

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Gambaran Umum Perusahaan

Perusahaan kerajinan kulit SEAGA adalah industri kerajinan yang dirintis sejak tahun 1971. Pada waktu itu usaha ini masih merupakan usaha rumah tangga yang dipimpin oleh Ny Siti Galwati yang sekaligus sebagai pemilik. Usaha ini mampu bertahan hingga sekarang dengan berbagai kemajuan di berbagai bidang. Usaha kulit ini pada mulanya berlokasi di Dusun Gabusan, Timbulharjo, Sewon Bantul, Yogyakarta. Selanjutnya pada tahun 1978 usaha ini pindah di Desa Manding RT 8/V, Sabdodadi, Bantul, Yogyakarta.

Pada tahun-tahun awal usaha ini tidak berhasil, karena pada saat itu mendapatkan persaingan yang hebat dari industri barang plastik, karena kurang baik dalam pengelolaannya, industri kerajinan ini ditutup.

Kemudian pada tahun 1992, industri ini berdiri kembali dan masiih dipimpin oleh Ny Siti Galwati. Pada awal berdiri industri ini hanya bermodal Rp. 700.000,00. Pada sat itu industri ini telah memiliki mesin untuk menyelesaikan semua pekerjaan yang dulunya masih menggunakan tenaga kerja manusia atau manual. Dengan modal yang terbatas itu selanjutnya berkembang. Perkembangan itu selanjutnya mendapatkan kepercayaan dari Bank setempat untuk meminjamkan kreditnya. Selain kredit dari Bank, Ny Siti Galwati juga mempunyai modal sendiri dari hasil tabungan yang diperoleh dari laba usaha yang dikelolanya.

Pada tahun 1994 terjadi perluasan pasar sampai keluar Pulau Jawa khususnya Pulau Bali. Untuk mengimbangi persaingan dan perluasan pasar, kemudian Ny Siti Galwati mengadakan kerja sama dengan pihak pemerintah yang diperbantukan melalui UPT (Unit Pelayanan Teknis) yang berlokasi di jalan Parangtritis km 12. Hal ini dilakukan untuk mempercepat proses produksi karena di UPT telah memiliki alat-alat pemotong kulit. Sehingga apabila ada pemesanan dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat pada waktunya tanpa mengurangi kualitas produknya.

Pada tahun 1995 kepemimpinan yang tadinya hanya dilakukan oleh Ny Siti Galwati, maka sejak tahun itu dibantu oleh Bapak Rusli Effendi yang tidak lain adalah anak dari Ny Siti Galwati. Sejak masuknya Bapak Rusli dalam usaha ini, usaha yang semula berkonsentrasi pada kerajinan kulit mulai melakukan differensiasi dan defersifikasi produk dengan mengembangkan produk-produk baru dari bahan-bahan alami seperti : Bagor, Enceng gondok, Pandan, Mendong dan masih banyak lagi. Sehingga tahun 1996 usaha ini telah memiliki lebih dari 150 macaam produk dari bahan dan desain yang bervariasi. Selain itu juga diadakan terobosan internasional untuk membantu pemasaran produk yang dihasilkan oleh industri SEAGA.

Penataan manajemen dilakukan dengan meningkatkan omset penjualan yang mempunyai dampak langsung dalam meningkatkan produksi dan jumlah karyawan. Kalau pada tahun 1995 hanya melibatkan sekitar 10-15 orang. Maka pada tahun 2003 sudah mencapai 30 orang karyawan tetap ditambah dengan pengrajin dan sub pengrajin yang berjumlah sekitar 200 orang. Seperti juga

perusahaan lain yang mempunyai maksud mendirikan usaha, maka perusahaan kerajinan kulit ini mempunyai maksud dalam pendirian usahanya.

3.2 Tujuan Umum Perusahaan

Disamping untuk mencari laba atau keuntungan juga mempunyai tujuan.

Adapun tujuan umum perusahaan ini adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan program pembangunan pemerintah
2. Meningkatkan pembangunan sektor industri
3. Menciptakan dan memperluas kesempatan kerja
4. Meningkatkan inisiatif dan peranan sektor swasta
5. Meningkatkan pemasukan pendapatan daerah dan negara
6. Menunjang tujuan umum yaitu memperoleh keuntungan

Sedangkan tujuan lain yang ingin dicapai adalah :

- a. Meningkatkan pemasaran
- b. Mengatasi permintaan konsumen yang makin banyak
- c. Memperluas perusahaan

3.3 Letak Geografis Perusahaan

Perusahaan kerajinan kulit SEAGA berlokasi di Desa Manding Sabdodadi Bantul Yogyakarta. Tepatnya di Jalan Dr. Wahidin Sudirohusodo atau di Jalan Parangtritis km 12, yang merupakan jalur wisata Yogyakarta ke Pantai Parangtritis. Lokasi perusahaan tersebut terletak di daerah perkampungan, akan tetapi fasilitas-fasilitas alat-alat bantu seperti : air, listrik dan sebagainya tidak

mengalami kesulitan. Selain dengan melihat lokasinya yang menghubungkan kota Yogyakarta dengan pantai Parangtritis akan menguntungkan perusahaan, karena memudahkan wisata, baik dari dalam maupun dari manca negara untuk mengunjungi perusahaan kulit tersebut.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pemilihan lokasi perusahaan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Alasan Historis

Sebelum perusahaan kerajinan kulit SEAGA didirikan, di kabupaten Bantul telah ada perusahaan-perusahaan kulit yang berdiri, karena di Desa Manding baru sedikit perusahaan kulit maka Ny. Siti Galwati berniat untuk ikut serta mendirikan perusahaan kerajinan kulit tersebut.

2. Tenaga Kerja

Karena lokasi perusahaan ini di perkampungan yang padat penduduknya maka dalam memperoleh tenaga kerja sangat mudah murah, sebab masih banyak pengangguran di desa itu sehingga mudah untuk di ajak kerja. Serta untuk pengangkutan antar jemput karyawan tidak diperlukan.

3. Transportasi

Pengangkutan bahan mentah maupun barang jadi perusahaan sangat mudah. Karena letak perusahaan tersebut berada dekat dengan jalan raya dan mudah terjangkau.

4. Sumber Bahan Mentah

Untuk bahan baku kulit dapat dibeli dari daerah-daerah seperti Pekalongan, Magetan, Garut, Solo dan Yogyakarta. Sedangkan untuk bahan pembantu dapat

diperoleh dari kota Semarang, Pekalongan, Magelang dan Yogyakarta.

5. Pasar

Pasar dari kerajinan kulit SEAGA mula-mula hanya lokal saja yaitu Yogyakarta untuk tujuan pemasaran hasil produksi. Tapi sekarang pemasarannya mencapai tingkat nasional.

6. Lingkungan Perusahaan

Perusahaan ini terletak di Desa Manding, dimana desa tersebut sudah terdapat pengusaha kulit sejenis, sehingga mereka saling dapat membantu. Walaupun terkadang terjadi suatu persaingan dalam memasarkan produk. Mengingat perusahaan tersebut tidak menimbulkan dampak negatif, bahkan sebaliknya dapat menimbulkan dampak positif, maka masyarakat menerima secara baik didirikannya perusahaan kulit tersebut.

7. Fasilitas Air dan Listrik

Perusahaan kulit ini, menggunakan air berasal dari sumur pompa listrik. Hal ini dapat dimungkinkan karena lokasi perusahaan banyak terdapat sumber air bersih dan mudah didapat.

8. Fasilitas

Lokasi perusahaan berada dipinggir kota, namun sudah ada Bank yang didirikan di daerah tersebut. Sehingga bisa membantu pengusaha untuk mendapatkan modal guna mengembangkan usaha.

3.4 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi perusahaan adalah kerangka atau pola hubungan antara fungsi-fungsi yang ada didalam organisasi, juga menunjukkan bagan-bagan, posisi-posisi maupun tugas, wewenang dan tanggung jawab suatu jabatan.

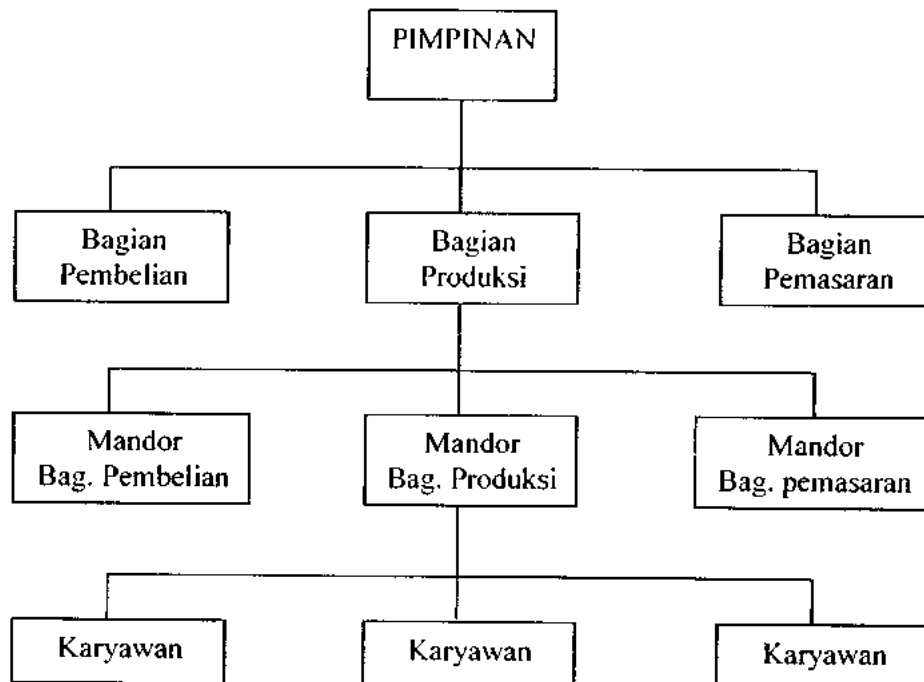
Struktur sering digambarkan dengan suatu bagan organisasi. Proses berkenaan dengan aktivitas yang memberi kehidupan pada skema organisasi itu. Komunikasi, pengambilan keputusan, evaluasi prestasi kerja, sosialisasi dan pengembangan karier adalah proses dalam setiap organisasi seperti gangguan komunikasi, pengambilan keputusan atau sistem evaluasi prestasi kerja yang disusun secara kurang baik, dapat menghasilkan pengertian yang lebih tepat atas perilaku organisasi daripada hanya mengkaji struktur.

Para manajer yang efektif tahu apa yang dicarinya dalam situasi kerja dan tahu bagaimana memahami apa yang ditentukan. Oleh karena itu para manajer harus mengembangkan kemampuan bertindak dan mendiagnosis. Mereka berlatih untuk mengidentifikasi kondisi masal yang menghendaki perhatian lebih lanjut.

Sistem organisasi yang digunakan pada perusahaan kulit SEAGA adalah sistem organisasi garis yaitu wewenang mengalir dalam bentuk suatu garis langsung berhubungan dengan puncak pimpinan melalui setiap posisi yang dibawahnya sampai yang terendah. Dalam pelaksanaannya perusahaan membawahi tiga bagian yaitu bagian pembelian, bagian produksi, dan bagian pemasaran.

Dibawah ini merupakan gambar susunan organisasi perusahaan kerajinan kulit SEAGA.

Gambar 3.1
Bagan Struktur Organisasi Perusahaan Kerajinan Kulit SEAGA



Keterangan :

I. Pimpinan Perusahaan mempunyai tugas :

- a. Sebagai pimpinan tertinggi dan penanggungjawab penuh semua aktivitas perusahaan.
- b. Menemukan kebijakan perusahaan.
- c. Mengadakan hubungan baik dengan pihak luar dan menyetujui syarat-syarat perjanjian atau persetujuan dengan instansi-instansi sebagai mitra kerja.

2. Bagian Produksi mempunyai tugas :
 - a. Mengawasi jalannya produksi.
 - b. Menentukan pekerja atau supplier.
 - c. Bertanggung jawab kepada pimpinan
 - d. Berhubungan dengan pelanggan untuk mengadakan negoisasi dan juga mengadakan kontrol terhadap kualitas produk.
3. Bagian pembelian bahan baku mempunyai tugas :
 - a. Melaksanakan pembelian bahan baku
 - b. Mencatat pembelian bahan baku
 - c. Bertanggungjawab pada pimpinan
4. Bagian pemasaran mempunyai tugas :
 - a. Mencari daerah pemasaran baru
 - b. Melakukan tugas pemasaran
 - c. Bertanggungjawab pada pimpinan
5. Mandor / Supervisor mempunyai tugas :
 - a. Mengawasi pekerja dalam melakukan pekerjaannya
 - b. Bertanggungjawab pada pimpinan
6. Karyawan mempunyai tugas :
 - a. Melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan yaitu membuat produk sesuai dengan master sample
 - b. Bertanggung jawab pada pimpinan.

3.5 Personalia

1. Sumber Tenaga Kerja

Sumber tenaga kerja yang digunakan dalam Perusahaan kerajinan kulit SEAGA berasal dari daerah sekitar perusahaan itu sendiri. Sehingga tidak memerlukan perumahan untuk karyawan. Tingkat pendidikan para tenaga kerja umumnya berijazah Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama, sebab perusahaan tersebut hanya membutuhkan keterampilan saja. Untuk mengadakan tenaga kerja, perusahaan tersebut menetapkan syarat-syarat sebagai berikut :

- a. Karyawan harus mempunyai niat yang besar terhadap pekerjaannya, sehingga diharapkan mereka bekerja sungguh-sungguh dan hasil yang dicapai sesuai dengan perusahaan.
- b. Pekerja harus disiplin
- c. Pekerja harus jujur dan tekun dalam bekerja.

Dalam hal ini perusahaan mengutamakan kejujuran dan sifat hubungan yang kekeluargaan.

2. a. Jumlah tenaga Kerja

Kebutuhan tenaga kerja didasarkan pada analisis kualitas banyak serta banyaknya tenaga kerja, biasanya digunakan analisis jabatan dan diciptakan deskripsi jabatan (standar fungsi), spesifikasi jabatan (standar personalia) untuk menentukan kualitas. Sedangkan banyaknya personalia didasarkan pada prediksi volume kerja, berdasarkan pada data waktu yang telah lalu dan rencana produksi yang akan datang. Jumlah tenaga kerja yang bekerja dalam perusahaan kerajinan kulit SEAGA seluruhnya ada 30 orang.

b. Jam Kerja Karyawan

- Para karyawan atau tenaga kerja mulai kerja dari jam 08.00 WIB sampai dengan jam 12.00 Wib. Dan mereka diberi waktu istirahat untuk makan siang selama 1 jam, kemudian mereka mulai bekerja lagi dari jam 13.00 Wib sampai jam 16.00 Wib.

c. Sistem Pengupahan atau Gaji Karyawan

Sistem gaji yang digunakan oleh perusahaan kerajinan kulit SEAGA adalah menurut pembagian tenaga kerja ahli dan tenaga kerja biasa. Sehingga sistem gaji yaitu gaji harian, yaitu untuk tenaga kerja ahli Rp. 20.000,- dan untuk tenaga kerja biasa sekitar Rp. 7.000 – Rp. 20.000,-. Tetapi pembayaran gaji ini dilakukan setiap satu minggu sekali.

3.6 Produksi

Jenis produksi yang dihasilkan oleh Perusahaan kerajinan kulit SEAGA adalah sebagai berikut :

1. Tas
2. Dompet
3. Ikat pinggang
4. Baki
5. Tempat Topi
6. Tempat foto
7. Tempat sampah

3.7 Bahan Baku

1. Bahan baku yang digunakan dalam pembuatan tas adalah :

a. Kulit

Kulit yang digunakan adalah kulit sapi, karena kulitnya sangat elastis. Dalam pembelian kulit ini 60 % dari anggaran kulit dikeluarkan untuk membeli kulit sapi yang berkualitas terbaik. Hal ini bertujuan agar produk tetap mutunya. Perlu diketahui bahwa bahan baku yang berkualitas terbaik tersebut digunakan untuk produk yang dikirim keluar negeri. Sedangkan 40 % dari anggarannya untuk membeli kulit sapi yang disesuaikan dengan banyaknya penggunaan bahan mentah.

b. Kain

Kain yang digunakan dalam pembuatan produk tersebut adalah kain polos, kain batik, dan kain bludru, dan warna kain yang digunakan sesuai dengan warna barang dan model.

c. Ruls Lesting

Digunakan untuk kancing tas dan ukurannya tergantung pada ukuran tas.

d. Kaki Tiga

Alat tersebut dari besi dan berfungsi untuk tali tas.

2. Bahan Pembantu

Bahan Pembantu yang digunakan Perusahaan kerajinan kulit SEAGA antara lain :

a. Cat

Cat yang digunakan adalah cat batik.

b. Benang Krom

Benang ini digunakan untuk menjahit agar barang ini bisa baik dan kuat.

c. Lem

- Lem Latek

Yaitu jenis lem yang digunakan untuk produk ekspor.

- Lem Aibon

Lem ini digunakan untuk produk dalam negeri karena bila digunakan jarak jauh sekitar bagian yang dilem akan timbul bercak-bercak hitam.

3.8 Peralatan Produksi

Peralatan yang digunakan untuk proses produksi antara lain :

1. Pisau
2. Gunting
3. Penggaris / siku-siku
4. Gosokan dari kayu
5. Plong

Yaitu alat untuk melubangi sebelum barang-barang tersebut dijahit agar mudah dalam penjahitan.

6. Pukul besi
7. Mesin jahit
8. Alat pelubang
9. Tatah besi
10. Jarum

11. Tatah wayang dari kayu
12. Kaki tiga
13. Generator listrik
14. Mesin jahit
15. Cetakan terbuat dari kayu
16. Drep

Yaitu alat untuk memasang kancing.

3.9 Proses Produksi

Proses produksi atau pembuatan produk kulit melaalui beberapa tahap yang saling berkaitan antara satu dengan yang lain. Setiap proses yang dilalui dikerjakan dengan cermat agar tidak terjadi kesalahan yang mengakibatkan barang tersebut kurang bermutu sehingga tidak bisa masuk pada standar yang telah ditentukan.

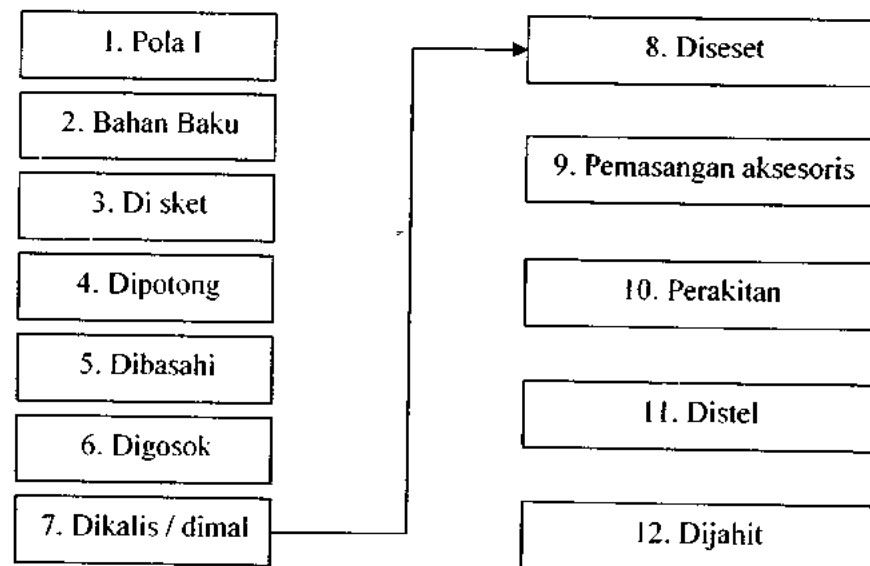
Adapun proses produksi atau pembuatan tas kulit adalah sebagai berikut :

1. Mempersiapkan pola tas yang akan dibuat
2. Bahan baku yang ada juga dipersiapkan dengan baik
3. Bahan baku diblat atau di sket kemudian dipotong sesuai dengan pola yang telah disiapkan
4. Bahan baku dalam keadaan potong-potong sesuai dengan pola lalu dibasahi dengan air dingin
5. Melakukan penggosokan agar kulit menjadi rata
6. Setelah digosok sampai rata kemudian di mal
7. Melakukan penyecetan agar rapi

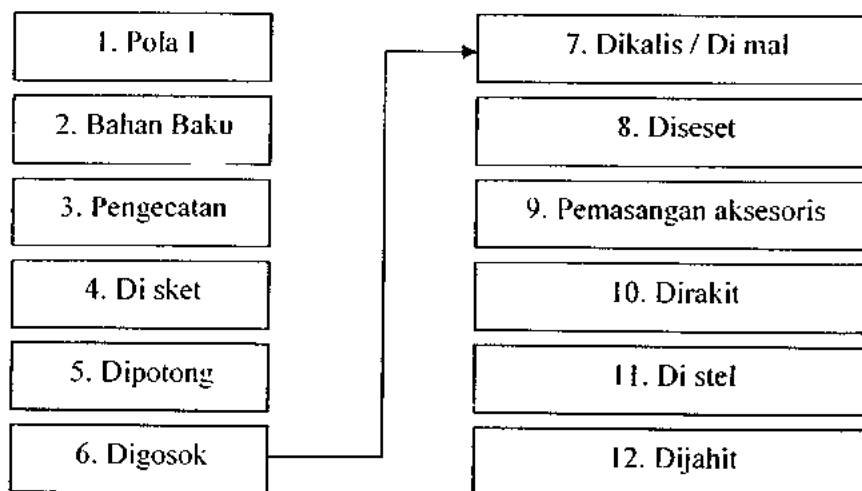
8. Memasang aksesoris sesuai dengan variasi
9. Setelah bahan baku siap semua kemudian dirakit dengan dipadukan antara bagian satu dengan bagian yang lain sehingga berbentuk tas
10. Kemudian dilakukan penyetelan, ini dimaksudkan jika scandainya terjadi kekurangan-kekurangan maka dapat diadakan perbaikan
11. Melakukan penjahitan pada bagian yang akan dijahit

Langkah-langkah tersebut diatas merupakan langkah dalam pembuatan tas yang tidak berwarna, sedang proses pembuatan tas yang berwarna, bahan baku tersebut tidak dibasahi, hanya setelah kulit kelihatan cat batiknya, setelah itu digosok sekali dan langkah-langkah selanjutnya seperti proses pembuatan tas yang tidak berwarna.

Gambar 3.2
Proses Pembuatan Tas Tidak Berwarna



Gambar 3.3
Proses Pembuatan Tas Berwarna



3.10 Daerah Pemasaran

Daerah pemasaran atau penyalur barang-barang produksi Perusahaan kerajinan kulit SEAGA meliputi tingkat nasional (dalam negeri) dan bahkan sudah mencapai tingkat internasional (luar negeri). Dan untuk pemasaran produk tersebut perusahaan SEAGA juga telah bekerja sama dengan perusahaan luar. Perusahaan tersebut meliputi :

1. PT. Out of Asia (PT. OOA)
2. PT. Surya Palem Sewu
3. PT. Exquarorial Indah

Untuk wilayah dalam negeri :

1. Yogyakarta
2. Bali
3. Bandung

4. Jakarta
5. Surabaya

Dan untuk wilayah luar negeri :

1. Belanda
2. Inggris

Perusahaan kerajinan kulit SEAGA menggunakan sistem pemasaran dan pesanan, jadi perusahaan tetap memproduksi walaupun tidak ada yang memesan, daerah pemasarannya meliputi :

1. Daerah dalam kota (seluruh daerah Yogyakarta)
2. Daerah luar kota Yogyakarta
3. Luar Jawa dalam wilayah Indonesia
4. Ekspor ke luar negeri

3.11 Metode Pengumpulan Data

1. Wawancara

Pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab secara langsung kepada pihak yang bersangkutan.

2. Observasi

Pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian dan mencatat hal-hal yang diperlukan.

3. Studi Literatur

Dimaksudkan untuk mencari dan menentukan dasar acuan dalam penulisan skripsi ini.

3.12 Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

3.12.1 Analisis Kualitatif

Analisis yang menggunakan perbandingan tentang hal-hal yang berhubungan dengan obyek penelitian. Adapun analisis yang digunakan dalam analisis kualitatif adalah :

1. Analisis Bauran Pemasaran

Digunakan untuk mengidentifikasi rancangan dan pengembangan dari variabel-variabel bauran pemasaran yang memungkinkan perusahaan memuaskan target pasar dan mencapai tujuan pemasaran perusahaan. Bauran pemasaran adalah istilah yang dipakai untuk menjelaskan kombinasi empat variabel pembentuk inti sistem pemasaran. Keempat variabel itu adalah :

a. Produk

Strategi dibutuhkan untuk mengubah produk yang ada, menambah yang baru, dan mengambil tindakan-tindakan lain yang mempengaruhi bermacam-macam produk.

b. Harga

Dalam menentukan harga, manajemen harus menentukan harga dasar yang tepat bagi produknya. Hal itu menyangkut potongan harga, pembayaran ongkos angkut, dan berbagai variabel yang bersangkutan dengan harga.

c. Promosi

Merupakan unsur yang didiyagunakan untuk memberitahukan dan membujuk pasar tentang produk dari perusahaan. Iklan, penjualan perorangan, dan promosi penjualan.

d. Saluran Distribusi

Merupakan perantara pemasaran yang berada di luar jangkauan perusahaan,akan tetapi seorang eksekutif pemasaran tetap mempunyai ruang gerak yang besar pada waktu berhubungan dengan mereka. Tanggungjawab pemasaran adalah memilih dan mengelola saluran perdagangan dimana yang dipakai menyalurkan produk dapat mencapai pasar yang tepat dalam mencapai waktu yang tepat pula. Tanggungjawab yang lain adalah mengembangkan sistem distribusi untuk pengirim dan penanganan produk secara fisik melalui saluran-saluran ini.

2. Analisis strategi pemasaran dalam tahapan PLC

Merupakan analisis yang digunakan untuk mengevaluasi strategi pemasaran dalam mempertahankan produknya pada berbagai tahapan siklus kehidupan suatu pruduk. Suatu produ akan melewati tahap-tahap sebagai berikut :

- a. Tahap Perkenalan
- b. Tahap Pertumbuhan
- c. Tahap Kedewasaan
- d. Tahap Kemunduran

3. Analisis pasar

Analisis ini digunakan untuk mengidentifikasi dasar-dasar untuk memilih segmentasi pasar dan mengidentifikasi strategi untuk memilih pasar yang dituju dalam menghadapi heterogenitas pasar. Untuk analisis pasar ini perlu diidentifikasi peran setiap orang dalam pengambilan keputusan, kriteria pembelian mereka, dan pengaruh mereka terhadap pembelian. Hal ini penting untuk implikasi anggaran promosi.

4. Analisis industri

Digunakan untuk mengetahui kekuatan-kekuatan pesaing. Analisis struktur industri meliputi tiga pengaruh, yaitu :

- a. Ancaman masuknya pendatang baru.
- b. Persaingan antara perusahaan yang lain.
- c. Ancaman produk pengganti.
- d. Kekuatan tawar menawar pembeli.
- e. Kekuatan tawar menawar pemasok.

3.12.2 Matrik Daya Tarik Industri (MDTI)

Matrik ini berusaha menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis (U2S) atau kadang berdasarkan produk yang dihasilkan.

MDTI memiliki dua sumbu vertikal dan horisontal. Sumbu vertikal untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strengths*) yang

sebelumnya telah diukur dan dihitung berdasarkan berbagai indikator yang telah disepakati bersama sesuai dengan pendekatan yang dipilih manajemen. Sedang sumbu horisontal menggambarkan ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis.

MDTI memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi dalam tiga bagian dengan titik pembagi yang telah ditentukan. Masing-masing bagian tersebut adalah : bagian rendah, bagian tengah (medium), dan bagian tinggi. Masing-masing sel yang terbentuk akibat perpotongan kedua sumbunya setelah masing-masing sumbu terbagi dalam tiga bagian menunjuk pada posisi pasar masing-masing U2S. disamping itu masing-masing sel yang terbentuk juga mengandung implikasi strategi bisnis tingkat korporat yang seyogyanya dipilih.

Unit usaha strategis (U2S) yang terletak pada sel yang terbentuk dari perpotongan sumbu vertikal bagian tinggi dan sumbu horisontal bagian tinggi adalah unit usaha yang paling menjanjikan dan memiliki prospek berkembang lebih jauh. Dua sel yang terbentuk karena perpotongan bagian medium dari sumbu vertikal dan horisontal juga memiliki prospek untuk berkembang, meskipun tidak sebesar U2S yang diuraikan sebelumnya. Manajemen harus selektif dalam berinvestasi. Tiga sel yang terletak pada garis diagonal segiempat MDTI memiliki peluang bisnis yang lebih rendah lagi. Manajemen perlu bersikap hati-hati, jika perlu bersikap konservatif.

Tiga sel terakhir pada sisi kanan bawah MDTI adalah tempat bagi U2S yang hampir sama sekali tidak memiliki peluang dan keunggulan bisnis

untuk berkembang. Manajemen seharusnya tidak melakukan investasi dalam jumlah besar. Jika masih dimungkinkan, manajemen disyogikan untuk memanen sisa hasil yang masih dapat diharapkan, sekalipun tidak dalam jumlah yang besar. Jika terpaksa, manajemen dipersilakan keluar dari pasar (divestasi) tanpa memperhatikan halangan keluar dari pasar.

Gambar 3.4
Matrik Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Investasi dan tumbuh	Pertumbuhan selektif	Selektif
	Medium	Pertumbuhan selektif	Selektif	Panen/divestasi
	Rendah	Selektif	Panen/divestasi	Panen/divestasi

MDTI berusaha menunjukkan posisi unit strategis pada saat sekarang dan juga memperkirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang.

Langkah-langkah untuk menyusun MDTI yaitu

1. Mengidentifikasi indikator variabel internal dan eksternal.

Secara tradisional, perencanaan korporat dimulai dengan mengidentifikasi peluang dan ancaman bisnis yang berasal dari variabel eksternal, dan keunggulan dan kelemahan perusahaan yang bersumber dari variabel internal. Dengan menggabungkan kedua variabel tersebut, posisi pasar perusahaan dapat diketahui.

Indikator variabel eksternal

- a. Perubahan pendapatan konsumen
- b. Pertumbuhan pasar
- c. Potensi pasar
- d. Perkembangan teknologi
- e. Pertumbuhan ekonomi nasional
- f. Kondisi politik nasional
- g. Depresiasi mata uang
- h. Inflasi
- i. Perubahan selera konsumen
- j. Struktur persaingan
- k. Pesaing baru yang masuk

Indikator variabel internal

- a. Pangsa pasar
- b. Kualitas produk
- c. Citra produk
- d. Kebijakan harga
- e. Pemasaran dan distribusi
- f. Lokasi
- g. SDM
- h. Kemampuan dan pengalaman manajerial
- i. Promosi
- j. Riset dan pengembangan

- k. Lahan perusahaan.
2. Memberi penilaian terhadap indikator variabel internal dan eksternal.

Setelah menentukan indikator variabel eksternal dan internal, beri penilaian terhadap masing-masing indikator. Urutan skala penilaian adalah sebagai berikut :

- a. Major Weaknes/Sangat Tidak Baik (STB) dengan nilai 1.
- b. Minor Weaknes/Tidak Baik (TB) dengan nilai 2.
- c. Netral (N) dengan nilai 3.
- d. Minor Strength/Baik (B) dengan nilai 4.
- e. Major Strength/Sangat Baik dengan nilai 5.

Tabel 3.1
Variabel Eksternal

No	Variabel Eksternal	Tingkat Kemampuan Perusahaan				
		STB	TB	N	B	SB
1	Perubahan pendapatan konsumen					
2	Pertumbuhan pasar					
3	Potensi pasar					
4	Perkembangan teknologi					
5	Pertumbuhan ekonomi nasional					
6	Kondisi politik nasional					
7	Depresiasi mata uang					
8	Inflasi					
9	Perubahan selera konsumen					
10	Struktur persaingan					
11	Pesaing baru yang masuk					

Tabel 3.2
Varabel Internal

No	Variabel Internal	Tingkat Kemampuan Perusahaan				
		STB	TB	N	B	SB
1	Pangsa pasar					
2	Kualitas produk					
3	Citra produk					
4	Kebijakan harga					
5	Pemasaran dan distribusi					
6	Lokasi					
7	SDM					
8	Kemampuan dan pengalaman manajerial					
9	Promosi					
10	Riset dan pengembangan					
11	Lahan perusahaan					

3. Penentuan posisi bisnis

Setelah nilai variabel eksternal dan internal ditentukan, langkah berikutnya adalah menentukan posisi bisnis masing-masing unit usaha strategis, yaitu menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkannya pada sumbu yang tepat. Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu horisontal, sedangkan nilai variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal.

4. Implikasi strategis.

Matrik Daya Tarik Industri memberikan tekanan pada penentuan skala prioritas investasi. Unit usaha yang memiliki peluang tumbuh karena berada pada sel yang memiliki daya tarik pasar yang besar, diseyogyakan mendapatkan prioritas tinggi. Apalagi jika unit usaha tersebut juga memiliki keunggulan bersaing, demikian juga sebaliknya. Dengan kata lain, matrik ini juga memberikan petunjuk tentang alokasi

sumber dana dan daya. Keputusan alokasi didasarkan pada posisi bisnis masing-masing unit usaha. Penentuan skala prioritas tersebut dapat dilihat sebagai berikut :

Gambar 3.5
Skala Prioritas Investasi

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	I	II	III
	Medium	II	III	IV
	Rendah	III	IV	IV

Unit usaha yang berada pada skala prioritas pertama dan kedua (khususnya pertama), memiliki banyak pilihan strategi, sejak yang paling konservatif sampai dengan yang paling progresif. Unit usaha pada sel dengan skala prioritas ketiga masih memiliki peluang yang cukup untuk berkembang, tetapi keputusan investasi harus dilakukan dengan hati-hati. Sedangkan unit usaha yang berada pada sel berskala prioritas keempat memiliki kecenderungan sulit bertahan di pasar, lebih mungkin untuk keluar dari pasar. Jika tanpa investasi masih dimungkinkan untuk beroperasi, biasanya unit usaha tersebut coba dipertahankan, tetapi bila ada pilihan antara investasi dan divestasi, manajemen cenderung memilih pada keputusan divestasi.

Implikasi strategis yang sedikit lebih detail dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 3.6
Berbagai Pilihan Strategis

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan Dominasi Investasi maksimum	Pertumbuhan selektif Investasi agresif Memelihara posisi ditempat lain	Memelihara posisi Mencari sumber kas masuk Investasi ala kadarnya
	Medium	Memimpin pasar berdasar segmen Memperbaiki kelemahan Membangun keunggulan	Tumbuh berdasar segmen pasar Spesialisasi Investasi selektif	Pemangkasan Investasi minimal Bersiap divestasi
	Rendah	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar Mengacaukan sumber aliran kas pesaing Divestasi

3.12.3 SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Dengan mengidentifikasi faktor-faktor eksternal dan internal yang sudah ada pada analisis MDTI dapat

memformulasikan strategi yang tepat untuk perusahaan pada masa yang akan datang.

Gambar 3.7
Matrik SWOT

	Strengths S Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal.	Weaknesses W Tentukan 5-10 kekuatan internal.
Opportunities O Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal.	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats T Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal.	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

BAB IV

ANALISIS DATA

Dalam menganalisis data ini, penulis menggunakan analisis kualitatif serta analisis MDTI dan SWOT. Analisis kualitatif digunakan untuk menganalisis strategi pemasaran yang digunakan oleh perusahaan kerajinan kulit Seaga dalam menghadapi persaingan. Adapun Matrik Daya Tarik Industri menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis. Sedangkan SWOT mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan.

4.1 Analisis Kualitatif

4.1.1 Analisis Bauran Pemasaran

4.1.1.1 Produk

Perencanaan dan pengembangan produk atau jasa yang baik untuk dipasarkan oleh perusahaan atau industri perlu adanya suatu pedoman untuk mengubah produk yang ada, menambah prodduk yang baru atau mengambil tindakan lain yang dapat mempengaruhi kebijaksanaan dalam penentuan produk. Selain itu keputusan-keputusan juga perlu diambil masalah pemberian merk, pembungkusan, warna dan bentuk produk yang lain. Perusahaan kerajinan kulit Seaga dalam kegiatan produksinya menghasilkan berbagai macam produk yang bahan bakunya adalah kulit sapi.

Produk utama dari perusahaan adalah tas dengan ukuran tas besar, tas sedang, dan tas kecil. Sedangkan produk yang lain berupa dompet, ikat pinggang, baki, topi, tempat foto, tempat sampah. Produk-produk itu bukan hanya dari kulit tetapi bahan natural lain seperti enceng gondok, bambu, pandan.

Hasil produksi dalam beberapa tahun dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.1
Hasil Penjualan
Perusahaan Kerajinan Kulit Seaga

Tahun	Tas Besar	Tas Sedang	Tas Kecil
2000	1500	3000	1500
2001	1500	3500	1600
2002	1400	3550	1600
2003	1600	3600	1750

4.1.1.2 Harga

Dalam menentukan harga, manajemen harus menentukan harga dasar yang tepat bagi produknya. Manajemen harus menentukan strategi yang menyangkut potongan harga, pembayaran ongkos angkut, dan berbagai variabel yang bersangkutan dengan harga.. perusahaan kerajinan kulit Seaga dalam menentukan harga jual dengan metode *Cost Plus Pricing* yaitu :

$$\text{Biaya Total} + \text{Laba} = \text{Harga Jual}$$

Pada metode ini, harga jual ditetapkan sebesar harga pokok ditambah sejumlah prosentase tertentu dari biaya sebagai laba. Biaya total ini terdiri dari komponen :

- Biaya bahan baku dan bahan pembantu
- Biaya tenaga kerja langsung
- Biaya lain-lain

Tabel 4.2
Biaya untuk memproduksi 1 unit tas

Keterangan	Tas Besar	Tas Sedang	Tas Kecil
Biaya bahan baku	Rp 51.000	Rp 33.000	Rp 27.000
Biaya bahan pembantu	Rp 5.750	Rp 4.500	Rp 3.500
Biaya tenaga kerja	Rp 9.500	Rp 7.500	Rp 5.250
Biaya lain-lain	Rp 1.000	Rp 750	Rp 500
Jumlah biaya	Rp 67.250	Rp 45.750	Rp 36.250

Perusahaan menetapkan laba sebesar 25% dari biaya total, jadi harga satu buah unit tas adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3
Harga 1 Unit Tas

Keterangan	Tas Besar	Tas Sedang	Tas Kecil
Jumlah biaya	Rp 67.250	Rp 45.750	Rp 36.250
Laba 25%	Rp 16.812,5	Rp 11.437,5	Rp 9.062,5
Harga	Rp 84.062,5	Rp 57.187,5	Rp 45.312,5

Harga itu adalah harga jual yang ditetapkan untuk konsumen biasa dengan mengambil laba sebesar 25%, sedangkan untuk pembelian oleh penyalur atau agen, perusahaan hanya mengambil laba sebesar 15 %.

4.1.1.3 Promosi

Dalam melaksanakan kegiatan pemasarannya perusahaan kerajinan kulit Seaga menggunakan promosi dengan maksud untuk mendorong konsumen agar memilih produk yang dihasilkannya

Perusahaan menggunakan jenis promosi penjualan. Untuk dapat melaksanakan promosi penjualan dengan sebaik-baiknya maka diperlukan cara-cara agar sesuai dengan apa yang diinginkan dan dikehendaki. Pada umumnya promosi penjualan merupakan kegiatan insidentil yaitu tidak dilakukan terus menerus. Kegiatan promosi penjualan ini diperlukan bila dipandang perlu dan tergantung situasi dan kondisi perusahaan. Adapun kegiatan promosi penjualan yang dilakukan oleh perusahaan kerajinan kulit Seaga adalah berupa stand pameran dan industri, seperti :

- Pameran pasar seni sekaten di alun-alun
- Pameran di Jogja Expo Centre
- Pameran INACRAFT di Jakarta Convention Centre
- PPE (Pameran Produk Ekspor)
- DEKRANAS (Dewan Kerajinan Nasional)

4.1.1.4 Saluran Distribusi

Adapun saluran distribusi yang digunakan oleh perusahaankerajinan kulit Seaga yaitu dari produsen langsung berhubungan dengan pedagang yang umumnya menjual produk tersebut kepada konsumen.

1. Saluran distribusi langsung

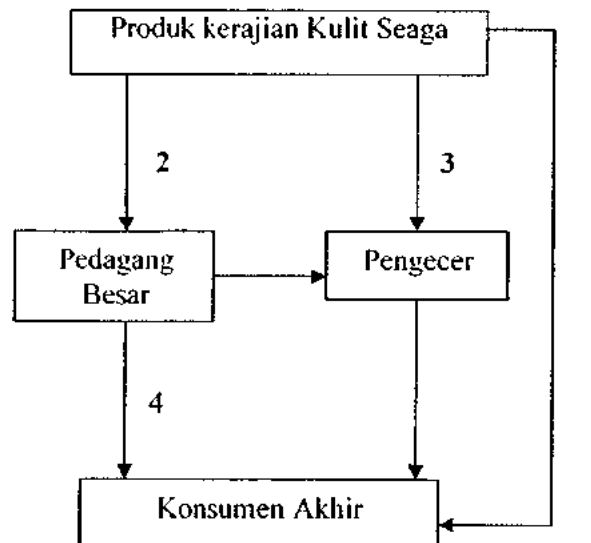
yaitu proses pemindahan barang dari produsen langsung ke konsumen akhir, dalam hal ini perusahaan langsung melayani permintaan konsumen, misalnya ada pesanan khusus atau jika pada saat perusahaan mengikuti pameran, baik di Yogyakarta maupun di luar Yogyakarta. Selain itu konsumen yang berada di daerah Yogyakarta dan sekitarnya dapat langsung datang ke perusahaan, serta melihat contoh-contoh model produk yang ada. Setelah ada kecocokkan, biasanya mereka membeli untuk menjualnya kembali dan menginginkan laba yang tinggi.

2. Saluran distribusi tidak langsung

yaitu proses pemindahan barang dari produsen ke konsumen melalui agen perantara. Hal ini dilakukan untuk melayani konsumen yang tidak dapat terjangkau secara langsung oleh perusahaan kerajinan kulit Seaga karena tempatnya yang jauh dari lokasi perusahaan. Untuk pengiriman barang ke daerah di luar Yogyakarta, seperti Bali, Bandung, Jakarta, Surabaya, dan juga luar negeri, perusahaan menggunakan agen perantara. Perantara yang digunakan adalah pedagang besar atau trading. Untuk daerah pemasaran Yogyakarta dan diluar yang tidak terlalu jauh dari lokasi perusahaan digunakan pengecer sebagai perantara.

Saluran distribusi perusahaan kerajinan kulit Seaga dapat dilihat dalam gambar berikut ini :

Gambar 4.1
Saluran Distribusi
Perusahaan Kerajinan Kulit Seaga



Keterangan :

1. Perusahaan Kerajinan Kulit Seaga \implies konsumen akhir.
Merupakan penjualan langsung ke konsumen. Perusahaan menjual langsung kepada konsumen atau pembeli.
2. Perusahaan Kerajinan Kulit Seaga \implies Pedagang besar \implies Pengecer \implies konsumen akhir.
Pedagang besar membeli produk dari perusahaan untuk dijual kembali sebagai barang dagangan. Jadi produk dijual ke pedagang besar, kemudian dijual kembali ke pengecer, dan pengecer menjualnya ke konsumen akhir.
3. Perusahaan Kerajinan Kulit Seaga \implies pengecer \implies konsumen akhir.

Perusahaan menjual produk kepada pengecer, kemudian pengecer menjualnya ke konsumen akhir.

4. Perusahaan Kerajinan Kulit Seaga \implies pedagang besar \implies konsumen akhir.

Konsumen akhir dapat langsung membeli dari pedagang besar yang tanpa melalui pengecer.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pemilihan saluran distribusi.

Perusahaan dalam menjaga kelancaran saluran distribusinya memperhatikan berbagai macam faktor yang sangat berpengaruh dalam pemilihan saluran distribusi, sehingga dalam memasarkan produknya tidak terjadi kemacetan. Faktor-faktor itu adalah :

a. Pertimbangan pasar

Saluran distribusi terbentuk karena pola pembelian konsumen. Dalam tujuannya Perusahaan Kerajinan Kulit Seaga ingin memenuhi kebutuhan konsumen akan produknya yang seluas-luasnya sampai ke berbagai daerah pemasarannya karena konsumen menyebar ke berbagai daerah dan bahkan sampai ke luar negeri. Jadi pertimbangan pasar merupakan faktor yang menentukan bagi perusahaan dalam kebijakan menentukan saluran distribusi.

b. Pertimbangan barang

Produk yang dihasilkan perusahaan merupakan barang konsumsi dan konsumennya langsung pakai sendiri serta mempunyai daya tahan lama dimana setiap orang membutuhkannya. Maka untuk dapat

menjangkau konsumen yang berada jauh di luar lokasi, perusahaan menggunakan saluran distribusi.

c. Pertimbangan perusahaan

Perusahaan kerajinan kulit Seaga dalam memasarkan hasil produksinya yang cukup luas jangkauan pasarnya maka perusahaan dalam upaya mencapai konsumen akhir diperlukan dana yang cukup serta kemampuan finansial yang baik. Untuk itu, perusahaan kerajinan kulit Seaga berusaha menutup biaya tersebut dengan modal sendiri dan pinjaman dari bank.

d. Pertimbangan perantara

Dalam memasarkan produknya, Perusahaan Kerajinan Kulit Seaga menggunakan distribusi langsung maupun melalui perantara seperti pedagang besar atau trading dan juga pengecer. Dalam menentukan perantara untuk distributor produknya, perusahaan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

- Perantara harus selalu mempunyai inisiatif dan aktif karena berkaitan dengan penyaluran barang-barang sampai ke konsumen akhir.
- Perantara harus jujur dan dapat dipercaya, karena apabila tidak jujur kemungkinan pembayarannya akan terlambat sehingga dapat merugikan pihak perusahaan.
- Perantara harus mempunyai pengalaman dan kemampuan dalam bidangnya.

4.1.2 Analisis Strategi Pemasaran Dalam Tahapan PLC

Setiap perusahaan yang melempar produk barunya ke pasar berharap bahwa produknya dapat diterima oleh pasar sehingga mampu bertahan dalam waktu yang lama dalam pasar potensial yang ada. Setiap perusahaan menginginkan mendapat laba yang maksimal, maka penjualan diharapkan dapat tinggi dan berlangsung lama. Perusahaan harus menyadari bahwa setiap produk memiliki siklus dalam kehidupannya dari produk itu di produksi hingga mati atau tidak diinginkan konsumen.

Untuk mengetahui produk berada pada tahap mana maka harus mengenal dari ciri atau karakter masing-masing tahap dalam daur hidup produk.

a. Tahap Perkenalan

Ciri-ciri : penjualan masih rendah, persaingan yang masih relatif kecil, biaya produksi dan pemasaran tinggi, distribusi yang terbatas.

b. Tahap Pertumbuhan

Ciri-ciri : pasar telah menerima produk, penjualan melonjak, mencapai laba maksimal, timbul persaingan.

c. Tahap Kedewasaan

Ciri-ciri : penjualan mulai berkurang, pasar telah jenuh, konsumen mulai bergerak ke produk substitusi, keuntungan stabil atau menurun karena meningkatnya biaya pemasaran dan persaingan yang sangat ketat.

d. Tahap Kemunduran

Ciri-ciri : penjualan menurun tajam, keuntungan yang diperoleh menyusut.

Bagi perusahaan kerajinan kulit Seaga dengan melihat secara langsung dan memperhatikan produk yang ada, pertumbuhan penjualan yang relatif kecil, keuntungan yang stabil dan terkadang agak menurun serata adanya persaingan yang ketat, maka bisa disimpulkan bahwa perusahaan kerajinan kulit Seaga saat ini berada pada tahap kedewasaan.

Produk kerajinan kulit Seaga saat sekarang ini terlihat mulai tidak diminati oleh konsumen atau banyak orang. Hal ini disebabkan konsumen mulai beralih ke produk pengganti yang mempunyai kualitas dan mutu yang tidak kalah baiknya dengan produk yang berasal dari bahan kulit serta mempunyai daya tahan yang kuat, yang tidak kalah awetnya dari bahan kulit, seperti misalnya dari bahan plastik atau bahan lain yang daya keawatannya lama. Selain itu juga mungkin karena produk pengganti tersebut mempunyai model, bentuk, corak, yang lebih menarik atau bagus daripada produk yang berasal dari bahan kulit.

Begitu juga dengan produk yang dihasilkan oleh perusahaan kerajinan kulit Seaga yang berupa tas ukuran besar, sedang, maupun kecil sebagai produk utamanya mulai tidak diminati konsumen. Hal ini terbukti dengan melihat jumlah penjualan. Pada tabel 4.1 tentang hasil penjualan produk perusahaan, terlihat mulai mengalami penurunan. Meskipun tingkat

penjualan produk kerajinan kulit Seaga setiap tahunnya mengalami kenaikan, tetapi tingkat kenaikannya relatif kecil atau sama dengan tahun-tahun sebelumnya. Hal ini disebabkan produk kerajinan kulit untuk saat sekarang memang agak lesu di pasaran, konsumen mulai beralih ke produk pengganti yang mempunyai kualitas, mutu, dan harga tidak kalah dengan produk dari bahan kulit. Disamping itu juga karena banyaknya pengrajin-pengrajin kulit lain yang bermunculan yang memproduksi produk yang sama.

Setelah mengetahui bahwa perusahaan kerajinan kulit Seaga berada pada tahap kedewasaan, maka strategi yang tepat untuk tahap kedewasaan adalah

1. Strategi Modifikasi Pasar

Dalam strategi ini perusahaan harus dapat menjaga agar para pembeli potensial tidak lari dari produk yang ada, karena mereka bosan maka perusahaan harus cepat tanggap untuk menanggulangnya. Cara atau strategi adalah menemukan pembeli-pembeli baru bagi produknya dan merebut konsumen pesaing. Dimana untuk mengatasi kebosanan tadi, pihak perusahaan harus mencari pasar baru dan terjun ke segmen pasar yang belum pernah mencoba produknya.

2. Strategi Modifikasi Produk

Dalam strategi ini perusahaan harus menjaga kualitas dan mutu produk yang ditawarkan agar dapat bertahan lama dalam pasar potensial yang ada. Hal ini dilakukan dengan cara mengubah karakteristik produk yang dapat menarik para pembeli baru dengan menawarkan manfaat baru dari

suatu produk dan diharapkan pembeli lama akan sering membeli dan menjadi pembeli ulangan. Cara atau strategi yang dipakai adalah perbaikan kualitas/mutu untuk meningkatkan fungsi produk tersebut, seperti : keawetan dan kecepatan, perbaikan ciri untuk menambahkan ciri-ciri baru pada produk seperti ukuran, bahan pokok baru, bahan pelengkap, perbaikan corak untuk menambah daya tarik estetika produk seperti model, warna, kemasan.

3. Strategi Modifikasi Marketing Mix

Dalam strategi ini, perusahaan harus dapat mempertahankan pangsa pasar dari pesaing dan menjaga konsumen dari serangan produk substitusi. Strategi yang dipakai adalah dengan menurunkan harga, pengurangan biaya produksi, dan berusaha mengurangi atau menghilangkan kelemahan produk.

Pada tahap kedewasaan ini, pihak perusahaan kerajinan kulit Seaga, menerapkan strategi modifikasi pasar dan modifikasi produk. Hal ini terlihat dari jangkauan daerah pemasarannya, dimana perusahaan berusaha memasuki pasar internasional dengan cara memasarkan produknya sampai keluar negeri yang belum pernah mencoba produknya. Sedangkan untuk strategi modifikasi produk, terlihat dari usaha perusahaan untuk mengubah atau menambah model atau bentuk, kualitas produk serta menambahkan kemasan produk yang dapat menarik konsumen. Dalam menghadapi persaingan, perusahaan menawarkan harga produk relatif sama dengan pesaing atau standar,

sehingga konsumen tidak beralih ke perusahaan lain. Selain itu, perusahaan juga mulai memproduksi kerajinan dari bahan alam seperti : enceng gondok, bambu, pandan yang dapat dibuat kerajinan seperti tas, tempat sampah, baki, tempat foto, dan lain-lain. Hal ini untuk membuat variasi dari produk yang dihasilkan. Kerajinan ini setidaknya dapat menutup produk dari bahan kulit yang lagi lesu di pasaran.

4.1.3 Analisis Strategi Pasar

Dalam memasuki segmen pasar yang dituju, perusahaan harus melihat dari berbagai segi, misalnya dari segi geografis, perusahaan harus mengetahui atau memahami kebutuhan dan keinginan sebagian besar penduduk. Dari segi demografi, perusahaan harus dapat melihat dari segi usia dan golongan mana yang akan dituju. Dengan memahami keduanya, perusahaan diharapkan dapat memproduksi produk yang dapat diterima dalam pasar sasaran.

Bagi perusahaan kerajinan kulit Seaga dalam menentukan pasar yang dituju yaitu dengan cara membagi kondisi pasar yang ramai, biasa, dan sepi. Pada kondisi ramai, seperti pada musim liburan sekolah, hari raya idul fitri atau natal, perusahaan membuat barang-barang yang sesuai dengan kondisi tersebut. Pada liburan turis yaitu sekitar bulan Desember-Januari, perusahaan juga harus membuat barang atau kerajinan atau souvenir yang disukai oleh turis dengan harga yang lebih tinggi karena perusahaan

mempunyai persepsi bahwa wisatawan mancanegara memiliki lebih banyak uang.

Strategi yang digunakan perusahaan dalam menghadapi heterogenitas pasar, yaitu dengan strategi *Undifferentiated Marketing*, yaitu perusahaan memilih pasar sasaran dengan menawarkan satu produk untuk memenuhi semua segmen pasar. Perusahaan berusaha meninjau secara keseluruhan, memusatkan pada kesamaan-kesamaan dalam kebutuhan konsumen. Perusahaan mencoba untuk mengembangkan produk tunggal yang dapat memenuhi keinginan semua atau banyak orang. Jadi satu macam produk dipasarkan untuk semua orang.

Perusahaan kerajinan kulit Seaga menghasilkan produk tunggal yaitu produk kerajinan kulit serta ditambah dengan kerajinan dari bahan alam. Produk ini ditawarkan kepada semua orang, supaya produk ini dapat laku di pasaran, maka strategi pemasaran yang digunakan adalah dimana produk yang akan dipasarkan untuk kondisi ramai seperti musim liburan sekolah, maka produk yang akan dipasarkan tersebut harus sudah jadi sebelum masa liburan tiba atau sebulan sebelum masa liburan. Jadi pada saat masa liburan tiba, produk sudah siap untuk dipasarkan.

4.1.4 Analisis Struktur Industri

Dalam menganalisa persaingan ini, digunakan analisa secara kualitatif dengan pendekatan pada analisa struktur inndustri dengan lima kekuatan persaingan yang terdiri dari :

1. Ancaman Masuknya Pendatang baru

Pada dasarnya ancaman masuknya pendatang baru dalam penjualan produk kerajinan kulit tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh pendatang baru. Jika hambatan dan rintangan masuk itu besar dan pendatang baru itu memperkirakan adanya perlawanan yang keras dari pesaing yang sudah ada, ancaman masuknya pendatang baru menjadi rendah, demikian pula sebaliknya. Ancaman masuknya pendatang baru dalam industri dapat berupa perusahaan yang baru berdiri dan perusahaan yang melakukan diversifikasi.

Perusahaan kerajinan kulit Seaga dalam menciptakan hambatan masuk melalui :

a. Skala Ekonomi

Skala ekonomi menggambarkan turunnya biaya satuan suatu produk, apabila volume absolut per periode meningkat. Pada perusahaan kerajinan kulit Seaga mempunyai pengalaman yang cukup baik, karena perusahaan memproduksi kerajinan dengan beraneka ragam produk dan kapasitas pembuatan produksi yang cukup banyak dan juga perusahaan kerajinan kulit Seaga sudah cukup lama berdiri, maka dapat dikatakan skala ekonomi perusahaan kerajinan kulit Seaga cukup baik.

b. Differensiasi Produk

Perusahaan kerajinan kulit Seaga mencoba mendefferensiasikan produknya dengan jalan mengembangkan produk yang unik, sehingga disukai konsumen. Perusahaan kerajinan kulit Seaga juga menutakan mutu yang baik, sehinga dapat memuaskan pelanggan yang pada akhirnya meningkatkan kesetiaan atau loyalitas pelanggan terhadap produk kerajinan perusahaan kulit Seaga.

2. Persaingan diantara perusahaan yang lain

Persaingan diantara perusahaan yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi di pasar dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Persaingan diantara perusahaan terjadi karena satu atau lebih perusahaan merasakan adanya tekanan dari perusahaan lainnya atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi perusahaan.

Tingkat persaingan antar perusahaan ditentukan oleh :

a. Banyaknya jumlah pesaing

Dalam industri kerajinan kulit jumlah pesaing besar tidak hanya di daerah Yogyakarta saja, tetapi pesaing dari luar daerah juga ada. Dengan banyaknya pesaing akan menyebabkan persaingan semakin ketat.

b. Tingkat harga rata-rata hampir sama

Perusahaan dalam menghadapi persaingan harus dapat melihat harga dari pesaingnya. Perusahaan dapat melakukan penetapan harga rata-rata yang sama dengan pesaing atau mungkin lebih rendah, dengan demikian perusahaan akan dapat menghadapi pesaing atau bahkan memenangkan persaingan.

3. Ancaman produk pengganti

Produk kerajinan kulit Seaga yang memproduksi produk kerajinan kulit yang berasal dari bahan baku kulit sapi dan hasil alam lainnya. Dengan demikian dapat dikatakan produk kerajinan kulit Seaga dapat digantikan dengan produk lain yang mempunyai kegunaan yang hampir sama dan bahan yang lebih modern, misalnya produk tas berasal dari kulit dapat digantikan produk tas yang berasal dari plastik atau bahan lain.

4. Kekuatan tawar-menawar pembeli

Pembeli mempunyai kekuatan tawar-menawar dalam proses penjualan produk kerajinan kulit dengan memaksa harga untuk turun dan menghendaki mutu dan pelayanan yang baik. Kelompok pembeli perusahaan kerajinan kulit Seaga dibagi menjadi dua yaitu kelompok yang membeli dalam jumlah yang besar dan kelompok pembeli dalam jumlah kecil.

Pembeli mempunyai kekuatan tawar-menawar dengan perusahaan apabila :

a. Kelompok pembeli terpusat atau dalam jumlah yang besar terhadap penjualan

Apabila konsumen ingin membeli dalam jumlah yang besar dan konsumen menginginkan harga rendah, maka konsumen mempunyai kekuatan tawar-menawar terhadap perusahaan kerajinan kulit Seaga dan konsumen dapat beralih ke perusahaan lain apabila harga yang ditetapkan tidak sesuai dengan keinginan konsumen.

b. Pembeli mempunyai informasi yang lengkap

Konsumen sebelum membeli suatu produk biasanya sudah mempunyai informasi mengenai standar harga dan jenis produknya. Apabila perusahaan menetapkan dengan harga tinggi dan konsumen sudah mempunyai informasi yang lengkap tentang harga, maka konsumen akan memaksa perusahaan untuk memberikan harga standar atau bahkan dibawah harga standar.

5. Kekuatan tawar-menawar pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau mencampur bahan baku lain yang mempunyai kualitas lebih rendah. Pada perusahaan kerajinan kulit Seaga yang menggunakan bahan baku dari kulit, pemasok mempunyai kekuatan tawar-menawar yang tidak begitu besar, karena bahan baku dapat digantikan dengan bahan baku kulit yang lain seperti kulit lembu dan kambing. Hal ini juga disebabkan

pemasok bahan baku cukup banyak tersedia di dalam daerah maupun diluar daerah Yogyakarta.

4.2 Metode Analisis Kuantitatif

4.2.1 Analisis Matrik Daya Tarik Industri

Analisis ini berupa pemberian nilai dan bobot setelah melakukan identifikasi variabel eksternal dan internal terhadap perusahaan kerajinan kulit Seaga kemudian menentukan posisi pasar perusahaan.

4.2.1.1 Indikator Variabel Internal dan Eksternal

Dari indikator internal ini dapat diketahui kekuatan dan kelemahan dari perusahaan, sedangkan penentuan indikator eksternal akan dapat diketahui peluang dan ancaman terhadap perusahaan. Indikator variabel internal dan eksternal diketahui berdasarkan pemahaman dan kesepakatan yang diperoleh manajemen perusahaan kerajinan kulit Seaga. Indikator variabel internal terdiri dari :

1. Pangsa pasar
2. Kualitas produk
3. Citra produk
4. Kebijakan harga
5. Pemasaran dan distribusi
6. Lokasi
7. SDM
8. Kemampuan dan pengalaman manajerial

9. Promosi
10. Riset dan pengembangan

Indikator variabel eksternal terdiri dari :

1. Pertumbuhan pasar
2. Potensi pasar
3. Perkembangan teknologi
4. Struktur persaingan
5. Pesaing baru yang masuk
6. Perubahan pendapatan konsumen
7. Pertumbuhan ekonomi nasional
8. Kondisi politik nasional
9. Depresiasi mata uang
10. Inflasi
11. Perubahan selera konsumen

4.2.1.2 Penilaian Variabel Internal dan Eksternal

Setelah menentukan indikator variabel internal dan eksternal, kemudian memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator. Sebelumnya dilakukan penentuan bobot pada masing-masing indikator dimulai dari 0,0 yang tidak penting sampai 1,0 yang terpenting. Bobot ini mencerminkan peran masing-masing indikator setelah dilakukan evaluasi. Sedangkan untuk penentuan nilai untuk masing-masing indikator adalah sebagai berikut :

1. Major Weaknesses (sangat tidak baik) dengan nilai 1
merupakan nilai dari indikator yang masuk dalam kelemahan utama.
2. Minor Weaknesses (tidak baik) dengan nilai 2
adalah nilai dari indikator variabel dalam kelemahan standar.
3. Netral (sama) dengan nilai 3
merupakan nilai yang menunjukkan bahwa variabel tersebut tidak termasuk dalam kelemahan ataupun kekuatan.
4. Minor Strength (baik) dengan nilai 4
nilai ini berarti indikator variabel termasuk dalam kekuatan.
5. Major Strength (sangat baik) dengan nilai 5
merupakan nilai yang termasuk dalam kekuatan utama .

Penilaian diberikan oleh pimpinan perusahaan, karena pada umumnya para staff perusahaan hanya mengikuti apa yang menjadi kebijakan dari pimpinan.

Hasil Penilaian Variabel Internal

1. Pangsa pasar

Perusahaan tidak hanya mampu melayani pasar di daerah Yogyakarta saja tetapi juga diluar daerah seperti Bali, Bandung, Jakarta, Surabaya bahkan sampai ke luar negeri yaitu Belanda dan Inggris. Mengingat pentingnya pangsa pasar ini bagi kelangsungan hidup perusahaan maka perusahaan memberi bobot 0,11 dan memberi nilai 4.

2. Kualitas Produk

Perusahaan sangat memperhatikan kualitas produk khususnya produk yang dikirim ke luar negeri. Bahan baku kulit sapi dipilih dari yang berkualitas. Maka perusahaan memberi nilai 4 dan bobot 0,12 karena kualitas produk menjadi andalan perusahaan yang akan membawa nama perusahaan.

3. Citra produk

Kualitas produk yang baik membuat citra produk di mata masyarakat baik pula sehingga perusahaan mampu mempertahankan pasarnya, maka perusahaan memberikan bobot 0,12. Citra produk yang baik dari perusahaan Seaga tetap terpelihara karena konsumen yang dituju adalah mereka yang mengutamakan mutu dan kualitas serta bernilai seni dan bersifat natural. Perusahaan memberikan nilai 4.

4. Kebijakan harga

Kebijakan harga dipandang sangat penting dalam menarik konsumen. Harga yang ditetapkan perusahaan rata-rata sama dengan perusahaan lain atau bahkan kadang lebih rendah, maka perusahaan memberi nilai 4. Laba yang diambil dalam untuk konsumen biasa adalah 25% dan untuk agen penyalur 15%.

5. Pemasaran dan distribusi

Perusahaan menilai baik variabel ini dengan memberikan nilai 4 dan bobot 0,10 karena perusahaan melihat mampu mencapai konsumennya dengan baik sampai ke luar daerah dengan menggunakan saluran

distribusi perantara dan kerjasama dengan perusahaan lain. Distribusi bahan-bahan baku juga baik.

6. Lokasi

Perusahaan yang berlokasi di jalan parangtritis yang menghubungkan kota Yogyakarta dengan obyek wisata Parangtritis dinilai strategis bagi para wisatawan untuk mampir ke toko untuk membeli produk. Selain itu ketersediaan tenaga kerja yang melimpah dan murah serta tersedianya fasilitas lain merupakan keuntungan tersendiri bagi perusahaan sehingga memberi nilai 4 dengan bobot bagi perusahaan 0,09.

7. SDM

Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan umumnya berijazah SD dan SMP karena perusahaan hanya membutuhkan ketrampilan saja, dan hanya mengambil dari kalangan orang-orang terdekat. Untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,09 untuk SDM yang begitu mudah didapatkan serta memberi nilai 2,0.

8. Kemampuan dan pengalaman manajerial

Dinilai rendah oleh perusahaan yaitu 2,0 karena dilakukan secara sederhana dan semampunya. Industri yang dijalani adalah industri rumah tangga yang simpel struktur organisasinya dan dari kalangan keluarga atau orang-orang terdekat maka perusahaan hanya memberi bobot 0,08.

9. Promosi

Promosi yang dilakukan perusahaan kerajinan kulit Seaga adalah dengan mengikuti stand pameran dan industri yang diselenggarakan. Perusahaan mengakui memang kurang melakukan inovasi baru dalam hal promosi dan kurang memanfaatkan teknologi dalam promosi. Perusahaan sudah merasa cukup dengan citra perusahaan yang terbentuk selama ini meski tetap memandang penting untuk lebih meningkatkan kegiatan promosi, sehingga perusahaan memberi bobot 0,10 dan nilai 2.

10. Riset dan pengembangan

Perusahaan menyadari pentingnya hal ini, maka perusahaan telah melakukan differensiasi dan difersifikasi produk dengan mengembangkan produk baru dari bahan-bahan alami seperti bagor, enceng gondok, pandan, mendong. Tetapi riset dan pengembangan di bagian lain seperti promosi, faktor persaingan, peningkatan kualitas tenaga kerja dan lainnya belum dilakukan, bahkan untuk produk dari kulit tidak melakukan pengembangan produk lagi, maka perusahaan memberi nilai 2 dan bobot 0,10.

Dari hasil variabel internal yang telah diperoleh yang dimiliki oleh perusahaan kerajinan kulit Seaga, diperoleh nilai tertimbang 3,26 sehingga dari hasil evaluasi diperoleh angka positif yang sudah melewati rata-rata kekuatan dan kelemahan suatu industri.

Dari penjelasan diatas dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.4
Pemberian Bobot Variabel Internal

No	Variabel Internal	Bobot
1	Pangsa pasar	0,11
2	Kualitas produk	0,12
3	Citra produk	0,12
4	Kebijakan harga	0,09
5	Pemasaran dan distribusi	0,10
6	Lokasi	0,09
7	SDM	0,09
8	Kemampuan dan pengalaman manajerial	0,08
9	Promosi	0,10
10	Riset dan pengembangan	0,10
	jumlah	1,00

Tabel 4.5
Penilaian Terhadap Variabel Internal

No	Variabel Internal	Nilai
1	Pangsa pasar	4
2	Kualitas produk	4
3	Citra produk	4
4	Kebijakan harga	4
5	Pemasaran dan distribusi	4
6	Lokasi	4
7	SDM	2
8	Kemampuan dan pengalaman manajerial	2
9	Promosi	2
10	Riset dan pengembangan	2

Tabel 4.6
Evaluasi Variabel Internal

Variabel Internal	bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Pangsa pasar	0,11	4	0,44
Kualitas produk	0,12	4	0,48
Citra produk	0,12	4	0,48
Kebijakan harga	0,09	4	0,36
Pemasaran dan distribusi	0,10	4	0,40
Lokasi	0,09	4	0,36
SDM	0,09	2	0,18
Kemampuan dan pengalaman manajerial	0,08	2	0,16
Promosi	0,10	2	0,20
Riset dan pengembangan	0,10	2	0,20
Jumlah	1,00		3,26

Sumber : data primer

Hasil Penilaian Variabel Eksternal

1. Pertumbuhan pasar

Meskipun hanya sedikit tetapi hasil penjualan produk kerajinan kulit Seaga mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, perusahaan memandang masih cukup baik dan memberi nilai 4. Hal ini juga dilihat dari perusahaan yang dulunya hanya melayani pasar lokal sekarang juga melayani pasar di luar negeri. Pertumbuhan pasar ini dilihat sangat penting bagi perusahaan yang berarti produk mampu bersaing di pasar sehingga perusahaan memberi bobot 0,11.

2. Potensi pasar

Potensi pasar dinilai masih cukup baik karena konsumen terutama kelas menengah keatas atau turis masih menyukai produk dari kulit yang mempunyai kualitas yang baik serta memiliki nilai prestisius

sehingga diberi nilai 4 dan diberi bobot 0,10 karena dari potensi yang baik akan membuka peluang bagi perusahaan.

3. Perkembangan teknologi

Dari variabel ini perusahaan memberi nilai 4,00 karena perusahaan telah menggunakan mesin untuk menyelesaikan pekerjaan diantaranya mesin pemotong kulit yang diperbantukan pemerintah melalui Unit Pelayanan Teknis (UPT), sehingga bila ada pemesanan dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat pada waktunya tanpa mengurangi kualitas produknya, sehingga perusahaan memberi bobot 0,10.

4. Struktur persaingan

Diberi nilai 3 dan bobot 0,07 oleh perusahaan, karena meski banyak perusahaan yang bergerak di bidang yang sama di lokasi sehingga membuat banyak pula produk kerajinan kulit yang sejenis tetapi umumnya saling membantu, seperti bila banyak pesanan maka perusahaan melimpahkan pada perusahaan lain.

5. Pesaing baru yang masuk

Perusahaan telah memiliki citra yang baik bagi para konsumennya karena kualitas produk yang dihasilkan baik. Perusahaan telah mendapatkan loyalitas dari konsumen sehingga perusahaan melihat pesaing baru belum terlalu mengganggu. Tetapi perusahaan juga memandang pesaing baru yang masuk suatu saat akan bisa merebut pasar jika tidak diwaspadai. Dari itu semua perusahaan memberi bobot 0,08 dengan nilai 3.

6. Perubahan pendapatan konsumen

Perubahan pendapatan konsumen sangat berpengaruh pada permintaan produk kerajinan kulit yang rata-rata mempunyai harga yang mahal maka perusahaan memberi bobot 0,09. Masyarakat yang memiliki pendapatan yang pas-pasan akan cenderung memilih barang yang memiliki harga lebih murah dengan fungsi yang sama, maka hal itu menjadi ancaman bagi perusahaan sehingga diberi nilai 2.

7. Pertumbuhan ekonomi nasional

Keadaan nasional yang buruk secara tidak langsung akan mempengaruhi pertumbuhan ekonomi nasional. Kesulitan ekonomi masyarakat membuat mereka berpikir lagi untuk membeli barang yang bukan merupakan kebutuhan pokok. Perusahaan menganggap hal ini sebagai ancaman bagi perusahaan dengan memberi nilai 2 dengan bobot 0,09 mengingat pertumbuhan ekonomi nasional saat ini masih belum baik.

8. Kondisi politik nasional

Perusahaan menganggap bahwa wisatawan asing merupakan pasar yang potensial karena selain memiliki daya beli yang tinggi, mereka juga menyukai produk yang bernilai seni dan natural. Tetapi bila kondisi politik yang belum stabil saat ini akan membuat jumlah wisatawan asing yang berkunjung akan menurun, sehingga perusahaan memberi nilai 2 dan bobot 0,09.

9. Depresiasi mata uang

Depresiasi mata uang akan membuat dampak negatif bagi perusahaan seperti kenaikan harga barang, biaya produksi, maupun tenaga kerja, sehingga perusahaan memberi nilai 2 dan bobot 0,08.

10. Inflasi

Kenaikan harga secara umum akan menyebabkan kenaikan biaya operasional perusahaan sehingga akan berpengaruh pada aliran kas perusahaan. Karena inflasi merupakan ancaman bagi semua perusahaan maka diberi nilai 2 dan bobot 0,08.

11. Perubahan selera konsumen

Melihat produk yang terbuat dari kulit mempunyai harga yang agak mahal, masyarakat akan cenderung memilih produk dengan harga murah serta memiliki keawetan yang tidak kalah dengan bahan yang berasal dari kulit, seperti bahan plastik. Perusahaan melihat hal ini sebagai ancaman yang serius dengan memberi bobot 0,11 dan memberi nilai 2.

Dari hasil penilaian terhadap indikator variabel eksternal yang dimiliki oleh perusahaan kerajinan kulit Seaga diperoleh nilai tertimbang sebesar 2,77 sehingga diperoleh nilai positif dan telah melewati rata-rata ancaman dan peluang suatu industri.

Dari penjelasan mengenai variabel eksternal diatas dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.7
Pemberian Bobot Variabel Eksternal

No	Variabel Eksternal	Bobot
1	Pertumbuhan pasar	0,11
2	Potensi pasar	0,10
3	Perkembangan teknologi	0,10
4	Struktur persaingan	0,07
5	Pesaing baru yang masuk	0,08
6	Perubahan pendapatan konsumen	0,09
7	Pertumbuhan ekonomi nasional	0,09
8	Kondisi politik nasional	0,09
9	Depresiasi mata uang	0,08
10	Inflasi	0,08
11	Perubahan selera konsumen	0,11
	jumlah	1,00

Tabel 4.8
Penilaian Terhadap Variabel eksternal

No	Variabel eksternal	Nilai
1	Pertumbuhan pasar	4
2	Potensi pasar	4
3	Perkembangan teknologi	4
4	Struktur persaingan	3
5	Pesaing baru yang masuk	3
6	Perubahan pendapatan konsumen	2
7	Pertumbuhan ekonomi nasional	2
8	Kondisi politik nasional	2
9	Depresiasi mata uang	2
10	Inflasi	2
11	Perubahan selera konsumen	2

Tabel 4.9
Evaluasi Variabel Eksternal

Variabel Eksternal	bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Pertumbuhan pasar	0,11	4	0,44
Potensi pasar	0,10	4	0,40
Perkembangan teknologi	0,10	4	0,40
Struktur persaingan	0,07	3	0,21
Pesaing baru yang masuk	0,08	3	0,24
Perubahan pendapatan konsumen	0,09	2	0,18
Pertumbuhan ekonomi nasional	0,09	2	0,18
Kondisi politik nasional	0,09	2	0,18
Depresiasi mata uang	0,08	2	0,16
Inflasi	0,08	2	0,16
Perubahan selera konsumen	0,11	2	0,22
Jumlah	1,00		2,77

Sumber : data primer

4.2.1.3 Penentuan Posisi Bisnis

Setelah memberikan penilaian terhadap faktor strategis internal dan eksternal, kemudian dilakukan penentuan posisi bisnis untuk mengetahui posisi kompetitif perusahaan dan daya tarik dalam industri yang dimasuki.

Penentuan posisi bisnis ini dilakukan dengan menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkannya pada sumbu yang tepat. Nilai tertimbang variabel eksternal diletakkan pada sumbu horisontal, sedangkan nilai tertimbang variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal.

Kriteria yang dipakai dalam penentuan nilai tertimbang adalah sebagai berikut :

Nilai kekuatan utama perusahaan – Nilai kelemahan utama perusahaan

Kolom pada MDTI

$$\begin{array}{r} 5 - 1 \\ \hline 3 \\ = 1,33 \end{array}$$

- Nilai tertimbang 1,00 – 2,33 termasuk rendah.
- Nilai tertimbang >2,33 – 3,67 termasuk medium.
- Nilai tertimbang >3,67 – 5,00 termasuk tinggi.

Adapun nilai tertimbang variabel internal pada perusahaan kerajinan kulit Seaga adalah sebesar 3,26 terletak dalam skala medium pada sumbu vertikal. Nilai tertimbang variabel eksternal sebesar 2,77 juga dalam skala medium diletakkan pada sumbu horisontal.

Posisi bisnis perusahaan dapat ditentukan dengan meletakkan tepat dari sel yang terbentuk akibat perpotongan kedua nilai tertimbang yang diperoleh atau dengan kata lain dengan menarik garis lurus dari sumbu horisontal dengan nilai 2,77 dan sumbu vertikal dengan nilai 3,26.

Gambar 4.2
Penentuan Posisi Bisnis

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi ($>3,67 - 5,00$)	Medium ($>2,33 - 3,67$)	Rendah ($1,00 - 2,33$)
Kekuatan Bisnis	Tinggi ($>3,67 - 5,00$)	Investasi dan tumbuh	Pertumbuhan selektif	Selektif
	Medium ($>2,33 - 3,67$)	Pertumbuhan selektif	Selektif	Panen/divestasi
	Rendah ($1,00 - 2,33$)	Selektif	Panen/divestasi	Panen/divestasi

Berdasarkan Matrik Daya Tarik Industri diatas perusahaan kerajinan kulit Seaga terletak pada sel Selektif, artinya perusahaan memiliki peluang untuk berkembang lebih lanjut dengan meningkatkan keunggulan-keunggulan yang dimilikinya, sekalipun tidak menjanjikan peluang dan perkembangan yang luar biasa.

4.2.1.3 Implikasi Strategis

Dari posisi pasar diatas dapat dilihat implikasi strategis perusahaan kerajinan kulit Seaga sebagai berikut :

Gambar 4.3
Berbagai Pilihan Strategis

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi ($>3,67 - 5,00$)	Medium ($>2,33 - 3,67$)	Rendah ($1,00 - 2,33$)
Kekuatan Bisnis	Tinggi ($>3,67 - 5,00$)	Pertumbuhan Dominasi Investasi maksimum	Pertumbuhan selektif Investasi agresif Memelihara posisi ditempat lain	Memelihara posisi Mencari sumber kas masuk Investasi ala kadarnya
	Medium ($>2,33 - 3,67$)	Memimpin pasar berdasar segmen Memperbaiki kelemahan Membangun keunggulan	Tumbuh berdasar segmen pasar Spesialisasi Investasi selektif	Pemangkasan Investasi minimal Bersiap divestasi
	Rendah ($1,00 - 2,33$)	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar Mengacaukan sumber aliran kas pesaing Divestasi

Dari berbagai pilihan strategis di atas, perusahaan kerajinan kulit Seaga memiliki beberapa strategi, yaitu tumbuh berdasar segmen pasar. Perusahaan harus mampu menganalisa pertumbuhan dan perubahan pasar yang dapat terjadi setiap saat agar mampu bertahan atau berkembang dalam pasar. Salah satunya dengan meningkatkan kegiatan promosi yang dirasa masih kurang. Dengan kegiatan promosi yang berkesinambungan, akan lebih mengenalkan kepada masyarakat yang belum tahu mengenai produk tersebut, dan kepada pelanggan akan semakin melekatkan brand

image di hati mereka, sehingga akan mempertahankan dan meningkatkan citra perusahaan.

Untuk strategi investasi selektif, perusahaan harus melakukan investasi pada segmen yang mampu memberikan keuntungan pada perusahaan dengan resiko yang tidak terlalu tinggi. Selain itu perusahaan harus mempertahankan dan meningkatkan keunggulan-keunggulan yang ada pada perusahaan. Dalam hal ini perusahaan melakukannya lebih pada keunggulan produk dengan menciptakan produk yang berkualitas dan memiliki variasi yang bermacam-macam. Dengan lesunya penjualan kerajinan dari bahan kulit, perusahaan sebaiknya melakukan inovasi atau menciptakan produk dari kulit yang sebelumnya belum ada. Selain itu perusahaan juga lebih fokus pada kerajinan dari bahan alami yang memiliki variasi produk lebih banyak dan harga yang lebih murah untuk menjangkau segmen pasar yang lebih luas.

4.2.2 Analisis Matrik SWOT

Matrik SWOT digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Dengan kata lain, analisis ini digunakan untuk merumuskan strategi pemasaran yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strenghts*) dan peluang (*opportunities*),

namun secara bersamaan mampu meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

Dari penilaian indikator variabel internal dan eksternal pada analisis MDTI, variabel internal perusahaan kerajinan kulit Seaga yang merupakan kekuatan adalah pangsa pasar, kualitas produk, citra produk, kebijakan harga, pemasaran dan distribusi, dan lokasi. Sedangkan yang merupakan kelemahan adalah sumber daya manusia, kemampuan dan pengalaman manajerial, promosi, serta riset dan pengembangan.

Variabel eksternal perusahaan kerajinan kulit Seaga yang merupakan peluang adalah pertumbuhan pasar, potensi pasar, perkembangan teknologi. Sedangkan yang merupakan ancaman bagi perusahaan adalah perubahan pendapatan konsumen, pertumbuhan ekonomi nasional, kondisi politik nasional, depresiasi mata uang, inflasi, serta perubahan selera konsumen.

Dengan mengetahui gambaran mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan serta peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan, akan dibuat berbagai kemungkinan alternatif strategi. Berikut merupakan berbagai kemungkinan alternatif strategi yang disusun dengan menggunakan matrik SWOT :

Gambar 4.4
Matrik SWOT

	<p>Strengths S</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pangsa pasar 2. Kualitas produk 3. Citra produk 4. Kebijakan harga 5. Pemasaran dan distribusi 6. lokasi 	<p>Weaknesses W</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. SDM 2. Kemampuan dan pengalaman manajerial 3. Promosi 4. Riset dan pengembangan
<p>Opportunities O</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Pertumbuhan pasar b. Potensi pasar c. Perkembangan teknologi 	<p>Strategi SO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk • Meningkatkan pangsa pasar 	<p>Strategi WO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kualitas SDM dan manajerial • Meningkatkan kegiatan promosi • Meningkatkan riset dan pengembangan
<p>Threats T</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Perubahan pendapatan konsumen b. Pertumbuhan ekonomi nasional c. Kondisi politik nasional d. Depresiasi mata uang e. Inflasi f. Perubahan selera konsumen 	<p>Strategi ST</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan difersifikasi dan differensiasi produk • Evaluasi terhadap kebijakan harga 	<p>Strategi WT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memfokuskan pada segmen tertentu • Menata struktur manajemen menjadi lebih baik dan kuat

Dari analisa matrik SWOT diatas, dapat dijelaskan alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan kerajinan kulit Seaga sebagai berikut :

1. Strategi SO

Pada strategi ini, perusahaan kerajinan kulit Seaga berusaha menggunakan kekuatan yang dimiliki dan memanfaatkan peluang yang ada. Perusahaan berusaha menjaga kualitas produknya dan menjangkau

seluruh konsumennya dan pemanfaatan teknologi untuk menghadapi persaingan dan mengembangkan pangsa pasarnya.

2. Strategi WO

Perusahaan berusaha memanfaatkan peluang yang ada dengan mengatasi kelemahan internal yang dimiliki. Perusahaan kerajinan kulit Seaga dapat melakukan riset dan pengembangan perusahaan dalam berbagai hal. Promosi juga sangat diperlukan untuk mempertahankan posisi perusahaan di pasar dan untuk memenangkan persaingan yang ada.

3. Strategi ST

Dalam strategi ST, perusahaan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman. Kekuatan utama yang dimiliki oleh perusahaan kerajinan kulit Seaga adalah produknya, maka perusahaan dapat melakukan diferensiasi dan diferensifikasi produknya untuk lebih menguatkan image di hati para konsumen sehingga akan tercipta loyalitas. Perusahaan juga dapat melakukan evaluasi harga untuk menghadapi kondisi ekonomi nasional.

4. Strategi WT

Strategi ini berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Perusahaan dapat memfokuskan pada segmen tertentu yang dirasa masih potensial, sehingga perusahaan akan mampu melayani segmen itu secara lebih baik dan tidak terbagi-bagi konsentrasinya. Perusahaan akan dapat bertahan dalam kondisi buruk jika mempunyai struktur manajemen yang baik dan kuat.

4.2.3 Grand Strategy

Dari hasil analisis dengan menggunakan Matrik Daya Tarik Industri diperoleh bahwa posisi pasar perusahaan kerajinan kulit Seaga berada pada sel Selektif yang memberikan tiga alternatif strategi, yaitu tumbuh berdasar segmen pasar, spesialisasi, dan investasi selektif. Hasil analisis ini akan dikombinasikan dengan hasil analisis SWOT untuk menghasilkan grand strategy sebagai berikut :

1. Tumbuh berdasar segmen pasar

Alternatif strategi pada daya tarik industri menghasilkan tumbuh berdasar segmen pasar, sedangkan pada analisis SWOT mempunyai alternatif strategi fokus pada segmen tertentu. Untuk kerajinan dari bahan kulit, perusahaan kerajinan kulit Seaga mempunyai segmen pada kelas menengah keatas, karena harga dari produk ini termasuk mahal. Hal ini disebabkan karena bahan baku kulit juga mahal. Untuk menjangkau konsumen kelas menengah, perusahaan harus lebih mengoptimalkan kerajinan dari bahan alami lain, atau kombinasi kulit dengan bahan lain, sehingga biaya bahan baku lebih murah. Selain itu kegiatan promosi harus lebih ditingkatkan untuk lebih menarik konsumen. Perusahaan perlu untuk lebih merangsang konsumen untuk membeli produk, serta mengingatkan konsumennya bahwa perusahaan menghasilkan produk yang berkualitas. Promosi akan menjadi daya

saing bagi perusahaan melihat pada umumnya promosi yang dilakukan perusahaan kerajinan kulit sangat terbatas.

2. Spesialisasi

Spesialisasi perusahaan kerajinan kulit Seaga adalah kerajinan dari bahan kulit sebagai produk andalannya. Dengan spesialisasi pada satu unit bisnis tentunya harus dapat mempertahankan dan meningkatkan kualitas produknya yang menjadi kekuatan utama perusahaan. Hal ini dapat dilakukan juga dengan memperbaiki kualitas SDM yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan memberikan pelatihan pada karyawan secara berkesinambungan diharapkan kualitas mereka juga menjadi lebih baik sehingga mampu menghasilkan produk yang berkualitas dan lebih produktif.

3. Investasi Selektif

Perusahaan perlu melakukan riset dan pengembangan untuk menentukan investasi apakah yang paling cocok untuk perusahaan. Perusahaan dapat melakukan riset dan pengembangan dengan melakukan diferensiasi dan difersifikasi produk yang berbahan baku dari kulit, dengan menambahkan variasi produk seperti sepatu, sarung tangan atau yang lain yang selama ini belum dibuat perusahaan. Produk yang sudah ada hendaknya dikemas dengan lebih menarik. Produksi dari bahan-bahan alami juga dapat digunakan sebagai produk alternatif untuk menutup penjualan dari bahan kulit apabila sedang lesu.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari analisis yang telah dilakukan terhadap perusahaan kerajinan kulit Seaga, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan Analisis Bauran Pemasaran

a. Produk

Perusahaan kerajinan kulit Seaga dalam kegiatan produksinya menghasilkan produk-produk dari bahan kulit, khususnya kulit sapi dengan tas sebagai produk utama. Tas itu berukuran besar, sedang, dan kecil. Produk dari kulit lain adalah dompet, ikat pinggang, sepatu sebagai produk sampingan. Produk tersebut mempunyai kualitas yang baik, terutama dalam hal ketahanan produk. Selain dari bahan kulit, perusahaan juga menghasilkan produk dari bahan alami seperti enceng gondok, bambu, pandan, mendong dan lainnya.

b. Harga

Dalam menentukan harga produk, perusahaan menggunakan metode *Cost Plus Pricing* yaitu biaya total ditambah laba yang diinginkan perusahaan, yaitu sebesar 25% dari biaya total. Dimana biaya total diperhitungkan dari biaya-biaya yang dikeluarkan untuk memproduksi produk tersebut. Laba yang diambil dari penjualan ke perantara adalah 15%.

c. Promosi

Dalam kegiatan promosi, perusahaan hanya dengan mengikuti pameran kerajinan kulit. Perusahaan tidak menggunakan sarana kegiatan promosi seperti iklan melalui surat kabar, tv, atau media lain.

d. Saluran distribusi

Perusahaan menggunakan saluran distribusi baik langsung maupun tidak langsung. Distribusi langsung, konsumen dapat secara langsung membeli atau memesan pada perusahaan dengan datang di lokasi perusahaan atau pada saat perusahaan mengikuti stand pameran. Saluran distribusi tidak langsung dilakukan dengan bantuan perantara yaitu trading atau pedagang besar dan pengecer.

2. Berdasarkan analisis strategi pemasaran dalam tahapan PLC

Perusahaan kerajinan kulit Seaga barada dalam tahap kedewasaan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan tingkat penjualan yang mengalami kenaikan setiap tahunnya, tetapi kenaikan tersebut sangat sedikit bahkan stabil. Perusahaan menerapkan strategi modifikasi pasar dan modifikasi produk. Hal ini terlihat dari jangkauan daerah pemasarannya, dimana perusahaan berusaha memasuki pasar internasional dengan cara memasarkan produknya sampai keluar negeri yang belum pernah mencoba produknya. Sedangkan untuk strategi modifikasi produk, terlihat dari usaha perusahaan untuk mengubah atau menambah model atau bentuk, kualitas produk serta menambahkan kemasan produk yang dapat menarik konsumen. Dalam menghadapi persaingan, perusahaan menawarkan harga produk

relatif sama dengan pesaing atau standar, sehingga konsumen tidak beralih ke perusahaan lain. Selain itu, perusahaan juga mulai memproduksi kerajinan dari bahan alam seperti : enceng gondok, bambu, pandan yang dapat dibuat kerajinan seperti tas, tempat sampah, baki, tempat foto, dan lain-lain. Hal ini untuk membuat variasi dari produk yang dihasilkan. Kerajinan ini setidaknya dapat menutup produk dari bahan kulit yang lagi lesu di pasaran.

3. Berdasarkan analisis strategi pasar

Perusahaan kerajinan kulit Seaga dalam menentukan pasar yang dituju yaitu dengan cara membagi kondisi pasar yang ramai, biasa, dan sepi. Pada kondisi ramai, seperti pada musim liburan sekolah, hari raya idul fitri atau natal, perusahaan membuat barang-barang yang sesuai dengan kondisi tersebut. Pada liburan turis yaitu sekitar bulan Desember-Januari, perusahaan juga harus membuat barang atau kerajinan atau souvenir yang disukai oleh turis dengan harga yang lebih tinggi karena perusahaan mempunyai persepsi bahwa wisatawan mancanegara memiliki lebih banyak uang.

Dalam menghadapi heterogenitas pasar, perusahaan menggunakan strategi *Undifferentiated Marketing*, yaitu perusahaan memilih pasar sasaran dengan menawarkan satu produk untuk memenuhi semua segmen pasar, yaitu produk kerajinan kulit dengan ditambah kerajinan dari bahan alami lain.

4. Berdasarkan analisis struktur industri

a. Ancaman masuknya pendatang baru

Dalam menghambat masuknya pendatang baru, perusahaan kerajinan kulit Seaga melalui skala ekonomi yaitu menurunkannya biaya satuan produk akibat banyaknya produk yang diproduksi. Selain itu perusahaan juga melakukan differensiasi produk, artinya dalam menghambat masuknya pendatang baru perusahaan meningkatkan loyalitas pelanggan dengan menciptakan produk yang lain dari pesaing, seperti dalam hal bentuk dan kualitas produk.

b. Persaingan diantara perusahaan yang lain

Perusahaan menetapkan harga rata-rata yang sama atau bahkan lebih rendah dari pesaingnya. Dengan demikian perusahaan dimungkinkan memenangkan persaingan.

c. Ancaman produk pengganti

Produk kerajinan kulit Seaga yang terbuat dari kulit dapat digantikan dengan produk lain yang mempunyai kegunaan yang hampir sama dan bahan yang lebih modern, misalnya produk tas berasal dari kulit dapat digantikan produk tas yang berasal dari plastik atau bahan lain.

d. Kekuatan tawar-menawar pembeli

Dalam menghadapi kekuatan tawar menawar dengan pembeli, perusahaan menggunakan harga standar.

e. Kekuatan tawar-menawar pemasok

Kekuatan tawar-menawar pemasok pada perusahaan tidak terlalu besar, karena perusahaan telah memiliki pemasok bahan baku tetap dan bahan baku kulit yang beragam jenisnya, sehingga bahan baku tersebut dapat saling menggantikan.

5. Dari hasil penelitian dengan analisis Matrik Daya Tari Industri dan SWOT

- a. Kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan kerajinan kulit Seaga adalah pangsa pasar yang luas, kualitas produk yang bermutu, citra produk yang baik, kebijakan harga, pemasaran dan distribusi yang lancar, dan lokasi yang strategis. Sedangkan kelemahannya adalah sumber daya manusia, kemampuan dan pengalaman manajerial yang kurang baik, kegiatan promosi yang kurang, dan riset dan pengembangan kurang dilakukan secara menyeluruh.

Peluang yang dimiliki oleh perusahaan adalah pertumbuhan pasar dan potensi pasar yang dirasa masih bagus, perkembangan teknologi yang mendukung kecepatan dan ketepatan dalam produksi. Struktur persaingan yang masih dapat diikuti, dan pesaing baru yang masuk belum mampu menggeser posisi perusahaan di pasar, dinilai netral karena sewaktu-waktu posisi perusahaan dapat tergeser. Sedangkan ancamannya adalah perubahan pendapatan konsumen, pertumbuhan ekonomi nasional yang kurang baik, kondisi politik nasional yang kurang stabil, depresiasi mata uang dan inflasi, serta perubahan selera konsumen.

- b. Dari hasil analisis Matrik Daya Tarik Industri dapat diketahui posisi pasar perusahaan kerajinan kulit Seaga terletak pada posisi medium, yang berarti perusahaan memiliki peluang bisnis yang prospektif untuk berkembang. Dari posisi tersebut, alternatif strategi yang tersedia adalah memfokuskan pada segmen yang dipilih oleh perusahaan, spesialisasi, dan melakukan investasi yang selektif untuk menambah kemampuan perusahaan.
- c. Dari analisis SWOT, dapat diketahui bahwa perusahaan mempunyai kekuatan dan peluang yang lebih besar dari kelemahan dan ancaman perusahaan. Alternatif strategi yang dapat digunakan perusahaan adalah :
- Strategi SO
 - Meningkatkan pangsa pasar dengan mempertahankan kualitas produk yang baik dan menjangkau seluruh konsumennya.
 - Strategi WO
 - Melakukan riset dan pengembangan perusahaan secara menyeluruh agar dapat mengetahui dan memperbaiki kelemahan yang ada dalam perusahaan.
 - Meningkatkan kegiatan promosi untuk lebih menarik konsumen lebih banyak dengan media masa maupun media elektronik.
 - Strategi ST
 - Meningkatkan loyalitas konsumen dengan melakukan diversifikasi dan differensiasi produk.

- Melakukan evaluasi harga.
- Strategi WT
- Memfokuskan pada segmen pasar tertentu.
 - Menata struktur manajemen menjadi lebih baik dan kuat.
- d. Dari hasil analisis MDTI dan SWOT diperoleh grand strategy sebagai berikut
- ❖ Untuk dapat tumbuh berdasar segmen pasar, perusahaan dapat melakukan fokus pada segmen tertentu, untuk kerajinan kulit yaitu kelas menengah keatas. Selain itu, kegiatan promosi harus ditingkatkan untuk lebih menguatkan citra produk di masyarakat.
 - ❖ Spesialisasi perusahaan yaitu bergerak di bidang kerajinan kulit sebagai produk utamanya tetap dipertahankan, karena meskipun kecil tetap memiliki peluang untuk berkembang. Kerajinan lain berasal dari bahan-bahan alami digunakan sebagai alternatif untuk menutup penjualan kerajinan kulit bila agak lesu karena kerajinan bahan alami bermain pada segmen menengah ke bawah. Peningkatan kemampuan dan kualitas karyawan perlu dilakukan untuk dapat menghasilkan produk yang baik.
 - ❖ Investasi selektif dapat melakukan differensiasi dan difersifikasi produk untuk lebih menambah variasi dan mengemas produk lebih menarik.

5.2 Saran

Saran-saran yang diberikan untuk kemajuan perusahaan kerajinan kulit Seaga adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan harus selalu mempertahankan kualitas produk yang dihasilkan mengingat ini adalah kekuatan utama dari perusahaan.
2. Meningkatkan kualitas SDM dan manajerial dengan melakukan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan secara berkesinambungan.
3. Melakukan riset dan pengembangan secara menyeluruh, tidak hanya pada produk yang dihasilkan. Riset juga dilakukan untuk lebih memahami struktur persaingan, jadi juga dilakukan terhadap hal-hal eksternal perusahaan.
4. Untuk menjangkau lebih jauh konsumen, perusahaan hendaknya memiliki gerai atau toko di pusat kota atau di daerah obyek wisata, mengingat lokasi perusahaan berada jauh dari pusat kota dan keramaian.
5. Meningkatkan kegiatan promosi secara berkesinambungan dengan memanfaatkan teknologi sehingga mampu menarik konsumen lebih banyak.
6. Perbaiki kondisi fisik perusahaan agar citra perusahaan tetap terpelihara dengan adanya kondisi perusahaan yang baik dan bersih.