

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 :

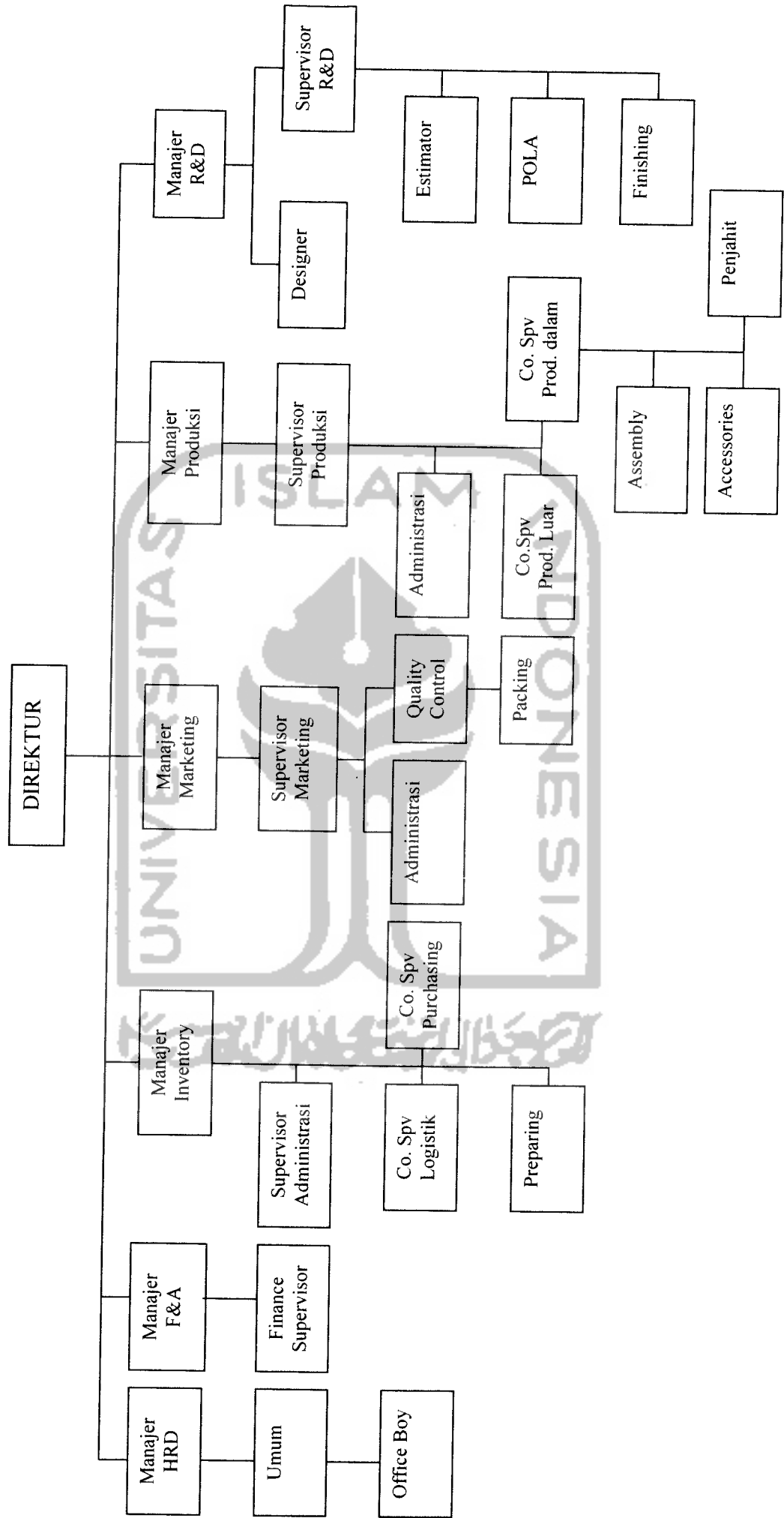
- Supervisor Marketing, bertugas sebagai penghubung antara calon pembeli dengan bagian lain dalam perusahaan, jadi segala bentuk kepentingan calon pembeli (keuangan, spesifikasi produk, dll) disampaikan kepada manajer marketing, untuk kemudian disampaikan kepada bagian lain yang berkepentingan didalam 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.

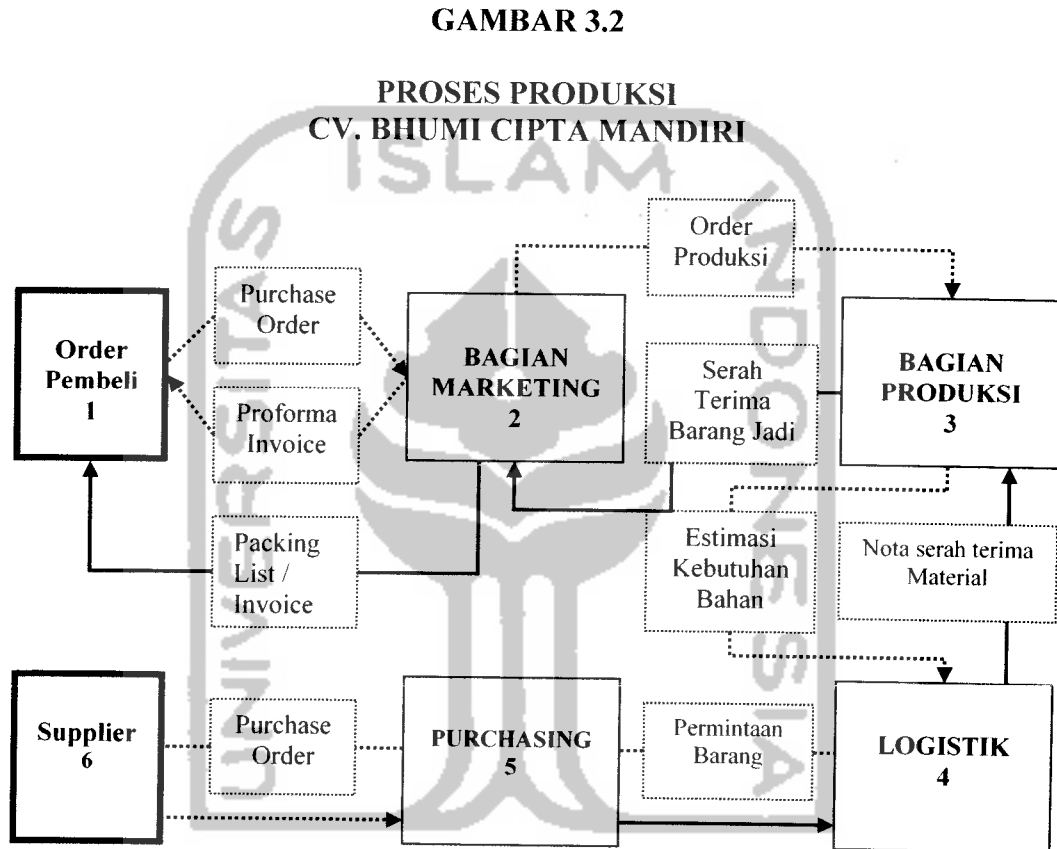
- Penjahit, bertugas menjahit kain untuk bagian dalam tas dan bagian lain yang menggunakan bahan kain. Mesin dan alat yang digunakan yaitu mesin jahit kain dan gunting.
6. Manajer *Research and Development (R&D)*, bertanggung jawab untuk melakukan berbagai penelitian dan pengembangan desain dan variasi 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:



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?

