

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di kantor Ansor's Silver Pusat yang berada di Jl. Tegalgendu No. 28 Kotagede Jogjakarta.

3.2. Gambaran Umum Perusahaan

3.2.1 Sejarah Pendirian Perusahaan

Ansor's Silver adalah sebuah perusahaan perscorangan yang bergerak dibidang kerajinan perak. Pada tahun 1956, berawal dari seorang pengrajin atau tukang perak yang rajin dan ulet, Bapak H. Ansor Karto Utomo mendirikan perusahaan kerajinan perak. Pada awalnya perusahaan ini hanya merupakan perusahaan *home industry* kecil yang dikelola bersama keluarga, pemasarannyapun hanya meliputi toko-toko di Kotagede. Jumlah dan jenis barang kerajinannyapun masih terbatas karena kecilnya modal. Nama Ansor,s Silver diambil dari nama depan pendirinya, yaitu Bapak Ansor Karto Utomo.

Alasan Bapak Ansor Karto Utomo mendirikan perusahaannya di Kotagede, karena lingkungan sekitarnya sangat mendukung. Kerajinan perak di Kotagede ada sejak zaman kerajaan Mataram, dan hingga sekarang masih dilestarikan. Pengrajin dan toko-toko perak masih banyak dijumpai di Kotagede, bahkan sebagian besar masyarakat Kotagede bermata pencaharian pada sektor ini. Sehingga Kotagede terkenal dengan sebutan "Kota Perak".

Pada tahun 1961, perusahaan Ansor's Silver mengalami peningkatan dibidang pemasarannya. Daerah pemasarannya berkembang mencakup keluar daerah, yaitu dengan

membuka wilayah pemasaran sampai di Jakarta. Seiring dengan berjalannya waktu, penjualannya semakin meningkat.

Pada tahun 1981, dikarenakan usia Bapak aAsor Karto Utomo yang sudah sepuh (tua), perusahaan Anzor's Silver diserahkan kepada putranya, yaitu Bapak Suyatin Anzor. Pengaruh dari kebijakan pimpinan dan penerapan manajemen yang baik, Anzor's Silver mengalami perkembangan yang menggembirakan, produk yang dihasilkan juga semakin banyak dan beraneka ragam.

Seiring dengan berkembangnya perusahaan, pada tahun 1994 Anzor's Silver mampu membeli gedung baru yang terletak di Jl. Tegalgendu no. 28 Kotagede Jogjakarta. Gedung tersebut sebelumnya dimiliki oleh orang terkaya kedua di Jawa Tengah di masa itu yaitu Pak Tembong yang justru bukan pengusaha perak, melainkan pengusaha pegadaian swasta. Pada tahun ini pula perusahaan ini mendapat izin secara resmi dengan Surat Izin Usaha Perusahaan (SIUP) No 21/12-05/PK-I/1994 yang disahkan pada tanggal 20 Juli 1994 dan termasuk perusahaan kena pajak dengan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) 06.751.864.7-541.000.

Pada tanggal 21 Mei 2000 Anzor's Silver mendirikan cabang di Jl. Kemasan Kotagede Jogjakarta tapi dengan nama Yolanda's Silver yang diambil dari nama salah satu putri bapak Suyatin. Kemudian pada tanggal 26 Juni 2002 mendirikan cabang perusahaan di Jl. Borobudur Km. 2,5 Mungkid Magelang Jawa Tengah. Perusahaan juga membuka outlet-outlet di Jakarta, Bandung, Malang, Surabaya dan Bali. Namun disayangkan pasar luar negeri belum dikuasai, walaupun pernah melayani pesanan dari Jepang selama beberapa bulan.

3.2.2 Lokasi Perusahaan

Ansor's Silver terletak di Jl. Tegalgendu No. 28 Kotagede Jogjakarta dengan luas tanah $\pm 3400 \text{ m}^2$ dan luas bangunan $+ 400 \text{ m}^2$ ditinjau dari lokasinya, letak perusahaan ini cukup strategis dan banyak menguntungkan perusahaan. Pemilihan lokasi perusahaan ini mempertimbangkan beberapa faktor:

a. Pemasaran

Letak perusahaan ini cukup strategis karena terletak dipinggir jalan raya dan berada di daerah sentra industri perak.

b. Tenaga Kerja

Letak perusahaan yang berada di daerah sentra industri perak memudahkan untuk mencari tenaga kerja, lingkungan Kotagede dipadati para pengrajin yang cukup berpengalaman.

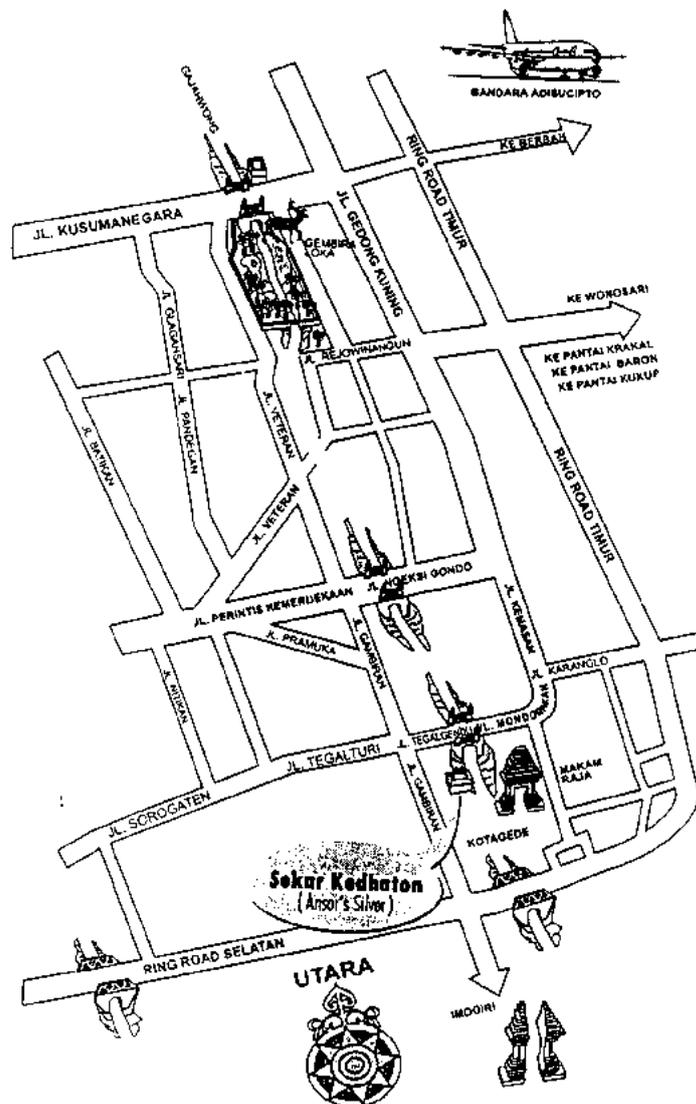
c. Transportasi

Letaknya yang berada di pinggir jalan raya memudahkan untuk berhubungan dengan konsumen yang sebagian besar adalah rombongan turis domestik yang banyak menggunakan bus. Selain itu wilayah terbesar dari perusahaan ini adalah lahan parkir yang luas, sehingga dapat menampung kendaraan para wisatawan, terutama bus.

Berikut adalah peta letak perusahaan kerajinan perak Ansor's Silver Kotagede Jogjakarta.

GAMBAR 3.1

PETA LETAK PERUSAHAAN

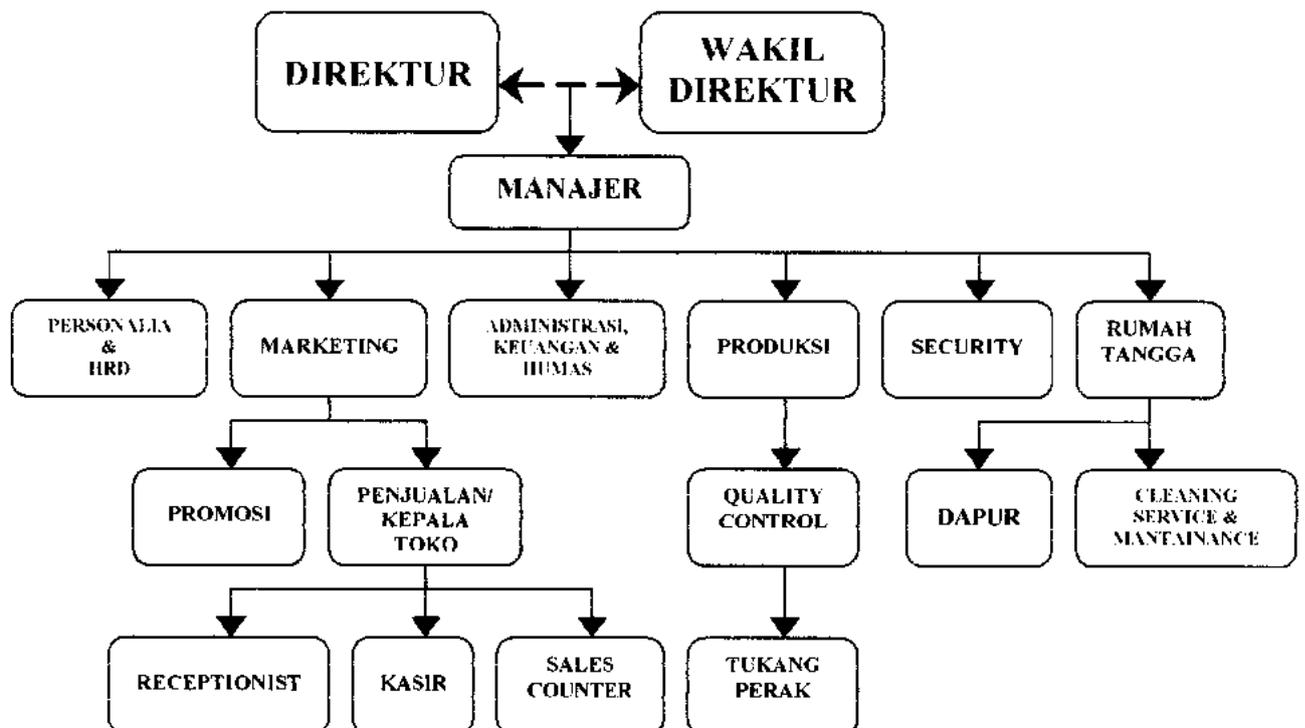


3.2.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang dianut Ansor's Silver adalah Struktur Fungsional, yaitu karyawan dibagi menurut fungsinya, para karyawan cenderung ahli dalam fungsi bisnis yang penting bagi industri tersebut, yaitu Personalia & HRD, Marketing, Administrasi keuangan dan Humas, Produksi, Security dan Rumah tangga.

GAMBAR 3.2

STRUKTUR ORGANISASI



Sumber: Data Sekunder, Ansor's Silver, 2005

Pembagian tugas (*job description*) tiap-tiap bagian dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. Direktur

Mempunyai wewenang tertinggi dalam membuat kebijakan perusahaan.

2. Wakil Direktur

Menggantikan kewenangan direktur bila berhalangan.

3. Manajer

Pelaksana garis kebijaksanaan perusahaan dan bertanggung jawab pada direktur atas maju-mundurnya perusahaan.

4. Personalia & HRD

Mengatur kinerja karyawan, pelaksana ketentuan perusahaan yang berkaitan dengan karyawan.

5. Marketing

Bertugas menjalin hubungan dengan mitra perusahaan dengan tujuan memasarkan barang yang dihasilkan perusahaan agar mendapat keuntungan.

Marketing membawahi:

- a. Promosi

Menyebarkan informasi tentang perusahaan dan barang yang dihasilkan dan selalu memantau keadaan pasar.

- b. Penjualan/Kepala Toko

Bertugas mengambil keputusan yang berkaitan dengan transaksi dan penjualan dan mengkoordinir staff di bawahnya, yaitu:

- Receptionist

Bertanggung jawab terhadap penyambutan tamu dan konsumen serta menjelaskan tentang proses pembuatan kerajinan perak.

➤ Kasir

Bertanggung jawab atas penerimaan pembayaran transaksi dan proses pengelolaan data penjualan serta keuangan di kasir.

➤ Sales Counter Bertanggung jawab atas counter beserta isinya di showroom dan melayani proses transaksi/penjualan barang-barang di showroom.

6. Administrasi, Keuangan Perusahaan & Humas

Bertanggung jawab atas kelancaran perputaran keuangan perusahaan, neraca rugi-laba (bulanan dan tahunan) dan pembuatan laporan perusahaan, serta perencanaan belanja kebutuhan perusahaan.

7. Produksi

Bertanggung jawab atas kelancaran proses produksi dan mengkoordinir staff di bawahnya, yaitu:

➤ Stocker

Bertanggung jawab atas pengelolaan stock barang.

➤ Quality Control

Bertanggung jawab atas kualitas barang.

➤ Tukang Perak Bertugas memproduksi kerajinan perak dan kontinuitas proses produksi.

8. Security

Bertanggung jawab atas keamanan, kenyamanan kerja di lingkungan perusahaan.

9. Rumah tangga

Bertanggung jawab atas perawatan dan pemeliharaan gedung, instalasi listrik, telepon, pengadaan kebutuhan konsumsi karyawan. Bertugas mengontrol pelaksanaan jaga malam security, kebersihan dan keasrian wilayah perusahaan.

Bagian rumah tangga membawahi dua bagian, yaitu:

- Dapur

Bertanggung jawab atas ketersediaan konsumsi yang sehat dan bergizi bagi karyawan.

- Cleaning Service & Maintainance

Bertanggung jawab atas kebersihan dan perawatan gedung, taman, instalasi listrik, instalasi air dan instalasi telepon.

3.2.4 Personalia

1. Sistem Upah

Jenis upah yang diberikan perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Perhari

Upah perhari diberlakukan pada karyawan di bagian pembuatan, yaitu para pengrajin.

- b. Perbulan

Upah perbulan diberlakukan pada karyawan pada bagian administrasi, satpam dan front liner.

c. Perorder

Upah ini diberlakukan pada para pengrajin, saat mendapat pesanan, selain itu juga diberlakukan pada pengrajin freelance, jika order tidak dapat ditangani oleh pengrajin tetap.

2. Jam Kerja Karyawan

a. Karyawan selain security

Shift pertama: 08.00-16.00

Shift Kedua: 10.00-18.00

Manajer dan kepala bagian hanya sampai shift pertama.

b. Security

Shift pertama: 08.00-16.00

Shift kedua: 16.00- 24.00

Shift ketiga: 24.00-08.00

3.2.5 Proses Produksi

1. Bahan Baku

Bahan baku utama dalam pembuatan produk adalah perak(silver), sedangkan sebagai campurannya digunakan tembaga (cooper). Bahan baku tersebut diperoleh dari Cikotok, Jawa Barat dengan harga \pm Rp. 2.000/gram.

2. Produk Yang dihasilkan

Produk yang dihasilkan Ansor's Silver adalah Aneka perhiasan, miniatur, dekorasi, hiasan dinding, dan aneka kerajinan perak lainnya.

3. Proses Produksi

a. Proses Peleburan

Alat yang diperlukan :

- Lamus/tungku : Alat pemanas atau alat pembakaran
- Kowi : Tempat memasak atau melebur perak
- Arang : Untuk bahan baku pembakaran
- Batu putih/besi : Untuk cetakan menjadi batangan dari peleburan
- Sumpit panjang : Alat untuk mengambil lembaran perak dan mengambil perak dari cetakan batu putih

Perak yang masih murni (kadar 100%) tidak dapat dibuat barang kerajinan, karena terlalu lunak dan lembek, sehingga kurang kuat untuk dibuat barang-barang kerajinan. Peleburan adalah mencampur perak 100% dengan tembaga 7,5 persen dengan dipanaskan di dalam kowi hingga mencair dan benar-benar melebur menjadi satu, kemudian dituangkan pada belahan bambu dan batu putih, untuk mendapatkan batangan perak yang berkadar 92,5 %.

b. Proses Pembentukan

Alat yang diperlukan:

- Paron : Sebagai landasan untuk memukul dan memalu.
- Palu : Alat untuk memukul atau memalu.
- Urutan : Lempengan besi baja panjang yang berlubang banyak, besarnya lubang berurutan dari yang besar hingga kecil.
- Erekan : Alat untuk memintal benang-benang perak.

Proses pembentukan dibagi menjadi 2 yaitu Gilapan dan Trap

- **Gilapan**

Hasil dari peleburan perak yang telah berwujud batangan, dipalu atau dipukul-pukul menjadi lembaran/lempengan perak. Kemudian didesain atau dibentuk sesuai dengan barang kerajinan yang akan dibuat. Misalnya: teko, gelas, nampan, piring, sendok dsb.

Jenis kerajinan gilapan ini melalui beberapa proses pengerjaan:

- a. Proses tatah atau ukir

Alat yang diperlukan:

- Tatah/pahat : Alat ukir yang terbuat dari besi baja.
- Dengkok : Potongan kayu glugu atau pohon kelapa.
- Ondan-ondan : Terbuat dari kayu berbentuk papan.
- Jabung : Terbuat dari minyak kelapa, tepung bata merah, damar selo (getah kayu pinus). Ketiga bahan tersebut dimasak menjadi satu dalam bejana yang terbuat dari besi baja, dengan perbandingan campuran:
3 kg damar selo : 1 kg tepung bata merah : minyak kelapa secukupnya. Ketiganya diaduk-aduk hingga tercampur menggunakan irus besi.

Dengkok ondan-ondan dan jabung fungsinya untuk landasan atau alas memahat/mengukir. Barang yang akan ditatah, diletakkan diatas jabung

kemudian disket/digambar dengan paku. Sesudah siap gambar tersebut dipahat atau diukir.

b. Proses penyetelan atau merangkai

Alat yang diperlukan:

- Gunting
- Kikir
- Tang
- Jumpit (tang yang ujungnya lancip)
- Cokol, dari paku yang dibengkokkan untuk menjepit
- Besi janur untuk mengikat

Setelah hasil kerajinan selesai dirangkai, kemudian dipatri atau disolder dengan menggunakan alat sebagai berikut:

- Batu apung atau arang
- Obor
- Semprotan
- Pijer
- Patri, bubuk perak dan bubuk tembaga dicampur
- Sumpit kecil

c. Proses finishing

Alat yang diperlukan:

- Kerok/pisau baja dari bekas kikir
- Amplas/ambril
- Batu asah/ wungkal

- Tawas
- Asem
- Sikat kuningan yang bulunya lembut
- Bejana sebagai tempat merebus
- Bubuk arang

Langkah pengerjaannya adalah sebagai berikut:

Barang dihaluskan dengan cara dikero0k kemudian diampas/diambriil, terakhir digosok dengan batu asah. Setelah barang tersebut halus kemudian dibakar, selanjutnya direbus dengan air tawas secukupnya. Sesudah direbus, barang tersebut direndam dalam air asem, kemudian disikat dengan sikat kuningan. Hal ini diulang sampai tiga kali.

Untuk membuat abrang yang diukir kelihatan menonjol, pada celah-celah ukirannya dibuat warna hitam. Barang tersebut dicelup/direndam dengan menggunakan obat kuning/bekromat dan obat hitam/SN. Kedua bahan tersebut ditempatkan sendiri-sendiri dan masing-masing dicampur air secukupnya. Pada bagian ukiran yang timbul (yang tidak dihitamkan) ditutup dengan cairan lilin memakai kaus dari kain.

Setelah selesai menghitamkannya, lilin dihilangkan dengan cara disiram air panas sampai bersih. Apabila ada warna hitam yang mengenai bagian yang tidak diinginkan, cara menghilangkannya digosok-gosok dengan bubuk arang. Setelah proses tersebut selesai, dicuci berulang-ulang sampai benar-benar bersih.

- **Trap**

Dari hasil peleburan perak yang telah berwujud batangan tadi, dipalu atau dipukul-pukul menjadi batangan kecil memanjang. Kemudian diurut dengan urutan dan tang jumput/catut. Caranya, batangan perak tersebut dimasukkan dalam lubang yang paling besar hingga ke lubang yang paling kecil, dengan cara ditarik menggunakan tang jumput. Selanjutnya dijadikan benang-benang perak dengan menggunakan alat pintal atau erekan.

Dari benang perak kemudian didesain diatas kertas menurut kebutuhan. Mula-mula pada bagian luarnya/bingkainya terlebih dahulu, kemudian pada bagian dalam diisi dengan model kembang-kembang atau model yang diinginkan. Untuk merekatkannya, pada barang tersebut ditaburi dngan bubuk patri perak, kemudian disemprot api denmgan panas yang cukup.

Dari proses tersebut, karena semprotan api biasanya barang tersebut akan berubah warna menjadi hitam, untuk itu kita rebus dengan air tawas agar menjadi putih kembali.

c. Proses Penggilapan atau Sangling

Alat yang diperlukan:

- Sangling/besi baja bekas kikir yang dihaluskan.
- Buah klerek atau bisa juga dengan buah asem, untuk diambil busanya.
- Sikat kuningan, dengan bulu-bulunya yang lembut.

Caranya, barang dimasukkan kedalam air, kemudian diangkat dan disikat dengan sikat kuningan bersama buah klerek atau asem. Kemudian digosok dengan sang lling sampai mengkilap. Proses ini dilakukan berulang-ulang sampai barang benar-benar mengkilap dan bercahaya.

d. Proses Pengeringan

Setelah proses tersebut, kemudian barang dikeringkan dengan bubuk kayu dan dijemur dibawah terik matahari. Setelah barang benar-benar kering, dengan kuas barang dibersihkan dari bubuk kayu tersebut. Barang-barang kerajinan tersebut siap diperdagangkan.

3.2.6 Sumber Dana dan Modal

1. Modal Sendiri

Modal sendiri yaitu dana awal yang diperoleh dari investasi pemilik perusahaan.

2. Utang

Utang yaitu dana yang diperoleh dari pinjaman kepada pihak luar seperti bank dan termasuk kedalam modal asing.

3. Keuntungan Penjualan

Keuntungan penjualan yaitu dana yang diperoleh dari adanya keuntungan hasil penjualan yang ditanamkan kembali.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Data adalah informasi yang diakui kebenarannya dan akan menjadi dasar untuk dianalisis dalam penelitian. Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Data Primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian, data ini diperoleh melalui :

➤ Wawancara (Interview)

Wawancara dilakukan dengan tanya jawab secara langsung dengan pimpinan perusahaan maupun karyawan yang memiliki kapasitas untuk memberikan informasi yang diperlukan dalam penelitian dengan mengacu pada tujuan peneliti.

➤ Pengamatan Langsung (Observasi)

Observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan secara langsung untuk mendapatkan gambaran secara menyeluruh tentang kegiatan yang ada di dalam perusahaan.

➤ Kuesioner

Kuesioner berisi daftar pertanyaan yang dibuat secara tertulis yang diberikan kepada responden untuk dijawab secara tertulis oleh responden.

b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dengan secara tidak langsung dari sumber data. Diperoleh dengan cara membaca, mencatat, dan mempelajari buku, literatur serta diktat yang relevan dan mendukung penelitian atau data yang sudah ada diperusahaan, seperti data struktur organisasi dan sebagainya.

3.4 Metode Analisis Data

3.4.1 Matrik 9 Sel

Matrik 9 sel digunakan sebagai model untuk menempatkan posisi bisnis perusahaan dan beberapa alternatif strategi yang sesuai dengan situasi perusahaan. Matrik ini menunjukkan 9 sel strategi yang sesuai dengan kategori pertumbuhan, stabilitas, dan pengurangan atau sering disebut dengan *Grand Strategies* yang biasa digunakan pada bisnis tunggal.

Matrik 9 sel yang mengkombinasikan antara daya tarik industri (peluang dan ancaman) dengan posisi kompetitif perusahaan (kekuatan dan kelemahan). Oleh karena itu diperlukan analisis faktor-faktor strategis eksternal (tabel 1) untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan serta analisis faktor-faktor strategis internal (tabel 2) untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan.

Setelah manajemen perusahaan melakukan identifikasi terhadap variabel eksternal dan variabel internal, pihak manajemen juga memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator variabel tersebut. Nilai adalah besarnya sumbangan/kualitas masing-masing indikator bagi perusahaan. Dengan pemberian nilai ini maka akan diketahui seberapa besar pengaruh yang diberikan masing-masing indikator terhadap perusahaan. Dalam memberikan penilaian terhadap masing-masing variabel digunakan penilaian dengan urutan berskala lima, yaitu :

1. Sangat Tidak Baik
2. Tidak Baik
3. Netral
4. Baik
5. Sangat Baik

Sebelum penilaian tersebut dilakukan maka perlu dilakukan pemberian bobot pada masing-masing indikator internal dan eksternal. Bobot tersebut antara 0,0 sampai dengan 1,0 berdasarkan seberapa penting indikator bagi perusahaan, sehingga seluruh indikator memiliki bobot total sebesar 1 atau 100%. Bobot akan semakin besar pada indikator strategis yang dianggap lebih penting bagi perusahaan.

TABEL 3.1
MATRIK 9 SEL

		Kekuatan Bisnis/Posisi Kompetitif		
		Kuat (3,67 < 5)	Rata-rata (2,33 < 3,67)	Lemah (1,00 – 2,33)
Daya Tarik Industri	Tinggi (3,67 < 5)	1. Pertumbuhan Konsentrasi via integrasi vertikal	2. Pertumbuhan Konsentrasi via integrasi horisontal	3. Pengurangan Berputar
	Sedang (2,33 < 3,67)	4. Stabilitas Berhenti sejenak atau berlanjut dengan kewaspadaan	5. Pertumbuhan Konsentrasi via integrasi horisontal <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> Stabilitas Strategi tidak berubah atau strategi laba	6. Pengurangan Perusahaan terikat atau jual habis
	Rendah (1,00 – 2,33)	7. Pertumbuhan Diversifikasi konsentris	8. Pertumbuhan Diversifikasi konglomerat	9. Pengurangan Kebangkrutan atau likuidasi

Sumber: Hunger, J. David & Wheelen, Thomas L. (2001). *Manajemen Strategis*.

Andi: Yogyakarta. hal. 203

Setelah pemberian nilai dan bobot pada masing-masing indikator variabel eksternal dan variabel internal dapat diketahui nilai tertimbang, yakni hasil kali dari bobot dan nilai masing-masing indikator. Jumlah total dari nilai tertimbang ini maksimal adalah 5, yang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki peluang

bisnis yang maksimal tanpa adanya ancaman, sedangkan nilai terendah dari nilai tertimbang adalah 0 yang berarti bahwa perusahaan tersebut berada pada posisi penuh ancaman tanpa adanya peluang bisnis yang dimiliki.

Kriteria yang digunakan dalam nilai tertimbang ini adalah :

- Jumlah nilai tertimbang 1,00 – 2,33 kategori rendah
- Jumlah nilai tertimbang $2,33 < 3,67$ kategori medium
- Jumlah nilai tertimbang $3,67 < 5$ kategori tinggi

Dalam matrik 9 sel ini, untuk mengetahui posisi perusahaan ini diperoleh dengan menggabungkan dua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkannya pada sumbu yang tepat. Perpotongan kedua nilai yang terletak tepat pada sel menunjukkan posisi bisnis perusahaan dan alternatif yang dapat diambil yang sesuai dengan situasi perusahaan.

TABEL 3.2

INDIKATOR VARIABEL EKSTERNAL

Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1. Daya beli konsumen			
2. Ukuran pasar			
3. Pertumbuhan pasar			
4. Campur tangan pemerintah			
5. Harga dan penyediaan bahan baku			
6. Perkembangan teknologi			
7. Kurs mata uang			
8. Kondisi keamanan			
9. Kondisi politik			
10. Pesaing yang potensial			
11. Hambatan memasuki pasar			
12. Persaingan harga			
Total	1,00		

Tabel 3.3
Indikator Variabel Internal

Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1. Loyalitas pelanggan			
2. Citra produk			
3. Kualitas produksi			
4. Lokasi perusahaan			
5. Kebijakan harga			
6. Pelayanan terhadap konsumen			
7. Pemasaran dan Promosi			
8. Saluran distribusi			
9. Kondisi keuangan perusahaan			
10. Efektifitas organisasi			
11. Kualitas Sumber Daya Manusia			
12. Pangsa pasar			
13. Riset dan pengembangan			
14. Desain produk			
Total	1,00		

3.4.2 Analisa Matrik SWOT

Analisa lain yang digunakan untuk mendukung analisa matrik 9 sel adalah analisa matrik SWOT, hal ini disebabkan analisa matrik 9 sel masih terlalu luas, dan kurang detail, sehingga diperlukan matrik SWOT yang dapat mengidentifikasi berbagai factor yang diteliti secara sistematis dan mencari alternatif strategi yang lebih detail.

Matrik SWOT digunakan untuk melakukan analisis terhadap faktor-faktor strategis perusahaan yang berupa kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

Matrik SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. (Rangkuti, 2002, hal 31) Dari analisis matrik SWOT

dapat pula ditentukan langkah strategis yang tepat untuk memaksimalkan peluang dan kekuatan dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Adapun pengertian dari masing-masing faktor adalah sebagai berikut :

- a. **Strength (Kekuatan)** : Variabel internal yang dievaluasi mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu. Perusahaan mampu mengerjakan sesuatu dengan lebih baik atau lebih murah dibanding pesaingnya.
- b. **Weakness (Kelemahan)** : Kekurangan yang dimiliki perusahaan, dalam arti : Perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan dengan baik atau lebih murah oleh pesaingnya.
- c. **Opportunities (Peluang)** : Sesuatu yang dapat diraih oleh perusahaan dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan, dimana hal tersebut dapat mendatangkan keuntungan bagi perusahaan.
- d. **Threats (Ancaman)** : Faktor-faktor tertentu yang dapat menghambat atau bahkan menghentikan jalannya perusahaan.

Kemungkinan langkah strategis yang dapat diambil adalah:

1. Strategi SO

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

2. Strategi ST

Strategi ini merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman yang dihadapi perusahaan.

3. Strategi WO

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

4. Strategi WT

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

TABEL 3.4
MATRIK SWOT

IFAS EFAS	STRENGTHS (S) Tentukan 5 – 10 faktor faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) Tentukan 5 – 10 faktor faktor-faktor kelemahan internal
	OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS (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

Sumber : Rangkuti, Freddy. (2002). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia. hal. 31.

BAB IV

ANALISIS DATA

Analisis data ini dilakukan untuk melihat dan menemukan kessesuaian strategis antara peluang-peluang eksternal dan kekuatan-kekuatan internal, disamping memperhatikan ancaman-ancaman eksternal dan kelemahan-kelemahan internal. Analisis ini juga untuk mengetahui posisi perusahaan dalam matrik 9 sel dan menentukan alternatif-alternatif strategi yang dapat diambil dan dipilih oleh perusahaan untuk meningkatkan posisinya.

➤ **Tahapan Analisis Matrik 9 Sel**

Untuk menganalisa strategi pertumbuhan ada beberapa tahap yang harus dilakukan agar evaluasi lebih terarah, yaitu :

1. Identifikasi faktor-faktor strategis internal dan eksternal.
2. Penilaian faktor-faktor strategis internal dan eksternal.
3. Penentuan posisi perusahaan.
4. Penentuan alternatif strategi.

Dalam melakukan tahap – tahap ini masih ada tahap yang penting yaitu mengidentifikasi factor-faktor strategis sebagai strategi bersaing. Setelah mengidentifikasi factor-faktor strategis, terdapat beberapa langkah yang harus dilalui :

- a. Mengidentifikasi faktor-faktor strategis yang menjadi prioritas perusahaan.

- b. Menentukan bobot faktor-faktor strategis, total bobot dari variabel tersebut adalah 1,00 atau seratus persen (100%).
- c. Masing–masing variabel diberikan rating (nilai) dengan skala 1 sampai dengan 5 dimana : 1. Major Weakness (sangat tidak baik), 2. Minor Weakness (tidak baik), 3. Netral (sama), 4. Minor Strengths (baik), 5. Major Strength (sangat baik).
- d. Mengalikan faktor-faktor strategis yang dipilih (bobot) dengan ratingnya (nilai).
- e. Menjumlahkan hasil kali tersebut sehingga diperoleh suatu jumlah tertentu.
- f. Hasil kali tersebut dimasukkan dalam matrik dan mengambil kemungkinan strategi yang dapat diambil menurut matrik tersebut.

4.1 Identifikasi Faktor-faktor Strategis Perusahaan

4.1.1 Identifikasi Faktor-faktor Strategis Eksternal Perusahaan

Faktor strategis eksternal perusahaan adalah isu-isu lingkungan strategis yang dianggap memiliki probabilitas tinggi untuk terjadi dan probabilitas tinggi untuk mempengaruhi perusahaan (Hunger dan Wheelen, 2001, hal. 117).

Identifikasi ini diharapkan dapat mengidentifikasi peluang (*opportunities*) bisnis yang perlu dengan segera mendapatkan perhatian eksekutif, dan disaat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman (*threats*) bisnis yang perlu mendapatkan antisipasi.

Berikut adalah faktor-faktor strategis eksternal pada perusahaan Ansor's Silver Kotagede:

1. Daya beli konsumen
2. Ukuran pasar
3. Pertumbuhan pasar
4. Campur tangan pemerintah
5. Harga dan penyediaan bahan baku
6. Perkembangan teknologi
7. Kurs mata uang
8. Kondisi keamanan
9. Kondisi politik
10. Pesaing yang potensial
11. Hambatan memasuki pasar
12. Persaingan harga

4.1.2 Identifikasi Faktor-faktor Strategis Internal Perusahaan

Faktor strategis internal perusahaan adalah kekuatan dan kelemahan yang juga akan menentukan apakah perusahaan mampu mengambil keuntungan dari peluang-peluang yang ada sambil menghindari ancaman-ancaman (Hunger dan Wheelen, 2001, hal. 155).

Sebuah variabel merupakan kekuatan apabila menyediakan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif adalah sesuatu yang dilakukan perusahaan atau

berpotensi untuk dilakukan dengan lebih baik secara relatif terhadap kecakapan pesaing lain yang sudah ada ataupun potensial.

Sebuah variabel merupakan kelemahan apabila berupa sesuatu yang tidak dilakukan dengan baik oleh perusahaan atau perusahaan tidak memiliki kapasitas untuk melakukannya, sementara para pesaingnya memiliki kapasitas tersebut. Berikut adalah faktor-faktor strategis internal pada perusahaan Ansor's Silver Kotagede:

1. Loyalitas pelanggan
2. Citra produk
3. Kualitas produksi
4. Lokasi perusahaan
5. Kebijakan harga
6. Pelayanan terhadap konsumen
7. Pemasaran dan Promosi
8. Saluran distribusi
9. Kondisi keuangan perusahaan
10. Efektifitas organisasi
11. Kualitas Sumber Daya Manusia
12. Pangsa pasar
13. Riset dan pengembangan
14. Desain produk

4.2 Penilaian Faktor-faktor Strategis Perusahaan

Setelah ditemukan faktor strategis eksternal dan faktor strategis internal, langkah selanjutnya adalah melakukan penilaian terhadap indikator-indikator tersebut untuk mengetahui seberapa jauh kinerja perusahaan terhadap indikator-indikator tersebut dan sejauh mana sumbangan masing-masing indikator tersebut bagi penentuan posisi kompetitif perusahaan.

4.2.1 Penilaian Faktor-faktor Strategis Eksternal Perusahaan

Langkah pertama penilaian adalah dengan menentukan bobot faktor-faktor strategis, total bobot dari variabel tersebut adalah 1,00 atau seratus persen (100%). Berikut adalah penilaian bobot faktor strategis eksternal perusahaan Anso's Silver Kotagede:

TABEL 4.1

PEMBERIAN BOBOT FAKTOR STRATEGIS EKSTERNAL

Indikator Variabel Eksternal	A	B	C	D	E	TOTAL	MEAN	BOBOT
1. Daya beli konsumen	3	4	5	4	3	19	3.8	0.09
2. Ukuran pasar	4	4	5	4	2	19	3.8	0.09
3. Pertumbuhan pasar	3	3	2	4	2	14	2.8	0.07
4. Campur tangan pemerintah	3	4	4	3	3	17	3.4	0.08
5. Harga dan penyediaan bahan baku	3	4	5	4	3	19	3.8	0.09
6. Perkembangan teknologi	2	2	4	3	2	13	2.6	0.06
7. Kurs mata uang	5	4	5	3	4	21	4.2	0.10
8. Kondisi keamanan	4	5	4	4	3	20	4	0.10
9. Kondisi politik	2	3	3	3	3	14	2.8	0.07
10. Pesaing yang potensial	4	3	4	4	3	18	3.6	0.09
11. Hambatan memasuki pasar	3	2	4	4	4	17	3.4	0.08
12. Persaingan harga	3	3	2	4	3	15	3	0.07
TOTAL							41.2	1.00

Sumber: Data Primer, 2005

Keterangan:

A: Manajer

B: Bagian Personalia dan HRD

C: Bagian Pemasaran

D: Bagian Administrasi Keuangan dan Humas

E: Bagian Produksi

Mean = Total/Jumlah Responden

Misal, mean daya beli konsumen = $19/5$
 $= 3,8$

Bobot = Mean/Total Mean

Misal, bobot daya beli konsumen = $3,8/41.2$
 $= 0,092233009$ dibulatkan menjadi **0,09**

Sebagai standar penilaian maka dicari bobot rata-rata = $1/\text{Jumlah variable}$

$= 1/12$

$= 0.083333333$

Dibulatkan menjadi **0,08**

Langkah kedua adalah masing-masing variabel diberikan rating (nilai) dengan skala 1 sampai dengan 5 dimana : 1. Major Weakness (sangat tidak baik), 2. Minor Weakness (tidak baik), 3. Netral (sama), 4. Minor Strengths (baik), 5. Major Strength (sangat baik).

TABEL 4.2
PENILAIAN FAKTOR STRATEGIS EKSTERNAL

Indikator Variabel Eksternal	A	B	C	D	E	TOTAL	MEAN
1. Daya beli konsumen	3	4	3	5	3	18	3.6
2. Ukuran pasar	3	2	3	4	2	14	2.8
3. Pertumbuhan pasar	3	4	2	2	2	13	2.6
4. Campur tangan pemerintah	4	2	3	3	4	16	3.2
5. Harga dan penyediaan bahan baku	3	2	2	3	2	12	2.4
6. Perkembangan teknologi	5	4	5	4	5	23	4.6
7. Kurs mata uang	4	2	2	3	2	13	2.6
8. Kondisi keamanan	2	2	1	1	2	8	1.6
9. Kondisi politik	2	3	2	4	3	14	2.8
10. Pesaing yang potensial	4	5	4	4	3	20	4
11. Hambatan memasuki pasar	4	3	2	3	4	16	3.2
12. Persaingan harga	4	5	4	3	4	20	4

Sumber: Data Primer, 2005

Keterangan:

A: Manajer

B: Bagian Personalia dan HRD

C: Bagian Pemasaran

D: Bagian Administrasi Keuangan dan Humas

E: Bagian Produksi

Mean = Total/Jumlah Responden

Misal, mean daya beli konsumen = $18/5$

$$= 3,6$$

Berikut ini merupakan penjelasan pemberian bobot dan nilai faktor strategis eksternal Ansor's Silver Kotagede:

1. Daya beli konsumen

Daya beli konsumen adalah kemampuan konsumen untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan akan produk yang ditawarkan, dalam hal ini kerajinan perak. Daya beli konsumen merupakan factor yang penting bagi perusahaan. Suatu hal yang percuma jika konsumen tertarik terhadap produk yang dijual namun tidak mampu membelinya. Oleh karena itu perusahaan memberikan bobot diatas rata-rata yaitu sebesar 0.09.

Daya beli konsumen dipengaruhi banyak hal, salah satunya adalah kurs dolar yang cukup tinggi berpengaruh negatif terhadap daya beli, begitu pula dengan harga bahan bakar minyak yang semakin meningkat yang berpengaruh pula terhadap harga kebutuhan lain. Namun sasaran pasar Anso's Silver adalah para wisatawan yang terkadang rela mengeluarkan uangnya untuk kenang-kenangan. Perusahaan memberikan nilai sebesar 3.6.

2. Ukuran pasar

Ukuran pasar adalah besar kecilnya pasar kerajinan perak secara umum, baik pasar tersebut sudah dimasuki oleh perusahaan maupun yang belum. Ukuran pasar untuk produk perak sebenarnya cukup besar, karena produknya bukan hanya berupa perhiasan seperti kerajinan emas, namun bisa berupa souvenir, miniatur, hiasan dinding dan sebagainya, yang bisa menjadi daya tarik bagi wisatawan domestik maupun mancanegara. Ukuran pasar ini juga cukup luas jika melihat pasar internasional. Ukuran pasar ini berpengaruh terhadap pemasaran perusahaan, terutama melihat pasar potensial yang belum terjamah perusahaan atau yang belum maksimal, seperti pasar internasional

yang belum dimasuki kembali oleh Ansor's Silver. Oleh karena itu perusahaan memberikan bobot diatas rata-rata yaitu sebesar 0.09.

Ukuran pasar masih kecil karena perusahaan belum berekspansi ke pasar luar negeri tantangan terbesar jika perusahaan berekspansi ke luar negeri adalah persaingan yang sangat ketat dari negara lain terutama Thailand yang mempunyai harga yang lebih murah karena bahan baku mereka lebih murah. Oleh karena itu perusahaan memberikan nilai sebesar 2.8.

3. Pertumbuhan pasar

Pertumbuhan pasar perak cukup berpengaruh terhadap perusahaan terutama dalam penjualan, karena merupakan pertimbangan perusahaan dalam strategi pemasarannya. Perusahaan memberikan bobot sebesar 0.07. Bobot ini dibawah rata-rata karena perusahaan dapat mencari alternatif perluasan pasar jika pasar yang ada tumbuh lambat.

Pertumbuhan pasar perak tergolong lambat, atau bisa dibilang stabil dan banyak dipengaruhi oleh faktor lain, seperti keamanan yang akhir-akhir ini paling berpengaruh terhadap arus wisatawan mancanegara maupun domestik yang merupakan konsumen terbesar kerajinan perak. Isu terakhir yang berpengaruh negatif terhadap pertumbuhan pasar perak di Jogjakarta adalah kabar akan terjadinya badai di Jogjakarta. Namun pengaruhnya hanya sementara, secara umum pertumbuhan pasar perak masih stabil mengikuti trend yang berada di masyarakat. Perusahaan memberikan nilai sebesar 2.6.

4. Campur tangan pemerintah

Campur tangan pemerintah cukup berpengaruh terhadap industri perak, seperti peraturan tentang perdagangan, ekspor, dan pajak. Perusahaan memberikan bobot sebesar 0.08.

Kebijakan yang pengaruhnya cukup besar adalah pajak bahan baku yang dikenakan pada perak, hal ini memberikan pengaruh negatif terhadap harga jual perak yang menjadi cukup tinggi ditambah harga bahan baku yang tinggi, sehingga mengakibatkan perusahaan perak menghadapi persaingannya cukup ketat dari luar negeri terutama Thailand yang dengan kualitas yang sama berani menjual dengan harga lebih murah dikarenakan harga bahan baku mereka lebih murah. Namun perusahaan memberikan nilai sebesar 3.2 karena perusahaan belum berekspansi keluar negeri.

5. Harga dan penyediaan bahan baku

Harga bahan baku sangat berpengaruh terhadap harga jual produk, yang akhirnya berpengaruh pula terhadap laba yang diperoleh perusahaan sehingga perusahaan memberikan bobot sebesar 0.09.

Harga bahan baku perak sejak terjadinya krisis moneter mengalami peningkatan yang cukup besar kurang lebih menjadi dua kali lipat dibandingkan sebelum krisis, ditambah lagi pemerintah memberlakukan pajak bahan baku, sehingga menambah tinggi harga bahan baku perak, secara umum harga tersebut sudah stabil, walau dampak naiknya harga bahan bakar minyak belum terjadi, sedangkan bahan baku selama ini didapat dari Cikotok. Jika dibandingkan dengan harga bahan baku perak di negara

lain, terutama penghasil komoditi perak, seperti Thailand dan Malaysia, baraga perak murni di Indonesia masih terlalu mahal, sehingga mempengaruhi persaingan di pasar internasional, oleh karenanya perusahaan memberikan nilai sebesar 2.4.

6. Perkembangan teknologi

Kerajinan perak dikerjakan secara tradissional, sehingga perkembangan teknologi kurang berpengaruh terhadap produksi, namun cukup berpengaruh terhadap pemasaran, yaitu dengan memanfaatkan teknologi internet, yang bisa melayani pesanan dari daerah yang tidak terdapat outlet perusahaan, terutama terhadap pesanan dari luar negeri, perusahaan memberikan bobot sebesar 0.06. Karena pesanan melalui internet masih jarang.

Pemanfaatan perusahaan terhadap teknologi sudah baik, seperti penggunaan internet untuk pemasaran, perusahaan memberikan nilai sebesar 4.6.

7. Kurs mata uang

Stabilitas kurs mata uang berpengaruh besar terhadap kinerja perusahaan, karena berpengaruh terhadap harga bahan baku dan daya beli konsumen, oleh karena itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0.10.

Pengaruh kurs ini sangat berpengaruh terhadap daya beli konsumen, terutama konsumen domestik, bagi konsumen mancanegara pengaruhnya justru terbalik karena meningkatnya kurs dolar terhadap rupiah yang berpengaruh negatif terhadap konsumen domestik justru berpengaruh positif terhadap daya beli konsumen mancanegara, karena harga perak menjadi

semakin murah bagi mereka. Perusahaan memberikan nilai sebesar 2.6. Karena konsumennya sebagian besar adalah wisatawan domestik.

8. Kondisi keamanan

Kondisi keamanan cukup berpengaruh terhadap perusahaan perak, karena sebagian besar konsumennya adalah wisatawan yang enggan berkunjung ke Indonesia atau ke Jogjakarta jika kondisi keamanan tidak aman. Perusahaan memberi bobot sebesar 0.10.

Kondisi keamanan Indonesia secara umum sangat berpengaruh terhadap arus wisatawan mancanegara yang sangat menurun, mengingat banyaknya peristiwa pemboman dan terorisme akhir-akhir ini, bahkan khusus di Jogja terdapat isu tentang badai yang mempengaruhi arus wisatawan domestik pula Perusahaan memberikan nilai sebesar 1.6.

9. Kondisi politik

Pergantian pemerintahan menyebabkan perubahan kebijakan, khususnya terhadap perekonomian, hal ini cukup berpengaruh terhadap perusahaan, perusahaan memberikan bobot sebesar 0.07.

Kebijakan terbaru yang kemungkinan akan berpengaruh besar terhadap perusahaan adalah kebijakan tentang naiknya harga bahan bakar minyak dan gas, hal ini selain mengurangi daya beli konsumen, juga berpengaruh terhadap meningkatnya biaya distribusi bahan baku dan produk. Diperkirakan harga bahan baku yang sudah terbilang tinggi, sebentar lagi akan makin naik, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai sebesar 2.8.

10. Pesaing yang potensial

Pesaing yang potensial menjadi ancaman bagi perusahaan, perusahaan memberikan bobot sebesar 0.09. Karena pesaing ini yang selain merebut pasar yang ada juga menentukan persaingan harga.

Bagi perusahaan sebagian besar pengrajin di Kotagede adalah mitra, karena banyak pengrajin yang menitipkan produknya di Ansor's Silver dengan system konsinyasi, hal ini justru menambah ragam produk yang dijual dan mengurangi biaya produksi. Persaingan yang berarti hanya berasal dari industri besar yang mempunyai target market yang sama yaitu para rombongan wisatawan dan rekreasi sekolah. Perusahaan memberikan nilai sebesar 4.

11. Hambatan memasuki pasar

Persaingan yang ketat pada industri kerajinan perak menjadikan hambatan memasuki pasar menjadi sangat penting untuk membatasi jumlah pesaing, maka perusahaan memberikan nilai sebesar 0.08.

Hambatan yang terlihat dari bisnis ini adalah besarnya modal yang digunakan, karena sasaran pasar (*target market*) yang dituju Ansor's Silver adalah para wisatawan rombongan, yang otomatis membutuhkan lahan yang luas untuk tempat parkir, selain itu juga dibutuhkan biaya promosi yang tinggi untuk memberi komisi pada sopir, travel agent, dan travel guide. Perusahaan memberikan nilai sebesar 3.2.

12. Persaingan harga

Persaingan harga antar pesaing cukup ketat, karena daerah Kotagede terdapat pengrajin yang sangat banyak, sehingga persaingan harga tidak dapat dielakkan, persaingan ini menentukan besarnya persentase laba yang diperoleh perusahaan, maka perusahaan memberikan bobot sebesar 0.07.

Persaingan harga pada industri perak, lebih berbentuk persaingan diskon dan besarnya komisi untuk para *Travel Guide*, sopir Taxi, dan *Travel Agent*, hal ini juga berpengaruh terhadap harga yang diterapkan perusahaan. Perusahaan memberikan nilai sebesar 4, karena perusahaan dirasa mampu bersaing dengan harga pesaing.

Langkah ketiga adalah menentukan posisi bisnis Ansor's Silver Kotagede dalam Matrik 9 Sel, maka diperlukan nilai tertimbang. Yaitu nilai yang diperoleh dari hasil perkalian antara bobot yang diberikan dikalikan nilai yang diperoleh. Berikut ini pada tabel 4.3 akan disajikan perhitungan nilai tertimbang.

TABEL 4.3
PERHITUNGAN NILAI TERTIMBANG FAKTOR STRATEGIS
EKSTERNAL

Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1. Daya beli konsumen	0.09	3.6	0.33
2. Ukuran pasar	0.09	2.8	0.26
3. Pertumbuhan pasar	0.07	2.6	0.18
4. Campur tangan pemerintah	0.08	3.2	0.26
5. Harga dan penyediaan bahan baku	0.09	2.4	0.22
6. Perkembangan teknologi	0.06	4.6	0.29
7. Kurs mata uang	0.10	2.6	0.27
8. Kondisi keamanan	0.10	1.6	0.16
9. Kondisi politik	0.07	2.8	0.19
10. Pesaing yang potensial	0.09	4	0.35
11. Hambatan memasuki pasar	0.08	3.2	0.26
12. Persaingan harga	0.07	4	0.29
Total	1.00	37.6	3.06

Sumber: Data Primer, 2005

Total nilai tertimbang faktor strategis eksternal yang diperoleh dari hasil perkalian antara bobot dan nilai adalah sebesar 3.06. Nilai tersebut terletak pada kategori rata-rata pada sumbu vertikal Matrik 9 Sel. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki peluang untuk tumbuh dan berkembang. Di samping itu juga terdapat ancaman yang apabila dapat diantisipasi hal tersebut akan semakin memperbaiki posisi perusahaan

4.2.3 Penilaian Faktor-faktor Strategis Internal Perusahaan

Langkah pertama penilaian adalah dengan menentukan bobot faktor-faktor strategis, total bobot dari variabel tersebut adalah 1,00 atau seratus persen (100%).

Berikut adalah penilaian bobot faktor strategis internal perusahaan Ansor's Silver

Kotagede:

TABEL 4.4
PEMBERIAN BOBOT FAKTOR STRATEGIS INTERNAL

Indikator Variabel Eksternal	A	B	C	D	E	TOTAL	MEAN	BOBOT
1. Loyalitas pelanggan	3	4	2	3	4	16	3.2	0.07
2. Citra produk	5	4	4	2	3	18	3.6	0.08
3. Kualitas produksi	2	5	5	2	3	17	3.4	0.07
4. Lokasi perusahaan	5	4	5	4	5	23	4.6	0.10
5. Kebijakan harga	2	3	3	4	4	16	3.2	0.07
6. Pelayanan terhadap konsumen	4	4	3	4	4	19	3.8	0.08
7. Pemasaran dan Promosi	2	3	2	4	2	13	2.6	0.05
8. Saluran distribusi	4	3	3	4	5	19	3.8	0.08
9. Kondisi keuangan perusahaan	4	2	5	3	3	17	3.4	0.07
10. Efektifitas organisasi	4	2	3	2	4	15	3	0.06
11. Kualitas Sumber Daya Manusia	2	2	3	4	3	14	2.8	0.06
12. Pangsa pasar	3	3	4	3	4	17	3.4	0.07
13. Riset dan pengembangan	2	3	4	5	4	18	3.6	0.08
14. Desain produk	3	3	3	4	4	17	3.4	0.07
TOTAL							47.8	1

Sumber: Data Primer, 2005

Keterangan:

A: Manajer

B: Bagian Personalia dan HRD

C: Bagian Pemasaran

D: Bagian Administrasi Keuangan dan Humas

E: Bagian Produksi

Mean = Total/Jumlah Responden

Misal, mean Loyalitas pelanggan = 16/5

= 3.2

Bobot = Mean/Total Mean

Misal, bobot Loyalitas pelanggan = $3,2/47,8$

= 0,066945606 dibulatkan menjadi 0,07

Sebagai standar penilaian maka dicari bobot rata-rata = $1/\text{Jumlah variable}$

= $1/14$

= 0.071428571

Dibulatkan menjadi 0,07

Langkah kedua adalah masing-masing variabel diberikan rating (nilai) dengan skala 1 sampai dengan 5 dimana : 1. Major Weakness (sangat tidak baik), 2. Minor Weakness (tidak baik), 3. Netral (sama), 4. Minor Strengths (baik), 5. Major Strength (sangat baik).

TABEL 4.5

PENILAIAN FAKTOR STRATEGIS INTERNAL

Indikator Variabel Eksternal	A	B	C	D	E	TOTAL	MEAN
1. Loyalitas pelanggan	4	3	3	3	4	17	3.4
2. Citra produk	3	5	4	4	5	21	4.2
3. Kualitas produksi	3	4	5	3	3	18	3.6
4. Lokasi perusahaan	5	5	3	4	4	21	4.2
5. Kebijakan harga	3	5	4	4	3	19	3.8
6. Pelayanan terhadap konsumen	5	4	4	5	4	22	4.4
7. Pemasaran dan Promosi	3	2	2	3	1	11	2.2
8. Saluran distribusi	3	3	3	4	4	17	3.4
9. Kondisi keuangan perusahaan	3	4	4	3	4	18	3.6
10. Efektifitas organisasi	5	4	3	3	4	19	3.8
11. Kualitas Sumber Daya Manusia	3	3	4	4	5	19	3.8
12. Pangsa pasar	3	2	2	3	2	12	2.4
13. Riset dan pengembangan	3	2	4	4	5	18	3.6
14. Desain produk	3	4	4	3	2	16	3.2
TOTAL							49.6

Sumber: Data Primer, 2005

Keterangan:

A: Manajer

B: Bagian Personalia dan HRD

C: Bagian Pemasaran

D: Bagian Administrasi Keuangan dan Humas

E: Bagian Produksi

Mean = Total/Jumlah Responden

Misal, mean Loyalitas Pelanggan = $17/5$

= 3,4

Bobot dan nilai yang disajikan pada tabel diatas merupakan hasil dari rata-rata bobot dan nilai yang diberikan oleh masing-masing responden. Berikut ini merupakan penjelasan pemberian bobot dan nilai faktor strategis eksternal Ansor's Silver Kotagede:

1. Loyalitas pelanggan

Loyalitas konsumen sangat dibutuhkan perusahaan sehingga konsumen tidak hanya membeli sekali, perusahaan memberikan bobot sebesar 0.07.

Loyalitas ini menggambarkan kesetiaan konsumen terhadap perusahaan. Dapat diketahui dari besarnya frekuensi pembelian kembali atau pemesanan kembali. Loyalitas pelanggan dalam industri perak kurang dibutuhkan karena mayoritas konsumen Ansor's Silver adalah wisatawan yang jarang melakukan kunjungan kembali dalam waktu singkat, maka loyalitas yang justru dibutuhkan perusahaan adalah loyalitas para travel agent, travel guide,

dan para sopir yang mengantarkan wisatawan, karena sebagian besar dari wisatawan ini hanya percaya pada orang yang mengantarkan mereka. Maka dari itu perusahaan memberikan komisi kepada para pengantar turis ini, perusahaan memberikan nilai sebesar 3.4

2. Citra produk

Baik-buruknya kesan konsumen terhadap produk yang dihasilkan perusahaan, hal ini dapat dilihat dari komplain, kritik, dan saran dari konsumen. Citra produk ini sangat penting karena menyangkut kepercayaan konsumen yang biasa membeli secara order, baik dengan model pribadi maupun dengan model yang sudah ada, seperti pemesanan untuk souvenir pernikahan. Perusahaan memberikan bobot sebesar 0.08. Citra produk Ansor's Silver dinilai cukup baik, karena melewati penyeleksian yang cukup ketat, baik produk yang dibuat perusahaan, maupun produk konsinyasi. Selain itu Ansor's Silver telah cukup lama berdiri dan telah dipercaya. Perusahaan memberikan nilai sebesar 4.2

3. Kualitas produksi

Kualitas produksi merupakan factor yang cukup berpengaruh terhadap perusahaan, karena produk yang dihasilkan adalah produk kerajinan yang pertama dilihat adalah bentuk, model, keindahan dan kualitas barangnya. Perusahaan memberikan bobot sebesar 0.07. Ansor's Silver telah mempunyai divisi *Quality Control* yang khusus mengawasi kualitas produk yang diproduksi, sehingga barang yang dijual benar benar layak untuk digunakan. Perusahaan memberikan nilai sebesar 3.5

4. Lokasi perusahaan

Lokasi perusahaan yang strategis, seperti, mudah diketahui dan dijangkau calon konsumen, dekat dengan bahan baku, dekat dengan tenaga kerja, atau berbagai pertimbangan lain sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, Ansor's Silver memberikan bobot sebesar 0.10.

Lokasi Ansor's Silver yang tepat dipinggir jalan memudahkan akses konsumen ke perusahaan. Selain itu didukung dengan tempat parkir yang luas dan bangunan yang artistic menjadikan daya tarik yang cukup besar bagi perusahaan. Letak perusahaan yang berada di daerah sentra industri perak memudahkan perusahaan mencari tenaga kerja yang berkualitas dengan upah yang tidak terlalu tinggi. Perusahaan memberikan nilai sebesar 4.2.

5. Kebijakan harga

Kebijakan harga yang diterapkan perusahaan harus sesuai dengan kondisi pasar, dan dapat bersaing dengan harga pesaing. Harga merupakan factor yang cukup sensitif bagi konsumen, terutama konsumen domestik yang daya belinya tergolong rendah dibanding konsumen mancanegara. Perusahaan memberikan bobot sebesar 0.07.

Harga yang diterapkan perusahaan dapat bersaing dengan harga pasar, untuk membedakan penerapan harga bagi konsumen domestik dan mancanegara, perusahaan menerapkan diskon yang berbeda. Bagi konsumen domestik diskon yang diterapkan sebesar 20% - 30%, sedangkan diskon bagi

konsumen mancanegara hanya diberi diskon sebesar 10%. Strategi ini juga diterapkan oleh pengusaha perak di lingkungan Kotagede. Perusahaan memberikan nilai sebesar 3.8.

6. **Pelayanan terhadap konsumen**

Yaitu baik buruknya pelayanan karyawan terhadap konsumen, dapat dilihat dari sikap konsumen terhadap perusahaan, bisa berupa hasil riset perilaku konsumen maupun komplain yang diterima perusahaan. Pelayanan sangat penting dalam perusahaan kerajinan, karena konsumen akan meluangkan waktunya cukup lama untuk melihat-lihat dan memilih produk yang disukainya, jika pelayanan yang diberikan tidak biasa membuat konsumen nyaman berlama-lama maka pembelian pun akan sulit terjadi. Perusahaan memberikan bobot sebesar 0.08.

Pelayanan Anzor's Silver selama ini cukup baik, bahkan didalam show room disediakan café kecil bagi konsumen yang ingin beristirahat sejenak. Selain itu juga disediakan tempat untuk melihat proses produksi, sehingga konsumen bisa menambah pengetahuan, hal ini sangat berfungsi jika rombongan yang datang adalah sekolahan yang mengadakan study tour. Selain itu Bagian proses produksi ini juga berfungsi untuk konsumen yang menyukai suatu produk, namun kurang puas dan ingin memodifikasi produk tersebut, hanya dengan menunggu sebentar konsumen dapat langsung mendapatkan produk yang diinginkannya. Perusahaan memberikan nilai sebesar 4.4.

7. **Pemasaran dan promosi**

Promosi adalah suatu hal yang sangat penting dalam pemasaran perusahaan, dengan promosi, produk dapat dikenal calon konsumen, dengan pemasaran konsumen dapat menemukan produk yang diinginkan, perusahaan memberikan bobot sebesar 0.05.

Promosi perusahaan berupa brosur, pameran, Billboard, buku travel guide, mengajukan proposal, ke sekolah-sekolah maupun instansi untuk berkunjung ke Jogja dan mampir ke Anzor's Silver, selain itu promosi dilakukan pada travel guide, travel agent dan para sopir taxi dengan memberikan komisi. Promosi perusahaan juga telah dilakukan melalui internet. Sedangkan pemasaran perusahaan telah dilakukan dengan membuka cabang, Yolanda's Silver yang masih berada di Kotagede, dan Anzor's Silver Mungkid Magelang. Selain itu juga membuka outlet di pusat perbelanjaan, di Surabaya, Bandung, Jakarta, Malang dan Bali. Hanya saja belum maksimal melayani pasar luar negeri, hanya melayani pesanan melalui internet. Perusahaan memberikan nilai sebesar 2.2. walaupun media yang digunakan cukup banyak namun hasilnya tidak sesuai dengan biaya yang dikeluarkan.

8. **Saluran distribusi**

Saluran distribusi yang diterapkan perusahaan cukup berpengaruh terhadap ketersediaan produk di wilayah pemasaran, sehingga konsumen mendapatkan produk yang diinginkan. Perusahaan memberikan bobot sebesar 0.08.

Saluran distribusi yang dibangun sudah cukup efektif, selain melalui pembelian langsung, konsumen juga bisa membeli melalui internet. Selain itu perusahaan juga menitipkan barangnya di outlet lain secara konsinyasi, untuk meningkatkan volume penjualan. Perusahaan memberikan nilai sebesar 3.4

9. **Kondisi keuangan perusahaan**

Kondisi keuangan ini meliputi permodalan, yaitu perbandingan antara modal sendiri dengan modal hutang. Serta arus kas (*cash flow*) perusahaan. Perusahaan memberikan bobot sebesar 0.07, karena dengan kondisi keuangan yang baik, perusahaan dapat membiayai kegiatannya dengan baik pula.

Kondisi keuangan Ansor' Silver dinilai baik oleh perusahaan dengan arus kas yang baik pula, karena penjualan stabil, perusahaan memberikan nilai sebesar 3.6.

10. **Efektifitas organisasi**

Efektifitas organisasi menunjang kinerja perusahaan secara keseluruhan, yaitu efektifitas hubungan antar karyawan dan antar jabatan dalam bekerjasama mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan memberikan bobot sebesar 0.06.

Efektifitas organisasi Ansor silver dinilai baik, dengan nilai 3.8, hal ini dilihat dari struktur organisasi dan pembagian tugas yang jelas, sehingga setiap karyawan mengetahui tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

11. **Kualitas Sumber Daya Manusia**

Kualitas SDM menentukan produk yang dihasilkan perusahaan, serta pelayanan yang diberikan, perusahaan memberikan bobot sebesar 0,06.

Kualitas SDM Anzor's Silver dinilai sebesar 3,8, melihat kinerja yang dihasilkan selama ini cukup baik, perusahaan selalu mengadakan evaluasi terhadap karyawan sehingga mereka dapat meningkatkan kinerja dan memperbaiki kekurangan yang dimiliki.

12. **Pangsa pasar**

Pangsa pasar yang digarap perusahaan sangat menentukan dalam tinggi rendahnya volume penjualan, perusahaan memberikan bobot sebesar 0,07. karena pangsa pasar perak sulit diprediksi karena hanya sebagian kecil konsumen yang mengadakan pembelian kembali.

Pangsa pasar yang dimiliki perusahaan masih terbatas pasar dalam negeri, dan yang maksimal digarap hanya pasar wisatawan domestik yang kunjungannya sebagian besar hanya saat liburan tiba. Oleh karena itu perusahaan memberikan nilai sebesar 2,4.

13. **Riset dan pengembangan**

Riset dan pengembangan ini dilakukan untuk memperbaiki kualitas serta mengembangkan produk sesuai dengan permintaan pasar. Perusahaan memberikan bobot sebesar 0,08, karena riset dan pengembangan berpengaruh terhadap kekuatan persaingan.

Riset dan pengembangan selalu dilakukan perusahaan untuk memenuhi permintaan konsumen yang mengikuti trend yang sedang beredar, dengan

melihat melalui internet maupun majalah-majalah luar negeri. Perusahaan memberikan nilai sebesar 3.6.

14. Desain produk

Kreatifitas perusahaan dalam menghasilkan desain yang *up-to date* dan sesuai dengan selera pasar. Desain produk ini berkaitan erat dengan riset dan pengembangan perusahaan, perusahaan memberikan bobot sebesar 0.07, nilai ini dibawah rata-rata karena selera konsumen berbeda-beda tidak selalu mengikuti trend.

Desain produk yang dimiliki perusahaan sangat beragam dan terus berkembang, selain itu konsumen juga dapat memodifikasi produk yang ada saat itu juga, atau memesan produk dengan desain milik sendiri atau membawa contoh. Perusahaan memberikan nilai sebesar 3.2.

Langkah ketiga adalah menentukan posisi bisnis Anso's Silver dalam Matrik 9 Sel, maka diperlukan nilai tertimbang. Yaitu nilai yang diperoleh dari hasil perkalian antara bobot yang diberikan dikalikan nilai yang diperoleh. Berikut ini pada tabel 4.7 akan disajikan perhitungan nilai tertimbang.

TABEL 4.7
PERHITUNGAN NILAI TERTIMBANG FAKTOR STRATEGIS
INTERNAL

Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1. Loyalitas pelanggan	0.07	3.4	0.23
2. Citra produk	0.08	4.2	0.32
3. Kualitas produksi	0.07	3.5	0.26
4. Lokasi perusahaan	0.10	4.2	0.40
5. Kebijakan harga	0.07	3.8	0.25
6. Pelayanan terhadap konsumen	0.08	4.4	0.35
7. Pemasaran dan Promosi	0.05	2.2	0.12
8. Saluran distribusi	0.08	3.4	0.27
9. Kondisi keuangan perusahaan	0.07	3.6	0.26
10. Efektifitas organisasi	0.06	3.8	0.24
11. Kualitas Sumber Daya Manusia	0.06	3.8	0.22
12. Pangsa pasar	0.07	2.4	0.17
13. Riset dan pengembangan	0.08	3.6	0.27
14. Desain produk	0.07	3.2	0.23
Total	1,00	49.6	3.58

Sumber: Data Primer, 2005

Total nilai tertimbang faktor strategis internal yang diperoleh dari hasil perkalian antara bobot dan nilai adalah sebesar 3,58. Nilai tersebut terletak pada kategori rata-rata pada sumbu vertikal Matrik 9 Sel. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan untuk tumbuh dan berkembang. Di samping itu juga terdapat kelemahan yang apabila dapat diantisipasi hal tersebut akan semakin memperbaiki posisi perusahaan.

4.3 Penentuan Posisi Perusahaan dalam Matrik 9 Sel

Penentuan posisi bisnis dilakukan dengan menempatkan total nilai tertimbang dari faktor strategis eksternal pada sumbu vertikal dan total nilai faktor

strategi internal pada sumbu horizontal dalam Matrik 9 Sel. Titik perpotongan dari kedua nilai ini yang akan menunjukkan posisi bisnis perusahaan dan memberikan alternatif strategi yang memungkinkan untuk dijalankan. Kriteria yang dipakai dalam penentuan ini adalah :

- Jumlah nilai tertimbang 1,00 – 2,33 kategori rendah
- Jumlah nilai tertimbang $2,33 < 3,67$ kategori medium
- Jumlah nilai tertimbang $3,67 < 5$ kategori tinggi

Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa total nilai tertimbang faktor strategis eksternal Ansor's Silver adalah sebesar 3,06. Angka ini menunjukkan bahwa posisi Ansor's Silver termasuk dalam kategori rata-rata pada sumbu vertikal Matrik 9 Sel. Sedangkan dari hasil perhitungan total nilai tertimbang faktor strategis internal Ansor's Silver diperoleh nilai sebesar 3,58 angka ini menunjukkan bahwa Ansor's Silver terletak dalam kategori rata-rata pada sumbu horizontal Matrik 9 Sel.

Dari hasil total nilai tertimbang faktor strategis internal dan faktor strategis eksternal, dapat ditentukan posisi bisnis Ansor's Silver sebagai berikut :

TABEL 4.7
POSISI BISNIS ANSOR'S SILVER KOTAGEDE

		KEKUATAN BISNIS/POSISI KOMPETITIF		
		KUAT (>3,67 – 5,00)	RATA-RATA (>2,33 – 3,67)	LEMAH (1,00 – 2,33)
DAYA TARIK INDUSTRI	KUAT (>3,36 – 5,00)			
	RATA-RATA (>2,33 – 3,67)		POSISI BISNIS ANSOR'S SILVER	
	LEMAH (1,00 – 2,33)			

Sumber: Hunger, J. David & Wheelen, Thomas L. (2001). *Manajemen Strategis*. Andi: Yogyakarta. hal. 203

4.3.1 Penentuan Alternatif strategi

Berdasarkan posisi bisnis tersebut maka dapat dilihat alternatif strategi yang bisa diterapkan seperti dibawah ini :

TABEL 4.8
ALTERNATIF STRATEGI ANSOR'S SILVER KOTAGEDE

		KEKUATAN BISNIS/POSISI KOMPETITIF		
		KUAT (>3,67 – 5,00)	RATA-RATA (>2,33 – 3,67)	LEMAH (1,00 – 2,33)
DAYA TARIK INDUSTRI	KUAT (>3,36 – 5,00)	1. Pertumbuhan Konsentrasi via integrasi vertikal	2. Pertumbuhan Konsentrasi via integrasi horisontal	3. Pengurangan Berputar
	RATA-RATA (>2,33 – 3,67)	4. Stabilitas Berhenti sejenak atau berlanjut dengan kewaspadaan	5. Pertumbuhan Konsentrasi via integrasi horisontal <hr/> Stabilitas Strategi tidak erubah atau strategi laba	6. Pengurangan Perusahaan terikat atau jual habis
	LEMAH (1,00 – 2,33)	7. Pertumbuhan Diversifikasi konsentris	8. Pertumbuhan Diversifikasi konglomerat	9. Pengurangan Kebangkrutan atau likuidasi

Sumber: Hunger, J. David & Wheelen, Thomas L. (2001). *Manajemen Strategis*. Andi: Yogyakarta. hal. 203

Posisi bisnis Ansor's Silver terletak di tengah-tengah Matrik 9 Sel yaitu pada sel pertumbuhan atau stabilitas.

➤ Strategi pertumbuhan

Strategi ini dirancang untuk mencapai pertumbuhan dalam penjualan, aktiva, laba, atau kombinasi dari semuanya. Kelebihan dari strategi pertumbuhan:

- a. Perusahaan yang sedang tumbuh dapat menutupi kesalahan dan ketidakefisienan dengan mudah dibandingkan perusahaan yang stabil. Aliran pendapatan yang terus berkembang ke dalam perusahaan dapat menciptakan sumberdaya yang tidak terpakai, yang dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah dan pertentangan antar departemen dan divisi dengan cepat.
- b. Perusahaan yang sedang berkembang menawarkan banyak peluang bagi kemajuan, promosi, dan pekerjaan-pekerjaan menarik.

Dua strategi dasar pertumbuhan adalah konsentrasi pada satu industri dan diversifikasi ke dalam industri lain. Apabila tingkat pertumbuhan industri saat ini dan criteria lain cukup menarik, pemusatan sumber daya dalam industri tersebut terbilang masuk akal sebagai strategi untuk tumbuh. Namun apabila industri sekarang tidak lagi menarik, perusahaan mungkin harus mencoba melakukan diversifikasi keluar dari industri tersebut untuk mengejar pertumbuhan. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan dengan kinerja tinggi cenderung kurang melakukan diversifikasi, sementara perusahaan dengan kinerja rendah akan melakukannya untuk meningkatkan kinerja mereka. Apabila perusahaan memilih konsentrasi, maka perusahaan dapat berkembang melalui integrasi vertical atau horizontal. (Hunger dan Wheelen, 2001, hal 204-205)

Dilihat dari matrik 9 sel, karena posisi perusahaan berada ditengah tengah, yaitu Daya tarik industri yang sedang dan Kekuatan yang dimilikipun rata-rata, maka alternatif strategi konsentrasi yang lebih cocok adalah melalui melalui integrasi horizontal, yaitu dengan cara memperluas kegiatan-kegiatan perusahaan ke dalam lokasi geografi yang berbeda dan atau dengan menambah rentang produk dan jasa yang ditawarkan kepada pasar. Karena daya tarik industrinya sedang saja maka perusahaan sebaiknya cenderung bertahan untuk menghindari kerugian penjualan dengan laba sekarang ataupun yang akan datang.

Alternatif strategi riil yang dapat diterapkan Ansor's Silver adalah:

- a. Melakukan pengembangan pasar dengan cara:
 - Menggiatkan promosi dari semua jalan, terutama pada proposal pada sekolah-sekolah maupun instansi untuk berkunjung ke Jogja dan Ansor's Silver sebagai salah satu tujuan. Selain itu juga promosi pada travel agent, karena loyalitas mereka lebih penting dari pada loyalitas konsumen, karena dapat menjaring konsumen lebih banyak.
 - Memperluas daerah pemasaran, dengan membangun cabang atau membuka outlet dipusat perbelanjaan.
- b. Mengembangkan produk yang dihasilkan sehingga dapat memasuki target pasar baru atau memenuhi selera pasar yang sedang menjadi trend.
- c. Menurunkan harga dengan meminimalkan biaya-biaya sehingga dapat meningkatkan penjualan dan profit.

➤ Strategi Stabilitas

Strategi ini paling cocok untuk perusahaan yang beroperasi pada industri dengan daya tarik yang sedang-sedang saja. Daya tarik industri tersebut dinilai sedang karena:

- a. Industri tersebut menghadapi pertumbuhan yang biasa atau bahkan tidak ada pertumbuhan.
- b. Kekuatan-kekuatan utama dalam lingkungan tersebut dan masa depannya tidak pasti.

Strategi stabilitas sangat berguna dalam jangka pendek, tetapi berbahaya apabila diikuti terlalu lama. Beberapa strategi stabilitas yang lebih populer adalah strategi berhenti sejenak, berlanjut dengan waspada, tidak berubah dan laba. (Hunger dan Wheelen, 2001, hal. 216)

Daya tarik industri kerajinan perak dinilai sedang, kemungkinan disebabkan oleh factor kedua, yaitu hilangnya kekuatan utama, yaitu turunnya pasar wisatawan mancanegara, yang disebabkan oleh kondisi keamanan dan politik yang buruk di Indonesia, sehingga menyebabkan turis mancanegara enggan mengunjungi Indonesia. Namun penurunan ini sudah mulai membaik walaupun pertumbuhannya sangat lambat, dikarenakan untuk mengejar penjualan Anso's silver mengandalkan wisatawan domestik yang hanya ramai disaat masa-masa liburan saja.

Alternatif strategi kedua yang cocok untuk sel 5 menurut matrik 9 sel adalah strategi tidak berubah atau strategi laba. Stabilitas relatif yang

diciptakan oleh posisi kompetitif sederhana perusahaan, di dalam industri yang menghadapi pertumbuhan kecil atau bahkan sama sekali. Perusahaan tersebut tidak menghadapi peluang atau ancaman yang jelas dan tidak memiliki kekuatan atau kelemahan signifikan. Beberapa pesaing baru kemungkinan akan memasuki industri tersebut. Para pemimpin dalam industri tersebut (sel 4) mungkin menunda investasi signifikan sampai industri itu menjadi menarik. Pesaing yang lebih lemah (sel 6) kemungkinan melakukan penghematan dengan memotong biaya agar tetap menghasilkan laba atau menjual habis semuanya. Kesuksesan “strategi tidak berubah” tergantung pada kurangnya perubahan signifikan dalam situasi perusahaan.

Ketika industri mengalami kejenuhan dan turun daya tariknya dari tinggi menjadi sedang (atau bahkan menjadi tidak menarik sama sekali), perusahaan dengan posisi kompetitif yang hanya rata-rata akan mengalami penjualan dan laba datar dan bahkan mungkin akan mulai menurun. Untuk menghadapinya maka perusahaan hendaknya menggunakan strategi laba, dengan keyakinan bahwa penurunan daya tarik dalam industri ini hanya bersifat sementara, manajemen memotong atau menunda beberapa biaya bebas jangka pendek, seperti R&D, perawatan, dan periklanan, untuk menstabilkan laba selama periode tersebut.

Strategi laba berguna hanya untuk membantu perusahaan melalui kesulitan sementara, yaitu ketika daya tarik industri menurun. Sayangnya strategi itu jika dilanjutkan dalam jangka panjang justru akan mengantarkan perusahaan pada penurunan posisi kompetitif. Oleh karena itu, strategi laba

adalah respon jangka pendek yang pasif terhadap situasi yang digambarkan pada sel 5. respon yang lebih aktif untuk situasi ini adalah pertumbuhan horizontal melalui akuisisi perusahaan-perusahaan yang lebih lemah dalam industri tersebut. (Hunger dan Wheelen, 2001, hal. 218)

4.4 Analisis Matrik SWOT

Analisis dengan menggunakan matrik SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor yang telah ada pada matrik 9 Sel yang bertujuan untuk merumuskan strategi alternatif yang lebih detail dan jelas bagi perusahaan yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*), sehingga dapat dibuat berbagai kemungkinan alternatif strategi (S-O; S-T; W-O; W-T).

Untuk menentukan variable eksternal yang masuk dalam kategori peluang atau ancaman serta variable internal yang menjadi kekuatan maupun kelemahan maka digunakan Skala linier numerik, dengan rentang skala sebagai berikut (Simamora, 2004, hal. 151):

$$RS = \frac{m - n}{b}$$

Dimana :

RS = rentang skala

m = skor hitung maksimal

n = skor hitung minimal

b = jumlah kelas atau kategori yang kita buat

Dengan rumus diatas dapat dicari rentang skala factor-faktor strategis Ansor's Silver Kotagede Jogjakarta sebagai berikut:

$$m = 5$$

$$n = 1$$

$$b = 2$$

$$RS = \frac{5-1}{2}$$

$$= 2$$

Maka skala yang didapat adalah sebagai berikut:

1. $1 \leq \text{Peluang atau kekuatan} < 3$
2. $3 < \text{Ancaman atau kelemahan} \leq 5$

➔ Dengan melihat data pada table 4.2 maka diperoleh pengelompokan variable eksternal sebagai berikut:

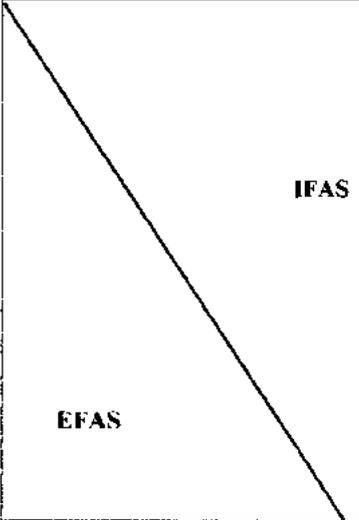
Variabel eksternal perusahaan kerajinan perak Ansor's Silver yang merupakan peluang adalah daya beli konsumen, , campur tangan pemerintah, perkembangan teknologi, , pesaing yang potensial, hambatan memasuki pasar, dan persaingan harga. Sedangkan ancamannya adalah ukuran pasar, pertumbuhan pasar, harga dan penyediaan bahan baku, kurs mata uang, kondisi keamanan, kondisi politik.

- Dengan melihat table 4.5 maka diperoleh pengelompokan variable internal sebagai berikut:

Variabel internal perusahaan kerajinan perak Ansor's Silver yang merupakan kekuatan adalah Loyalitas pelanggan, Citra Produk, kualitas produksi, lokasi perusahaan, kebijakan harga, pelayanan terhadap konsumen, saluran distribusi, kondisi keuangan perusahaan, efektifitas organisasi, kualitas sumber daya manusia, riset dan pengembangan, desain produk. Sedangkan kelemahannya adalah pemasaran dan promosi, dan pangsa pasar.

Berikut ini merupakan berbagai kemungkinan alternatif strategi yang disusun dengan matrik SWOT :

TABEL 4. 9
ANALISIS Matrik SWOT

	<p style="text-align: center;">STRENGTHS (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Loyalitas pelanggan yang tinggi 2. Citra produk yang baik 3. Kualitas produksi yang baik 4. Lokasi perusahaan yang strategis 5. Kebijakan harga yang kompetitif 6. Pelayanan terhadap konsumen yang baik 7. Saluran distribusi yang luas 8. Kondisi keuangan perusahaan yang baik 9. Efektifitas organisasi yang tinggi 10. Kualitas SDM yang tinggi 11. Riset & pengembangan yang konsisten 12. Desain produk yang mengikuti trend 	<p style="text-align: center;">WEAKNESSES (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemasaran dan promosi yang belum efektif 2. Pangsa pasar yang kecil
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITIES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> A. Daya beli konsumen yang tinggi B. Campur tangan pemerintah yang menguntungkan C. Perkembangan teknologi yang cepat D. Pesaing yang potensial yang sedikit E. Hambatan memasuki pasar yang cukup kuat F. Persaingan harga yang kompetitif 	<p style="text-align: center;">STRATEGI S-O</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Perluasan pasar (1,2,3,4,6: A) ➤ Menangkan persaingan (1,2,3,4,5,6,7,10,12: D,E,F) 	<p style="text-align: center;">STRATEGI W-O</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tingkatkan pemasaran dan promosi dan perluas pangsa pasar (1,2: A,C,F)
<p style="text-align: center;">TREATHS (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> A. Ukuran pasar yang kecil B. Pertumbuhan pasar yang lambat C. Harga bahan baku yang tinggi dan penyediaan yang jauh dari perusahaan D. Kurs mata uang dollar yang tinggi terhadap rupiah E. Kondisi keamanan yang tidak kondusif F. Kondisi politik tidak stabil 	<p style="text-align: center;">STRATEGI S-T</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Perluas saluran distribusi ke luar negeri (2,7,11,12: A,B,C) ➤ Mempertahankan harga jual (3,5,8: C) 	<p style="text-align: center;">STRATEGI W-T</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tingkatkan pemasaran promosi ke pasar baru (1: A,B) ➤ Masuki pasar luar negeri (2: D,E,F)

Sumber : Data Primer diolah, 2005

1. Strategi SO

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

- ▶▶ Menggunakan loyalitas pelanggan, citra produk, kualitas produksi, lokasi perusahaan dan pelayanan terhadap konsumen untuk meraih pasar yang lebih luas, karena daya beli konsumen yang masih baik.
- ▶▶ Menggunakan loyalitas pelanggan, citra produk, kualitas produksi, lokasi perusahaan, kebijakan harga, pelayanan terhadap konsumen, saluran distribusi, kualitas SDM, dan desain produk untuk memenangkan persaingan karena pesaing yang potensial hanya sedikit, sebagian besar pengusaha adalah mitra. Begitu pula besarnya hambatan memasuki pasar yang cukup tinggi sehingga pesaing baru sulit untuk masuk ke pasar yang sama dengan Anzor's Silver. Persaingan harga yang mampu diatasi perusahaan merupakan celah untuk memenangkan persaingan.

2. Strategi ST

Strategi ini merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman yang dihadapi perusahaan.

- ▶▶ Dengan kekuatan yang ada yaitu, citra produk, saluran distribusi, riset dan pengembangan dan desain produk mengatasi ancaman yang berupa kecilnya ukuran pasar, pertumbuhan pasar yang lambat, dan tingginya kurs dolar terhadap rupiah. Perusahaan harus mulai membangun pasar ekspor walaupun persaingannya sangat ketat tapi peluang jangka panjangnya sangat baik.
- ▶▶ Menggunakan kualitas produksi, kebijakan harga, kondisi keuangan perusahaan untuk mengatasi harga bahan baku yang tinggi dan penyediaan bahan baku yang jauh. Dengan mencari sumber bahan baku yang lebih murah dan dekat dan mempertahankan harga jual.

3. Strategi WO

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

- ▶▶ Memanfaatkan daya beli konsumen yang masih cukup baik, perkembangan teknologi dan persaingan harga untuk meningkatkan pemasaran dan promosi dan memperluas pangsa pasar.

4. Strategi WT

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

- ▶ Meningkatkan pemasaran dan promosi ke pasar baru yang dirasa potensial, karena pasar yang ada sekarang pertumbuhannya lambat dan ukuran pasarnya semakin kecil.
- ▶ Memperluas pemasaran keluar negeri karena kondisi keamanan dan politik Indonesia tidak mendukung datangnya wisatawan asing yang merupakan pasar yang sangat potensial. Selain itu tingginya kurs dolar terhadap rupiah dapat berubah menjadi peluang jika perusahaan berhasil meraih pasar ekspor.

4.5 Strategi Pertumbuhan

Pada analisis matrik 9 sel terlihat bahwa posisi bisnis Ansor's Silver Kotagede Jogjakarta terletak pada sel pertumbuhan dengan alternative strategi konsentrasi via integrasi horizontal atau strategi stabilitas yaitu melalui strategi tidak berubah atau strategi laba. Untuk menghasilkan strategi pertumbuhan (*grand strategies*) yang lebih jelas maka hasil analisis matrik 9 sel dan SWOT tersebut dikombinasikan, dengan hasil sebagai berikut:

a. Strategi pertumbuhan horisontal

- ▶▶ Menggunakan loyalitas pelanggan, citra produk, kualitas produksi, lokasi perusahaan dan pelayanan terhadap konsumen untuk meraih pasar yang lebih luas, karena daya beli konsumen yang masih baik.
- ▶▶ Menggunakan loyalitas pelanggan, citra produk, kualitas produksi, lokasi perusahaan, kebijakan harga, pelayanan terhadap konsumen, saluran distribusi, kualitas SDM, dan desain produk untuk memenangkan persaingan karena pesaing yang potensial hanya sedikit, sebagian besar pengusaha adalah mitra. Begitu pula besarnya hambatan memasuki pasar yang cukup tinggi sehingga pesaing baru sulit untuk masuk ke pasar yang sama dengan Anso's Silver. Persaingan harga yang mampu diatasi perusahaan merupakan celah untuk memenangkan persaingan
- ▶▶ Menggunakan kekuatan yang ada yaitu, citra produk, saluran distribusi, riset dan pengembangan dan desain produk mengatasi ancaman yang berupa kecilnya ukuran pasar, pertumbuhan pasar yang lambat, dan tingginya kurs dolar terhadap rupiah. Perusahaan harus mulai membangun pasar ekspor walaupun persaingannya sangat ketat tapi peluang jangka panjangnya sangat baik.
- ▶▶ Memanfaatkan daya beli konsumen yang masih cukup baik, perkembangan teknologi dan persaingan harga untuk meningkatkan pemasaran dan promosi dan memperluas pangsa pasar.

- ▶▶ Meningkatkan pemasaran dan promosi ke pasar baru yang dirasa potensial, karena pasar yang ada sekarang pertumbuhannya lambat dan ukuran pasarnya semakin kecil.
- ▶▶ Memperluas pangsa pasar ke luar negeri karena kondisi keamanan dan politik Indonesia tidak mendukung datangnya wisatawan asing yang merupakan pasar yang sangat potensial, selain itu tingginya kurs dolar terhadap rupiah dapat diubah menjadi peluang jika perusahaan berhasil meraih pasar ekspor.

b. Strategi Stabilitas

Menggunakan strategi laba, yaitu menstabilkan laba dengan mengurangi biaya bebas jangka pendek tapi tetap mempertahankan harga jual. Hal ini dapat dilakukan dengan Strategi ST butir kedua, yaitu Menggunakan kualitas produksi, kebijakan harga, kondisi keuangan perusahaan untuk mengatasi harga bahan baku yang tinggi dan penyediaan bahan baku yang jauh. Dengan mencari sumber bahan baku yang lebih murah dan dekat dan mempertahankan harga jual.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis matrik 9 sel dan matrik SWOT terhadap perusahaan kerajinan perak Ansor's Silver Kotagede, Jogjakarta, maka dapat diambil kesimpulan:

1. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa:

Variabel internal perusahaan kerajinan perak Ansor's Silver yang merupakan kekuatan adalah Loyalitas pelanggan, Citra Produk, kualitas produksi, lokasi perusahaan, kebijakan harga, pelayanan terhadap konsumen, saluran distribusi, kondisi keuangan perusahaan, efektifitas organisasi, kualitas sumber daya manusia, riset dan pengembangan, desain produk. Sedangkan kelemahannya adalah pemasaran dan promosi, dan pangsa pasar.

Variabel eksternal perusahaan kerajinan perak Ansor's Silver yang merupakan peluang adalah daya beli konsumen, campur tangan pemerintah, perkembangan teknologi, pesaing yang potensial, hambatan memasuki pasar, dan persaingan harga. Sedangkan ancamannya adalah ukuran pasar, pertumbuhan pasar, harga dan penyediaan bahan baku, kurs mata uang, kondisi keamanan, kondisi politik.

2. Menurut hasil analisis matrik 9 sel dapat diketahui posisi Ansor's Silver terletak ditengah-tengah yaitu pada sel pertumbuhan atau stabilitas. Hal ini

menandakan bahwa kekuatan bisnis/posisi kompetitif perusahaan masih rata-rata atau sedang begitu pula dengan daya tarik industri kerajinan perak. Alternatif strategi yang dapat diterapkan adalah:

- a. Strategi stabilitas yang berupa strategi laba.
 - b. Strategi pertumbuhan horizontal yang berupa pengembangan pasar, perluasan daerah pemasaran, dan menurunkan harga dengan mengurangi biaya.
3. Melalui analisis matrik SWOT ditemukan alternatif strategi berikut

a. Strategi SO

- Perluasan pasar dengan menggunakan loyalitas pelanggan, citra produk, kualitas produksi, lokasi perusahaan dan pelayanan terhadap konsumen untuk meraih pasar yang lebih luas, karena daya beli konsumen yang masih baik.
- Menangkan persaingan dengan menggunakan loyalitas pelanggan, citra produk, kualitas produksi, lokasi perusahaan, kebijakan harga, pelayanan terhadap konsumen, saluran distribusi, kualitas SDM, dan desain produk untuk memenangkan persaingan karena pesaing yang potensial hanya sedikit, hambatan memasuki pasar yang cukup tinggi dan persaingan harga yang mampu diatasi perusahaan.

b. Strategi ST

- Perluas saluran distribusi ke luar negeri dengan kekuatan yang ada yaitu, citra produk, saluran distribusi, riset dan pengembangan dan desain produk mengatasi ancaman yang berupa kecilnya ukuran pasar, pertumbuhan pasar yang lambat, dan tingginya kurs dolar terhadap rupiah.
- Mempertahankan harga jual dengan menggunakan kualitas produksi, kebijakan harga, kondisi keuangan perusahaan untuk mengatasi harga bahan baku yang tinggi dan penyediaan bahan baku yang jauh.

c. Strategi WO

- Meningkatkan pemasaran dan promosi dan memperluas pangsa pasar dengan memanfaatkan daya beli konsumen yang masih cukup baik, perkembangan teknologi dan persaingan harga.

d. Strategi WT

- Meningkatkan pemasaran dan promosi ke pasar baru yang dirasa potensial, karena pasar yang ada sekarang pertumbuhannya lambat dan ukuran pasarnya semakin kecil.
- Memperluas pangsa pasar ke luar negeri karena kondisi keamanan dan politik Indonesia tidak mendukung datangnya wisatawan asing yang merupakan pasar yang sangat potensial.

selain itu tingginya kurs dolar terhadap rupiah dapat berubah menjadi peluang jika perusahaan berhasil meraih pasar ekspor.

5.3 SARAN

Berdasarkan hasil analisis diatas maka penulis menyampaikan saran kepada perusahaan kerajinan perak Ansor's Silver sebagai bahan pertimbangan sebagai berikut:

1. Posisi kompetitif perusahaan/kekuatan bisnis perusahaan masih berada di posisi rata-rata, maka harus ditingkatkan dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada dan meminimalkan atau menyasiasi ancaman dan kelemahan perusahaan.
2. Walaupun pesaing potensial yang ada tidak banyak namun Ansor's Silver belum menjadi *market leader*, yang artinya masih kalah dalam persaingan, maka dari itu harus tetap waspada dan meningkatkan kekuatan perusahaan.
3. Walaupun lokasinya strategis, namun layout dan suasana showroom walaupun terkesan tradisonal juga terlihat kumuh dan terkesan tak terawat, terutama pada bagian produksi yang terbuka untuk umum sehingga membutuhkan renovasi.
4. Memperluas daerah pemasaran dalam negeri, sehingga diharapkan bisa meningkatkan penjualan, baik dengan konsinyasi maupun membuka outlet di daerah baru.
5. Selain membangun pasar dalam negeri hendaknya mulai membangun pasar luar negeri, walaupun persaingan yang ada cukup ketat namun akan menghasilkan laba jangka panjang yang cukup besar jika berhasil

bertahan, selain itu juga dapat mengatasi pertumbuhan pasar dalam negeri yang lambat.

6. Meningkatkan promosi, terutama hubungan baik dengan guide, sopir taxi, sekolahan dan instansi yang potensial untuk mengadakan kunjungan ke Jogja. Promosi ini lebih efektif dari pada promosi lewat media, karena produk yang ditawarkan adalah kerajinan.
7. Mulai aktif mengikuti pameran tingkat internasional untuk memperkenalkan produk ke mancanegara sambil membangun saluran distribusi.