alternatif strategi untuk UD Sinar Bintang dengan analisis masing-masing strategi sebagai berikut.

4.8.1. Analisis Strategi S-O

Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan. Alternatif strategi yaitu Tender proyek pemerintahan.

UD Sinar Bintang dapat memanfaatkan kekuatannya yaitu produk *nelbow knee* yang dibuat dengan kerajinan tangan dan memiliki presisi yang baik, kualitas terjamin yaitu tidak mudah pecah dan tahan lama, harga yang terjangkau dan pengiriman dengan armada sendiri seputar Jawa Tengah untuk dapat mengikuti

tender dari proyek pemerintah khususnya di Jawa Tengah. UD Sinar Bintang sebelumnya tidak mengikuti tender sendiri namun mensupply pemenang tender. Dengan kekuatannya, UD Sinar Bintang dapat mengikuti tender secara langsung maupun melalui penunjukan langsung sehingga mendapatkan proyek untuk tambahan omset penjualan.

4.8.2. Analisis Strategi W-O

Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Alternatif strategi W- O adalah pembelian truk untuk melayani proyek pembangunan di luar Jawa Tengah dan bekerja sama dengan produsen pipa luar negeri.

Saat ini UD Sinar Bintang hanya mampu untuk melayani penjualan di seputar Jawa Tengah saja dan juga pengiriman hanya menggunakan partai kecil sebab hanya memiliki mobil box. UD Sinar Bintang dapat meluaskan area penjualannya dengan melakukan pembelian truk besar yang berguna sebagai sarana yang akan digunakan dalam pengiriman kepada konsumen di provinsi lain. Hal ini dapat meningkatkan *revenue stream* dari UD Sinar Bintang karena mendapatkan pasar baru di luar Jawa Tengah.

Selain itu UD Sinar Bintang juga dapat bekerja sama dengan produsen pipa luar negeri sehingga memiliki alternatif supplier bahan baku pipa selain Maspion. Hal ini untuk menghindarkan ketergantungan terhadap supplier pipa yaitu Maspion sehingga dapat menjaga konsistensi harga dan kualitas *elbow knee* dari UD Sinar Bintang.

4.8.3. Analisis Strategi S-T

Melalui strategi ini, perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal. Alternatif strategi S-T adalah kontrak kerjasama dengan produsen pipa.

UD Sinar Bintang menggunakan tenaga manusia untuk membuat produk *elbow knee* nya sehingga dapat mengurangi biaya-biaya energi seperti listrik dan air. UD Sinar Bintang perlu untuk bekerja sama dengan produsen pipa sehingga dapat mendapatkan jaminan ketersediaan produk dan mendapatkan harga yang konsisten sehingga dapat mengurangi ancaman perubahan harga sepihak dan sewaktu-waktu dari produsen pipa Maspion.

4.8.4. Analisis Strategi W-T

Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Alternatif strategi W-T adalah meningkatkan kapasitas produksi dengan menambah mesin press untuk menekan harga.

Adanya pesaing yaitu pabrikan Maspion yang masuk ke pasar lokal Semarang dan perubahan harga sepihak dan sewaktu-waktu dari produsen pipa dapat disikapi oleh UD Sinar Bintang dengan meningkatkan kapasitas produksi dengan menambah mesin press untuk menekan harga. Dengan jumlah produksi yang semakin besar, maka UD Sinar Bintang akan dapat membuat produk yang lebih banyak dengan harga yang lebih murah sehingga dapat menekan HPP untuk persiapan memberikan harga yang tetap konsisten kepada konsumen ketika ada perubahan harga dari produsen bahan baku pipa.