

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
PADA CV. BHUMI CIPTA MANDIRI YOGYAKARTA**

SKRIPSI



ditulis oleh

Nama : Rinna Mahargiyani
Nomor Mahasiswa : 01311074
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2005**

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
PADA CV. BHUMI CIPTA MANDIRI YOGYAKARTA**

SKRIPSI

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia



oleh

Nama : Rinna Mahargiyani
Nomor Mahasiswa : 01311074
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2005**

HALAMAN PENGESAHAN

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
PADA CV. BHUMI CIPTA MANDIRI YOGYAKARTA**

Nama : Rinna Mahargiyani

Nomor Mahasiswa : 01311074

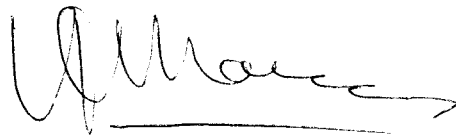
Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Pemasaran

Yogyakarta, 15 Agustus 2005

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Drs. Al Hasin, MBA

ABSTRAK

Analisis strategi pemasaran yang dilakukan terhadap CV. Bhumi Cipta Mandiri Yogyakarta diperlukan untuk mengetahui apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan di lingkungan internalnya, serta peluang dan ancaman di lingkungan eksternalnya yang digunakan untuk menentukan posisi strategis CV. Bhumi Cipta Mandiri Yogyakarta agar dapat tetap bertahan dan mengembangkan usaha di lingkungan bisnisnya.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui observasi, kuesioner, metode kepustakaan dan wawancara. Analisis data penelitian yang digunakan adalah analisis SWOT, yaitu analisis yang membandingkan antara faktor strategis perusahaan yang terdiri dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sehingga dapat diketahui posisi strategis perusahaan. Setelah diketahui posisi strategis perusahaan maka dapat dirumuskan strategi pemasaran dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang yang ada serta meminimalkan kelemahan dan ancamannya.

Setelah melakukan analisis SWOT, yang dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan Matrik Faktor Strategis Internal (IFAS) dan Matrik Faktor Strategis Eksternal (EFAS) dapat disimpulkan bahwa posisi CV. Bhumi Cipta Mandiri terletak pada kuadran I karena perusahaan memiliki peluang dan kekuatan internal yang baik, sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang yang ada. Sedangkan pilihan strategi yang sebaiknya diterapkan dan dilakukan oleh perusahaan adalah strategi SO, atau strategi agresif yaitu perusahaan memaksimalkan kekuatan internal bisnis (yang terdiri dari pangsa pasar, variasi produk, desain produk, harga produk, citra perusahaan, kualitas produk dan citra produk) yang cukup baik sekaligus memanfaatkan peluang bisnis (yang terdiri dari perubahan selera konsumen, daya beli konsumen, perubahan teknologi, persaingan harga, pertumbuhan pasar dan struktur persaingan) yang cukup menjanjikan. Serta meminimalkan kelemahan (promosi, lokasi perusahaan, struktur organisasi, saluran distribusi, sumber daya manusia, mesin dan peralatan) dan ancaman (depresiasi mata uang, masuknya pesaing baru dan politik serta keamanan).

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

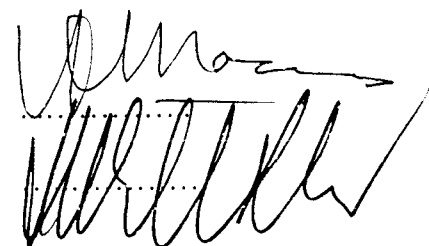
**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA CV. BHUMI CIPTA MANDIRI
YOGYAKARTA**

**Disusun Oleh: RINNA MAHARGIYANI
Nomor mahasiswa: 01311074**

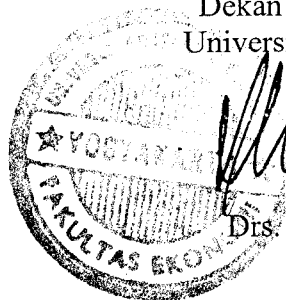
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 15 Agustus 2005

Penguji/Pemb. Skripsi: Drs. Al Hasin, MBA

Penguji : Drs. Suwarsono, MA

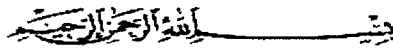


Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Drs. Suwarsono, MA

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum wr. wb,

Segala puji bagi Allah SWT, pemilik dari seluruh ilmu pengetahuan dan penguasa alam beserta isinya, shalawat dan salam bagi Nabi Muhammad beserta para sahabat. Atas rahmat dan kebesarannya sehingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi berjudul **“ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA CV. BHUMI CIPTA MANDIRI YOGYAKARTA”**.

Skripsi ini ditulis dan diajukan sebagai tahapan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari beberapa pihak, oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada mereka yang telah memberikan dukungannya kepada penulis baik secara langsung maupun tidak langsung, terutama kepada:

1. Bapak Drs. H. Suwarsono Muhammad, MA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta yang telah memberikan izin dalam penulisan skripsi ini.
2. Bapak Drs. Al Hasin, MBA selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

3. Bapak Drs. Ansari Amani, MM selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing penulis selama belajar.
4. Bapak dan Ibu Dosen di FE UII yang telah memberikan bekal ilmu kepada penulis selama menempuh studi di FE UII.
5. Ibu Emmy Pratiwi selaku Direktur Utama dan Ibu Yani “Piku” Widyanti, S.Psi, selaku *Marketing Manager* serta Ibu Dewi selaku *Supervisor Research and Development CV. Bhumi Cipta Mandiri Yogyakarta* yang telah memberikan waktu dan kesabarannya untuk membantu penulis memperoleh data-data yang diperlukan dalam penelitian ini.
6. Sahabat-sahabat terbaikku Arie Krisnawati, C. Rimbi Edna Putri, Mbak Caroline “Macil” (terima kasih telah menemani saat aku sedih dan bahagia, hanya kalian yang bisa membuat aku menangis kemudian tertawa!), Diaz, Mimi, Dhani, Maya, Ghina, Mirtha, Novi, Poppy (terima kasih telah berbagi di masa-masa yang menyenangkan saat kuliah), Yuyun, dan Mbak Rany, yang telah memberikan keceriaan, cinta dan dukungannya.
7. Teman-temanku karibku tercinta Mirna, Wahyu, Dewi, Ajeng, Upi, Ferly (terimakasih dukungan dan pertemanan dari masa kecil yang indah yang kalian berikan hingga saat ini, semoga selamanya ya!)
8. Mas Pendi, SE (Marketing STIE-WW) terima kasih atas doanya dan telah banyak membantu.

MOTTO

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan Menyebut Nama Allah Yang Maha Pengasih
Lagi Maha Penyayang

Yakin kepada Allah merupakan harga dari segala sesuatu
yang sangat mahal, dan merupakan tangga bagi setiap tujuan
yang tinggi dan agung
(Imam al-Jawad ra)

Perbaikilah atas perbedaan-perbedaan itu adalah lebih baik
daripada shalat dan puasa sunnah
(Nabi Muhammad SAW)

Seseorang yang mengikuti hawa nafsunya, berarti menyerah
kepada keinginan musuhnya
(Imam al-Jawad ra)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya ini kupersembahkan untuk:

- ❖ *Allah SWT yang telah memberikan ridho-Nya dan kekuatan yang menolong dari sisi-Nya hingga terselesaikannya skripsi ini.*
- ❖ *Bapak Fachrudji dan Mama Nining Eko Suhartini tercinta atas segala doa yang tak pernah putus, bimbingan, pengorbanan dan kasih sayangnya yang tulus.*
- ❖ *Mas Aji Prasetyo Nugroho dan Adik Burhanudin Arif Rahman yang telah memberikan kasih sayang, dukungan dan motivasi.*
- ❖ *Mas Oky Irnawan, terima kasih atas cinta, keceriaan dan kesabaran untuk menemaniku serta doa yang telah memberikan semangat untuk menyelesaikan skripsi ini.*

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Sampul Depan Skripsi	ii
Halaman Judul Skripsi	iii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	iv
Halaman Pengesahan Skripsi	v
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi	vi
Abstrak	vii
Motto	viii
Halaman Persembahan	ix
Kata Pengantar	x
Daftar Isi	xiii
Daftar Tabel	xviii
Daftar Gambar	xix
Daftar Lampiran	xx
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Batasan Masalah	5
1.4 Tujuan Penelitian	6
1.5 Manfaat Penelitian	6

1.6 Hipotesis	7
1.7 Metode Penelitian	8
1.7.1 Lokasi Penelitian	8
1.7.2 Variabel Penelitian	8
1.7.2.1 Variabel Internal	8
1.7.2.2 Variabel Eksternal	10
1.7.3 Data dan Metode Pengumpulan Data	11
1.7.3.1 Sumber Data	11
1.7.3.2 Metode Pengumpulan Data	12
1.7.3.3 Sensus	13
1.7.4 Metode Analisis Data	13
1.7.4.1 Analisis Deskriptif	13
1.7.4.2 Analisis SWOT	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA	17
2.1 Pengertian dan Konsep Strategi	17
2.2 Manajemen Strategi	20
2.3 Pengertian Manajemen Strategi	21
2.4 Manfaat Manajemen Strategi	22
2.5 Pengertian dan Konsep Strategi Pemasaran	23
2.6 Analisis Faktor-faktor Strategi Pemasaran	26
2.6.1 Faktor Lingkungan	26
2.6.2 Faktor Pasar	29

2.6.3 Persaingan	29
2.6.4 Analisis Kemampuan Internal	30
2.6.6 Perilaku Konsumen	30
2.7. Analisis SWOT	31
2.8. Matrik SWOT	35
BAB III METODE PENELITIAN	37
3.1 Lokasi Penelitian	37
3.1.1 Sejarah Berdirinya CV. Bhumi Cipta Mandiri	37
3.1.3 Proses Produksi	45
3.1.4 Jam Kerja	47
3.1.5 Sistem Penggajian	47
3.1.6 Pemasaran	48
3.1.7 Promosi	48
3.1.7.1 Program Promosi	49
3.1.7.2 Variabel Promosi	50
3.1.8 Pengembangan Desain dan Sampel Produk	53
3.2 Variabel Penelitian	54
3.3 Definisi Operasional Variabel Penelitian	54
3.4 Data dan Metode Pengumpulan Data.....	61
3.4.1 Sumber Data	61
3.4.2 Metode Pengumpulan Data	62
3.5 Sensus	63

3.6 Alat Analisis	63
3.6.1 Analisis Deskriptif	64
3.6.2 Analisis SWOT	64
3.6.2.1 Variabel Internal	64
3.6.2.2 Variabel Eksternal	66
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	76
4.1 Analisis Data	76
4.1.1 Pengumpulan Data	76
4.1.2 Analisis SWOT	76
4.1.2.1 Tahap Pertama	76
4.1.2.2 Penjelasan terhadap Variabel Internal	79
4.1.2.3 Penjelasan terhadap Variabel Eksternal	86
4.1.2.4 Tahap Kedua dan Ketiga	89
4.1.2.5 Penjelasan Pemberian Bobot terhadap Variabel Internal	92
4.1.2.6 Penjelasan Pemberian Bobot Terhadap Variabel Eksternal	97
4.1.2.7 Tahap Keempat	100
4.2 Interpretasi dan Formulasi Strategi	102
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	113
5.1 Kesimpulan	113
5.2 Saran	114

DAFTAR PUSTAKA xxi
LAMPIRAN xxii

2
3
3
4
4.
4.
4.
4.4
4.5
4.6

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Faktor Strategis Internal	9
1.2 Faktor Strategis Eksternal	11
3.1 Jam Kerja Karyawan CV. Bhumi Cipta Mandiri	47
3.2 Faktor Strategis Internal	66
3.3 Faktor Strategis Eksternal	68
4.1 Rekapitulasi Jawaban Responden Pada Faktor Internal	78
4.2 Analisis Faktor Strategis Internal	79
4.3 Rekapitulasi Jawaban Responden Pada Faktor Eksternal	85
4.4 Analisis Strategis Faktor Eksternal	86
4.5 Penilaian Bobot Variabel Internal dan Eksternal	91
4.6 Pembobotan Nilai Relatif Kepentingan Masing-masing Variabel pada Faktor Internal dan Eksternal	92

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1 Diagram Analisis SWOT	14
1.2 Matrik SWOT	16
2.1 Rencana Kerja Analisis SWOT	32
2.2 Matrik SWOT	36
3.1 Struktur Organisasi CV. Bhumi Cipta Mandiri	44
3.2 Proses Produksi CV. Bhumi Cipta Mandiri	45
3.3 Diagram Analisis SWOT	68
3.4 Matrik SWOT	71
4.1 Diagram SWOT CV. Bhumi Cipta Mandiri Yogyakarta	102
4.2 Matrik SWOT CV. Bhumi Cipta Mandiri	109

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	116
2. Surat Keterangan Penelitian	120

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Seiring dengan berjalannya roda ekonomi dan perkembangan dunia yang semakin meningkat dewasa ini, semakin banyak perusahaan yang tumbuh berkembang di Indonesia. Keadaan ekonomi yang kurang menentu berakibat pada iklim persaingan yang kuat pada dunia bisnis sehingga mempertajam persaingan yang ada antara perusahaan dan memacu perusahaan tersebut untuk meningkatkan produksinya. Serta dapat menjaga mutu agar kinerja perusahaan selalu dapat ditingkatkan dan dipertahankan eksistensinya dalam dunia bisnis.

Dalam persaingan tersebut perusahaan dituntut harus selalu dapat menetapkan tujuan yang ingin dicapai, misalnya yaitu mendapatkan pangsa pasar dengan melihat perkembangan di lingkungan perusahaan. Perusahaan juga harus selalu dapat menetapkan strategi bersaing secara tepat untuk mengantisipasi dari ancaman-ancaman dan tetap mencari serta memanfaatkan segala peluang yang ada. Perkembangan teknologi juga memunculkan banyak perusahaan yang menghasilkan produk-produk yang beragam jenisnya. Melihat hal tersebut, CV. Bhumi Cipta Mandiri dituntut untuk menguasai pasar persaingan dengan cara memenuhi kebutuhan konsumen dan keinginan mereka.

Sebelum perusahaan merumuskan suatu strategi pemasaran yang baik, maka perusahaan harus mengetahui posisi bisnis perusahaan terlebih dahulu. Karena banyaknya faktor yang menentukan keberhasilan penerapan sebuah

strategi. Menurut A. Hitt, agar strategi pemasaran yang ditetapkan sesuai dengan perubahan lingkungan maka diperlukan analisis terhadap lingkungan perusahaan. Ada dua analisis lingkungan yang harus dilakukan oleh perusahaan yaitu analisa lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Analisa lingkungan eksternal digunakan untuk mengetahui adanya peluang bisnis dan untuk mengantisipasi ancaman yang akan dihadapi. Analisa lingkungan internal dimaksudkan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Analisa lingkungan eksternal dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan makro dan pesaing. Lingkungan makro meliputi, kondisi ekonomi, politik, sosial budaya, dan tingkat perubahan teknologi. Sementara analisa pesaing meliputi, analisa segmentasi pasar, analisa persaingan, penentuan target pasar dan *positioning*.

Dalam rangka mencapai posisi strategi bisnis yang lebih meningkat di masa mendatang, maka perusahaan harus memahami lingkungan bisnisnya, baik lingkungan eksternal maupun internal. Karena melalui pemahaman yang integratif akan lingkungan eksternal dan internal, perusahaan mendapatkan informasi yang mereka perlukan untuk mengerti masa sekarang dan memprediksi masa yang akan datang. (M.A Hitt, RD. Ireland, dan RE. Hoskisson, 1996, hlm.41)

Dengan memahami lingkungan internalnya, maka perusahaan akan mengetahui seberapa besar kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Begitu juga dengan memahami lingkungan eksternalnya. Maka perusahaan akan mengetahui adanya peluang dan ancaman yang mungkin akan dihadapi. Oleh karena itu CV. Bhumi Cipta Mandiri sebagai perusahaan yang bergerak di bidang kerajinan

dengan pangsa pasar luar negeri perlu mengadakan analisis terhadap kekuatan dan kelemahan yang dimiliki tersebut, dan pada saat yang sama harus memperhatikan peluang dan ancaman yang mungkin timbul yang kesemuanya itu akan sangat membantu dalam menentukan strategi pemasaran, perencanaan strategi dan manajemen strategi yang tepat.

Untuk mengukur kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) tersebut diatas diperlukan analisis variabel-variabel yang terdiri dari; pangsa pasar, variasi produk, efektifitas produk, harga produk, promosi, lokasi perusahaan, kualitas produk, citra produk, struktur organisasi, saluran distribusi, kinerja karyawan, servis dan pelayanan serta mesin dan peralatan, sedangkan untuk peluang (*opportunities*) dan ancamannya (*treaths*) diukur dengan variabel-variabel; depresiasi mata uang, perubahan selera konsumen, daya beli konsumen, pesaing baru masuk, perubahan teknologi, persaingan harga, pertumbuhan pasar, struktur persaingan, kondisi politik dan keamanan, dengan pembobotan dan rating.

Setelah dilakukan pembobotan dan rating, maka untuk mengetahui posisi bisnis kerajinan tas CV. Bhumi Cipta Mandiri dilakukan pemetaan terhadap hasil yang diperoleh.

Atas dasar itu CV. Bhumi Cipta Mandiri, sebagai salah satu perusahaan yang menjalani bisnis pembuatan beragam tas, kerajinan tangan, dan perlengkapan rumah tangga, mempunyai keinginan mendorong konsumen untuk mengkonsumsi produk yang dihasilkan perusahaan, maka perusahaan harus

mengerti strategi yang tepat yang harus dilakukan serta posisi bisnisnya agar dapat diterima konsumen dan memperluas pangsa pasar.

Produk-produk yang telah diproduksi dan dipasarkan oleh perusahaan yaitu: berbagai macam tas dengan ukuran besar, sedang, dan kecil, yang terbuat dari variasi bahan-bahan alam seperti rotan, agol, ulap doyo, bagor, bambu, daun pandan, dan sebagainya. Dan dikombinasi dengan perlengkapan alami dari alam lainnya seperti tulang ikan, kulit kelapa, merjan dari kayu, batu marmer, dan kulit kerang, sehingga dari paduan seluruh bahan-bahan alami tadi tercipta beragam tas unik, mulai dari tas belanja, tas pantai, sampai tas untuk ke pesta dan berbagai macam model tas lainnya.

Dalam penelitian ini, analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas dan melihat strategi pemasaran yang sangat menentukan dalam mengambil keputusan perusahaan untuk mengantisipasi ancaman dan memanfaatkan peluang yang ada serta melihat dari arti pentingnya strategi pemasaran bagi perusahaan, maka penulis memilih judul: **“ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA CV. BHUMI CIPTA MANDIRI”**.

1.2 RUMUSAN MASALAH.

Berdasarkan penjelasan singkat pada latar belakang masalah diatas maka dapat diketahui rumusan masalahnya yaitu sebagai berikut:

1. Apa yang menjadi peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan CV. Bhumi Cipta Mandiri dalam menghadapi persaingan pasar di masa datang?
2. Bagaimana strategi pemasaran yang tepat untuk dilakukan oleh CV. Bhumi Cipta Mandiri dan posisi bisnisnya dalam menghadapi persaingan pasar di masa datang?

1.3 BATASAN MASALAH.

Batasan masalah sangat penting dalam penulisan skripsi ini, agar tepat pada sasaran penelitian dan tidak menyimpang dari rumusan masalah yang ditetapkan. Selain itu agar dapat lebih mengembangkan pengetahuan tentang obyek yang sedang diteliti sehingga dengan adanya data-data yang telah dikumpulkan dapat dipelajari lagi secara mendalam. Penelitian ini juga dimaksudkan untuk mengetahui gambaran yang mendekati kebenaran terhadap obyek penelitian khususnya mengenai posisi produk kerajinan dalam persaingan.

Batasan masalah tersebut diantaranya adalah:

1. Penelitian dan pengamatan dilakukan pada CV. Bhumi Cipta Mandiri Yogyakarta mengenai strategi apa yang tepat diterapkan untuk mengembangkan usahanya.

2. Penentuan posisi perusahaan agar dapat ditetapkan strategi pemasaran yang tepat dengan menggunakan alat analisis SWOT yaitu analisis yang berhubungan dengan kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman bagi CV. Bhumi Cipta Mandiri Yogyakarta.

1.4 TUJUAN PENELITIAN.

Tujuan penelitian yang ingin dicapai yaitu:

1. Untuk menetapkan kekuatan dan kelemahan CV. Bhumi Cipta Mandiri serta peluang dan ancaman yang dihadapi di masa datang.
2. Untuk menetapkan strategi pemasaran yang tepat berdasarkan posisi bisnis CV. Bhumi Cipta Mandiri.

1.5 MANFAAT PENELITIAN.

1. Bagi Penulis.

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan memperluas wawasan dalam bidang manajemen pemasaran terutama tentang strategi pemasaran.

2. Bagi Perusahaan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan untuk menyusun kebijakan strategi pemasaran.

- 3.. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan bisa menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya.

1.6 HIPOTESIS.

Hipotesis merupakan suatu kesimpulan yang bersifat sementara dan membutuhkan pembuktian empiris dengan menggunakan penelitian dan sebagai pedoman untuk mempermudah jalannya penelitian.

Sebagai salah satu perusahaan yang menjalani bisnis pembuatan beragam tas CV. Bhumi Cipta Mandiri memiliki keunggulan dari segi internal maupun eksternal perusahaan.

Keunggulan dari segi internal dapat dilihat dari desain produk yang dihasilkan, variasi produknya, kualitas barang, pangsa pasar, harga produk, kinerja karyawan, citra perusahaan dan ketrampilan yang baik dari karyawan serta kemudahan pembayaran.

Sedangkan keunggulan dari segi eksternal dapat dilihat dari daya beli konsumen, perubahan selera konsumen, perkembangan teknologi, persaingan harga, pertumbuhan pasar serta keunggulan lain.

Berdasarkan pengamatan tersebut diatas maka dapat dirumuskan:

“Posisi CV. Bhumi Cipta Mandiri dalam matrik berada di kuadran 1 yaitu posisi yang menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai kekuatan dan peluang yang tinggi”. Posisi ini memiliki posisi strategis yang sangat baik dimana perusahaan dapat berkonsentrasi terus di dalam industri kerajinan yang sudah ada dan dapat terus mengembangkan dan meningkatkan pangsa pasarnya.

1.7 METODE PENELITIAN.

1.7.1 Lokasi penelitian.

Penelitian ini dilaksanakan di CV. Bhumi Cipta Mandiri, yang terletak di jalan Magelang Km 7 Nomor 77 Lantai II Yogyakarta.

1.7.2 Variabel Penelitian.

Variabel yang diteliti ada dua yaitu variabel internal dan variabel eksternal yang dijelaskan sebagai berikut :

1.7.2.1 Variabel Internal

Variabel internal adalah variabel-variabel yang menggambarkan perusahaan secara umum. Variabel internal ini digunakan untuk mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) perusahaan. Data internal dapat diperoleh dari laporan keuangan, kegiatan pemasaran, operasional, sumber daya manusia, perencanaan, administrasi, maupun laporan analisis penelitian dan pengembangan.

Variabel internal dapat disusun dalam tabel sebagai berikut :

- Mengidentifikasi 5-10 variabel internal yang berupa kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam tabel variabel strategis internal pada kolom satu.
- Memberi nilai masing-masing variabel pada kolom dua antara 1 sampai 4 sesuai peran yang diberikan masing-masing variabel terhadap kondisi perusahaan (berdasarkan respon perusahaan terhadap variabel tersebut), yaitu:

1 = sangat tidak baik 3 = baik

2 = tidak baik 4 = sangat baik

- Memberi bobot masing-masing variabel pada kolom tiga dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan seberapa penting peran masing-masing variabel terhadap posisi strategis perusahaan. Bobot semakin besar bagi faktor yang dianggap lebih penting atau lebih berperan. Bobot total harus berjumlah 1,00.
- Mengalikan nilai (kolom dua) dengan bobot (kolom tiga) untuk memperoleh nilai tertimbang pada kolom empat.
- Menjumlahkan nilai tertimbang untuk mendapatkan nilai total. Hal ini menginformasikan bagaimana perusahaan merespon variabel-variabel dalam lingkungan internalnya.

TABEL 1.1
FAKTOR STRATEGIS INTERNAL

Faktor Strategis Internal	Nilai	Bobot	Nilai Tertimbang
Kekuatan:			
1.....
2.....
3.....
4.....
5.....
Kelemahan:			
1.....
2.....
3.....
4.....
5.....
Total	1,00

1.7.2.2 Variabel Eksternal.

Variabel eksternal adalah variabel-variabel di luar lingkungan internal perusahaan yang dapat mempengaruhi jalannya perusahaan. Variabel eksternal ini digunakan untuk mengetahui peluang (*opportunities*) dan ancaman (*treaths*) perusahaan. Data eksternal dapat diperoleh melalui analisis pasar, pemerintah, pesaing, tingkat inflasi, komunitas maupun analisis kelompok kepentingan tertentu.

Variabel eksternal dapat disusun dalam tabel sebagai berikut:

- Mengidentifikasi 5-10 variabel eksternal yang berupa peluang dan ancaman perusahaan dalam tabel variabel strategis eksternal pada kolom satu.
- Memberi nilai masing-masing variabel pada kolom dua antara 1 sampai 4 sesuai peran yang diberikan masing-masing variabel terhadap kondisi perusahaan (berdasarkan respon perusahaan terhadap variabel tersebut), yaitu:

1 = sangat tidak baik	3 = baik
2 = tidak baik	4 = sangat baik
- Memberi bobot masing-masing variabel pada kolom tiga dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan seberapa penting peran masing-masing variabel strategis terhadap posisi strategis perusahaan. Bobot semakin besar bagi faktor yang dianggap lebih penting atau lebih berperan. Bobot total harus berjumlah 1,00.

- Mengalikan nilai (kolom dua) dengan bobot (kolom tiga) untuk memperoleh nilai tertimbang pada kolom empat.
- Menjumlahkan nilai tertimbang untuk mendapatkan nilai total. Hal ini menunjukkan seberapa baik perusahaan menanggapi variabel-variabel strategis dalam lingkungan eksternalnya.

TABEL 1.2
FAKTOR STRATEGIS EKSTERNAL

Faktor Strategis Eksternal	Nilai	Bobot	Nilai Tertimbang
Peluang:			
1.....
2.....
3.....
4.....
5.....
Ancaman:			
1.....
2.....
3.....
4.....
5.....
Total	1,00

1.7.3 Data dan Metode Pengumpulan Data.

1.7.3.1 Sumber Data.

Data yang digunakan sebagai data penelitian pada penulisan skripsi ini adalah:

❑ Data Primer

Data primer adalah data yang langsung dikumpulkan sendiri oleh perorangan atau peneliti dari sumbernya .

❑ Data Sekunder.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari tangan kedua yang terlebih dahulu dikumpulkan dan dilaporkan yang diisi dan validitasnya dapat dipertanggungjawabkan.

1.7.3.2 Metode Pengumpulan Data.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:

1. Metode observasi.

Metode pengumpulan data dengan jalan melakukan pengamatan secara langsung terhadap perusahaan.

2. Metode kuisisioner.

Adalah metode yang dilakukan dengan cara mengajukan daftar pertanyaan kepada pihak perusahaan.

3. Metode kepustakaan.

Metode pengumpulan data dengan cara membaca buku dan berbagai media informasi lainnya.

4. Metode wawancara.

Yaitu tanya jawab yang dilakukan penulis dengan pihak-pihak yang dianggap kompeten dengan tujuan penelitian.

1.7.3.3 Sensus.

Sensus adalah metode pengambilan sampel dimana unit populasi yang akan dijadikan sebagai obyek penelitian diambil secara keseluruhan.

1.7.4 Metode Analisis Data.

1.7.4.1 Analisis Deskriptif.

Yaitu analisa dengan merinci dan menjelaskan secara jelas dan lebar berkaitan data penelitian dalam bentuk kalimat. Data tercantum dalam bentuk tabel analisis didasari pada tabel tersebut.

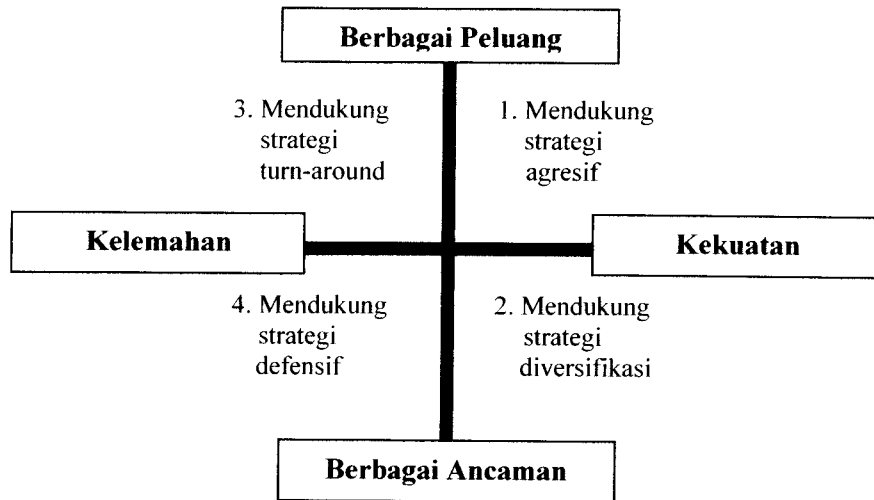
1.7.4.2 Analisis SWOT

Yaitu analisis yang membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).

Dengan analisis SWOT ini dapat diketahui posisi perusahaan berdasarkan faktor internal dan eksternalnya.

GAMBAR 1.1

DAIGRAM ANALISIS SWOT



Sumber : Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT teknik membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*, cetakan 9, 2002, Hal 19.

Kuadran 1 : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi.

Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, perusahaan menghadapi beberapa kendala / kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah

meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4 : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Setelah mengetahui posisi perusahaan, maka perusahaan harus menetapkan alternatif strategi yang tepat dengan cara pembentukan matriks SWOT yang dapat dilakukan dengan :

1. Memasukkan data faktor strategis internal yang berupa kekuatan dan kelemahan serta data faktor strategis eksternal yang berupa peluang dan ancaman yang telah diperoleh ke dalam sel sesuai dengan faktor kunci.
2. Mengkombinasikan kekuatan dan kelemahan dengan peluang dan ancaman sehingga dapat diperoleh berbagai kemungkinan alternatif strategi yang lebih detail dan jelas bagi perusahaan yang dimasukkan pada sel strategi.

Matriks SWOT akan menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi yaitu:

a. Strategi S-O

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

b. Strategi S-T

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

c. Strategi W-O

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

d. Strategi W-T

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

GAMBAR 1.2

MATRIK SWOT

EFAS	IFAS	Strength (S) Tentukan 5-10 faktor Kekuatan internal	Weaknesses (W) Tentukan 5-10 faktor Kelemahan 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

Sumber: Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*, cetakan IX, 2002, Hal 31.

IFAS : Internal Strategic Factor Analisis Summary

EFAS : Eksternal Strategic Factor Analisis Summary

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Pengertian dan Konsep Strategi.

Perkembangan dunia bisnis dalam beberapa tahun terakhir ini sangatlah cepat dan membuat banyak pihak yang terlibat dan bergerak di dalamnya harus bekerja sangat keras agar diakui keberadaannya oleh konsumen atau pelanggan mereka. Keanekaragaman dan perkembangan berbagai jenis produk dan jasa menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya berdiam diri dalam menjalani bisnisnya. Mereka harus mulai berpikir bagaimana strategi yang harus dilakukan dalam rangka mengalahkan para pesaingnya. Sebuah perusahaan hanya dapat mengalahkan pesaingnya jika mampu menciptakan produk yang unik dan inovatif sebagai keunggulan perusahaan yang dapat dipertahankannya. Inti dari sebuah strategi adalah dengan sengaja memilih sekelompok aktivitas yang berbeda dalam rangka menghasilkan kombinasi yang unik. Jika tidak dengan melakukan hal ini, maka strategi tidak lebih dari hanya sebuah slogan pemasaran yang tidak akan dapat bertahan dalam persaingan.

Menurut Chandler, tahun 1962 (dalam Freddy Rangkuti, 2002, hlm.4) :

Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai sumber daya tersebut.

Dalam buku yang sama, Hamel dan Prahalad (1995) mengemukakan berikut ini:

Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi” bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Menurut Ducker (dalam Sri Wahyudi, 1996, hlm.16):

Strategi adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*).

Sedangkan menurut Karl von Clausewitz (dalam Sri Wahyudi, hlm.16) menyatakan bahwa:

Strategi merupakan suatu seni yang menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang .

Karena strategi adalah suatu alat untuk mencapai tujuan perusahaan, strategi memiliki beberapa sifat antara lain:

1. Menyatu (*unified*), yaitu menyatukan seluruh bagian-bagian dalam perusahaan.

2. Menyeluruh (*comprehensive*), yaitu mencakup seluruh aspek dalam perusahaan.
3. Integral (*integrated*), yaitu seluruh strategi akan cocok atau sesuai dari seluruh tingkatan (*corporate, business, functional*).

Dalam konteks bisnis, strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan usaha suatu organisasi. Setiap organisasi membutuhkan strategi manakala menghadapi situasi berikut menurut Jain tahun 1990 (dalam F. Tjiptono, 1995, hlm.2):

1. Sumber daya yang dimiliki terbatas.
2. Ada ketidakpastian mengenai kekuatan bersaing organisasi.
3. Komitmen terhadap sumber daya tidak dapat diubah lagi.
4. keputusan-keputusan harus dikoordinasikan antar bagian sepanjang waktu.
5. Ada ketidakpastian mengenai pengendalian inisiatif.

Menurut Stoner dan Freeman (dalam F. Tjiptono, 1995, hlm.2) konsep strategi dapat didefinisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda yaitu (1) dari perspektif apa yang suatu organisasi ingin lakukan (*intends to do*), dan (2) dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan (*eventually does*).

Berdasarkan perspektif yang pertama, strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Makna yang terkandung dalam strategi ini adalah

bahwa manajer memainkan peranan yang aktif, sadar, dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi.

Sedangkan berdasarkan perspektif kedua, strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Pada definisi ini, setiap organisasi pasti memiliki strategi, meskipun strategi tersebut tidak pernah dirumuskan secara eksplisit. Pandangan ini diterapkan bagi para manajer yang bersifat reaktif, yaitu hanya menanggapi dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan secara pasif manakala dibutuhkan.

Pernyataan strategi secara eksplisit merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Strategi memberikan kesatuan arah bagi semua anggota organisasi. Bila konsep strategi tidak jelas, maka keputusan yang diambil akan bersifat subjektif atau berdasarkan intuisi belaka, dan mengabaikan keputusan orang lain.

2.2 Manajemen Strategi

Model manajemen strategik mengkombinasikan pola berpikir strategik (yang dikemukakan pertama kali oleh Porter) dengan proses manajemen. Segala sesuatu yang bersifat strategik tidak hanya berhenti pada proses perencanaan saja tetapi dilanjutkan sampai pada tingkat operasi dan pendanaan. Mobilisasi dana, daya serta struktur organisasi juga mulai dipertimbangkan secara lebih strategik dalam proses manajemen strategik. Keberhasilan merencanakan, menerapkan serta mengawasi penerapan rencana bisnis akan membuat perusahaan tumbuh dan berkembang.

2.3 Pengertian Manajemen Strategi

Definisi manajemen strategik mempunyai prinsip menggabungkan pola berfikir strategis dengan fungsi-fungsi manajemen yaitu: perencanaan, penerapan, dan pengawasan. Berikut ini definisi-definisi manajemen strategi yaitu:

Menurut Suwarsono (2002, hlm.6) :

Manajemen strategik dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan.

Menurut Sri Wahyudi (1996, hlm.15-16),

Manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis atas fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang.

Dari definisi diatas, menurut Sri Wahyudi (1996, hlm.15-16) terdapat dua hal penting yang dapat disimpulkan yaitu bahwa :

1. Manajemen strategik terdiri atas tiga proses:
 - a. Pembuatan Strategi, yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan

- dan kelemahan perusahaan, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
- b. Penerapan Strategi, meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan perusahaan memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
 - c. Evaluasi atau Kontrol Strategi, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil dari pembuatan-pembuatan dan penerapan strategi termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.
2. Manajemen Strategik, memfokuskan pada penyatuan atau penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan atau akuntansi, dan produksi atau operasional dari sebuah bisnis. Karena ia mengintegrasikan semua fungsi-fungsi bisnis, maka manajemen strategik dijadikan nama untuk mata kuliah di dalam administrasi bisnis.

2.4 Manfaat Manajemen Strategi

Dengan menggunakan Manajemen Strategik sebagai suatu kerangka kerja (*frame work*) untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam perusahaan, terutama yang berkaitan dengan persaingan, maka para manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif atau berpikir secara strategik.

Ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi jika mereka menerapkan Manajemen Strategik (Sri Wahyudi, 1996, hlm.19), yaitu:

1. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
3. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
4. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif.
5. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.
6. Aktifitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah dimasa datang.
7. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
8. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
9. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.

2.5 Pengertian dan Konsep Strategi pemasaran

Dalam peranan strategisnya, pemasaran mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya dalam rangka mencari pemecahan atas masalah penentuan dua pertimbangan pokok. **Pertama**, bisnis apa yang digeluti perusahaan pada saat ini dan jenis bisnis apa yang dapat dimasuki di masa mendatang. **Kedua**, bagaimana bisnis yang telah dipilih tersebut dapat dijalankan dengan sukses dalam lingkungan yang kompetitif atas dasar perspektif produk, harga, promosi, dan distribusi untuk melayani pasar sasaran (F. Tjiptono, 1995, hlm.6).

Menurut Bennett (dalam F. Tjiptono, 1995, hlm.7):

Strategi Pemasaran merupakan pernyataan (baik secara implisit maupun eksplisit) mengenai bagaimana suatu merek atau lini produk mencapai tujuannya.

Menurut Tull dan Kahle (dalam F. Tjiptono, 1995, hlm.7):

Strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut.

Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, positioning, elemen bauran pemasaran, dan biaya bauran pemasaran. Strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen suatu organisasi.

Menurut Corey (dalam F. Tjiptono, 1995, hlm 7), strategi pemasaran terdiri atas lima elemen yang saling terkait. Kelima elemen tersebut adalah:

1. Pemilihan pasar, yaitu memilih pasar yang akan dilayani. Menurut Jain (dalam F. Tjiptono, 1995, hlm.7) keputusan ini berdasarkan pada faktor-faktor berikut :

- a. Persepsi terhadap fungsi produk dan pengelompokan teknologi yang dapat diproteksi dan didominasi.
- b. Keterbatasan sumber daya internal yang mendorong perlunya pemusatan (fokus) yang lebih sempit.
- c. Pengalaman kumulatif yang didasarkan pada *trial-and-error* di dalam menanggapi peluang dan tantangan.
- d. Kemampuan khusus yang berasal dari akses terhadap sumber daya langka atau pasar yang terproteksi.

Pemilihan pasar dimulai dengan melakukan segmentasi pasar dan kemudian memilih pasar sasaran yang paling memungkinkan untuk dilayani oleh perusahaan.

2. Perencanaan produk, meliputi produk spesifik yang dijual, pembentukan lini produk, dan desain pewarnaan individual pada masing-masing lini. Produk itu sendiri menawarkan manfaat total yang dapat diperoleh pelanggan dengan melakukan pembelian. Manfaat tersebut meliputi produk itu sendiri, nama merek produk, ketersediaan produk, jaminan atau garansi, jasa reparasi, dan bantuan teknis yang disediakan oleh penjual, serta hubungan personal yang mungkin terbentuk diantara pembeli dan penjual.
3. Penetapan harga, yaitu menentukan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk kepada pelanggan.
4. Sistem distribusi, yaitu saluran *wholesale* dan *retail* yang dilalui produk hingga mencapai konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya.

5. Komunikasi pemasaran (promosi), yang meliputi periklanan, *personal selling*, dan *public relation*.

2.6 Analisis Faktor-faktor Strategi Pemasaran

Dalam merumuskan strategi pemasaran dibutuhkan berbagai pendekatan analitis. Kemampuan strategi pemasaran suatu perusahaan untuk menanggapi setiap perubahan kondisi pasar dan faktor biaya tergantung pada analisis terhadap faktor-faktor berikut (F. Tjiptono, 1995, hlm.8-9):

2.6.1 Faktor lingkungan

Analisis terhadap faktor lingkungan seperti pertumbuhan populasi dan peraturan pemerintah sangat penting untuk mengetahui pengaruh yang ditimbulkannya pada bisnis perusahaan. Selain itu faktor-faktor seperti perkembangan teknologi, tingkat inflasi dan gaya hidup juga tidak boleh diabaikan. Hal-hal tersebut merupakan faktor lingkungan yang harus dipertimbangkan sesuai dengan produk dan pasar perusahaan.

Faktor lingkungan eksternal suatu perusahaan memiliki dua komponen utama (M. A. Hitt, R.D. Ireland dan R. E. Hoskisson, 1996, hlm.39):

1. Lingkungan Umum (*General Environment*)

Mencakup elemen dalam masyarakat luas yang dapat mempengaruhi suatu industri dan perusahaan-perusahaan di dalamnya. Elemen-elemen ini dikelompokkan ke dalam segmen lingkungan (*environmental segments*) yang terdiri dari segmen-segmen demografi, ekonomi, politik/hukum, sosial

budaya serta teknologi. Contoh dari elemen yang dianalisis dalam kelima segmen tersebut yaitu:

Segmen Demografis:

- Besarnya populasi
- Struktur usia
- Distribusi geografis
- Komposisi etnis
- Distribusi pendapatan

Segmen Ekonomi:

- Tingkat inflasi
- Tingkat bunga
- Defisit atau surplus neraca perdagangan
- Defisit atau surplus anggaran
- Tingkat simpanan pribadi
- Tingkat simpanan perusahaan
- Produk domestik bruto

Segmen Politis/Hukum:

- Hukum perpajakan
- Filosofi deregulasi
- Hukum pelatihan tenaga kerja
- Kebijakan dan filosofi pendidikan

Segmen Sosial Budaya:

- Wanita dalam angkatan kerja
- Variasi dalam angkatan kerja
- Perilaku atas kualitas kerja
- Pertimbangan mengenai lingkungan
- Pergeseran dalam preferensi kerja dan karir
- Pergeseran mengenai karakteristik produk dan jasa

Segmen Teknologi :

- Inovasi produk
- Inovasi proses
- Aplikasi pengetahuan
- Fokus pada biaya penelitian pengembangan yang didukung pemerintah maupun swasta
- Teknologi komunikasi baru

Perusahaan tidak dapat mengendalikan elemen-elemen ini secara langsung. Karenanya, tantangan strategisnya adalah untuk mengerti setiap segmen dan implikasi masing-masing, sehingga strategi yang tepat dapat dirumuskan dan diterapkan.

2. Lingkungan Industri (*industry environment*)

Adalah sekelompok faktor-ancaman masuknya pendatang baru, pemasok, pembeli, produk pengganti, dan intensitas persaingan antar pesaing-yang mempengaruhi suatu perusahaan dan langkah serta tanggapan bersaingnya.

Secara keseluruhan, interaksi antarkelima faktor ini menentukan besar laba yang dapat dicapai. Tantangannya adalah untuk menentukan posisi dalam industri di mana perusahaan dapat mempengaruhi faktor-faktor tersebut dengan baik, atau dengan baik pula dapat mempertahankan diri dari pengaruh faktor-faktor di atas. Semakin besar kapasitas perusahaan untuk mempengaruhi lingkungan industrinya, akan semakin besar pula kecenderungan perolehan laba di atas rata-rata.

2.6.2 Faktor Pasar

Setiap perusahaan perlu selalu memperhatikan dan mempertimbangkan faktor-faktor seperti ukuran pasar, tingkat pertumbuhan, tahap perkembangan, trend dalam sistem distribusi, pola perilaku pembeli, permintaan musiman, segmen pasar yang ada saat ini atau yang dapat dikembangkan lagi, dan peluang-peluang yang belum terpenuhi.

2.6.3 Persaingan

Dalam kaitannya dengan persaingan, setiap perusahaan perlu memahami siapa pesaingnya, bagaimana posisi produk atau pasar pesaing tersebut, apa strategi mereka, kekuatan dan kelemahan pesaing, struktur biaya pesaing, dan kapasitas produksi para pesaing.

2.6.4 Analisis Kemampuan Internal

Setiap perusahaan perlu menilai kekuatan dan kelemahannya dibandingkan para pesaingnya. Penilaian tersebut dapat didasarkan pada faktor-faktor seperti teknologi, sumber daya financial, kemampuan pemanufakturan, kekuatan pemasaran, dan basis pelanggan yang dimiliki.

2.6.5 Perilaku Konsumen

Perilaku konsumen perlu dipantau dan dianalisis karena hal ini sangat bermanfaat bagi pengembangan produk, desain produk, penetapan harga, pemilihan saluran distribusi, dan penentuan strategi promosi. Analisis perilaku konsumen dapat dilakukan dengan penelitian atau riset pasar, baik melalui observasi maupun metode survey.

2.6.6 Analisis Ekonomi

Dalam analisis ekonomi perusahaan dapat memperkirakan pengaruh setiap peluang pemasaran terhadap kemungkinan mendapatkan laba. Analisis ekonomi terdiri atas analisis terhadap komitmen yang diperlukan, analisis *Break Even Point*, penilaian resiko atau laba, dan analisis faktor ekonomi pesaing.

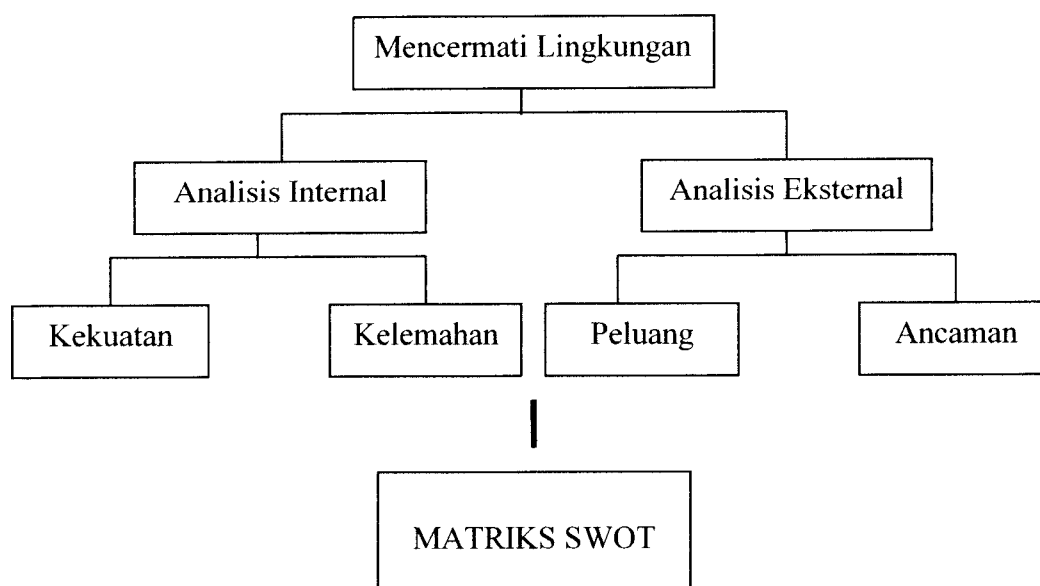
2.7 Analisis SWOT

Melihat dan meneliti dengan cermat lingkungan internal dan eksternal perusahaan merupakan bagian penting dari sebuah proses perencanaan strategis.

Faktor internal dan eksternal perusahaan dapat diklasifikasikan dengan kekuatan (*strengths*) atau kelemahan (*weaknesses*) dan lingkungan eksternal pada perusahaan dapat diklasifikasikan pula yaitu adanya peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Dengan demikian analisis lingkungan strategis perusahaan dapat ditunjukkan pada analisis SWOT.

Analisis SWOT memberikan informasi yang dapat menolong dalam membandingkan antara sumber daya perusahaan dengan kemampuan perusahaan itu sendiri. Dan dalam menghadapi persaingan dilingkungan perusahaan pada saat perusahaan tersebut berjalan. Dengan adanya hal ini dapat membantu perusahaan dalam memformulasikan strategi dan seleksi.

GAMBAR 2.1
RENCANA KERJA ANALISIS SWOT



Kekuatan.

Kekuatan dalam perusahaan merupakan sumber daya dan kecakapan atau kapabilitas yang dapat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan persaingan yang menguntungkan. Sebagai contoh, sebuah kekuatan dapat menjadi ahli spesialis pemasaran perusahaan.

Yang termasuk dalam kategori kekuatan perusahaan yaitu:

- Perusahaan dilindungi oleh hukum paten baik nama perusahaan maupun produk-produk yang dihasilkan.
- Kepemilikan nama dagang yang kuat
- Reputasi yang baik dimata konsumen atau pelanggan.
- Tingkat keuntungan yang tinggi dari hak milik perusahaan.

- Kemudahan untuk masuk secara eksklusif dalam mencari sumber daya alamiah tingkat tinggi.
- Memiliki kemahiran untuk masuk ke dalam jaringan distribusi

Kelemahan.

Ketiadaan kekuatan yang nyata di dalam perusahaan mungkin dapat dipandang sebagai kelemahan. Sebagai contoh, sebuah kelemahan dapat menjadi kekurangan dalam sebuah produk baru yang dihasilkan perusahaan. Dibawah ini yang dapat dikategorikan sebagai kelemahan dalam perusahaan yaitu:

- Tidak mempunyai perlindungan hukum paten
- Kepemilikan nama dagang atau merek lemah
- Reputasi buruk dimata konsumen
- Tingkat kerugian tinggi
- Tidak mempunyai akses untuk sumber daya alamiah yang baik
- Tidak mempunyai akses untuk memasuki jaringan distribusi

Dalam beberapa kasus, satu kelemahan mungkin merupakan sisi baik dari sebuah kekuatan. Taruhlah kasus dalam sebuah perusahaan yang memiliki kapasitas pabrik dalam jumlah yang besar , dalam beberapa lama kapasitas ini mungkin dipertimbangkan sebagai kekuatan bagi pesaing atau kompetitor yang tidak ambil bagian, kapasitas inipun mungkin juga dipertimbangkan sebagai kelemahan jika dalam penanaman modal yang besar dalam kapasitas pabrik dapat mencegah perusahaan dari rekasi cepat dalam perubahan dilingkungan strategik.

Peluang.

Analisis lingkungan eksternal dapat mewujudkan peluang baru yang nyata untuk mendapat keuntungan atau pendapatan dan dalam pertumbuhan. Sebagai contoh, sebuah peluang dapat mengembangkan jaringan distribusi, misalnya melalui internet, atau dengan mengubah gaya hidup konsumen yang berpotensi menambah permintaan untuk produk yang dihasilkan perusahaan. Beberapa contoh yang termasuk dalam kategori peluang:

- Pemenuhan kebutuhan konsumen
- Masuknya teknologi baru
- Peraturan atau regulasi yang longgar
- Penghapusan hambatan perdagangan internasional

Ancaman.

Perubahan dalam lingkungan eksternal juga dapat memberikan ancaman pada perusahaan. Sebagai contoh, ancaman dapat berupa pesaing baru yang penting keberadaannya di pasar atau perubahan teknologi dapat membuat keberadaan produk potensial menjadi mutlak. Berapa contoh yang termasuk dalam kategori ancaman bagi perusahaan:

- Perubahan selera konsumen dari produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan
- Produk pengganti darurat atau harus selalu tersedia di pasar
- Peraturan baru yang ketat

- Hambatan atau rintangan dalam perdagangan internasional semakin bertambah

Dalam hal-hal tersebut diatas, patut ditegaskan bahwa analisis SWOT dapat menjadi sangat subyektif. Sangat jarang terjadi apabila dua orang berpendapat dengan versi yang sama mengenai analisis SWOT diberikan informasi yang sama mengenai bisnis yang sama dan berada di lingkungan yang sama pula. Analisis SWOT baik jika digunakan untuk memandu dan tidak memberikan perintah atau memerintah. Membuat dan mempertimbangkan kriteria pada masing-masing faktor dapat menambah kevalidan dalam analisis ini.

2.8 Matrik SWOT

Sebuah perusahaan tidak harus memaksakan diri untuk mengejar peluang yang menguntungkan. Hal ini mungkin dapat menjadi sebuah pilihan yang baik. Pada saat membangun perusahaan, keuntungan persaingan yakni dengan mengidentifikasi kesesuaian antara kekuatan perusahaan dan bagaimana cara mengambil peluang yang ada. Dalam beberapa kasus, perusahaan dapat mengatasi kelemahannya dalam tugasnya untuk mempersiapkan diri dalam mengejar peluang yang dipaksakan.

Untuk mengembangkan strategi dalam menghitung profil SWOT, matrik dari faktor-faktor ini dapat disusun . Matrik SWOT atau biasa disebut juga TOWS matrik akan diperlihatkan dibawah ini:

GAMBAR 2.2
MATRIK SWOT

\	Kekuatan	Kelemahan
Peluang	Strategi S-O	Strategi W-O
Ancaman	Strategi S-T	Strategi W-T

Strategi S-O, dapat mengejar peluang yang lebih baik sesuai dengan kemampuan perusahaan.

Strategi W-O, mengatasi kelemahan untuk mengejar peluang.

Strategi S-T, mengidentifikasi arah yang digunakan merupakan kekuatan untuk memperkecil adanya ancaman eksternal.

Strategi W-T, menetapkan rencana pertahanan untuk mencegah semakin tingginya tingkat kelemahan perusahaan yang dalam menghadapi masuknya ancaman eksternal.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian.

3.1.1 Sejarah Berdirinya CV. Bhumi Cipta Mandiri

CV. Bhumi Cipta Mandiri didirikan pada tanggal 1 Mei 2004 oleh Ibu Emmy Pratiwi. Perusahaan CV. Bhumi Cipta Mandiri terletak di jalan Magelang Km.7 nomor 77. Lokasi perusahaan terletak di pinggir jalan besar. Pada lokasi tersebut banyak masyarakat yang berusia produktif tinggal di sekitar perusahaan sehingga dapat direkrut untuk menjadi tenaga kerja.

Latar belakang berdirinya CV. Bhumi Cipta Mandiri adalah untuk memenuhi kebutuhan ekspor untuk pasaran Italy, Belgia, Kanada, Jepang, dan Taiwan.

CV. Bhumi Cipta Mandiri memproduksi tas untuk berbagai kebutuhan fashion seperti tas pantai, tas *shopping*, tas tangan, tas pesta, tas santai, dan lain sebagainya. Material atau bahan-bahan yang digunakan adalah bahan alam seperti agul, rami, pandan bambu, rotan, ulap doyo (bahan alami dari Kalimantan), benang katun dan bahan-bahan sintetis, seperti serat nylon, polyphropene (PP), serat kertas dan lain-lain. Bahan-bahan alamiah tersebut dikombinasikan dengan asesoris baik dari bahan alam maupun bahan sintetis. Asesoris alam yaitu tempurung kelapa, tulang ikan, tanduk kerbau, batu permata, manik kayu, kerang, dan lain sebagainya. Dan asesoris berbahan sintetis berupa manik plastik (raisin), nikel, alumunium, serta bahan-bahan lainnya.

3.1.2 Struktur Organisasi

Kekuasaan tertinggi pada perusahaan CV. Bhumi Cipta Mandiri terletak pada direktur utama yang mempunyai hak untuk mengangkat manajer dan menentukan garis kebijaksanaan perusahaan. Direktur berkewajiban untuk menjaga atau memelihara kelangsungan usaha perusahaan, menentukan kebijaksanaan baik didalam maupun diluar perusahaan, dan lain-lain, serta kewajiban yang diperlukan sebagai seorang pemimpin.

Direktur utama dalam menjalankan tugasnya membawahi 3 (tiga) orang manajer. Direktur Utama mempunyai tugas mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan tugas yang telah dilimpahkan kepada masing-masing manajer. Adapun 6 (enam) orang manajer tersebut adalah sebagai berikut:

1. Manajer Human Research Departemen (HRD), yang bertugas mengontrol dan mengendalikan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan. Mengawasi setiap tugas dan pekerjaan yang dilimpahkan kepada karyawan agar berjalan sebagaimana mestinya sehingga efektif dan efisien.

Manajer HRD ini membawahi:

- Bagian Umum berfungsi sebagai asisten yang membantu manajer HRD dalam mengawasi pekerjaan masing-masing karyawan serta membantu semua bagian apabila sewaktu-waktu dibutuhkan.
- Office boy, berperan sebagai pembantu bagi semua bagian yang membutuhkan tenaganya, mengantarkan makanan atau minuman yang dibutuhkan karyawan pada setiap jam kantor, serta melayani jamuan

untuk pelanggan atau calon pembeli serta rekan kerja bisnis perusahaan yang datang ke perusahaan.

2. Manajer *Finance and Accounting* (F&A) atau Manajer Keuangan, mempunyai tugas mengatur dan mengelola setiap transaksi yang terjadi di perusahaan. Manajer Keuangan bertugas mengatur penyediaan dana, seperti biaya-biaya rutin perusahaan, membeli semua kebutuhan perusahaan dan membayar kewajiban pada pihak luar, mengelola pengeluaran dana keuangan untuk keperluan perusahaan seperti penggajian karyawan dan penerimaan kas masuk dari pihak luar, menentukan harga pokok produksi untuk penjualan, mengawasi dan mencatat berbagai biaya yang terjadi di dalam produksi hingga produk siap untuk dipasarkan dan dikirim kepada pihak pembeli, melaksanakan pembukuan atas semua transaksi yang terjadi di perusahaan, memonitor dan memeriksa kembali kebenaran transaksi yang telah dibukukan, mencatat, memelihara, dan menyimpan semua transaksi yang terjadi di dalam rekening buku besar atau buku pembantu, juga menyusun laporan keuangan untuk keperluan pihak intern atau pihak ekstern. Manajer Keuangan membawahi:
 - *Finance Supervisor* yang bertugas membantu semua tugas dan kegiatan yang dilakukan oleh manajer keuangan.
3. Manajer *Inventory*, bertugas dan bertanggung jawab mengatur persediaan barang yang dimiliki perusahaan di gudang, termasuk keluar masuknya

bahan baku dan barang sebelum di proses. Manajer Inventory membawahi:

- *Supervisor* administrasi yang bertugas mencatat dan memeriksa stok persediaan barang di gudang melalui data-data yang diterima dari manajer inventory
 - *Supervisor* Logistik, bertanggung jawab untuk masalah penyimpanan stok persediaan barang di gudang dalam memenuhi kebutuhan barang yang akan diproduksi.
 - *Preparing*, bertugas melakukan persiapan setiap kebutuhan material sebelum proses produksi berlangsung. Bagian ini meliputi : Bagian potong, yaitu melakukan pemotongan material, seperti kain, material tenun, kertas karton, dan material pendukung lainnya. Bagian Lem, melakukan pengeleman terhadap material yang dibutuhkan. Bagian Penurunan, yang bertugas menurunkan hasil potong, lem, dan material lain yang dibutuhkan oleh bagian *Line Assembly*.
 - *Supervisor purchasing* melakukan pembelian bahan baku barang terhadap stok persediaan bahan baku yang harus selalu tersedia di gudang untuk menghindari terjadinya kekurangan bahan baku.
4. Manajer Marketing, mempunyai tugas meningkatkan penjualan, dengan jalan mengadakan hubungan atau komunikasi dengan para calon pembeli dan bertugas mengawasi bagian packing. Komunikasi biasanya dilakukan melalui email, faximile, dan telepon, dengan maksud untuk memberi informasi kepada pihak pembeli atau calon pembeli mengenai syarat

pembelian, model produk baru yang ditawarkan dan lainnya. Disamping itu manajer pemasaran meneliti produk yang akan dikirim apakah telah sesuai dengan kualitas yang diminta oleh pihak pembeli. Manajer pemasaran membawahi :

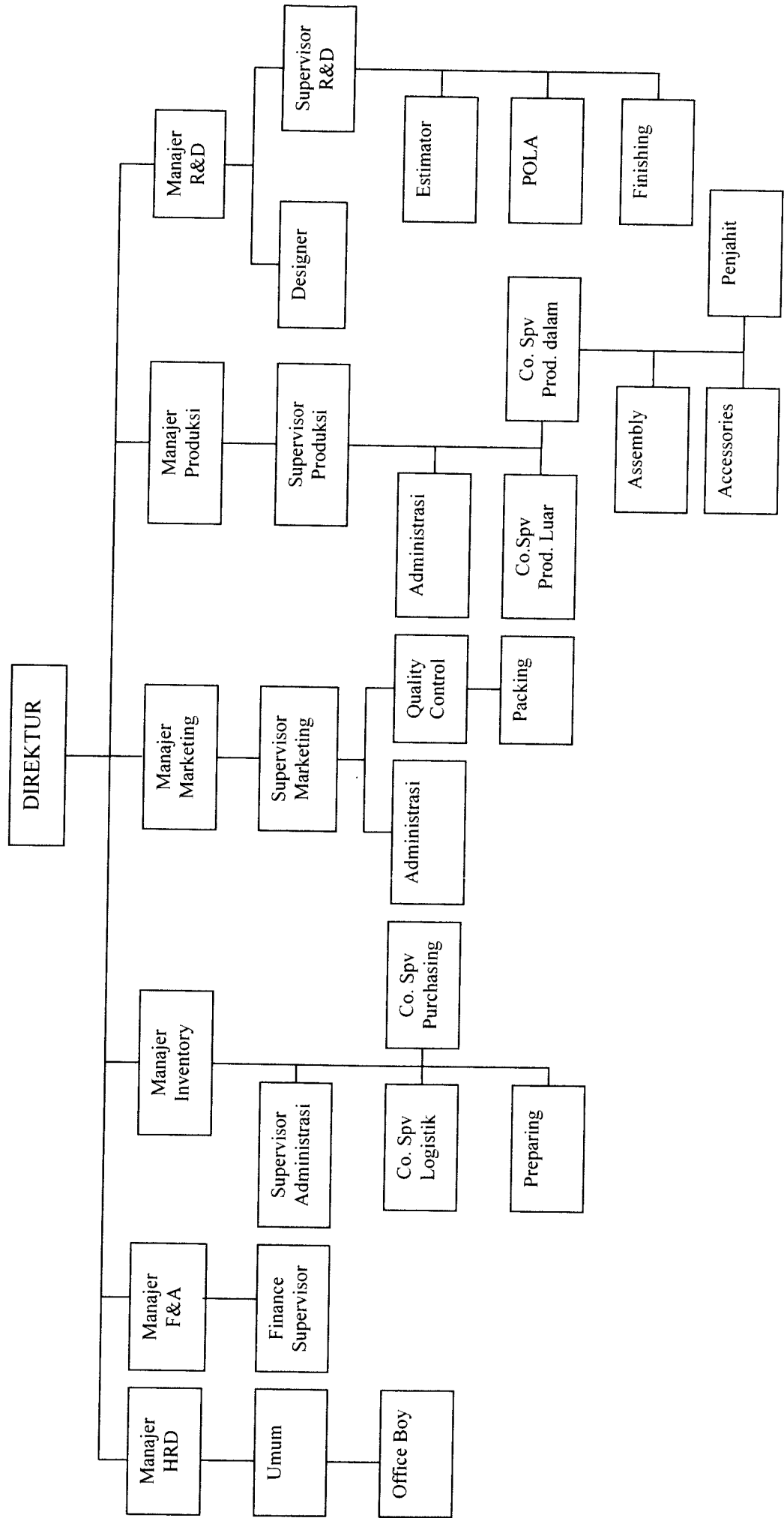
- Supervisor Marketing, bertugas sebagai penghubung antara calon pembeli dengan bagian lain dalam perusahaan, jadi segala bentuk kepentingan calon pembeli (keuangan, spesifikasi produk, dll) disampaikan kepada manajer marketing, untuk kemudian disampaikan kepada bagian lain yang berkepentingan didalam perusahaan.
 - Administrasi marketing, melakukan kebutuhan pengiriman barang yang lebih bersifat birokrasi, seperti pengurusan dan persiapan dokumen, serta pemilihan forwarder.
 - Bagian *Quality Control*, bertugas menjaga dan mengawasi hasil produksi agar memenuhi spesifikasi dan kualitas yang telah disepakati dengan pihak pembeli. Pengawasan dilakukan di setiap bagian dan sub bagian terkecil dalam proses produksi. Hal ini penting dilakukan agar mutu dan kualitas produk tetap terjaga dan untuk menjaga kepercayaan konsumen terhadap perusahaan.
 - Bagian *Packing*, melakukan pengaturan dan penyimpanan produk kedalam kemasan sesuai dengan kebutuhan pengiriman. Produk dikemas dengan plastik, kertas pengisi, label kertas, dan box.
5. Manajer Produksi, bertugas mengatur jalannya produksi, melakukan pengawasan dan melakukan pembagian order pesanan kepada masing-

masing bagian yang dibawahinya.(membuat produk yang diinginkan pembeli yang sebelumnya telah diterima dari bagian marketing). Manajer Produksi membawahi:

- *Supervisor* Produksi, membantu manajer produksi dalam melakukan pengawasan secara langsung dan memproduksi barang sesuai dengan order pesanan.
- Administrasi, mencatat semua order pesanan yang masuk ke bagian produksi agar data-datanya dapat dilihat bila diperlukan.
- Supervisor Produksi Luar, memproduksi order pesanan yang material bahan bakunya telah disediakan oleh pihak luar dalam hal ini supplier.
- Supervisor Produksi Dalam, memproduksi barang sesuai dengan order pesanan dari bagian marketing dengan menggunakan stok persediaan bahan baku barang yang dimiliki di gudang perusahaan.
- Bagian *Assembly*, bertugas mengolah material menjadi sebuah produk setengah jadi dengan proses melakukan pembentukan badan tas, yaitu dengan menjahit material utama dan material pendukung lainnya, seperti kertas karton, spon, dan lain-lain. Mesin dan alat yang digunakan yaitu mesin jahit *high-speed* dan gunting. Bagian ini di bantu oleh seorang *assistant* yang bertugas membantu dalam pengerjaan bahan tas, seperti membalik, *press*, potong, memasang *handle*, dan lain-lain. Alat yang digunakan yaitu gunting, palu, *cutter*
- Bagian *Accessories*, bertugas melakukan pemasangan asesoris dan hiasan-hiasan unik lainnya untuk mempercantik tas yang telah jadi.

- Penjahit, bertugas menjahit kain untuk bagian dalam tas dan bagian lain yang menggunakan bahan kain. Mesin dan alat yang digunakan yaitu mesin jahit kain dan gunting.
6. Manajer *Research and Development (R&D)*, bertanggung jawab untuk melakukan berbagai penelitian dan pengembangan desain dan variasi produk yang disesuaikan dengan kebutuhan pasar dan perubahan selera konsumen. Manajer R&D membawahi beberapa bagian, yaitu:
- Supervisor R&D, membantu tugas yang dilakukan oleh manajer R&D dengan melakukan secara langsung.
 - *Designer*, bertugas menciptakan model tas dengan bentuk yang belum pernah ada sebelumnya, mengembangkan jenis produk yang sudah ada sehingga menjadi lebih unik dan menarik dan sesuai dengan trend, serta menambah variasi produk.
 - *Estimator*, bertugas menghitung dan memperkirakan harga tas sesuai dengan perhitungan penggunaan bahan material yang digunakan pada masing-masing bagian tas.
 - Pola, bertugas mengerjakan perkiraan ukuran bentuk setiap bagian tas yang akan dibuat menjadi sebuah tas sesuai dengan model rancangan designer pada kertas pola dengan ukuran-ukuran tertentu sesuai dengan masing-masing model dan variasi tas yang akan diproduksi.
 - Bagian *Finishing*, bertugas melakukan pembersihan secara detail, agar produk jadi bebas dari kotoran selama proses produksi seperti benang, serat yang tidak rata, dan lain-lain.

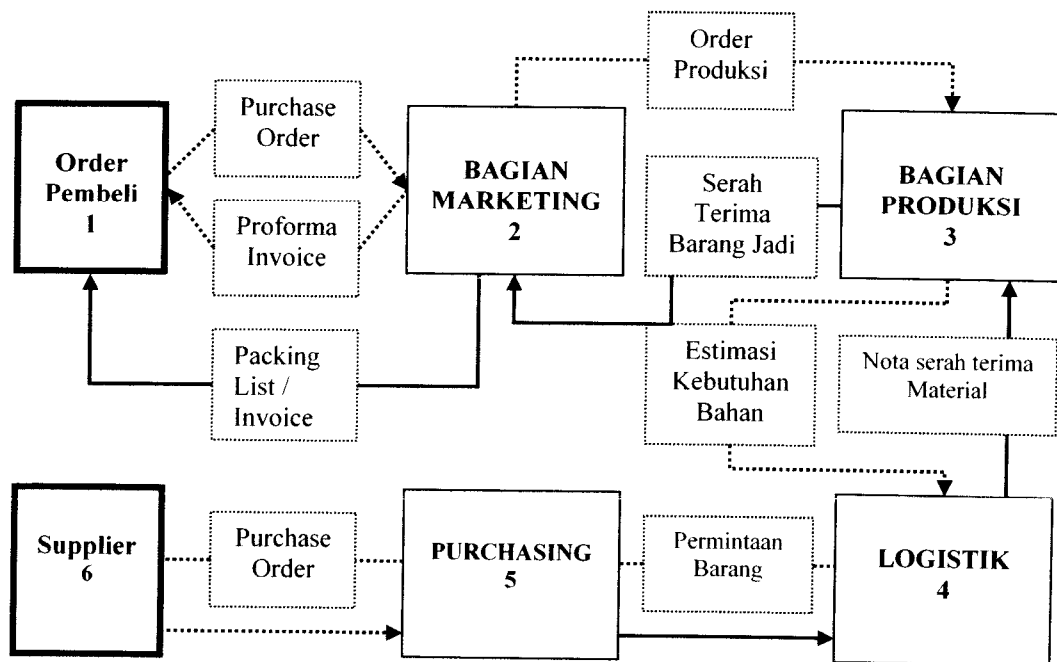
GAMBAR 3.1
STRUKTUR ORGANISASI CV. BHUMI CIPTA MANDIRI



3.1.3 Proses Produksi

Secara garis besar proses produksi pada CV. Bhumi Cipta Mandiri dapat digambarkan seperti di bawah ini:

GAMBAR 3.2
PROSES PRODUKSI
CV. BHUMI CIPTA MANDIRI



Keterangan:

- Pertama pembeli memberikan *Purchase Order* ke bagian Marketing, *Purchase Order* kemudian bagian Marketing menerbitkan *Proforma Invoice* kepada pembeli. *Proforma Invoice* ini untuk konfirmasi harga, kepastian order, tanggal pengiriman, sistem pembayaran dan sebagainya sebagai kepastian order dari calon pembeli kepada perusahaan.

- Berdasarkan *Purchase Order* yang telah dikonfirmasi tersebut, bagian Marketing menerbitkan OP (Order Produksi) dan mendistribusikan ke bagian Produksi, Logistik, Purchasing, dan Keuangan.
- Bagian Produksi menerbitkan kebutuhan bahan, untuk pengajuan kebutuhan material sesuai dengan order produksi dari bagian Marketing.
- Bagian Logistik memeriksa apakah persediaan material saat ini dapat memenuhi kebutuhan bagian produksi sesuai order pesanan. Jika persediaan kurang, bagian Logistik mengajukan permintaan bahan kepada bagian Purchasing.
- Bagian Purchasing harus melakukan pembelian kepada *Supplier* untuk memenuhi kebutuhan bahan sesuai dengan permintaan bagian Logistik.
- Bagian Logistik menyerahkan Nota serah terima material yaitu telah terpenuhinya kebutuhan material sesuai order pesanan ke bagian produksi yang kemudian diproses mulai di bagian ini, mulai dari *preparing* (potong, lem, diturunkan), proses di *line assembly*, *Line accessories*, hingga *Finishing*.
- Kemudian dilakukan serah terima barang jadi ke bagian Marketing (*Packing*)
- Barang jadi siap untuk dikirimkan kepada pembeli atau pemesan, dengan metode pengiriman sesuai dengan permintaan pembeli, misalnya dengan menggunakan kapal laut atau pengiriman lewat udara dengan *forwarder* yang ditunjuk oleh pemesan (*nominate*).

3.1.4 Jam Kerja

CV. Bhumi Cipta Mandiri dalam usahanya untuk memenuhi kelangsungan hidupnya dibantu para karyawan yang harus hadir pada hari kerja. Jam kerja yang ditetapkan oleh CV. Bhumi Cipta Mandiri adalah sebagai berikut:

TABEL 3.1

**JAM KERJA KARYAWAN
CV. BHUMI CIPTA MANDIRI**

Hari Kerja	Jam Kerja	Jam Istirahat
Senin s/d Jumat	08.00 s/d 17.00	12.00 s/d 13.00

3.1.5 Sistem Penggajian

Sistem penggajian yang digunakan oleh CV. Bhumi Cipta Mandiri ada 3 sistem, yaitu sistem bulanan untuk karyawan staff, dengan gaji yang diterima sebesar Rp 400.000 sampai dengan Rp 4.000.000 per bulan. Sistem penggajian mingguan untuk karyawan harian dengan gaji yang diterima sebesar Rp 74.500 sampai dengan RP 122.500 per minggu. Dan sistem penggajian borongan untuk para pengrajin yang besarnya gaji dihitung berdasarkan harga per item tas yang dihasilkan. Selain itu para karyawan juga menerima uang makan, tunjangan hari raya, jaminan sosial tenaga kerja, tunjangan kematian, dan lain sebagainya.

3.1.6 Pemasaran

Pemasaran dalam perusahaan merupakan salah satu kegiatan pokok yang dilakukan perusahaan dalam usahanya untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya untuk berkembang dan memperoleh laba. Pemasaran sebagai suatu sistem dari kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan dan ditujukan untuk perencanaan, penentuan harga, promosi, dan mendistribusikan barang dan jasa kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.

Pasar ekspor yang selama ini menjadi sasaran adalah negara-negara seperti Italia, Belgia, Kanada, Jepang dan Taiwan. Terutama untuk kebutuhan fashion di musim panas, yaitu untuk pengiriman bulan Oktober hingga Maret.

CV. Bhumi Cipta Mandiri dalam memasarkan hasil produksinya adalah dengan cara mengadakan pameran-pameran di luar negeri, dibawah naungan KADIN Yogyakarta atau dari naungan BPEN (Badan Pengembangan Ekspor Nasional). Dari hasil naungan itu CV. Bhumi Cipta Mandiri dapat memperoleh calon pembeli yang merasa tertarik akan produk yang dihasilkan perusahaan.

3.1.7 Promosi

Promosi adalah proses komunikasi dari pemasar ke target pasar dengan tujuan meyakinkan para calon pembeli agar mau menerima, membeli, menjualnya kembali, menyarankan agar menggunakan sendiri barang dan jasa yang dipromosikan.

3.1.7.1 Program Promosi

Salah satu usaha yang dilakukan CV. Bhumi Cipta Mandiri dalam usaha pengembangan produk, yaitu melalui promosi. Tanpa adanya promosi, keberadaan suatu produk kurang mendapatkan perhatian dari konsumen, atau bahkan konsumen sama sekali tidak mengetahui keberadaan produk tersebut. Setiap perusahaan akan berusaha agar kegiatan promosi ini dapat berjalan seiring dengan rencana pemasaran secara menyeluruh, serta direncanakan, diarahkan dan dikendalikan dengan baik agar dapat berperan dalam usahanya meningkatkan volume penjualan. Promosi yang digunakan harus berbentuk sebagai alat yang seefisien mungkin dalam pemasaran sebuah produk. Karena jika tidak promosi yang digunakan malah akan merugikan atau bahkan dapat menjatuhkan perusahaan itu sendiri.

Perusahaan CV. Bhumi Cipta Mandiri dalam melaksanakan promosinya untuk memasarkan produk menggunakan kombinasi dari variabel-variabel yang ada dalam bauran promosi dan kegiatan ini saling mendukung. Dengan semakin banyaknya perusahaan sejenis yang bergerak di bidang yang sama, maka adanya persaingan tidak dapat dihindari lagi. Persaingan ini dapat timbul baik antar perusahaan dalam negeri yang bergerak di bidang yang sama, maupun perusahaan-perusahaan yang ada di luar negeri. Upaya yang ditempuh oleh CV. Bhumi Cipta Mandiri dalam promosi produknya adalah sebagai berikut:

1. Pameran.

Pameran ini dilakukan hanya di luar negeri untuk menjaring para calon pembeli, bentuk promosi yang digunakan adalah murni pameran. Dalam arti

bahwa produk yang dipamerkan tidak dijual secara langsung, tetapi konsumen atau calon pembeli dapat mengadakan perjanjian pemesanan setelah pameran usai.

2. Catalog atau brosur.

Pemberian brosur-brosur pada saat pameran, dikirimkan kepada calon pembeli dan juga diberikan pada acara-acara tertentu yang memungkinkan. Brosur-brosur yang disebar ini berisi mengenai sekilas pandang CV. Bumi Cipta Mandiri dan contoh-contoh produk baru serta produk-produk lain yang dihasilkan.

3. Korespondensi.

Dilakukan melalui surat menyurat maupun melalui email dengan konsumen di luar negeri. Dengan tujuan agar perusahaan tetap berhubungan dengan konsumennya. Dalam korespondensi dibicarakan mengenai harga produk, jenis atau model produk serta syarat pengiriman produk ke konsumen yang disepakati dan lain sebagainya.

4. Sampel.

Pemberian contoh atau sampel dikirimkan kepada konsumen yang berminat, meski tidak secara cuma-cuma tetapi perusahaan memberikan harga khusus dengan biaya pengiriman yang ditanggung oleh konsumen.

3.1.7.2 Variabel Promosi

Kegiatan-kegiatan dalam promosi meliputi periklanan, personal selling, publisitas, dan promosi penjualan. Dalam mengkampanyekan promosi, suatu

perusahaan dapat menggunakan salah satu variabel tersebut atau kombinasinya yang dikoordinir dengan strategi produk, harga dan distribusi. Untuk menentukan variabel promosi yang efektif merupakan tugas yang tidak mudah. CV. Bhumi Cipta Mandiri dalam promosi produknya terlebih dahulu harus mencari kombinasi yang terbaik dari penggunaan alat-alat tersebut. Serta seberapa besar hasil yang akan dicapai dari pengeluaran-pengeluaran untuk kegiatan promosi.

Kegiatan-kegiatan dalam promosi meliputi:

1. Periklanan.

Yaitu bentuk presentasi dan promosi non pribadi tentang ide, barang dan jasa yang dibayar oleh sponsor tertentu. CV. Bhumi Cipta Mandiri belum menggunakan iklan sebagai sarana promosi hasil produksinya.

Hal ini disebabkan pertimbangan beberapa faktor, seperti biaya yang dikeluarkan, waktu dan manfaat yang akan diperoleh, karena kebanyakan produk yang dihasilkan adalah untuk ekspor.

2. Personal Selling.

Yaitu presentasi lisan dalam suatu percakapan dengan satu calon pembeli atau lebih yang ditujukan untuk menciptakan penjualan.

Kegiatan promosi ini telah dilakukan CV. Bhumi Cipta Mandiri yang dilakukan bersamaan dengan pameran yang dilangsungkan. Dalam kegiatan ini, terjadi interaksi langsung, saling bertemu muka antara calon pembeli dengan pihak perusahaan. Pihak perusahaan dengan calon pembeli dapat melakukan komunikasi yang bersifat individual dan dua arah. Dari pihak penjual akan memberikan informasi yang dibutuhkan dan bersifat membujuk

kepada calon pembeli agar pihak perusahaan dapat langsung memperoleh tanggapan sebagai umpan balik tentang keinginan dan kesuksesan calon pembeli. Apabila calon pembeli tergerak hatinya dan tertarik untuk membeli, maka calon pembeli dapat langsung mengadakan kontrak dengan pihak perusahaan melalui pesanan.

3. Publisitas.

Yaitu mendorong permintaan secara nonpribadi untuk suatu produk, jasa atau ide dengan menggunakan dalam media massa dan sponsor tidak dibebani sejumlah bayaran secara langsung. Dalam hal ini CV. Bhumi Cipta Mandiri menggunakan fasilitas teknologi, yaitu dengan menggunakan website.

4. Promosi Penjualan.

Yaitu kegiatan pemasaran selain *personal selling* dan publisitas yang mendorong pembelian konsumen dan efektifitas pengecer.

Kegiatan yang termasuk dalam promosi penjualan antara lain: perdagangan, pertunjukan, pameran dan sebagainya. Kegiatan promosi inilah yang paling banyak digunakan CV. Bhumi Cipta Mandiri dalam memasarkan produknya. Perusahaan menetapkan bahwa pameran adalah kegiatan promosi yang paling sesuai dan efektif untuk mempromosikan hasil produknya. Pameran merupakan bagian dari promosi penjualan yang merupakan salah satu kegiatan promosi yang mencoba untuk memasuki dan membujuk konsumen dengan alat serta metode yang diawasi oleh kegiatan itu sendiri. Biasanya kegiatan pameran ini dilakukan bersama dengan kegiatan promosi

penjualan lainnya seperti pemberian sampel atau contoh produk yang dibuat oleh perusahaan.

3.1.8 Pengembangan Desain dan Sampel Produk

Pengembangan desain dan sampel ini dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen, mengikuti trend mode yang berkembang dan untuk menarik minat konsumen.

Sampel diciptakan berdasarkan hasil pengembangan desain yang dibuat oleh bagian Sampel. Desain diperoleh dengan 2 cara, yaitu:

1. Desain yang diperoleh dari Pelanggan atau Calon Pembeli.

Pembeli atau calon pembeli memberikan gambaran desain yang diinginkan yang akan dibuat, kemudian bagian sampel membuat sebuah model yang benar-benar sesuai dengan gambaran desain yang diberikan calon pembeli tersebut. Selain itu, dibuat juga beberapa model sebagai alternatif yang dihasilkan dari pengembangan desain dari calon pembeli.

2. Desain *Original* atau Asli.

Yaitu desain yang dihasilkan dari pengembangan oleh bagian sampel, dengan acuan dari trend mode, harga, material, *accessories* dan lain-lain.

Desain *original* tersebut diajukan kepada Direktur, jika disetujui maka langsung diserahkan ke bagian marketing untuk ditawarkan kepada konsumen, atau dapat juga langsung diproduksi untuk konsumsi pasar lokal.

Desain dan model-model baru , baik itu desain dari pembeli ataupun desain original, diolah dan dikembangkan terlebih dahulu di bagian sampel (*Sample Research & Development*), untuk mengetahui beberapa hal penting yang akan berpengaruh dalam penjualan maupun dalam produksi. Hal-hal tersebut antara lain:

1. Estimasi kebutuhan material.
2. Estimasi biaya.
3. Estimasi harga.
4. Tingkat kesulitan pengerjaan.

3.2 Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan variabel-variabel yang meliputi variabel internal maupun variabel eksternal. Variabel-variabel penelitian yang akan diuraikan di bawah ini, menurut penulis dianggap mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan, sehingga dapat digunakan untuk menentukan posisi perusahaan sekaligus pemilihan strategi yang akan digunakan.

3.3 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Agar variabel-variabel tersebut dapat diukur, maka harus didefinisikan secara operasional.

1. Variabel Internal.

Merupakan variabel-variabel yang berada di dalam perusahaan, dimana perusahaan diharapkan dapat dengan teliti melakukan identifikasi dan

evaluasi keseluruhan komponen internalnya untuk mengetahui kekuatan (*strengths*) dan kelemahannya (*weaknesses*). Disebut kekuatan jika variabel internal yang dievaluasi mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu. Perusahaan mampu mengerjakan sesuatu dengan lebih baik dan atau lebih murah dibanding dengan pesaingnya. Paling tidak, variabel tersebut menjadi determinan utama untuk mempertahankan –lebih baik jika mampu mengembangkan- kinerja (*performance*) masa lalu. Disebut kelemahan jika perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan dengan baik dan atau lebih murah oleh pesaingnya. Paling tidak, variabel tersebut dievaluasi sebagai penyebab pokok penurunan kinerja (Suwarsono, 2002, hlm.85). Adapun variabel-variabel internal tersebut yaitu:

a. Pangsa (besarnya) pasar

Cakupan luasnya pasar yang menjadi obyek atau sasaran perusahaan, yang tersedia serta mampu dikuasai perusahaan setelah diperebutkan bersama pesaing.

b. Variasi produk

Variasi produk merupakan jumlah item produk yang dapat dihasilkan oleh perusahaan dalam rangka untuk pemenuhan kebutuhan konsumen.

c. Desain Produk

Desain produk adalah gambaran bentuk atau model dari produk-produk yang dibuat oleh perusahaan sesuai dengan pengembangan desain perusahaan sehingga produk mempunyai ciri berbeda dari pesaingnya

atau mengikuti trend mode yang ada untuk menarik minat konsumen dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

d. Harga Produk.

Harga merupakan bagian yang amat penting untuk menarik minat konsumen dalam melakukan pembelian. Konsumen akan membeli produk pada perusahaan yang memberikan harga yang lebih murah dengan kualitas tinggi dibanding perusahaan pesaingnya.

e. Promosi

Kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan, untuk memberikan informasi dan menarik konsumen untuk melakukan pembelian terhadap produk yang dihasilkan perusahaan. Promosi dilakukan melalui pameran, penyebaran brosur, korespondensi, sampling maupun melalui perantara lain.

f. Citra Perusahaan

Citra perusahaan (*public image*) merupakan reputasi perusahaan dalam persepsi atau kesan konsumen pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

g. Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan adalah tempat dimana perusahaan melakukan semua aktifitas produksinya untuk keberlangsungan hidup perusahaan dalam mencapai tujuan.

h. Kualitas Produk

Kualitas produk merupakan jaminan akan produk yang dihasilkan oleh perusahaan, sehingga produk yang berkualitas akan memberikan dampak yang positif bagi perusahaan.

i. Citra Produk

Citra Produk (*product image*) merupakan penilaian atau persepsi di mata konsumen dan masyarakat mengenai produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

j. Struktur organisasi

Struktur organisasi adalah pengelompokan bagian-bagian di dalam perusahaan sesuai dengan fungsi dan tugasnya masing-masing untuk efektifitas seluruh kegiatan perusahaan.

k. Saluran Distribusi

Saluran distribusi merupakan cara perusahaan untuk menyalurkan produknya secara efektif dan efisien sehingga mudah untuk sampai ke tangan konsumen.

l. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang terampil dan dapat bekerja secara profesional, serta memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap apa yang dilakukannya merupakan kondisi ideal yang harus dimiliki perusahaan. Dengan kata lain kunci keberhasilan perusahaan terletak pada kemampuan SDM yang dimiliki perusahaan.

m. Mesin dan Peralatan

Mesin dan peralatan untuk mendukung pelayanan terhadap konsumen memiliki daya tarik tersendiri, karena pelanggan akan merasa diuntungkan. Mesin dan peralatan yang dimiliki oleh perusahaan harus dapat menghasilkan produk yang baik dan berkualitas.

2. Variabel Eksternal

Variabel eksternal merupakan variabel- variabel yang berada di luar perusahaan, yang secara langsung mempunyai pengaruh terhadap pembentukan citra perusahaan. Variabel ini dapat memberikan indikator, seberapa besar peluang ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Variabel eksternal ini dapat dilihat melalui beberapa aspek, yang meliputi; aspek lingkungan, pasar dan pesaing.

Adapun variabel-variabel eksternal yang akan diamati dalam penelitian ini adalah:

a. Depresiasi Mata Uang

Penurunan atau kenaikan mata uang rupiah terhadap dollar Amerika Serikat sangat berpengaruh terhadap bahan baku dan ongkos pengiriman barang.

b. Perubahan Selera Konsumen

Perubahan selera konsumen adalah berubahnya keinginan dan kebutuhan konsumen dalam menggunakan produk yang dihasilkan perusahaan.

Perusahaan harus dapat mengikuti selera konsumennya dengan lebih memperhatikan kualitas dan variasi produk yang dihasilkan.

c. Daya Beli Konsumen

Merupakan kemampuan konsumen untuk membeli produk. Konsumen yang loyal mempunyai kebiasaan untuk membeli produk yang dihasilkan perusahaan secara rutin.

d. Pesaing Baru Masuk.

Pesaing baru adalah masuknya perusahaan-perusahaan baru yang membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali juga sumber daya yang besar. Dengan adanya pesaing baru, dapat meningkatkan persaingan dan membuat banyak perusahaan harus bersaing dengan cara-cara yang berbeda untuk mencapai daya saing strategis dan menghasilkan laba diatas rata-rata.

e. Perubahan Teknologi

Perubahan teknologi adalah munculnya teknologi baru seiring dengan majunya perkembangan dunia. Dapat diikuti dengan memperbaiki dan melengkapi teknologi yang sudah ada kemudian disesuaikan dengan kondisi perubahan yang ada saat ini, untuk meningkatkan kualitas dan menambah variasi produk yang dihasilkan.

f. Persaingan Harga

Persaingan harga merupakan perbedaan patokan harga antar perusahaan dengan produk yang dihasilkan sama, sehingga perusahaan harus dapat melakukan kebijaksanaan harga dengan menetapkan harga yang berbeda

tujuan. Karena persaingan harga berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan.

g. Pertumbuhan Pasar

Tingkat pertumbuhan pasar merupakan salah satu variabel yang dapat memberikan indikasi adanya pertumbuhan ekonomi, sehingga perusahaan dapat menerapkan strategi untuk mengantisipasi pertumbuhan tersebut.

h. Struktur Persaingan Pasar

Struktur persaingan pasar menggambarkan persaingan riil dengan tingkat intensitas persaingan antar perusahaan dan laba potensial yang mungkin dapat diraih di pasar. Macam struktur persaingan pasar yaitu pasar monopoli, oligopoli dominan, oligopoli pekat, persaingan monopolistik, dan persaingan sempurna (Suwarsono, 2002, hlm.64). Untuk menentukan strategi pemasaran, perusahaan harus mengetahui struktur persaingan dimana lingkungan industri itu berada.

i. Politik dan Keamanan

Kondisi politik dan keamanan merupakan salah satu variabel yang mempunyai pengaruh terhadap sukses tidaknya perusahaan. Apabila kondisi politik dan keamanan kondusif, maka peluang perusahaan untuk tumbuh dan berkembang lebih besar. Jika sebaliknya, maka perusahaan akan menghadapi kondisi yang kurang menguntungkan.

3.4.2 Metode Pengumpulan Data.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:

1. Metode observasi.

Yaitu Metode pengumpulan data dengan jalan melakukan pengamatan secara langsung terhadap CV. Bhumi Cipta Mandiri yang dimaksudkan untuk mengetahui keadaan perusahaan secara menyeluruh.

2. Metode kuisioner.

Adalah metode yang dilakukan dengan cara mengajukan daftar pertanyaan kepada pihak perusahaan yaitu CV. Bhumi Cipta Mandiri yang memiliki kompetensi terhadap penelitian sesuai dengan masalah yang diteliti. Metode ini dilakukan untuk menggali data tentang faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman CV. Bhumi Cipta Mandiri di Yogyakarta lebih dalam.

3. Metode kepustakaan.

Metode pengumpulan data dengan cara membaca buku dan berbagai media informasi lainnya.

4. Metode wawancara.

Yaitu tanya jawab yang dilakukan penulis dengan pihak-pihak yang dianggap kompeten dengan tujuan penelitian.

3.5 Sensus.

Sensus adalah metode pengambilan sampel dimana unit populasi yang akan diambil sebagai obyek penelitian diambil secara keseluruhan. Unit populasi dalam penelitian ini meliputi keseluruhan manajemen CV. Bhumi Cipta Mandiri Yogyakarta yang terdiri atas:

1. Direktur Utama.
2. Manajer *Human Research Departement*
3. Manajer *Finance and Accounting*
4. Manajer *Inventory*
5. Manajer *Marketing*
6. Manajer Produksi
7. Manajer *Research and Development*
8. 6 orang karyawan senior yang benar-benar mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan.

3.6 Alat Analisis

Alat analisis sangat diperlukan dalam suatu penelitian agar hasil yang diperoleh akurat. Alat analisis yang dipergunakan untuk mengolah data yang diperoleh pada penelitian ini dipisahkan menjadi 2 kelompok yaitu Analisis Deskriptif dan Analisis SWOT.

3.6.1 Analisis Deskriptif.

Yaitu analisa dengan merinci dan menjelaskan secara jelas dan lebar berkaitan dengan data penelitian dalam bentuk kalimat. Data yang tercantum dalam bentuk tabel analisis didasari pada tabel tersebut.

3.6.2 Analisis SWOT.

Yaitu analisis yang membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).

Dengan analisis SWOT ini dapat diketahui posisi perusahaan berdasarkan faktor internal dan eksternalnya. Penggunaan analisis SWOT ini dimaksudkan untuk menyusun strategi alternatif yang lebih detail dan jelas bagi perusahaan yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Analisis SWOT adalah identifikasi faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi umum perusahaan. Analisis SWOT secara sederhana dapat dipahami sebagai pengujian dari kekuatan dan kelemahan internal organisasi, dan peluang serta ancaman perusahaan. Analisis SWOT merupakan alat umum yang didesain untuk digunakan dalam tahap awal pengambilan keputusan dan sebagai perintis rencana strategi dalam bermacam-macam aplikasi.

Untuk menentukan pilihan alternative strategi tersebut di atas, maka perusahaan harus melakukan analisis SWOT, yang harus melalui tahapan sebagai berikut (Rangkuti, 2002, hlm.24):

a. Tahap pertama

Menentukan variabel internal perusahaan yang mencerminkan indikator kekuatan dan kelemahan, kemudian menentukan variabel eksternalnya, yang menggambarkan indikasi peluang dan ancaman. Pada tahap ini seluruh variabel (internal dan eksternal) ditabulasikan guna mendapatkan komposisi variabel yang tersaji secara jelas.

b. Tahap kedua

Menghitung rating atau nilai (pada kolom 2) untuk masing-masing variabel dengan memberikan skala 1 sampai dengan 4, berdasarkan pengaruh variabel tersebut terhadap kondisi perusahaan.

c. Tahap ketiga

Setelah melakukan tabulasi terhadap variabel-variabel yang akan diteliti, selanjutnya masing-masing variabel akan diberikan bobot menurut tingkat kepentingannya berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. Bobot tersebut dimulai dari 1,0 (paling penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting) dengan total bobot tidak lebih dari skor total 1,00.

d. Tahap keempat

Menghitung nilai tertimbang yang akan diperoleh dengan cara mengalikan nilai dengan bobot masing-masing variabel untuk mendapatkan skor pembobotan atau total skor nilai tertimbang.

e. Tahap kelima

Membandingkan total nilai tertimbang yang diperoleh dari masing-masing variabel yang meliputi faktor kekuatan dan kelemahan sebagai indikator

variabel internal dan eksternal untuk meningkatkan posisi bisnisnya dalam empat kuadran dalam diagram SWOT.

Pembentukan analisis SWOT dilakukan dengan memasukkan data variabel internal yang berupa kekuatan dan kelemahan serta data variabel eksternal yang berupa peluang dan ancaman yang telah diperoleh.

3.6.2.1 Variabel Internal

Variabel internal adalah variabel-variabel yang menggambarkan perusahaan secara umum. Variabel internal ini digunakan untuk mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) perusahaan.

Data internal dapat diperoleh dari laporan keuangan, kegiatan pemasaran, operasional, sumber daya manusia, perencanaan, administrasi, maupun laporan analisis penelitian dan pengembangan.

Variabel internal dapat disusun dalam tabel sebagai berikut :

- Mengidentifikasi 5-10 variabel internal yang berupa kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam tabel variabel strategis internal pada kolom satu.
- Memberi nilai masing-masing variabel pada kolom dua antara 1 sampai 4 sesuai peran yang diberikan masing-masing variabel terhadap kondisi perusahaan (berdasarkan respon perusahaan terhadap variabel tersebut), yaitu:

1 = sangat tidak baik 3 = baik

2 = tidak baik 4 = sangat baik

- Memberi bobot masing-masing variabel pada kolom tiga dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan seberapa penting peran masing-masing variabel terhadap posisi strategis perusahaan. Bobot semakin besar bagi faktor yang dianggap lebih penting atau lebih berperan. Bobot total harus berjumlah 1,00.
- Mengalikan nilai (kolom dua) dengan bobot (kolom tiga) untuk memperoleh nilai tertimbang pada kolom empat.
- Menjumlahkan nilai tertimbang untuk mendapatkan nilai total. Hal ini menginformasikan bagaimana perusahaan merespon variabel-variabel dalam lingkungan internalnya.

TABEL 3.2
FAKTOR STRATEGIS INTERNAL

Faktor Strategis Internal	Nilai	Bobot	Nilai Tertimbang
Kekuatan:			
1.....
2.....
3.....
4.....
5.....
Kelemahan:			
1.....
2.....
3.....
4.....
5.....
Total	1,00

3.6.2.2 Variabel Eksternal.

Variabel eksternal adalah variabel-variabel di luar lingkungan internal perusahaan yang dapat mempengaruhi jalannya perusahaan. Variabel eksternal ini digunakan untuk mengetahui peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) perusahaan.

Data eksternal dapat diperoleh melalui analisis pasar, pemerintah, pesaing, tingkat inflasi, komunitas maupun analisis kelompok kepentingan tertentu.

Variabel eksternal dapat disusun dalam tabel sebagai berikut:

- Mengidentifikasi 5-10 variabel eksternal yang berupa peluang dan ancaman perusahaan dalam tabel variabel strategis eksternal pada kolom satu.
- Memberi nilai masing-masing variabel pada kolom dua antara 1 sampai 4 sesuai peran yang diberikan masing-masing variabel terhadap kondisi perusahaan (berdasarkan respon perusahaan terhadap variabel tersebut), yaitu:

1 = sangat tidak baik	3 = baik
2 = tidak baik	4 = sangat baik
- Memberi bobot masing-masing variabel pada kolom tiga dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan seberapa penting peran masing-masing variabel strategis terhadap posisi strategis perusahaan. Bobot semakin besar bagi faktor yang dianggap lebih penting atau lebih berperan. Bobot total harus berjumlah 1,00.
- Mengalikan nilai (kolom dua) dengan bobot (kolom tiga) untuk memperoleh nilai tertimbang pada kolom empat.

- Menjumlahkan nilai tertimbang untuk mendapatkan nilai total. Hal ini menunjukkan seberapa baik perusahaan menanggapi variabel-variabel strategis dalam lingkungan eksternalnya.

TABEL 3.3

FAKTOR STRATEGIS EKSTERNAL

Faktor Strategis Eksternal	Nilai	Bobot	Nilai Tertimbang
Peluang:			
1.....
2.....
3.....
4.....
5.....
Ancaman:			
1.....
2.....
3.....
4.....
5.....
Total	1,00

Dengan Analisis SWOT ini dapat diketahui posisi perusahaan berdasarkan faktor internal dan eksternalnya.

GAMBAR 3.3

DIAGRAM ANALISIS SWOT



Sumber : Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*, Cetakan kesembilan, 2002, Hlm.19.

Kuadran I :Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Kuadran II :Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus

diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi.

Kuadran III :Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, perusahaan menghadapi beberapa kendala / kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran IV :Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Setelah mengetahui posisi perusahaan, maka perusahaan harus menetapkan alternatif strategi yang tepat dengan cara pembentukan matriks SWOT yang dapat dilakukan dengan :

1. Memasukkan data faktor strategis internal yang berupa kekuatan dan kelemahan serta data faktor strategis eksternal yang berupa peluang dan ancaman yang telah diperoleh ke dalam sel sesuai dengan faktor kunci.
2. Mengkombinasikan kekuatan dan kelemahan dengan peluang dan ancaman sehingga dapat diperoleh berbagai kemungkinan alternatif strategi yang lebih detail dan jelas bagi perusahaan yang dimasukkan pada sel strategi.

Matriks SWOT akan menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi yaitu:

a. Strategi S-O

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

b. Strategi S-T

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

c. Strategi W-O

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

d. Strategi W-T

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

TABEL 3.4

MATRIK SWOT

EFAS	IFAS	Strength (S) Tentukan 5-10 faktor Kekuatan internal	Weaknesses (W) Tentukan 5-10 faktor Kelemahan 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

Sumber: Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*, cetakan kesembilan, 2002, Hal 31.

IFAS : Internal Strategic Factor Analisis Summary

EFAS : Eksternal Strategic Factor Analisis Summary

Hasil analisis matrik SWOT ini, akan diketahui tiga kemungkinan dengan implikasi yang berbeda terhadap prospek suatu unit usaha, yaitu :

Jika $SO > WT$: Usaha dapat terus dilakukan

Jika $SO = WT$: Perlu dilakukan posisi bertahan

Jika $SO < WT$: Perlu dilakukan perubahan jenis usaha atau divestasi

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan melalui kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam Analisis SWOT. SWOT merupakan singkatan dari lingkungan *Internal Strengths* dan *Weaknesses*, serta lingkungan eksternal *Opportunities* dan *Threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) dengan faktor internal Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weaknesses*).

Analisis SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Analisis ini dimaksudkan untuk mengetahui kondisi, baik internal maupun eksternal suatu perusahaan kemudian berupaya untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Oleh karena itu untuk memperjelas pembahasan analisis SWOT ini, perlu dikaji pula mengenai aspek lingkungan yang mempengaruhi perusahaan. Aspek lingkungan ini meliputi aspek lingkungan makro maupun aspek lingkungan mikro.

Dengan menggunakan analisis SWOT, ada beberapa hal yang harus dilakukan oleh organisasi. Untuk melakukan analisis SWOT yang komprehensif, perusahaan harus mempertimbangkan jawaban-jawaban atas pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut :

Kekuatan

- Keunggulan-keunggulan apa yang dimiliki perusahaan di atas para Pesaingnya?
- Apa yang telah dilakukan oleh perusahaan dengan baik yang tidak hanya berdasarkan observasi namun berdasarkan pada hal-hal yang berkaitan dengan perusahaan?

Kelemahan

- Apa yang dapat ditingkatkan oleh perusahaan?
- Apa yang telah dilakukan secara buruk dan tidak konsisten oleh perusahaan?
- Area-area mana yang harus dihindarkan oleh perusahaan?

Peluang

- Trend apa yang menarik bagi perusahaan?
- Bagaimana pasar menanggapi perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang?

Ancaman

- Kendala- kendala apa saja yang paling signifikan yang dihadapi perusahaan?
- Apa yang dilakukan oleh kompetitor yang lebih baik jika dibandingkan perusahaan?
- Apakah perubahan teknologi mengancam keberadaan perusahaan?

- Apakah perusahaan menghadapi masalah keuangan yang meliputi hutang dan kesulitan untuk memperoleh pinjaman?

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Data

Untuk menentukan formulasi strategi pemasaran yang tepat bagi perusahaan, maka terlebih dahulu harus dilakukan proses analisis data dengan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

4.1.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen penelitian berupa kuisioner yang diisi oleh jajaran manajemen perusahaan sampai dengan level kedua (*supervisor*). Jumlah total responden adalah 13 orang.

4.1.2 Analisis SWOT

4.1.2.1 Tahap Pertama

Analisis SWOT didasarkan atas berbagai faktor internal dan eksternal perusahaan. Tujuan dari analisis SWOT adalah untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan guna melakukan implementasi strategi bersaing yang tepat bagi perusahaan. Analisis ini dimulai dengan mengemukakan berbagai faktor strategi internal atau *Internal Factor Analysis Strategic* (IFAS) maupun faktor strategi eksternal atau *External Factor Analysis Strategic* (EFAS). Faktor eksternal merupakan lingkungan bisnis yang melingkupi operasi perusahaan yang daripadanya muncul peluang (*opportunities*) dan

ancaman (*threats*) bisnis. Dalam penelitian ini, faktor tersebut mencakup: depresiasi mata uang, perubahan selera konsumen, daya beli konsumen, pesaing baru, perubahan teknologi, persaingan harga, pertumbuhan pasar, struktur persaingan, politik dan keamanan. Faktor internal meliputi semua macam manajemen fungsional yang dalam penelitian ini meliputi; pangsa pasar, variasi produk, desain produk, harga produk, promosi, citra perusahaan, lokasi perusahaan, citra produk, struktur organisasi, saluran distribusi, sumber daya manusia, mesin dan peralatan.

Setelah berbagai faktor strategi internal atau *Internal Factor Analysis Strategic* (IFAS) maupun faktor strategi eksternal atau *External Factor Analysis Strategic* (EFAS) ditentukan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan atau memisahkan faktor internal apa saja yang menjadi kekuatan perusahaan dan kelemahan perusahaan serta faktor eksternal apa saja yang menjadi peluang dan ancaman perusahaan. Proses identifikasi tersebut didasarkan pada hasil rekapitulasi jawaban kuesioner, dengan ketentuan sebagai berikut:

- Apabila nilai rata-rata (*mean*) lebih besar dari titik pembagi yaitu 2,50, maka dikategorikan sebagai kekuatan dan peluang bagi perusahaan.
- Sebaliknya, apabila nilai rata-rata (*mean*) lebih kecil dari, atau sama dengan titik pembagi yaitu 2,50 maka dikategorikan sebagai kelemahan dan ancaman bagi perusahaan.

Berikut adalah hasil rekapitulasi jawaban responden pada faktor strategi internal atau *Internal Factor Analysis Strategic* (IFAS) maupun faktor strategi eksternal atau *External Factor Analysis Strategic* (EFAS) sekaligus proses identifikasi terhadap variabel atau faktor yang menjadi kekuatan atau kelemahan bagi perusahaan. Angka yang ada pada tabel berikut merupakan angka rata-rata (mean) yang didapat dari penjumlahan nilai yang diberikan responden dibagi dengan jumlah responden.

TABEL 4.1
Rekapitulasi Jawaban Responden Pada Faktor Internal

N	Kekuatan dan Kelemahan												
	PP	VP	DP	HP	PR	CPR	LP	KP	CP	SO	SD	SDM	MP
1	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3
2	4	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3
3	4	2	3	3	2	3	2	4	4	3	2	2	3
4	4	3	4	3	2	4	3	4	5	2	3	2	2
2	3	4	3	4	3	4	2	4	4	3	3	3	3
6	4	3	4	3	2	4	3	4	4	2	2	2	2
7	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2
8	3	3	4	3	2	4	3	4	4	2	2	2	2
9	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	2	3	2
10	3	4	4	4	2	3	2	3	4	2	2	2	3
11	4	3	2	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
12	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2
13	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3
Jumlah	46	43	43	42	31	45	32	44	48	32	32	32	32
Mean	3.538	3.308	3.308	3.231	2.385	3.462	2.462	3.385	3.692	2.462	2.462	2.462	2.462

Sumber: Data Primer Diolah (2005)

TABEL 4.2
Analisis Faktor Strategis Internal

Analisis Faktor Strategis Internal		
Faktor	Nilai	Status
Pangsa Pasar	3,54	Kekuatan
Variasi Produk	3,31	Kekuatan
Desain Produk	3,31	Kekuatan
Harga Produk	3,23	Kekuatan
Promosi	2,38	Kelemahan
Citra Perusahaan	3,46	Kekuatan
Lokasi Perusahaan	2,46	Kelemahan
Kualitas Produk	3,38	Kekuatan
Citra Produk	3,69	Kekuatan
Struktur Organisasi	2,46	Kelemahan
Saluran Distribusi	2,46	Kelemahan
Sumber Daya Manusia	2,46	Kelemahan
Mesin dan Peralatan	2,46	Kelemahan

Sumber: Data Primer Diolah (2005)

4.1.2.2 Penjelasan Terhadap Variabel Internal

Adapun penjelasan masing-masing variabel internal adalah sebagai berikut:

1. Pangsa Pasar.

Pangsa pasar (*market share*) merupakan cakupan luasnya pasar yang menjadi obyek atau sasaran perusahaan, yang tersedia serta mampu dikuasai perusahaan setelah diperebutkan bersama pesaing. Penguasaan pangsa pasar menjadi penting dikarenakan hal tersebut akan menjadi kekuatan ataupun kelemahan yang sifatnya relatif dengan para pesaing. Saat ini CV. Bhumi Cipta Mandiri Yogyakarta menguasai sekitar 3% - 5% total pasar tas di dunia dalam hal ini di negara-negara tertentu sebagai tujuan utama pemasaran. Besaran pangsa pasar tersebut secara relatif merupakan kekuatan bagi perusahaan karena banyaknya pesaing baik

merek lokal maupun luar negeri yang memperebutkan pasar tas di negara-negara tujuan ekspor dengan nilai yang cukup tinggi yaitu 3,54.

2. Variasi Produk

Variasi produk merupakan jumlah item produk yang dapat dihasilkan oleh perusahaan dalam rangka untuk pemenuhan kebutuhan konsumen. Saat ini CV. Bhumi Cipta Mandiri Yogyakarta menghasilkan sekitar 150 item produk per bulannya dengan jenis tas yang diproduksi meliputi hampir seluruh jenis keperluan tas, seperti; fashion, tas pantai, tas tangan, tas pesta, tas santai dan lain sebagainya. Variasi produk tersebut merupakan kekuatan bagi perusahaan dengan penilaian sebesar 3,31.

3. Desain Produk

Desain produk adalah gambaran bentuk atau model dari produk-produk yang dibuat oleh perusahaan sesuai dengan pengembangan desain perusahaan sehingga produk mempunyai ciri berbeda dari pesaingnya atau mengikuti trend mode yang ada untuk menarik minat konsumen dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Karena memiliki banyak varian produk, maka otomatis pihak perusahaan juga membuat berbagai macam desain produk untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Desain produk tersebut merupakan kekuatan bagi perusahaan dengan nilai sebesar 3,31.

4. Harga Produk

Harga merupakan bagian yang amat penting untuk menarik minat konsumen dalam melakukan pembelian. Konsumen akan membeli tas

pada perusahaan yang memberikan harga yang relatif lebih terjangkau dengan kualitas yang sesuai dibanding dengan perusahaan pesaingnya. Penentuan harga (*price policy*) pada CV. Bhumi Cipta Mandiri Yogyakarta sangat beragam tergantung jenis produk yang ada. Namun untuk tetap dapat bersaing dengan perusahaan lain yang ikut meramaikan pasar tas, CV. Bhumi Cipta Mandiri Yogyakarta mempunyai kebijakan penetapan harga melalui pemberian diskon untuk re-seller. Pemberian diskon yang diberikan oleh CV. Bhumi Cipta Mandiri Yogyakarta di atas diskon yang diberikan oleh para pesaingnya sehingga hal tersebut merupakan kekuatan bagi perusahaan dengan penilaian sebesar 3,23.

5. Promosi

Promosi merupakan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan, untuk memberikan informasi dan menarik konsumen untuk melakukan pembelian terhadap produk yang dihasilkan perusahaan. CV. Bhumi Cipta Mandiri Yogyakarta belum melakukan promosi secara optimal, baik melalui media yang langsung bersentuhan dengan pasar sasaran maupun media yang tidak langsung bersentuhan dengan pasar sasaran. Program promosi yang dilakukan oleh perusahaan masih kalah gencar jika dibandingkan dengan program promosi yang dilakukan oleh para pesaingnya. Hal ini mengindikasikan bahwa promosi merupakan kelemahan bagi perusahaan dengan nilai terendah yakni 2,38.

6. Citra Perusahaan

Citra perusahaan (*corporate image*) merupakan reputasi perusahaan dalam persepsi konsumen pada khususnya dan masyarakat luas pada umumnya. CV. Bhumi Cipta Mandiri sudah cukup optimal melakukan program hubungan masyarakat (*public relation*) baik secara langsung maupun tidak langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa citra perusahaan merupakan kekuatan bagi perusahaan dengan nilai 3,46.

7. Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan adalah tempat dimana perusahaan melakukan semua aktifitas produksinya untuk keberlangsungan hidup perusahaan dalam mencapai tujuan. Akses menuju lokasi perusahaan tidak semudah perusahaan besar lainnya dalam memperoleh bahan baku maupun dalam proses penyaluran distribusi produk ke agen. Dan tidak mempengaruhi jumlah penjualan. Hal ini mensyaratkan bahwa lokasi perusahaan secara relatif menjadi kelemahan bagi perusahaan dengan bobot nilai yang cukup rendah yaitu 2,46.

8. Kualitas Produk

Kualitas produk merupakan jaminan akan produk yang dihasilkan oleh perusahaan, sehingga produk yang berkualitas akan memberikan dampak yang positif bagi perusahaan. CV. Bhumi Cipta Mandiri Yogyakarta merupakan perusahaan pembuat tas yang telah menerapkan manajemen mutu yang ketat dengan standar internasional, proses produksi dilaksanakan secara konsisten sesuai standar ekspor sehingga mutu

produk terjamin sehingga dapat dikatakan bahwa kualitas produk merupakan kekuatan bagi perusahaan dengan nilai yang cukup besar yaitu 3,38

9. Citra Produk

Citra Produk (*product image*) merupakan penilaian atau persepsi di mata konsumen dan masyarakat mengenai produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Produk dari CV. Bhumi Cipta Mandiri Yogyakarta merupakan produk yang lama di pasar tas dan terbukti laku terjual sehingga mengindikasikan bahwa citra produknya memang baik. Atas alasan itulah maka citra produk masuk dalam kategori kekuatan perusahaan dengan nilai tertinggi dari keseluruhan variabel internal yakni 3,69.

10. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah pengelompokan bagian-bagian di dalam perusahaan sesuai dengan fungsi dan tugasnya masing-masing untuk efektifitas seluruh kegiatan perusahaan. Struktur organisasi CV. Bhumi Cipta Mandiri Yogyakarta dirasa masih sentralistik yang keseluruhan kegiatan perusahaan tergantung pada keputusan direktur utama sebagai pemegang kekuasaan atas jalannya perusahaan sehingga masih kurang efektif. Hal ini mengindikasikan bahwa struktur organisasi masuk dalam kategori kelemahan perusahaan dengan nilai 2,46.

11. Saluran Distribusi

Saluran distribusi merupakan cara perusahaan untuk menyalurkan produknya secara efektif dan efisien sehingga mudah untuk sampai ke tangan konsumen. Saat ini perusahaan kurang memiliki agen atau kantor cabang, outlet yang bisa menjadi penyalur resmi bagi produk-produk perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa saluran distribusi masuk dalam kategori kelemahan perusahaan dengan nilai 2,46.

12. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang terampil dan dapat bekerja secara profesional, serta memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap apa yang dilakukannya merupakan kondisi ideal yang harus dimiliki perusahaan. Dengan kata lain kunci keberhasilan perusahaan terletak pada kemampuan SDM yang dimiliki perusahaan. Program pelatihan kerja yang berkala untuk mampu memenuhi keinginan pasar jarang sekali dilakukan sehingga sumber daya manusia masuk dalam kategori kelemahan perusahaan dengan nilai 2,46.

13. Mesin dan Peralatan

Mesin dan peralatan untuk mendukung pelayanan terhadap konsumen memiliki daya tarik tersendiri, karena pelanggan akan merasa diuntungkan. Mesin dan peralatan yang dimiliki oleh perusahaan harus dapat menghasilkan produk yang baik dan berkualitas. Perusahaan jarang sekali melakukan up grade atau perubahan secara mendasar terhadap

mesin dan peralatan yang dimiliki sehingga masuk dalam kategori kelemahan perusahaan dengan nilai 2,46.

Berikut adalah hasil rekapitulasi jawaban responden pada faktor strategi eksternal atau *External Factor Analysis Strategic* (EFAS) sekaligus proses identifikasi terhadap variabel atau faktor yang menjadi peluang atau ancaman bagi perusahaan. Angka yang ada pada tabel berikut merupakan angka rata-rata (*mean*) yang didapat dari penjumlahan nilai yang diberikan responden dibagi dengan jumlah responden :

TABEL 4.3
Rekapitulasi Jawaban Responden Pada Faktor Eksternal

N	Peluang dan Ancaman								
	DMU	PSK	DBK	PB	PT	PH	PP	SP	PK
1	3	4	4	3	3	3	4	4	3
2	3	4	4	3	4	4	4	4	3
3	3	3	4	2	3	3	3	3	2
4	2	4	4	3	3	4	4	4	3
5	2	4	4	2	4	4	4	4	3
6	2	4	4	2	3	4	4	4	3
7	3	4	4	2	3	3	4	4	2
8	3	4	4	4	3	4	4	4	2
9	2	4	4	3	4	3	3	3	2
10	3	3	3	2	3	3	3	3	3
11	2	3	3	2	4	4	3	4	2
12	2	3	3	2	4	2	3	2	2
13	2	4	3	2	3	3	3	4	2
Jumlah	32	48	48	32	44	44	46	47	32
Mean	2.462	3.692	3.692	2.462	3.385	3.385	3.538	3.615	2.462

TABEL 4.4
Analisis Strategis Faktor Eksternal

Analisis Strategis Faktor Eksternal		
Faktor	Nilai	Status
Depresiasi mata uang	2,46	Ancaman
Perubahan selera konsumen	3,69	Peluang
Daya beli konsumen	3,69	Peluang
Pesaing baru masuk	2,46	Ancaman
Perubahan Teknologi	3,38	Peluang
Persaingan harga	3,38	Peluang
Pertumbuhan pasar	3,54	Peluang
Struktur persaingan	3,62	Peluang
Politik dan keamanan	2,46	Ancaman

Sumber: Data Primer Diolah (2005)

4.1.2.3 Penjelasan Terhadap Variabel Eksternal

Adapun penjelasan masing-masing variabel eksternal adalah sebagai berikut:

1. Depresiasi Mata Uang

Penurunan atau kenaikan mata uang rupiah terhadap dollar Amerika Serikat sangat berpengaruh terhadap bahan baku dan ongkos pengiriman barang. Saat ini nilai tukar rupiah terhadap dollar amerika cenderung melemah hingga depresiasi mata uang menjadi salah satu faktor yang menjadi ancaman bagi perusahaan dengan nilai 2,46.

2. Perubahan Selera Konsumen

Perubahan selera konsumen adalah berubahnya keinginan dan kebutuhan konsumen dalam menggunakan produk yang dihasilkan perusahaan. Perusahaan harus dapat mengikuti selera konsumennya dengan lebih memperhatikan kualitas dan variasi produk yang dihasilkan. Saat ini selera konsumen dalam menggunakan produk tas tidak hanya

terpaku pada salah satu jenis produk yang dihasilkan sehingga perubahan selera konsumen merupakan salah satu faktor yang menjadi peluang bagi perusahaan dengan nilai yang tertinggi yakni 3,69.

3. Daya Beli Konsumen

Merupakan kemampuan konsumen untuk membeli produk. Konsumen yang loyal mempunyai kebiasaan untuk membeli produk yang dihasilkan perusahaan secara rutin. Sebagian besar pasar potensial dari produk perusahaan adalah ibu rumah tangga dan atau wanita karir yang notabene merupakan pasar yang mempunyai daya beli yang cukup tinggi maka daya beli konsumen dimasukan sebagai peluang dengan nilai tertinggi pula yaitu 3,69.

4. Pesaing Baru

Pesaing baru adalah masuknya perusahaan-perusahaan baru yang membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali juga sumber daya yang besar. Dengan adanya pesaing baru, dapat meningkatkan persaingan dan membuat banyak perusahaan harus bersaing dengan cara-cara yang berbeda untuk mencapai daya saing strategis dan menghasilkan laba diatas rata-rata. Hal ini mensyaratkan bahwa masuknya pesaing baru merupakan ancaman bagi perusahaan.^{2,46}

5. Perubahan Teknologi

Perubahan teknologi adalah munculnya teknologi baru seiring dengan majunya perkembangan dunia. Dapat diikuti dengan memperbaiki dan melengkapi teknologi yang sudah ada kemudian disesuaikan dengan

kondisi perubahan yang ada saat ini, untuk meningkatkan kualitas dan menambah variasi produk yang dihasilkan. Dengan adanya perkembangan teknologi memungkinkan bagi perusahaan untuk membuat produk yang lebih berkualitas dan mampu mengikuti perubahan selera konsumen. Hal ini menjadikan perubahan teknologi sebagai peluang bagi perusahaan.^{3,38}

6. Persaingan Harga

Persaingan harga merupakan perbedaan patokan harga antar perusahaan dengan produk yang dihasilkan sama, sehingga perusahaan harus dapat melakukan kebijaksanaan harga dengan menetapkan harga yang berbeda tujuan karena persaingan harga berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan. Dikarenakan produk yang dihasilkan merupakan produk premium, maka persaingan harga bisa menjadi peluang (dengan nilai 3,38) bagi perusahaan untuk membuat *positioning* sebagai produk dengan harga tinggi dan kualitas tinggi.

7. Pertumbuhan Pasar

Tingkat pertumbuhan pasar merupakan salah satu variabel yang dapat memberikan indikasi adanya pertumbuhan ekonomi, sehingga perusahaan dapat menerapkan strategi untuk mengantisipasi pertumbuhan tersebut. Saat ini pertumbuhan pasar untuk produk tas cenderung mengalami peningkatan untuk tiga tahun terakhir. Hal ini merupakan peluang dengan penilaian sebesar 3,54 yang dapat dimanfaatkan bagi perusahaan untuk tumbuh dan berkembang.

8. Struktur Persaingan

Untuk menentukan strategi pemasaran, perusahaan harus mengetahui struktur persaingan dimana lingkungan industri itu berada. Struktur pasar untuk kategori industri tas merupakan struktur pasar persaingan sempurna. Walaupun memiliki struktur pasar persaingan sempurna, namun dominasi penguasaan pasar tidak begitu kompetitif dengan perusahaan ekspor sejenis lainnya sehingga hal tersebut merupakan peluang bagi perusahaan dengan nilai sebesar 3,62.

9. Politik dan Keamanan

Kondisi politik dan keamanan merupakan salah satu variabel yang mempunyai pengaruh terhadap sukses tidaknya perusahaan. Apabila kondisi politik dan keamanan kondusif, maka peluang perusahaan untuk tumbuh dan berkembang lebih besar jika sebaliknya, maka perusahaan akan menghadapi kondisi yang kurang menguntungkan. Pada saat ini kondisi politik dan keamanan di Indonesia secara umum kurang kondusif, sehingga kondisi politik dan keamanan dikategorikan sebagai salah satu ancaman bagi perusahaan dengan nilai sebesar 2,46

4.1.2.4 Tahap Kedua dan Ketiga

Setelah melakukan proses identifikasi variabel yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman perusahaan, maka proses dilanjutkan dengan memberi bobot pada masing-masing variabel

kontribusinya terhadap sukses perusahaan. Pembobotan didasarkan atas penilaian top manajer atau direktur utama dengan asumsi bahwa top manajer mengetahui dengan pasti kondisi perusahaan meskipun unsur subjektifitas boleh jadi mempengaruhi penilaian tersebut. Proses pembobotan tersebut juga dilakukan untuk memperoleh nilai tertimbang pada masing-masing variabel yang akan dijadikan sebagai skor akhir dari skor posisi perusahaan. Berikut adalah hasil dari pembobotan sekaligus perhitungan nilai tertimbang pada masing-masing variabel.

TABEL 4.5
Penilaian Bobot Variabel Internal dan Eksternal

Faktor Internal	Nilai	Bobot	Nilai Tertimbang
<i>Kekuatan</i>			
Pangsa Pasar	3.538	0.090	0.318
Variasi Produk	3.308	0.090	0.298
Desain Produk	3.308	0.090	0.298
Harga Produk	3.231	0.090	0.291
Citra Perusahaan	3.462	0.070	0.242
Kualitas Produk	3.385	0.100	0.338
Citra Produk	3.692	0.100	0.369
Total Kekuatan			2.155
<i>Kelemahan</i>			
Promosi	2.385	0.050	0.119
Lokasi Perusahaan	2.462	0.070	0.172
Struktur Organisasi	2.462	0.070	0.172
Saluran Distribusi	2.462	0.070	0.172
Sumber Daya Manusia	2.462	0.080	0.197
Mesin dan Peralatan	2.462	0.030	0.074
Total Kelemahan			0.907
Posisi Strategis (Total Kekuatan - Total Kelemahan)			1.248
Faktor Eksternal	Nilai	Bobot	Nilai Tertimbang
<i>Peluang</i>			
Perubahan selera konsumen	3.692	0.140	0.517
Daya beli konsumen	3.692	0.090	0.332
Perubahan Teknologi	3.385	0.070	0.237
Persaingan harga	3.385	0.100	0.338
Pertumbuhan pasar	3.538	0.100	0.354
Struktur persaingan	3.615	0.130	0.470
Total Peluang			2.248
<i>Ancaman</i>			
Depresiasi mata uang	2.462	0.150	0.369
Pesaing baru masuk	2.462	0.090	0.222
Politik dan keamanan	2.462	0.130	0.320
Total Ancaman			0.911
Posisi Strategis (Total Peluang - Total Ancaman)			1.337

Pemberian bobot untuk variabel internal dan eksternal hanya dilakukan oleh top manajer atau Direktur Utama CV Bhumi Cipta Mandiri yang dapat dilihat di bawah ini:

TABEL 4.6

Pembobotan Nilai Relatif Kepentingan Masing-masing Variabel pada Faktor Internal dan Eksternal

Faktor Internal	Bobot
<i>Kekuatan</i>	Dalam (%)
Pangsa Pasar	0.090
Variasi Produk	0.090
Desain Produk	0.090
Harga Produk	0.090
Citra Perusahaan	0.070
Kualitas Produk	0.100
Citra Produk	0.100
<i>Kelemahan</i>	
Promosi	0.050
Lokasi Perusahaan	0.070
Struktur Organisasi	0.070
Saluran Distribusi	0.070
Sumber Daya Manusia	0.080
Mesin dan Peralatan	0.030
Faktor Eksternal	Bobot
<i>Peluang</i>	Dalam (%)
Perubahan selera konsumen	0.140
Daya beli konsumen	0.090
Perubahan Teknologi	0.070
Persaingan harga	0.100
Pertumbuhan pasar	0.100
Struktur persaingan	0.130
<i>Ancaman</i>	
Depresiasi mata uang	0.150
Pesaing baru masuk	0.090
Politik dan keamanan	0.130

Sumber: Data Primer Diolah (2005)

4.1.2.5 Penjelasan Pemberian Bobot terhadap Variabel Internal

Adapun penjelasan pemberian bobot masing-masing variabel internal adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Produk dan Citra Produk (10%)

Kedua variabel internal tersebut mendapatkan porsi pembobotan yang secara relatif paling besar (10%) jika dibandingkan dengan variabel internal lainnya.

- a. **Kualitas Produk.** Dalam dunia bisnis kualitas dan persepsi tentang kualitas terhadap produk perusahaan merupakan sesuatu yang bisa dikatakan sebagai harga mati bagi perusahaan (apapun bisnis yang digelutinya dan atau skala ukuran perusahaanya). Hal inilah yang tetap menjadikan pimpinan perusahaan menempatkan kualitas produk sebagai salah satu variabel yang paling menjadi perhatian bagi perusahaan.
- b. **Citra Produk.** Selain kualitas, ada hal lain yang juga tidak kalah pentingnya, yaitu citra produk. Kualitas saja tidak cukup untuk membuat orang mau melakukan tindakan pembelian terhadap produk perusahaan. Produk harus mampu dipersepsikan mempunyai citra dan atau positioning yang baik dalam benak konsumen. Karena bagaimanapun juga, alasan orang untuk membeli suatu produk (*reason to buy*) adalah karena produk tersebut dipersepsikan memiliki citra yang baik dalam benaknya.

2. Pangsa Pasar, Variasi Produk, Desain Produk dan Harga Produk (9%)

Keempat variabel internal tersebut mendapatkan porsi pembobotan yang secara relatif cukup besar, yaitu 9%.

- a. **Pangsa pasar.** Pangsa pasar merupakan ukuran kemampuan atau kinerja perusahaan dari sisi pemasaran. Selain itu pangsa pasar juga salah satu menjadi ukuran kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan. Semakin besar ukuran pasar yang berhasil dikuasai oleh perusahaan, maka semakin besar kemungkinan perusahaan untuk memperoleh keuntungan.
- b. **Variasi Produk.** Hal ini disebabkan karena kecenderungan konsumen untuk loyal terhadap merek produk kadang juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan moderasi dari perilaku konsumen dalam mencari variasi produk baru perusahaan. Hal ini yang menyebabkan variasi produk juga mendapatkan porsi yang relatif cukup besar.
- c. **Desain Produk.** Salah satu stimulus pemasaran yang cukup ampuh dalam kategori produk yang menjual *emotional benefit* (selain tentunya *functional benefit*) adalah desain produk. Tas dalam kategori kelas premium juga merupakan produk yang lebih menonjolkan *emotional benefit* daripada *functional benefit*-nya sehingga atas alasan itulah desain produk mendapatkan porsi yang cukup penting dalam proses pembobotan.
- d. **Harga Produk.** Selain variabel-variabel yang telah dijelaskan di awal, tentu kita juga tidak mungkin mengesampingkan peran atau arti penting harga produk. Hal tersebut dikarenakan harga memiliki relevansi atau kaitan yang cukup erat dengan kondisi atau citra produk

itu sendiri. Karena seperti yang kita ketahui semakin baik kondisi dan atau citra produk, maka harga akan disesuaikan.

3. Sumber Daya Manusia (8%)

Sumber daya manusia juga mendapatkan porsi yang relatif penting (walaupun masih di bawah nilai bobot kepentingan dari variabel-variabel yang telah dijelaskan di awal). Hal tersebut dikarenakan, setelah merek produk, aset perusahaan yang tidak kalah mahalnyanya adalah sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Jika perusahaan memiliki aset SDM yang baik maka sangat dimungkinkan bagi perusahaan untuk menghasilkan output perusahaan yang baik pula.

4. Citra Perusahaan, Struktur Organisasi, Lokasi Perusahaan dan Saluran Distribusi (7%)

- a. **Citra Perusahaan.** Variabel ini secara relatif tidak terlalu mendapatkan bobot kepentingan yang terlalu tinggi. Hal ini dikarenakan perusahaan menjual produk tanpa memberi embel-embel apapun dalam merek produk yang dijual. Produk dijual dengan “segala kemandirian” merek produk itu sendiri.
- b. **Struktur Organisasi.** Dengan mengesampingkan perdebatan antara efek desentralisasi dan sentralisasi kekuasaan dalam organisasi dalam mempengaruhi kinerja pengambilan keputusan manajemen (*management-decision making*), namun secara kondisional memang peran struktur organisasi kurang relevan. Hal tersebut dikarenakan adanya budaya perusahaan yang memungkinkan setiap individu atau

karyawan melakukan komunikasi dua arah (*two-way communication*) dengan setiap pimpinan perusahaan secara langsung.

- c. **Lokasi Perusahaan dan Saluran Distribusi.** Akses perusahaan dalam mendapatkan bahan baku produk relatif mudah sehingga peran lokasi perusahaan dalam rantai nilai perusahaan tidak terlalu berpengaruh. Hal tersebut didukung dengan kondisi bahwa produk tidak dijual di lokasi perusahaan namun perusahaan melakukan kebijakan dengan mendistribusikan sendiri langsung ke agen atau toko (*re-seller*) yang bersedia menempatkan produk perusahaan dalam daftar produk yang mereka jual.

5. Promosi dan Mesin Serta Peralatan (5% dan 3%)

- a. **Promosi.** Promosi secara relatif mendapatkan porsi kepentingan yang paling rendah (selain mesin dan peralatan). Hal tersebut dikarenakan pihak manajemen lebih meyakini bahwa promosi (khususnya iklan) memiliki efektifitas yang tidak terlalu baik. Pihak manajemen lebih berkeyakinan bahwa dengan komunikasi dari mulut ke mulut lebih baik efektifitasnya, oleh karena itulah perusahaan lebih mengedepankan publikasi. Selain itu karena perusahaan lebih memprioritaskan pasar ekspor sehingga perusahaan merencanakan untuk melakukan promosi yang tidak konvensional, dalam hal ini adalah membuat website.

- b. **Mesin dan Peralatan.** Produk tas adalah produk yang selain dibuat dengan mesin, namun juga memiliki unsur kerajinan tangan atau *handycraft* yang lebih besar. Hal tersebut yang menjadikan variabel mesin dan peralatan mendapatkan porsi yang paling kecil jika dibandingkan dengan variabel internal lainnya.

4.1.2.6 Penjelasan pemberian bobot terhadap variabel eksternal

Adapun penjelasan pemberian bobot masing-masing variabel eksternal adalah sebagai berikut:

1. **Depresiasi Mata Uang, Perubahan Selera Konsumen, Politik dan Keamanan serta Struktur Persaingan (15%, 14% dan 13%)**
 - a. **Depresiasi Mata Uang dan Politik Serta Keamanan (15% dan 13%).** Pertimbangan bobot kepentingan pada kedua variabel tersebut merupakan bobot yang paling tinggi. Hal tersebut dikarenakan perusahaan lebih berorientasi kepada pasar ekspor jika dibandingkan dengan pasar dalam negeri sehingga pertimbangan depresiasi nilai mata uang dan kebijakan politik serta keamanan menjadi pertimbangan yang sangat diperhitungkan oleh perusahaan yang dapat mempengaruhi ekspor produk sampai ke tangan konsumen.
 - b. **Perubahan Selera Konsumen.** Seperti kita tahu bahwa doktrin pemasaran yang paling ditaati oleh semua pelaku bisnis adalah dengan menjadikan konsumen sebagai kemudi bagi arah perusahaan.

Perubahan selera konsumen menjadi patokan bagi perusahaan dalam mengembangkan variasi produk dan desain produk tanpa mengesampingkan kualitas produk itu sendiri. Apapun yang diinginkan dan dibutuhkan oleh konsumen perusahaan akan berusaha maksimal untuk memenuhi keinginan tersebut. Hal itulah yang menjadikan perubahan selera konsumen dijadikan sebagai salah satu variabel yang mempunyai bobot kepentingan relatif tertinggi.

c. **Struktur Persaingan.** Selain berorientasi pada pelanggan, aturan main lain yang harus diperhatikan adalah konsentrasi perusahaan terhadap para pesaing. Struktur persaingan merupakan salah satu variabel penting yang harus diperhatikan karena setiap struktur persaingan dalam sebuah kategori industri memiliki implikasi strategis yang berbeda. Sehingga struktur persaingan diberi bobot sebesar 13% yang merupakan peluang bagi perusahaan. Jadi di dalam suatu struktur persaingan, strategi yang diterapkan dan seharusnya dilakukan akan berbeda dengan yang seharusnya dilakukan oleh struktur persaingan yang lain.

2. **Persaingan Harga dan Pertumbuhan Pasar (10%)**

a. **Persaingan Harga.** Persaingan harga tidak terlalu mendapatkan perhatian tinggi. Hal tersebut dikarenakan kelas produk yang dijual oleh perusahaan adalah kelas premium dengan membidik segmen pasar kelas menengah ke atas yang tidak terlalu sensitif dengan harga.

b. Pertumbuhan Pasar. Dalam sebuah industri, pertumbuhan pasar menjadi salah satu hal yang paling menarik. Hal tersebut dikarenakan pertumbuhan pasar merupakan salah satu variabel yang mempunyai pengaruh signifikan (yang pasti mempengaruhi) terhadap tingkat keuntungan perusahaan. Namun pertumbuhan pasar tidak terlalu mendapatkan bobot kepentingan relatif yang terlalu tinggi dikarenakan permintaan akan produk tas lebih disebabkan karena trend yang sedang berkembang pada saat itu.

3. Daya Beli Konsumen dan Pesaing Baru (9%)

a. Daya Beli Konsumen. Variabel ini mendapat porsi bobot kepentingan relatif yang tidak terlalu besar karena produk perusahaan memang dipasarkan pada segmen kelas menengah ke atas yang sangat potensial daya belinya terhadap produk. Karena perusahaan telah memiliki pelanggan tetap dan telah banyak menjaring calon pembeli.

b. Masuknya Pesaing Baru. Variabel ini secara relatif juga tidak menjadi perhatian utama perusahaan karena manajemen meyakini bahwa produk perusahaan sudah memiliki segmen pasar tersendiri. Selain itu perusahaan juga sudah menciptakan halangan memasuki pasar terhadap pesaing-pesaing yang telah ada maupun pesaing yang pastinya akan muncul. Halangan yang telah dilakukan oleh perusahaan seperti penguasaan jalinan kerjasama dengan agen ataupun *re-seller* lainnya.

4. Perubahan Teknologi (7%)

Sama seperti yang telah dijelaskan pada penjelasan tentang bobot pada variabel mesin dan peralatan, kategori produk tas tidak terlalu membutuhkan kontribusi teknologi. Hal tersebut dikarenakan proses produksinya lebih didominasi unsur kerajinan tangannya dibandingkan dengan bantuan teknologi mesin.

4.1.2.7 Tahap Keempat

Dari hasil perhitungan nilai tertimbang pada komponen variabel kekuatan, didapatkan hasil **2.155**. Variabel-variabel yang merupakan kekuatan perusahaan adalah; pangsa pasar, variasi produk, desain produk, harga produk, citra perusahaan, kaulitas produk dan citra produk. Dari ketujuh variabel tersebut kontribusi kekuatan perusahaan secara relatif lebih besar disumbang oleh faktor citra produk, pangsa pasar dan citra perusahaan. Hal ini berarti bahwa kekuatan utama perusahaan terletak pada tiga variabel tersebut (citra produk, pangsa pasar dan citra perusahaan). Sedangkan nilai tertimbang pada komponen kelemahan adalah **0,907**. Variabel-variabel yang merupakan kelemahan perusahaan adalah; promosi, lokasi perusahaan, struktur organisasi, saluran distribusi, sumber daya manusia, mesin dan peralatan. Variabel yang relatif menjadi sumber utama kelemahan perusahaan terletak pada tingkat promosi yang dilakukan oleh perusahaan.

Dari hasil perhitungan nilai tertimbang pada komponen peluang, didapatkan hasil **2,248**. Variabel-variabel yang merupakan peluang perusahaan adalah; perubahan selera konsumen, daya beli konsumen, perubahan teknologi, persaingan harga, pertumbuhan pasar dan struktur persaingan. Dari keenam variabel tersebut kontribusi peluang perusahaan secara relatif lebih besar disumbang oleh faktor perubahan selera konsumen, daya beli konsumen dan struktur persaingan. Hal ini berarti bahwa peluang utama perusahaan terletak pada tiga variabel tersebut (perubahan selera konsumen, daya beli konsumen dan struktur persaingan). Sedangkan nilai tertimbang pada variabel yang merupakan ancaman adalah **0,911**. Variabel yang relatif menjadi sumber ancaman perusahaan terletak pada depresiasi mata uang, masuknya pesaing baru dan politik serta keamanan.

Berdasarkan analisis SWOT tersebut di atas, diperoleh hasil perhitungan titik koordinat sebagai berikut:

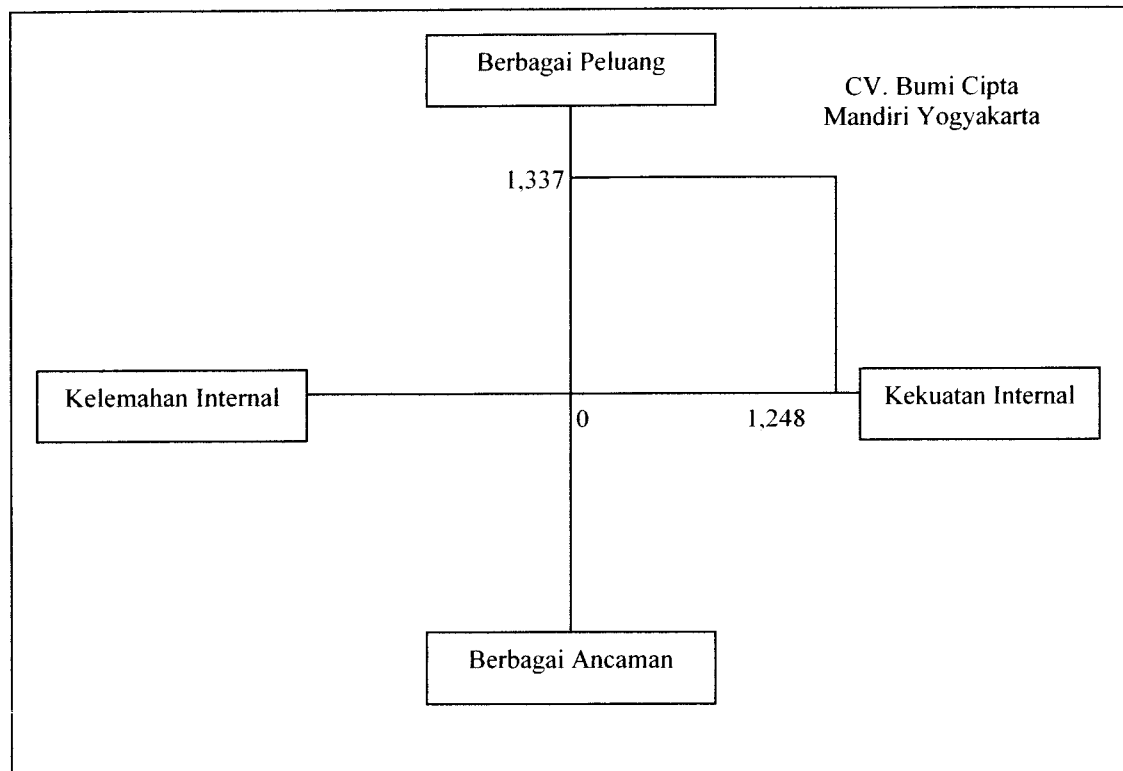
- Sumbu X = Kekuatan – Kelemahan = 2.155 – 0,907 = 1,248
- Sumbu Y = Peluang – Ancaman = 2,248 – 0,911 = 1,337

Hasil perhitungan titik koordinat tersebut selanjutnya dimasukkan dalam diagram SWOT seperti terlihat pada Gambar 4.1. Sumbu **horizontal** pada diagram tersebut mewakili berbagai **faktor strategis internal** perusahaan yang meliputi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sementara sumbu **vertikal** mewakili **faktor strategis eksternal** yang meliputi berbagai peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Masing-masing kuadran

mengandung interpretasi atau pengertian yang berbeda yang berarti juga mempunyai implementasi atau penerapan strategi yang berbeda pula.

GAMBAR 4.1

Diagram SWOT CV. Bumi Cipta Mandiri Yogyakarta



Sumber: Data Primer Diolah (2005)

4.2 Interpretasi dan Formulasi Strategi

Dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan prosedur analisis SWOT, maka dapat diperoleh perhitungan titik koordinat sebagai berikut:

- Sumbu X = Kekuatan – Kelemahan = $2,155 - 0,907 = 1,248$
- Sumbu Y = Peluang – Ancaman = $2,248 - 0,911 = 1,337$

Hasil perhitungan titik koordinat tersebut, jika diplotkan pada diagram analisis SWOT, perusahaan berada pada Kuadran I (Kanan-Atas). Kuadran I ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan bagi perusahaan. Karena perusahaan memiliki peluang dan kekuatan internal yang baik, sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang yang ada.

Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*). Strategi pertumbuhan dimaksudkan sebagai strategi bersaing yang berusaha mengembangkan perusahaan sesuai dengan ukuran besaran perusahaan yang disepakati untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Hal tersebut mutlak dilakukan bukan hanya karena alasan posisi strategis perusahaan, namun lebih penting dari itu, hanya dengan strategi pertumbuhan, perusahaan dapat berkembang yang pada gilirannya mampu mencapai tujuan perusahaan, keuangan dan strategik Tujuan tersebut sepertinya tidak akan tercapai jika perusahaan hanya sampai pada tahap bertahan hidup.

Secara ringkas dan sederhana, CV. Bhumi Cipta Mandiri Yogyakarta dapat memilih dan menggunakan salah satu atau kombinasi dari berbagai pilihan strategi pertumbuhan (dalam Suwarsono, 2002, hlm.204-215) seperti:

- c. **Strategi Konsentrasi**, berusaha mengarahkan sumber daya dan dana yang dimiliki untuk digunakan mengembangkan satu jenis produk tertentu yang menggunakan satu jenis teknologi pokok tertentu yang berada dalam satu pasar tertentu. Misalnya: perusahaan berusaha meningkatkan tingkat penggunaan barang dari konsumen yang sudah dimiliki yang dapat

dilakukan melalui meningkatkan jumlah pembelian, memperkenalkan penggunaan baru dari barang dan lain sebagainya.

- d. **Strategi Perluasan Pasar**, strategi ini pada dasarnya berusaha menambah jangkauan pemasaran dari jenis barang yang sekarang telah diproduksi. Dapat dilakukan dengan cara menambah pasar sasaran, memperbanyak saluran distribusi, memperbaiki atau menambah intensitas promosi dan melakukan modifikasi pemasaran yang lain.
- e. **Strategi Pengembangan Produk**, strategitgi ini berusaha melakukan perubahan produk secara substansial, bahkan jika perlu perusahaan bersedia mengembangkan produk baru yang sering juga dikaitkan dengan usaha memperpanjang daur hidup barang khususnya barang dengan merek handal dan bereputasi tinggi. Strategi ini salah satunya dapat dilakukan dengan jalan mengembangkan atau merubah ciri dan atribut produk misalnya dengan modifikasi warna, menambah panjang, mengganti bahan dan lain-lain.
- f. **Integrasi Horizontal**, terjadi jika perusahaan menambah unit usaha strategis yang dimiliki yang menghasilkan barang dan atau jasa yang sama dengan yang sebelumnya telah dimiliki. Pada umumnya integrasi horizontal dilakukan dengan cara melakukan akuisisi, yakni membeli perusahaan lain yang menghasilkan produk yang sama yang sebelumnya menjadi pesaing perusahaan.
- g. **Integrasi Vertikal**, terjadi jika perusahaan melakukan perluasan usaha pada bidang usaha yang sebelumnya menjadi bidang garap pemasokdari

perusahaan tersebut atau bidang usaha yang menjadi bidang garap konsumen dari perusahaan tersebut. Alasan terpenting dilakukannya strategi ini adalah peningkatan posisi kompetitif perusahaan.

- h. **Diversifikasi Konsentrik**, terjadi jika perusahaan memutuskan melakukan ekspansi usaha dengan menambah unit usaha baru, baik dengan cara pertumbuhan internal maupun akuisisi, pada bidang usaha yang memiliki keterkaitan, langsung maupun tidak langsung dengan bidang usaha yang sebelumnya telah dimiliki.
- i. **Diversifikasi Konglomerasi**, terjadi jika perusahaan melakukan ekspansi usaha dengan membentuk unit usaha strategis baru pada berbagai bidang usaha yang sama sekali tidak memiliki keterkaitan dengan bidang usaha yang sebelumnya telah dimiliki.

Perusahaan juga bisa merencanakan strategi pertumbuhan dengan tiga alternatif pendekatan strategi yang dikemukakan oleh Philip Kotler (1997, Hlm.69) kaitannya dengan strategi pemasaran yang akan dilakukan oleh perusahaan untuk dapat tumbuh. Alternatif pendekatan strategi tersebut adalah:

1. **Pertumbuhan Intensif**

Pendekatan strategi ini dilakukan dengan mengidentifikasi peluang untuk tumbuh dalam bisnis perusahaan saat ini.

2. Pertumbuhan Integratif

Pendekatan strategi ini dilakukan dengan mengidentifikasi peluang untuk membangun atau memperoleh bisnis yang berkaitan dengan bisnis perusahaan saat ini.

3. Pertumbuhan Diversifikasi

Pendekatan strategi ini dilakukan dengan mengidentifikasi peluang untuk menambah bisnis menarik yang tidak berkaitan dengan bisnis perusahaan saat ini.

Dari ketiga pilihan alternatif strategi yang dikemukakan oleh Kotler, dengan beberapa pertimbangan, maka strategi yang paling tepat digunakan adalah pendekatan strategi yang pertama, yaitu *strategi pertumbuhan intensif*. Untuk dapat melaksanakan strategi pertumbuhan intensif tersebut, maka manajemen perusahaan harus terlebih dahulu mengkaji apakah ada peluang yang signifikan dan benar-benar relevan dengan kekuatan perusahaan untuk meningkatkan kinerja bisnis yang ada dengan cara: pertama-tama perusahaan akan menimbang, apakah perusahaan dapat meraih pangsa pasar yang lebih besar dengan produk yang ada dalam pasar (strategi penetrasi pasar). Kemudian, dipertimbangkan apakah dapat ditemukan atau dikembangkan pasar baru yang potensial untuk pasar yang ada (strategi pengembangan pasar). Setelah itu, dipikirkan apakah dapat diciptakan produk baru yang potensial untuk pasar yang ada (strategi pengembangan produk).

Strategi Penetrasi Pasar

Lewat strategi ini, CV. Bhumi Cipta Mandiri Yogyakarta dapat menggunakan tiga pendekatan utama untuk meningkatkan pangsa pasar produk yang ada dalam pasar yang relevan. Pertama, perusahaan dapat mendorong pelanggannya untuk dapat membeli lebih banyak dengan cara memberikan stimulus-stimulus penjualan seperti diskon, kemudahan pembayaran dan sebagainya. Kedua, perusahaan dapat mencoba menarik pelanggan pesaingnya dengan cara mencoba mencari kelemahan-kelemahan program pemasaran pesaingnya. Ketiga, meyakinkan orang yang belum membeli untuk membelinya.

Strategi Pengembangan Pasar

Lewat strategi ini, CV. Bhumi Cipta Mandiri Yogyakarta dapat mencari pasar baru yang kebutuhannya dapat dipenuhi oleh produk yang ada dengan cara: pertama, perusahaan dapat mencari kelompok pemakai potensial dalam daerah pemasarannya yang minatnya dapat dirangsang. Kalau saat ini perusahaan menjual pada pasar konsumen, mungkin sekarang perusahaan dapat menjual pada pasar industri atau grosir dalam ukuran besar. Kedua, perusahaan menciptakan dan mencari saluran distribusi tambahan di lokasinya sekarang.

Strategi Pengembangan Produk

Selain strategi penetrasi dan pengembangan pasar, CV. Bhumi Cipta Mandiri Yogyakarta harus mempertimbangkan kemungkinan untuk memproduksi produk baru. Dalam hal ini, mungkin perusahaan dapat

membuat tas yang benar-benar belum pernah diproduksi, baik dari ukuran, bahan baku, model maupun kombinasi darinya.

Untuk memperoleh gambaran yang lebih detail tentang strategi apa yang seharusnya diterapkan oleh CV. Bhumi Cipta Mandiri Yogyakarta, maka penulis menggunakan matrik SWOT. Karena dengan menggunakan matrik ini pihak perusahaan dapat memilih berbagai kemungkinan alternatif strategi (SO, ST, WO dan WT) yang kemudian dapat disinkronkan dengan berbagai pilihan alternatif strategi pertumbuhan yang telah dijelaskan pada di awal. Pemilihan alternatif strategi ini sangat ditentukan oleh faktor internal yang dimiliki oleh perusahaan, yang berupa kekuatan dan kelemahan, serta faktor eksternal yang berupa peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Adapun penjabaran matrik SWOT CV. Bhumi Cipta Mandiri Yogyakarta dapat dilihat pada Gambar 4.2 sebagai berikut :

GAMBAR 4.2
Matrik SWOT CV. Bhumi Cipta Mandiri Yogyakarta

IFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
EFAS	1) Pangsa pasar 2) Variasi produk 3) Desain produk 4) Harga produk 5) Citra perusahaan 6) Kualitas produk 7) Citra produk	1) Promosi 2) Lokasi perusahaan 3) Struktur organisasi 4) Saluran distribusi 5) Sumber daya manusia 6) Mesin dan peralatan
OPPORTUNITIES (O) a) Perubahan selera konsumen b) Daya beli konsumen c) Perubahan teknologi d) Persaingan harga e) Pertumbuhan pasar f) Struktur persaingan	STRATEGI SO - Mengoptimalkan variasi produk, desain produk dan kualitas produk untuk memanfaatkan perubahan selera konsumen (2,3,6 → a) - Mengoptimalkan variasi produk, desain produk dan kualitas produk untuk memanfaatkan pertumbuhan pasar dan kemampuan daya beli konsumen (2,3,6 → b) - Mengoptimalkan peran tingkat harga produk perusahaan yang kompetitif untuk memanfaatkan persaingan harga dan struktur persaingan pasar (4 → d,f)	STRATEGI WO - Memanfaatkan peluang adanya perubahan teknologi untuk melakukan promosi yang lebih efektif dan lebih efisien (c → 1) - Memanfaatkan peluang perubahan teknologi untuk melakukan pembenahan mesin dan peralatan produksi lainnya (c → 6)
TREATHS (T) a) Depresiasi mata uang b) Pesaing baru masuk c) Politik dan keamanan	STRATEGI ST - Mengoptimalkan kualitas produk, variasi produk, desain produk dan tingkat harga yang kompetitif untuk mengatasi masuknya pesaing-pesaing baru dan fluktuasi nilai mata uang (2,4,6 → b,a) - Mengoptimalkan citra perusahaan dan citra produk yang dimiliki untuk mengurangi dampak dari ketidakstabilan politik dan keamanan (5,7 → c)	STRATEGI WT - Meningkatkan kualitas SDM melalui pelatihan karyawan dan pembenahan saluran distribusi serta melakukan efisiensi promosi untuk meminimalkan efek dari masuknya para pesaing baru (4,5 → b)

Dari matrik tersebut di atas dapat dijabarkan berbagai kemungkinan alternatif strategi yang dapat dipilih oleh CV. Bhumi Cipta Mandiri Yogyakarta, yaitu:

1. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan menggunakan seluruh kekuatan perusahaan untuk memanfaatkan peluang. Dalam kasus CV. Bhumi Cipta Mandiri Yogyakarta, yaitu dengan tetap mengoptimalkan variasi produk, desain produk dan kualitas produk untuk memanfaatkan perubahan selera konsumen atau disebut juga dengan *customer-taste centric* (Hermawan Kartajaya, 2002, hlm. 767), mengoptimalkan variasi produk, desain produk dan kualitas produk untuk memanfaatkan pertumbuhan pasar dan kemampuan daya beli konsumen (*market growth oriented*) serta mengoptimalkan peran tingkat harga produk perusahaan yang kompetitif untuk memanfaatkan persaingan harga dan struktur persaingan pasar (*customer price oriented*).

2. Strategi ST

Ini adalah strategi untuk menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan dengan cara menghindari ancaman. Dalam kasus di CV. Bhumi Cipta Mandiri Yogyakarta, dapat melakukannya dengan cara mengoptimalkan kualitas produk, variasi produk, desain produk dan tingkat harga yang kompetitif untuk mengatasi masuknya pesaing-pesaing baru (*creating barriers entry*) dan fluktuasi nilai mata uang serta

mengoptimalkan citra perusahaan dan citra produk yang dimiliki untuk mengurangi dampak dari ketidakstabilan politik dan keamanan.

3. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada, dengan cara mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki. Dalam kasus CV. Bhumi Cipta Mandiri Yogyakarta dapat melakukan tindakan yaitu dengan memanfaatkan peluang adanya perubahan teknologi untuk melakukan promosi yang lebih efektif dan lebih efisien atau dengan kata lain *marketspace promotion*. Istilah ini diperuntukkan bagi promosi yang dilakukan lewat dunia maya atau internet (Hermawan Kartajaya, 2002, hlm.812). Yang kedua, memanfaatkan peluang perubahan teknologi untuk melakukan pembenahan mesin dan peralatan produksi lainnya.

4. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang ditujukan untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Dalam kasus CV. Bhumi Cipta Mandiri Yogyakarta, ada beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan, yaitu: meningkatkan kualitas SDM melalui pelatihan karyawan (*up grading*) dan pembenahan saluran distribusi serta melakukan efisiensi promosi untuk meminimalkan efek dari masuknya para pesaing baru.

Dari keempat pilihan alternatif strategi tersebut (SO, ST, WO dan WT), strategi yang paling tepat dan harus digunakan adalah strategi SO

(Strength-Opportunities). Hal tersebut dikarenakan posisi perusahaan yang berada pada posisi di mana perusahaan memiliki peluang dan kekuatan internal yang baik. Namun hal tersebut bukan berarti bahwa perusahaan harus mengabaikan ketiga pilihan alternatif strategi yang lain (ST, WO dan WT). Ketiga pendekatan alternatif tersebut juga harus diperhatikan sebagai “strategi pendamping” bagi pelaksanaan strategi SO, tetapi perhatian utama perusahaan adalah tetap dengan menggunakan pendekatan strategi SO, yaitu dengan menciptakan set kumpulan strategi yang menggunakan dasar kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang bisnis yang ada.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Ada beberapa kesimpulan yang dapat dikemukakan berdasarkan hasil analisis pada bab sebelumnya. Kesimpulan dalam bab ini merupakan jawaban atas semua pertanyaan atau permasalahan yang dikemukakan dalam Bab I. Adapun kesimpulan-kesimpulan tersebut antara lain:

1. Variabel-variabel yang merupakan kekuatan perusahaan adalah; pangsa pasar, variasi produk, desain produk, harga produk, citra perusahaan, kualitas produk dan citra produk. Sedangkan variabel-variabel yang mempunyai kontribusi terhadap kelemahan perusahaan adalah; promosi, lokasi perusahaan, struktur organisasi, saluran distribusi, sumber daya manusia, mesin dan peralatan.
2. Variabel-variabel yang merupakan peluang perusahaan adalah; perubahan selera konsumen, daya beli konsumen, perubahan teknologi, persaingan harga, pertumbuhan pasar dan struktur persaingan. Sedangkan variabel yang relatif menjadi sumber ancaman perusahaan terletak pada depresiasi mata uang, masuknya pesaing baru dan politik serta keamanan.
3. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan diagram analisis SWOT, perusahaan berada pada Kuadran I (Kanan-Atas). Pada Kuadran I ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan bagi perusahaan. Karena

perusahaan memiliki peluang dan kekuatan internal yang baik, sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang yang ada.

4. Berdasarkan analisis dengan menggunakan matrik SWOT, maka perusahaan dapat memilih alternatif strategi berdasarkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan serta peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan (lihat Gambar 4.2). Pilihan strategi yang paling tepat dilakukan oleh perusahaan adalah strategi SO, karena perusahaan berada pada kekuatan internal bisnis yang cukup baik sekaligus memiliki peluang bisnis yang cukup menjanjikan. Namun demikian, perusahaan juga dimungkinkan dapat memilih alternatif strategi yang lain sebagai strategi pendamping (*contiguous strategy*) dari strategi SO yang dipilih. Dalam hal ini, penulis memilih alternatif strategi ST karena perusahaan dapat menggunakan kekuatan bisnisnya yang nyata untuk mengurangi ancaman bisnis yang serius.

5.2 Saran

1. Dari potensi perusahaan yang dimiliki dapat diterapkan strategi pertumbuhan (*growth*) yang intinya untuk memacu pertumbuhan perusahaan baik dari sisi penjualan, aset, maupun profit. Instrumen strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk menunjang strategi pertumbuhan tersebut adalah dengan tetap mempertahankan kualitas produk, pengembangan jumlah variasi produk yang sesuai dengan permintaan pasar dan penggarapan di sektor reguler yang lebih intensif

dan menciptakan pemacu atau stimulan penjualan seperti; discount, bonus barang untuk memanfaatkan pertumbuhan pasar dan daya beli konsumen yang tinggi. Faktor utama untuk melakukan pilihan strategi-strategi tersebut adalah terletak pada usaha untuk memperbesar penguasaan pangsa yang pada gilirannya nanti akan memperbesar kekuatan-kekuatan pasar (*market power*) yang dimiliki. Hal tersebut perlu dilakukan untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan.

2. Untuk mendukung pertumbuhan perusahaan, perlu juga dilakukan pembenahan secara internal untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Adapun usaha pembenahan internal yang dapat dilakukan dalam hal ini adalah meningkatkan manajemen perusahaan melalui peningkatan ketrampilan sumber daya manusia agar dapat bertindak lebih profesional. Pelaksanaan peningkatan ketrampilan sumber daya manusia tersebut dapat dilakukan dengan cara mengadakan pelatihan secara kontinyu. Kondisi internal lain yang harus dibenahi adalah permasalahan pada promosi, saluran distribusi dan pembenahan mesin serta peralatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bradford, Robert W., Duncan, Peter J., Tarcy, Brian. (1999). *Simplified Strategic Planning: A No-Nonsense Guide for Busy People Who Want Results Fast! SWOT Analysis*. Diambil 1 Juni 2005 dari <http://www.quickmba.com>.
- Hitt, M. A., R. D. Ireland, dan R. E. Hoskisson. (1996). *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Kartajaya, H. (2002). *Hermawan Kartajaya on Marketing*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, MarkPlus & Co.
- Kotler, Phillip. (1997). *Manajemen Pemasaran: Analisis Perencanaan, Implementasi dan Kontrol Jilid I*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Muhammad, Suwarsono. (2002). *Manajemen Strategik: Konsep dan Kasus*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Porter, M.E dan Agus Maulana. (1980). *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta: Erlangga.
- Rangkuti, F. (2002). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Singarimbun dan S, Effendi. (1987). *“Metodologi Survey”*, Edisi kedua, Yogyakarta: LP3ES.
- Tjiptono, Fandy. (1995). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Wahyudi, A. S. (1996). *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara.

LAMPIRAN

Kepada Yth:
Bapak/ Ibu
Di CV. Bhumi Cipta Mandiri
Yogyakarta

Dengan hormat.

Ditengah rutinitas dan kesibukan Bapak/Ibu saat ini, perkenankanlah saya untuk meminta sedikit waktu Bapak/Ibu untuk mengisi daftar pertanyaan yang ada pada halaman berikut. Daftar pertanyaan ini dibuat untuk melengkapi data yang diperlukan dalam penyusunan skripsi pada Universitas Islam Indonesia Yogyakarta dengan judul **“ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA CV. BHUMI CIPTA MANDIRI”**.

Saya sangat berharap jawaban Bapak/Ibu merupakan informasi yang sungguh-sungguh dan sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu sendiri, karena hal tersebut merupakan sumbangan yang tak terkira bagi terciptanya kesahihan dan tujuan penelitian ini. Akhir kata, atas segala bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu dalam penelitian ini saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya

Rinna Mahargiyani

*Kuisisioner**Analisis Lingkungan Internal*

Jawablah pertanyaan di bawah ini dengan memberikan tanda (√) pada kotak jawaban yang tersedia menurut pendapat saudara! **Kriteria Jawaban:** **SB:** Sangat Bersaing; **SKB:** Sama Kuat Bersaing; **TB:** Tidak Bersaing; **STB:** Sangat Tidak Bersaing. Jawaban didasarkan pada kondisi relatif dibandingkan pesaing.

<u>Pertanyaan</u> <u>Jawaban</u>	<u>Kinerja</u>			
	SB	SKB	TB	STB
1. Bagaimana pasar yang dimiliki oleh perusahaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Bagaimana variasi produk yang dihasilkan oleh perusahaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Bagaimana desain produk yang dihasilkan oleh perusahaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Bagaimana harga produk yang ditetapkan oleh perusahaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Bagaimana promosi yang dilakukan oleh perusahaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Bagaimana citra yang dimiliki perusahaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Bagaimana dengan lokasi perusahaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Bagaimana kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Bagaimana citra produk yang dihasilkan oleh perusahaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Bagaimana struktur organisasi yang ditetapkan oleh perusahaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Bagaimana dengan saluran distribusi yang dimiliki oleh perusahaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Bagaimana sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Bagaimana mesin dan peralatan yang dimiliki oleh perusahaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Analisis Lingkungan Eksternal

Jawablah pertanyaan di bawah ini dengan memberikan tanda (√) pada kotak jawaban yang tersedia menurut pendapat saudara! **Kriteria Jawaban:** **SM:** Sangat Menarik; **M:** Menarik; **TM:** Tidak Menarik; **STM:** Sangat Tidak Menarik. Jawaban didasarkan pada kondisi relatif dalam pengaruh masing-masing variabel pada perkembangan sukses perusahaan.

<u>Pertanyaan</u> <u>Jawaban</u>	<u>Kinerja</u>			
	SM	M	TM	STM
1. Bagaimana dengan depresiasi mata uang saat ini?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Bagaimana dengan perubahan selera konsumen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Bagaimana dengan daya beli konsumen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Bagaimana dengan masuknya pesaing baru?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Bagaimana potensi perubahan teknologi yang ada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Bagaimana dengan persaingan harga yang ada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Bagaimana pertumbuhan pasar yang ada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Bagaimana struktur persaingannya?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Bagaimana dengan kondisi politik dan keamanan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bobot Kepentingan Variabel Internal Perusahaan-

Seberapa besar (%) bobot kepentingan fungsi manajemen fungsional (faktor internal) di bawah ini terhadap kinerja perusahaan?

Pangsa pasar	:
Variasi produk	:
Desain produk	:
Harga produk	:
Promosi	:
Citra perusahaan	:
Lokasi perusahaan	:

Kualitas produk	:
Citra produk	:
Struktur organisasi	:
Saluran distribusi	:
Sumber daya manusia	:
Mesin dan peralatan	:

Bobot Kepentingan Variabel Eksternal Perusahaan

Seberapa besar (%) bobot kepentingan pengaruh faktor-faktor eksternal di bawah ini terhadap kinerja perusahaan?

Depresiasi mata uang	:
Selera konsumen	:
Daya beli konsumen	:
Pesaing baru	:
Perubahan teknologi	:
Persaingan harga	:
Pertumbuhan pasar	:
Struktur persaingan	:
Politik dan keamanan	:



SURAT KETERANGAN
No. 02/SK/HR-BCM/VI/05

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Yani Widyanti, S. Psi.
Jabatan : HR Manager

Dengan ini menerangkan bahwa :


Nama : Rinna Mahargiyani
Nim : 01311074
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Pemasaran
Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

Telah melakukan penelitian di CV Bhumi Cipta Mandiri, guna keperluan menyelesaikan tugas skripsi, dengan judul :

Analisis Strategi Pemasaran pada CV Bhumi Cipta Mandiri.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 2 Juni 2005


Yani Widyanti, S. Psi.
HR Manager