

**STRATEGI PEMASARAN
PT.PASSION FOR HANDICRAFT
DENGAN PENDEKATAN ANALISIS SWOT**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Diususun oleh :

**ADE GUNAWAN
NIM.C2A607002**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2011**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Ade Gunawan
Nomor Induk Mahasiswa : C2A607002
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Usulan Penelitian Skripsi : **STRATEGI PEMASARAN PT. PASSION FOR
HANDICRAFT DENGAN PENDEKATAN
ANALISIS SWOT**

Dosen Pembimbing : Farida Indriani, SE. MM

Semarang, 14 September 2011

Dosen Pembimbing,

(Farida Indriani, SE. MM)

NIP.198003232005012001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Ade Gunawan

Nomor Induk Mahasiswa : C2A607002

Fakultas/jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Skripsi : **STRATEGI PEMASARAN PT. PASSION
FOR HANDICRAFT DENGAN
PENDEKATAN ANALISIS SWOT**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal : 26 September 2011

Tim Penguji :

1. Farida Indriani, SE., MM (.....)
2. Idris, SE.,M.Si (.....)
3. Drs. Harry Soesanto, MMR (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertandatangan dibawah ini saya, ADE GUNAWAN, menyatakan bahwa skripsi dengan judul :STRATEGI PEMASARAN PT. PASSION FOR HANDICRAFT DENGAN PENDEKATAN ANALISIS SWOT, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 13 September 2011

Yang membuat Pernyataan,

Ade Gunawan
C2A607002

ABSTRACT

PT. Passion for Handicraft is one of the companies engaged in handicraft industry. This study aims to determine the right marketing strategy and competitive by first identifying, assessing factors internal and external environments that affect these companies. This is done by using the method of SWOT analysis (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) triggered by Albert Humphrey. SWOT analysis is the analysis used to evaluate business opportunities and threats in the environment and the strengths and weaknesses internal company owned.

This research was conducted by survey method (interviews and questionnaires) in the management of PT. Passion for Handicraft sampled amounted to 6 people is president, director, finance manager, production manager, human resource manager, purchasing manager / inventory.

Based on the analysis of SAP (Strategic Advantage Profile) obtained a value of 3.99 means the company is in a strong competitive position (Strong). This shows that the company has a competitive advantage that is high enough to have the freedom to make strategic decisions and without having to jeopardize their long-term position even if competitors act fairly active. From the analysis ETOP (Environmental Threat Opportunity Profile) value of 3.95 obtained for the elements of chance (Opportunity) and 2.29 for elements threats (Threats). So it can be concluded through the matrix ETOP that the company is well positioned Ideal business. This means the company is in an environment that has a substantial chance of success while facing the threat is relatively small and can be controlled by the company. From the results of the SWOT analysis showed that the company is well positioned invest and Harvest. This means that companies have a strategic advantage is positive while the business environment into which a great opportunity to develop.

Key words: Corporate Strategy, SWOT, Internal Factors, External Factors

ABSTRAK

PT. Passion for Handicraft merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di industri kerajinan tangan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pemasaran yang tepat dan berdaya saing dengan terlebih dahulu mengidentifikasi, menilai faktor-faktor internal perusahaan dan eksternal lingkungan yang mempengaruhi perusahaan tersebut. Hal ini dilakukan dengan menggunakan metode Analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Oppurtunity, Threat*) yang dicetuskan oleh Albert Humphrey. Analisis SWOT adalah analisis yang digunakan untuk mengevaluasi peluang dan ancaman dilingkungan bisnis maupun kekuatan serta kelemahan yang dimiliki internal perusahaan.

Penelitian ini dilakukan dengan metode survey (wawancara dan kuesioner) pada pihak manajemen PT. Passion for Handicraft yang dijadikan sample berjumlah 6 orang yaitu Presiden direktur, Direktur, Manajer keuangan, Manajer produksi, Manajer sumber daya manusia, Manajer pembelian/persediaan.

Berdasarkan analisis SAP (*Strategic Advantage Profile*) diperoleh nilai 3,99 yang berarti perusahaan berada pada posisi persaingan kuat (*Strong*). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai keunggulan bersaing yang cukup tinggi sehingga memiliki kebebasan untuk membuat dan keputusan-keputusan strategis tanpa harus membahayakan posisi jangka panjangnya sekalipun pesaing bertindak cukup aktif. Dari hasil analisis ETOP (*Enviromental Threat Opportunity Profile*) diperoleh nilai 3,95 untuk elemen peluang (*Opportunity*) dan 2,29 untuk elemen ancaman (*Threats*). Sehingga dapat disimpulkan melalui matriks ETOP bahwa perusahaan berada pada posisi usaha Ideal. Hal ini berarti perusahaan berada pada lingkungan yang memiliki peluang sukses cukup besar sementara ancaman yang dihadapi relatif kecil dan dapat dikendalikan oleh perusahaan. Dari hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa perusahaan berada pada posisi *invest and Harvest*. Hal ini berarti perusahaan mempunyai keunggulan stratejik yang positif sementara lingkungan dunia usaha yang dimasuki memberikan peluang yang besar untuk berkembang.

Kata kunci : Strategi Perusahaan, SWOT, Faktor Internal, Faktor Eksternal

KATA PENGANTAR

Puji syukur panjatkan kehadiran Allah SWT sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “STRATEGI PEMASARAN PT. PASSION FOR HANDICRAFT DENGAN PENDEKATAN ANALISI SWOT”. Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari tanpa adanya dukungan, petunjuk, bimbingan serta bantuan berbagai pihak, penyusunan skripsi ini tidak dapat terselesaikan sebagaimana yang diharapkan, maka tidaklah berlebihan dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Drs. Mohamad Nasir, M.Si., Ak., Ph.D. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
2. Ibu Farida Indriani, SE. MM. Selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, saran, masukan, dan semangat bagi penulis dalam penyusunan skripsi ini, dari awal sampai dengan akhir.
3. Bapak Drs. M. Kholiq Mahfud, Msi. Selaku wali dosen yang telah membimbing penulis dari awal semester hingga akhir semester.
4. Bapak Idris, SE.,M.Si. Selaku dosen penguji yang telah menguji penulis dan memberikan banyak masukan serta pengetahuan bagi penulis.
5. Bapak Harry Soesanto, MMR. Selaku dosen penguji yang telah menguji penulis dan memberikan pengetahuan kepada penulis.

6. Bapak Budi Totokusumo. Selaku General Manager yang telah meluangkan waktu untuk membantu penulis untuk menyediakan data-data yang diperlukan penulis, melakukan wawancara diskusi dengan penulis, dan memberikan masukan serta saran dalam penyusunan skripsi ini.
7. Kepada Bapak Jostein Haugum, Bapak Eki Silvester, Bapak Zoel Maulida, Bapak Dewa Untung, Bapak David Ruasaa dan Ibu Erni Nurhatmi yang telah menyempatkan waktu untuk mengisi kuesioner penulis.
8. Kepada Supervisor PT. Passion for Handicraft yang membantu penulis memberikan informasi yang diperlukan dalam penulisan skripsi ini.
9. Kepada seluruh Pengajar Program Sarjana Ekonomi UNDIP Semarang yang telah mengajar dan membimbing penulis selama ini.
10. Kepada seluruh Staf Program Sarjana Ekonomi UNDIP Semarang yang dengan ramah telah banyak memberikan informasi mengenai pembelajaran sampai dengan syarat-syarat serta prosedur yang penting dalam penulis melakukan semua kegiatan perkuliahan.
11. Kepada keluarga besar penulis yang tersayang, papa dan mama yang terhebat, adik-adik saya Andre Setiawan dan Tri Himawana. Budhe Mommy yang sudah menjaga dan membimbing saya selama di Semarang dan segenap sanak saudara, yang telah memberi semangat dan dukungan yang sangat besar kepada penulis selama penulisan skripsi.
12. Kepada sahabat dan teman-teman penulis yang telah bersedia bertukar pendapat, memberi saran serta masukan dan juga memberi semangat kepada

penulis dalam penulisan skripsi. Dan masih banyak lagi pihak-pihak yang membantu penulis serta mendukung penulis dalam pembuatan skripsi ini, yang tidak mungkin penulis sebutkan satu-satu. Penulis mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya. Tanpa mereka, penulis tidak dapat mengerjakan skripsi ini dengan baik. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh sebab itu, penulis mengharapkan saran dan kritik dari pembaca skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada semua pihak.

Semarang, 10 September 2011

Ade Gunawan

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Laporan Penjualan PT. Passion for Handicraft tahun 2010.....	7
Tabel 3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	2
Tabel 3.2 Kriteria Maktriks SAP.....	2
Tabel 3.4 Matriks Analisis SWOT.....	46
Tabel 4.6 Hasil Tabulasi Analisis SAP.....	58
Tabel 4.7 Hasil Analisis Posisi Persaingan.....	59
Tabel 4.8 Hasil Tabulasi Analisis EOE.....	66
Tabel 4.9 Hasil Tabulasi Analisis ETE.....	67
Tabel 4.11 Matriks SWOT.....	75

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Diagram SWOT.....	23
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran.....	30
Gambar 3.3 Matriks ETOP.....	45
Gambar 4.1 Proses Pemotongan Almunium.....	48
Gambar 4.2 Proses Pengukuran.....	49
Gambar 4.3 Proses Pengukuran.....	.49
Gambar 4.4 Produk Jadi.....	50
Gambar 4.5 Struktur Organisasi.....	51
Gambar 4.10 Matriks ETOP.....	68

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Contoh Kuesioner.....	85
Lampiran B Hasil Tabulasi Perhitungan Analisis SWOT.....	92
Lampiran C Daftar Produk PT. Passion for Handicraft.....	98
Lampiran D Daftar Penjualan PT. Passion for Handicraft.....	105
Lampiran E Surat Penelitian PT. Passion for Handicraft.....	108

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Di era pasar bebas saat ini, permasalahan yang dihadapi perusahaan di seluruh dunia menjadi semakin kompleks. Kecenderungan orientasi bisnis telah berubah. Jika sebelumnya produsen leluasa untuk menentukan kebijakan mengenai produknya, maka sekarang produsen dipaksa untuk membuat produk yang sesuai dengan keinginan konsumen.

Kemampuan perusahaan dalam mengantisipasi setiap kemungkinan dimasa depan sangat besar pengaruhnya terhadap keberhasilan usaha yang dijalankan. Tantangan dan persaingan yang semakin ketat dalam memperebutkan pasar industri telah dirasakan oleh sebagian perusahaan. Situasi dan kondisi yang demikian mengharuskan perusahaan yang berada dalam suatu industri tertentu lebih tanggap terhadap gejala perubahan yang terjadi di lingkungan sekelilingnya bila mana ingin tetap bertahan dan mampu mengatasi perubahan yang terjadi. Disamping itu perusahaan juga menyadari bahwa para pesaing baru yang muncul di pasar semakin banyak dan nampaknya semakin tanggap terhadap persaingan.

Oleh karena itu, perusahaan harus dapat menentukan langkah-langkah yang sesuai dengan kondisi perusahaan dan lingkungan usaha. Seperti yang dikemukakan oleh Jauch dan Glueck (1999), analisis dan diagnosis lingkungan memberikan kesempatan bagi perencana strategik untuk mengantisipasi peluang dan membuat rencana untuk melakukan tanggapan pilihan terhadap peluang. Dalam hal ini,

klasifikasi posisi perusahaan dalam persaingan didasarkan atas perilaku mereka dalam industri, apakah mereka memimpin, menentang, mengikuti, atau hanya mengambil sebagian kecil dari seluruh pangsa pasar yang ada.

Untuk itu perlu perubahan yang besar agar perusahaan di Indonesia sendiri bisa tetap ada dan berkembang. Dengan melakukan suatu perubahan harga jual yang murah dan berkualitas juga tentunya banyak bahan baku dari negara sendiri yang bisa diambil dari alam. Tergantung bagaimana memanfaatkannya dan bisa mencontoh dari negara China yang maju. Pemimpin perusahaan atau manajer bisa mengambil ilmu bagaimana cara memanfaatkan suatu produk yang memiliki nilai yang ekonomis dan diminati semua pembeli. Di Indonesia juga bisa seperti itu, butuh perubahan dimana setiap pengusaha atau manajer sepatutnya mempunyai wawasan yang cukup untuk mengatasi kelesuan yang terjadi pada perusahaannya. Oleh karena itu informasi sangat dibutuhkan dalam menentukan strategi pemasaran.

Handicraft merupakan produk bisnis yang mempunyai prospek yang cukup menjanjikan baik untuk pasar lokal maupun untuk pasar Internasional. Prospek bisnis ini terutama pada keunikan produknya yang dibuat secara manual atau *handmade*. Di tengah ketatnya persaingan hasil industri olahan dengan negara lain, kekayaan potensi industri kerajinan tangan di Indonesia sangat besar untuk merambah pasar dunia. mengandalkan kreatifitas, industri kerajinan juga memiliki keunggulan lain, yaitu tidak memerlukan energi yang tinggi dalam produksinya. Sehingga kreatifitas si pengrajinan tidak terbatas. Salah satu kreatifitas yang dihasilkan oleh pengrajin lokal adalah dengan menggabungkan seni kontemporer, nilai budaya dan teknologi terbaru sehingga menghasilkan karya

baru yang modern namun khas nusantara *handmade* alias buatan tangan, dan bukan hasil pabrikasi. Dari sisi ketenagakerjaan, usaha atau industri kerajinan tangan banyak menyerap tenaga kerja. Manfaat dari segi sosial ini cukup penting karena dapat mendukung tumbuhnya sumber-sumber ekonomi produktif bagi masyarakat. Indonesia termasuk salah satu negara yang dikenal sebagai produsen kerajinan tangan yang cukup besar di dunia. Beberapa negara lain yang juga cukup tinggi produksi kerajinan tangannya adalah China dan India. Pasar dan pembeli luar negeri kerap berburu di tiga negara itu untuk mendapatkan berbagai produk kerajinan tangan. Apalagi produk yang dihasilkan ketiga negara ini memiliki keunggulan masing-masing, sehingga tetap memberikan peluang yang sama besarnya untuk menjangkau pasar ekspor. Selama ini, produk kerajinan dari Indonesia telah mendapatkan tempat yang sangat positif di sejumlah negara sasaran ekspor, seperti Amerika Serikat, Eropa, dan Jepang.

Perusahaan perlu mengenali kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam persaingan. Hal ini akan sangat membantu perusahaan dalam mengenali diri, serta memanfaatkan setiap peluang yang ada dan menghindari atau meminimalkan ancaman. Pernyataan ini juga diungkapkan oleh Guitinan (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 mau tidak mau dituntut untuk selalu melakukan inovasi dalam strategi bersaing. Dimana strategi bersaing merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri atau arena fundamental dimana persaingan berlangsung. Selain itu teori pemasaran modern menyatakan bahwa kunci sukses sebuah perusahaan bersaing

tergantung pada penyesuaian secara dinamis terhadap lingkungan yang kompleks dan selalu berubah-ubah. Menurut Dwi Putra Darmawan dan Ida Bagus Widia (2005) bahwa perubahan tersebut ditandai oleh naik turunnya penjualan produk atau jasa yang disebabkan gejala faktor ekstern (demografi, keadaan, perekonomian, selera konsumen dan pesaing) serta faktor intern (penjualan oleh perantara dan penyedia keterbatasan sumberdaya, teknologi dan motivasi manajemen).

Pada umumnya perusahaan didirikan dengan berbagai tujuan, misalnya untuk memperoleh laba, memaksimalkan nilai perusahaan, meningkatkan kesejahteraan karyawan dan sebagainya. Setelah tujuan ditetapkan, perusahaan perlu menetapkan strategi agar supaya tujuan dapat tercapai. Banyak faktor yang mempengaruhi perumusan dan pengendalian strategi perusahaan, dimana faktor-faktor tersebut terdiri dari faktor internal dan eksternal (Pearce dan Robinson, 1997). Faktor internal relatif berada dalam kendali manajemen perusahaan, sedangkan faktor eksternal dipandang sebagai kondisi dinamis yang menciptakan kesempatan (*opportunities*), ancaman (*threats*)

Swamidass dan Newell (1987), serta Yeoh dan Jeong (1995) mengemukakan bahwa strategi merupakan alat untuk melakukan adaptasi dan merupakan faktor penentu utama (*key determinant*) kinerja perusahaan. James dan Hatten (1994) menegaskan bahwa kinerja merupakan fungsi dari strategi. Lebih jauh kinerja menurut Porter (1995) merupakan 'jantung' keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dalam pasar yang kompetitif dan bagaimana perusahaan menggunakan strategi untuk beradaptasi dengan lingkungannya merupakan makna dari orientasi

strategik (*strategic orientation*).

Meskipun demikian, sebelum menentukan alternatif strategis yang layak, perencanaan strategis harus mengevaluasi dan meninjau kembali misi dan tujuan perusahaan. Setelah itu baru tahap selanjutnya, yaitu formulasi, evaluasi, dan pemilihan alternatif strategi yang terbaik. Analisis situasi membutuhkan keterlibatan manajemen puncak secara penuh untuk menentukan strategi yang sesuai dengan peluang eksternal dan kekuatan internal agar dapat menghasilkan *corporation's distinctive competence* (perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing).

PT.Passion for Handicraft merupakan produsen dan eksportir yang berupa kerajinan tangan yang terletak di JL. Gatot Subroto, kawasan industri candi blok H/8 Semarang Jawa Tengah, Indonesia. Perusahaan tersebut juga mempunyai tempat pembuatan dan pergudangan di pelabuhan Semarang. Perusahaan ini bekerja sama dengan seniman dari berbagai pulau diseluruh Indonesia untuk membuat dekorasi/bentuk yang indah dengan produksi volume yang besar untuk pasar internasional.

Strategi pemasaran yang dilakukan dengan mengikuti beberapa pameran diluar negeri yaitu di Hongkong (*Hongkong Gift dan Premium Fair*) , Jerman (*Ambiente fair Frankfurt dan Tendence Fair Frankfurt*). Selain itu perusahaan ini juga memiliki beberapa *freelance sales* di beberapa negara untuk ikut andil memasarkan produk-produk tersebut baik melalui internet maupun mengikuti pameran lokal di negara masing-masing. Perusahaan hanya memasuki segmen pasar luar negeri karena

produk-produk yang dibuat dan dijual adalah produk kerajinan tangan dimana pasar luar negeri lebih bisa menerima dan menghargai produk tersebut. Untuk segmen pasar dalam negeri, perusahaan belum ada pemikiiran untuk menjual produk didalam negeri, karena selama ini pasar dalam negeri responnya terhadap produk tersebut kurang bagus.

Dilatar belakangi oleh kondisi persaingan maka pihak manajemen perusahaan dituntut untuk melakukan analisis yang lengkap guna mengetahui posisi yang sesungguhnya dalam industri handicraft untuk merencanakan kebijakan strategis perusahaan kedepan. Hal ini penting agar perusahaan tidak salah dalam menerapkan strateginya dalam menghadapi persaingan.

Salah satu analisis yang dapat digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan dalam persaingan adalah analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*). Analisis ini berpedoman pada konsep dalam perusahaan ada dua titik pandang yang harus selalu menjadi pusat perhatian manajemen perusahaan, yaitu bidang-bidang yang pada dasarnya berada dalam kendali manajemen perusahaan (internal) yang terdiri dari *strenght* dan *weakness* serta bidang-bidang yang berada diluar kendali manajemen perusahaan (eksternal) yang terdiri dari *opportunities* dan *threats*.

Berikut ini adalah data penjualan PT. Passion For Handicraft tersebut dapat dijelaskan bahwa permintaan terhadap pasar internasional masih tinggi karena pesaing yang masih sedikit. Dengan data penjualan tersebut (lihat lampiran D) dapat diambil sepuluh produk yang paling diminati yaitu *Round Box E* dengan total nilai penjualan \$ 8.950,91 sedangkan untuk produk yang paling diminati berdasarkan

jumlahnya yaitu *Jewelry Box Square D* dengan jumlah total 5.250. penjualan selama Januari-Desember 2010 produk yang paling diminati yaitu *Jewelry Box Square B* dengan total penjualan 14.660.

Berikut ini adalah daftar laporan penjualan PT. Passion For Handicraft tahun 2010 yang dapat dilihat pada tabel :

Tabel 1.1

Laporan Penjualan PT. Passion For Handicraft tahun 2010

Total Penjualan (dalam US\$) Tahun 2010	
Bulan	Jumlah
Januari	25,550.40
Februari	17,180.34
Maret	26,630.10
April	61,473.69
Mei	60,277.45
Juni	22,779.42
Juli	3,356.10
Agustus	27,667.10
September	57,312.03
Oktober	119,918.34
November	34,980.70
Desember	6,117.45
TOTAL	463,243.12

1.2 RUMUSAN MASALAH

Untuk menjadikan suatu produk agar selalu tetap diterima di masyarakat dan kehadiran bermacam-macam merk yang dipasarkan tidak mempengaruhi daya

beli konsumen terhadap barang yang sama, diperlukan suatu strategi yang jitu dari dalam perusahaan. Strategi tersebut setiap saat bisa berubah menurut keadaan yang terjadi pada waktu itu. Tinggal bagaimana perusahaan membaca perubahan dan memanfaatkan perubahan yang terjadi serta strategi apa yang harus diterapkan agar perencanaan kerja harus terus berjalan, sehingga omset penjualan tidak menurun melainkan terus meningkat dan perusahaan dapat memberikan kepuasan yang berkelanjutan kepada konsumen. Menghadapi perubahan-perubahan tersebut perusahaan harus dapat bergerak cepat dan tepat agar terus tumbuh dan berkembang (*continous improvement*).

Dengan data penjualan PT. Passion for Handicraft tersebut dapat dijelaskan bahwa permintaan terhadap pasar internasional masih sangat tinggi karena pesaing yang masih sedikit. Pesaing yang ada di Indonesia yaitu berada di Bali tetapi handicraft yang ada di Bali menjual produk hanya untuk pasar lokal di Indonesia.

Kerajinan asal Indonesia dapat memenuhi pasar asing karena memiliki ciri khas dan keunikan tersendiri yang tidak bisa ditiru di Negara manapun. Industri tradisional yang biasanya dikerjakan oleh warga pedesaan sulit berkembang. Layak disoroti bahwa kerajinan tangan di industri tradisional memiliki nilai budaya yang mencerminkan identitas sebuah bangsa. Karya ini diproduksi sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan dapat juga memenuhi kebutuhan manusia modern serta memberikan identitas baru bagi mereka.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka :

1. Bagaimana pengaruh faktor-faktor internal terhadap perusahaan?
2. Bagaimana pengaruh faktor-faktor eksternal terhadap perusahaan?
3. Bagaimana menentukan strategi pemasaran berdaya saing PT. Passion for Handicraft dengan pendekatan analisis SWOT?

1.3 TUJUAN dan KEGUNAAN PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini :

1. Untuk mengetahui faktor internal perusahaan yang mendukung pelaksanaan strategi pemasaran.
2. Untuk mengetahui faktor eksternal perusahaan yang mendukung pelaksanaan strategi pemasaran.
3. Untuk mengetahui strategi pemasaran berdaya saing yang akan digunakan.

Kegunaan penelitian ini :

1. Penelitian ini diharapkan dapat mengetahui faktor internal terhadap strategi pemasaran PT. Passion for Handicraft.
2. Penelitian ini diharapkan dapat mengetahui faktor eksternal terhadap strategi pemasaran PT. Passion for Handicraft.
3. Dapat dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya dan memberikan sumbangan terhadap perkembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang pemasaran.
4. Sebagai media untuk menguji kemampuan penulis dalam mengimplementasikan ilmu yang diperoleh.

1.4 SISTIMATIKA PENULISAN

Sistimatika penulisan adalah suatu pola dalam menyusun karya ilmiah untuk memperoleh gambaran secara garis besar bab demi bab. Sistimatika penulisan ini dimaksudkan untuk memudahkan pembaca dalam memahami isi dari penelitian ini. Penelitian ini disusun dengan perincian sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan

Bab ini berisi latarbelakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistimatika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi tentang landasan teori (terdiri dari : strategi dan manajemen strategis, strategi bersaing dilingkungan bisnis global, posisi perusahaan , analisis SWOT , gambaran lingkungan internal, kekuatan, kelemahan, gambaran lingkungan eksternal, peluang, ancaman, penelitian terdahulu, serta kerangka pemikiran.

Bab III Metode Penelitian

Bab ini berisi tentang variabel penelitian dan definisi operasional , penentuan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis.

Bab IV Hasil dan Pembahasan

Bab ini berisi tentang deskripsi objek penelitian (terdiri dari, visi misi, struktur organisasi, dan jenis produk perusahaan) serta analisis data dan pembahasan.

Bab V Simpulan dan Saran

Bab ini berisi tentang simpulan dan saran pada penelitian yang telah dilakukan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 LANDASAN TEORI

2.1.1 Pengertian strategi pemasaran

Menurut Craven dikutip dari Purwanto(2008:151), strategi pemasaran didefinisikan sebagai analisis strategi pengembangan dan pelaksanaan kegiatan dalam strategi penentuan pasar sasaran bagi produk pada tiap unit bisnis. Penetapan tujuan pemasaran dan pengembangan, pelaksanaan serta pengelolaan strategi program pemasaran. Penentuan posisi pasar yang dirancang untuk memenuhi keinginan konsumen. Menurut Kotler dikutip oleh Purwanto (2008:151) dalam mendesain suatu strategi pemasaran, hal terpenting yang dilakukan oleh manajemen pemasaran adalah penerapan konsep STP (*Segmentation, Targeting, Positioning*) konsep ini saling terkait satu sama lainnya, secara garis besar langkah-langkah STP sebagai berikut :

1. Segmentasi pasar
 - a. Mengidentifikasi variabel segmentasi pasar .
 - b. Mengembangkan gambaran segmen yang dihasilkan.
2. Target pasar
 - a. Mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen.
 - b. Memilih segmen-segmen pasar.

3. Posisi pasar

- a. Mengidentifikasi konsep posisi pasar yang memungkinkan bagi masing-masing segmen pasar.
- b. Memilih, mengembangkan dan mengkomunikasikan konsep posisi pasar yang dipilih.

2.1.2 Strategi Bersaing di lingkungan Bisnis Global

Industri harus meningkatkan daya saing dan mempertinggi nilai tambah produknya untuk memasuki transformasi pasar dunia. Pernyataan tersebut membawa beberapa implikasi penting yaitu : Pertama, transformasi pasar dunia adalah suatu kenyataan yang harus dihadapi oleh siapa saja. Kedua, mempertinggi nilai tambah merupakan suatu hal yang harus dilakukan agar produk tersebut dapat masuk di pasar global. Ketiga, daya saing sebagai faktor penentu dijadikan sebagai agenda nasional.

Untuk menciptakan daya saing yang tinggi diperlukan kecanggihan dalam konsep mutu dan konsep pemasaran produk. Produk bermutu dapat dijual dengan harga yang tidak terlalu mahal karena pemasaran langsung yang mereka lakukan. Hal ini membawa pada harga akhir produk yang tidak terlalu tinggi, sehingga kepuasan konsumen (*customer satisfaction*) dapat tercapai. Dalam lingkungan pasar global, dimana konsumen sudah terdiri dari berbagai suku bangsa, ras dan agama : jangkauan pemasaran sudah melintasi benua dan sistem informasi sudah mampu menjelajah pelosok dunia, maka kesamaan persepsi terhadap kualitas (mutu) suatu produk menjadi hal yang sangat penting. Kesamaan persepsi tersebut bukan hanya di antara konsumen, tetapi juga produsen, lembaga pemasaran dan lembaga lainnya yang

terlibat atau terkait dengan proses produksi, proses pemasaran, dan konsumsi suatu produk mengenai tingkat mutu produk tersebut. Persepsi berbeda akan mengakibatkan kegagalan produk di pasar global. JM Juran melihat konsep mutu dari dua sudut pandang. Pertama adalah dari segi penampilan dan kedua adalah dari segi kekurangan (defisiensi). Suatu produk yang mempunyai penampilan memuaskan (*excellent*), dinilai sebagai sebuah produk bermutu. Demikian juga jika memiliki sedikit defisiensi, maka produk tersebut dinilai sebagai produk bermutu.

Pandangan Juran sedikit berbeda dengan pandangan konvensional. Secara konvensional produk dianggap bermutu jika produk tersebut tahan lama, meskipun penampilannya tidak menarik. Disamping tahan lama, produk juga disebut bermutu jika dapat dipakai dengan baik. Faktor lain dari mutu yang baik adalah bentuk yang baik. Jadi secara konvensional, faktor bentuk (*performance*), faktor tahan lama (*durability*) dan faktor kegunaan (*service ability*) dianggap sebagai faktor mendasar untuk mengatakan suatu produk bermutu atau tidak.

2.1.3 Manajemen Strategis

Manajemen strategik (*Strategic Management*) adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan (Jauch dan Glueck, 1999). Proses manajemen strategik terdiri dari :

1. Unsur-unsur manajemen strategik untuk menentukan perencanaan perusahaan serta misi dan tujuan.

2. Analisis dan diagnosis untuk menentukan masalah, peluang lingkungan serta kekuatan dan kelemahan intern.
3. Pemilihan untuk mendorong penyelesaian alternatif terhadap masalah, menilai penyelesaiannya dan memilih yang terbaik.
4. Pelaksanaan (implementasi) untuk membuat strategi berjalan dengan baik dengan membangun struktur untuk mendorong strategi dan mengembangkan rencana serta kebijakan yang tepat.
5. Evaluasi untuk meneliti umpan balik yang menentukan apakah strategi berjalan dan mengambil langkah-langkah agar strategi tersebut berjalan.

2.1.4 Posisi Perusahaan

Menurut Kotler (1999), penempatan (*positioning*) adalah tindakan merancang produk dan bauran pemasaran agar tercipta kesan tertentu diingatan konsumen sehingga konsumen segmen memahami dan menghargai apa yang dilakukan perusahaan dalam kaitannya dengan para pesaingnya. Penentuan posisi meliputi langkah (Kotler, 1999), yaitu :

1. Mengenai seperangkat keunggulan bersaing yang dapat di manfaatkan.

Suatu perusahaan mendiferensiasikan dirinya dari pesaing berdasarkan sekumpulan keunggulan bersaing. Jadi tidak semua perusahaan akan mempunyai banyak peluang biaya maupun prestasi untuk memperoleh keunggulan bersaing. Beberapa perusahaan akan menjumpai banyak keunggulan kecil tersedia tetapi semuanya dapat ditiru sehingga rawan. Pemecahan bagi perusahaan adalah

dengan terus menerus mengenali keunggulan potensial baru dan mengeluarkannya satu demi satu. Artinya, perusahaan perlu merutinkan proses inovasi mereka tanpa berharap terlalu banyak untuk memperoleh keunggulan besar yang permanen malah lebih berupaya menemukan beberapa keunggulan kecil yang dapat ditampilkan secara bertahap untuk memenangkan pangsa pasar.

2. Memilih keunggulan bersaing yang tepat.

Andaikan perusahaan cukup beruntung menemukan beberapa keunggulan bersaing potensial melalui analisis rantai nilainya. Beberapa keunggulan itu dapat disisihkan karena terlalu kecil, terlalu mahal untuk dikembangkan atau sangat tidak sesuai dengan profil perusahaan.

3. Secara efektif memberikan isyarat kepada pesan tentang konsep penentuan posisi perusahaan.

Perusahaan harus mengambil langkah-langkah spesifik untuk membina dan mengumumkan keunggulan bersaing mereka dan tidak boleh menganggap bahwa hal itu dengan sendirinya akan diketahui pasar. Penentuan posisi pasar menuntut tindakan nyata. Perusahaan harus mewujudkan posisi pasar yang dapat dipilih melalui upaya yang sungguh-sungguh. Perusahaan harus menghindari tiga kekeliruan posisi yang utama yaitu:

a. Posisi terlalu rendah (*underpositioning*)

Beberapa perusahaan menemukan bahwa para pembeli hanya mempunyai gagasan yang kabur mengenai posisi perusahaan. Mereka menganggap perusahaan sama saja dengan yang lainnya.

b. Posisi terlalu tinggi (*overpositioning*)

Pembeli mungkin melihat perusahaan secara terlalu sempit.

c. Posisi yang rancu (*confused positioning*)

Pembeli dapat mempunyai citra yang rancu tentang perusahaan.

2.1.4.1 Penentuan Posisi Perusahaan Berdasarkan Analisis SAP

Analisis SAP (*Strategic Advantage Profile*) yang menganalisis faktor-faktor internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan perusahaan bila dibandingkan dengan perusahaan sejenis. Berdasarkan analisis SAP dapat disusun beberapa alternatif posisi bagi perusahaan (Ferdinand, 1995) yaitu :

1. Dominan (*Dominant*)

Pada posisi ini perusahaan mampu mengendalikan kegiatan pesaing yang sangat kuat dan menguasai pilihan alternatif strategi yang cukup luas.

2. Kuat (*Strong*)

Pada posisi ini perusahaan dapat bertindak cukup bebas tanpa membahayakan posisi jangka panjang sekalipun pesaing bertindak cukup aktif.

3. Aman (*Favourable*)

Pada posisi ini perusahaan mempunyai kekuatan tertentu yang dapat dipakai pada strategi tertentu dan mempunyai kekuatan untuk memperbaiki diatas rata-rata.

4. Bertahan (*Tenable*)

Pada posisi ini prestasi perusahaan cukup memuaskan untuk menjamin kelangsungan usahanya. Tetapi perusahaan sering kalah dalam persaingan industri karena ulah perusahaan yang dominan dan karena posisinya memberikan peluang yang kurang dari rata-rata industri.

5. Lemah (*Weak*)

Pada posisi ini perusahaan mempunyai kinerja yang tidak memuaskan tapi masih punya peluang untuk memperbaikinya. Pihak manajemen perusahaan harus mampu mengubah dan memperbaiki kinerjanya karena kalau tidak maka perusahaan terpaksa harus keluar dari persaingan industri sejenis.

6. Tidak ada harapan (*Avoid*)

Pada posisi ini perusahaan mempunyai prestasi yang tidak memuaskan dan tidak mempunyai peluang untuk perbaikan.

Kekuatan (*strenght*)

Yang dimaksud dengan faktor-faktor kekuatan yang dimiliki suatu perusahaan adalah suatu kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pilihan keunggulan komparatif oleh suatu unit usaha di pasaran. Dikatakan demikian karena satuan bisnis memiliki sumber keterampilan, produk andalan, dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat dari pesaing memuaskan kebutuhan pasar yang sudah dan direncanakan yang akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan. Contoh bidang-bidang keunggulan itu antara lain ialah kekuatan pada sumber keuangan, citra positif, keunggulan kedudukan dipasar, hubungan

dengan pemasok, loyalitas pengguna produk, kepercayaan pada berbagai pihak yang berkepentingan (Siagian, 2000)

Pearce dan Robinson (1997) menyatakan bahwa kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah kompetensi khusus (*distinctive competence*) yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar hubungan pembeli pemasok dan faktor-faktor lain.:

Kelemahan (*weakness*)

kelemahan suatu bisnis adalah keterbatasan atau kekurangan kemampuan tersebut biasa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminati oleh para pengguna atau calon pengguna, dan tingkat perolehan keuntungan kurang memadai (Siagian, 2000).

Suwarsono (2002) menyatakan bahwa disebut kelemahan jika perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan dengan baik dan atau lebih murah oleh pesaingnya. Paling tidak variabel tersebut di evaluasi sebagai penyebab pokok penurunan kinerja.

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan. Fasilitas, sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran dan citra merek dapat merupakan sumber kelemahan (Pearce dan Robinson, 1997).

Faktor-faktor internal yang dianalisis (Jauch dan Glueck, 1999), terdiri dari :

1. Pemasaran dan distribusi

Pemasaran dan distribusi berarti memindahkan barang atau jasa dari produsen kekonsumen. Ini dimulai dengan mencari hal-hal yang diinginkan konsumen dan dapat tidaknya produk dijual untuk memperoleh laba. Hal ini memerlukan riset pasar, pengidentifikasian pasar, pengembangan produk, pengujian relasi konsumen, perhitungan produksi dan biayanya, penentuan keperluan distribusi dan pelayanan serta memutuskan cara pengiklanan dan promosi.

2. Faktor penelitian dan pengembangan serta faktor rekayasa

Penelitian dan pengembangan (*research and development*) dan fungsi rekayasa dapat merupakan keunggulan bersaing karena dua alasan utama :

1. Faktor penelitian dan pengembangan menciptakan produk baru atau produk yang ditingkatkan untuk dipasarkan dan,
2. Hal ini dapat pula meningkatkan proses bahan untuk mendapatkan keunggulan biaya melalui efisiensi yang dapat membantu memperbaiki kebijakan harga atau marjin laba.

3. Faktor manajemen produksi dan operasi

Pengembangan rencana produksi dan sistem pengendalian yang teliti, peningkatan produktifitas, hubungan dengan pemasok dan kemampuan pabrik serta keputusan tentang alokasi usaha dapat menuntun pencapaian keunggulan bersaing yang penting bagi perusahaan. Kalau perusahaan dapat memproduksi dengan biaya yang lebih rendah dan mampu menjalankan bisnis sedangkan yang lain tidak atau dapat memperoleh bahan baku dengan harga yang menguntungkan maka perusahaan tersebut mempunyai keunggulan bersaing. Perusahaan dapat menambah keluwesan infrastruktur produksi (personalia, pelatihan, persediaan, pengendalian mutu serta perencanaan dan penjadwalan).

4. Faktor sumberdaya dan karyawan perusahaan

Faktor ini dapat menambah kemampuan perusahaan mencapai tujuannya. Beberapa perusahaan merekrut dan mempertahankan karyawan dan manajer yang berkualitas tinggi, sangat produktif dan setia. Apabila perusahaan terus-menerus mengambil alih, mengadakan merger, memperluas divisi baru, memasuki bisnis baru atau keluar dari usaha lama, manajemen harus mempertimbangkan masalah sumber daya manusia, mencocokkan keahlian dengan pekerjaan, mempertahankan pegawai penting sesudah penggabungan usaha, menyelesaikan masalah manusia yang timbul akibat teknologi baru atau penutupan suatu pabrik, dan sebagainya.

5. Faktor keuangan

Salah satu tujuan analisis ini adalah untuk menentukan apakah perusahaan yang menjadi fokus perhatian dalam hal keuangan lebih kuat daripada pesaingnya. Dapatkah dia bertahan lebih lama lagi atau mampukah ia bersaing lebih efektif karena mempunyai kekuatan keuangan untuk melakukan hal ini. Tujuan lain analisis keuangan adalah membantu menunjukkan kelemahan dan kekuatan dalam bidang fungsional lain dari sudut pandang operasi dan strategi.

2.1.4.2 Penentuan posisi perusahaan berdasarkan analisis ETOP

Analisis ETOP (*Enviromental Threat Opportunity Profile*) menganalisis faktor-faktor eksternal perusahaan yang meliputi peluang maupun ancaman yang dihadapi perusahaan. Rangkuti (1997), menyatakan bahwa analisis ETOP terdiri dari analisis EOE (*Enviromental Opportunity Element*) dan analisis ETE (*Enviromental Threat Element*), berdasarkan analisis ETOP dapat diketahui empat posisi perusahaan (Ferdinand, 1995), yaitu :

1. Usaha spekulatif (*speculatif Business*)

Yaitu usaha yang memiliki peluang untuk sukses yang tinggi tetapi resiko yang harus dihadapi juga tinggi sebanding dengan sukses yang dicapai. Apabila usahanya berhasil maka perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang sangat besar tetapi sebaliknya jika gagal maka akan rugi besar.

2. Usaha ideal (*Ideal Business*)

Yaitu usaha yang mempunyai peluang sukses yang tinggi dengan resiko yang relatif rendah. Posisi usaha ini sangat menguntungkan bagi perusahaan.

3. Usaha dewasa (*Mature Business*)

Yaitu usaha yang mempunyai peluang sukses dan risiko rendah sehingga walaupun gagal maka tidak akan berakibat fatal bagi perusahaan.

4. Usaha gawat (*Trouble Business*)

Yaitu usaha yang mempunyai peluang sukses yang rendah tetapi risiko gagalnya tinggi. Posisi usaha ini sangat tidak menguntungkan bagi perusahaan.

Sektor-sektor lingkungan umum yang mempengaruhi perusahaan (Jauch dan Glueck, 1999) terdiri dari :

1. Sektor sosiekonomis

Keadaan perekonomian pada waktu sekarang dan dimasa yang akan datang mempengaruhi keberuntungan dan strategi perusahaan. Faktor-faktor ekonomi yang spesifik yang dianalisis dan diagnosis kebanyakan perusahaan yaitu :

- a. Tahapan siklus bisnis. Perekonomian dapat digolongkan kedalam keadaan depresi, resesi, kebangkitan dan kemakmuran.
- b. Gejala inflasi dan deflasi dalam harga barang dan jasa. Kalau inflasi sangat tajam mungkin diadakan pengendalian upah dan harga.
- c. Kebijakan keuangan, suku bunga dan devaluasi maupun revaluasi uang dalam hubungannya dengan uang asing.

- d. Kebijakan fiskal, tingkat pajak untuk perusahaan dan perorangan.
- e. Neraca pembayaran, surplus maupun defisit dalam hubungannya dengan perdagangan luar negeri.

2. Sektor teknologi

Perubahan teknologi dapat mempengaruhi bahan baku, operasi serta produk perusahaan karena perubahan teknologi dapat memberi peluang yang besar untuk meningkatkan hasil, tujuan dan mengancam kedudukan perusahaan. Cepat atau lambatnya perubahan teknologi merupakan fungsi kreativitas masyarakat, penerimaan dari segi industri dan tersedianya modal usaha.

3. Sektor pemerintah

Pemerintah setempat makin mempengaruhi cara perusahaan beroperasi. Mereka mengundang hal-hal seperti : pengendalian gaji dan harga, peluang kerja yang sama, keamanan dan kesehatan ditempat kerja, lokasi pembangunan pabrik, cara perusahaan memasang iklan dan jenis-jenis iklan yang boleh dipasang. Tindakan pemerintah juga dapat mempengaruhi pilihan strategi usaha.

Sektor-sektor lingkungan industri yang mempengaruhi perusahaan (Jauch dan Glueck, 1999) terdiri dari :

1. Sektor pelanggan

Perencana strategi yang efektif menaruh perhatian pada jenis konsumen serta kebutuhan dan keinginan konsumen. Mereka juga berkepentingan dengan siapa dan dimana calon konsumen mungkin berada dan kecenderungan

dimasa depan yang dapat mengakibatkan perubahan pola beli konsumen. Peluang datang dari pengidentifikasian dan menyediakan masalahat bagi konsumen yang berubah-ubah. Tiga faktor yang dicakupkan perencana strategi sebagai bagian dari analisis industri mereka atas sektor konsumen, yaitu :

a. Identifikasi pembeli

Konsumen memiliki berbagai alasan untuk berminat pada suatu produk mereka mempunyai kebutuhan, keinginan dan keperluan yang harus dipenuhi dengan membeli.

b. Faktor demografis

Ada beberapa kondisi penting berkenaan dengan kependudukan secara umum yang mempengaruhi pasaran barang dan jasa untuk industry yang berbeda. Yang terpenting diantaranya adalah :

1. Perubahan penduduk
2. Pergeseran umur penduduk
3. Distribusi pendapatan dikalangan penduduk

c. Faktor geografis

Perencana strategis yang efektif juga menelaah lingkungan geografis untuk melihat peluang dan ancaman. Pada hakekatnya perencana strategis mencoba mencapai tujuan perusahaan. Para perencana strategi mencari lokasi unuk menambah lokasi yang telah ada atau mencari daerah dalam lingkungan untuk pindah dalam daerah yang

sama atau daerah baru.

2. Sektor pemasok

Para pemasok memberikan modal, tenaga kerja, bahan, dan sebagainya kepada suatu perusahaan. Kekuatan relatif para pemasok adalah :

- a. Kekuatan pemasok untuk menaikkan harga dan mengurangi keuntungan pembelinya tergantung pada seberapa jauh pemasok ini terpisah dari model pesaing bebas.
- b. Kekuatan pemasok untuk menaikkan harga dan mengurangi keuntungan pembelinya akan berkurang kalau perusahaan pembeli itu merupakan perusahaan monopolistis atau oligopolistik.
- c. Kekuatan pemasok untuk menaikkan harga dan mengurangi keuntungan pembelinya itu bukan pelanggan yang penting.
- d. Kekuatan pemasok paling besar kalau ia dapat melakukan integrasi kedepan yaitu membeli atau menguasai saluran yang ada di depannya.

3. Sektor pesaing

Disamping memperhatikan sektor kebutuhan pokok dan pasokan, perencana strategi perlu meneliti keadaan pasarnya yang harus di hadapi perusahaan. Karena hal ini juga akan menentukan apakah perusahaan akan meneruskan usaha yang sekarang dilakukan dan strategi apa yang harus di terapkan dalam melaksanakan bisnisnya. Empat faktor yang harus diperhatikan berkenaan dengan persaingan yaitu masuk dan keluarnya pesaing yang penting, produk pengganti dan pelengkap yang sekarang serta

perubahan strategis penting yang dilakukan pesaing sekarang.

Peluang (*opportunities*)

Peluang pemasaran adalah suatu daerah kebutuhan pembeli dimana perusahaan dapat beroperasi secara menguntungkan. Peluang dapat digolongkan menurut daya tariknya dan kemungkinan keberhasilannya. Kesempatan yang harus dicari dan dimasuki karena dapat menguntungkan perusahaan. Kemungkinan keberhasilannya perusahaan bergantung pada kekuatannya yang tidak hanya harus sesuai dengan persyaratan berhasil di pasar sasaran tersebut, namun juga harus lebih unggul dari pesaingnya. Kompetensi saja belum berarti keunggulan kompetitif. Perusahaan yang paling berhasil adalah perusahaan yang dapat menciptakan nilai pelanggan tertinggi dan mempertahankannya dalam jangka panjang (Kotler, 2002)

Ancaman (*threat*)

Siagian (2000) ancaman merupakan kebalikan dari pengertian peluang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis. Jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi ganjalan bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun dimasa depan, berbagai contohnya antara lain :

- a. Masuknya pesaing baru dipasar yang sudah dilayani oleh suatu satuan bisnis
- b. Pertumbuhan pasar yang lamban

- c. Meningkatnya posisi tawar pembeli produk yang dihasilkan
- d. Meningkatnya posisi tawar-menawar pemasok bahan mentah atau bahan baku
- e. Perkembangan dan perubahan teknologi yang belum dikuasai
- f. Perubahan dalam penentuan perundang-undangan yang sifatnya restriktif

Hitt, Ireland, dan Honskisson menyatakan bahwa sebuah ancaman adalah suatu kondisi dalam lingkungan umum yang dapat menghambat usaha-usaha perusahaan untuk mencapai daya saing strategik. Ancaman lingkungan adalah tantangan akibat kecenderungan atau perkembangan yang kurang menguntungkan, yang akan mengurangi penjualan dan laba jika tidak dilakukan tindakan pemasaran defensif (Kotler, 2002)

Ancaman adalah situasi yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar pembeli atau pemasok penting, perubahan teknologi, serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan (Pearce dan Robinson, 1997).

2.1.4.3 Penentuan Posisi Perusahaan Berdasarkan Analisis SWOT

Analisis SWOT diperoleh dari hasil penggabungan analisis SAP dan analisis ETOP. Dalam analisis SWOT akan dapat diketahui lebih jauh mengenai alternatif strategi yang paling tepat untuk diterapkan dalam perusahaan berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan dan kebijakan perusahaan. Penentuan posisi perusahaan menurut analisis SWOT, terdiri dari :

1. *Invest dan harvest*

Perusahaan memiliki keunggulan strategik yang positif, sementara dunia usaha yang dimasuki memberikan peluang yang besar. Strategi yang paling tepat adalah melakukan investasi dan permanen pada berbagai sektor dalam perusahaan yang signifikan, seperti : pemasaran, keuangan dan sumber daya manusia.

2. *Divest*

Perusahaan tidak mempunyai keunggulan strategik yang menguntungkan, sementara lingkungan dunia usaha yang dimiliki sangat berisiko. Strategi yang paling tepat adalah memikirkan kembali arah bisnis yang telah dilakukan.

GAMBAR 2.1

DIAGRAM SWOT



Sumber : Freddy Rangkuti, 1997

Kuadran 1 = Menunjukkan situasi yang sangat menguntungkan perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan adalah mendukung kebijakan agresif (*Growth oriented strategy*).

Kuadran 2 = Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara diversifikasi produk maupun pasar.

Kuadran 3 = Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar tetapi dilain pihak ia menghadapi beberapa kelemahan internal. Strategi yang diterapkan adalah meminimalkan masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4 = Menunjukkan situasi yang sangat tidak menguntungkan, karena perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

2.1.4.4 Alternatif dan Implementasi Strategi

Ada empat alternatif strategi utama yang dapat diterapkan oleh suatu perusahaan dalam menghadapi persaingan (Jauch dan Glueck, 1999), yaitu :

1. Strategi stabilitas

Strategi stabilitas merupakan strategi yang dilakukan perusahaan bila :

- a. Perusahaan tetap melayani masyarakat dalam sektor barang atau jasa, sektor pasar atau sektor fungsi yang serupa sebagaimana yang ditetapkan dalam batasan bisnisnya.

- b. Keputusan strategis utamanya difokuskan pada penambahan perbaikan pelaksanaan fungsinya.

Perusahaan melaksanakan strategi stabilitas karena :

- a. Perusahaan berjalan dengan baik atau menganggap dirinya berhasil baik.
- b. Strategi stabilitas paling kecil risikonya.
- c. Manajer lebih menyukai tindakan dari pada pemikiran.
- d. Lebih mudah dan lebih menyenangkan bagi yang berkepentingan untuk melakukan strategi stabilitas.
- e. Lingkungan dianggap relatif stabil dengan sedikit ancaman yang akan menimbulkan persoalan atau sedikit peluang yang mau dimanfaatkan perusahaan.
- f. Terlampau banyak ekspansi dapat menimbulkan ketidakefisienan.

2. Strategi ekspansi

Strategi ekspansi merupakan strategi yang dilakukan perusahaan bila :

- a. Perusahaan melayani masyarakat dalam sektor barang atau jasa tambahan atau menambahkan pasar atau fungsi pada batasan bisnis mereka.
- b. Perusahaan memfokuskan keputusannya pada peningkatan ukurannya dalam langkah kegiatan dalam batasan bisnisnya yang sekarang.

Perusahaan melaksanakan strategi ekspansi, karena :

- a. Dalam industri yang labil, strategi stabilitas dapat berarti keberhasilan jangka pendek tetapi kematian dalam jangka panjang. Jadi ekspansi diperlukan untuk kelangsungan hidup kalau lingkungannya stabil.
- b. Banyak eksekutif menyamakan ekspansi dengan efektifitas.
- c. Banyak orang percaya bahwa masyarakat peroleh manfaat dengan adanya ekspansi.
- d. Motivasi manajemen.
- e. Mempercayai kurva pengalaman.
- f. Percaya bahwa pertumbuhan akan menghasilkan kekuatan monopoli.
- g. Tekanan luar dari pemegang saham atau para analisis saham.

3. Strategi pengurangan

Strategi pengurangan merupakan strategi yang dilakukan oleh perusahaan bila :

- a. Perusahaan merasakan perlunya untuk mengurangi lini barang atau jasa, pasar dan fungsi mereka.
- b. Perusahaan memusatkan keputusan strateginya pada peningkatan fungsional melalui pengurangan kegiatan dalam unit-unit yang mempunyai arus kas yang negatif.

Perusahaan melaksanakan strategi pengurangan karena :

- a. Perusahaan tidak berjalan dengan baik atau menganggap dirinya berjalan dengan jelek.

- b. Perusahaan tidak dapat mencapai tujuannya dengan mengikuti salah satu dari strategi besar mereka dan ada tekanan dari pemegang saham, pelanggan atau pihak lainya untuk meningkatkan prestasi untuk usaha.
- c. Lingkungan dipandang sedemikian menghambat sehingga kekuatan intern tidak mampu menghadapinya.
- d. Peluang yang lebih baik dalam lingkungan dianggap terdapat ditempat lain dimana kekuatan perusahaan dapat digunakan.

4. Strategi kombinasi

Strategi kombinasi merupakan strategi yang dilakukan perusahaan bila :

- a. Keputusan strategi pokoknya difokuskan pada berbagai strategi besar secara sadar (stabilitas, perluasan, dan penciutan) pada waktu yang sama (secara simultan) dalam berbagai SBU perusahaan.
- b. Perusahaan merencanakan menggunakan beberapa strategi besar yang berbeda pada masa mendatang (secara bertahap).

Implementasi strategi adalah seperangkat pilihan terpadu dan kegiatan yang digunakan untuk mengalokasikan sumberdaya, mengorganisasi, memberikan tugas pada manajer kunci, merumuskan, kebijakan dan menentukan sistem administratif untuk menukuhkan, mengendalikan dan mengevaluasi strategi (Jauch dan Glueck, 1999). Strategi diimplementasikan melalui desain organisasi dan pengendalian strategik.

Peranan pokok dari struktur organisasi dan pengendalian, adalah :

1. Untuk mengkoordinasikan aktifitas karyawan sehingga mereka dapat bekerja lebih efektif untuk mengimplementasikan strategi agar dapat meningkatkan keunggulan bersaing.
2. Untuk memotivasi karyawan dan memberikan mereka insentif guna mencapai efisiensi superior, kualitas inovasi dan pelayanan.

2.2 PENELITIAN TERDAHULU

1. RR. Erlina Olivia Gautama

Judul penelitiannya adalah “ANALISIS SWOT SEBAGAI DASAR PENENTU STRATEGI BERSAING PADA PT. WINDIKA UTAMA SEMARANG”. Adapun metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan menggunakan metode SWOT yang terdiri dari SAP dan ETOP. Selanjutnya diketahui posisi persaingan dan kategori usaha yang dijalankan PT. Windika Utama Semarang. Dari hasil analisis SAP ternyata perusahaan berada pada posisi aman (*Favourable*) sedangkan melalui analisis ETOP perusahaan berada pada posisi usaha spekulatif.

Dari kedua analisis tersebut diperoleh matriks SWOT yang menunjukkan perusahaan berada pada posisi *invest* yang berarti bahwa perusahaan memiliki keunggulan strategik yang dinyatakan dalam profil-profil keunggulan positif sementara lingkungan dunia usaha yang dimasuki memberikan peluang sukses yang relatif baik, sehingga pilihan strategi yang paling baik adalah melakukan investasi dan pemanenan.

Atas dasar posisi perusahaan maka alternatif strategi bersaing yang dapat diterapkan, yaitu :

1. Strategi modifikasi pasar, yaitu memperluas pasar bagi produknya dengan menemukan pembeli baru.
2. Strategi modifikasi produk, yaitu mengubah sifat produknya sehingga dapat menarik pembeli baru.
3. Strategi modifikasi bauran pemasaran yaitu mempertimbangkan kembali untuk mengubah bauran pemasaran agar penjualannya terdorong naik.

2. Rina Madyasari

Judul penelitiannya adalah “ANALISIS SWOT UNTUK MENGETAHUI POSISI PERUSAHAAN DAN IMPLEMENTASINYA TERHADAP STRATEGI BERSAING (Studi pada BNI Syariah Kantor Cabang Semarang)”. Adapun metode analisis yang digunakan untuk menganalisis masalah tersebut adalah analisis SWOT, yang terdiri dari analisis SAP dan analisis ETOP. Berdasarkan hasil analisis SWOT perusahaan memiliki potensi yang besar untuk meningkatkan usahanya yang diperlukan hanyalah beberapa perbaikan kecil dan motivasi yang cukup untuk merubah cara pandang mengenai bank Syariah.

2.3 KERANGKA PEMIKIRAN

Gambar 2.2



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 VARIABEL PENELITIAN dan DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

3.1.1 Variabel penelitian

Penelitian adalah penyaluran hasrat ingin tahu manusia dalam taraf keilmuan (Soeratno dan Lincoln Arsyad, 2008). Penelitian yang dilakukan karena adanya hasrat ingin tahu manusia ini akhirnya akan mendorong pengembangan ilmu. Untuk mempermudah suatu penelitian berangkat dan bermuara pada suatu tujuan yang jelas, maka penelitian perlu disimplifikasikan ke dalam variabel (Augusty T. Ferdinand, 1995).

Ditinjau dari karakteristik masalah yang diteliti, penelitian ini diklasifikasikan sebagai model penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi yang bertujuan untuk menguji atau menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan status saat ini dari subjek yang diteliti (Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999). Menurut Indriantoro dan Bambang Supomo (1999) variabel mandiri adalah tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel yang lain. Variabel mandiri dinamakan pula dengan variabel yang diduga sebagai sebab (*Presumed cause variable*). Variabel mandiri juga dapat disebut sebagai variabel yang mendahului (*Antecedent variable*) Variabel mandiri dari penelitian ini adalah faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan, posisi serta jenis usaha dan implementasinya terhadap strategi pemasaran perusahaan.

Peneliti akan menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) guna mengetahui letak posisi persaingan perusahaan. Dimana untuk mengetahuinya, ada beberapa langkah yang harus peneliti lakukan, yaitu penggunaan analisis faktor internal (SAP) dan analisis faktor eksternal (ETOP). SAP (*Strategic Advantage Profile*) merupakan analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi seberapa besar kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan dengan mengukur faktor-faktor internal perusahaan yang mempengaruhi kekuatan dan kelemahan perusahaan tersebut, guna mengetahui kunci sukses internal yang dimilikinya. Sedangkan ETOP (*Environmental Threat and Opportunity Profile*) adalah analisis lingkungan luar atau eksternal perusahaan, guna mengetahui ancaman dan peluang yang dimiliki oleh perusahaan.

3.1.2 Definisi Operasional Variabel

Adapun definisi operasional variabel penelitian dalam penelitian ini disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 3.1

VARIABEL PENELITIAN DAN DEFINISI OPERASIONAL

Variabel yang Diteliti	Definisi Operasional	Faktor-Faktor Sukses Variabel	Skala Pengukuran
S (<i>Strength</i>) Kekuatan	Menggambarkan kekuatan atau kelebihan yang dimiliki suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan lain yang berada dalam pasar industri yang sejenis.	<ul style="list-style-type: none"> • Fasilitas produksi yang memadai • Kualitas produk yang terjamin • Lokasi perusahaan • Cakupan keberagaman produk 	Menggunakan metode <i>rating scale</i> dengan interval skala 1-5 Bobot : 5 = Sangat penting 4 = Penting

Variabel yang Diteliti	Definisi Operasional	Faktor-Faktor Sukses Variabel	Skala Pengukuran
	Kekuatan berasal dari faktor internal dan berdampak positif bagi perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan untuk meraih segmen pasar • Kepekaan terhadap keinginan pasar • Pemahaman akan bagaimana dan mengapa konsumen memilih produk dari PT Passion for Handicraft • Keahlian karyawan • Lingkungan kerja • Komitmen organisasi • Pengalaman dan kemampuan manajerial • Daya tarik dan dampak setelah mengikuti pameran • Konsep pengembangan perusahaan • Fluktuasi harga bahan baku (Aluminium) 	3 = Cukup penting 2 = Tidak penting 1 = Sangat tidak penting Rating : 5 = Sangat baik 4 = Baik 3 = Cukup baik 2 = Tidak baik 1 = Sangat tidak baik
W (Weakness) Kelemahan	Adalah segala kekurangan yang menghalangi kinerja yang efektif suatu perusahaan. Kelemahan berasal dari faktor internal dan berdampak negatif bagi perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> • Fasilitas produksi yang memadai • Kualitas produk yang terjamin • Lokasi perusahaan • Cakupan keberagaman produk • Kemampuan untuk meraih segmen pasar 	Menggunakan metode <i>rating scale</i> dengan interval skala 1-5

Variabel yang Diteliti	Definisi Operasional	Faktor-Faktor Sukses Variabel	Skala Pengukuran
		<ul style="list-style-type: none"> • Kepekaan terhadap keinginan pasar • Pemahaman akan bagaimana dan mengapa konsumen memilih produk dari PT Passion for Handicraft • Keahlian karyawan • Lingkungan kerja • Komitmen organisasi • Pengalaman dan kemampuan manajerial • Daya tarik dan dampak setelah mengikuti pameran • Konsep pengembangan perusahaan • Fluktuasi harga bahan baku (Aluminium) 	<p>Bobot :</p> <p>5 = Sangat penting 4 = Penting 3 = Cukup penting 2 = Tidak penting 1 = Sangat tidak penting</p> <p>Rating :</p> <p>5 = Sangat baik 4 = Baik 3 = Cukup baik 2 = Tidak baik 1 = Sangat tidak baik</p>
<p>O (Opportunities) Peluang</p>	<p>Adalah peluang atau kesempatan yang harus dicari dan dimasuki karena dapat menguntungkan perusahaan. Peluang berasal dari faktor lingkungan eksternal dan berdampak positif bagi perusahaan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Potensi pasar Handicraft • Kemudahan untuk menambah modal • Produk yang unik • Pertumbuhan pasar • Keinginan pasar yang baru • Kebijakan pemerintah • Hubungan dengan pemasok bahan baku • Aspek pasar 	<p>Menggunakan metode <i>rating scale</i> dengan interval skala 1-5</p> <p>Bobot :</p> <p>5 = Sangat penting 4 = Penting 3 = Cukup penting 2 = Tidak penting 1 = Sangat tidak penting</p>

Variabel yang Diteliti	Definisi Operasional	Faktor-Faktor Sukses Variabel	Skala Pengukuran
			Rating : 5 = Sangat menarik 4 = Menarik 3 = Cukup menarik 2 = Tidak menarik 1 = Sangat tidak menarik
T (Threats) Ancaman	Yaitu ancaman yang dihadapi suatu perusahaan yang berasal dari lingkungan bisnisnya. Ancaman berasal dari faktor lingkungan eksternal dan berdampak negatif bagi perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> • Reaksi dari pesaing yang ada • Perubahan selera konsumen • Perubahan teknologi • Fluktuasi nilai tukar mata uang (kurs) • Perubahan ekonomi, politik/sosial • Masuknya pesaing baru • Strategi bisnis mudah ditiru pesaing 	Menggunakan metode <i>rating scale</i> dengan interval skala 1-5 Bobot : 5 = Sangat penting 4 = Penting 3 = Cukup penting 2 = Tidak penting 1 = Sangat tidak penting Rating : 5 = Sangat gawat 4 = Gawat 3 = Cukup gawat 2 = Tidak gawat 1 = Sangat tidak gawat

3.2 POPULASI, SAMPEL, METODE PENENTUAN UKURAN SAMPEL dan METODE PENGAMBILAN SAMPEL

3.2.1 Populasi

Menurut Santoso dan Tjiptono (2004) populasi adalah sekelompok orang atau objek yang memiliki persamaan dalam satu atau beberapa hal yang membantu masalah pokok pada suatu riset khusus. Populasi dalam penelitian ini adalah para

staff PT. Passion for Handicraft. Staff PT. Passion for Handicraft terdiri dari Direktur, Manajer keuangan, Manajer produksi, Manajer sumber daya manusia, Manajer pembelian/persediaan, PPIC, supervisor 1, supervisor 2, supervisor 3.

3.2.2 Sampel

Pengertian sampel menurut Ferdinand (2006) adalah subset dari populasi terdiri dari beberapa anggota populasi. Sampel pada penelitian ini adalah staff PT Passion for Handicraft yang diambil sebagian dari populasi. Pihak Manajemen PT Passion for Handicraft yang dijadikan sample adalah 6 orang manajer PT. Passion for Handicraft yaitu Presiden Direktur, Direktur, Manajer keuangan, Manajer produksi, Manajer sumber daya manusia, Manajer pembelian/persediaan. Penentuan sampel dari pihak PT Passion for Handicraft ini berdasarkan atas :

1. Pertimbangan yang diperkirakan paling cocok untuk dikumpulkan datanya sesuai dengan tugas dan wewenang dari susunan personalia dalam struktur organisasi yang dapat menentukan arah kebijakan perusahaan.
2. Level tinggi keterlibatan peran akan dikaitkan dengan level tinggi komitmen peran diantara para manajer dengan tanggung jawab implementasinya akan meningkatkan kinerja (Dougherty dan Hardy, 1996).
3. Otonomi peran adalah sejauh mana manajer mempunyai kebebasan untuk mengambil keputusan berarti dan secara independen menyesuaikan perilaku dalam menjalankan peran (Jaworski, 1993)

4. Signifikan peran adalah sejauh mana peran manajer dipandang penting untuk keberhasilan keseluruhan usaha implementasi (Jaworski, 1993).
5. Kontrol kecakapan yang dilakukan pemimpin (supervisor/manajer) dengan kata lain, menekankan pengembangan keahlian dan pengembangan individu (Challagalla dan Shervani, 1996).

3.2.3 Metode Penentuan Ukuran Sample

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *non probability sampling*, yaitu metode sampling yang tidak memberikan kesempatan atau peluang yang sama bagi setiap unsur atau populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2004). Sedangkan jenis *non probability sampling* yang digunakan untuk penentuan sampel *staff* PT. Passion for Handicraft adalah dengan menggunakan teknik sampel *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu dengan cara menentukan target elemen populasi yang diperkirakan paling cocok untuk dikumpulkan datanya.

3.2.4 Metode Pengambilan Sampel

Pengambilan sample menggunakan metode *non probability sampling* dengan cara *purposive sampling* (Santosa dan Tjiptono, 2004). Teknik *purposive sampling* digunakan dengan pertimbangan tertentu dengan cara menentukan target elemen populasi yang diperkirakan paling cocok untuk dikumpulkan datanya dan yang dijadikan sebagai anggota sample adalah 6 orang manajer PT Passion for Handicraft.

3.3 JENIS dan SUMBER DATA

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Menurut N. Indriantoro dan Bambang S, (1999) data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer diperoleh dari :

a. Data yang diperoleh melalui wawancara pihak PT. Passion for Handicraft.

Hasil wawancara dengan pihak manajemen perusahaan dan pengisian kuesioner untuk mengetahui kekuatan kelemahan, peluang dan ancaman.

2. Data Sekunder

Menurut N. Indriantoro dan Bambang S (1999). Merupakan data yang didapatkan secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain) dari dokumen-dokumen yang dimiliki oleh perusahaan atau yang telah disimpan oleh perusahaan. Data sekunder yang diperlukan atau digunakan dalam penelitian ini:

- Data harga dan spesifikasi produk
- Struktur organisasi
- Visi dan Misi

3.4 METODE PENGUMPULAN DATA

Untuk memperoleh data yang akurat yang dapat dipercaya kebenarannya dan relevan masalah yang diteliti, maka pengumpulan data dilakukan dengan beberapa metode :

1. Wawancara

Merupakan proses untuk memperoleh keterangan untuk mencapai tujuan penelitian dengan cara melakukan tanya jawab responden atau pihak-pihak yang terkait dengan penelitian.

2. Observasi

Merupakan pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung pada objek penelitian untuk memperoleh data yang diperlukan. Dalam hal ini, peneliti mengamati secara langsung keadaan perusahaan.

3. Kuesioner

Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden yang berkaitan dengan tujuan penelitian.

4. Studi pustaka

Studi pustaka yaitu pengumpulan data atau informasi dengan menggunakan buku-buku yang berhubungan dengan penelitian dan berujuan untuk menemukan teori, konsep, dan variabel lain yang dapat mendukung penelitian. Di dalam metode studi pustaka ini, peneliti mencari data melalui referensi-referensi, jurnal dan artikel di internet.

3.5 METODE ANALISIS DATA

Untuk menganalisis posisi perusahaan dalam persaingan, metode analisis yang digunakan adalah analisis SWOT yang membandingkan antara faktor eksternal, yaitu peluang, ancaman dan faktor internal yaitu kekuatan, kelemahan (Freddy Rangkuti, 2005)

3.5.1 Metode Analisis Deskriptif Kualitatif

Metode analisis deskriptif kualitatif merupakan cara mengidentifikasi dan menganalisis data yang ada sehingga memberikan gambaran yang jelas mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki PT. Passion for Handicraft dalam menentukan posisi persaingan dan jenis usaha guna mengetahui strategi pemasaran perusahaan.

Metode deskriptif merupakan suatu metode yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data dari hasil *interview*, catatan lapangan, foto, dokumen pribadi, dokumen resmi, ataupun data-data yang dapat dijadikan petunjuk lainnya untuk digunakan dalam mencari data dengan interpretasi yang tepat. Metode ini digunakan untuk menggambarkan bagaimana kondisi di lapangan, proses apa saja yang telah berlangsung dengan cara diagnosa dan menerangkan hubungan yang terjadi di lapangan dengan kajian teori, untuk kemudian dapat ditarik kesimpulan dari masalah yang ada sekarang, yang kesemuanya disusun secara sistematis berdasarkan data-data yang telah dikumpulkan (Moleong 2002:7)

3.5.2 Metode Analisis Deskriptif Eksploratif

Metode eksploratif dilakukan dengan tujuan agar dapat menggali lebih dalam tentang elemen-elemen yang digunakan PT.Passion for Handicraft, sehingga didapatkan informasi yang dapat mengarahkan pada unsur-unsur, terutama strategi pemasaran yang mempengaruhi keberhasilan strategi pemasaran PT.Passion for Handicraft.

3.5.3 Metode Analisis SAP

Penentuan analisis SAP (*Strategic Advantage Profile*), perusahaan dapat menempati salah satu posisi persaingan strategik dalam bisnis mereka.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam melakukan analisis SAP yaitu :

1. Menentukan variabel internal penentu kekuatan dan kelemahan perusahaan.
2. Memberi bobot pada masing-masing elemen dengan skala sebagai berikut :

1 = Sangat tidak penting

2 = Tidak penting

3 = Cukup penting

4 = Penting

5= Sangat penting

3. Masing-masing elemen diberi rating dengan skala sebagai berikut :

1= Sangat tidak baik

2 =Tidak baik

3 = Cukup baik

4 = Baik

5 = Sangat baik

4. Menghitung skor dengan cara = Bobot x Rating

5. Menjumlah skor untuk mendapatkan hasil analisis posisi perusahaan.

Untuk menentukan posisi perusahaan menurut analisis SAP digunakan interval dengan perhitungan, sebagai berikut :

$$I = \frac{\text{Nilai maksimal} - \text{Nilai minimal}}{\text{Jumlah Klasifikasi}}$$

Keterangan : Nilai maksimal : 1-5 = 5

$$\text{Nilai minimal : } 5 - 1 = 1$$

Penentuan posisi perusahaan menurut analisis SAP, yaitu :

Tabel 3.2

Kriteria Matriks SAP

Rentang Nilai	Posisi
1,00-1,66	Avoid
1,67-2,33	Weak
2,34-3,00	Tenable
3,01-3,67	Favourable
3,68-4,34	Strong
4,35-5,00	Dominant

Sumber : Suwarsono M , 2000

3.5.4 Metode Analisis ETOP (*Environmental Threat Opportunity Profile*)

Menganalisis faktor-faktor eksternal perusahaan yang meliputi peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Analisis ETOP terdiri dari analisis EOE (*Environmental Opportunity Element*) dan analisis ETE (*Environmental Threat Element*)

Langkah-langkah dalam melakukan analisis EOE, yaitu :

1. Identifikasi elemen-elemen yang merupakan peluang bagi perusahaan
2. Memberi bobot untuk masing-masing elemen dengan skala lingkungan itu sendiri dari skala, sebagai berikut :

1 = Sangat tidak penting

2 = Tidak penting

3 = Cukup penting

4 = Penting

5 = Sangat penting

3. Memberi rating pada tiap elemen dengan skala, sebagai berikut :

1 = Sangat tidak menarik

2 = Tidak menarik

3 = Cukup menarik

4 = Menarik

5 = Sangat menarik

4. Menghitung skor dengan cara = Bobot x Rating

5. Menjumlah skor untuk mendapatkan hasil analisis posisi perusahaan

Adapun langkah-langkah dalam melakukan analisis ETE, yaitu :

- 1 Identifikasi elemen-elemen yang merupakan ancaman perusahaan.
- 2 Memberi bobot untuk masing-masing elemen dengan skala sebagai berikut :
 - 1 = Sangat tidak penting
 - 2= Tidak penting
 - 3= Cukup penting
 - 4= Penting
 - 5= Sangat penting
- 3 Memberi rating pada tiap elemen dengan skala, sebagai berikut :
 - 1 = Sangat tidak gawat
 - 2 = Tidak gawat
 - 3 = Cukup gawat
 - 4 = Gawat
 - 5 = Sangat Gawat
- 4 Menghitung skor dengan cara = Bobot x Rating
- 5 Menjumlah skor untuk mendapatkan hasil analisis posisi perusahaan.

Dari EOE dan ETE, perusahaan dapat mengetahui posisinya dalam persaingan dengan menggunakan matriks ETOP yang dapat dilihat dibawah ini.

Gambar 3.3**Matriks ETOP**

Tinggi 5	Ideal	Spekulasi
Peluang sukses 3	Dewasa	Gawat
Rendah 1	3	5

Ancaman yang dihadapi

Sumber : Ferdinand, 1995

Spekulasi

Adalah bisnis yang memiliki peluang sukses yang besar tapi resiko gagalanya sangat tinggi, jika bisnis ini berhasil akan mendapatkan keuntungan yang sangat tinggi sebaliknya jika gagal akan berakibat fatal.

Dewasa

Bisnis yang resiko gagalanya rendah dan mempunyai peluang sukses yang rendah pula, artinya jika perusahaan gagal menjalankan bisnisnya akibatnya tidak fatal dan tidak menderita kerugian yang berarti.

Ideal

Bisnis ini memiliki peluang sukses yang tinggi dan resiko gagal yang rendah. Posisi ini sangat menguntungkan perusahaan.

Gawat

Dalam bisnis ini resiko gagalnya tinggi dan tidak punya peluang untuk sukses. Posisi ini merupakan kondisi yang tidak menguntungkan bagi perusahaan.

3.5.5 Metode Analisis SWOT

Analisis SWOT menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Analisis SWOT merupakan penggabungan dari analisis SAP dan ETOP. Dalam analisis SWOT dapat diketahui dimana posisi perusahaan dengan lebih jelas melalui penggabungan kondisi internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan.

Tabel 3.4

Matriks Analisis SWOT

SAP \ ETOP	Bisnis Ideal	Usaha Dewasa	Usaha Spekulatif	Usaha Gawat
Dominant	I	I	I	I
Strong	I	I	I	I
Favourable	I	I	I	D
Tenable	I	I	D	D
Weak	I	D	D	D
Avoid	D	D	D	D

Sumber : Ferdinand, 1995

1. *Invest and Harvest* (Investasi dan Menuai Hasil)

Bila perusahaan mempunyai keunggulan stretegik yang dinyatakan profil keunggulan yang positif, sementara lingkungan dunia usaha yang dimasuki memberikan peluang yang besar dan baik, maka pilihan strategik yang baik adalah melakukan *invest* kemudian *harvesting* (meningkatkan aliran masuk kas secara jangka pendek, berdasarkan dari proses jangka panjang dalam menginvestasi).

2. *Divest* (Divestasi)

Bila perusahaan tidak punya keunggulan yang menguntungkan sementara lingkungan dunia usaha yang dimasuki sangat berisiko, maka pilihan terbaik adalah *divest* atau memikirkan arah bisnis yang dialami saat ini.