

## **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.<sup>2,46</sup>

### **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.<sup>3,38</sup>

#### **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 |
|--|-------|-------|------------------|
| <b>Kekuatan</b>  |       |       |                  |
| 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            |
| <b>Total Kekuatan</b>                                      |       |       | <b>2.155</b>     |
| <b>Kelemahan</b>   |       |       |                  |
| 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            |
| <b>Total Kelemahan</b>                                     |       |       | <b>0.907</b>     |
| <b>Posisi Strategis (Total Kekuatan - Total Kelemahan)</b> |       |       | <b>1.248</b>     |
| Faktor Eksternal   | Nilai | Bobot | Nilai Tertimbang |
| <b>Peluang</b>   |       |       |                  |
| 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            |
| <b>Total Peluang</b>                                       |       |       | <b>2.248</b>     |
| <b>Ancaman</b>   |       |       |                  |
| 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            |
| <b>Total Ancaman</b>                                       |       |       | <b>0.911</b>     |
| <b>Posisi Strategis (Total Peluang - Total Ancaman)</b>    |       |       | <b>1.337</b>     |

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            |
|---------------------------|------------------|
| <b><i>Kekuatan</i></b>    | <b>Dalam (%)</b> |
| 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            |
| <b><i>Kelemahan</i></b>   |                  |
| 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          | <b>Bobot</b>     |
| <b><i>Peluang</i></b>     | <b>Dalam (%)</b> |
| 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            |
| <b><i>Ancaman</i></b>     |                  |
| 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:

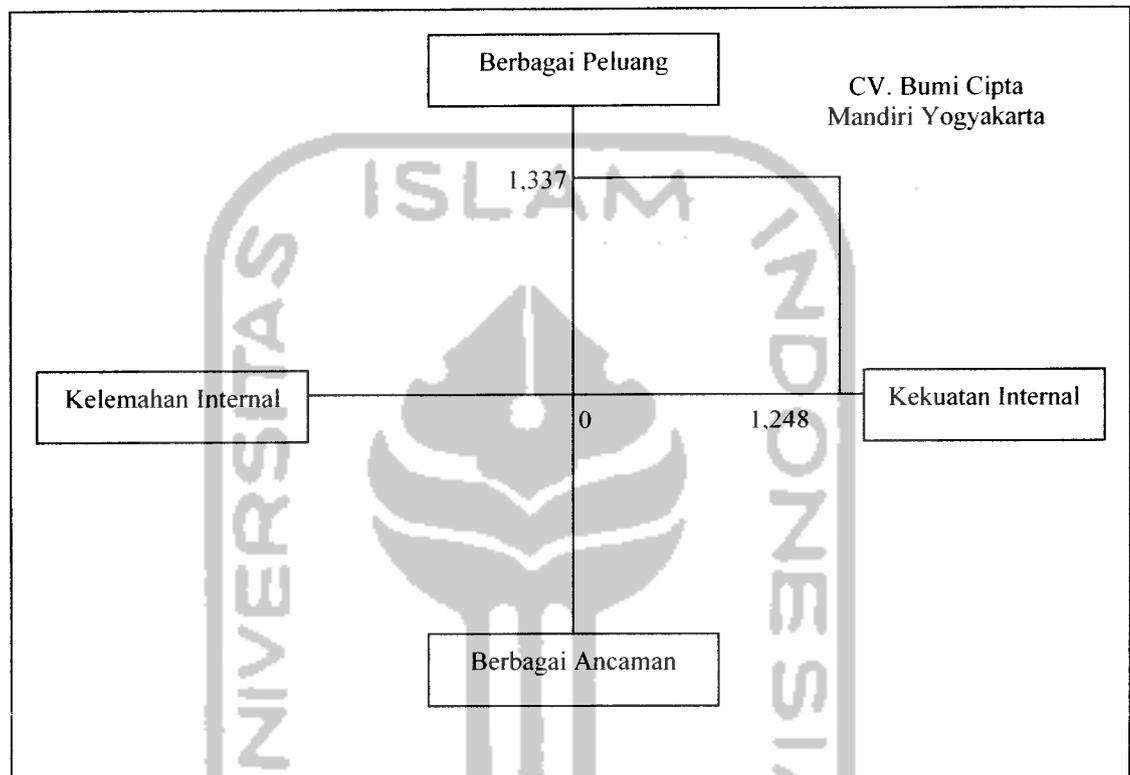
- Sumbu X = Kekuatan – Kelemahan =  $2.155 - 0,907 = 1,248$
- Sumbu Y = Peluang – Ancaman =  $2,248 - 0,911 = 1,337$

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***

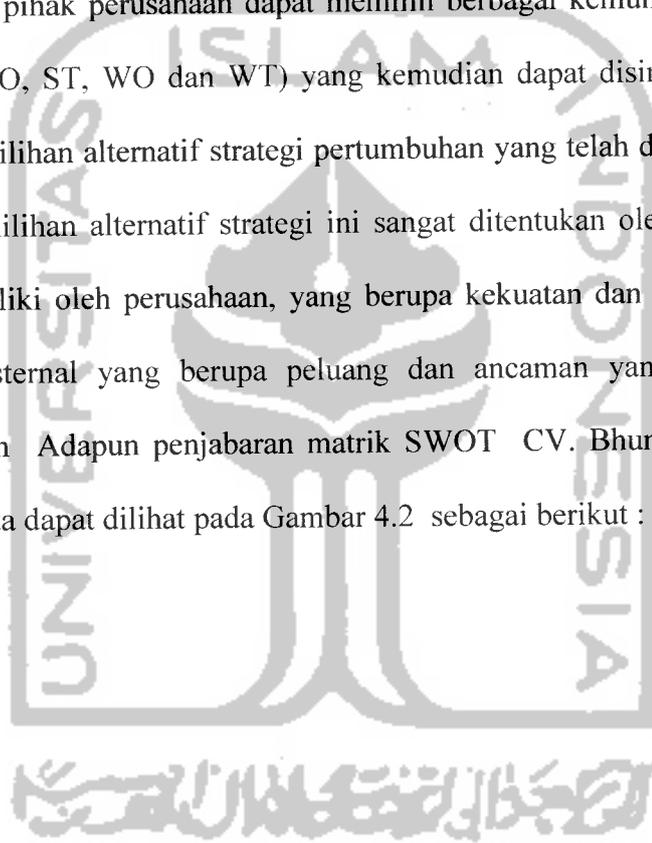
Lewat strategi ini, CV. Bhumi Cipta Mandiri Yogyakarta dapat mencari pasar baru yang kebutuhannya dapat dipenuhi oleh produk yang ada dengan cara: pertama, perusahaan dapat mencari kelompok pemakai potensial dalam daerah pemasarannya yang minatnya dapat dirangsang. Kalau saat ini perusahaan menjual pada 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**

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

