

**PERENCANAAN STRATEGI PEMASARAN BERDAYA SAING DENGAN
METODE ANALISIS SWOT DAN AHP
(STUDI KASUS PT.XY Malang)**

***COMPETITIVE MARKETING STRATEGIC PLANNING STRENGTHS, WEAKNESS,
OPPORTUNITIES, THREATS (SWOT) AND ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS
(AHP)
(CASE STUDY : PT.XY Malang)***

Devi Indra Kusumawardani¹⁾, Mochammad Choiri²⁾, Remba Yanuar Efranto³⁾

Jurusan Teknik Industri Universitas Brawijaya

Jalan MT. Haryono 167, Malang, 65145, Indonesia

E-mail : devi.febriyan@gmail.com¹⁾, psti.choiri@gmail.com²⁾, remba@ub.ac.id³⁾

Abstrak

PT.XY merupakan perusahaan yang bergerak dalam bisnis furniture. Dalam setiap aktivitas bisnis, perusahaan mempunyai suatu permasalahan pemasaran produk, untuk itu dibutuhkan perencanaan strategi agar kegiatan pemasaran berjalan dengan baik. Penelitian ini bertujuan untuk dapat mengetahui kekuatan, kelemahan. Peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan dan merencanakan strategi unggulan untuk meningkatkan penjualan produk. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis Strengths, Weakness, Opportunities, Threats (SWOT) dan Analytical Hierarchy Process (AHP) untuk mengetahui strategi yang paling tepat untuk perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan berada pada kuadran I yaitu Grow and Build dimana terdapat 6 alternatif strategi yaitu strategi intensif (market penetration, market development dan product development) atau strategi integrasi (integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal).

Kata kunci : Strategi Unggulan, Analisis Strengths, Weakness, Opportunities, Threats (SWOT) dan Analytical Hierarchy Process (AHP).

1. Pendahuluan

Perkembangan bisnis di Indonesia belakangan ini semakin lama semakin ketat akan persaingan, perubahan, dan ketidakpastian. Keadaan ini menimbulkan persaingan yang tajam antara perusahaan, baik karena pesaing yang semakin bertambah, volume produk yang semakin meningkat, maupun bertambah pesatnya perkembangan teknologi. Hal ini memaksa perusahaan untuk lebih memperhatikan lingkungan yang dapat mempengaruhi perusahaan, agar perusahaan mengetahui strategi pemasaran seperti apa dan bagaimana yang harus diterapkan dalam perusahaan. Oleh sebab itu persaingan sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan (Porter, 1993: 28). Sehingga perusahaan harus lebih cermat membaca serta mengantisipasi keadaan pasar sehingga dapat menciptakan produk yang berkualitas, memberikan pelayanan yang berkualitas yang dapat memuaskan konsumen sehingga dapat memenangkan persaingan.

Perusahaan perlu mengenali kekuatan dan

kelemahannya dalam persaingan. Hal ini akan sangat membantu perusahaan dalam mengenali kondisi perusahaan sendiri, serta memanfaatkan setiap peluang yang ada dan menghindari atau meminimalkan ancaman dari lingkungan eksternal. Pernyataan ini juga diungkapkan oleh Guiltinan (1994), dimana dalam menentukan strategi bersaing dan mengambil keputusan, seorang manajer harus mengenali apa saja kelemahan, kekuatan, ancaman, peluang yang dimiliki perusahaan serta mengenali keunggulan pesaing yang mungkin dimiliki.

Perusahaan dituntut untuk selalu melakukan inovasi dalam strategi bersaing. Menurut Darmawan dan Widia (2005) teori pemasaran modern menyatakan bahwa kunci sukses sebuah perusahaan bersaing tergantung pada penyesuaian secara dinamis terhadap lingkungan yang kompleks dan selalu berubah-ubah. Bahwa perubahan kondisi lingkungan tersebut ditandai oleh naik turunnya penjualan produk atau jasa yang disebabkan gejala faktor eksternal (demografi, keadaan,

perekonomian, selera konsumen dan pesaingan) serta faktor internal (penjualan oleh perantara dan penyedia keterbatasan sumberdaya, teknologi dan motivasi manajemen)

Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi bersaing dengan cara mencari kesesuaian antara kekuatan internal eksternal perusahaan tersebut. Menurut Rangkuti (2006: 18), pengembangan strategi bersaing ini bertujuan agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi internal dan eksternal, sehingga dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal untuk memperoleh keunggulan dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen serta dukungan optimal dari sumber daya yang ada. menurut Glueck (2011) strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang yang dilakukan berdasarkan sudut pandang para kompetitor dimasa depan untuk mencapai keunggulan bersaing.

Pemilihan PT.XY sebagai obyek studi berdasarkan pada pertimbangan, PT.XY telah mengimplementasikan strategi pemasaran yaitu strategi integrasi dalam kegiatan bisnisnya, dimana strategi integrasi merupakan strategi yang memperluas operasi perusahaan dengan cara bekerja sama dengan perusahaan lain dalam industri yang sama. PT.XY sendiri bergerak dalam bisnis *furniture*. Namun dalam kenyataannya PT.XY mengalami permasalahan di bidang pemasaran yaitu munculnya berbagai pesaing seperti *Olympic*, *Napolly*, Hakari, Siantano Furniture dll yang memiliki beberapa keunggulan seperti telah dilakukan penjualan secara online, produk yang dijual pun memiliki waktu bergaransi. Sehingga menuntut perusahaan melakukan strategi pemasaran berdaya saing, yang bertujuan untuk meningkatkan daya jual produk. PT.XY belum menerapkan strategi pemasaran secara maksimal, sehingga beberapa produk mengalami penurunan penjualan dan belum mencapai target penjualan pada tahun 2012 seperti produk *Olympus Cabinet*, *Bel Air 2 TV Rack*, *Bel Air 2 Square Storage*, *Bel Air 2 Side Board* dan *Barv Glass ST 115 WG*. Berdasarkan permasalahan tersebut, pada penelitian ini akan dilakukan analisis kepuasan konsumen, pengertian kepuasan konsumen sendiri adalah tingkat perasaan konsumen setelah membandingkan antara apa yang dia terima dan harapannya (Umar, 2005:65). *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities* dan *Threats* (SWOT) dan

Analytical Hierarchy Process (AHP). Didalam tahap penyusunan strategi terdapat beberapa matrik yang dapat membantu dalam menentukan strategi baru seperti Matrik Evaluasi Faktor Internal (IFE), Matrik Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), Matrik Internal Eksternal (IE) dan matrik SWOT.

Dengan menggunakan metode tersebut, maka diharapkan akan memberikan manfaat kepada perusahaan yaitu strategi unggulan yang mampu meningkatkan penjualan produk.

2. Metode Penelitian

Pada penelitian ini, tahap penelitian dibagi menjadi tiga tahap, yaitu tahap identifikasi awal, tahap pengumpulan dan pengolahan data, dan tahap analisa dan kesimpulan.

2.1 Tahap Identifikasi Awal

Pada tahap identifikasi awal meliputi:

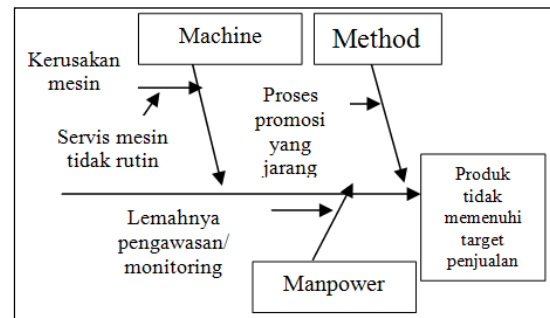
- Mengidentifikasi masalah dan studi pustaka sesuai dengan topik yang diambil
- Merumuskan masalah
- Menentukan tujuan penelitian
- Menentukan manfaat penelitian

2.2 Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data

Tahapan pengumpulan dan pengolahan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Pengumpulan data diperlukan dalam penelitian ini adalah data umum perusahaan yang meliputi sejarah perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi, data produk, data spesifikasi produk dan data daerah pemasaran.
- Mengidentifikasi kepuasan konsumen terhadap produk PT.XY
- Mengidentifikasi penyebab tidak tercapainya target penjualan produk PT.XY.
- Penentuan faktor internal perusahaan, yaitu kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan didapatkan dari hasil kuisioner kepuasan konsumen, serta faktor eksternal perusahaan, yaitu peluang dan ancaman yang didapatkan dari hasil diskusi dengan pihak manajemen PT.XY.
- Pemberian bobot masing-masing faktor internal dan eksternal kemudian proses pemberian rating berguna untuk proses pembuatan matrik internal dan matrik eksternal. Pemberian bobot dan rating dilakukan oleh pihak manajemen.

- f. Matrik SWOT adalah pembuatan matrik yang berdasarkan faktor internal dan eksternal yang dimiliki oleh PT.XY yang diperlukan untuk perumusan alternatif strategi.
- g. Matrik IE di dapatkan dari tahap pencocokan matrik internal dan matrik eksternal. Hal ini untuk mengetahui posisi perusahaan dan menentukan strategi yang paling tepat untuk digunakan perusahaan.



Gambar 1. Diagram cause effect

2.3 Tahap Penarikan Kesimpulan dan Saran

Setelah diperoleh pemecahan masalah, maka langkah selanjutnya adalah menarik kesimpulan. Kesimpulan yang ditarik nantinya dapat menjawab tujuan penelitian yang dilakukan. Selain itu juga dapat memberikan saran untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya.

3. Hasil dan Pembahasan

Pada bagian ini akan menjelaskan mengenai hasil dan pembahasan dari pengolahan data yang telah dilakukan.

3.1 Cause Effect

Diagram sebab akibat dapat dilihat pada Gambar 1. Pada diagram sebab akibat terdapat tiga faktor penyebab target penjualan tidak terpenuhi yaitu *Machine*, *Manpower* dan *Methods*. Masalah yang dihadapi dari faktor mesin yaitu Ketika mesin mengalami kerusakan karena tidak adanya pengecekan mesin secara berkala berdampak pada tidak memenuhi jumlah produksi yang telah ditentukan sehingga target penjualan pun tidak dapat tercapai. Untuk faktor *methods* permasalahan yang dihadapi yaitu Untuk kegiatan promosi sendiri masih jarang direncanakan atau di lakukan oleh pihak manajemen, baik promosi melalui media cetak, elektronik, dan pameran. Sehingga masih banyak orang yang belum mengenal produk dengan merek melody. Dan untuk faktor *manpower* masalah yang dihadapi yaitu Lemahnya kegiatan pengawasan terhadap penjualan produk masih sering terjadi, ketika penjualan belum mencapai target belum ada tindakan cepat yang dilakukan pihak manajemen.

Berikut ini merupakan penjelasan dari masing-masing faktor:

1. *Manpower*

Dari informasi yang didapat, kendala yang dihadapi pihak PT.XY pun timbul dari sumber daya manusia. Lemahnya kegiatan pengawasan terhadap penjualan produk masih sering terjadi, ketika penjualan belum mencapai target belum ada tindakan cepat yang dilakukan pihak manajemen.

2. *Methods*

Untuk kegiatan promosi sendiri masih jarang direncanakan atau di lakukan oleh pihak manajemen, baik promosi melalui media cetak, elektronik, dan pameran. Sehingga masih banyak orang yang belum mengenal produk dengan merek **Melody**.

3. *Machine*

Kendala yang dihadapi perusahaan sendiri terkait dengan tidak tercapainya target penjualan yaitu dari faktor mesin. Ketika mesin mengalami kerusakan karena tidak adanya pengecekan mesin secara berkala berdampak pada tidak memenuhi jumlah produksi yang telah ditentukan sehingga target penjualan pun tidak dapat tercapai.

3.2 Kuisisioner Kepuasan Konsumen

Untuk penyebaran kuisisioner kepuasan konsumen digunakan teknik penarikan sampel minimum. Menurut Pamela L. Alreck dan Robert B. Seetle untuk populasi yang besar sampel minimum kira-kira 100 responden dan sampel maksimum adalah 1000 responden atau 10% dengan kisaran angka minimum dan maksimum. Sehingga penyebaran kuisisioner kepada responden sebanyak 100. Dari penyebaran kuisisioner didapatkan responden terbanyak yaitu perempuan 53 orang dan laki-laki 47 orang. Berikut dibawah ini merupakan tabel skor setiap pernyataan di mana yang bertanda merah merupakan faktor kelemahan.

Tabel 1. Skor setiap Pertanyaan

| NO. | PERNYATAAN | SKOR |
|-----|---|------|
| 1. | “Melody” Memiliki Banyak Variasi Produk | 3.54 |
| 2. | Produk “Melody” Mudah Untuk Diperbaiki | 2.28 |
| 3. | Dimensi Produk “Melody” Mudah Disesuaikan Dengan Ruang Yang Tersedia | 3.27 |
| 4. | Harga Produk “Melody” Cukup Bersaing Dengan Merek Lainnya | 3.36 |
| 5. | Memiliki Layanan Purna Jual Yang Baik | 3.28 |
| 6. | Produk “Melody” Menggunakan Bahan Yang Tahan Lama | 3.41 |
| 7. | Produk “Melody” Mudah Dijumpai Ditoko-Toko Furniture | 2.17 |
| 8. | Harga Produk Sesuai dengan Kualitas Produk | 3.16 |
| 9. | Produk Memiliki Bahan Yang Kuat | 3.39 |
| 10. | Merek “Melody” Adalah Merek Yang Sudah Terkenal | 2.3 |
| 11. | Produk “Melody” Menggunakan Bahan Yang Tidak Mudah Keropos | 3.42 |
| 12. | Produk “Melody” Memberikan Alternatif Pilihan Warna Yang Sesuai | 2.37 |
| 13. | Kemudahan Produk “Melody” Untuk Dipindahkan | 3.29 |
| 14. | Memiliki <i>Service Center</i> Yang Mudah Ditemui. | 3.26 |
| 15. | Produk “Melody” Mudah Dibersihkan Dari Kotoran | 2.15 |
| 16. | Produk “Melody” Memiliki Berat Dan Ukuran Yang Sesuai | 3.33 |
| 17. | Produk “Melody” Memiliki Kepresisian Yang Rapi | 3.2 |
| 18. | Desain Produk “Melody” Yang Inovatif | 3.36 |
| 19. | Produk “Melody” Memiliki Kemudahan Dalam Proses Perakitan | 2.15 |
| 20. | Produk “Melody” Memiliki Lapisan Laminasi Yang Tidak Mudah Mengelupas | 3.26 |

3.3 Analisis Lingkungan Internal

Untuk faktor internal didapatkan dari hasil penyebaran kuisioner kepada konsumen, yang kemudian dipisahkan menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Dimana jika hasil skor memiliki nilai 2.6 – 4 maka faktor tersebut dikelompokkan menjadi faktor kekuatan dan jika memiliki nilai 1 - 2,5 maka faktor tersebut dikelompokkan menjadi faktor kelemahan. Berikut dibawah ini merupakan faktor lingkungan internal.

Tabel 2. Identifikasi Faktor Internal Berdasarkan Kuisioner

| NO. | Faktor Internal | |
|------------------|---|--|
| KEKUATAN | | |
| 1. | Produk “Melody” Menggunakan Bahan Yang Tahan Lama, Kuat dan Tidak Mudah Keropos | Bahan Baku Produk Yang Tahan Lama, Kuat dan Tidak Mudah Keropos |
| 2. | Produk “Melody” Memiliki Berat, Ukuran Yang Mudah Untuk Dipindahkan | Produk Memiliki Berat Dan Ukuran Yang Mudah Untuk Dipindahkan |
| 3. | Desain Produk “Melody” Yang Inovatif Serta Memiliki Banyak Variasi Produk | Desain Produk Yang Inovatif Serta Memiliki Banyak Variasi |
| 4. | Produk “Melody” Memiliki Kepresisian Yang Rapi Dan Lapisan Laminasi Yang Tidak Mudah Mengelupas | Produk Memiliki Kepresisian Yang Rapi Dan Lapisan Laminasi Yang Tidak Mudah Mengelupas |
| 5. | Produk “Melody” Memiliki Dimensi Yang Mudah Disesuaikan Dengan Ruang Yang Tersedia | Dimensi Produk Yang Mudah Disesuaikan Dengan Ruang Yang Tersedia |
| 6. | Harga Produk “Melody” Sesuai Dengan Kualitas Produk Dan Cukup Bersaing Dengan Merek Lainnya | Harga Produk Sesuai Dengan Kualitas Produk Dan Cukup Bersaing Dengan Merek Lainnya |
| 7. | Memiliki Layanan Purna Jual Serta <i>Service Center</i> Yang Baik | Memiliki Layanan Purna Jual Serta <i>Service Center</i> Yang Baik |
| 8. | Memiliki Sertifikat Penghargaan Dalam Bidang Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000. | Memiliki Sertifikat Penghargaan Dalam Bidang Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000. |
| KELEMAHAN | | |
| 1. | Produk “Melody” Belum Memiliki Alternatif Pilihan Warna Yang Banyak | Alternatif Pilihan Warna Produk Yang Masih Sedikit |
| 2. | Sulitnya Proses Perakitan Dan Perbaikan Produk “Melody” | Sulitnya Proses Perakitan Dan Perbaikan Produk |
| 3. | Produk “Melody” Tidak Dijual Di Semua Toko Furniture | Terbatasnya Pendistribusian Produk |

Lanjutan Tabel 2. Identifikasi Faktor Internal Berdasarkan Kuisioner

| KELEMAHAN | | |
|-----------|--|---------------------------------------|
| 4. | Merek “Melody” Merupakan Merek Yang Belum Terkenal | Lemahnya Promosi Merek Melody |
| 5. | Produk “Melody” Sulit Dibersihkan Dari Kotoran | Produk Sulit Dibersihkan Dari Kotoran |

3.4 Analisis Lingkungan Eksternal

Untuk faktor eksternal didapatkan dari hasil *brainstorming* dengan pihak manajemen perusahaan. Sehingga terdapat 5 faktor peluang dan 5 faktor ancaman. Berikut pada Tabel 3 merupakan faktor eksternal perusahaan.

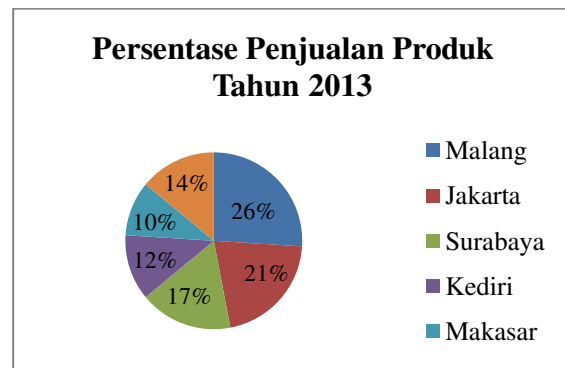
Tabel 3. Faktor Eksternal Perusahaan

| NO. | Faktor Eksternal |
|-----|---|
| | PELUANG |
| 1. | Ketersediaan Proses Kredit Untuk Pembelian Produk Melody |
| 2. | Memiliki Pasar Potensial Untuk Berkembang di Kota Malang |
| 3. | Pesatnya Perkembangan Teknologi untuk Kegiatan Bisnis dan Promosi |
| 4. | Meningkatnya Jumlah Penduduk |
| 5. | Hubungan Dengan Pemasok Berjalan Baik |
| NO. | Faktor Eksternal |
| | ANCAMAN |
| 1. | Adanya Competitor Sejenis |
| 2. | Aktifitas Promosi Competitor Yang Lebih Aktif |
| 3. | Adanya Kemungkinan Terjadinya Lonjakan Harga Bahan Baku |
| 4. | Semakin Banyaknya Produk Substitusi |
| 5. | Terjadinya Krisis Ekonomi Global |

Berikut ini akan dibahas mengenai masing-masing faktor eksternal untuk peluang.

1. Ketersediaan Proses Kredit Untuk Pembelian Produk Melody
Dengan upaya mempermudah proses pembelian produk, pihak perusahaan berusaha memberikan proses kredit untuk para konsumen, hal ini dilakukan melalui kesepakatan dengan pihak pemilik toko furniture yang telah bekerjasama dengan perusahaan. Proses pembayaran kredit dilakukan langsung di toko furniture tersebut. Sehingga dengan pemberian proses kredit akan lebih mempermudah proses penjualan produk dan bisa memberikan keringan untuk pihak konsumen.

2. Pesatnya Perkembangan Teknologi untuk Kegiatan Bisnis dan Promosi
Perkembangan teknologi saat ini telah berkembang dengan pesat, sehingga pihak perusahaan berupaya mengikuti perkembangan tersebut dengan menyediakan mesin-mesin produksi yang berbasis teknologi dan telah terkomputerisasi seperti mesin pengalus, mesin pelapis laminasi dll dan perlunya penyediaan bisnis melalui online, pembuatan website. Hal ini diharapkan dapat memberikan kualitas yang baik untuk produk yang di hasilkan.
3. Memiliki Pasar Potensial Untuk Berkembang di Kota Malang
Dari beberapa kota sebagai tempat pemasaran produk seperti Malang, Jakarta, Surabaya, Kediri, Makasar dan Bali. Berdasarkan hasil data penjualan produk kota malang menempati posisi pertama dengan penjualan produk paling banyak kemudian disusul kota Jakarta yang menempati posisi kedua. Dapat dilihat pada Gambar 2 grafik hasil penjualan masing-masing kota.



Gambar 2. Persentase penjualan produk

4. Meningkatnya Jumlah Penduduk
Sebagaimana yang telah diketahui bahwa jumlah penduduk di setiap daerah, baik kota malang setiap tahunnya semakin meningkat. Hal tersebut tentunya berpengaruh positif untuk perusahaan sehingga diharapkan dapat membantu meningkatkan penjualan. Berikut ini pada Tabel 4 merupakan data kenaikan jumlah penduduk kota Malang dari tahun 2005 – 2011.

Tabel 4. Pertumbuhan Penduduk Kota Malang

| Tahun | Laki-laki (jiwa) | Perempuan (jiwa) | Jumlah (jiwa) |
|-------|------------------|------------------|---------------|
| 2005 | 397.829 | 400.275 | 798.104 |
| 2006 | 402.818 | 404.318 | 807.136 |
| 2007 | 407.959 | 404.485 | 812.444 |
| 2008 | 404.664 | 411.973 | 816.637 |
| 2009 | 406.755 | 414.102 | 820.857 |
| 2010 | 404.553 | 415.690 | 820.243 |
| 2011 | 407.144 | 417.714 | 824.858 |

5. Hubungan Dengan Pemasok Berjalan Baik Pemasok atau supplier merupakan bagian penting dari proses manajemen perusahaan baik itu perusahaan manufaktur maupun jasa, tidak dapat dipungkiri hubungan dengan pemasok juga menjadi salah satu penentu keberlangsungan sebuah usaha karena setiap perusahaan selalu membutuhkan pasokan bahan baku dari luar perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen PT. XY menyampaikan bahwa hubungan dengan pemasok berjalan dengan baik rata-rata telah terjalin kerja sama selama beberapa tahun, sehingga pihak perusahaan percaya kepada pihak pemasok akan memberikan bahan baku yang berkualitas. Berikut ini akan dibahas mengenai faktor eksternal untuk ancaman (*Threats*).

1. Adanya Competitor Sejenis
Saat ini tingkat persaingan di tingkat pasar sangatlah pesat, sehingga kualitas produk sangat menentukan diterima atau tidak di pasar. Telah diketahui sendiri adapun competitor sejenis untuk produk Melody dibidang furniture antara lain seperti merek Olympic, Napolly, Hakari, Siantano Furniture dll yang terus bersaing di pasaran. Keunggulan yang dimiliki oleh pihak Olympic dan napolly yaitu telah melakukan kegiatan bisnis secara online, banyak pilihan warna, untuk produk siantano produk yang dijual memiliki garansi penjualan. Oleh karena itu, kualitas produk melody yang dihasilkan PT. XY harus terus ditingkatkan kualitasnya agar mampu bersaing dengan produk furniture yang lain, jika kalah bersaing maka secara perlahan produk melody akan kalah dengan pesaingnya.
2. Aktifitas Promosi Competitor Yang Lebih Aktif
Seperti yang telah diketahui aktifitas promosi yang dilakukan pihak kompetitor

cukup aktif. Seperti olympic yang cukup aktif mempromosikan produknya melalui media elektronik, maupun media cetak. Sehingga pihak manajemen PT. XY harus lebih terpacu untuk melakukan aktifitas promosi agar mampu terus bersaing dan produk melody dapat dikenal oleh masyarakat luas. Jika tidak maka merek melody akan kalah terkenal dengan pihak kompetitor.

3. Adanya Kemungkinan Terjadinya Lonjakan Harga Bahan Baku
Terjadinya lonjakan harga bahan baku mungkin sekali terjadi, hal tersebut dapat memicu kenaikan harga produk. Sehingga pihak perusahaan harus mampu mengantisipasi hal tersebut. Berikut ini pada Tabel 5 merupakan data bahan baku yang mengalami kenaikan harga:

Tabel 5. Tabel Kenaikan Harga Bahan Baku

| Bahan Baku | Harga Bulan Januari 2014 | Harga Bulan Februari 2014 |
|------------------------------|--------------------------|---------------------------|
| Kaca Cermin 3mm | Rp. 80.000, per meter | Rp. 85.000, per meter |
| MDF 25mm | Rp. 36.000, per meter | Rp. 39.000, per meter |
| PLYWOOD LVL UK.1985X70 X18MM | Rp. 77.000, per meter | Rp. 79.000, per meter |
| LEM ULTRA SPRAY | Rp. 150.000 per blek | Rp. 157.500 per blek |
| SHEET PVC | Rp. 80.000 per meter | Rp. 83.000 per meter |
| LEM HPL 2.5 kg | Rp 92,000 Per Blek | Rp 98,000 Per Blek |

4. Semakin Banyaknya Produk Substitusi
Kemunculan produk substitusi untuk furniture yang terbuat dari bahan plastik, aluminium dan rotan kayu, mampu membuat pergeseran pola pembelian furniture yang terbuat dari bahan kayu. Sehingga mampu menggeser atau menggantikan kebutuhan akan furniture.
5. Terjadinya Krisis Ekonomi Global
Krisis ekonomi yang sedang dialami oleh beberapa negara besar di dunia secara tidak langsung akan mempengaruhi perekonomian di Indonesia. Selain itu, kenaikan harga bahan baku di sektor properti akibat pengaruh krisis ekonomi global, sangat mungkin terjadi. Hal tersebut nantinya akan sangat berpengaruh terhadap penentuan harga jual produk serta biaya-biaya operasional yang lainnya.

3.5 Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Analisis matrik evaluasi faktor internal digunakan untuk mengetahui faktor kekuatan dan kelemahan dari produk pada lingkungan internal. Berikut pada Tabel 6 matrik strategi internal ini dihitung dengan pembobotan AHP serta pemberian rating.

Tabel 6. Matrik Evaluasi Faktor Internal

| No | Faktor Internal | Bobot | Rating | Bobot x Rating |
|----|--|-------|--------|----------------|
| | Kekuatan | | | |
| 1. | Bahan Baku Yang Tahan Lama, Kuat dan Tidak Mudah Keropos | 0.06 | 3.5 | 0.105 |
| 2. | Produk Memiliki Berat Dan Ukuran Yang Mudah Untuk Dipindahkan | 0.04 | 2.9 | 0.116 |
| 3. | Desain Produk Yang Inovatif Serta Memiliki Banyak Variasi | 0.07 | 3.3 | 0.132 |
| 4. | Produk Memiliki Kepresisian Yang Rapi Dan Lapisan Laminasi Yang Tidak Mudah Mengelupas | 0.05 | 3.6 | 0.18 |
| 5. | Harga Cukup Bersaing Dengan Merek Lainnya | 0.07 | 2.8 | 0.14 |
| 6. | Harga Produk Sesuai Dengan Kualitas Produk | 0.06 | 3.4 | 0.204 |
| 7. | Memiliki Layanan Purna Jual Serta <i>Service Center</i> Yang Baik | 0.02 | 3.2 | 0.224 |
| 8. | Memiliki Sertifikat Penghargaan Dalam Bidang Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000. | 0.04 | 3.4 | 0.204 |
| No | Kelemahan | Bobot | Rating | Bobot x Rating |
| 1. | Alternatif Pilihan Warna Produk Yang Masih Sedikit | 0.10 | 3.0 | 0.30 |

Lanjutan Tabel 6. Matrik Evaluasi Faktor Internal

| No | Kelemahan | Bobot | Rating | Bobot x Rating |
|----|---|-------|--------|----------------|
| 2. | Sulitnya Proses Perakitan Dan Perbaikan | 0.12 | 3.5 | 0.42 |
| 3. | Terbatasnya Pendistribusian Produk di beberapa toko furniture | 0.11 | 3.5 | 0.39 |
| 4. | Lemahnya Promosi Merek Melody | 0.11 | 3.3 | 0.36 |
| 5. | Produk Sulit Dibersihkan Dari Kotoran | 0.18 | 3.3 | 0.59 |
| | Jumlah Total | 1.00 | | 3.36 |

3.6 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal

Analisis matrik evaluasi faktor eksternal digunakan untuk mengetahui faktor peluang dan ancaman pada lingkungan eksternal. Berikut pada Tabel 7 matrik strategi internal ini dihitung dengan pembobotan AHP serta pemberian rating.

Tabel 7. Matrik Evaluasi Faktor Eksternal

| No | Faktor Eksternal | Bobot | Rating | Bobot x Rating |
|----|---|-------|--------|----------------|
| | Peluang | | | |
| 1. | Ketersediaan Proses Kredit Untuk Pembelian Produk Melody | 0.04 | 2.9 | 0.12 |
| 2. | Memiliki Pasar Potensial Untuk Berkembang di Kota Malang | 0.04 | 2.6 | 0.10 |
| 3. | Pesatnya Perkembangan Teknologi untuk Kegiatan Bisnis dan Promosi | 0.04 | 2.8 | 0.11 |
| 4. | Meningkatnya Jumlah Penduduk | 0.05 | 3.1 | 0.16 |
| 5. | Hubungan Dengan Pemasok Berjalan Baik | 0.08 | 2.7 | 0.22 |

Lanjutan Tabel 7. Matrik Evaluasi Faktor Eksternal

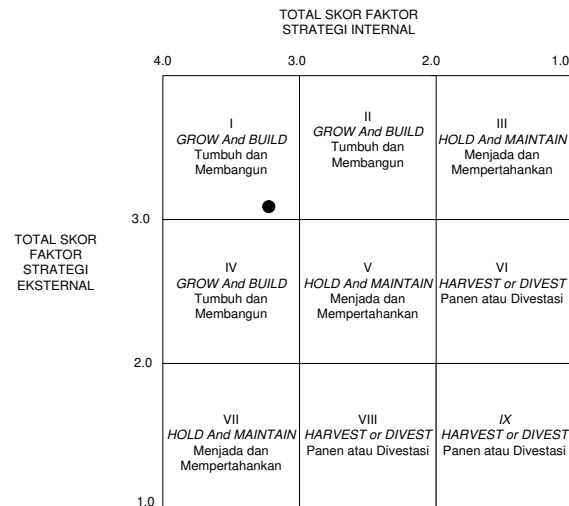
| | ANCAMAN | | | |
|----|---|------|-----|------|
| 1. | Adanya Competitor Sejenis | 0.13 | 2.7 | 0.35 |
| 2. | Aktifitas Promosi Competitor Yang Aktif | 0.13 | 3.2 | 0.42 |
| 3. | Adanya Kemungkinan Terjadinya Lonjakan Harga Bahan Baku | 0.18 | 3.4 | 0.61 |
| 4. | Semakin Banyaknya Produk Substitusi | 0.15 | 3.3 | 0.50 |
| 5. | Terjadinya Krisis Ekonomi Global | 0.16 | 3.0 | 0.48 |
| | Jumlah Total | 1.00 | | 3.06 |

3.7 Matriks SWOT

Matrik SWOT digunakan untuk merumuskan alternative strategi yang nantinya dapat menjadi kunci keberhasilan dalam pengembangan produk furniture merek melody. Penentuan strategi didasarkan pada variabel kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh produk. selanjutnya disesuaikan dengan peluang dan ancaman yang dihadapi. Variabel-variabel tersebut.

3.8 Matrik Internal Eksternal

Data untuk matrik internal eksternal diperoleh dari total skor dalam matrik strategi internal dan matrik strategi eksternal dimana telah diperoleh skor 3.36 untuk matrik strategi internal dan skor 3.06 untuk matrik strategi eksternal. Kemudian skor tersebut yang akan kita gunakan sebagai koordinat (3.36,3.06) dalam gambar 4.5. Dari Gambar 4.6 dapat diketahui bahwa posisi PT.XY berada pada kuadran I (3.37,3.06) yaitu *GROW And BUILD* tumbuh dan membangun, berdasarkan tinjauan teori pada bab sebelumnya strategi-strategi yang cocok bagi divisi tersebut adalah strategi intensif (*market penetration, market development* dan *product development*) atau strategi integrasi (integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal).



Gambar 3. Matrik internal eksternal

3.9 Langkah-langkah Strategis

Berdasarkan matrik SWOT diatas maka dapat disusun strategi – strategi pemasaran untuk produk PT.XY. Hasil matrik swot tersebut kemudian diintegrasikan (*matching*) dengan hasil matrik IE sehingga nantinya dapat dihasilkan strategi yang baru.

1. Penetrasi Pasar

Dalam strategi penetrasi pasar, maka perusahaan harus mencari alternatif cara agar produknya mampu memimpin kondisi pasar saat ini. Perusahaan harus berupaya untuk mencapai penjualan lebih banyak dari pesaing. Tujuan dari strategi ini adalah untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang lebih baik.

- a. Perusahaan berupaya meningkatkan kegiatan promosi baik melalui media cetak mauoun media elektronik seperti tv,radio brosur, dan banner agar bisa bersaing dengan perusahaan yang sejenis. Dari hasil wawancara dengan pihak perusahaan diketahui bahwa perusahaan saat ini kurang melakukan promosi produk sehingga, banyak masyarakat belum mengetahui merek produk melody, hal ini dapat ditunjukkan dari hasil kuisiner bahwa konsumen mayoritas belum mengenal merek melody.
- b. Saat ini pihak perusahaan masih bekerja sama dengan beberapa toko furniture dalam proses penjualan produk.Saat ini pihak perusahaan masih bekerja sama dengan beberapa toko furniture dalam proses penjualan produk.

- Dengan kerja sama yang baik maka telah disediakan proses yang lebih mudah bagi konsumen untuk membeli produk melody melalui proses kredit. Proses kredit sendiri untuk toko siro pager abadi dan mitra mapan sejati di percayakan kepada pihak pengelola toko sebagai tempat pembayaran proses kredit tersebut tanpa adanya pihak ke tiga seperti lembaga finance sebagai pemberi kredit, sedangkan untuk toko tunggal jaya proses kredit bekerja sama dengan pihak finance seperti Adira dan FIF.
- c. Meningkatkan penjualan produk yang didukung dengan adanya ketersediaan fasilitas penunjang melalui proses kredit yang diharapkan dapat meningkatkan penjualan produk di kota yang memiliki potensial dagang cukup baik.
2. Pengembangan Pasar

Dalam usaha pengembangan pasar perusahaan harus berkonsentrasi pada pencarian pasar-pasar baru bagi produk-produk yang sudah ada. Sehingga usaha yang dapat dilakukan perusahaan yaitu melakukan kegiatan promosi dengan cara pemanfaatan teknologi, mengikuti pameran dan promo pemberian diskon untuk menarik minat konsumen dengan pemanfaatan tenaga kerja untuk meningkatkan penjualan, pembuatan website yang khusus tentang bisnis perusahaan, penjualan online sehingga waktu penjualan bisa lebih lama, dan pemanfaatan tenaga kerja sendiri dapat dilakukan melalui kegiatan penyebaran brosur produk melody kepada konsumen yang saat ini masih belum pernah dilakukan pihak perusahaan.
 3. Pengembangan Produk

Dalam pengembangan produk perusahaan dituntut untuk mempertahankan kualitas produk yang telah ada agar tetap mampu bersaing dengan kompetitor sejenis. Sehingga strategi yang dapat dijalankan pihak perusahaan adalah:

 - a. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas serta mutu produk yang sudah ada agar dapat bersaing di dengan kompetitor produk sejenis. Dikarenakan konsumen saat ini sangat kritis terhadap produk yang diberikan. Sehingga, perusahaan diminta untuk memberikan kualitas yang baik dan mampu memenuhi keinginan konsumen. Hal ini dapat dilihat pada lampiran tabel level kualitas bahwa produk dari PT.XY rata-rata berada pada level B, yang artinya kualitas produk berada pada posisi middle-up.
 - b. Terus berupaya melakukan inovasi produk, baik dari segi bentuk atau pilihan warna agar mampu memenuhi keinginan konsumen dan mampu bersaing dengan produk kompetitor atau produk substitusi yang ada. Dikarenakan, dengan adanya pilihan bentuk dan warna mampu menarik perhatian konsumen terhadap produk perusahaan.
4. Integrasi ke Depan

Strategi integrasi ke depan bertujuan untuk meningkatkan kontrol atas distributor/pengecer. Sehingga strategi yang dapat dijalankan pihak perusahaan adalah:

Menjaga hubungan baik dengan para rekan bisnis sebagai upaya membantu dalam proses penjualan produk. Dikarenakan, pihak perusahaan masih bekerja sama dengan beberapa toko furniture dalam proses penjualan Pager Abadi, Mitra Mapan Sejati, Tunggal Jaya. produknya, yaitu toko Siro
 5. Integrasi ke Belakang

Strategi integrasi ke belakang berfokus kepada pemasok/ *supplier*. Strategi ini bertujuan agar perusahaan melakukan pengawasan terhadap bahan baku. Sehingga tujuan dari strategi ini untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan pengendalian bagi para *supplier*.

 - a. Menjaga hubungan baik dengan para pemasok bahan baku dengan memberikan kepercayaan sehingga dapat bekerja sama dalam jangka waktu yang lama dengan harapan pemasok dapat memberikan harga yang cukup ringan untuk bahan baku yang baik.
 - b. Terus melakukan pengawasan terhadap bahan baku yang dikirim untuk mengetahui bahan baku yang dikirim benar-benar berkualitas dan dapat tiba tepat waktu hal ini dikarenakan saat ini permasalahan yang cukup sering dihadapi dan cukup berpengaruh adalah beberapa bahan baku yang datang mengalami kecacatan sehingga perlu waktu untuk menunggu bahan baku diganti dengan yang baru.
 6. Integrasi Horisontal

Strategi integrasi horizontal bertujuan agar perusahaan meningkatkan pengawasan

terhadap para pesaing perusahaan melalui merge atau akuisisi. Jadi tujuan strategi ini adalah untuk meningkatkan pengendalian para pesaing. Sehingga, strategi yang dapat dijalankan pihak perusahaan adalah:

Menjalin kerja sama dengan mitra usaha untuk pengembangan perusahaan dalam bidang bisnis yang sama. Saat ini pihak PT.XY menjadi salah satu perusahaan yang bekerja sama dengan toko Informa yang berada di salah satu pusat perbelanjaan di kota Malang sebagai salah satu suppliernya. Kontrak kerja pun saat ini masih tetap berlanjut hingga tahun 2016. Sehingga agar kontrak kerja dapat berjalan dalam jangka waktu yang lama pihak perusahaan perlu memperbaiki kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan seperti keterlambatan pengiriman produk.

4. Kesimpulan

Dari hasil pengolahan data dan analisis data yang telah dilakukan, terdapat beberapa kesimpulan yang dapat diambil sebagai berikut:

1. Dari hasil kuisioner kepuasan konsumen terdapat 8 pernyataan yang menjadi kekuatan perusahaan karena memiliki skor di atas 2.6 dan 5 pernyataan yang menjadi kelemahan perusahaan karena memiliki skor di bawah 2.5, antara lain:
 - a. Kekuatan
 - 1) Bahan Baku Produk Yang Tahan Lama, Kuat dan Tidak Mudah Keropos
 - 2) Produk Memiliki Berat Dan Ukuran Yang Mudah Untuk Dipindahkan
 - 3) Desain Produk Yang Inovatif Serta Memiliki Banyak Variasi
 - 4) Produk Memiliki Kepresisian Yang Rapi Dan Lapisan Laminasi Yang Tidak Mudah Mengelupas
 - 5) Dimensi Produk Yang Mudah Disesuaikan Dengan Ruang Yang Tersedia
 - 6) Harga Produk Sesuai Dengan Kualitas Produk Dan Cukup Bersaing Dengan Merek Lainnya
 - 7) Memiliki Layanan Purna Jual Serta *Service Center* Yang Baik
 - 8) Memiliki Sertifikat Penghargaan Dalam Bidang Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000.
 - b. Kelemahan
 - 1) Alternatif Pilihan Warna Produk Yang Masih Sedikit

- 2) Sulitnya Proses Perakitan Dan Perbaikan Produk
- 3) Terbatasnya Pendistribusian Produk
- 4) Belum Terkenalnya Merek Melody
- 5) Produk Sulit Dibersihkan Dari Kotoran
2. Untuk penentuan peluang dan ancaman didapatkan dari hasil *brainstorming* dengan pihak manajemen perusahaan. Sehingga di dapatkan 5 peluang dan 5 ancama antara lain:
 - a. Peluang
 - 1) Ketersediaan Proses Kredit Untuk Pembelian Produk Melody
 - 2) Memiliki Pasar Potensial Untuk Berkembang di Kota Malang
 - 3) Pesatnya Perkembangan Teknologi
 - 4) Meningkatnya Jumlah Penduduk
 - 5) Hubungan Dengan Pemasok Berjalan Baik
 - b. Ancaman
 - 1) Adanya Competitor Sejenis
 - 2) Aktifitas Promosi Competitor Yang Lebih Aktif
 - 3) Adanya Kemungkinan Terjadinya Lonjakan Harga Bahan Baku
 - 4) Semakin Banyaknya Produk Substitusi
 - 5) Terjadinya Krisis Ekonomi Global
3. Dari hasil penyusunan matrik SWOT maka berikut ini 6 strategi yang dapat dirumuskan. Berikut ini strategi yang dapat dirumuskan:
 - a. Meningkatkan kualitas produk
 - b. Meningkatkan kuantitas atau volume penjualan
 - c. Menjalin kerja sama dengan mitra usaha untuk pengembangan perusahaan.
 - d. Menjaga hubungan baik dengan pemasok dengan terus melakukan pengawasan terhadap bahan baku yang dikirim.
 - e. Melakukan kegiatan promosi dengan cara pemanfaatan teknologi dan promo pemberian diskon untuk menarik minat konsumen dengan pemanfaatan tenaga kerja.
 - f. Meningkatkan inovasi produk untuk mengatasi banyaknya produk substitusi.
4. Berdasarkan hasil matrik IE diketahui bahwa posisi perusahaan pada kuadran I yaitu *GROW And BUILD* tumbuh dan membangun. strategi-strategi yang cocok bagi ketiga divisi tersebut adalah strategi intensif (*market penetration, market development* dan *product development*) atau strategi integrasi (integrasi ke depan,

integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal).

Daftar Pustaka

Dwi Putra Darmawan dan Ida Bagus Widia, (2005), Strategi PT. Nanda Bangun Nusa Untuk Mempertahankan Posisinya Sebagai Market Leader. <http://journal.ui.ac.id/index.php/jbb/article/view/775/738>

Glueck. (2011), Pengertian Manajemen Strategi. Makalah ekonomi. blogspot.com

Guiltinan, Joseph.P. (1994), *Strategi dan Program Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.

Porter, Micheal E, (1993), Keunggulan bersaing menciptakan dan mempertahankan kinerja unggul, Erlangga, Jakarta.

Rangkuti, Freddy. (2006), *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Cetakan Ke-16. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Umar, H. (2005), Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta

Tabel 8. Matrik SWOT

| Matriks SWOT PT.XY | <i>STRENGTH (S)</i> | <i>WEAKNESS (W)</i> |
|---|---|--|
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bahan Baku Produk Yang Tahan Lama, Kuat dan Tidak Mudah Keropos 2. Produk Memiliki Berat Dan Ukuran Yang Mudah Untuk Dipindahkan 3. Desain Produk Yang Inovatif Serta Memiliki Banyak Variasi 4. Produk Memiliki Kepresisian Yang Rapi Dan Lapisan Laminasi Yang Tidak Mudah Mengelupas 5. Dimensi Produk Yang Mudah Disesuaikan Dengan Ruang Yang Tersedia 6. Harga Produk Sesuai Dengan Kualitas Produk Dan Cukup Bersaing Dengan Merek Lainnya 7. Memiliki Layanan Purna Jual Serta <i>Service Center</i> Yang Baik 8. Memiliki Sertifikat Penghargaan Dalam Bidang Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Alternatif Pilihan Warna Produk Yang Masih Sedikit 2. Sulitnya Proses Perakitan Dan Perbaikan Produk 3. Terbatasnya Pendistribusian Produk 4. Lemahnya Promosi Merek Melody 5. Produk Sulit Dibersihkan Dari Kotoran |
| <i>OPPORTUNITIES (O)</i> | STRATEGI SO | STRATEGI WO |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Ketersediaan Proses Kredit Untuk Pembelian Produk Melody 2. Memiliki Pasar Potensial Untuk Berkembang di Kota Malang 3. Pesatnya Perkembangan Teknologi untuk Kegiatan Bisnis dan Promosi 4. Meningkatnya Jumlah Penduduk 4. Hubungan Dengan Pemasok Berjalan Baik | <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kualitas produk (S8,O2,O3) 2. Peningkatan kuantitas atau volume penjualan (S6, O1,O2) 3. Menjalani kerja sama dengan mitra usaha untuk pengembangan perusahaan. (S7,O2) 4. Peningkatan hubungan baik dengan pemasok dengan terus melakukan pengawasan terhadap bahan baku yang dikirim. (S1,S8,O5) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan kegiatan promosi dengan cara promo pemberian diskon untuk menarik minat konsumen.(W3,W4,O2,O4) 2. Memanfaatkan perkembangan teknologi sebagai media promosi. (W4,O3) 3. Peningkatan kualitas produk agar tetap mampu bersaing. (W1,W2,O3) |
| <i>THREATS (T)</i> | STRATEGI ST | STRATEGI WT |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya Competitor Sejenis 2. Aktifitas Promosi Competitor Yang Lebih Aktif 3. Adanya Kemungkinan Terjadinya Lonjakan Harga Bahan Baku 4. Semakin Banyaknya Produk Substitusi 5. Terjadinya Krisis Ekonomi Global | <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatkan kualitas produk dan terus berinovasi.(S3,T1,T4) 2. Terus mempererat kerja sama dengan rekan kerja. (S7,T5) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemanfaatan tenaga kerja untuk pengenalan produk. (W4,T2) 2. Peningkatan inovasi produk untuk mengatasi Banyaknya Produk Substitusi. (W1,W5,O4) |