

Rumusan Alternatif Strategi CV. X dalam Menghadapi Persaingan Industri

Rispianda, Ratna Puspitaningsih, Sugih Arijanto
Jurusan Teknik Industri, Institut Teknologi Nasional (Itenas), Bandung
Email : rispianda@itenas.ac.id

ABSTRAK

CV. X merupakan suatu perusahaan tas yang mengalami penurunan penjualan jika dibandingkan dengan dua perusahaan pesaing utama. Untuk dapat terus bertahan dan berkembang, perusahaan tersebut membutuhkan strategi baru. Pemilihan strategi yang dapat dilakukan didasarkan pada alternatif strategi yang telah dikembangkan. Pada penelitian ini, alternatif strategi dirumuskan dengan menggunakan pendekatan: analisis GE (General Electric); analisis BCG (Boston Consulting Group), dan analisis SWOT. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa alternatif strategi yang diusulkan lebih terstruktur untuk dilakukan oleh perusahaan.

Kata kunci: analisis General Electric, analisis Boston Consulting Group, analisis SWOT

ABSTRACT

CV. X is a bag company that experienced a decrease in sales when compared to the two main competitors. To be able to continue to survive and improve, the company needs a new strategy. The selection strategy to do based on alternative strategies have been developed. In this study, an alternative strategy is formulated using the approach: analysis of GE (General Electric); analysis of BCG (Boston Consulting Group), and a SWOT analysis. The results of this study indicate that the proposed alternative strategy is more structured to be done by the company.

Keywords: GE analysis, BSG analysis, SWOT analysis

1. PENDAHULUAN

Sentra industri di Kota Bandung memiliki berbagai macam keunikan dan keunggulan sumber daya yang dapat menjadi daya tarik melalui produk yang dihasilkannya. Salah satu sentra industri yang berkembang di Kota Bandung adalah sentra industri tas. Seiring dengan pertumbuhan produksi tas, kondisi ini telah mendorong masuknya produsen tas dari manca negara untuk memasuki pasar Indonesia. Kondisi ini memacu sentra industri tas di Kota Bandung untuk menghasilkan berbagai produk yang memiliki kualitas yang tidak kalah dengan hasil produk luar negeri. Selain itu juga terdapat tuntutan dari masyarakat terhadap ragamnya produk tas baik warga Kota Bandung maupun wisatawan yang berkunjung ke Kota Bandung.

Salah satu perusahaan tas di Kota Bandung adalah CV.X. Perusahaan berproduksi dengan sistem *make to order*. Beragam tas telah diproduksi oleh perusahaan tersebut, mulai dari tas kantor pria, tas wanita, tas sekolah, koper, sampai pada pemesanan tas untuk keperluan seminar, diklat, dan lokakarya. Perusahaan mengalami mengalami fluktuasi penjualan bahkan memiliki kecenderungan penurunan.

Untuk dapat terus bertahan maupun berkembang, perusahaan tersebut membutuhkan strategi baru untuk dapat menghadapi persaingan. Strategi yang dipilih menentukan arah dan kesuksesan perusahaan [1]. Sebelum dilakukan pemilihan strategi, perlu dilakukan proses pengembangan alternatif strategi. Rumusan alternatif strategi dikembangkan dengan menggunakan analisis perumusan strategi yaitu GE (*General Electric*), BCG (*Boston Consulting Group*), dan SWOT (*Strengths Weaknesses Opportunities Threats*). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menghasilkan rumusan alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan industri tas berdasarkan peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh CV.X.

2. METODOLOGI

Metode penelitian diuraikan dalam tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Identifikasi keadaan eksternal dan internal [2]
Hasil identifikasi terbagi menjadi dua kondisi yaitu saat ini (*current*) dan masa yang akan datang (*future*). Kondisi *future* didasarkan pada rencana serta estimasi dari pimpinan perusahaan dalam kurun waktu 3 tahun mendatang.
2. Penyusunan Matriks *Industry Attractiveness* [3]
Penyusunan ini didasarkan pada pendekatan yang Data eksternal yang telah diidentifikasi pada kondisi saat ini (*current*) dan masa yang akan datang (*future*) kemudian diklasifikasikan ke dalam tingkat daya tarik perusahaan.
3. Penyusunan Matriks *Business Strength* [3]
Data internal yang telah diidentifikasi pada kondisi saat ini (*current*) dan masa yang akan datang (*future*) diklasifikasikan ke dalam tingkat kekuatan perusahaan.
4. Penyusunan Estimasi Keseluruhan Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan
Penyusunan estimasi secara keseluruhan dari kekuatan bisnis digunakan untuk mengetahui gambaran umum mengenai kekuatan dan kelemahan perusahaan pada saat ini dan di masa datang.
5. Analisis GE (*General Electric*) [4]
Proses didahului dengan perhitungan *industry attractiveness* dan *business strength* berdasarkan data eksternal maupun data internal. Nilai bobot untuk masing-masing perhitungan ditentukan oleh perusahaan. Setelah dilakukan kedua perhitungan tersebut, maka

hasilnya dimasukkan ke dalam Matriks GE, dan selanjutnya dilakukan analisis berdasarkan hasil yang telah diperoleh.

6. Analisis BCG (*Boston Consulting Group*) [4]

Pada analisis BCG, membutuhkan *input* data tingkat penjualan perusahaan beserta pesaing utama dan total market untuk setiap tahunnya dalam bentuk rupiah (Rp). Kemudian menghitung MGR (*Market Growth Rate*) dan RMS (*Relative Market Share*) untuk setiap tahunnya. Persamaan yang digunakan dinyatakan oleh persamaan 1 dan persamaan 2.

$$\text{Market Growth Rate (\%)} = \frac{\text{total market}_n - \text{total market}_{n-1}}{\text{total market}_{n-1}} \times 100\% \quad (1)$$

$$\text{Relative Market Share} = \frac{\text{business sales}}{\text{leading competitor's sales}} \quad (2)$$

Setelah dilakukan perhitungan, maka hasilnya dimasukkan ke dalam Matriks BCG dan selanjutnya dilakukan analisis berdasarkan hasil yang telah diperoleh.

7. Analisis SWOT (*Strengths Weaknesses Opportunities Threats*) [4]

Pada analisis SWOT, membutuhkan *input* yang berasal dari matriks *industry attractiveness* dan matriks *business strength*. Berdasarkan matriks *industry attractiveness* didapat peluang dan ancaman perusahaan perusahaan, sedangkan pada matriks *business strength* didapat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Setelah diketahui peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan perusahaan, maka dimasukkan ke dalam matriks SWOT. Selanjutnya, alternatif strategi dikembangkan dari analisis ini.

8. Rumusan alternatif strategi

Tahap ini menstrukturkan alternatif startegi dari pendekatan yang diperoleh dari pendekatan GE, BCG, dan SWOT yang telah dilakukan. Selain itu, pada tahap ini dilakukan pengembangan gambaran tindakan yang dapat dilakukan perusahaan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara dengan pemilik dari perusahaan. Dalam memberikan jawabannya berkaitan dengan keadaan eksternal, narasumber hanya memperhatikan keadaan di dalam ruang lingkup tempat perusahaan berada yaitu pada sentra industri tas.

3.1 Identifikasi Keadaan Eksternal dan Internal

Rekapitulasi identifikasi keadaan eksternal ditampilkan pada Tabel 1, sedangkan identifikasi keadaan internal ditampilkan pada Tabel 2.

Tabel 1. Identifikasi Keadaan Eksternal

Aspek	Sub aspek	Current	Future
Konsumen	Segmentasi	segmen yang fokus di Pulau Jawa	Perusahaan berencana di masa datang untuk menambahkan segmen di pulau lainnya seperti Pulau Sumatra, Pulau Kalimantan, dan Pulau Sulawesi
	Motivasi	Konsumen memiliki motivasi yang sama dalam membeli produk	Perusahaan berpendapat bahwa di masa datang konsumem memiliki motivasi yang sama dalam membeli produk tas
	Ketidakpuasan dan masalah yang dihadapi oleh konsumen	Masalah ketidakpuasan diatasi perusahaan dengan memproduksi produk tas yang bersifat <i>customize</i>	Perusahan berharap tidak terdapat ketidakpuasan dan masalah yang dihadapi oleh konsumen

Rumusan Alternatif Strategi CV. X dalam Menghadapi Persaingan Industri

Kompetitor	Identitas pesaing	Identitas pesaing yang dimiliki hanya berupa nama perusahaan	Perusahaan memperkirakan di masa datang masih hanya akan memiliki identitas pesaing yang dimiliki hanya berupa nama perusahaan
	Pengelompokkan pesaing	Perusahaan memiliki banyak pesaing yang memproduksi produk yang sama dan pada lokasi di sentra industri tas yang sama	Perusahaan memperkirakan di masa datang bahwa persaingan masih terjadi dengan pesaing di lokasi sentra industri tas
Kompetitor (lanjutan)	Tingkat Penjualan Pesaing Utama	Tingkat penjualan pesaing utama saat ini semakin meningkat	Perusahaan memperkirakan bahwa tingkat penjualan pesaing utama pada masa yang akan datang memiliki kecenderungan semakin meningkat
Pasar	Ukuran pasar	Perusahaan memiliki target yang dituju yaitu target pasar menengah ke bawah	Perusahaan bermaksud untuk tetap mencari target pasar yang sama di masa datang
	Prospek yang dimiliki oleh pasar	Perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan pasar yang berkembang tetapi tidak memiliki nilai yang sangat tinggi jika dibandingkan dengan industri lainnya	Perusahaan berupaya agar tingkat pertumbuhan pasar yang berkembang di masa yang akan datang
	Kecenderungan tren pasar	tren pasar akan produk tas bervariasi	Perusahaan memperkirakan di masa datang tren pasar yang dapat terus berkembang
Lingkungan	Teknologi	Teknologi pembuatan tas secara keseluruhan tetap sama yaitu tetap menggunakan manual dan mesin	Perusahaan memperkirakan di masa datang teknologi penggunaan mesin akan berkembang di masa yang datang terutama dalam mempermudah dan mempercepat proses pembuatan tas
	Pemerintahan	Adanya aturan atau kebijakan pemerintah yang mengatur mengenai berlangsungnya UMKM menguntungkan bagi perusahaan	Perusahaan memperkirakan di masa yang akan datang aturan maupun kebijakan pemerintah memiliki kecenderungan yang tidak berubah
	Ekonomi	Adanya penurunan pajak bagi usaha kecil menengah dapat memicu konsumen untuk dapat membeli produk tas	Perusahaan memperkirakan bahwa penurunan pajak yang bersifat jangka panjang dapat mendorong konsumen membeli produk tas
	Budaya	Budaya akan produk tas saat ini beragam yang dapat menjadikan peluang walaupun budaya akan produk tas masih ada yang menjadikan kebutuhan sekunder atau tersier	Perusahaan memperkirakan di masa datang gaya hidup akan <i>fashion</i> yang semakin tinggi mengakibatkan budaya terhadap produk tas akan semakin meningkat yang terlihat dengan menjadikan kebutuhan akan tas menjadi kebutuhan sekunder bahkan primer
	Demografi	Kondisi dan pola demografi konsumen tidak berpengaruh terhadap perusahaan saat ini	Perusahaan memperkirakan di masa datang kondisi dan pola demografi konsumen di tidak berubah

Tabel 2. Identifikasi Keadaan Internal

Aspek	Sub aspek	Current	Future
Visi & Misi	Visi	Perusahaan memiliki visinya tersendiri yang bersifat tetap dalam jangka waktu yang panjang	Di masa yang akan datang, visi perusahaan akan tetap sama seperti saat ini
	Misi	Perusahaan memiliki misi yang belum menggambarkan pencapaian visi yang telah ditentukan	Di masa yang akan datang, perusahaan berencana menentukan misi yang dapat mencapai visi yang telah ditentukan
Kinerja Perusahaan	Keuntungan perusahaan	Keuntungan perusahaan bergantung pada tingkat penjualan	Di masa yang akan datang, perusahaan memperkirakan keuntungan dapat menurun terlihat dengan semakin menurunnya volume penjualan
Kinerja Perusahaan (lanjutan)	Tingkat penjualan	Tingkat penjualan perusahaan memiliki kecenderungan menurun	Dengan adanya kecenderungan volume penjualan yang semakin menurun maka tingkat penjualan di masa yang akan datang akan mengalami penurunan
	Pemegang saham perusahaan	Pemegang saham perusahaan hanya dimiliki oleh seorang pengelola aktif	Di masa yang akan datang, pengelola saham perusahaan memiliki kecenderungan tetap yang hanya dimiliki oleh seorang pengelola aktif
	Tingkat kepuasan konsumen	Saat ini, tingkat kepuasan terlihat dengan adanya konsumen tetap yang setia membeli produk tas yang diproduksi oleh perusahaan	Di masa datang, perusahaan berusaha untuk menjaga tingkat kepuasan konsumen.
	Kualitas produk	Perusahaan memberikan kualitas terbaik kepada konsumennya hingga saat ini	Perusahaan akan berusaha untuk terus dapat meningkatkan kualitas produk di masa yang akan datang
	Merk	Perusahaan maupun pesaing tidak mempunyai merk sebagai ciri khas perusahaan	Di masa datang, perusahaan memutuskan tidak akan mempunyai merk sebagai ciri khas perusahaan
	Adanya produk baru	Perusahaan memproduksi produk baru berdasarkan tren pasar saat ini yang nantinya akan dibuat menjadi sebuah katalog yang akan disebarkan kepada konsumen	Perusahaan berencana di masa datang untuk dapat memproduksi produk berdasarkan tren pasar
	Perilaku dan kinerja karyawan	Karyawan perusahaan memiliki perilaku dan kinerja yang baik	Di masa yang akan datang, kinerja karyawan perusahaan akan memiliki kecenderungan tetap karena perusahaan akan berupaya agar perilaku dan kinerja karyawan akan tetap dipertahankan
Strategi	Strategi sekarang	Saat ini strategi yang dimiliki perusahaan lebih memfokuskan pada promosi di media internet sehingga dapat memudahkan konsumen dalam membeli produk tas	Dilihat dari strategi, pada masa datang, perusahaan akan memfokuskan strategi pemasaran dengan menggunakan media internet
	Permasalahan dalam strategi	Perusahaan memiliki masalah yang dihadapi yaitu meningkatnya bahan baku dan batasan dana yang dimiliki oleh perusahaan	Di masa datang, perusahaan memperkirakan bahwa Permasalahan dalam segi harga bahan baku yang semakin terus meningkat serta keterbatasan dana yang dimiliki oleh perusahaan
	Batasan dan kemampuan	Saat ini, batasan dan kemampuan perusahaan tidak mempengaruhi	Perusahaan berencana agar kemampuan dan batasan yang

Rumusan Alternatif Strategi CV. X dalam Menghadapi Persaingan Industri

	perusahaan	perusahaan karena perusahaan dapat menggunakan keseluruhan mesin ataupun hanya beberapa mesin saja.	dimiliki perusahaan dapat diatur sesuai dengan kebutuhan perusahaan
	Batasan dan sumber keuangan	Batasan dan sumber keuangan masih berasal dari modal sendiri dan bantuan dana dari UMKM	Di masa yang akan datang, batasan dan sumber keuangan perusahaan cenderung tetap karena berasal dari sumber modal yang sama yaitu modal sendiri dan bantuan dana dari koperasi UKM
Aktivitas Utama	<i>Inbound logistics</i>	Saat ini logistik yang bersifat kedalam atau <i>inbound logistic</i> secara keseluruhan sudah baik terlihat dengan adanya pengendalian persediaan bahan baku, adanya pengembalian terhadap <i>supplier</i> tetapi perusahaan hanya memiliki sebuah gudang yang menyatu antara gudang bahan baku dan barang jadi	Di masa yang akan datang, perusahaan akan memiliki kecenderungan yang tetap untuk masalah <i>inbound logistic</i>
	<i>Operation</i>	Hasil proses pemesinan yang dilakukan perusahaan memberikan kualitas produk yang baik dari segi kerapihan jahitan dan kekuatan bahan dan adanya proses <i>printing</i> yang dilakukan dengan mesin yang terkomputerisasi	Di masa yang akan datang, perusahaan membutuhkan biaya yang cukup besar untuk meningkatkan aktivitas proses operasi
	<i>Outbound logistics</i>	Saat ini, proses pengiriman barang oleh perusahaan dilakukan dengan mudah dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan konsumen, waktu selesai produk dapat disesuaikan dengan kebutuhan konsumen, dan barang jadi dapat diambil sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan	Dimasa datang, batasan dan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan terbatas untuk dapat meningkatkan aktivitas <i>outbound logistic</i> karena membutuhkan dana yang cukup besar
	<i>Marketing & sales</i>	Perusahaan memiliki aktivitas pemasaran dan penjualan yang dinilai baik terlihat dengan memfokuskan iklan di media internet, adanya <i>channel relations</i> , penetapan harga yang disesuaikan dengan kemampuan konsumen	Di masa datang, kegiatan pemasaran dan penjualan yang telah dilakukan akan terus dilakukan
	<i>Service</i>	Saat ini perusahaan memberikan <i>service</i> yang terbaik dengan adanya pemasangan <i>part</i> , adanya perbaikan, tersedianya <i>part supply</i> , dan konsumen mendapatkan produk yang sesuai dengan dengan pesannya	Di masa datang, perusahaan memiliki keterbatasan dana untuk dapat meningkatkan aktivitas pelayanan tersebut.
	Aktivitas Pendukung (<i>Support Activity</i>)	<i>Firm infrastructure</i>	Perusahaan sudah memiliki infrastruktur perusahaan yang baik dengan adanya sistem manajemen, perencanaan, legalitas perusahaan, kualitas manajemen

	<i>Human resource management</i>	Perusahaan memiliki HRM yang dinilai baik terlihat dengan adanya rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan, <i>awards</i> , dan hubungan yang baik antar pekerja yaitu bersifat kekeluargaan	Di masa datang, Perusahaan berencana untuk mengembangkan HRM dalam keseluruhan aktivitas utama perusahaan.
	<i>Technology development</i>	Perusahaan memiliki teknologi yang cukup pada umumnya yang terlihat dengan penguasaan metode atau alat yang dimiliki perusahaan	Di masa datang, perusahaan tidak fokus untuk meningkatkan pengembangan teknologi terutama dalam hal penguasaan dalam metode atau alat
	<i>Procurement</i>	Perusahaan memiliki Sistem pembelian atau <i>procurement</i> seperti yang biasa dilakukan oleh para pesaingnya	Di masa datang system, pembelian atau <i>procurement</i> perusahaan tidak akan mengalami perubahan

3.2 Matriks *Industry Attractiveness*

Keadaan eksternal tersebut diklasifikasikan ke dalam kategori *High Unattractiveness* (sangat tidak menarik), *Mildly Unattractiveness* (kurang menarik), *Neutral* (netral atau tidak mempengaruhi), *Mildly Attractiveness* (cukup menarik), dan *High Attractiveness* (sangat menarik) baik untuk posisi saat ini (*current*) maupun yang akan datang (*future*). Penentuan klasifikasi ini didasarkan dari hasil wawancara dengan narasumber. Hasil klasifikasi ini dinyatakan dalam Matriks *Industry Attractiveness* seperti yang terlihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Matriks *Industry Attractiveness*

		<i>Highly Unattractiveness</i>	<i>Mildly Unattractiveness</i>	<i>Neutral</i>	<i>Mildly Attractiveness</i>	<i>Highly Attractiveness</i>
Konsumen	Segmentasi				c	f
	Motivasi			c f		
	Ketidakpuasan dan Masalah yang Dihadapi oleh Konsumen			f	c	
Kompetitor	Identitas pesaing			c f		
	Pengelompokkan Pesaing	f	c			
	Tingkat Penjualan Pesaing Utama	f	c			
Pasar	Ukuran Pasar			c f		
	Prospek yang Dimiliki Pasar				c	f
	Kecenderungan Tren Pasar				c	f
Lingkungan	Teknologi			c	f	
	Pemerintahan				c f	
	Ekonomi				c f	
	Budaya				c	f
	Demografi			c f		

3.3 Matriks *Business Strength*

Keadaan eksternal tersebut diklasifikasikan ke dalam kategori *High Weakness* (sangat lemah), *Mild Weakness* (cukup lemah), *Even* (sama atau tidak menjadi kekuatan maupun kelemahan), *Mild Strength* (cukup kuat), dan *High Strength* (sangat kuat) baik untuk posisi saat ini (*current*) maupun yang akan datang (*future*). Penentuan klasifikasi ini didasarkan dari hasil wawancara dengan narasumber. Hasil klasifikasi tersebut dinyatakan dalam Matriks *Business Strength* seperti yang terlihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Matriks Business Strength

		High Weakness	Mild Weakness	Even	Mild Strength	High Strength
Visi dan Misi	Visi			c f		
	Misi			c	f	
Kinerja Perusahaan	Keuntungan Perusahaan		f	c		
	Tingkat Penjualan	f	c			
	Pemegang Saham Perusahaan			c f		
	Tingkat Kepuasan Konsumen				c	f
	Kualitas Produk				c	f
	Merk		c	f		
	Biaya yang Dikeluarkan			c f		
	Adanya Produk Baru				c	f
Identifikasi Strategi	Perilaku dan Kinerja Karyawan				c f	
	Strategi sebelum dan sekarang			c f		
	Permasalahan dalam Strategi	f	c			
	Batasan dan Kemampuan			c f		
Aktivitas Utama	Batasan dan Sumber Daya			c f		
	Inbound Logistic			c f		
	Operation				c f	
	Outbound Logistics				c f	
	Marketing & Sales				c	f
Aktivitas Pendukung	Service				c f	
	Firm Infrastructure			c	f	
	Human Resource Management			c	f	
	Technology Development			c f		
	Procurement			c f		

3.4 Estimasi Keseluruhan Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan

Estimasi secara keseluruhan analisis faktor eksternal ditentukan berdasarkan kategori yang paling banyak muncul pada kriteria yang ada pada Tabel Matriks *industry attractiveness*. Estimasi secara keseluruhan faktor eksternal dapat dilihat pada Tabel 5. Hasil menunjukkan bahwa secara keseluruhan, perusahaan berada pada kategori *medium attractiveness* baik pada kondisi saat ini maupun di masa yang akan datang. Karena perusahaan berada pada kategori *medium attractiveness* sehingga perusahaan masih memiliki kesempatan dalam meningkatkan eksistensi perusahaan.

Tabel 5. Estimasi Keseluruhan Faktor Eksternal

	Current			Future		
	Low Attractiveness	Medium Attractiveness	High Attractiveness	Low Attractiveness	Medium Attractiveness	High Attractiveness
Konsumen		x			x	
Kompetitor	x			x		
Pasar		x			x	
Lingkungan		x			x	
Overall Assessment		x			x	

Estimasi secara keseluruhan analisis faktor internal ditentukan berdasarkan kategori yang paling banyak muncul pada kriteria yang ada pada Tabel Matriks *Business Strength*. Estimasi secara keseluruhan faktor internal dapat dilihat pada Tabel 6. Hasil menunjukkan bahwa secara keseluruhan, perusahaan berada pada kategori *medium strength* baik pada kondisi saat ini maupun di masa yang akan datang sehingga perusahaan masih memiliki kesempatan dalam meningkatkan eksistensi perusahaan.

Tabel 6. Estimasi Keseluruhan Faktor Internal

	Current			Future		
	Low Attractiveness	Medium Attractiveness	High Attractiveness	Low Attractiveness	Medium Attractiveness	High Attractiveness
Konsumen		x			x	
Kompetitor	x			x		
Pasar		x			x	
Lingkungan		x			x	
Overall Assessment		x			x	

3.5 Analisis GE (*General Electric*)

Matriks GE (*General Electric*) merupakan format yang dibentuk untuk menentukan posisi perusahaan. Matriks tersebut dibentuk berdasarkan kekuatan bisnis (*business strength*) dan daya tarik industri (*industry attractiveness*). Paramater diambil dari perhitungan total skor *industry attractiveness* berdasarkan analisis faktor eksternal dan total skor *business strength* untuk analisis faktor internal. Total skor tersebut didapatkan berdasarkan hasil perhitungan perkalian antara bobot dan nilai. Perhitungan bobot diperoleh berdasarkan hasil wawancara terhadap pihak perusahaan sedangkan perhitungan nilai yang memiliki skala 1 sampai 5.

Penyusunan matriks *industry attractiveness* ini sebagai input dalam melakukan proses analisis matriks *General Electric* (GE) yang dikonversikan kedalam bentuk angka. Penentuan angka untuk matriks *industry attractiveness* adalah sebagai berikut: *Highly Unattractiveness* diberi angka 1; *Mildly Unattractiveness* diberi angka 2; *Neutral* diberi angka 3; *Mildly Attractiveness* diberi angka 4; dan *Highly Attractiveness* diberi angka 5. Sedangkan Penentuan angka untuk matriks *business strength* adalah sebagai berikut: *High Weakness* diberi angka 1; *Mild Weakness* diberi angka 2; *Even* diberi angka 3; *Mild Strength* diberi angka 4; dan *High Strength* diberi angka 5.

Tabel 7 dan Tabel 8 menyatakan perhitungan Matriks GE untuk faktor eksternal dan internal. Selanjutnya dari hasil tabel tersebut diplot ke dalam Matriks GE yang dapat dilihat pada Gambar 1. Berdasarkan Gambar 1, dapat diketahui posisi perusahaan berada di posisi “*selectivity*” sehingga strategi yang dapat diterapkan berdasarkan posisi tersebut adalah melindungi program yang ada dan investasi yang berkonsentrasi pada segmen yang memiliki profitabilitas yang baik dan resiko yang relatif kecil. Alternatif strategi yang dapat dikembangkan untuk dilakukan berdasarkan matriks GE adalah:

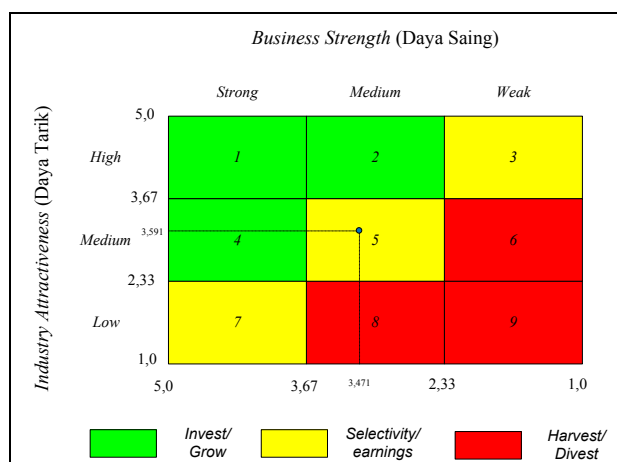
1. Menjaga adanya kerjasama dengan berbagai instansi pemerintahan maupun instansi pendidikan.
2. Menjaga tingkat kepuasan konsumen dengan adanya layanan *customer care*.
3. Adanya diferensiasi produk dengan meluncurkan produk baru yang *up to date* sesuai dengan tren pasar.
4. Adanya ciri khas produk yang diproduksi oleh perusahaan dibanding para kompetitornya.
5. Melakukan promosi dengan diberikannya katalog yang dibagikan ke daerah-daerah yang belum terjangkau oleh perusahaan.
6. Adanya kerjasama dengan masyarakat daerah untuk dapat mempromosikan produk tas yang diproduksi oleh perusahaan dengan memberikan timbal balik yang menguntungkan dua belah pihak.
7. Melakukan promosi yang gencar pada waktu-waktu tertentu seperti musim masuk sekolah dan musim haji dengan memberikan katalog produk dan adanya potongan harga jika membeli dalam jumlah yang besar.

Tabel 7. Perhitungan Matriks *General Electric* untuk faktor eksternal

Data Eksternal		Nilai (1 -5)	Bobot (%)	Nilai x Bobot
Konsumen	Segmentasi	4	0,045	0,182
	Motivasi	3	0,045	0,136
	Ketidakpuasan dan Masalah yang Dihadapi oleh Konsumen	4	0,100	0,400
Kompetitor	Identitas pesaing	3	0,045	0,136
	Pengelompokkan Pesaing	2	0,045	0,091
	Tingkat Penjualan Pesaing Utama	2	0,045	0,091
Pasar	Ukuran Pasar	3	0,045	0,136
	Prospek yang Dimiliki Pasar	4	0,200	0,800
	Kecenderungan Tren Pasar	4	0,200	0,800
Lingkungan	Teknologi	3	0,045	0,136
	Pemerintahan	4	0,045	0,182
	Ekonomi	4	0,045	0,182
	Budaya	4	0,045	0,182
	Demografi	3	0,045	0,136
Jumlah			1,000	3,591

Tabel 8. Perhitungan Matriks *General Electric* untuk faktor internal

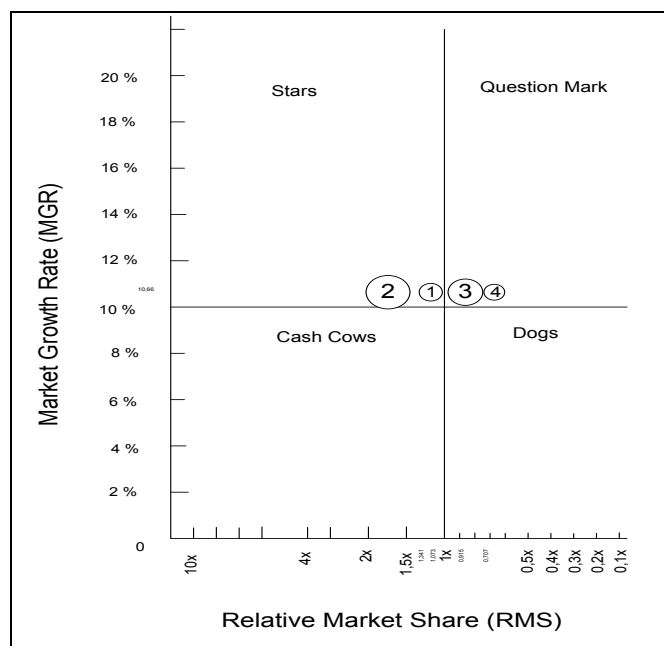
	Data Internal	Nilai (1-5)	Bobot (%)	Nilai x Bobot
Visi dan Misi	Visi	3	0,024	0,071
	Misi	3	0,024	0,071
Kinerja Perusahaan	Keuntungan Perusahaan	3	0,024	0,071
	Tingkat Penjualan	2	0,024	0,048
	Pemegang Saham Perusahaan	3	0,024	0,071
	Tingkat Kepuasan Konsumen	4	0,200	0,800
	Kualitas Produk	4	0,024	0,095
	Merk	2	0,024	0,048
	Biaya yang Dikeluarkan	3	0,024	0,071
	Adanya Produk Baru	4	0,024	0,095
	Perilaku dan Kinerja Karyawan	4	0,024	0,095
Identifikasi Strategi	Strategi sebelum dan sekarang	3	0,024	0,071
	Permasalahan dalam Strategi	2	0,024	0,048
	Batasan dan Kemampuan	3	0,024	0,071
	Batasan dan Sumber Daya	3	0,024	0,071
Aktivitas Utama	<i>Inbound Logistic</i>	3	0,024	0,071
	<i>Operation</i>	4	0,024	0,095
	<i>Outbound Logistics</i>	4	0,024	0,095
	<i>Marketing & Sales</i>	4	0,200	0,800
	<i>Service</i>	4	0,024	0,095
Aktivitas Pendukung	<i>Firm Infrastructure</i>	3	0,024	0,071
	<i>Human Resource Management</i>	3	0,100	0,300
	<i>Technology Development</i>	3	0,024	0,071
	<i>Procurement</i>	3	0,024	0,071
Jumlah			1,000	3,471



Gambar 1. Matriks *General Electric*

3.6 Analisis BCG (*Boston Consulting Group*)

Matriks BCG (*Boston Consulting Group*) merupakan alat yang dapat digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan berdasarkan tingkat penjualan. Data tingkat penjualan perusahaan ditambah dengan tingkat penjualan dua perusahaan pesaing selama tahun berjalan dan 3 tahun sebelumnya selama digunakan untuk membentuk matriks BCG. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan persamaan 1 dan persamaan 2. Gambar 2 menunjukkan Matriks BCG dari perusahaan.



Gambar 2. Matriks BCG Perusahaan

Berdasarkan Gambar 1, Perusahaan pada dua sampai dengan 3 tahun sebelum tahun berjalan berada di posisi *Star* dan mengalami penurunan pada satu tahun sebelum tahun berjalan dan tahun berjalan berpindah posisi menjadi *Question Mark*. Oleh karena posisi terakhir yang dipertimbangkan, maka perusahaan dituntut untuk mengembangkan strategi membangun kembali perusahaan untuk dapat menjadi *Stars* dengan cara menanamkan investasi.

3.7 Analisis SWOT (*Strengths Weaknesses Opportunities Threats*)

Dalam analisis SWOT membutuhkan input dari matriks *industry attractiveness* dan matriks *business strength*. Identifikasi peluang dilihat berdasarkan posisi *current* dan *future* yang berada dalam posisi *mildly attractiveness*, *highly attractiveness*, dan memiliki kecenderungan posisi *future* yang meningkat. Identifikasi ancaman dilihat berdasarkan posisi *current* dan *future* yang berada dalam posisi *mildly unattractiveness*, *highly unattractiveness*, dan memiliki kecenderungan posisi *future* yang menurun. Identifikasi kekuatan dilihat berdasarkan posisi *current* dan *future* yang berada dalam posisi *mild strengths*, *high strengths*, dan memiliki kecenderungan posisi *future* yang meningkat. Identifikasi kelemahan dilihat berdasarkan posisi *current* dan *future* yang berada dalam posisi *mild weakness*, *high weakness*, dan memiliki kecenderungan posisi *future* yang menurun.

Setelah diketahui peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan perusahaan, maka dimasukkan kedalam matriks SWOT untuk dikembangkan alternatif yang dapat dikembangkan berdasarkan keterkaitan antara faktor eksternal terhadap faktor internal. Tabel 9 menjelaskan tentang alternatif strategi berdasarkan analisis SWOT.

Tabel 9. Alternatif strategi berdasarkan SWOT

		Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	1	Tingkat kepuasan konsumen yang baik	1 Misi yang dimiliki merupakan sebuah slogan
	2	Kualitas produk baik	2 Keuntungan perusahaan yang cenderung menurun
	3	Produk baru <i>up to date</i>	3 Tingkat penjualan yang menurun
	4	Perilaku dan kinerja karyawan yang baik	4 Tidak memiliki merk
	5	Keseluruhan proses produksi dinilai baik	5 Adanya permasalahan dalam strategi
	6	Keseluruhan aktivitas <i>outbound logistic</i> dinilai baik	
	7	Keseluruhan aktivitas <i>marketing & sales</i> dinilai baik	
	8	Keseluruhan aktivitas <i>service</i> dinilai baik	
	9	Keseluruhan aktivitas <i>firm infrastructure</i> dinilai baik	
	10	Keseluruhan aktivitas <i>human resource management</i> dinilai baik	
Peluang (O)		Strategi SO	Strategi WO
1	Konsumen masih tersebar luas di P.Jawa	1 Meningkatkan kepuasan konsumen	1 Membuat misi perusahaan
2	Tingkat pertumbuhan pasar yang relatif berkembang	2 Adanya diferensiasi produk dengan memberikan kualitas yang terbaik	2 Melakukan promosi
3	Adanya tren pasar	3 Menyebarkan katalog kepada konsumen di berbagai wilayah	3 Menanamkan investasi
4	Aset dan kemampuan yang dimiliki pasar cenderung berkembang	4 Menanamkan investasi	4 Mengikuti tren pasar
5	Teknologi yang semakin berkembang	5 Memperluas wilayah pemasaran dan penjualan	5 Membuat merk perusahaan
6	Aturan/kebijakan yang mengatur	6 Meningkatkan manajemen pemasaran dan penjualan	6 Menyebarkan katalog kepada konsumen di berbagai wilayah
7	Pendapatan per kapita masyarakat	7 Memberikan prioritas pelayanan terhadap konsumen	
8	Budaya konsumen akan gaya hidup terhadap produk tas	8 Meningkatkan keeksistensian dalam industri tas	
Ancaman (T)		Strategi ST	Strategi WT
1	Adanya pengelompokan pesaing	1 Meningkatkan kepuasan konsumen	1 Membuat misi perusahaan
2	Adanya ketidakpuasan masalah yang dihadapi konsumen	2 Adanya diferensiasi produk dengan memberikan kualitas yang terbaik	2 Membuat merk perusahaan
3	Tingkat penjualan pesaing yang semakin meningkat	3 Mengikuti tren pasar	3 Memilih pangsa pasar
4	Strategi yang dilakukan kompetitor dinilai baik	4 Memberikan pelatihan kepada karyawan	
5	Profitabilitas pasar yang semakin rendah	5 Melakukan promosi	
6	Struktur biaya pasar dalam segi bahan baku yang semakin meningkat	6 Memberikan kualitas pelayanan	
		7 Meningkatkan manajemen infrastruktur perusahaan	
		8 Meningkatkan manajemen HRM	

3.8 Rumusan alternatif strategi

Setelah dilakukan analisis terhadap masing-masing alat analisis yaitu analisis GE, analisis BCG, dan analisis SWOT maka didapat alternatif strategi berdasarkan masing-masing alat analisis tersebut. Kemudian dilakukan perumusan alternatif strategi berdasarkan matriks GE, BCG, dan SWOT serta dikembangkan action plan yang dapat dilakukan dan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 10. Alternatif strategi yang memiliki kesamaan dikelompokkan ke dalam alternatif yang sama.

Tabel 10. Rumusan Alternatif Strategi

Alternatif Strategi	Pre Action Plan	
Melindungi program yang ada dan investasi yang berkonsentrasi pada segmen yang memiliki profitabilitas yang baik dan resiko yang relatif kecil	1	Menjaga adanya kerjasama dengan berbagai instansi pemerintahan maupun pendidikan
	2	Menjaga tingkat kepuasan konsumen dengan adanya layanan <i>customer care</i>
	3	Adanya diferensiasi produk dengan meluncurkan produk baru yang <i>up to date</i> sesuai dengan tren pasar
	4	Adanya ciri khas produk yang diproduksi oleh perusahaan dibanding para kompetitornya
	5	Melakukan promosi dengan diberikannya katalog yang dibagikan ke daerah-daerah yang belum terjangkau oleh perusahaan
	6	Adanya kerjasama dengan masyarakat daerah untuk dapat mempromosikan produk tas yang diproduksi oleh perusahaan dengan memberikan sistem bagi hasil
	7	Melakukan promosi yang gencar pada waktu-waktu tertentu seperti musim masuk sekolah dan musim haji dengan memberikan katalog produk dan adanya potongan harga jika membeli dalam jumlah yang besar
Memberikan kualitas yang terbaik	1	Meningkatkan tingkat kepuasan konsumen dengan adanya layanan <i>customer care</i>
	2	Adanya diferensiasi produk dengan meluncurkan produk baru yang <i>up to date</i> sesuai dengan tren pasar
	3	Menjadwalkan pemesanan produk yang memiliki jangka waktu tercepat
	4	Memberikan pelayanan berupa tersedianya <i>part supply</i> , pemasangan produk, dan perbaikan
	5	Mempertahankan kualitas produk dengan cara membeli bahan baku kepada supplier yang telah teruji kualitasnya
	6	Melakukan pengecekan pada setiap proses produksi
	7	Memberikan pelatihan kepada karyawan terutama karyawan baru dan jika adanya perubahan dalam hal teknis
Meningkatkan sistem manajemen perusahaan	1	Adanya evaluasi keseluruhan aktivitas pemasaran dan penjualan secara rutin
	2	Adanya evaluasi keseluruhan aktivitas infrastruktur perusahaan secara rutin
	3	Adanya evaluasi keseluruhan aktivitas HRM secara rutin
	4	Menjangkau berbagai wilayah dalam menjual produk tas
	5	Mengikuti perkembangan tren pasar dengan membuat adanya diferensiasi produk
	6	Memberikan kualitas yang terbaik kepada konsumen
	7	Memaksimalkan potensi yang dimiliki perusahaan
	8	Membuat merk perusahaan

Tabel 10. Rumusan Alternatif Strategi (lanjutan)

Alternatif Strategi	Pre Action Plan	
Menanamkan investasi	Menanamkan investasi hal pembelian mesin, promosi, <i>research</i> atau penelitian	
Mengikuti tren pasar	Memproduksi produk sesuai dengan tren pasar	
Memperluas wilayah pemasaran dan penjualan	1	Melakukan promosi dengan diberikannya katalog yang dibagikan ke daerah-daerah yang belum terjangkau oleh perusahaan baik kepada konsumen maupun agen
	2	Adanya kerjasama dengan masyarakat daerah untuk dapat mempromosikan produk tas yang diproduksi oleh perusahaan dengan memberikan sistem bagi hasil
	3	Melakukan promosi yang gencar pada waktu tertentu seperti musim haji dan musim sekolah dengan memberikan katalog produk dan adanya potongan harga jika membeli dalam jumlah yang banyak
	4	Memilih pangsa pasar sesuai dengan ukuran pasar dan target pasar yaitu menengah ke bawah
Meningkatkan keeksistensian dalam industri tas	1	Ikut serta dalam acara-acara seperti seminar dan loka karya terutama dalam bidang pemasaran
	2	Bekerja sama dengan institusi pemerintah maupun pendidikan dalam bidang pemasaran

4. SIMPULAN

Berdasarkan analisis aspek internal, perusahaan berada pada kategori *medium attractiveness*. Adapun berdasarkan analisis dari aspek eksternal, perusahaan berada pada kategori *medium strength*. Analisis BCG menunjukkan bahwa posisi perusahaan berada di posisi “*selectivity*”, sehingga strategi yang dapat diterapkan adalah melindungi program yang ada dan investasi yang berkonsentrasi pada segmen yang memiliki profitabilitas yang baik dan resiko yang relatif kecil. Hasil analisis BCG menunjukkan bahwa posisi perusahaan berada di posisi *Question Mark*, sehingga strategi yang dapat dikembangkan adalah membangun kembali perusahaan untuk dapat menjadi *Stars* dengan cara menanamkan investasi. Alternatif strategi dari analisis SWOT adalah peningkatan dalam sistem manajemen perusahaan, investasi, serta pemasaran. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa alternatif strategi yang diusulkan lebih terstruktur dengan mempertimbangkan: posisi perusahaan dalam persaingan, tingkat penjualan, dan kekuatan-kelemahan-peluang-ancaman untuk perusahaan. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan yaitu dengan menentukan prioritas dari alternatif-alternatif usulan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Kourdi, J., (2003). *Business Strategy: A Guide to Effective Decision-Making*, Profile Books Ltd, Great Britain.
- [2] Aaker, D. A., (1995). *Developing Business Strategies*, 4th ed., John Wiley & Sons, Inc, Canada.
- [3] Hax, A. C. dan Majluf, N. S., (1991). *The Strategy Concept and Process*, Prentice Hall, Pennsylvania.
- [4] Kotler, Philip, (1993). *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Kontrol Edisi Ketujuh*, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.