

**ANALISIS LINGKUNGAN BISNIS SEBAGAI DASAR  
PERUMUSAN STRATEGI PERUSAHAAN DALAM  
MENGHADAPI PERSAINGAN GLOBAL**

(Studi Kasus pada CV. Kabeel Craft, Desa Kasongan Kabupaten Bantul –  
Daerah Istimewa Yogyakarta)

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Menempuh Ujian Skripsi pada  
Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**ERNI AMBARWATI**  
**105030300111028**



**PROGRAM STUDI BISNIS INTERNASIONAL**

**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**MALANG**

**2014**

MOTTO

*Travel throughout the earth and  
see how He brings LIFE into  
being .. |*

(Qur'an. 29:20)

## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Analisis Lingkungan Bisnis sebagai Dasar Perumusan  
Strategi Perusahaan dalam Menghadapi Persaingan Global  
(Studi Kasus pada CV. Kaboel Craft, Kasongan Kab.  
Bantul-Provinsi Yogyakarta)

Disusun oleh : ERNI AMBARWATI

NIM : 105030300111028

Fakultas : Ilmu Administrasi

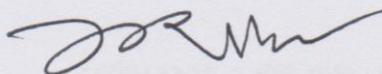
Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi/Minat : Bisnis Internasional

Malang, 03 November 2014

Komisi Pembimbing  
Ketua

Anggota



**Dr. Srikandi Kumadji, MS**  
NIP. 19611110 198601 2 002



**Yusri Abdillah, M.Si., Ph.D**  
NIP. 19741227 200312 1 002

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya pada:

Hari : Rabu  
 Tanggal : 26 November 2014  
 Jam : 08.30 s/d 09.30  
 Skripsi atas nama : ERNI AMBARWATI  
 Judul : Analisis Lingkungan Bisnis Sebagai Dasar Perumusan Strategi Perusahaan Dalam Menghadapi Persaingan Global ( Studi Kasus Pada CV. Kabeel Craft Desa Kasongan Kab. Bantul- Daerah istimewa Yogyakarta).

dan dinyatakan

**LULUS**

Malang, 26 November 2014

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Anggota

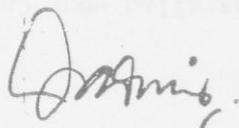
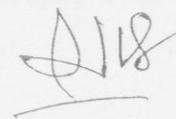



**Srikandi Kumadji, Dr, MS**  
 NIP. 19611110 198601 2 002

**Yusri Abdillah, Ph.D, M.Si**  
 NIP. 19741227 200312 1 002

Anggota

Anggota

**Kadarisman Hidayat, Dr, M.Si**  
 NIP. 19600515 198601 1 002

**Edy Yulianto, DR, M.P**  
 NIP. 19600728 198601 1 001



### PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenarnya-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang saya telah peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 11 November 2014



**Erni Ambarwati**  
NIM. 105030300111028

## RINGKASAN

Erni Ambarwati, 2014. **Analisis Lingkungan Bisnis sebagai Dasar Perumusan Strategi Perusahaan dalam Menghadapi Persaingan Global (Studi Kasus pada CV. Kaboel Craft, Desa Kasongan Kabupaten Bantul – Daerah Istimewa Yogyakarta)**. Srikandi Kumadji., Dr, MS dan Yusri Abdillah., Ph.D, M.Si 150 hal + xvi

Berekspansi ke kancan internasional menjadi suatu cara bagi perusahaan untuk dapat meyakinkan bahwa produk yang ditawarkan dapat diterima pasar. Hal ini sekaligus memastikan bahwa perusahaan telah melakukan strategi yang tepat untuk dapat menguasai pasar dan melawan para pesaing dalam industri sejenis maupun pesaing dalam industri lain yang berkaitan. Ekspor menjadi suatu pilihan tepat karena tingkat kesulitannya yang relatif rendah dan alternatif risiko yang relatif kecil. Sehingga, tidak jarang banyak industri atau usaha kecil yang menggunakan ekspor sebagai cara untuk memasuki pasar internasional. CV. Kaboel Craft, salah satu Industri Kecil Menengah yang fokus pada industri kerajinan kreatif keramik hias. Berekspansi ke beberapa negara seperti Spanyol, Itali, Belanda, Perancis, Korea Selatan, Singapura, Malaysia, dan Afrika Selatan memberikan kesempatan maupun ancaman pada pasar internasional.

Menghasilkan strategi alternatif yang tepat dan mengimplementasikan pada perusahaan guna menghadapi persaingan global merupakan tujuan dari penelitian ini. Menggunakan alat analisis yang tersedia yakni IFAS dan EFAS sebagai tahap pengumpulan data pada lingkungan eksternal dan internal perusahaan, kemudian dilanjutkan dengan matriks IE dan matriks TOWS sebagai tahap analisis data, dan diakhiri dengan tahap akhir yakni tahap pengambilan keputusan menggunakan matriks QSPM.

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif. Adapun fokus dari penelitian ini antara lain: menganalisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan, merumuskan alternatif strategi yang tepat, dan menetapkan alternatif strategi tersebut pada perusahaan guna menghadapi persaingan global. Teknik pengumpulan data yang digunakan yakni wawancara *in depth interview* dengan responden yang memiliki wewenang, dokumentasi, observasi, dan studi pustaka.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan memiliki potensi untuk mampu menghadapi persaingan global dengan total skor EFAS 3.10 dan IFAS 3.16. Alternatif strategi yang dapat digunakan perusahaan dalam menghadapi persaingan global setelah dilakukan analisis pada QSPM yakni strategi pengembangan produk, dan diikuti dengan strategi perluasan pasar, serta didukung dengan beberapa alternatif cara guna mendukung kedua alternatif strategi tersebut.

Kata Kunci: Ekspor, Strategi, dan Analisis SWOT.

## SUMMARY

Erni Ambarwati, 2014. **Business Environment Analysis as Basis Formulation of Firm Strategy in Face of Global Competitor (Case Studies on CV. Kaboel Craft, Desa Kasongan Kabupaten Bantul – Daerah Istimewa Yogyakarta)**. Srikandi Kumadji., Dr, MS and Yusri Abdillah, M.Si., Ph.D 150 pages + xvi

International expansion has become a way for the firm to assure that the product are internationally acceptable. Moreover, it ensures that the firm already has its own strategy to be market leader in similar industries or in related industries. Export is an option because it has low difficulty level and small relatively risk when the firm decides to entry international market especially for SME. CV Kaboel Craft, one of The SMEs which focuses on decorative ceramics industry. It has been expanding to several countries such as: Spain, Italy, Netherlands, France, South Korea, Singapore, Malaysia, and South Africa. However, in interbational market exactly in decorative ceramic, Kaboel Craft has to face the competitors.

The goal of this research is to find alternatives strategy and apply its strategy on the firm to face global competitors. Using analysis tools as research methods such as IFAS and EFAS as stage of data collection on the eksternal and internal environment of the firm, then proceed with the matrix IE and matrix TOWS as stage of data analyze and the ends with matrix QSPM to making decision.

The type of this research is qualitative descriptive approach. The focus of this research are analyze eksternal and internal environment, formulate an appropriate alternatives strategy, and set its strategy. Through data collection technique in dept interview, documentation, observation, and literature studies.

The result shows that, the firm has potential power to face global competitors with EFAS score 3.10 and IFAS score 3.16. Alternatives strategies that can be use in the firm after using QSPM Matriks are product development's strategy, following by market development's strategy, also supported with some alternative ways to support both of its strategy.

Keywords: Export, Strategy, SWOT Analysis.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang melimpahkan rahmat dan anugerah-Nya, sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Lingkungan Bisnis Sebagai Dasar Perumusan Strategi Perusahaan Dalam Menghadapi Persaingan Global (Studi Kasus pada CV. Kaboel Craft, Desa Kasongan, Kabupaten Bantul- Daerah Istimewa Yogyakarta).

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan sebagai syarat guna memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Penulis menyadari terselesaikannya skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Wilopo, M.AB, selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya.
3. Bapak Rizki Yudhi Dewantara, S.AP. M.AP selaku Sekretaris Program Studi Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya.
4. Bapak Dr. M. Al Musadieq, MBA, selaku Ketua Program Studi Bisnis Internasional Universitas Brawijaya.

5. Ibu Dr. Srikandi Kumadji, M.S, selaku Dosen Pembimbing, orang tua kedua bagi penulis, dan sahabat, terima kasih telah meluangkan waktu untuk membimbing dalam penyusunan skripsi ini hingga selesai.
6. Bapak Yusri Abdillah, Ph.D selaku Dosen Pembimbing, terima kasih atas pengetahuan bisnis terkait dengan lingkungan internasional baik secara teknis dan teoritis. Dukungan moral juga turut diberikan hingga terselesainya skripsi ini.
7. Bapak Suwarso, Ibu Sriwahyuni, Handini Suwarno, dan Tomy Prakoso selaku keluarga tercinta penulis. Terima kasih untuk memberikan semangat, motivasi, kasih sayang, dan kebahagiaan yang tak pernah berhenti diberikan hingga terselesainya skripsi ini.
8. Bapak Agung Priyo, selaku manajer umum perusahaan, dan semua elemen Koboel Craft yang telah memberikan izin untuk melakukan riset penelitian terkait penulisan skripsi ini.
9. Sahabat-sahabat terkasih yang selalu ada dalam suka maupun duka dan selalu memberikan motivasi yang tak terhingga, Nurhayati Ginting, Dewi Marlina, Feira Rosanti, Eprianita Mey, Tri Yunita, Ana Fauziah, Rina Ervina, Marselia Anugerah, Auliy Irfany, Ditasari Puspita Wardhani, Febri Triana, Tadya Aulia, Karina Tri Hapsari, Siska Silvi dan Susilowati terima kasih atas dukungan semangat yang dberikan kepada penulis.
10. Teman-teman *backpacker*, dan *traveler* terima kasih atas semangat, suka cita, dan canda tawa yang telah tcurahkan selama kami bersama.

11. Teman-teman seperjuangan Bisnis Internasional 2010, terima kasih atas semangat dan canda tawa yang telah tcurahkan selama empat tahun kami bersama.

12. Myself. Thank you for be true on yourself whatever you gonna, proud to be part of you whose person never giving up, your own best friend, your own biggest critics. Stay hungry and loves the sweat, Ambar !!

Semoga Allah SWT membalas kebaikan dan ketulusan semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini dengan melimpahkan rahmat, anugerah dan karunia-Nya. Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang bersifat membangun sangat diharapkan oleh penulis. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 11 November 2014

Erni Ambarwati  
105030300111028

DAFTAR ISI

<b>COVER</b> .....	<b>i</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>ii</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	<b>iii</b>
<b>TANDA PENGESAHAN SKRIPSI</b> .....	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI</b> .....	<b>v</b>
<b>RINGKASAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Kontribusi Penelitian.....	8
1. Kontribusi Teoritis .....	9
2. Kontribusi Praktis .....	9
E. Sistematika Penulisan.....	9



**BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....13**

A.	Penelitian Terdahulu .....	13
B.	Bisnis Internasional .....	20
C.	Pemasaran Internasional.....	22
D.	Strategi Memasuki Pasar Internasional .....	23
	1. Ekspor .....	23
E.	Strategi Bersaing .....	26
	1. Pengertian Strategi .....	26
	2. Pengertian Strategi Bersaing.....	27
	3. Jenis Strategi Bersaing .....	30
F.	Analisis Lingkungan Perusahaan .....	33
	1. Pengertian Lingkungan Bisnis .....	33
	2. Analisis Lingkungan Eksternal .....	34
	3. Analisis Lingkungan Internal.....	43
	4. Alat Analisis Lingkungan .....	51
G.	Alternatif Strategi.....	55
	1. Strategi Generik .....	55
	2. Strategi Utama.....	56
H.	Implementasi Strategi.....	57

**BAB III METODE PENELITIAN .....58**

A.	Jenis Penelitian.....	58
B.	Fokus Penelitian .....	59
C.	Lokasi Penelitian .....	60
D.	Sumber Data.....	61
E.	Teknik Pengumpulan Data .....	61
F.	Instrumen Penelitian.....	63
G.	Metode Analisis Data .....	63



1. Analisis EFAS .....	63
2. Analisis IFAS .....	65
3. Analisis TOWS .....	66
4. Analisis Matriks Internal Eksternal.....	68
5. Analisis Quantitative Strategies Planing Matriks (QSPM).....	70

**BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN ..... 70**

**A. Gambaran Umum Perusahaan ..... 70**

1. Sejarah Perusahaan.....	70
2. Lokasi Perusahaan.....	74
3. Struktur Organisasi Perusahaan .....	75
4. Visi, dan Misi Perusahaan.....	77
5. Budaya Perusahaan .....	78
6. Produksi.....	79
7. Pemasaran.....	80
8. Strategi Perusahaan .....	82

**B. Hasil Analisis..... 82**

1. Analisis Lingkungan Eksternal.....	82
2. Analisis Lingkungan Internal.....	94
3. Identifikasi Faktor Peluang dan Ancaman Perusahaan .....	108
4. Analisis EFAS (Eksternal Factor Analysis Summary).....	111



5. Identifikasi Faktor Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan.....	113
6. Analisis IFAS (Internal Factor Analysis Summary).....	116
7. Analisis Matriks TOWS.....	117
8. Analisis Matriks Internal-Eksternal.....	124
9. Analisis QSPM.....	125
10. Penetapan Strategi.....	128
11. Implementasi Strategi.....	133
12. Implikasi Hasil Penelitian.....	139
C. Temuan Gap Teori.....	140
D. Keterbatasan Penelitian.....	142
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>144</b>
A. Kesimpulan.....	144
B. Saran.....	149
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>152</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>157</b>
<b>INVOICE.....</b>	<b>162</b>
<b>SURAT KETERANGAN PENELITIAN.....</b>	<b>163</b>
<b>CV.....</b>	<b>164</b>

**DAFTAR TABEL**

Tabel 1. 1 Ringkasan Perkembangan Ekspor Indonesia Januari - Desember 2013 ...5	
Tabel 2. 1 Mapping Penelitian Terdahulu.....	17
Tabel 2. 2 Pengertian Bisnis Internasional.....	20
Tabel 2. 3 Pengertian Strategi.....	26
Tabel 2. 4 Karakteristik dari strategi bersaing adaptif versi Miles dan Snow .....	31
Tabel 2. 6 Tindak lanjut Strategi Generik ke dalam Strategi Utama .....	56
Tabel 3. 1 Matriks EFAS .....	65
Tabel 3. 2 Matriks IFAS .....	66
Tabel 3. 3 Matriks TOWS.....	67
Tabel 3. 4 Bentuk Dasar QSPM.....	72
Tabel 4. 1 Tingkat Inflasi Indonesia tahun 2008 – 2014.....	93
Tabel 4. 2 Pendapatan Per Kapita Negara-negara Tujuan CV. Kaboel Craft.....	94
Tabel 4. 3Klasifikasi Pendapatan Per Kapita.....	95
Tabel 4. 4 Matriks EFAS pada CV. Kaboel Craft.....	115
Tabel 4. 5 Analisis matriks IFAS CV. Kaboel Craft.....	120
Tabel 4. 6Matriks Tows.....	122
Tabel 4. 7 Hasil Analisis Matriks QSPM CV. Kaboel Craft.....	130



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Keadaan lingkungan hiperkompetisi .....	29
Gambar 2. 2 Lingkungan Eksternal Perusahaan .....	35
Gambar 2. 3 Struktur Dasar Perusahaan .....	46
Gambar 2. 4 Kerangka Formulasi Strategis .....	57
Gambar 3. 1 Matriks Internal-Eksternal.....	69
Gambar 4. 1 Gerbang Kawasan Desa Wisata Kasongan, Kab. Bantul-Provinsi Yogyakarta .....	75
Gambar 4. 2 Galeri Induk CV. Kaboel Craft tampak dari luar .....	78
Gambar 4. 3 Struktur Organisasi CV. Kaboel Craft .....	80
Gambar 4. 4 Saluran distribusi CV. Kaboel Craft .....	85
Gambar 4. 5 Keramik dengan pengeringan teduh.....	109
Gambar 4. 6 Keramik yang sedang dipernis .....	110
Gambar 4. 7 Keramik yang sedang dicat.....	111
Gambar 4. 8 Matriks Internal-Eksternal CV. Kaboel Craft.....	128

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Berekspansi ke kancah internasional menjadi suatu cara bagi perusahaan untuk dapat meyakinkan bahwa produk yang ditawarkan dapat diterima pasar. Hal ini sekaligus memastikan dirinya bahwa perusahaan sudah melakukan strategi bersaing yang tepat untuk dapat memenangkan pasar dan melawan para pesaing dalam industri sejenis. Peluang untuk dapat memperoleh pasar baru sekaligus meningkatkan laba jangka panjang pun terbuka di pasar internasional melalui ekspansi tersebut.

Ekspor menjadi suatu pilihan tepat karena tingkat kesulitannya yang relatif rendah dan alternatif resiko yang relatif kecil ketika suatu perusahaan memutuskan untuk memasuki pasar internasional (Lamb, Hair, dan McDaniel, 2001:150). Sehingga tidak jarang, banyak industri atau usaha kecil yang sering kali menggunakan ekspor sebagai cara untuk memasuki pasar internasional (Hitt, Michael A., Ireland, R.D dan Hoskisson, R.E., 2002:29). Ekspor menjadi bagian yang sangat penting dalam perekonomian negara. Kegiatan ekspor juga memberikan lapangan pekerjaan serta memberikan devisa yang sangat besar sehingga mampu membiayai pembangunan suatu negara (Hamdani, 2012:49).

Persaingan domestik juga menjadi faktor yang memaksa perusahaan untuk mengembangkan produk baru, memperbaiki produk yang sudah ada, menurunkan biaya dan harga, mengembangkan teknologi baru, dan memperbaiki mutu serta

servis. Akhirnya, persaingan domestik yang kuat akan mendorong perusahaan untuk berekspansi mencari pasar internasional (Keegan, 2010:337).

Ekspansi internasional tersebut dapat dicapai melalui ekspor produk, perjanjian lisensi, aliansi strategis, akuisisi, serta membentuk anak perusahaan baru (Hitt *et all.*, 2002:28). Prasad (2006) menyatakan bahwa *“International expansion thus is necessary to take full advantage of the excess capacity that might exist otherwise in the domestic market. In addition there may be certain strategic reason too.”* Seiring dengan perkembangan zaman, keberadaan perdagangan internasional menjadi semakin kompleks setelah dipengaruhi globalisasi. Hal serupa diungkapkan (Speter, 2010) yang menyatakan bahwa *“Globalization as the act or process of globalizing: the development of an increasingly integrated global economy marked especially by free trade, free flow of capital, and the tapping of foreign labor markets.”*

Salah satu indikator globalisasi yang memengaruhi perdagangan internasional adalah terbentuknya integrasi ekonomi global. Hal ini terlihat dengan munculnya kelompok negara yang membentuk komunitas seperti *European Union (EU)*, *Carribean Common Market (CARICOM)*, *Latin America Integration Association (LAIA)*, *Association of South East Asian Nations (ASEAN)*, *Southern Africa Customs Union (SACU)*, *Common Market for East and Southern Africa (COMESA)*, dan *Southern African Development Community (SADC)* yang merupakan suatu mekanisme dari adanya perdagangan bebas.

Perdagangan bebas, mensyaratkan dibebaskan bea masuk impor dari negara-negara anggota komunitas regional. Sehingga segala akses perdagangan negara

tersebut akan dimudahkan dan dihilangkan segala hambatan. Dengan demikian, produk dari negara asing akan dengan mudah masuk ke dalam pasar Indonesia, begitu pula sebaliknya produk Indonesia akan dengan mudah masuk ke negara-negara asing (Wibowo dan Kusrianto, 2010:1).

Peluang untuk dapat mengeksport produk unggulan Indonesia ke pasar internasional juga semakin terbuka dengan adanya perdagangan bebas. Namun bukan berarti dapat dengan mudah produk tersebut diterima oleh pasar, ragam macam produk yang ada di pasar bebas menjadikan persaingan antar produk semakin ketat. Oleh sebab itu, diperlukan daya saing yang tinggi untuk dapat bertahan (Hamdani, 2012:61). Keunggulan yang dimaksudkan dapat berupa keunggulan komparatif dan juga keunggulan kompetitif dari suatu produk yang siap di pasarkan.

Merujuk pada pendapat ekonom klasik David Ricardo mengenai keunggulan komparatif menyatakan bahwa “Perdagangan bebas memberikan suatu keuntungan sekalipun negara tersebut memiliki kekurangan yang absolut dalam memproduksi barang” (Keegan, 2010:10). Berbeda dengan keunggulan komparatif, keunggulan kompetitif merupakan keunggulan nilai yang dimiliki perusahaan dibanding pesaingnya (Keegan, 2010:325). Nilai tersebut dapat berasal dari keunggulan dalam hal biaya, adanya diferensiasi produk, dan segmen pasar secara spesifik (Lamb *et al.*, 2001:376). Ketika keunggulan kompetitif menjadi nilai esensial yang dimiliki perusahaan, maka hal yang perlu dilakukan selanjutnya sebelum perusahaan memasarkan produknya yakni manajer terlebih

dahulu untuk mengetahui ancaman dan kesempatan terbesar yang mungkin dihadapi produk (Machfoedz, Mas'ud dan Mahmud., 2011:88).

Indonesia, negara kepulauan yang kaya akan jumlah populasi penduduk serta didukung dengan sumber daya alam yang melimpah membuat Indonesia memiliki berbagai keunggulan secara komparatif dibandingkan negara lain. Keanekaragaman budaya di Indonesia misalnya menjadi buah hasil dari kekayaan jumlah populasi penduduk di tiap daerah. Potensi sumber daya alam yang tersedia dalam jumlah cukup besar baik migas maupun nonmigas seharusnya mampu menjadikan Indonesia sebagai negara yang unggul secara ekonomi dibandingkan negara lain.

Pemerintah Indonesia saat ini terus mengglakan ekspor nonmigas dibandingkan dengan sektor migas. Hal ini dilakukan karena ekspor migas terus mengalami penurunan sejak dekade tahun 90-an (Kemenperin, 2013). Seperti yang tergambar pada Tabel 1.1 terlihat *volume* ekspor Indonesia periode Januari-Desember 2013 mengalami peningkatan 16.58% dibanding periode Januari-Desember 2012. Peningkatan ini dikarenakan meningkatnya *volume* ekspor sektor nonmigas sebesar 18.83% sedangkan *volume* ekspor migas menurun 9.09%. Meningkatnya nilai ekspor pada sektor nonmigas ini memberi pesan agar Pemerintah mengambil kebijakan untuk meningkatkan ekspor nonmigas. Beberapa produk nonmigas unggulan di Indonesia masih didominasi oleh produk-produk primer seperti pertanian, industri, dan tambang.

**Tabel 1. 1 Ringkasan Perkembangan Ekspor Indonesia Januari - Desember 2013**

Uraian	Volume (ribu ton)		% Perubahan Jan-Des 2013 terhadap Jan-Des 2012
	Januari-Desember 2012	Januari-Desember 2013	
<b>Total Ekspor</b>	<b>600 136.6</b>	<b>699 626.4</b>	<b>16.58</b>
<b>Migas</b>	<b>48 446.0</b>	<b>44 044.0</b>	<b>-9.09</b>
Minyak Mentah	14 973.1	13 017.0	-13.06
Hasil Minyak	5 629.6	5 914.7	5.06
Gas	27 843.3	25 112.3	-9.81
<b>Non Migas</b>	<b>551 690.6</b>	<b>655 582.4</b>	<b>18.83</b>
Pertanian	16 164.5	20 585.3	3.49
Industri	337 138.2	405 871.2	10.58
Pertambangan dan lainnya	198 387.9	229 125.9	4.76

**Sumber: Data Diolah BPS Maret 2013**

Salah satu produk industri yang merupakan produk ekspor unggulan Indonesia yakni industri kreatif dengan nilai ekspor yang meningkat tiap tahunnya. Suraj Pai, wakil Presiden Platform *Solution Asia Pacific* (SAP) mengatakan “Berdasarkan hasil survei, jenis industri kreatif ini banyak dimiliki oleh pelaku usaha dari sektor UMKM, lebih dari 20% pendapatannya berasal dari pasar luar negeri dan jumlah itu memungkinkan untuk meningkat menjadi 74% dalam tiga tahun mendatang” (Warta Ekonomi, 2013).

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dalam perkembangannya menjadi agenda utama dalam pembangunan perekonomian di Indonesia. Hal ini dikarenakan UMKM terbukti tangguh saat terjadi krisis ekonomi 1998 silam, hanya sektor UMKM yang mampu bertahan dari kolapsnya ekonomi sementara sektor industri yang besar bahkan perusahaan besar pun tumbang karena krisis tersebut (UMKM Center, 2012). Oleh sebab itu, Pemerintah Indonesia mendukung perkembangan UMKM sebagai usaha yang sangat penting tidak

hanya untuk menciptakan lapangan kerja, tetapi juga untuk membentuk Produk Domestik Bruto (PDB) dan pengembangan ekspor (Tambunan, 2009).

Pemerintah juga terus berupaya untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) melalui berbagai macam pelatihan, bantuan pemberian mesin peralatan baik dalam program revitalisasi serta restrukturisasi untuk meningkatkan produktivitas IKM serta melakukan promosi dalam pameran baik dalam negeri maupun luar negeri guna meningkatkan kualitas produk Industri Kecil dan Menengah (IKM) yang sesuai standar dan mutu untuk dapat berkompetisi di pasar internasional (Republika, 2013).

Wakil ketua umum kadin bidang industri tradisional berbasis budaya, Putri K Wardani mengatakan

“Mengadopsi produk-produk industri kreatif berbasis budaya dalam menjalankan usahanya menjadi hal wajib yang harus dilakukan para pelaku usaha pariwisata. Keberpihakan pemerintah inilah yang dinilai akan menjadi titik tolak dari meningkatnya kecintaan terhadap produk dalam negeri sehingga permintaan akan bertambah, pengangguran dapat terserap karena dibutuhkan banyak tenaga kerja dengan kesinambungan proses produksi yang secara berkelanjutan dan pada akhirnya mampu memberikan pendapatan negara” (Tribunnews, 2013).

Salah satu industri kreatif yang dimiliki Indonesia hingga mampu bersaing ke pasar ekspor adalah keramik yang semula dikenal sebagai gerabah. Gerabah, benda yang terbuat dari tanah liat sebagai bahan baku utamanya dan berfungsi sebagai peralatan rumah tangga, kini perannya berkembang menjadi kebutuhan estetik dan artistik bernilai seni tinggi yang berfungsi sebagai keramik hias (Raharjo, 2010). Jenis kontur tanah liat yang basah dan bersifat lentur menjadi salah satu kekayaan alam melimpah yang dimiliki Indonesia. Sehingga tidak heran

jika Indonesia dapat dikatakan memiliki keunggulan komparatif dalam memproduksi keramik. . Salah satu wilayah di Indonesia yang menjadi unggulan dalam memproduksi keramik berada di Desa Kasongan.

Desa Kasongan merupakan kawasan Sentra Industri Kerajinan Keramik, terletak di Kabupaten Bantul-Propinsi Yogyakarta. Hampir setiap bangunan yang ada di desa ini mendirikan sebuah galeri Keramik, salah satunya yakni CV. Kaboel Craft. CV. Kaboel Craft merupakan salah satu galeri keramik sekaligus eksportir kelas menengah yang telah berekspansi ke beberapa negara (*USAID and SENADA*, 2007). Keahlian Kaboel Craft sebagai eksportir kelas menengah dalam berekspansi tidak jauh berbeda jika dibandingkan dengan eksportir kelas atas lainnya yang berada di kawasan Sentra Industri Kerajinan Keramik seperti Timboel Keramik dan Jogja Craft. Agung Priyo, pengelola CV. Kaboel Craft mengatakan, “Hampir 55% pelanggannya berasal dari Spanyol, Itali, Belanda, Perancis, Korea Selatan, Singapura, Malaysia, dan Afrika Selatan.” Keberhasilan Kaboel Craft menembus pasar internasional tak lepas dari tantangan yang ada seperti ketatnya persaingan antar industri kerajinan keramik yang ada di pasar global. Keramik Kaboel Craft harus bersaing dengan keramik produksi Cina dan Vietnam baik dari segi harga, kualitas maupun nilai produk.

Melihat kondisi seperti ini, Kaboel Craft berusaha untuk melihat peluang, berinovasi dan proaktif dalam menghadapi persaingan global untuk mempertahankan eksistensi serta menambah pangsa pasar gerabahnya guna memberikan laba jangka panjang pada perusahaan dengan meninjau kembali kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya guna menghadapi tantangan yang ada

di pasar internasional serta mampu memanfaatkan peluang yang ada. Berdasarkan pada pemaparan tersebut, menarik untuk melakukan telaah lebih mendalam mengenai analisis lingkungan bisnis sebagai dasar perumusan strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan global melalui penelitian studi kasus pada CV. Kaboel Craft, Desa Kasongan Kabupaten Bantul-Daerah Istimewa Yogyakarta..

## **B. Perumusan Masalah**

Bertitik tolak pada identifikasi masalah diatas, maka dapat ditarik perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

Apakah strategi yang tepat digunakan CV. Kaboel Craft dalam menghadapi persaingan pasar global?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini berdasarkan pada perumusan masalah diatas adalah:

Menghasilkan alternatif strategi bersaing yang tepat dan mengimplementasikan strategi tersebut pada CV. Kaboel Craft dalam menghadapi persaingan global.

## **D. Kontribusi Penelitian**

Kontribusi yang diharapkan dengan adanya penelitian ini antara lain:

### **1. Kontribusi Teoritis**

Kontribusi teoritis dari penelitian ini adalah dengan adanya penelitian ini diharapkan akan dapat digunakan sebagai wacana untuk penelitian

sejenis selanjutnya dan menambah referensi bagi penelitian-penelitian mengenai strategi bersaing bagi UMKM di pasar internasional.

## 2. Kontribusi Praktis

Kontribusi Praktis dari penelitian ini adalah bahwa penelitian ini dapat digunakan sebagai wacana dan masukan bagi UMKM berorientasi ekspor dalam mempertimbangkan atau memecahkan masalah yang dihadapi berkenaan mengenai strategi dalam menghadapi persaingan global.

### E. Sistematika Penulisan

Untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai isi skripsi serta memudahkan memahami seluruh materi dari pokok permasalahan skripsi ini, maka perlu adanya sistematika pembahasan yang dikelompokkan dalam bab-bab sebagai berikut:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Pada bab ini meliputi penjelasan mengenai latar belakang yang mendasari pemilihan judul, perumusan masalah yang ingin diteliti, tujuan yang ingin dicapai yaitu berusaha untuk memperoleh jawaban atas rumusan masalah dari penelitian tersebut, kontribusi penelitian serta sistematika pembahasan dari penelitian. Latar belakang yang menjadi dasar penelitian bertitik tolak dari semakin kompleksnya keberadaan perdagangan bebas sehingga persaingan semakin ketat. Oleh sebab itu dibutuhkan perumusan strategi yang

tepat guna mempertahankan eksistensi dalam menghadapi persaingan global khususnya pada pasar keramik yang dilakukan CV. Kaboel Craft.

## **BAB II : KAJIAN PUSTAKA**

Bab ini terdiri dari kajian kepustakaan konseptual yang terdiri dari teori-teori konsep yaitu teori yang berhubungan dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini. Teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori-teori yang berkaitan dengan bisnis internasional, pemasaran internasional, cara memasuki pasar internasional melalui ekspor langsung dan tidak langsung, strategi bersaing dan global, analisis lingkungan perusahaan, dan alternatif strategi yang tepat guna serta dipaparkan dengan beberapa penelitian terdahulu terkait dengan strategi bersaing di tingkat global.

## **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini menerangkan mengenai cara-cara atau metode yang digunakan dalam penelitian meliputi jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan metode analisis data.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Data utama dari penelitian ini bersumber dari hasil wawancara dan dokumentasi dengan pihak perusahaan. ata sekunder yang digunakan diperoleh dari

keterangan atau fakta-fakta secara tidak langsung mengenai studi pustaka dengan masalah yang diteliti. Analisis data yang digunakan untuk menjawab masalah dalam penelitian, dilakukan dengan menggunakan metode analisis berupa matriks EFAS, IFAS, Matriks SWOT/TOWS, analisis *matriks grand strategy* dan *Quantitative Strategik Planning Matrix (QSPM)*.

#### **BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dalam Bab ini dijelaskan mengenai gambaran umum perusahaan dan hasil penelitian yang diperoleh peneliti setelah melakukan penelitian, baik berupa hasil wawancara, data tabel, hasil pengamatan, dan dokumentasi yang diperoleh selama melakukan penelitian. Dari hasil metode penelitian yang digunakan maka dalam bab ini akan melihat tantangan dan peluang yang ada dengan meninjau kembali faktor-faktor apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan serta melihat visi dan misi yang dimiliki perusahaan dalam menghadapi persaingan di pasar internasional. Dengan melihat segala sumberdaya kekuatan serta kelemahan yang dimiliki perusahaan, maka perusahaan akan lebih mengenal dirinya. Sehingga perusahaan dapat merumuskan strategi yang tepat diperlukan perusahaan dengan memaksimalkan kekuatan serta meminimalkan kelemahan yang dimilikinya guna mempertahankan eksistensinya di pasar global.

## BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi mengenai kesimpulan dan saran. Kesimpulan dan saran yang dikemukakan dalam bab ini diperoleh dari hasil yang penelitian yang sudah dilakukan peneliti sebelumnya pada bab empat. Adapun maksud dari bab ini agar dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang berkepentingan terutama pada CV. Kabeel Craft sebagai objek penelitian dalam merumuskan strategi yang tepat guna mempertahankan eksistensinya di pasar global.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini berkaitan dengan strategi bersaing di tingkat global yang dapat dijumpai pada jurnal maupun referensi lain. Terdapat beberapa penelitian berkaitan dengan strategi bersaing dengan masing-masing teknik analisis yang digunakan. Berikut ini ringkasan beberapa penelitian berkenaan dengan strategi bersaing yang digunakan sebagai acuan dari referensi bagi peneliti.

##### 1. Christian (2007)

“Analisis Lingkungan Bisnis Sebagai Dasar Perumusan Strategi Global Pada PT. Agar-Agar Srigunting Malang.” Tujuan dari penelitian ini adalah mengantisipasi kondisi lingkungan global yang dinamis dengan jalan menghasilkan strategi yang tepat melalui perumusan strategi yang baik pada PT. Agar-Agar Srigunting Malang. Alat analisis yang digunakan yaitu Input Stage dari Matriks EFE dan IFE, Matching stage terdiri dari Matriks I-E, Matriks TOWS, Matriks SPACE, dan Matriks *Grand Strategy* dan *Decision Stage* yang menggunakan Matriks QSPM sebagai alat bantu. Alternatif strategi yang ditawarkan Matriks QSPM menghasilkan pilihan terbaik pada strategi *Retrechment/Turnaround/Rasionalisasi* dengan nilai 6.4. Dengan strategi tersebut, diharapkan perusahaan dapat menghadapi situasi tersulit dengan tujuan jangka pendek yaitu mencapai stabilitas dan untuk jangka panjangnya yaitu mencapai pemulihan operasional. Implementasinya melalui

strategi reduksi biaya, dengan melakukan revitalisasi *brand* melalui strategi meningkatkan penggunaan dalam bidang pemasaran, mempertimbangkan penerapan manajemen mutu dan kualitas pada produksi, serta melakukan audit manajemen agar terciptanya stabilitas dalam bidang SDM.

## 2. Haryanto (2008)

“Pemilihan Strategi Bersaing Dengan Menggunakan Analisis SWOT Untuk Meningkatkan Penjualan Pada Pasar Global dan Pengembangan Usaha Pada PT. Cifico Utama Chemical, Jakarta”. Penelitian ini bertujuan (1) Menganalisis faktor eksternal melalui analisis *buying decision making process* sehingga diperoleh gambaran nyata mengenai *weaknesses* dan *threats* pada produk PT. Cifico Utama Chemical; (2) Menganalisis faktor internal melalui analisis tingkat kepuasan sehingga diperoleh gambaran nyata mengenai *strengths* dan *opportunities*; (3) Menganalisis strategi bersaing untuk meningkatkan penjualan pada pasar global dan pengembangan usaha yang sebaiknya digunakan PT. Cifico Utama Chemical berdasarkan analisis SWOT. Alat analisis yang digunakan yaitu Analisis CDM (*Customer Decision Making*) untuk analisis lingkungan eksternal, *Service Performance Analysis* untuk analisis lingkungan internal dan analisis matrik SWOT. Berdasarkan hasil penelitian, kelemahan terletak dari segi promosi dan strategi bersaing yang masih belum efektif. Alternatif strategi yang dihasilkan adalah strategi *pricing* dengan mengembangkan metode pembayaran kredit paling lama dua minggu setelah pembelian dan strategi agresif karena perusahaan menghadapi

peluang pasar yang besar, dan mempunyai kekuatan yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan agar lebih berkembang lagi.

### 3. Borza dan Bordean (2008)

Penelitian Anca Borza dan Ovidiu Bordean yang berjudul “*Implementation of SWOT analysis in Romanian hotel industry*”. Adapun tujuan dari penelitian adalah menemukan strategi yang tepat dalam pemasaran global industri perhotelan Romania. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SWOT. Analisis SWOT digunakan untuk dapat meninjau dan mengukur kekuatan internal yang dimiliki untuk dapat melihat peluang pasar global yang belum terjangkau oleh perusahaan. Hasil yang didapatkan dari penelitian ini tidak hanya pada identifikasi dari kekuatan internal yang dimiliki perusahaan seperti sumberdaya dan kemampuan yang dimiliki perusahaan tetapi juga identifikasi peluang yang ada di pasar global dan peluang tersebut masih belum terjangkau dengan kekuatan yang dimiliki perusahaan, sehingga perusahaan harus memaksimalkan kekuatan yang dimiliki perusahaan dengan meninjau kembali peluang yang ada di pasar global. Hasil dari analisis SWOT tersebut berupa berbagai alternatif strategi yang dapat diterapkan perusahaan berupa alternatif strategi *retrenchment* yakni ada pengurangan biaya pengeluaran.

### 4. Zardeini (2012)

Hosein Zare Zardeini dalam karya ilmiahnya yang berjudul “Analisis SWOT dalam ekspor karpet *handmade* buatan Persia”. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah (1) Mengetahui kekuatan dan kelemahan karpet *handmade* buatan Persia

dalam pasar global; (2) Mengetahui tantangan yang dihadapi dan peluang yang dapat diraih di pasar global; (3) Meningkatkan pangsa pasar karpet *handmade* buatan Persia. Adapun alat analisa yang digunakan adalah SWOT. Majunya perkembangan teknologi mesin pembuat karpet memang memberikan peningkatan produksi dalam beberapa tahun terakhir ini, ditambah lagi dengan pemasaran yang menggunakan harga yang murah turut memberikan peningkatan penjualan namun hal inilah yang menjadikan penyebab turunnya permintaan dari karpet *handmade*.

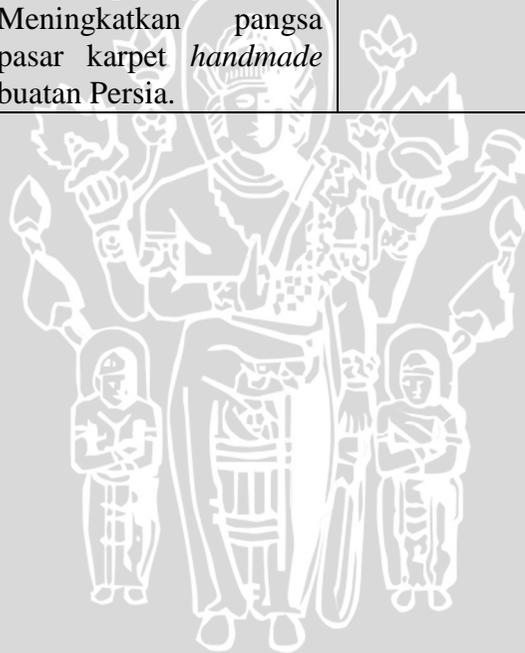
Tidak hanya itu, adanya beberapa *competitor* yang mengkopi *design* dan pola serta menggunakan nama kawasan yang membuat karpet *handmade* seperti Esfahan, Kashan, dan Tabriz yang memberikan dampak negatif. Berdasarkan analisa peluang, pasar potensial berada di Amerika dan Eropa. Adapun beberapa kelemahan yang dimiliki diantaranya minimnya *workshop* yang menyajikan karpet *handmade*, proses produksi yang tradisional serta masih menggunakan pemasaran yang bersifat tradisional seperti *design* produk tidak sesuai dengan apa yang menjadi keinginan pasar, harga karpet yang mahal karena menggunakan wool dalam pembuatannya yang masih memintal dengan pencelupan warna dalam produksinya. Adapun penyajian penelitian terdahulu melalui tabel berdasarkan narasi diatas:

Tabel 2. 1 *Mapping* Penelitian terdahulu

No	Tahun	Nama Peneliti dan Judul	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	2007	Christian, Fery. Penelitian Fery Christian berjudul “Analisis Lingkungan Bisnis Sebagai Dasar Perumusan Strategi Global Pada PT. Agar-Agar Srigunting Malang”.	a. Mengantisipasi kondisi lingkungan global yang dinamis dengan jalan menghasilkan strategi yang tepat melalui perumusan strategi yang baik pada PT. Agar-Agar Srigunting Malang.	Input Stage dari Matriks EFE dan IFE, Matching stage terdiri dari Matriks I-E, Matriks TOWS, Matriks SPACE, dan Matriks <i>Grand Strategy</i> dan <i>Decision Stage</i> yang menggunakan Matriks QSPM sebagai alat bantu	Hasil dari matriks QSPM adalah strategi rasionalisasi. Impementasi dari hasil yang didapatkan yakni melalui reduksi biaya.
2	2008	Haryanto, Feri. Penelitian Feri Haryanto berjudul “Pemilihan Strategi Bersaing Dengan Menggunakan Analisis SWOT Untuk Meningkatkan Penjualan Pada Pasar Global dan Pengembangan Usaha	a. Menganalisis faktor eksternal melalui analisis keputusan pembelian konsumen (buying decision making process) sehingga diperoleh gambaran nyata mengenai <i>weaknesses</i> dan <i>threats</i> pada produk	Analisis CDM ( <i>Customer Decision Making</i> ) untuk analisis lingkungan eksternal, <i>Service Performance Analysis</i> untuk analisis lingkungan internal dan analisis matrik SWOT	Hasil yang didapatkan adalah masih adanya kelemahan pada perusahaan. Hal ini terlihat dari strategi promosi dan strategi bersaing yang belum efektif.

		<p>Pada PT. Cifico Utama Chemical, Jakarta”.</p>	<p>PT. Cifico Utama Chemical</p> <p>b. Menganalisis faktor internal melalui analisis tingkat kepuasan sehingga diperoleh gambaran nyata mengenai <i>strengths</i> dan <i>opportunities</i>.</p> <p>c. Menganalisis strategi bersaing untuk meningkatkan penjualan pada pasar global dan pengembangan usaha yang sebaiknya digunakan PT. Cifico Utama Chemical berdasarkan analisis SWOT.</p>		
3	2008	<p>Penelitian Anca Borza dan Ovidiu Bordean yang berjudul “<i>Implementation of SWOT analysis in Romanian hotel industry</i>”.</p>	<p>a. Menemukan strategi yang tepat dalam pemasaran global industri perhotelan Romania.</p>	<p>Matriks IFAS-EFAS, Matriks EI, Matriks SWOT/TOWS dan Matriks <i>Grand Strategy</i>.</p>	<p>Hasil yang didapatkan dari analisis SWOT/TOWS ini adalah mengimplementasikan alternatif strategi <i>retrenchment</i> yakni strategi pengurangan biaya pengeluaran pada perusahaan.</p>

4	2012	<b>Zardeini, Hosein Zare.</b> “Analisis SWOT dalam ekspor karpet <i>handmade</i> buatan Persia”.	<ol style="list-style-type: none"><li>Mengetahui kekuatan dan kelemahan karpet <i>handmade</i> buatan Persia.</li><li>Mengetahui tantangan yang dihadapi dan peluang yang dapat diraih di pasar global</li><li>Meningkatkan pangsa pasar karpet <i>handmade</i> buatan Persia.</li></ol>	Matriks SWOT/TOWS.	Hasil yang didapatkan terdapat kelemahan pada kuantitas <i>workshop</i> dan proses produksi dan pemasaran yang masih tradisional.
---	------	--	--	--------------------	---



## B. Bisnis Internasional

Bisnis internasional merupakan aktivitas bisnis yang dilakukan negara satu dengan negara lainnya atau antara individu yang ada di satu negara dengan individu di negara lain. Keberadaan bisnis internasional saat ini dirasa sangat dibutuhkan terlebih di era globalisasi sekarang yang mana suatu negara membutuhkan produksi negara lain untuk dapat memenuhi kebutuhan penduduk di dalamnya. Adapun definisi mengenai bisnis internasional menurut para ahli yang diringkas dalam tabel 2.2 sebagai berikut:

**Tabel 2. 2 Pengertian Bisnis Internasional**

No	Author	Definisi
1	Cullen, John B dan Parboteeah, K. Praven (2010:7)	<i>International business is an activities when a company conducts any business functions beyond its domestic borders</i>
2	Ajami, Riad A., Karel Cool, G Jason, dan Dara Khambata (2006:4)	<i>International business is described as any busniness activity crosses national boundaries. The entities involved in business can be private, governmental, or a mixture of the two</i>
3	Katsioloudes, Marios I., dan Spyros Hadjidakis (2007:9)	<i>International busniness is a all commercial transactions private and governmental between two or more countries</i>
4	Ball, Donald A., Wendell H. McCullocc., Paul L. Frantz., J.Michael Geringer., dan Michael S. Minor., (2005:8)	Bisnis Internasional adalah bisnis yang kegiatan-kegiatannya melewati batas negara, kegiatan ini tidak hanya meliputi perdagangan internasional dan perusahaan manufaktur di luar negeri tetapi juga industri jasa yang berkembang dibidang-bidang seperti transportasi, pariwisata, periklanan, konstruksi, ritel, dan komunikasi massa

Berdasarkan beberapa pengertian para ahli di atas, bisnis internasional merupakan aktivitas yang melewati batas negara. Aktivitas itu merupakan

transaksi komersial individu dengan pemerintah atau pemerintah dengan pemerintah atau individu dengan individu di dua atau lebih negara.

Bisnis internasional terjadi ketika perusahaan ikut serta dalam perdagangan atau investasi internasional. Perusahaan tersebut tidak harus berupa perusahaan multinasional, beroperasi dalam investasi langsung ke negara lain, atau semua perusahaan yang mengekspor atau mengimpor produknya dari dan ke luar negeri juga merupakan suatu kegiatan bisnis internasional (Ball, Donald A, *et all.*, 2005:9). Berkembangnya globalisasi ekonomi memberikan dampak pada aktivitas perdagangan internasional semakin meningkat. Sedikitnya terdapat lima pendorong keinginan untuk melakukan perdagangan internasional (Sukardi dan Sari, 2007:120) antara lain:

1. Politis

Dengan adanya globalisasi, maka bukan tidak mungkin terjadi adanya penyatuan dan sosialisasi komunitas global. Dengan terjalinnya hubungan baik antara negara tersebut, maka akan terjadi pengurangan hambatan-hambatan dalam perdagangan. Tidak hanya itu, peluang bisnis juga semakin terbuka antar negara.

2. Teknologi

Globalisasi juga memberikan dampak pada kemajuan teknologi. Hal ini terbukti semakin mudahnya memperoleh informasi dan melakukan transaksi melalui internet. Dengan internet, seseorang tetap dapat melakukan aktivitas bisnis tanpa perlu tatap muka.

3. Pasar

Pasar domestik yang rentan menciptakan *followers* memberikan dampak kejenuhan pasar dalam negeri. Hal ini lah yang menjadi alasan cukup kuat untuk melakukan perdagangan internasional. Selain itu, keinginan suatu perusahaan untuk memperluas pasar bagi produknya juga menjadi pendorong lain bagi perusahaan untuk terlibat dalam bisnis internasional.

4. Biaya

Globalisasi yang membuka peluang bagi perusahaan untuk menempatkan produksinya di negara-negara yang memiliki faktor produksi yang rendah biaya.

5. Persaingan

Dalam pasar internasional memberikan dampak dengan semakin ketatnya suatu perusahaan bersaing dengan perusahaan yang lain.

Sehingga perusahaan harus mampu menyusun strategi yang tepat guna memenangkan persaingan yang ada.

### C. Pemasaran Internasional

Pemasaran merupakan salah satu fungsi pokok yang dilakukan dalam menjalankan suatu usaha guna mempertahankan kelangsungan perusahaan untuk berkembang, mendapatkan keuntungan serta memenangkan persaingan. Dengan demikian, pemasaran memiliki peranan yang sangat penting dalam dunia usaha.

Terlepas dari pengertian umum mengenai pemasaran dalam bisnis internasional, pemasaran internasional menjadi aktivitas yang cukup rumit karena melibatkan ruang lingkup yang luas dibandingkan dengan pemasaran lokal (Sukardi dan Sari, 2007:93).

Pemasaran internasional merupakan kegiatan pemasaran yang melampaui dan melewati batas-batas negara. Konsep pemasaran internasional ini didasarkan pada orientasi yang bersifat etnosentris, polisentris, dan geosentris dan merupakan perluasan dari pemasaran domestik (Chandra, Gregorius., Tjiptono dan Chandra, 2004:15). Menambahkan dari pendapat sebelumnya, Cateora dan Graham (2007:6) mengatakan “Pemasaran internasional adalah kinerja kegiatan-kegiatan bisnis yang didesain untuk merencanakan, menetapkan harga, mempromosikan, dan mengarahkan arus barang dan jasa sebuah perusahaan kepada konsumen atau pengguna di lebih dari satu negara untuk mendapatkan keuntungan.”

Serupa dengan pendapat diatas, Kotler dan Keller (2009:148) menyatakan bahwa “Pemasaran internasional adalah pemasaran yang kegiatan operasinya melewati batas-batas lebih dari satu negara”. Sehingga dapat disimpulkan

bahwasannya pemasaran internasional adalah kegiatan bisnis yang berupa merencanakan, menetapkan harga, mempromosikan, mengarahkan arus barang dan jasa sebuah perusahaan sekaligus pemasaran yang dalam kegiatan operasinya melewati batas negara.

#### **D. Ekspor**

Aktivitas ekspor adalah bentuk keterlibatan perusahaan dalam bisnis internasional yang paling sederhana. Ekspor merupakan kegiatan mengeluarkan barang dari dalam negeri ke luar negeri (Wibowo dan Kusrianto, 2010:5). Dengan melakukan ekspor, perusahaan dapat meminimalkan resiko dengan melakukan kesepakatan dagang melalui ekspor produk di pasar luar negeri (Jain, 2001:23). Keegan dan Green (1984) dalam Kristanto (2011:141) mengatakan bahwa pemasaran ekspor adalah pemasaran terpadu dari barang-barang dan jasa-jasa yang ditunjukkan untuk para pelanggan di pasar internasional yang memerlukan pemahaman mengenai lingkungan target pasar, penggunaan penelitian pemasaran dan identifikasi pasar potensial serta keputusan-keputusan berkaitan dengan desain produk, penetapan harga, saluran distribusi, dan bauran pemasaran.

Kotabe dan Helsen (1998) dalam Kristanto (2011:141) mengatakan mengekspor memerlukan lebih banyak pengetahuan berdasarkan pengalaman. Pengetahuan tersebut berupa pengetahuan mengenai pasar luar negeri yaitu pelanggan dengan kebutuhannya dan para pesaing, pengetahuan mengenai kelembagaan seperti Pemerintah, kerangka kelembagaan, aturan-aturan, norma-

norma, dan nilai-nilai, serta pengetahuan operasional seperti kemampuan serta sumber-sumber daya untuk ikut serta dalam operasi internasional.

Salah satu keunggulan dari ekspor menurut Budiarto dan Ciptono (2007:117) adalah memungkinkan kegiatan pemanufakturan dikonsentrasikan di satu lokasi saja, yang mana hal ini memberikan keuntungan biaya dan kualitas daripada kegiatan pemanufakturan yang terdesantralisasi. Dalam kegiatannya, ekspor dibagi menjadi dua jenis, yakni ekspor langsung dan ekspor tidak langsung.

### **1. Ekspor Langsung**

Perusahaan yang melakukan ekspor langsung memiliki keinginan agar terhindar dari kelemahan-kelemahan yang merugikan perusahaan dari ekspor tidak langsung (Budiarto dan Ciptono, 2007:119). Menurut Kristanto (2011:142) dengan mengekspor secara langsung, perusahaan akan lebih memiliki pengawasan atas operasinya, dapat membangun jaringan distribusi sendiri, serta lebih mudah untuk membangun merek kepada pelanggan.

Manfaat yang diberikan ketika ekspor langsung bagi perusahaan memang memberikan nilai lebih, namun dalam menjalankan ekspor langsung, terdapat pula beberapa kesulitan yang timbul menurut Budiarto dan Ciptono (2007:119) yakni pasar asing tidak terbiasa dengan produk atau praktik-praktik pemasaran perusahaan serta personel penjual yang dikirim dari dalam negeri yang dikirim ke luar negeri umumnya merasa asing dengan pasar yang digarapnya. Tidak hanya itu, beberapa kekurangan dalam mengekspor langsung menurut Kristanto (2011:142) yakni memerlukan komitmen atas

sumber-sumber daya yang jauh lebih besar serta resiko kredit lebih tinggi pada tahun-tahun awal.

## 2. Ekspor Tidak Langsung

Ekspor tidak langsung adalah kegiatan mengirim barang dengan memanfaatkan jasa perantara independen untuk menjalankan aktivitas ekspornya. Banyaknya perusahaan yang menggunakan ekspor tidak langsung dikarenakan dapat menghemat waktu dan tenaga perusahaan pengekspor. Budiarto dan Ciptono (2007:118) mengungkapkan “Ekspor tidak langsung merupakan cara yang menguntungkan karena perusahaan tidak perlu membentuk departemen ekspor dalam struktur organisasinya serta tidak perlu membentuk personel penjual ke luar negeri, serta tidak membutuhkan perangkat untuk melakukan kontak dengan pihak asing.”

Perusahaan dapat memperoleh keahlian pasar luar negeri secara instan, resiko yang dihadapi kecil, tidak membutuhkan komitmen untuk sumber daya yang besar merupakan beberapa keuntungan dari ekspor tidak langsung (Kristanto, 2011:149). Namun dengan menggunakan ekspor tidak langsung perusahaan cenderung tidak memperoleh pengetahuan yang baik mengenai pasar ekspor, perusahaan hanya memiliki kendali yang sedikit atas produk yang dipasarkan di luar negeri, kurangnya dukungan penjualan, keputusan harga yang salah atau saluran distribusi yang salah yang akan dapat menyebabkan kegagalan penjualan serta merusak citra produk bahkan perusahaan (Kristanto, 2011:149).

## E. Strategi

### 1. Pengertian Strategi

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategos* yang berarti kepemimpinan dalam militer. Namun dalam kompetisi bisnis di era 1990-an, strategi adalah hal menetapkan arah kepada manajemen dalam arti orang tentang sumber daya di dalam bisnis dan bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan di dalam pasar (Dirgantoro, 2001:5). Adapun definisi mengenai strategi menurut para ahli diringkas dalam tabel 2.3 sebagai berikut:

**Tabel 2. 3 Pengertian Strategi**

No	Author	Definisi
1	Hunger dan Wheelen (2003:22)	Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai nilai dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.
2	Chandler (1992) dalam Rangkuti (2013:3)	Strategi adalah penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang perusahaan, diterapkannya aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
3	Andrews (1965) dalam Kuncoro (2006:1)	Strategi adalah pola sasaran, tujuan, dan kebijakan/rencana umum untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan, yang dinyatakan dengan mendefinisikan apa bisnis yang dijalankan oleh perusahaan, atau yang seharusnya dijalankan perusahaan.
4	Itami (1987) dalam Kuncoro (2006:1)	Strategi adalah menentukan kerangka kerja dari aktivitas bisnis perusahaan dan memberikan pedoman untuk mengoordinasikan aktivitas, sehingga perusahaan dapat menyesuaikan dan mempengaruhi lingkungan yang selalu berubah.

Dari beberapa pengertian strategi yang ada, dapat disimpulkan bahwa strategi mengandung dua elemen, yakni tujuan jangka panjang dan kebijakan umum yang menyiratkan bahwa strategi seharusnya berkaitan dengan keputusan besar yang dihadapi perusahaan dalam melakukan bisnis.

Penekanan pada pola tujuan dan kerangka kerja menyatakan bahwa strategi berkaitan dengan perilaku konsisten sebagai pengembangan wawasan jangka panjang dan menetapkan komitmen untuk mencapainya (Dirgantoro, 2001:7).

## 2. Jenis-jenis Strategi

Strategi-strategi alternatif yang dapat diambil oleh perusahaan menurut David (2012, 234) antara lain:

### a. Strategi Integrasi

#### 1) Integrasi ke Depan (*Forward Integration*)

Integrasi ke depan (*forward integration*) merupakan upaya untuk meningkatkan kendali atas *distributor* atau pengecer.

#### 2) Integrasi ke Belakang (*Backward Integration*)

Integrasi ke belakang merupakan strategi guna meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pemasok.

#### 3) Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration*)

Integrasi Horizontal merupakan strategi untuk meningkatkan kendali perusahaan pesaing.

### b. Strategi Intensif

#### 1) Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Strategi penetrasi pasar (*market penetration*) berguna untuk meningkatkan pangsa pasar produk atau jasa yang sudah ada di pasar melalui usaha pemasaran yang agresif.

2) Pengembangan Pasar (*Market Development*)

Pengembangan pasar (*market development*) merupakan upaya memperkenalkan produk atau jasa yang ada ke wilayah geografis yang baru.

3) Pengembangan Produk (*Product Development*)

Pengembangan produk (*product development*) adalah strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang sudah ada. Pengembangan produk biasanya memerlukan biaya yang besar untuk penelitian dan pengembangan.

c. Strategi Diversifikasi

1) Diversifikasi Konsentris

Strategi diversifikasi konsentris biasanya dilakukan dengan menambah produk atau jasa baru, namun masih terkait.

2) Diversifikasi Horizontal

Diversifikasi Horizontal (*horizontal diversification*) merupakan suatu upaya menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada.

3) Diversifikasi Konglomerat

Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait disebut diversifikasi konglomerat (*conglomerate diversification*). Strategi ini dilakukan dengan cara mengakuisisi perusahaan lain yang memiliki *line of business* yang sama sekali berbeda.

#### 4) Strategi Defensif

##### (a) Rasionalisasi Biaya (*Retrenchment*)

Rasionalisasi biaya atau disebut sebagai strategi berbalik (*turn-around*) atau reorganisasi (*reorganization*) terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun.

##### (b) Divestasi (*Divestiture*)

Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya akan digunakan untuk akuisisi atau investigasi strategis lebih lanjut.

##### (c) Likuidasi (*Liquidation*)

Likuidasi adalah menjual semua aset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata aset tersebut.

### 3. Tingkatan Strategi

Menurut Wheelen dan David (2008, 15) Ada beberapa tingkatan dalam strategi untuk perusahaan besar, ada tiga tingkatan strategi manajemen yang berkembang sesuai dengan perkembangan usaha perusahaan, yaitu:

#### a) Strategi Korporasi (*Corporate Strategy*)

Merupakan strategi yang mencerminkan seluruh arah perusahaan, dengan tujuan menciptakan pertumbuhan bagi perusahaan secara keseluruhan dan manajemen berbagai macam lini produk bisnis.

b) Strategi Bisnis (*Business Strategy*)

Strategi yang terjadi pada tingkat produk atau unit bisnis dan merupakan strategi yang menekankan pada perbaikan posisi bersaing produk atau jasa pada spesifik industri atau segmen pasar tertentu.

c) Strategi Fungsional (*Functional Strategy*)

Strategi yang terjadi di level fungsional seperti operasional, pemasaran, keuangan, sumber daya manusia. Strategi ini harus mengacu pada strategi bisnis dan strategi korporasi. Memfokuskan dan memaksimalkan produktivitas sumber daya yang digunakan dalam memberikan nilai terbaik untuk pemenuhan kebutuhan pelanggan (*customer*).

## F. Analisis Lingkungan Perusahaan

Sebuah perusahaan sangat bergantung pada lingkungan yang ada disekitarnya. Lingkungan bisnis merupakan keadaan sekitar yang ada dan memberikan pengaruh terhadap perusahaan di dalam aktivitas bisnisnya.

### 1. Pengertian lingkungan bisnis

Lingkungan merupakan keseluruhan kekuatan-kekuatan yang melingkungi dan mempengaruhi kehidupan dan perkembangan perusahaan (Ball, Donald A *et al.*, 2005:18). Oleh sebab itu, lingkungan bisnis

memiliki arti yang luas karena menunjukkan seluruh pengaruh eksternal terhadap internal perusahaan.

Wilson (1992) dalam Kuncoro (2006:22) mengatakan bahwa lingkungan bisnis memiliki tiga konsep yang luas, yakni:

- a. Fakta objektif: suatu realitas yang ada di sekitar perusahaan yang dapat diukur dan didefinisikan.
- b. Fakta subjektif: merupakan karakteristik khusus yang tergantung pada interpretasi dan persepsi individu.
- c. Pembagian antara organisasi dan lingkungan yang tidak jelas, dan lingkungan tercipta dan didefinisikan oleh individu.

## **2. Analisis Lingkungan Eksternal**

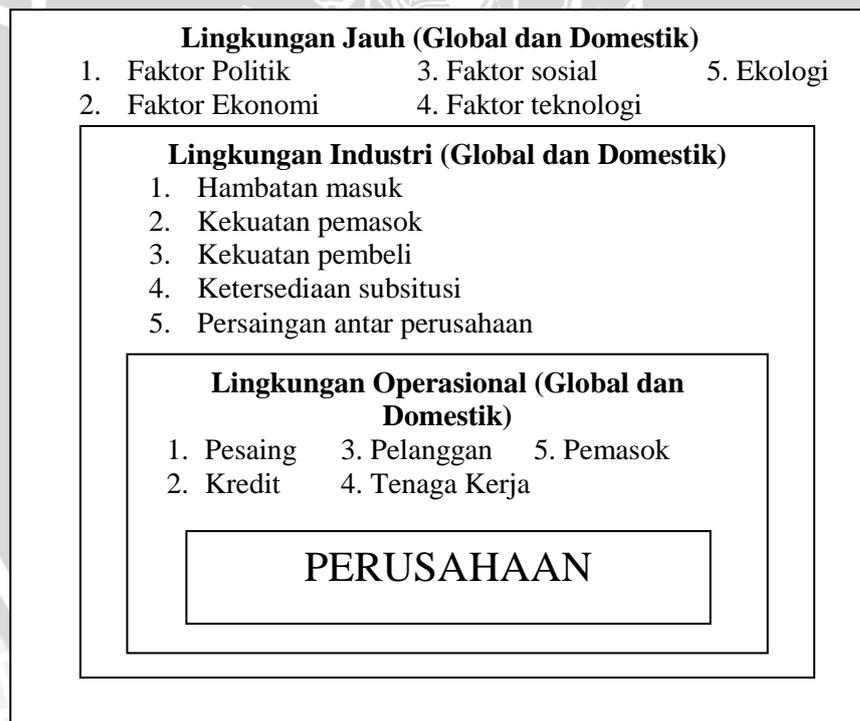
Analisis lingkungan eksternal menurut Hunger dan Wheelen (2003:120) ialah suatu proses yang terdiri dari peluang dan ancaman yang berada diluar organisasi dan umumnya tidak didalam kendali jangka pendek manajemen puncak dan sebaiknya mencakup analisis terhadap semua elemen kerja yang relevan.

Perubahan lingkungan eksternal perusahaan mencakup lingkungan pekerjaan atau industri dan lingkungan sosial (Hariadi, 2005:46). Sukardi dan Sari (2007:7) menambahkan bahwa lingkungan ekonomi dan global juga menjadi lingkungan eksternal perusahaan tidak hanya mencakup lingkungan sosial, dan industri.

Berbeda dari pendapat yang diatas, Pearce dan Robinson (1997) dalam Kuncoro (2006:22) membagi lingkungan eksternal ke dalam tiga sub-

kategori yang saling berkaitan, yakni: faktor-faktor dalam lingkungan jauh, faktor dalam lingkungan industri, dan faktor dalam lingkungan operasional.

Lingkungan jauh terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar, dan biasanya tidak berhubungan dengan situasi operasional suatu perusahaan. Lingkungan industri terdiri dari faktor-faktor yang secara langsung mempengaruhi persaingan dalam suatu industri. Lingkungan operasional terdiri dari faktor-faktor dalam situasi persaingan yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan dalam mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan.



**Gambar2. 1 Lingkungan Eksternal Perusahaan**

Sumber: Pearce dan Robinson (1997) dalam Kuncoro (2006:25)

Berdasarkan uraian diatas, maka analisis lingkungan yang dilakukan adalah analisis terhadap lingkungan eksternal perusahaan yang meliputi lingkungan sosial dan lingkungan kerja (industri).

#### **a. Lingkungan jauh**

Perusahaan-perusahaan besar membagi lingkungan sosial dalam satu wilayah geografis menjadi empat kategori dan di dalam setiap kategori, perusahaan-perusahaan tersebut memfokuskan pengamatannya pada kecenderungan-kecenderungan yang memiliki relevansi dengan perusahaan secara keseluruhan (Hunger dan Wheelen, 2003:118).

##### 1) Kekuatan sosiokultural

Kekuatan sosiokultural adalah kekuatan yang mengatur nilai-nilai, adat istiadat, dan kebiasaan lingkungan. Variabel-variabel sosiokultural tersebut menurut Hunger dan Wheelen (2003: 119) meliputi: perubahan gaya hidup, harapan karir, aktivisme konsumen, tingkat formasi keluarga, pertumbuhan tingkat populasi, distribusi umur populasi, tingkat harapan hidup, dan tingkat kelahiran. Sedangkan menurut Ball, *et all.*, (2005: 19) sosiokultural merupakan unsur-unsur budaya seperti sikap, kepercayaan, dan pendapat yang penting dalam pelaku bisnis internasional.

##### 2) Kekuatan politik-hukum

Kekuatan politik-hukum adalah kekuatan yang mengalokasikan kekuasaan dan menyediakan pemaksaan, perlindungan hukum, dan aturan-aturan. Kekuatan politik-hukum menurut Umar (2003:76)

merupakan arah, kebijakan, dan stabilitas politik pemerintah menjadi faktor penting bagi para pengusaha untuk berusaha.

Ball, *et all.*, (2005: 18) mengungkapkan “Kekuatan politik-hukum merupakan elemen penting yang ada di dalam negara”. Elemen politik negara tersebut berupa nasionalisme, pemerintahan, dan organisasi-organisasi internasional. Sedangkan elemen hukum negara berupa berbagai hukum internasional dan domestik yang banyak dan harus dipatuhi oleh perusahaan-perusahaan internasional.

### 3) Kekuatan ekonomi

Kekuatan ekonomi merupakan kekuatan yang mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk melakukan bisnis, variabel ekonomi tersebut dapat berupa biaya buruh per unit, PNB, dan pengeluaran konsumsi pribadi (Ball, *et all.*, 2005:18).

Kekuatan ekonomi adalah kekuatan yang mengatur pertukaran material, uang, energi, dan informasi. Kondisi ekonomi suatu daerah atau negara dapat mempengaruhi iklim berbisnis suatu perusahaan karena semakin buruk kondisi ekonomi, semakin buruk pula iklim berbisnis (Umar, 2003:76).

### 4) Kekuatan teknologi

Kekuatan teknologi adalah kekuatan yang menghasilkan penemuan masalah. Menurut Umar (2003:77) teknologi itu tidak hanya mencakup penemuan-penemuan yang baru saja, tetapi juga meliputi cara-cara pelaksanaan atau metode-metode baru dalam

mengerjakan suatu pekerjaan, artinya bahwa ia memberikan suatu gambaran yang luas meliputi: mendesain, menghasilkan, dan mendistribusikan.

### **b. Lingkungan Kerja (Industri)**

Pada lingkungan kerja atau industri, analisa lingkungan ini akan lebih mengarah persaingan industri dimana perusahaan dioperasikan. Porter (1980) mengemukakan model lima kekuatan untuk menganalisis lingkungan persaingan industri (Kuncoro, 2006:25). Lima kekuatan persaingan tersebut adalah:

#### 1) Persaingan antar pesaing dalam industri yang sama

Dalam sebagian besar industri, perusahaan saling tergantung. Persaingan yang digerakkan oleh satu perusahaan dapat dipastikan mempengaruhi para pesaingnya, dan mungkin menyebabkan pembalasan atau usaha-usaha perlawanan. Menurut Porter dalam Hunger dan Wheelen (2003:125), intensitas persaingan berhubungan dengan beberapa faktor:

- a) Jumlah pesaing, jumlah tentu akan mempengaruhi tingkat persaingan yang ada. Melihat pesaing dari beberapa sisi, seperti kekuatan, jumlah, dan ukuran.
- b) Tingkat pertumbuhan industri, pertumbuhan industri yang besar biasanya menyediakan sejumlah peluang bagi perusahaan untuk tumbuh bersama industrinya.

- c) Karakteristik produk, produk hendaknya tidak hanya menyediakan kebutuhan, tetapi juga memiliki suatu nilai.
  - d) Jumlah biaya tetap, pada jenis industry yang mempunyai total biaya tetap yang besar, perusahaan hendaknya beroperasi pada skala ekonomi yang tinggi. Akibatnya adalah perusahaan terkadang terpaksa menjual produk dibawah biaya produksi.
  - e) Kapasitas, kapasitas selalu berkolerasi dengan biaya produksi per unit. Produksi pada kapasitas tinggi diperlukan untuk menjaga efisiensi biaya per unit.
  - f) Hambatan keluar, hambatan ini memaksa perusahaan untuk tidak keluar industri. Hambatan ini dapat berupa asset-aset khusus ataupun kesetiaan manajemen pada bisnis tersebut.
  - g) Diversitas pesaing, pesaing sering memiliki banyak wilayah, strategi, dan budaya perusahaan serta ide-ide yang sangat berbeda tentang bagaimana bersaing sehingga tidak mengetahui tantangan yang ada di setiap posisi yang berlainan.
- 2) Ancaman pendatang baru

Masuknya perusahaan sebagai pendatang baru akan menimbulkan sejumlah implikasi bagi perusahaan yang sudah ada, misalnya kapasitas menjadi bertambah, terjadinya perebutan pangsa pasar,

serta perebutan sumber daya produksi yang terbatas (Hunger dan Wheelen, 2003:124).

Secara makro, datangnya pemain baru akan membuat persaingan menjadi lebih ketat dan akhirnya akan berujung pada turunnya laba yang diterima bagi perusahaan (Kuncoro, 2006:27).

Kondisi inilah yang menjadi ancaman bagi perusahaan yang telah ada. Beberapa faktor yang menjadi penghambat pendatang baru untuk masuk ke dalam suatu industri atau yang sering dikatakan hambatan masuk, sebagai berikut yang dikemukakan Hunger dan Wheelen, 2003:125)

- a) Skala ekonomi, keunggulan biaya yang berhubungan dengan ukuran yang besar. Mereka menghalangi pendatang baru dengan memaksanya memasuki industri dengan produksi berbiaya lebih tinggi.
- b) Diferensiasi produk, identifikasi merek menciptakan penghalang masuk dengan memaksa pendatang untuk memberikan pengeluaran cukup besar untuk mengatasi loyalitas pelanggan yang sudah ada.
- c) Kebutuhan modal, kebutuhan untuk menginvestasikan sumber daya keuangan dalam jumlah yang sangat besar akan menciptakan penghalang masuk yang signifikan, terutama jika digunakan untuk menutup biaya-biaya.

- d) Biaya untuk berpindah, biaya yang dikeluarkan satu kali oleh pembeli ketika ia berpindah dari satu pemasok ke pemasok lain.
  - e) Akses ke saluran distribusi, jalur distribusi sangat menentukan penyebaran produk. Perusahaan yang mempunyai jalur distribusi yang luas dan bekerja secara baik. Akan sangat menghambat masuknya produk baru ke dalam pasar.
  - f) Ketidakunggulan biaya independen, keunggulan biaya yang dipunyai oleh perusahaan yang sudah ada sulit ditiru oleh pendatang baru. Keunggulan itu mungkin dimiliki karena teknologi yang telah dipatenkan.
  - g) Peraturan pemerintah, pemerintah dapat memberikan suatu kebijakan yang menghalangi masuknya suatu industri serta membatasi akses.
- 3) Ancaman barang substitusi

Perusahaan-perusahaan yang berada dalam suatu industri tertentu akan bersaing pula dengan produk pengganti walaupun karakteristiknya berbeda, yang dalam hal ini barang substitusi dapat memberikan fungsi atau jasa yang sama (Hunger dan Wheelen, 2003:127). Sedangkan menurut Kuncoro (2006:27) barang substitusi merupakan barang atau jasa yang dapat

menggantikan produk sejenis. Ancaman barang substitusi tersebut dapat dijelaskan dengan beberapa faktor seperti:

- a) Harga relatif dalam kinerja barang substitusi
- b) Biaya mengalihkan ke produk lain
- c) Kecenderungan pembeli untuk mensubstitusi.
- 4) Daya tawar pembeli

Pembeli mempengaruhi industri melalui kemampuan mereka untuk menekan turunnya harga, permintaan terhadap kualitas atau jasa yang lebih baik, dan memainkan peran untuk melawan para pesaing.

Menurut Hunger dan Wheelen (2003:127), pembeli atau kelompok pembeli kuat jika beberapa kondisi berikut ini dipenuhi:

- a) Pembeli membeli sebagian besar dari produk atau jasa penjual
- b) Pembeli memiliki kemampuan potensial untuk mengintegrasikan ke belakang dengan memproduksi produknya sendiri
- c) Pemasok alternatif sangat dimungkinkan karena produknya standar atau tidak berbeda
- d) Biaya pengganti pemasok sangat rendah
- e) Produk yang dibeli mewakili presentase tinggi dari harga pokok pembeli, karena itu menyediakan insentif bagi toko-toko sekitar untuk harga yang lebih rendah.
- f) Pembeli mendapatkan laba yang rendah dan karena itu sangat sensitif untuk harga pokok dan jasa yang berbeda

g) Produk yang dibeli tidak penting untuk kualitas akhir atau harga dari produk atau jasa pembeli, dan dengan mudah diganti tanpa mempengaruhi kerugian pada produk akhir.

5) Daya tawar pemasok

Pemasok dapat mempengaruhi industri melalui kemampuan mereka untuk menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang atau jasa yang dibeli. Kuncoro (2006:29) berpendapat bahwa “Pemasok atau penyedia input menyediakan daya tawar yang tinggi bila perusahaan tersebut menjadi satu-satunya penyedia bahan baku bagi perusahaan lain yang membutuhkan inputnya. Artinya, penyedia input monopoli harga maupun kuantitas barang”.

### 3. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan eksternal dapat dilakukan perusahaan untuk dapat mengidentifikasi dengan jelas kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perusahaan juga dapat mengkaji kelemahan yang paling mungkin terjadi di masa yang akan datang. Jauch dan Glueck (1998) dalam Kuncoro (2006:23) berpendapat bahwa analisis lingkungan internal adalah proses yang mana perencanaan strategi mengkaji pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan dimana perusahaan mempunyai kemampuan yang penting sehingga perusahaan

dapat memanfaatkan peluang dengan cara yang efektif dan dapat menangani ancaman di dalam lingkungan.

Lingkungan internal merupakan lingkungan pekerjaan yang mencakup elemen-elemen yang tindakan maupun keinginannya mempengaruhi perusahaan secara langsung (Hariadi 2005:46). Sedangkan menurut Hunger dan Wheelen (2003:9) lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak.

Di dalam perusahaan yang melakukan aktivitas bisnisnya secara global, lingkungan internal ini juga dapat dikatakan lingkungan domestik. Lingkungan domestik ini terdiri atas kekuatan-kekuatan yang tidak dapat dikontrol yang berasal dari negaranya sendiri yang dapat mempengaruhi kehidupan dan perkembangan perusahaan (Ball, *et all.*, 2005:19). Berikut beberapa lingkungan internal dengan mengamati sumber daya internal perusahaan dengan melihat kekuatan dan kelemahan pada struktur dan budaya, pemasaran, keuangan, penelitian dan pengembangan, operasi, sumberdaya manusia, dan sistem informasi perusahaan.

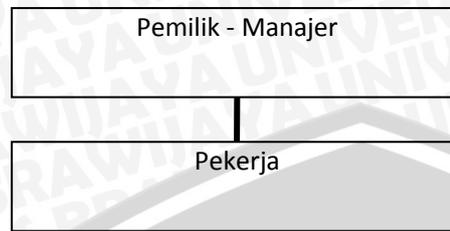
#### **a. Struktur**

Desain struktur organisasi perusahaan menggambarkan kelebihan maupun kekurangan serta potensi yang dimiliki sehingga dapat dikatakan bahwa struktur organisasi merupakan kekuatan internal perusahaan yang bersangkutan (Rangkuti, 2013:39). Pemahaman tentang struktur akan sangat berguna bagi perusahaan dalam melakukan

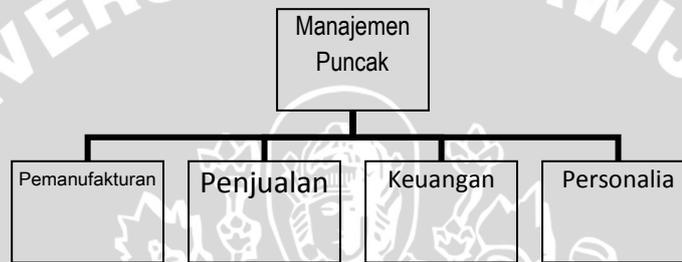
perumusan strategi. Apabila struktur yang ada mendukung strategi yang dirumuskan, maka akan menjadi kekuatan bagi perusahaan. Namun bila struktur tidak mendukung strategi yang dirumuskan, maka struktur akan menjadi kelemahan bagi perusahaan dan akan membuat strategi yang tidak dapat diterapkan perusahaan. Menurut Hunger dan Wheelen (2003:164) desain struktur organisasi dibagi menjadi tiga kategori:

- 1) Struktur Sederhana: Tidak ada kategori fungsional maupun produk, tepat untuk perusahaan yang didominasi oleh perusahaan dengan satu atau dua lini produk yang beroperasi pada ceruk pasar yang mudah diidentifikasi. Para karyawan cenderung kaum generalis dan orang yang serba tahu.
- 2) Struktur Fungsional: Struktur ini tepat untuk perusahaan ukuran sedang dengan beberapa lini produk dalam satu industri. Para karyawan cenderung ahli dalam fungsi bisnis yang paling penting bagi industri tersebut, seperti pemanufakturan, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia.
- 3) Struktur divisional: Struktur ini tepat untuk perusahaan besar dalam beberapa industri yang berhubungan. Para karyawan biasanya spesialis fungsional yang diatur sesuai dengan perbedaan produk ataupun pasarnya.

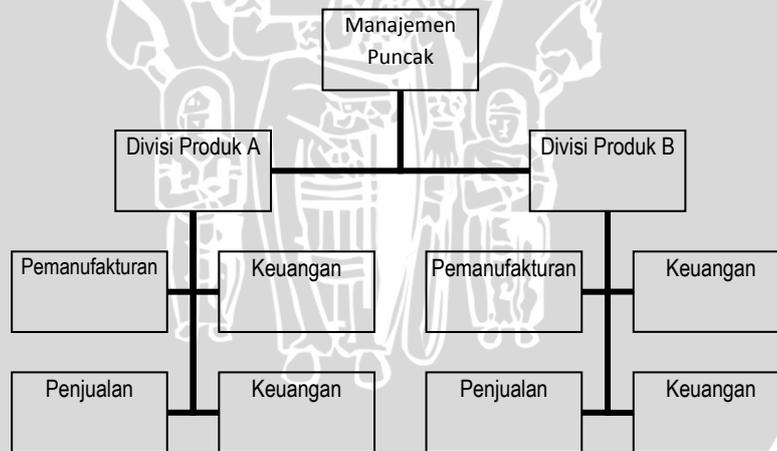
**1. Struktur Sederhana**



**2. Struktur Fungsional**



**3. Struktur Divisional**



**Gambar2. 2 Struktur Dasar Perusahaan**  
**Sumber: Hunger dan Wheelen (2003: 165)**

**b. Budaya**

Rangkuti (2013:39) mengatakan bahwa “Budaya perusahaan merupakan kumpulan nilai, harapan, serta kebiasaan masing-masing

orang yang ada di perusahaan tersebut”. Serupa dengan Rangkuti, Hunger dan Wheelen (2003:168) mengatakan “Budaya sebuah perusahaan adalah sekumpulan keyakinan, harapan, dan nilai yang dipelajari dan dibagikan oleh anggota-anggota organisasi dan disampaikan dari satu generasi ke generasi berikutnya”.

Budaya perusahaan mencerminkan nilai-nilai pendiri perusahaan dan misi perusahaan. Budaya perusahaan juga membentuk perilaku manusia di dalam perusahaan. Hunger dan Wheelen (2003:169) mengatakan budaya perusahaan memenuhi beberapa fungsi penting dalam sebuah perusahaan, yakni:

- 1) Budaya memberikan nuansa identitas bagi karyawan
- 2) Budaya membantu menimbulkan komitmen karyawan terhadap sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri.
- 3) Budaya menambah stabilitas perusahaan sebagai suatu sistem sosial.
- 4) Budaya adalah kerangka referensi bagi karyawan agar digunakan untuk menerima berbagai kegiatan organisasional dan juga sebagai pedoman bagi perilaku yang tepat.

### **c. Sumber daya**

Menurut Hunger dan Wheelen (2003:185) terdapat enam macam sumber daya yang ada di dalam lingkungan internal dari suatu perusahaan, yaitu

## 1) Pemasaran

Pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi dan manajerial (Rangkuti, 2013:48). Fungsi utama pemasaran dalam perusahaan adalah menyampaikan atau memindahkan barang dan jasa dari produsen ke tangan konsumen melalui saluran-saluran yang telah ditentukan. Fungsi tersebut mengharuskan manajer perusahaan harus mengerti posisi pasar perusahaan dan bauran pemasarannya.

### a) Posisi dan segmentasi pemasaran

Posisi pasar menunjukkan pada pilihan bidang-bidang khusus bagi konsentrasi pemasaran dan dapat diekspresikan dalam bentuk pasar, produk, dan lokasi geografis. Tujuan dari penetapan pasar dalam Rangkuti (2013: 49) adalah untuk membangun dan mengkomunikasikan keunggulan produk ke dalam benak konsumen.

Segmentasi pasar adalah tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli atau konsumen secara terpisah. Masing-masing segmen konsumen memiliki karakteristik, kebutuhan produk, dan bauran pemasaran tersendiri (Rangkuti, 2013:49). Dalam pemasaran, *targeting* harus dilakukan dengan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki.

### b) Bauran pemasaran

Kotler (1997) dalam Hunger dan Wheelen (2003:170) menyebutkan bahwa, pemasaran merupakan kombinasi tertentu variabel-variabel kunci di bawah pengawasan perusahaan yang dapat dipakai untuk mempengaruhi permintaan dan memperoleh keunggulan kompetitif.

### 2) Keuangan

Keuangan merupakan salah satu alat penting untuk dapat menilai kekuatan dan kelemahan suatu organisasi. Keuangan memberikan ukuran bagi manajer mengenai kinerja perusahaan dibandingkan dengan kinerjanya di tahun-tahun yang lalu sehingga akan diketahui apakah kedudukan perusahaan dalam hal keuangan adalah kuat. Hasil dari keuangan ini juga dapat menentukan strategi yang akan dirumuskan (Hunger dan Wheelen, 2003: 170).

### 3) Penelitian dan Pengembangan

Menurut Jauch dan Glueck (1999) dalam Kuncoro (2006:22), penelitian dan pengembangan dan fungsi rekayasa dapat mejadi keunggulan bersaing karena dua alasan utama, yaitu

- a) Faktor penelitian dan pengembangan menciptakan produk baru atau produk yang ditingkatkan untuk pemasaran.
- b) Hal ini dapat pula menjadi proses bahan untuk mendapatkan keunggulan biaya melalui efisiensi (yang dapat membantu memperbaiki kebijakan harga.

Dalam penelitian dan pengembangan terdapat dua macam bauran, yaitu *Research and Development Product* dan *Research and Development Process*. R&D produk berkonsentrasi pada peningkatan produk dan kemasan produk. R&D proses berkonsentrasi pada peningkatan pengawasan kualitas, spesifikasi, rancangan, dan peralatan produksi (Hunger dan Wheelen, 2003:173).

#### 4) Operasi (Pemanufakturan atau jasa)

Tugas utama manajer pemanufakturan atau jasa adalah mengembangkan dan mengoperasikan sebuah sistem yang akan menghasilkan jumlah produk dan jasa yang dibutuhkan dengan kualitas tertentu pada harga yang sudah ditentukan pula dan dalam waktu yang sudah dibagikan. Secara umum, proses pemanufakturan dapat bersifat terputus-putus atau berkelanjutan.

#### 5) Sumber daya manusia

Tugas utama dari manajer sumber daya manusia adalah meningkatkan kesesuaian antara individu dengan pekerjaan-pekerjaan yang ada. Kualitas kesesuaian ini berpengaruh terhadap kinerja, kepuasan karyawan, dan perputaran tenaga kerja (Hunger dan Wheelen, 2003:176).

Jika penempatan sumber daya manusia tidak pada tempat yang tepat, maka sumber daya manusia tersebut akan bekerja secara tidak efektif dan efisien yang kemudian akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

#### 6) Sistem Informasi

Merancang dan mengelola aliran informasi dalam perusahaan dengan cara-cara yang dapat meningkatkan produktivitas dan pengambilan keputusan. Sistem informasi perusahaan dapat berupa kekuatan dan kelemahan dalam ketiga aspek manajemen strategis. Sistem informasi tidak hanya membantu dalam pengamatan dan pengendalian berbagai kegiatan perusahaan, tetapi juga berfungsi sebagai senjata strategis dalam upaya mendapatkan keunggulan kompetitif. Sistem informasi menurut Hunger dan Wheelen (2003:179) dapat memenuhi empat tujuan utama perusahaan, yakni:

- a) Sistem informasi dapat memberikan sinyal peringatan masalah-masalah yang berasal baik dari eksternal maupun internal perusahaan.
- b) Sistem informasi dapat mengotomatisasi operasi-operasi klerikal seperti; penggajian, laporan persediaan, dan catatan-catatan lain yang dibutuhkan.
- c) Sistem informasi dapat membantu para manajer dari berbagai hirarki untuk membuat keputusan-keputusan terprogram.
- d) Sistem informasi dapat menyediakan informasi yang perlu bagi manajemen untuk membuat suatu keputusan strategis.

## G. Alat Analisis Lingkungan

Lingkungan perusahaan terdiri atas berbagai faktor yang sangat kompleks dan luas. Oleh karena itu, diperlukan alat analisis lingkungan bisnis guna memilih alternatif strategi yang tepat bagi perusahaan. Analisis lingkungan perusahaan terdiri atas tiga tahap utama.

Tahap I (Tahap Input) merupakan suatu tahap pengumpulan data yang menggunakan *Matriks External Factor Analysis Summary* (EFAS) dan *Matriks Internal Factor Analysis Summary* (IFAS). Kedua matriks ini bertugas memberi kesimpulan mengenai informasi dasar faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan. Tahap II (Tahap Analisis Data) merupakan tahap lanjutan setelah didapatkan dari EFAS dan IFAS mengenai faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan. Alat analisis yang digunakan adalah kedalam matriks Internal Eksternal (IE), TOWS, dan matriks *Grand Strategy*. Tahap III (Tahap Keputusan) pada tahap ini hasil yang didapatkan dari matriks *Grand Strategy* yang berupa alternatif strategi kemudian alat analisa berupa *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) menarik alternatif yang tepat digunakan perusahaan.

### 1. Analisis Matriks *Eksternal Factors Analysis Summary* (EFAS)

Analisis matriks EFAS merupakan analisis terhadap faktor-faktor lingkungan eksternal perusahaan yang dapat mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja perusahaan. Jadi, sebelum strategi ditetapkan rencana strategi harus menganalisis lingkungan

eksternal untuk mengetahui berbagai kemungkinan peluang dan ancaman (Rangkuti, 2013:25).

## 2. Analisis Matriks *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS)

Analisis fungsional IFAS adalah analisis yang dilakukan dengan mengamati sumber daya internal perusahaan dengan menguji kekuatan dan kelemahan pada struktur dan budaya, pemasaran, keuangan, penelitian dan pengembangan, operasi, sumber daya manusia, dan sistem informasi (Rangkuti, 2013:27).

## 3. Analisis Matriks SWOT

SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal yang berupa identifikasi *Strength* dan *Weaknesses* organisasi serta lingkungan eksternal dengan mengidentifikasi *Opportunities* dan *Threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan (Rangkuti, 2013:19). Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Sehingga dari analisis SWOT ini diperoleh empat kelompok alternatif strategi yang disebut dengan Strategi *Strength Opportunity* (SO), Strategi *Weakness Opportunity* (WO), Strategi *Strength Threats* (ST), dan Strategi *Weakness Threats* (WT) Kuncoro, 2006:51).

Untuk memudahkan analisis SWOT, maka digunakan matriks SWOT.

Matriks SWOT akan mempermudah merumuskan berbagai strategi yang perlu dijalankan oleh suatu perusahaan. Matriks SWOT tersebut dibuat dengan cara mengelompokkan masing-masing masalah unsur SWOT ke dalam matriks tersebut.

1). Strategi *Strength Opportunity* (SO)

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2). Strategi *Weakness Opportunity* (WO)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

3). Strategi *Strength Threats* (ST)

Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman yang ada.

4). Strategi *Weakness Threats* (WT)

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

#### 4. Matriks Internal Eksternal

Matriks Internal Eksternal (IE) memposisikan berbagai divisi organisasi dalam tampilan Sembilan sel. Matriks IE ini didasari pada dua dimensi kunci: total rata-rata tertimbang IFAS pada sumbu X dan total rata-rata tertimbang pada sumbu Y (Rangkuti, 2013:97). Menurut Umar (2003:234)

matriks ini dapat dibagi menjadi tiga area utama yang memiliki implikasi strategi berbeda.

- 1) Pertama, rekomendasi untuk divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai pertumbuhan dan pengembangan. Strategi intensif (Penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (Integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) dapat menjadi pilihan pada strategi ini.
- 2) Kedua, divisi yang masuk ke dalam sel III, V, dan VII dapat dikelola dengan cara terbaik dengan strategi jaga dan pertahankan. Penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan alternatif pilihan strategi yang baik bagi unit bisnis di area ini.
- 3) Ketiga, rekomendasi yang umum diberikan pada divisi yang berada di sel VI, VIII, dan IX adalah panen atau divestasi. Organisasi dapat dikatakan berhasil apabila berada di sekitarnya.

##### **5. *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)***

Matriks ini berfungsi untuk membantu para manajer menganalisis strategi mana yang paling baik berdasarkan analisis-analisis sebelumnya. Alternatif strategi yang muncul pada tahap sebelumnya akan dinilai dan dihitung mana yang paling layak diterapkan oleh perusahaan. Secara konsep, QSPM menentukan daya tarik alternatif dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal.

## H. Alternatif Strategi

Setelah menyelesaikan tahap analisis lingkungan eksternal dan internal dari proses manajemen strategis, maka langkah selanjutnya adalah menentukan sejumlah alternatif strategi dan memilih strategi yang tepat dan terarah dengan pertimbangan hasil analisis lingkungan yang telah dilakukan.

### 1. Strategi Generik

Setiap perusahaan memerlukan strategi untuk memperkuat posisinya dalam industri. Beberapa strategi umum yang dapat diterapkan dalam berbagai industri dan ukuran perusahaan dikenal dengan nama Strategi Generik. Strategi generik menurut Hunger dan Wheleen (2003:35) adalah jenis strategi yang memiliki empat kelompok strategi, yakni:

- a. Strategi Integrasi Vertikal
- b. Strategi Intensif
- c. Strategi Diversifikasi
- d. Strategi Bertahan

### 2. Strategi Utama

Setelah strategi generik teridentifikasi maka dilanjutkan dengan melakukan identifikasi terhadap strategi utama. Jadi, strategi utama merupakan merupakan strategi yang lebih operasional dan merupakan tindak lanjut dari strategi generik (Hunger dan Wheleen, 2003:43).

Keterkaitan strategi generik dan strategi utama dapat dijabarkan sebagai berikut. Strategi generik integrasi vertikal ditindak lajuti dengan strategi utama yang terdiri dari strategi ke depan, strategi integrasi ke belakang, dan strategi

integrasi horizontal. Strategi generik intensif ditindak lanjuti dengan strategi utama yang terdiri dari strategi pengembangan pasar, strategi pengembangan produk, dan strategi penetrasi pasar. Strategi generik diversifikasi dan ditindaklanjuti dengan strategi utama yang terdiri dari strategi diversifikasi konsentrik, strategi diversifikasi konglomerat, dan strategi diversifikasi horizontal. Strategi generik bertahan ditindaklanjuti dengan strategi utama yang terdiri atas strategi usaha patungan, strategi pengecilan biaya, strategi pengecilan usaha dan strategi likuidasi.

**Tabel 2. 4 Tindak lanjut Strategi Generik ke dalam Strategi Utama**

Strategi Generik	Strategi Utama
Strategi Integrasi Vertikal	1) Strategi integrasi ke depan 2) Strategi Integrasi ke belakang 3) Strategi Integrasi Horizontal
Strategi Intensif	1) Strategi penetrasi pasar 2) Strategi pengembangan pasar 3) Strategi pengembangan produk
Strategi Diversifikasi	1) Strategi diversifikasi konsentrik 2) Strategi diversifikasi horizontal 3) Strategi diversifikasi konglomerat
Strategi Bertahan	1) Strategi usaha patungan 2) Strategi pengecilan usaha 3) Strategi pengecilan biaya 4) Strategi likuidasi

Sumber: Umar (2003:43)

### I. Implementasi Strategi

Hunger dan Wheelen (2003:198) menjabarkan implementasi strategi sebagai suatu proses dimana strategi dan kebijakan dilaksanakan dalam bentuk tindakan melalui pengembangan program, anggaran, serta prosedur. Implementasi strategi ini juga dikatakan sebagai perencanaan operasional. Implementasi strategi

merupakan penerapan strategi utama yang kemudian dirinci secara tepat dan jelas sebagai tindakan yang nyata dari strategi yang dipilih. Implementasi berarti menjabarkan strategi perusahaan ke dalam tingkatan fungsional dan operasional perusahaan, yang merupakan faktor kunci keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Adapun proses pemilihan strategi dalam penelitian ini menggunakan kerangka kerja Rangkuti (2013:23) yaitu dengan melakukan tiga tahap analisis, yaitu: tahap pengumpulan data, tahap analisis, dan tahap pengambilan keputusan. Berikut merupakan kerangka formulasi strategis menurut Rangkuti.

<b>Tahap 1 (Tahap Pengumpulan Data)</b>		
EFAS		IFAS
<b>Tahap 2 (Tahap Analisis)</b>		
SWOT / TOWS	Matriks IE	Matriks <i>Grand Strategy</i>
<b>Tahap 3 (Tahap Pengambilan Keputusan)</b>		
QSPM		

Gambar 2. 3 Kerangka Formulasi Strategis

Sumber: Rangkuti (2013:23)

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

Metode penelitian memberikan panduan berpikir dalam kegiatan penelitian, sehingga penelitian dapat berjalan secara efektif dan sistematis. Metode akan memberikan alur-alur yang harus dilakukan peneliti. Dengan demikian, konsistensi penelitian akan tetap terjaga. Metode merupakan cara yang dipakai untuk mencapai tujuan, sedangkan penelitian berarti penyelidikan dari suatu bidang ilmu pengetahuan yang dijalankan untuk memperoleh fakta-fakta atau prinsip-prinsip dengan cermat dan sistematis. Adapun tujuan dari metode penelitian yakni digunakan sebagai acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga diperoleh jawaban yang sesuai dengan permasalahan dan kesimpulan-kesimpulan yang tidak meragukan.

##### A. Jenis Penelitian

Ditinjau dari pendekatannya, penelitian ini digolongkan sebagai penelitian kualitatif. Menurut Bungin (2001:29) “Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang memiliki sasaran penelitian yang terbatas, tetapi dengan keterbatasan digali sebanyak mungkin data mengenai sasaran penelitian. Secara tersirat, penelitian kualitatif lebih mementingkan tingkat kedalaman data daripada kuantitas data yang didapat. Kualitas data sangat menentukan dalam penelitian kualitatif, semakin berkualitas data yang diperoleh maka semakin berkualitas pula penelitian tersebut.

Jika dilihat dari tingkat eksplanasinya, penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian deskriptif. Marzuki (2001:8) menyatakan bahwa,

“Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan dengan melukiskan keadaan obyek atau persoalannya dan tidak dimaksudkan untuk mengambil atau menarik kesimpulan yang berlaku umum.”

Dari definisi tersebut, dapat diketahui bahwa penelitian ini lebih bersifat pada penjelasan terhadap fenomena-fenomena yang terjadi dan pola analisis yang digunakan dengan pola pengamatan dengan rentangan waktu tertentu. Berbagai hal yang dilakukan dalam penelitian ini adalah mengidentifikasi kondisi lingkungan bisnis perusahaan, yaitu lingkungan eksternal dan internal perusahaan yang nantinya dirumuskan strategi yang tepat untuk perusahaan.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif, yaitu menggambarkan kejadian yang ada kemudian dianalisis dan diagnosis lingkungan serta melakukan pengukuran yang cermat dan sistematis terhadap peristiwa tertentu dengan menafsirkan data sekarang dengan kecenderungan yang akan datang.

Adapun tujuan dari penelitian deskriptif adalah membuat gambaran secara sistematis dan akurat mengenai fakta, sifat, dan hubungan antar aspek yang diteliti baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Oleh karena itu, penelitian dilakukan dalam upaya mengidentifikasi faktor lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal.

## **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian merupakan lingkup penelitian yang dijadikan sebagai wilayah penelitian sehingga peneliti memperoleh gambaran yang jelas mengenai situasi yang diteliti. Fokus penelitian adalah hal-hal yang dijadikan pusat

perhatian dan dalam penelitian guna membatasi masalah. Adapun fokus penelitian ini antara lain:

1. Menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan guna mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan CV. Kabeel Craft serta melihat peluang dan ancaman dalam menghadapi kompetitor.
2. Melalui beberapa alat analisis berupa EFAS, IFAS, SWOT / TOWS, Matriks Internal Eksternal, Matriks *Grand Strategy* dan QSPM ditujukan kepada CV. Kabeel Craft agar perusahaan mampu merumuskan strategi yang tepat dan kuat dalam menghadapi kompetitor.
3. Menetapkan strategi bersaing tersebut sebagai hasil dalam menganalisis lingkungan internal dan eksternal CV. Kabeel Craft dalam menghadapi persaingan global.

### C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada CV. Kabeel Craft yang terletak di Jl. Raya Kasongan Desa Kasongan, Kabupaten Bantul-Propinsi Yogyakarta. Pemilihan lokasi pada CV. Kabeel Craft ini dengan beberapa pertimbangan, antara lain:

1. Lokasi CV. Kabeel Craft yang terletak di Kasongan, desa yang menjadi sentra industri gerabah di Yogyakarta dan sentra industri gerabah ini sudah terkenal sampai ke pasar internasional.
2. CV. Kabeel Craft ini merupakan eksportir kelas menengah dengan jenis unit bisnis yang berupa IKM serta memiliki hampir sekitar 55% pelanggannya berasal dari luar negeri.

3. Saat ini CV. Kabeel Craft terus memfokuskan diri pada pasar luar negeri dibandingkan pasar domestik.

#### D. Sumber Data

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif menurut Lofland dalam Moleong (2007:157) adalah berupa kata-kata dan tindakan, selebihnya berupa dokumen dan lain-lain. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan *interview* beberapa narasumber yang terkait dengan CV. Kabeel Craft. Karakteristik narasumber yang menjadi responden yang dituju antara lain Pemilik CV. Kabeel Craft, Pengelola CV. Kabeel Craft, Staff administrasi CV. Kabeel Craft, dua pekerja di pabrik CV. Kabeel Craft dan pihak eksternal yakni aparat pemerintah Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Yogyakarta.
2. Data Sekunder yaitu data yang diperoleh sebagai sumber kedua dan telah melalui proses pengolahan data. Data sekunder dalam penelitian ini adalah berbagai arsip yang dimiliki CV. Kabeel Craft, dokumen mengenai perkembangan gerabah milik CV. Kabeel Craft, data dari Badan Pusat Statistik (BPS), jurnal, artikel dan laporan resmi terkait dengan strategi bersaing pada tingkat global.

### E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan salah satu tahapan penelitian yang menentukan tingkat keakuratan hasil penelitian. Teknik pengumpulan data yang sistematis akan membantu dalam proses penelitian selanjutnya. Marzuki (2001:12) mengatakan “Terdapat tiga metode dalam pengumpulan data, yaitu: sensus, sampling, dan studi kasus.”

Metode pengumpulan data yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah studi kasus, yaitu metode pengumpulan data dengan mengambil beberapa elemen dari CV. Kaboel Craft yang kemudian masing-masing elemen diselidiki secara mendalam. Data-data yang diperoleh dari penelitian pada bidang strategi bersaing, khususnya formulasi dengan menggunakan alat analisis yang tersedia. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Wawancara. Wawancara atau interview yang dilakukan peneliti adalah *in depth interview* dengan para responden yang memiliki wewenang pada CV. Kaboel Craft dan pihak eksternal yang berasal dari aparaturnya pemerintah Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Yogyakarta.
2. Dokumentasi. Dokumentasi merupakan pengumpulan data dengan menelusuri data-data historis baik berupa laporan-laporan maupun data-data mengenai obyek secara umum.
3. Observasi. Observasi merupakan metode pengumpulan data dengan mengamati melalui panca indera peneliti. Dalam penelitian ini, metode observasi digunakan untuk mengamati perubahan-perubahan lingkungan

eksternal perusahaan serta mengamati lingkungan internal CV. Kaboel Craft.

4. Studi pustaka. Metode pengumpulan data dengan melakukan studi literatur terhadap buku-buku yang relevan, jurnal, artikel, maupun penelitian atau tulisan ilmiah yang berkaitan dengan analisis lingkungan internal maupun lingkungan eksternal CV. Kaboel Craft.

#### **F. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan peneliti guna mengumpulkan data terhadap masalah yang akan diteliti. Sugiyono (2009:222) mengatakan “Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen adalah peneliti sendiri.”

Peneliti dalam riset kualitatif disebut sebagai *Human Instrument*, berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data, dan membuat kesimpulan atas hasil temuannya. Instrumen penelitian yang digunakan peneliti adalah:

1. Pedoman Observasi, dilakukan dengan pengamatan langsung ke lapangan.
2. Pedoman Dokumentasi, dilakukan dengan mendokumentasikan dokumen, maupun sumber tertulis lainnya yang berkaitan dengan objek penelitian.
3. Pedoman Wawancara, dilakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan mengenai objek yang diteliti.

## G. Metode Analisis Data

Data yang diperoleh dalam penelitian diolah dengan menggunakan metode-metode serta alat analisis data sebagai berikut:

### 1. Analisis EFAS

Analisis EFAS merupakan analisis terhadap faktor-faktor lingkungan eksternal perusahaan yang dapat berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung, yaitu: faktor ekonomi, faktor politik, faktor budaya, faktor teknologi, faktor demografi, dan faktor ekologi. Dengan dilakukannya analisis EFAS, maka akan dilakukan analisis menyeluruh terhadap setiap faktor lingkungan eksternal yang berpengaruh bagi perusahaan.

Menurut Rangkuti (2013:24) terdapat beberapa langkah dalam menentukan faktor strategi eksternal antara lain:

- a. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
- b. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1.0 (sangat penting) sampai dengan 0.0 (tidak penting). Nilai bobot dihitung dan dicari berdasarkan rata-rata industrinya.
- c. Hitung rating (kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan efektifitas strategi perusahaan. Dengan demikian, nilai didasarkan pada kondisi perusahaan.
- d. Kalikan bobot (kolom 2) dengan rating (kolom 3) untuk mendapatkan skor *critical success factors*.

- e. Gunakan kolom 5 sebagai catatan mengenai faktor yang dipilih serta skor pembobotannya.
- f. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai.

**Tabel 3. 1** Matriks EFAS

Faktor-faktor Strategi Eksternal (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Skor Terbobot (4)	Keterangan (5)
<b>A. Peluang</b>  Identifikasi 5-10 peluang yang dimiliki perusahaan				
<b>B. Ancaman</b>  Identifikasi 5-10 ancaman yang dimiliki perusahaan				
<b>TOTAL</b>				

Sumber: Rangkuti (2013:26)

## 2. Analisis IFAS

Analisis IFAS merupakan analisis terhadap berbagai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan serta berpengaruh secara langsung terhadap strategi perusahaan.

Data dan informasi aspek internal perusahaan didapatkan dari beberapa fungsional perusahaan, seperti aspek manajemen, personalia, pemasaran, sistem informasi, dan operasi atau produksi.

Langkah-langkah untuk menentukan Matriks IFAS menurut Rangkuti (2013:27) antara lain:

- a. Tentukan faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan perusahaan. Hal ini digunakan sebagai aspek internal yang mempengaruhi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
- b. Tentukan bobot (kolom 2) masing-masing faktor dengan skala mulai dari 1.0 (paling penting) sampai 0.0 (tidak penting). Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1.0 nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
- c. Tentukan rating (kolom 3) masing-masing faktor mulai dari 4 (*outstanding*) dan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor terhadap kondisi perusahaan.
- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3 untuk memperoleh faktor pembobotan pada kolom 4.
- e. Gunakan kolom 5 sebagai catatan mengapa faktor tersebut dipilih dan skor pembobotannya.
- f. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai.

**Tabel 3. 2** Matriks IFAS

Faktor Strategis Internal (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Skor Terbobot (4)	Keterangan (5)
<b>A. Kekuatan</b> Identifikasi 5 -10 kekuatan yang dimiliki perusahaan				
<b>B. Kelemahan</b> Identifikasi 5-10 kelemahan yang dihadapi perusahaan				
<b>Total</b>				

Sumber: Rangkuti (2013:27)

### 3. Analisis SWOT / TOWS

Rangkuti (2013:20) mengatakan matriks SWOT ini menggambarkan secara lebih jelas bagaimana interaksi antara kekuatan dan kelemahan terhadap peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Mencocokkan faktor eksternal dan internal merupakan kunci bagian yang sulit dalam mengembangkan matriks SWOT dan memerlukan penilaian yang baik.

Matriks ini menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi, sebagai berikut:

- a. Strategi SO dibuat berdasarkan jalan pikiran, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- b. Strategi ST menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- c. Strategi WO ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- d. Strategi WT didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Tabel 3. 3 Matriks SWOT

<b>EFAS</b> \ <b>IFAS</b>	<b>STRENGTHS (S)</b> Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	<b>WEAKNESSES (W)</b> Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
<b>OPPORTUNITIES (O)</b> Tentukan 5-10 faktor kekuatan eksternal	<b>STRATEGI SO</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>STRATEGI WO</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b>THREATS (T)</b> Tentukan 5-10 faktor kelemahan eksternal	<b>STRATEGI ST</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>STRATEGI WT</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2013:83)

Tahapan kerja di dalam menyusun matriks SWOT/TOWS ini adalah:

- Dalam sel *Opportunities* (O) buatlah 5-10 peluang eksternal yang dihadapi perusahaan. Sel ini harus mempertimbangkan deregulasi industri sebagai salah satu faktor strategis.
- Dalam sel *Threats* (T) buatlah 5-10 ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan.
- Dalam sel *Strengths* (S) buatlah 5-10 kekuatan yang dimiliki perusahaan.
- Dalam sel *Weaknesses* (W) buatlah 5-10 kelemahan yang dimiliki perusahaan.
- Buatlah kemungkinan strategis dari perusahaan berdasarkan pertimbangan kombinasi empat set faktor strategis tersebut.

#### 4. Analisis Matriks Internal Eksternal

Analisis matriks Internal – Eksternal menurut Umar (2002:234) dilaksanakan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Total skor dari IFAS matriks pada sumbu X.
- b. Total skor dari EFAS matriks pada sumbu Y.
- c. Penilaian dari Matriks Internal Eksternal dapat dilakukan dengan membagi tingkatan skor matriks menjadi tiga.
- d. Pada sumbu X dengan menggunakan matriks IFAS, skor 1.0–1.99 menyatakan bahwa posisi internal adalah lemah; skor 2.0-2.99 menyatakan bahwa posisi internal adalah rata-rata; dan skor 3.0-4.0 posisi internal adalah kuat.
- e. Pada sumbu Y dengan menggunakan matriks EFAS, skor 1.0-1.99 menyatakan bahwa posisi eksternal adalah rendah; skor 2.0-2.99 menyatakan bahwa posisi eksternal adalah sedang; dan skor 3.0-4.0 posisi eksternal adalah tinggi.
- f. Implikasi dari penilaian akan mempengaruhi strategi yang tepat bagi perusahaan.

		Total Skor IFAS				
		Kuat	Rata-rata	Lemah		
Total Skor EFAS	Tinggi	I	II	III		
	Sedang	IV	V	VI		
	Lemah	VII	VIII	IX		
	4.0					
	3.0					
	2.0					
	1.0					

**Gambar 3. 1** Matriks Internal-Eksternal  
 Sumber: Rangkuti (2013:95)

Matriks I-E dibagi menjadi tiga bagian utama dan masing-masing memiliki dampak strategis yang berbeda. Pertama, divisi yang masuk dalam sel I, II, dan V dapat disebut *growth strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri sedangkan sel VII dan VIII merupakan upaya diversifikasi. Kedua, divisi yang masuk dalam *stability strategy* yakni strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan masuk dalam sel IV dan V. Ketiga, divisi yang masuk ke dalam sel III, VI, atau IX dapat dikelola dengan *retrenchment strategy* dengan cara memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan. Suatu organisasi yang baik



dan dapat dikatakan sukses adalah organisasi yang berhasil mencapai portofolio bisnis di atau sekitar sel I dalam matriks IE.

##### 5. Analisis *Quantitative Strategies Planing Matriks* (QSPM)

Matriks QSPM merupakan alat bantu yang direkomendasikan guna melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara obyektif, berdasarkan *key success factors* internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya (Umar, 2003:246).

Komponen utama dari QSPM terdiri dari: *Strategic Alternativeness*, *Weight*, *Attractiveness Score*, *Total Attractiveness Score*, dan *Sum Attractiveness Score*. Langkah dalam pengembangan QSPM dijabarkan sebagai berikut:

- a. Buatlah data peluang, ancaman, kekuatan serta kelemahan perusahaan pada kolom sebelah kiri QSPM. Informasi ini diperoleh dari data EFAS dan IFAS sebelumnya.
- b. Beri nilai *weight* pada masing-masing eksternal dan internal dari *key success factor*.
- c. Teliti matriks-matriks pada *stage 2* dan identifikasikan strategi alternatif yang pelaksanaannya harus dipertimbangkan perusahaan.
- d. Tetapkan *attractiveness score* (AS), nilai yang menunjukkan kemenarikan relative untuk masing-masing strategi yang terpilih. Batasan nilai *attractiveness score* adalah 1 = tidak menarik, 2 agak menarik, 3 = secara logis menarik, dan 4 = sangat menarik.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah Perusahaan

CV. Kaboel Craft merupakan salah satu Industri Kecil dan Menengah (IKM) yang memiliki tiga galeri dan berlokasi di Sentra Industri Kerajinan Keramik, Desa Kasongan Kab. Bantul–Yogyakarta. Sentra Industri Kerajinan Keramik yang terletak di Desa Kasongan ini semula berupa hamparan sawah hijau yang terbentang di setiap sudut kiri dan kanan jalan milik warga sekitar. Agung Priyo selaku pengelola perusahaan mengatakan

“Menurut cerita yang sudah lama beredar, asal mula Desa Kasongan menjadi Sentra Industri Gerabah, nama sebelum Sentra Industri Kerajinan Keramik, ini karena dahulu terdapat kuda milik Pemerintah Belanda yang mati di tanah milik warga. Kondisi yang demikian membuat warga takut diberi hukuman oleh Pemerintah Belanda yang terkenal akan kekejamannya, sehingga banyak warga yang melepaskan tanahnya dan tanah tersebut kemudian diakui oleh warga lain yang semula tidak memiliki hak kepemilikan atas tanah tersebut. Tanah yang semula berupa sawah berubah menjadi tanah kosong setelah diakui warga baru tersebut. Kontur tanah kosong yang basah dan lentur tersebut membuat warga baru tersebut berpikir dan menemukan cara untuk mengolah tanah tersebut menjadi peralatan rumah tangga yang dapat dijual dan memenuhi kebutuhan hidup.”



**Gambar 4. 1 Gerbang Kawasan Desa Wisata Kasongan, Bantul-DIY**

Seiring dengan berkembangnya zaman, gerabah yang semula hanya berupa peralatan rumah tangga kini perannya semakin berkembang menjadi kebutuhan estetik dan artistik bernilai seni tinggi yang dapat digunakan sebagai keramik hias (Raharjo, 2010). Perkembangan tersebut tidak hanya pada perubahan fisik pada gerabah tetapi juga pada nilai sosiologis dan ekonomis kawasan yang semula Sentra Industri Gerabah menjadi Sentra Industri Kerajinan Keramik.

Perubahan pola hidup masyarakat sekitar dikarenakan adanya pengaruh budaya luar yang memberikan efek tidak hanya pada kehidupan masyarakat tersebut. Cara berpikir mereka untuk terus memajukan desa kasongan menjadi kawasan sentra industri kerajinan keramik skala internasional pun terus dipacu dengan turut berpartisipasi dalam pameran *event* tahunan berskala internasional dan terus memberdayakan masyarakat sekitar akan pentingnya potensi kerajinan kreatif yang dimiliki. Hal ini

turut mengubah tata ruang kawasan tersebut, penataan bangunan dengan gaya *modern* mengubah Desa Kasongan menjadi kawasan perkotaan sehingga suasana pedesaan tidak terlihat lagi. Perubahan ekonomis yang terlihat jelas pada Desa Kasongan ini yakni makin banyak *workshop* galeri keramik yang tersebar di kawasan tersebut. Hal ini disebabkan permintaan keramik hias yang makin meningkat baik dari dalam negeri maupun luar negeri sehingga banyak warga sekitar yang memanfaatkan peluang tersebut dengan membangun *workshop* galeri keramik.

CV. Kaboel Craft merupakan eksportir kelas menengah di kawasan Sentra Industri Kerajinan Keramik yang memiliki beberapa pasar di Eropa, Asia dan Afrika Selatan (*Survey USAID and SENADA*, 2007). Sejak saat itu perusahaan fokus melakukan pemasaran ke pasar internasional dengan cara ekspor melalui beberapa cara seperti aktif mengikuti pameran bertaraf internasional, melakukan *survey* sebelum memasarkan produk ke pangsa pasar yang dituju, serta terus memanfaatkan nilai orisinalitas produk dengan tetap menggunakan peralatan tradisional dalam memproduksi produknya. Alasan CV. Kaboel Craft memilih untuk fokus pada pasar internasional selain karena ketatnya persaingan domestik antar perusahaan industri keramik hias sejenis, berdasarkan visi dan misi yang dimiliki perusahaan untuk terus mengembangkan nilai kebudayaan Indonesia melalui inovasi *desain* bentuk, corak dan motif keramik hias yang diproduksinya sebagai hasil karya industri kreatif berbasis budaya di mata dunia.

Nama yang menjadi ikon perusahaannya memiliki arti yang cukup unik. Agung Priyo selaku Pengelola Perusahaan mengatakan “Arti kata “Kaboel” pada kata Kaboel Craft ini memiliki filosofi tersendiri yang diciptakan Teguh Permono selaku pemilik perusahaan.” Kaboel memiliki arti terkabulkan dan mengabulkan. Kata Kaboel dalam arti disini memiliki beberapa makna dari dan untuk sudut pandang yang berbeda. Terkabulnya mimpi kecil pemilik yang kini telah berubah menjadi kenyataan. Semula perusahaan hanya memiliki satu galeri kini perusahaan memiliki satu galeri induk dengan dua galeri pembantu yang berlokasi tidak jauh dari galeri induk di Kawasan Desa Kasongan. Berbeda dengan arti “Kaboel” bagi pemilik, kata “Kaboel” juga diperuntukan bagi pelanggan yang berarti mengabulkan keinginan pelanggan menjadi prioritas utama yang dijunjung tinggi perusahaan guna menciptakan hubungan harmonis antara perusahaan dengan pelanggannya, sehingga tidak heran jika CV. Kaboel Craft memiliki banyak pelanggan tetap baik yang berasal dari dalam maupun luar negeri. Adapun arti kata “Kaboel” yang sengaja diartikan pemilik untuk masyarakat sekitar yakni mengabulkan keinginan masyarakat sekitar untuk dapat lebih produktif dengan memberikan lapangan pekerjaan sehingga mengurangi pengangguran.



Gambar 4. 2 Galeri Induk CV. Kaboel Craft tampak dari luar

## 2. Lokasi Perusahaan

CV. Kaboel Craft memiliki tiga galeri yang tersebar di Desa Kasongan, desa yang menjadi kawasan Sentra Industri Kerajinan Keramik. Ketiga galeri ini memiliki fungsi yang berbeda dalam menjalankan aktivitas bisnis. Galeri Induk CV. Kaboel Craft melakukan hampir semua tahapan proses produksi namun tidak dengan proses pembakaran keramik. Proses yang terjadi pada galeri induk mulai dari pengolahan tanah liat menjadi sebuah produk, kemudian memberikan corak sebagai motif produk, memberikan warna guna menambah nilai produk yang merupakan tahap *finishing* produk, mengemas produk sesuai dengan ukuran dan jenis produk, hingga pada proses pemasaran dan penjualan serta administrasi pembayaran baik penjualan dari dalam maupun luar negeri.

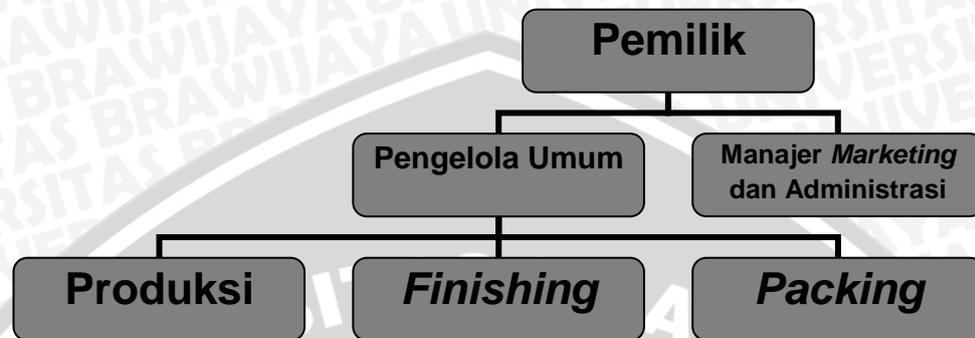
Kedua galeri pembantu lainnya memiliki spesialisasi fungsi yang berbeda antara yang satu dengan yang lain namun ketiganya tetap *display* dan menjual produk. Satu galeri memiliki fungsi sebagai pabrik. Pada galeri ini selain menjual produk, fungsi tambahan adalah sebagai pabrik. Proses pembakaran produk atau dapat dikatakan terjadi tahapan proses produksi barang setengah jadi yang kemudian produk tersebut dikirim ke galeri induk untuk mendapatkan proses *finishing* sebelum hasil akhirnya dijual pada ketiga galeri.

Satu galeri lainnya memiliki fungsi tambahan sebagai gudang. Setelah produk selesai hingga tahap akhir pengemasan, beberapa produk selain *display* di galeri biasanya perusahaan menyiapkan barang *ready stock* yang sengaja disimpan pada galeri ini. Ketiga galeri yang berlokasi di sekitar kawasan Sentra Industri Kerajinan Keramik ini memudahkan sentralisasi pengawasan dengan galeri induk sehingga perusahaan hanya menggunakan satu email, telepon, dan fax yang sama dan terpusat di galeri induk untuk *manage* ketiga galeri tersebut.

### 3. Struktur Organisasi Perusahaan

Sistem pengorganisasian pada CV. Kaboel Craft menggunakan struktur organisasi sederhana dengan pemilik dan pengelola sebagai manajer pengambil keputusan. Pembagian tugas yang cukup sederhana serta jalinan hubungan antara manajer dengan pekerja yang bersifat

langsung menjadi ciri khas rancangan struktur organisasi kecil (Kusdi, 2009:184).



**Gambar 4. 3** Struktur Organisasi CV. Kabeel Craft

Pemilik, pengelola umum, dan manajer pemasaran memiliki tugas yang kuat dalam mengambil setiap keputusan yang ada pada perusahaan. Manajemen keuangan serta modal perusahaan diambil dan dialih tugaskan kepada pemilik perusahaan, sedangkan segala yang berurusan dengan perusahaan secara fisik diambil alih oleh pengelola umum perusahaan dan manajer pemasaran. Hampir setiap segmen kegiatan yang ada di perusahaan dipegang langsung oleh Agung Priyo selaku pengelola umum CV. Kabeel Craft.

Kegiatan yang diambil alih oleh Agung Priyo selaku pengelola umum perusahaan serta dibantu oleh para pekerjanya meliputi produksi, *finishing* yang terdiri dari pengecatan, pemberian corak, mengembangkan desain dan inovasi pada produk secara berkala, membuat *sample* atau contoh untuk melakukan *survey* pada pangsa pasar yang ingin dituju kemudian dilanjutkan dengan pengemasan produk. Pengemasan produk yang

dilakukan perusahaan memiliki spesifikasi yang berbeda untuk penjualan dalam maupun luar negeri.

Manajer pemasaran dan administrasi pada perusahaan menjadi tanggung jawab manajer pemasaran serta dibantu manajer umum, Agung Priyo. Kegiatan yang dilakukan meliputi analisis mengenai target pasar dengan produk yang diminati di pangsa pasar yang dituju, mengembangkan inovasi *desain* produk secara berkala, menyelesaikan proses *purchase order*, administrasi perusahaan, menjalin hubungan dengan para pelanggan, aktif mengikutsertakan perusahaan dalam pameran-pameran bertaraf internasional, serta mengelola gudang sebelum sesudah bongkar muat barang.

#### **4. Visi, dan Misi Perusahaan**

Visi atau *Corporate Philosophy* CV. Kabeel Craft dalam menjalankan bisnisnya adalah “Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang kerajinan keramik hias Indonesia, CV. Kabeel Craft memiliki tujuan untuk terus mengembangkan nilai kebudayaan Indonesia melalui inovasi desain corak dan motif keramik hias yang diproduksinya, terus berkontribusi dalam pengembangan masyarakat sekitar dengan memberikan lapangan pekerjaan guna mencapai kehidupan masyarakat yang sejahtera, serta menjaga nilai orisinalitas dari produk yang diproduksi dengan menggunakan peralatan tradisional dalam setiap prosesnya.”

Misi atau pedoman tindakan CV. Kaboel Craft adalah sebagai berikut:

- a. Kami akan terus menjaga komitmen kami untuk terus memproduksi produk kerajinan kami dengan kualitas terbaik yang kami miliki.
- b. Menggerakkan segala daya kreatifitas yang kami miliki untuk terus berinovasi dalam desain secara berkala.
- c. Kebutuhan konsumen menjadi prioritas utama kami guna memberikan kepuasan bagi konsumen.
- d. Terus berkontribusi dalam menyejahterakan kehidupan masyarakat sekitar dengan memberikan lapangan pekerjaan serta pelatihan dalam proses produksi.

## 5. Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan diperlukan guna memberikan dukungan terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan yang dianut oleh semua elemen dalam perusahaan. CV. Kaboel Craft menciptakan suatu budaya dan falsafah guna memberikan nilai dan kemajuan pada perusahaan.

Aktifitas perusahaan yang menekankan pada konsep kekeluargaan melalui *teamwork*, pengembangan SDM, serta memperlakukan konsumen sebagai rekanan menjadi budaya yang sudah lama dijunjung tinggi perusahaan. Manajemen bertugas untuk mengendalikan dan membina pengrajin sehingga memudahkan pengrajin yang bekerja untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan perusahaan.

## 6. Produksi

Proses produksi yang dilakukan CV. Kabeel Craft masih dibantu dengan peralatan yang tergolong tradisional dengan tingkat kategori pengrajin yang progresif. Progresif menjelaskan kelompok pengrajin yang mampu mengikuti *trend* perkembangan saat ini. CV. Kabeel Craft menilai bahwa mengikuti keinginan buyers dapat memberikan peluang pasar. Hal ini juga menjadikan perusahaan kaya akan berbagai variasi *desain*, bentuk, corak, motif dan warna keramik dari berbagai jenis negara yang memesan. Misalnya saja, negara Asia Timur seperti Korea Selatan cenderung lebih memilih warna yang mencolok. Berbeda dengan negara-negara Eropa, yang cenderung lebih memilih warna yang memberikan kesan natural, dan *desain* yang terkesan antik.

Proses produksi yang masih menggunakan alat tradisional memberikan nilai tambah karena memberikan nilai orisinalitas produk terlebih perusahaan fokus pada industri kreatif yang mengandalkan nilai seni. Namun, hal lain yang turut memberikan pengaruh yakni pada tidak maksimalnya proses produksi. Oven manual yang dimiliki perusahaan tidak mampu untuk memenuhi produksi massal dalam skala besar ke beberapa distributor di beberapa negara. Terkadang perusahaan menolak untuk memenuhi pesanan dari distributor dikarenakan sumber daya manusia yang belum dapat memenuhi pesanan, terlebih jika kondisi cuaca yang kurang bagus untuk proses penjemuran.

## 7. Pemasaran

CV. Kabeel Craft dalam memasarkan produknya menggunakan strategi pemasaran *concentrated market targeting*. Strategi pemasaran yang digunakan ini memudahkan perusahaan untuk memasuki pasar industri kerajinan keramik dengan menentukan target pasar yang ingin dimasukinya. Cara ini digunakan perusahaan agar mendapatkan pasar yang potensial sesuai dengan produk yang ditawarkan walaupun sesekali perusahaan harus memahami terlebih dahulu apa yang diinginkan target pasar sebelum menjadi pasar potensial.

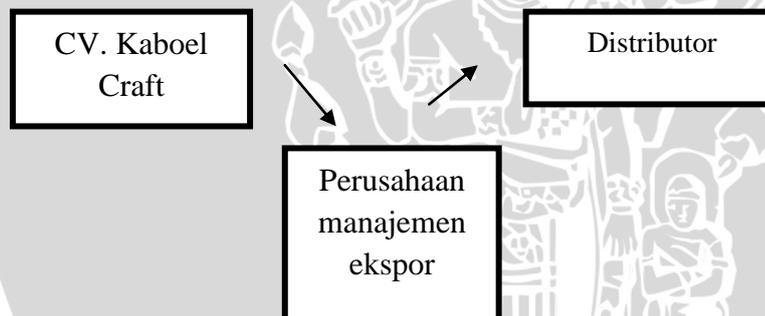
Memilih untuk masuk ke dalam pasar internasional dan menyesuaikan dengan kondisi pasar yang dituju menjadi hal utama dari pemasaran yang dilakukan perusahaan. Alasan perusahaan memilih untuk melakukan pemasaran ke luar negeri karena pasar domestik tidak banyak memberikan peluang untuk membentuk pelanggan potensial. Hal ini dikarenakan kerajinan keramik berkembang sebagian besar di beberapa wilayah Indonesia. Sumberdaya alam seperti tanah liat dimiliki oleh beberapa wilayah Indonesia menjadi suatu hal yang membuat Indonesia memiliki keunggulan komparatif dalam hal kerajinan keramik, sehingga banyak wilayah yang memproduksi kerajinan keramik. Hal ini memberikan efek pada ketatnya persaingan dalam negeri karena produk mudah untuk ditiru.

Pasar internasional menjadi peluang yang ditawarkan untuk menambah laba jangka panjang serta memperluas pasar yang dimilikinya. Perbedaan geografis serta demografi menjadi faktor peluang untuk

perusahaan memasarkan produknya ke pasar internasional. Seperti yang dikatakan Pengelola umum perusahaan:

“Gaya hidup dan nilai estetika tinggi yang dimiliki negara-negara maju seperti Spanyol, Itali, Belanda, Perancis, Korea Selatan, Singapura, Malaysia, dan Afrika Selatan memilih untuk mementingkan produk-produk yang mengapresiasi pada nilai seni dan estetika tinggi untuk melengkapi gaya hidup dalam huniannya”.(Wawancara tanggal 08 juni 2014)

Pemasaran menggunakan ekspor tidak langsung, tidak akan berjalan baik jika tidak didukung dengan logistik yang baik. Pada hal ini, perusahaan membutuhkan perantara sebagai agen yang memadai dalam proses administrasi dan manajemen pengeksporan.



**Gambar 4. 4 Saluran distribusi CV. Kaboel Craft**

Adapun tugas dari perusahaan manajemen ekspor ini antara lain memilih perwakilan untuk pasar sasaran dari perusahaan, mengendalikan distributor atau *buyers* yang telah menjadi rekanan perusahaan, mengendalikan barang distribusi dan menangani dokumentasi ekspor. Menurut Agung Priyo, “CV. Kaboel Craft memilih menggunakan jasa dari perusahaan pengepor ini dikarenakan dapat melakukan penghematan ongkos

angkutan, dan memudahkan perusahaan dalam kelengkapan dokumen ekspor.” (Wawancara tanggal 08 Juni 2014)

## 8. Strategi Perusahaan

CV. Kabeel Craft dalam menjalankan aktifitas bisnis ekspor didukung dengan strategi ekspor tidak langsung sebagai cara perusahaan untuk dapat memperoleh pasar potensial di pasar global. Selanjutnya, perusahaan menggunakan strategi perluasan pasar dalam mengembangkan bisnisnya. Hal ini dikarenakan pasar domestik mudah menciptakan *followers*. Sehingga tidak banyak memberikan peluang untuk pasar potensial, tidak hanya itu kerajinan keramik berkembang di sebagian besar wilayah Indonesia. Sumberdaya alam yang dimiliki Indonesia, seperti tanah liat merupakan sumberdaya yang menjadi keunggulan beberapa daerah di Indonesia. Strategi pengembangan pasar yang sebelumnya dilakukan perusahaan memberikan hasil yang memuaskan pada perolehan laba yang didapat walaupun dalam menggunakan strategi ini, perusahaan mengaku mengeluarkan biaya yang tidak sedikit dalam aktifitasnya.

### B. Hasil Analisis

#### 1. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal merupakan analisis lingkungan yang berada di luar perusahaan yang mampu menciptakan peluang dan ancaman atas keberadaan suatu perusahaan. Peluang dan ancaman merupakan variabel dari lingkungan eksternal perusahaan yang tidak secara khusus

ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Lingkungan eksternal memiliki dua bagian yaitu lingkungan industri dan lingkungan sosial.

**a. Analisis Lingkungan Kerja (Lingkungan Industri)**

Analisis industri adalah analisis mengenai kelompok secara langsung yang mempengaruhi atau dipengaruhi oleh operasi-operasi utama organisasi. Analisa faktor-faktor yang mempengaruhi persaingan dalam industri terdapat lima faktor menurut Michael E. Porter. Berikut lima faktor tersebut:

**1) Ancaman pendatang baru**

Pendatang baru dalam suatu industri membawa kapasitas baru sebagai usaha untuk mendapatkan keuntungan dari pasar dan sumber daya. Pendatang baru akan menjadi ancaman bagi berkembangnya perusahaan. Ancaman pendatang baru yang muncul dapat melalui berbagai hal yang ada, baik SDM yang tinggi, pemanfaatan teknologi yang tinggi, serta tingkat kreatifitas dan inovasi dalam desain produknya. Ketatnya persaingan domestik yang ada, menjadi alasan CV. Kabeel Craft memfokuskan pemasarannya untuk ekspor. Dalam pengembangan pemasaran ekspornya, perusahaan terus melakukan pengembangan serta meningkatkan daya kreativitas yang dimiliki untuk dapat memberikan inovasi pada *desain* secara berkala serta membina hubungan baik dengan buyers dengan mengerti keinginan *buyers*.

Ancaman pesaing baru untuk CV. Kaboel Craft sejauh ini belum ditemukan. Menurut Agung Priyo selaku pengelola perusahaan mengatakan “Pesaing pada kerajinan keramik dirasakan masih pada sekitar negara Asia dan negara yang memiliki keunggulan dalam kerajinan keramik ini diantaranya Indonesia, Cina, dan Vietnam”.

### **2) Kekuatan Pemasok**

Memanfaatkan kekuatan tawar-menawar atas para anggota industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk yang dijual menjadi cara yang digunakan pemasok. Pemasok dalam hal ini adalah pengepul yang merupakan penyalur bahan baku untuk perusahaan dalam pembuatan kerajinan keramik.

Pengepul yang menjadi pemasok ini merupakan masyarakat dengan mata pencaharian pencari tanah. Ketika permintaan bahan baku yang diminta eksportir lain tinggi, maka pemasok dapat memiliki posisi tawar yang tinggi. Perubahan cuaca juga menjadi ancaman yang dapat mempengaruhi kondisi tanah liat yang diperoleh pemasok.

### **3) Kekuatan Pelanggan atau Pembeli**

Pembeli mempengaruhi industri melalui kemampuan mereka untuk dapat menekan harga, permintaan terhadap kualitas produk yang lebih baik serta memainkan peran untuk dapat melawan persaingan yang ada antara industri yang satu dengan industri

lainnya. Kekuatan penawaran pembeli pada industri kerajinan keramik dikatakan cukup kuat karena sebagian besar konsumen berasal dari luar negeri.

Pelanggan potensial yang dimiliki CV. Kaboel Craft yaitu pelanggan yang memiliki daya beli yang kuat. Hal ini dikarenakan kualitas produk yang dimiliki perusahaan dan harga kompetitif yang diberikan mampu menciptakan pangsa pasar pada pasar luar negeri dan hampir 55% produk yang dihasilkan dibeli oleh distributor dari beberapa negara seperti: Spanyol, Itali, Belanda, Perancis, Korea Selatan, Singapura, Malaysia, dan Afrika Selatan merupakan pelanggan potensial yang dimiliki perusahaan. Memperhatikan desain yang diinginkan pelanggan dengan didukung mengembangkan inovasi dan daya kreatifitas yang dimiliki, menjaga kualitas produk dengan menggunakan bahan baku yang sesuai dengan standar yang dimiliki perusahaan serta menyesuaikan harga produk dengan pasar yang dituju merupakan hal yang terus dijaga perusahaan agar pelanggan yang dimilikinya tidak beralih ke perusahaan lain.

#### **4) Ancaman Produk Substitusi**

Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing untuk dapat memenangkan persaingan dari produk atau jasa yang diproduksi sehingga menghasilkan nilai, dan nilai tersebut menghasilkan karakteristik yang berbeda, namun produk atau jasa substitusi

memberikan fungsi yang sama. Ancaman produk pengganti akan kuat apabila produk pengganti tersebut memiliki harga yang lebih rendah dengan kualitas yang sama atau bahkan dengan harga yang lebih rendah dengan kualitas yang lebih tinggi.

Persaingan kerajinan keramik yang ada di pasar global semakin ketat saat ini. CV. Kaboel Craft tidak hanya bersaing dengan pengrajin keramik yang ada di Indonesia, pengrajin keramik yang berasal dari Cina dan Vietnam pun menjadi lawan bersaing yang cukup berat seperti yang diungkapkan Agus Priyo selaku pengelola perusahaan. Keramik produksinya harus bersaing dengan keramik produksi Cina dan Vietnam baik dari segi harga, kualitas, maupun nilai produk.

#### **5) Persaingan diantara Para Anggota Industri**

Ketergantungan perusahaan-perusahaan dalam suatu industri memberikan tindakan balasan kompetitif antara perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya, sehingga perusahaan akan lebih aktif dalam meningkatkan daya saing yang dimiliki untuk mampu bersaing dengan perusahaan lainnya. Persaingan kompetitif meningkat ketika suatu perusahaan ditantang dengan tindakan-tindakan pesaingnya, dan adanya peluang yang terlihat oleh perusahaan untuk dapat meningkatkan posisi pasar dan menambah pasar yang dimiliki. Persaingan antar perusahaan khususnya berada di Sentra Kerajinan Keramik Kasongan, Kab. Bantul karena sentra

ini memiliki ratusan galeri kerajinan keramik yang tersebar sepanjang jalan.

## **b. Analisis Lingkungan Sosial**

Lingkungan sosial merupakan kekuatan umum yang secara tidak langsung berhubungan dengan aktivitas perusahaan jangka pendek, namun terkadang seringkali mempengaruhi keputusan jangka panjang. Beberapa faktor yang menjadi analisis lingkungan sosial perusahaan.

### **1) Faktor Ekonomi**

Perekonomian negara sangat mempengaruhi perkembangan berbagai jenis kegiatan yang ada di dalam negara termasuk pada kegiatan bisnis yang ada di dalam suatu negara. Setiap elemen dari faktor ekonomi dapat menimbulkan peluang atau hambatan bagi pencapaian tujuan perusahaan serta menentukan kesuksesan atau kegagalan strategi yang digunakannya. Faktor ekonomi juga menjadi faktor yang menjadi bahan pertimbangan dalam upaya pengambilan keputusan oleh manajemen dalam perusahaan. Beberapa indikator ekonomi yang perlu dianalisis guna memberikan pertimbangan yang kuat dalam merumuskan strategi perusahaan antara lain:

#### **a) Pertumbuhan Ekonomi**

Pertumbuhan ekonomi dihitung berdasarkan kenaikan nilai *rill* produk domestik bruto yang menunjukkan pendapatan secara makro serta menaikkan pendapatan per kapita. Pemerintah Indonesia

melalui Kementerian Keuangan yang disampaikan oleh Menteri Keuangan M. Chatib Basri mengatakan “Pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2014 dapat mencapai 5.8 – 5.9%.” Hal ini dikarenakan Bank Indonesia sebagai bank sentral mempertahankan suku bunga acuan (*BI rate*) dengan level yang cukup tinggi dan berlanjut dalam jangka waktu yang cukup lama. Pertumbuhan ekonomi global pun diprediksi menurut World Bank mengalami peningkatan menjadi 3.2% dari semula 3%. (KemenKeu, 2014).

b) Laju Inflasi

Inflasi merupakan penurunan nilai uang terhadap barang dan jasa atau kecenderungan meningkatnya harga barang dan jasa dari harga yang sebelumnya. Inflasi juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi biaya untuk produksi perusahaan. Hal ini akan menyebabkan perusahaan tidak mampu memproduksi maksimal karena untuk memproduksi barang diperlukan biaya yang tinggi. Dalam hal kaitannya dengan ekspor, laju inflasi ini memiliki peran yang dapat mempengaruhi dalam setiap transaksi yang dilakukan perusahaan dengan negara lain, terlebih perusahaan seringkali menggunakan mata uang dollar.

Kecenderungan tingkat inflasi yang tinggi tidak akan menguntungkan bagi perekonomian negara karena akan menimbulkan resesi ekonomi yang berkepanjangan dan menghambat pertumbuhan sektor manufaktur dan jasa, karena itu

laju inflasi harus ditekan serendah mungkin. Berikut tingkat inflasi Indonesia pada tahun 2008 – 2014.

**Tabel 4. 1 Tingkat Inflasi Indonesia tahun 2008 – 2014**

Tahun	Inflasi
2008	11.06%
2009	6.04%
2010	6.96%
2011	5.1 – 6.1%
2012	4.5 – 5.5%
2013	4.4 – 5.4%
2014	4.0 – 5.0%

Sumber: Data diolah ([bi.go.id](http://bi.go.id), 2014)

Berdasarkan data laju inflasi diatas, dapat dikatakan laju inflasi akan terkendali sehingga akan mengakibatkan stabilnya tingkat suku bunga serta mendorong aktivitas sektor rill di Indonesia. Pertumbuhan aktivitas sektor rill akan memberikan pengaruh pada pendapatan rill serta meningkatnya daya beli masyarakat Indonesia, sehingga diharapkan *volume* penjualan pasar domestik pada CV. Kaboel Craft meningkat.

c) Pendapatan Per Kapita

Pencerminan daya beli masyarakat dapat terlihat dari pendapatan per kapita suatu negara. Pendapatan per kapita menjadi tolak ukur kemakmuran dan tingkat pembangunan negara. Semakin besar pendapatan per kapitanya, semakin makmur negara tersebut

dan daya beli masyarakat yang ada didalamnya tinggi. Pendapatan per kapita negara-negara tujuan ekspor CV. Kabeel Craft yang diambil berdasarkan data terakhir pendapatan per kapita dunia versi Bank Dunia pada 2 Mei 2014 sebagai berikut:

**Tabel 4. 2 Pendapatan Per Kapita Negara-negara Tujuan CV. Kabeel Craft**

Negara Tujuan Ekspor	Pendapatan Per Kapita (dalam US\$)		
	2011	2012	2013
Spanyol	31,118	28,282	29,118
Itali	36,148	33,837	30,100
Belanda	49,842	45,990	42,300
Perancis	42,522	39,772	35,500
Korea Selatan	22,388	22,590	32,400
Singapura	47,268	51,709	60,900
Malaysia	10,058	10,432	16,900
Afrika Selatan	7,831	7,314	6,618

Sumber: data.worldbank.org

Dari data yang telah disajikan terlihat bahwa negara-negara yang menjadi pangsa pasar CV. Kabeel Craft memiliki kondisi perekonomian dengan kategori menengah ke atas hingga tinggi. Hal tersebut terlihat dari klasifikasi pendapatan per kapita yang telah diklasifikasikan Bank Dunia pada tabel 4.3

**Tabel 4. 3 Klasifikasi Pendapatan Per Kapita**

No	Kategori	Besar Pendapatan
1	Rendah	$\leq 875$
2	Menengah ke bawah	876-3,465
3	Menengah ke atas	3,460-10,275
4	Tinggi	$\geq 10,726$

Sumber: worldbank.org

## 2) Faktor Sosiokultural

Memperhatikan kondisi sosial masyarakat negara yang menjadi pasar perusahaan menjadi suatu hal yang dilakukan guna menyesuaikan dengan perumusan strategi yang digunakan perusahaan. Perubahan gaya hidup, harapan karir, aktivisme konsumen menjadi variabel dalam sosiokultural (Hunger dan Wheelen, 2003:119). Negara yang menjadi pasar perusahaan seperti Spanyol, Itali, Belanda, Perancis, Korea Selatan, Singapura dan Malaysia merupakan negara yang memiliki pendapatan per kapita lebih tinggi dibandingkan dengan pendapatan per kapita Indonesia sehingga dapat dikatakan bahwa negara-negara tersebut memiliki tingkat kemakmuran yang lebih tinggi dan kualitas daya beli masyarakat akan suatu produk lebih tinggi pula. Memiliki nilai estetika dan artistik akan seni yang tinggi, membuat masyarakat tersebut melengkapi huniannya dengan keramik hias. Terlebih negara di Asia memiliki ragam macam budaya yang berbeda, serta warisan dan seni budaya tradisional yang berbeda pula sehingga menghasilkan produk dengan nilai seni artistik yang tinggi.

CV. Kabeel Craft juga turut mengembangkan inovasi desain secara berkala dengan menyesuaikan pasar yang dituju. Hal ini dimaksudkan sesuai dengan visi dan misi yang dimiliki perusahaan, menjadikan pelanggan sebagai prioritas utamanya, selain itu perusahaan juga tidak ingin kehilangan pelanggan.

### 3) Faktor Teknologi

Pada era globalisasi saat ini faktor teknologi menjadi faktor pendukung sebuah perusahaan. Teknologi membantu kelancaran aktivitas perusahaan seperti meningkatkan produktivitas perusahaan, memudahkan komunikasi dengan pelanggan, memperlancar distribusi barang ke tempat tujuan, serta menjadi sarana promosi yang efektif. Perkembangan teknologi yang pesat terutama dalam teknologi informasi seperti penguasaan pada internet memberikan banyak peluang. Memiliki fungsi sebagai sarana promosi produk yang efektif menjadi salah satu kelebihan dari internet, oleh sebab itu banyak perusahaan yang menggunakan internet sebagai sarana dari promosi pemasarannya agar perusahaan mendapatkan pelanggan baru serta mampu meningkatkan volume nilai ekspor perusahaan.

Dalam kegiatan produksinya, CV. Kabeel Craft masih menggunakan peralatan yang tradisional tanpa terpengaruh dengan teknologi modern. Hal ini menjadi nilai yang terus dipertahankan

perusahaan mengingat perusahaan bergerak dalam bidang kerajinan yang menuntut pada keunikan desain.

#### 4) Faktor Politik dan Pemerintahan

Stabilitas politik dan pemerintahan berpengaruh dalam operasional sebuah perusahaan. Kondisi politik yang stabil dapat menciptakan lingkungan perusahaan yang kondusif. Pemerintah menjadi faktor penentu untuk sebuah perusahaan dapat melakukan aktifitasnya baik dalam negeri ataupun luar negeri dengan cara ekspor. Tindakan pemerintah melalui kebijakan yang dikeluarkannya dapat menjadi peluang ataupun hambatan dalam setiap kegiatan bisnis perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus mampu memahami segala kebijaksanaan dari setiap tindakan pemerintah.

Tindakan pemerintah melalui badan-badan pusat maupun regional seperti Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Yogyakarta dengan UKM yang berada di Yogyakarta menjadi kerjasama yang terus dijalin. CV. Kaboel Craft, salah satu jenis UKM yang berada di Sentra Industri Kerajinan Keramik juga turut menjalin kerjasama dengan Disperindagkop Yogyakarta terkait dalam aktivitasnya sebagai eksportir. Pameran, bimbingan teknis, seminar wirausaha serta beberapa bantuan seperti surat-surat yang terkait dengan ekspor juga ikut dibantu dengan instansi. Salah satu bantuan yang diberikan instansi kepada perusahaan terkait dalam

aktivitas ekspor yakni penerbitan SKA (Surat Keterangan Asal). Adapun guna dari SKA ini adalah membebaskan pajak bea dan cukai di beberapa negara tujuan sekaligus sebagai bukti mengenai keterangan asal barang atau produk.

## **2. Analisis Lingkungan Internal**

Analisis lingkungan internal adalah analisis kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Analisis ini berguna untuk merumuskan strategi perusahaan dengan melihat kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Esensi dari strategi yang baik adalah strategi mampu mengombinasikan lingkungan eksternal yang berupa peluang dan ancaman serta lingkungan internal yang berupa kekuatan dan kelemahan perusahaan.

### **a. Faktor Organisasi dan Manajemen Umum Perusahaan**

Hal utama dalam mengorganisasi berbagai aktivitas dan sumber daya manusia dalam organisasi adalah penerapan struktur organisasi. Struktur organisasi perusahaan menggambarkan kelebihan ataupun kekurangan serta potensi perusahaan, sehingga dapat dikatakan bahwa struktur organisasi merupakan kekuatan internal perusahaan (Rangkuti, 2013:39).

CV. Kaboel Craft dalam menjalankan aktivitas organisasinya menggunakan struktur organisasi sederhana dengan pemilik, pengelola umum, dan manajer marketing sebagai pengambil keputusan perusahaan. Pembagian tugas yang cukup sederhana serta jalinan

hubungan antara manajer dengan pekerja yang bersifat langsung menjadi ciri khas rancangan struktur organisasi kecil (Kusdi, 2009:184). Manajemen keuangan serta modal perusahaan diambil dan dialih tugaskan kepada pemilik perusahaan, sedangkan segala yang berurusan dengan perusahaan secara fisik diambil alih oleh pengelola perusahaan. Hampir setiap segmen kegiatan yang ada di perusahaan dipegang langsung oleh Agung Priyo, pengelola umum CV. Kaboel Craft dan Tiwik Salsabilah selaku manajer pemasaran dan administrasi perusahaan mengurus kegiatan pemasaran, pembayaran hingga pergudangan.

#### **b. Faktor Keuangan**

Kondisi keuangan perusahaan dapat menentukan kinerja keseluruhan aktivitas pada manajemennya dari sisi keuangan. Pertumbuhan akumulasi laba CV. Kaboel Craft pada tahun 2012 mengalami peningkatan dari tahun 2011. Namun, di tahun 2013 perusahaan mengalami penurunan *volume* ekspor, tidak hanya pada *volume* ekspor adanya fluktuasi nilai tukar sehingga berdampak pula pada penurunan kapasitas produksi yang berakibat pula pada penurunan laba yang didapat perusahaan.

#### **c. Faktor Pemasaran**

Pemasaran yang dilakukan CV. Kaboel Craft tidak hanya pada pasar dalam negeri, perusahaan juga melakukan pemasarannya pada pasar luar negeri dengan cara ekspor. Negara yang menjadi pasar

potensi CV. Kaboel Craft antara lain Spanyol, Itali, Belanda, Perancis, Korea Selatan, Singapura, Malaysia dan Afrika Selatan.

#### 1) Produk

Produk yang dihasilkan CV. Kaboel Craft adalah keramik hias yang diproduksi berdasarkan permintaan pelanggan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Hal ini dikarenakan setiap pelanggan memiliki selera akan desain yang berbeda, namun tidak hanya itu alasan CV. Kaboel Craft memproduksi keramik sesuai dengan permintaan adalah untuk menciptakan keunikan desain dari setiap keramik yang dibuat. Terus berinovasi dengan daya kreatifitas yang dimiliki pengelola dan pegawai menjadi hal yang selalu dilakukan secara berkala.

#### 2) Harga

Empat macam harga yang ditetapkan dalam perusahaan menurut Umar (2003, 41), yaitu:

- a) *Mark up pricing*, menghitung seluruh biaya yang dikeluarkan dalam membuat suatu produk ditambah dengan biaya jasa yang terkait dalam pembuatan produk tersebut.
- b) Analisis pulang pokok, penggunaan konsep bagan pulang pokok yang menunjukkan titik potong antara total biaya dan jumlah pendapatan yang diharapkan pada tingkat volume penjualan.
- c) Berdasarkan persepsi pembeli, melakukan survei yang ditanyakan langsung pada konsumen.

d) Berdasarkan persaingan, penetapan harga setelah meneliti harga pesaingnya.

Harga jual produk CV. Kabeel Craft ditetapkan berdasarkan persaingan yaitu dengan mengikuti harga pasar dunia yang berlaku.

Sistem pembayaran yang berlaku bagi konsumen luar negeri adalah melalui LC yang dimiliki perusahaan dan bagi konsumen dalam negeri mekanisme pembayaran dapat dilakukan tunai maupun melalui *transfer* bank setelah barang diterima dengan jangka waktu umumnya tidak lebih dari satu bulan setelah produk diterima.

### 3) Saluran distribusi

Saluran distribusi merupakan komponen penting yang akan membentuk perusahaan dalam mempertahankan kinerja perusahaan kepada konsumen. Distribusi pada dasarnya merupakan kegiatan untuk menyalurkan, mengirimkan, serta menyampaikan produk kepada konsumen. Distribusi produk dimulai dari pengiriman bahan baku tanah dari masyarakat setempat ke pengepul yang kemudian pengepul menyalurkannya pada CV. Kabeel Craft. Ketika bahan baku tiba di perusahaan, perusahaan akan mengolahnya menjadi tanah liat kemudian dibentuk sedemikian rupa hingga menghasilkan produk kerajinan keramik yang bernilai seni tinggi. Selesai dengan proses pengolahan bahan baku menjadi barang jadi keramik hias, maka barang tersebut dikemas dan dikirim ke negara tujuan. Saluran distribusi yang dilakukan

perusahaan adalah saluran langsung dan saluran tidak langsung. Pemilihan atas saluran ini berdasarkan pada pesanan konsumen negara tujuan. Saluran distribusi yang dilakukan perusahaan adalah ekspor tidak langsung, yakni perusahaan memiliki perantara sebagai agen yang menyalurkan produk ekspor berupa perusahaan yang melayani jasa pengiriman barang ekspor hingga ke distributor.

#### 4) Promosi

Promosi menjadi kegiatan yang menentukan dari proses pemasaran, oleh sebab itu promosi dapat dikatakan menjadi penentu keberhasilan suatu perusahaan. Promosi yang dilakukan CV. Kabeel Craft guna mendukung pemasaran perusahaan melalui *personal selling* dan *exhibition/pameran*. *Personal selling* yang dilakukan CV. Kabeel Craft adalah tindakan langsung yang dilakukan pembeli dengan pengelola perusahaan. Oleh sebab itu, diperlukan interaksi yang baik guna membangun hubungan yang bertahan lama sebagai *partner* bisnis. Terjalinnnya hubungan baik yang dilakukan pengelola dengan para konsumen menjadi hal utama mengapa *personal selling* sampai saat ini sangat diandalkan sebagai strategi promosi yang dilakukan perusahaan disamping dengan pameran. Beberapa alasan mengapa perusahaan tetap menggunakan *personal selling* sebagai suatu strategi promosi karena:

- a) Tidak adanya perantara yang menjembatani pembelian antara pengelola dengan para pembeli sehingga dapat menekan biaya promosi.
- b) Proses vertikal yang ada dilakukan perusahaan menjadikan alur yang ada lebih efektif dan efisien karena para pembeli berhubungan langsung dengan pengelola perusahaan. Adapun tujuan dari hubungan vertikal yang ada ini adalah hubungan baik yang terbina dapat berlangsung dalam waktu yang lama karena pengelola dapat memahami dengan baik keinginan pembeli.

Pameran/*Exhibition* yang dilakukan CV. Kaboel Craft merupakan cara kedua yang ditempuh selain menggunakan *personal selling* sebagai strategi promosi dalam penjualannya. Mengikuti pameran dagang internasional menjadi cara yang potensial untuk mendapatkan pembeli karena di tempat inilah pengrajin lokal Indonesia akan bertemu tatap muka secara langsung dengan konsumen internasional, sehingga antara penjual dan pembeli dapat terjalin kepercayaan bermitra antara satu dengan lainnya. Beberapa pameran yang diikuti CV. Kaboel Craft antara lain Pameran Produksi Indonesia (PPI), INACRAFT, Trade Expo Indonesia (TEI), dan *International Furniture and Craft Fair Indonesia* (IFFINA).

Pameran Produksi Indonesia (PPI) adalah pameran yang dilaksanakan di dalam negeri dan pameran ini diselenggarakan oleh Disperindagkop guna mempromosikan produk-produk unggulan Indonesia setiap tahunnya. INACRAFT menjadi pameran kerajinan Indonesia yang sudah terkenal dan terpopuler di Indonesia untuk para pengrajin kerajinan. Pameran ini diselenggarakan sejak tahun 1999 setiap bulan April di Jakarta. Trade Expo Indonesia (TEI) merupakan pameran kerjasama antara Pemerintah Indonesia dengan sektor swasta guna meningkatkan kerajinan Indonesia di pasar Internasional. Sama halnya dengan INACRAFT, *International Furniture and Craft Fair Indonesia* (IFFINNA) merupakan pameran kerajinan Indonesia dengan *furniture* yang berbahan dasar asli menggunakan produk Indonesia, namun IFFINNA dinilai masih kurang menciptakan pelanggan potensial dibandingkan dengan INACRAFT. Agung Priyo, selaku pengelola CV. Kaboel Craft mengatakan

“Sebagian besar pelanggan potensial yang didapatnya dari luar negeri dan kemudian melakukan mitra dagang dengan mengekspor produknya dari terselenggaranya INACRAFT ini”. (Wawancara tanggal 8 Juni 2014)

Terselenggaranya pameran-pameran yang diikuti CV. Kaboel Craft ternyata tidak hanya memberikan dampak positif pada penambahan pasar baru serta peningkatan volume penjualan, dampak negatif juga dirasakan perusahaan karena pengeluaran biaya yang cukup besar. Hal ini dikarenakan untuk mengikuti

pameran tersebut, perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk akomodasi transportasi ketika pameran tersebut berada di luar kota, men-*display* produk semenarik mungkin di masing-masing stan agar mendatangkan para pengunjung yang berniat untuk membeli, serta adanya nilai limit produk yang di-*display* pada stan juga menjadi penyebab sedikitnya pembeli karena perusahaan tidak dapat meletakkan semua produk yang dimiliki secara keseluruhan.

#### d. Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia merupakan *asset* terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional dalam rangka mewujudkan visi dan misi perusahaan. Sumber daya manusia yang tepat akan membantu menyelesaikan tugas-tugas dengan baik guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan secara efektif dan efisien.

CV. Kabeel Craft menggunakan sistem manajemen yang tersentralisasi kepada pengelola sebagai manajer. Pengrajin yang bekerja pada CV. Kabeel Craft merupakan masyarakat sekitar daerah Kasongan yang kemudian para pengrajin tersebut difasilitasi teknik mengolah tanah liat dari beberapa ahli dan pengelola perusahaan. Jumlah keseluruhan pengrajin yang bekerja pada CV. Kabeel Craft berjumlah 37 orang, 25 orang merupakan pengrajin tetap, 8 orang lainnya merupakan pengrajin tidak tetap, tiga orang merupakan pengrajin yang bekerja sebagai tenaga ahli dan satu orang merupakan

pegawai yang mengatur administrasi perusahaan. Para pengajin ditempatkan pada CV. Kabeel Craft yang menjadi perusahaan induk berlokasi di Jl. Raya Kasongan Kab. Bantul, Yogyakarta.

Pengelola perusahaan yang bekerja menjadi manajer perusahaan telah memiliki orientasi internasional, sesuai dengan visi perusahaan yakni mengenalkan produk kerajinan keramik Indonesia di pasar global. Hal ini tercermin dengan dilakukannya perencanaan pemasaran yang matang sebelum memasuki target pasar yang dituju perusahaan. Sistem upah yang diberikan pada para pengrajin tetap CV. Kabeel Craft yaitu bulanan dengan beberapa tunjangan setiap tahun serta bonus di musim tertentu ketika tingginya permintaan akan produk. Pekerja tidak tetap sistem upahnya diberikan harian sesuai dengan kuantitas hasil pekerjaan yang dilakukan.

Aktifitas perusahaan yang menekankan pada konsep kekeluargaan melalui *teamwork*, pengembangan SDM, serta memperlakukan konsumen sebagai rekanan menjadi budaya yang sudah lama dijunjung tinggi perusahaan. Manajemen bertugas untuk mengendalikan dan membina pengrajin sehingga memudahkan pengrajin yang bekerja untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan perusahaan.

#### **e. Produksi**

Kegiatan produksi akan berjalan dengan efektif dan efisien jika antar pihak manajemen operasi perusahaan dengan manajemen sumber daya manusia saling mendukung. Produksi keramik pada CV. Kabeel

Craft menggunakan alat-alat tradisional serta proses pengeringan yang menggunakan sinar matahari sehingga mempengaruhi waktu yang dibutuhkan saat proses produksi produk.

Proses produksi yang dilakukan CV. Kaboel Craft dalam mengolah tanah liat menjadi keramik dengan beberapa tahap yaitu proses pemilihan tanah yang baik dan tepat, pengolahan tanah untuk menjadi tanah liat, pengolahan atau pembentukan gerabah, pengeringan pertama (pengeringan sebelum dipernis), mempernis dengan minyak kelapa dan batu hitam, pengeringan kedua (pengeringan setelah dipernis), pembakaran, dan tahap terakhir adalah tahap pewarnaan. Berikut penjelasan tahapan yang dilakukan perusahaan dalam proses produksi:

1) Pemilihan tanah yang baik dan tepat untuk dijadikan tanah liat

Proses produksi atau pembuatan gerabah yang pertama adalah memilih tanah yang baik dan tepat untuk diolah menjadi tanah liat. Cara memilih tanah yang tepat sesuai digunakan untuk dapat diolah menjadi tanah liat adalah tanah yang tidak mengandung pasir atau kapur karena akan dapat menyebabkan mudah retak pada gerabah di tahap pengeringan kedua. Tanah yang sudah didapatkan sebelumnya, dicampur dan diaduk dengan air hingga rata kemudian ditekan-tekan dengan kaki hingga menghasilkan tanah yang teksturnya halus. Hal ini juga dimaksudkan untuk memisahkan kotoran ataupun kerikil kecil yang ada ditanah.

## 2) Pengolahan tanah untuk menjadi tanah liat

Setelah tanah berhasil dibersihkan dari kotoran atau kerikil, tanah yang sudah bertekstur lentur tersebut kemudian dibuat gumpalan dan dijemur dibawah terik sinar matahari. Setelah tanah kering, tanah tersebut dimasukan kedalam bak yang berisi air dan diamkan selama dua jam agar air benar-benar meresap kedalam tanah. Setelah dua jam direndam, tanah diaduk rata sambil ditambahkan sekam padi agar tanah tersebut merekat kuat kemudian tanah tersebut ditekan-tekan kaki hingga teksturnya halus dan lentur dan diamkan selama kurang lebih 12 jam agar menjadi tanah liat yang sesuai untuk pengolahan gerabah.

## 3) Pembentukan atau pengolahan tanah liat menjadi keramik

Tanah yang sudah menjadi tanah liat kemudian siap untuk dapat diolah dan dibentuk sesuai dengan kreatifitas yang dimiliki pengrajin serta didesain sesuai dengan keinginan konsumen. Proses pembentukan atau pengolahan yang dilakukan CV. Kabeol Craft ini menggunakan alat-alat yang masih tradisional dengan tambahan adonan tanah liat yang dilapis-lapis saat pengrajin memutar alat hingga menghasilkan keramik dengan hasil yang sesuai. Bentuk keramik yang sudah dihasilkan kemudian didesain sesuai dengan kreatifitas pengrajin namun jika konsumen meminta desain yang berbeda maka pengrajin akan mengikuti desain yang diinginkan konsumen.



#### 4). Pengeringan pertama

Keramik yang sudah selesai dibentuk dan didesain kemudian dikeringkan ditempat yang tidak terkena sinar matahari langsung dan cenderung tempat yang terkesan agak sedikit lembab. Hal ini dimaksudkan agar keramik tidak retak saat proses pengeringan sebelum nantinya keramik dipernis.

**Gambar 4. 5** Keramik dengan pengeringan teduh

#### 4) Mempernis

Keramik yang sudah kering kemudian dipernis atau diolesi dengan minyak kelapa dan dibiarkan mongering. Langkah selanjutnya keramik yang sudah dipernis, dkerik atau digosok dengan batu hitam agar permukaan keramik terlihat mengkilat.



Gambar 4. 6 **Keramik yang sedang dipernis**

5) Pengeringan kedua

Hasil dari memernis adalah agar permukaan keramik terlihat halus, mengkilat dan berkilau. Setelah keramik selesai dipernis, proses selanjutnya adalah proses pengeringan, berbeda dengan pengeringan pertama yang tidak membutuhkan sinar matahari langsung ditahap ini sinar matahari sangat dibutuhkan terutama saat siang hari. Pada pertengahan siang hari saat proses pengeringan, keramik yang sebelumnya sudah dipernis dan digosok tadi sebaiknya digosok dengan batu hitam lagi agar hasil keramik yang didapatkan makin terlihat mengkilat dan berkilau.

6) Pembakaran

Pengeringan atau penjemuran yang kedua bukanlah hasil akhir dari proses pembuatan keramik. Keramik yang telah selesai mengalami pengeringan kedua harus melewati tahap pembakaran.

Tahap ini mengumpulkan keramik-keramik yang sudah mengalami pengeringan kedua kedalam oven terbuka dan oven tersebut ditutupi jerami padi yang sudah dibakar sebelumnya. Suhu yang dibutuhkan untuk proses pembakaran keramik ini berkisar 400 – 800 derajat celcius sesuai dengan ukuran dan ketebalan masing-masing keramik.

#### 7) Pewarnaan

Pewarnaan atau pengecatan menjadi tahap akhir dari proses pembuatan keramik yang ada pada CV. Kaboel Craft. Ketepatan dan keselarasan warna-warna yang dipadukan menjadi nilai yang memberikan nilai estetika seni dalam keramik.



Gambar 4. 7 Keramik yang sedang dicat

### 3. Identifikasi Faktor Peluang dan Ancaman Perusahaan

Berdasarkan hasil pengidentifikasian terhadap kondisi lingkungan eksternal CV. Kaboel Craft, dapat diketahui faktor-faktor lingkungan eksternal yang dapat memberikan peluang dan ancaman bagi perusahaan.

### a. Peluang

Peluang merupakan suatu kesempatan atau dapat dikatakan menjadi faktor yang memiliki kecenderungan untuk memberikan keuntungan bagi perusahaan. Berikut merupakan peluang bagi CV.

Kaboeel Craft:

#### 1) Faktor Ekonomi

- a) Pertumbuhan perekonomian global sangat mempengaruhi perkembangan berbagai jenis kegiatan yang ada di dalam negara termasuk pada kegiatan bisnis yang ada di dalam suatu negara. Tingkat inflasi yang terkendali, adanya peningkatan pendapatan per kapita, serta rendahnya tingkat suku bunga menunjukkan kecenderungan yang positif akan pertumbuhan ekonomi global. Hal ini akan berimbas pada peningkatan konsumsi masyarakat dan meningkatnya permintaan.
- b) Memiliki nilai pendapatan per kapita yang lebih tinggi dibandingkan Indonesia, menjadi pasar potensial untuk dituju. Hal ini dikarenakan nilai pendapatan per kapita berbanding lurus dengan tingkat kesejahteraan serta daya beli masyarakat suatu negara.

#### 2) Faktor Sosiokultural

- a) Tingkat daya beli masyarakat yang tinggi karena didukung dengan kesejahteraan masyarakat membuat masyarakat

tersebut memiliki nilai estetika yang tinggi serta menghargai nilai artistik yang berseni tinggi untuk menghias hunian mereka.

### 3) Faktor Teknologi

- a) Adanya *Global Issue* mengenai produk-produk kreatif yang mampu memberikan nilai seni yang tinggi serta didukung peralatan tradisional di era globalisasi seperti saat ini diminati oleh masyarakat mancanegara.

### 4) Faktor Politik dan Pemerintahan

- a) Tindakan pemerintah melalui badan-badan pusat atau regional seperti Disperindagkop Yogyakarta dalam mempromosikan kerajinan keramik Kasongan sebagai produk unggulan daerah Yogyakarta melalui Yogya Craft Fair.

### 5) Lingkungan Kerja (Lingkungan Industri)

- a) Indonesia menjadi salah satu dari tiga negara di Asia yang memiliki keunggulan dalam kerajinan keramik.

### b. Ancaman

Ancaman merupakan elemen eksternal perusahaan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

### 1) Faktor Ekonomi

- a) Sistem kurs yang mengambang, depresiasi ataupun apresiasi pada nilai tukar mata uang dapat mengakibatkan

perubahan nilai pada ekspor maupun impor. Fluktuasi nilai tukar rupiah akan memberikan pengaruh pada kinerja ekspor CV. Kaboel Craft. Hal ini dikarenakan tidak adanya kepastian nilai tukar untuk penjualan produk.

## 2) Lingkungan Kerja (Lingkungan Industri)

- a) Banyaknya eksportir keramik di daerah Kasongan sebagai Sentra Industri Kerajinan Keramik menjadi ancaman dalam menghadapi persaingan pasar.
- b) Ragam macam budaya yang dimiliki negara-negara Asia, memberikan pengaruh akan nilai daya kreatifitas seni yang tinggi sehingga beberapa negara Asia seperti Cina dan Vietnam memiliki keunggulan dalam kerajinan keramik hias.
- c) Kondisi cuaca yang terkadang sulit untuk diprediksi mempengaruhi bahan baku yang siap dipasok ke perusahaan.

#### 4. Analisis EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*)

**Tabel 4. 1** Matriks EFAS pada CV. Kabeel Craft

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
<b>Peluang (<i>Opportunities</i>)</b>			
1) Pertumbuhan ekonomi global cenderung positif	<b>0.13</b>	<b>3</b>	<b>0.39</b>
2) Pendapatan per kapita suatu negara menjadi pasar potensial	<b>0.12</b>	<b>4</b>	<b>0.48</b>
3) Memiliki tingkat estetika yang tinggi serta menghargai akan artistik bernilai seni	<b>0.15</b>	<b>3</b>	<b>0.45</b>
4) <i>Global issue</i> produk kreatif bernilai seni tinggi serta didukung peralatan tradisional	<b>0.11</b>	<b>4</b>	<b>0.44</b>
5) <i>Global issue</i> produk kreatif bernilai seni tinggi serta didukung peralatan tradisional	<b>0.08</b>	<b>3</b>	<b>0.24</b>
6) Indonesia memiliki keunggulan dalam kerajinan keramik	<b>0.10</b>	<b>3</b>	<b>0.30</b>
<b>Ancaman (<i>Threats</i>)</b>			
1) Fluktuasi nilai tukar rupiah	<b>0.05</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>
2) Banyaknya pengrajin di daerah Kasongan yang menjadi eksportir	<b>0.08</b>	<b>3</b>	<b>0.24</b>
3) Persaingan dengan negara Asia lainnya yang memiliki keunggulan dalam kerajinan keramik	<b>0.13</b>	<b>2</b>	<b>0.26</b>
4) Jaringan pemasok yang kurang kuat	<b>0.05</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.10</b>

Sumber: Data diolah, 2014

Keterangan:

Bobot ditentukan sebagai berikut:

0.10 – 0.15 (Sangat Berpengaruh)

0.05 – 0.10 (Cukup Berpengaruh)

0.01 – 0.05 (Kurang Berpengaruh)

Rating ditentukan sebagai berikut:

1 (Respon perusahaan dibawah rata-rata)

2 (Respon perusahaan rata-rata)

3 (Respon perusahaan diatas rata-rata)

4 (Respon perusahaan sangat bagus)

Hasil analisis matriks EFAS yakni peluang terbesar perusahaan adalah tingginya nilai pendapatan per kapita yang dimiliki negara-negara seperti Spanyol, Itali, Belanda, Perancis, Korea Selatan, Singapura, dan Malaysia dibandingkan dengan pendapatan per kapita Indonesia menjadi peluang bagi perusahaan untuk menjadikan negara tersebut sebagai pasar potensial dengan pendapatan per kapita yang tinggi maka tingkat kesejahteraan masyarakat tersebut juga tinggi berbanding lurus dengan daya beli masyarakat untuk menghargai keindahan seni serta nilai estetika yang tinggi untuk memperindah hunian mereka dengan kerajinan keramik. Peluang terbesar lainnya adalah adanya faktor *global issue* produk-produk kerajinan kreatif yang memiliki nilai seni tinggi dan tetap mempertahankan peralatan tradisional dalam proses produksi di tengah era globalisasi saat ini. Ancaman terbesar perusahaan antara lain banyaknya galeri di Sentra Industri Kerajinan Keramik yang menjadi eksportir serta persaingan global antar industri yang memiliki keunggulan dalam produk kerajinan keramik seperti Cina dan Vietnam.

##### **5. Identifikasi Faktor Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan**

Berdasarkan hasil pengidentifikasian terhadap kondisi lingkungan internal CV. Kabeel Craft, dapat diketahui faktor-faktor lingkungan internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan.

###### **a. Kekuatan**

Keunggulan faktor internal yang dimiliki perusahaan dalam upaya mengembangkan eksistensinya dapat dikatakan menjadi kekuatan perusahaan. Berikut beberapa kekuatan yang dimiliki perusahaan:

### 1) Faktor Organisasi dan Manajemen Umum Perusahaan

- a) Struktur organisasi perusahaan yang sederhana mengutamakan pengelola sebagai manajer perusahaan. Pembagian tugas yang cukup sederhana serta jalinan hubungan antara manajer dengan pengrajin bersifat langsung memberikan nilai kekuatan bagi perusahaan untuk lebih efektif dan efisien dalam menjalankan aktifitas perusahaan serta budaya kekeluargaan yang diciptakan manajer dengan para pengrajin memberikan motivasi untuk lebih meningkatkan kinerja perusahaan.

### 2) Faktor Pemasaran

- a) Melakukan inovasi secara berkala dengan memberikan sentuhan seni desain yang berbeda serta memiliki variasi desain yang menyesuaikan target pasar guna memiliki keunikan.
- b) Pemilihan saluran distribusi berdasarkan dengan pesanan konsumen. Hal ini dilakukan sesuai dengan misi perusahaan yang memprioritaskan konsumen.

### 3) Faktor Sumber Daya Manusia

- a) Adanya tenaga kerja ahli yang bertugas memberikan pelatihan sesuai dengan kompetensi dan keahlian yang dibutuhkan agar kinerja pengrajin lebih efektif dan efisien.
- b) Pengelola perusahaan memiliki orientasi internasional. Hal ini dilakukan karena pengelola sekaligus manajer perusahaan memiliki visi seperti yang telah diterapkan dalam perusahaan. Membuat perencanaan yang matang mengenai target pasar yang dituju agar lebih menguasai pasar tersebut serta interaksi baik yang dimiliki pengelola perusahaan dengan para konsumen menjadi nilai yang dijaga manajer.

#### **4) Faktor Produksi**

- a) Produk yang diproduksi berdasarkan permintaan konsumen sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen. Hal ini dikarenakan setiap konsumen memiliki selera desain yang berbeda-beda.

#### **b. Kelemahan**

Faktor internal yang dimiliki perusahaan dan memiliki kecenderungan untuk dapat mengganggu dalam upaya mengembangkan eksistensi perusahaan dalam menjalankan aktifitasnya dapat dikatakan sebagai kelemahan perusahaan.

Berikut beberapa kelemahan yang dimiliki perusahaan:

- 1) **Faktor Organisasi dan Manajemen Umum Perusahaan**

a) Struktur organisasi sederhana yang dimiliki CV. Kabeol Craft dengan sistem manajemen pengelola sekaligus manajer perusahaan memberikan pengaruh sistem manajemen yang terdesentralisasi. Hal ini memberikan pengaruh buruk pada perusahaan sebab pengelola perusahaan tidak bisa menangani segala sesuatu dengan sendiri, oleh karena itu masih kurangnya tenaga yang bekerja di beberapa bagian departemen untuk dapat mendukung kinerja perusahaan.

## 2) **Faktor Promosi**

a) Tidak tersedianya sosial media seperti website resmi yang digunakan perusahaan dalam mempromosikan produk.

## 3) **Faktor Produksi**

a) Proses produksi kerajinan keramik yang tidak jauh berbeda dengan industri sejenis lainnya.

b) Proses yang terbilang masih tradisional menyebabkan aktifitas produksi membutuhkan waktu yang cukup lama.

## 6. Analisis IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

**Tabel 4. 2** Analisis matriks IFAS CV. Kabeol Craft

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
<b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b>			
1) Struktur organisasi sederhana yang mengutamakan pengelola menjadi manajer perusahaan sehingga interaksi bersifat langsung serta budaya kekeluargaan yang diciptakan.	<b>0.12</b>	<b>4</b>	<b>0.48</b>
2) Melakukan inovasi desain produk secara berkala.	<b>0.13</b>	<b>3</b>	<b>0.39</b>
3) Pemilihan saluran distribusi berdasarkan pesanan konsumen.	<b>0.06</b>	<b>3</b>	<b>0.18</b>
4) Pelatihan bagi pengrajin baru dengan tenaga ahli.	<b>0.13</b>	<b>3</b>	<b>0.39</b>
5) Orientasi internasional yang dimiliki pengelola sebagai manajer perusahaan.	<b>0.13</b>	<b>4</b>	<b>0.52</b>
6) Produk yang diproduksi berdasarkan permintaan konsumen.	<b>0.12</b>	<b>4</b>	<b>0.48</b>
<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>			
1) Sistem manajemen terdesentralisasi.	<b>0.09</b>	<b>2</b>	<b>0.18</b>
2) Tidak tersedianya <i>website</i> resmi perusahaan.	<b>0.10</b>	<b>3</b>	<b>0.30</b>
3) Karakteristik produk yang tidak jauh berbeda dengan perusahaan lain.	<b>0.07</b>	<b>2</b>	<b>0.14</b>
4) Proses produksi menghabiskan waktu yang cukup lama.	<b>0.05</b>	<b>2</b>	<b>0.10</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.16</b>

Sumber: Data diolah, 2014

Keterangan:

Bobot ditentukan sebagai berikut:

0.10 – 0.15 (Sangat Berpengaruh)

0.05 – 0.10 (Cukup Berpengaruh)

0.01 – 0.05 (Kurang Berpengaruh)

Rating ditentukan sebagai berikut:

1 (Respon perusahaan dibawah rata-rata)

2 (Respon perusahaan rata-rata)

3 (Respon perusahaan diatas rata-rata)

4 (Respon perusahaan sangat bagus)

Hasil analisis matriks IFAS yakni kekuatan terbesar yang dimiliki CV. Kabeel Craft adalah orientasi internasional yang dimiliki pengelola sebagai manajer perusahaan. Hal ini terlihat dengan dibuatnya perencanaan yang matang mengenai target pasar yang dituju oleh manajer sebelum perusahaan melakukan pemasaran. Tidak tersedianya website perusahaan sebagai sarana promosi pemasaran produk menjadi faktor kelemahan yang dimiliki perusahaan.

#### **7. Analisis Matriks TOWS**

Matriks TOWS merupakan alat analisis yang digunakan setelah melakukan pengumpulan data yang terlihat pada matriks EFAS dan IFAS perusahaan. Penggunaan matriks TOWS ini merupakan tahap *matching stage* sebagai analisis lanjutan yang penting dalam menentukan dan mengembangkan alternatif strategi yang tepat bagi CV. Kabeel Craft. Faktor yang digunakan dalam matriks ini adalah faktor-faktor yang sebelumnya sudah dikumpulkan pada matriks EFAS dan IFAS berdasarkan peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan CV. Kabeel Craft.

Tabel 4. 3 Matriks SWOT/TOWS

IFAS	<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
<p><b>EFAS</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Struktur organisasi sederhana yang mengutamakan pengelola menjadi manajer perusahaan sehingga interaksi bersifat langsung serta budaya kekeluargaan yang diciptakan.</li> <li>2. Melakukan inovasi desain produk secara berkala.</li> <li>3. Pemilihan saluran distribusi berdasarkan pesanan konsumen.</li> <li>4. Pelatihan bagi pengrajin baru dengan tenaga ahli.</li> <li>5. Orientasi internasional yang dimiliki pengelola sebagai manajer perusahaan.</li> <li>6. Produk yang diproduksi berdasarkan permintaan konsumen.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistem manajemen terdesentralisasi.</li> <li>2. Tidak tersedianya <i>website</i> resmi perusahaan.</li> <li>3. Karakteristik produk yang tidak jauh berbeda dengan perusahaan lain.</li> <li>4. Proses produksi menghabiskan waktu yang cukup lama.</li> </ol>
<i>Opportunities</i>	<b>Strategi SO</b>	<b>Strategi WO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pertumbuhan ekonomi global cenderung positif.</li> <li>2. Pendapatan per kapita suatu negara menjadi pasar potensial.</li> <li>3. Masyarakat macanegara memiliki tingkat estetika yang tinggi serta menghargai akan benda artistik bernilai seni.</li> <li>4. <i>Global issue</i> produk kreatif bernilai seni tinggi serta didukung peralatan tradisional.</li> <li>5. Promosi Disperindagkop</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan fokus perusahaan dengan orientasi internasional yang dimiliki manajer dan memperluas <i>market share</i> ke negara potensial.</li> <li>2. Mempertahankan budaya kekeluargaan yang dimiliki perusahaan dan memperkuat kemitraan dengan para konsumen serta menjadikannya sebagai prioritas utama perusahaan sesuai dengan misi yang telah ditetapkan.</li> <li>3. Mengoptimalkan kapasitas produksi perusahaan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan dan memperkuat kemitraan dengan berbagai pihak baik melalui badan-badan pemerintah, konsumen dan pemasok.</li> <li>2. Memanfaatkan sosial media di era globalisasi saat ini seperti dengan membuat akun baru <i>website</i> resmi perusahaan.</li> <li>3. Menambah jumlah pengrajin guna mengoptimalkan kapasitas produksi.</li> </ol>

<p>Yogyakarta memberikan pasar.</p> <p>6. Indonesia memiliki keunggulan dalam kerajinan keramik</p>	<p>dengan tetap menjaga peralatan dan tata cara produksi yang mengutamakan unsur tradisional.</p> <p>4. Mempertahankan nilai keunggulan komparatif yang dimiliki sebagai bekal daya saing yang dimiliki produk.</p> <p>5. Meningkatkan promosi tidak hanya melalui Disperindagkop Yogyakarta, namun ditambah dengan sosial media seperti <i>website</i> resmi perusahaan.</p>	<p>4. Menciptakan dan mengembangkan produk bervariasi yang ditunjang dengan daya kreatifitas.</p>
<p><b>Threats</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fluktuasi nilai tukar rupiah.</li> <li>2. Banyaknya pengrajin di daerah Kasongan yang menjadi eksportir.</li> <li>3. Persaingan dengan negara Asia lainnya yang memiliki keunggulan dalam kerajinan keramik.</li> <li>4. Jaringan pemasok yang kurang kuat.</li> </ol>	<p><b>Strategi ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan daya saing melalui kreatifitas pengrajin agar produk tetap memiliki nilai keunikan dibanding pesaingnya baik dalam maupun luar negeri.</li> <li>2. Memperhatikan pasokan bahan baku, dan mempererat kemitraan yang telah diciptakan dengan pemasok.</li> <li>3. Melakukan optimalisasi produktivitas perusahaan dalam produksi, meningkatkan keahlian pengrajin dan mengoptimalkan budaya kekeluargaan yang dimiliki perusahaan dalam mengantisipasi perubahan kondisi ekonomi yang terjadi.</li> </ol>	<p><b>Strategi WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memfokuskan pasar ke negara tujuan yang berbeda dengan pesaing sejenis.</li> <li>2. Memperhatikan segala jenis sarana promosi yang menunjang dalam peningkatan nilai penjualan baik dalam maupun luar negeri.</li> <li>3. Mencari dan menambah pemasok bahan baku.</li> <li>4. Menambah sumber daya manusia guna melengkapi fungsi-fungsi khusus perusahaan.</li> </ol>

Sumber: Data diolah, 2014

Berdasarkan analisis matriks TOWS, dapat ditarik rumusan empat strategi yang dihasilkan, yakni:

a. Strategi SO

Strategi ini adalah strategi yang menggunakan kekuatan perusahaan bertujuan untuk memaksimalkan kinerja perusahaan agar dapat meraih peluang. Rumusan strategi yang dihasilkan:

- 1) Meningkatkan fokus perusahaan dengan orientasi internasional yang dimiliki manajer dan memperluas *market share* ke negara potensial.
- 2) Mempertahankan budaya kekeluargaan yang dimiliki perusahaan dan memperkuat kemitraan dengan para konsumen serta menjadikannya sebagai prioritas utama perusahaan sesuai dengan misi yang telah ditetapkan.
- 3) Mengoptimalkan kapasitas produksi perusahaan dengan tetap menjaga peralatan dan tata cara produksi yang mengutamakan unsur tradisional.
- 4) Mempertahankan nilai keunggulan komparatif yang dimiliki sebagai bekal daya saing yang dimiliki produk.
- 5) Meningkatkan promosi tidak hanya melalui Disperindagkop Yogyakarta namun ditambah dengan sosial media seperti *website* resmi perusahaan.

### b. Strategi ST

Strategi ST adalah strategi perusahaan untuk menghindari atau mengurangi ancaman dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki. Rumusan strategi yang dihasilkan:

- 1) Meningkatkan daya saing melalui kreatifitas pengrajin agar produk tetap memiliki nilai keunikan dibanding pesaingnya baik dalam maupun luar negeri.
- 2) Memperhatikan pasokan bahan baku, dan mempererat kemitraan yang telah diciptakan dengan pemasok.
- 3) Melakukan optimalisasi produktivitas perusahaan dalam produksi, meningkatkan keahlian pengrajin dan mengoptimalkan budaya kekeluargaan yang dimiliki perusahaan dalam mengantisipasi perubahan kondisi ekonomi yang terjadi.

### c. Strategi WO

Strategi ini adalah strategi yang memanfaatkan peluang dengan memperkecil kelemahan yang dimiliki perusahaan. Rumusan strategi yang dihasilkan:

- 1) Meningkatkan dan memperkuat kemitraan dengan berbagai pihak baik melalui badan-badan pemerintah, konsumen dan pemasok.
- 2) Memanfaatkan sosial media di era globalisasi saat ini seperti dengan membuat akun baru *website* resmi perusahaan.

- 3) Menambah jumlah pengrajin guna mengoptimalkan kapasitas produksi.
- 4) Menciptakan dan mengembangkan produk bervariasi yang ditunjang dengan daya kreatifitas.

d. Strategi WT

Strategi ini adalah strategi yang meminimalisir kelemahan perusahaan dan menghindari ancaman. Rumusan strategi yang dihasilkan:

- 1) Memfokuskan pasar ke negara tujuan yang berbeda dengan pesaing sejenis.
- 2) Memperhatikan segala jenis sarana promosi yang menunjang dalam peningkatan nilai penjualan baik dalam maupun luar negeri.
- 3) Mencari dan menambah pemasok bahan baku.
- 4) Menambah sumber daya manusia guna melengkapi fungsi-fungsi khusus perusahaan.

Hasil dari matriks TOWS yang dihasilkan berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki CV. Kabeel Craft dihasilkan empat alternatif strategi. *Strength – Opportunities* (SO) merupakan alternatif yang dapat digunakan perusahaan untuk dapat meraih peluang dengan kekuatan yang dimiliki perusahaan.

**8. Analisis Matriks Internal-Eksternal**

Analisis matriks Internal-Eksternal digunakan untuk mengetahui posisi strategis dan alternatif strategi yang dimiliki perusahaan dengan menggunakan total skor hasil analisis EFAS dan IFAS. Berdasarkan posisi tersebut dapat diketahui strategi yang tepat digunakan CV. Kabeol Craft. Berikut merupakan hasil perhitungan matriks Internal-Eksternal CV. Kabeol Craft:

		Total Skor IFAS				
		Kuat <b>3.16</b>	Rata-rata	Lemah		
Tinggi	4.0	I	II	III	Total Skor EFAS	
	3.0					
	Sedang	IV	V	VI		
Lemah	2.0	VII	VIII	IX		
	1.0					

**Gambar 4. 8 Matriks Internal-Eksternal CV. Kabeol Craft**

Sumber: Data diolah, 2014

Berdasarkan perhitungan data dari total skor EFAS dan IFAS CV. Kabeol Craft diketahui skor EFAS 3.10 dan IFAS 3.16 menunjukkan posisi strategis yang dimiliki perusahaan berada pada sel I. Sel I pada matriks Internal-Eksternal menunjukkan sel *growth and build strategy*

dengan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang atau integrasi ke depan) merupakan strategi yang tepat dipilih (Umar, 2003:234).

### 9. Analisis QSPM

Matriks perencanaan strategi kuantitatif merupakan alat yang digunakan untuk melakukan evaluasi strategi alternatif secara objektif berdasarkan faktor eksternal maupun internal yang sebelumnya telah diidentifikasi pada matriks EFAS dan IFAS. Tujuan dari analisis ini untuk menetapkan kemenarikan relatif dari strategi yang bervariasi sebelumnya pada matriks *grand strategy* guna menentukan strategi yang tepat untuk diimplementasikan. Berdasarkan hasil analisis EFAS dan IFAS, matriks SWOT/TOWS, matriks IE, serta matriks *grand strategy* maka tahap selanjutnya adalah pengambilan keputusan pada matriks perencanaan strategi kuantitatif (QSPM). Berikut analisis menggunakan matriks QSPM.

**Tabel 4. 4** Hasil Analisis Matriks QSPM CV. Kabeol Craft

Keterangan	Bobot	Alternatif Strategi					
		Pengembangan pasar		Pengembangan produk		Penetrasi pasar	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Pertumbuhan ekonomi global cenderung positif.	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52
Pendapatan per kapita suatu negara menjadi pasar potensial.	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48
Masyarakat mancanegara	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45

memiliki tingkat estetika yang tinggi serta menghargai akan artistik bernilai seni.							
<i>Global issue</i> produk kreatif bernilai seni tinggi serta didukung peralatan tradisional.	<b>0.11</b>	<b>3</b>	<b>0.33</b>	<b>4</b>	<b>0.44</b>	<b>3</b>	<b>0.33</b>
Promosi Disperindagkop Yogyakarta	<b>0.08</b>	<b>3</b>	<b>0.24</b>	<b>3</b>	<b>0.24</b>	<b>3</b>	<b>0.24</b>
Indonesia memiliki keunggulan dalam kerajinan keramik	<b>0.10</b>	<b>4</b>	<b>0.40</b>	<b>4</b>	<b>0.40</b>	<b>4</b>	<b>0.40</b>
<b>Ancaman</b>							
Fluktuasi nilai tukar rupiah.	<b>0.05</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>
Banyaknya pengrajin di daerah Kasongan yang menjadi eksportir	<b>0.08</b>	<b>3</b>	<b>0.24</b>	<b>4</b>	<b>0.32</b>	<b>3</b>	<b>0.24</b>
Persaingan dengan negara Asia lainnya yang memiliki keunggulan dalam kerajinan keramik.	<b>0.13</b>	<b>4</b>	<b>0.52</b>	<b>4</b>	<b>0.52</b>	<b>4</b>	<b>0.52</b>
Jaringan pemasok yang kurang kuat	<b>0.05</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>	<b>4</b>	<b>0.20</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>
<b>Kekuatan</b>							
Struktur organisasi sederhana yang mengutamakan pengelola menjadi manajer perusahaan sehingga interaksi bersifat langsung serta budaya kekeluargaan yang diciptakan.	<b>0.12</b>	<b>4</b>	<b>0.48</b>	<b>4</b>	<b>0.48</b>	<b>4</b>	<b>0.48</b>
Melakukan inovasi desain produk secara berkala.	<b>0.13</b>	<b>3</b>	<b>0.39</b>	<b>4</b>	<b>0.52</b>	<b>3</b>	<b>0.39</b>
Pelatihan bagi pengrajin baru dengan tenaga ahli.	<b>0.13</b>	<b>3</b>	<b>0.39</b>	<b>4</b>	<b>0.52</b>	<b>3</b>	<b>0.39</b>
Orientasi internasional yang dimiliki pengelola sebagai manajer perusahaan.	<b>0.13</b>	<b>4</b>	<b>0.52</b>	<b>4</b>	<b>0.52</b>	<b>4</b>	<b>0.52</b>
Produk yang diproduksi berdasarkan permintaan konsumen.	<b>0.12</b>	<b>3</b>	<b>0.36</b>	<b>4</b>	<b>0.48</b>	<b>4</b>	<b>0.48</b>

<b>Kelemahan</b>							
Tidak tersedianya <i>website</i> resmi perusahaan.	<b>0.10</b>	<b>4</b>	<b>0.40</b>	<b>3</b>	<b>0.30</b>	<b>3</b>	<b>0.30</b>
Karakteristik produk yang tidak jauh berbeda dengan perusahaan lain.	<b>0.07</b>	<b>2</b>	<b>0.14</b>	<b>4</b>	<b>0.28</b>	<b>2</b>	<b>0.14</b>
Proses produksi menghabiskan waktu yang cukup lama.	<b>0.05</b>	<b>2</b>	<b>0.10</b>	<b>4</b>	<b>0.20</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>
Keterbatasan alat produksi dalam memenuhi pesanan masal dalam skala besar	<b>0.06</b>	<b>3</b>	<b>0.18</b>	<b>3</b>	<b>0.18</b>	<b>2</b>	<b>0.12</b>
<b>Total</b>			<b>6.62</b>		<b>7.35</b>		<b>6.51</b>

Sumber: Data diolah, 2014

Keterangan:

AS (*Attractive Score*) merupakan skor guna menentukan daya tarik relatif dari setiap strategi dirangkaian alternatif. Skor ini ditentukan dengan cara mengamati faktor eksternal dan internal perusahaan. Nilai AS:

- 1 = Tidak menarik
- 2 = Agak menarik
- 3 = Daya tariknya sedang
- 4 = Daya tariknya kuat

Dari hasil matrik QSPM CV. Kaboel Craft, nilai tertinggi terdapat pada alternatif pertumbuhan terkonsentrasi kemudian diikuti dengan pengembangan pasar, pengembangan produk, dan inovasi, sehingga dapat dikatakan bahwa hendaknya CV. Kaboel Craft menggunakan strategi penetrasi pasar sebagai alternatif strategi prioritas utama.

## 10. Penetapan Strategi

Penetapan strategi dilakukan berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan melalui alat analisis yang telah digunakan EFAS, IFAS, Matriks TOWS, Matriks IE. Matriks *Grand Strategy*, dan Matriks QSPM.

**a. Analisis EFAS dan IFAS**

EFAS dan IFAS merupakan alat analisis yang digunakan pada tahap proses pengumpulan faktor eksternal dan internal CV. Kaboel Craft. EFAS menunjukkan bahwa CV. Kaboel Craft memiliki peluang dan ancaman 3.10, sedangkan nilai IFAS yang dimiliki perusahaan sebesar 3.16.

**b. Analisis Matriks TOWS**

Pada matriks TOWS agar menghasilkan strategi alternatif sesuai dengan kondisi yang dihadapi perusahaan dengan memaksimalkan kekuatan dan memanfaatkan peluang, dan strategi ini bukan untuk digunakan dalam menentukan strategi yang akan digunakan.

**c. Analisis Matriks IE**

Matriks IE merupakan tindak lanjut dalam tahap analisis setelah menggunakan matriks TOWS, dalam matriks IE yang digunakan adalah hasil skor eksternal dan internal perusahaan yang diketahui melalui EFAS dan IFAS sebelumnya. Pada matriks IE ini diketahui posisi CV. Kaboel Craft berada pada sel I (sel *growth and build strategy*) dengan strategi intensif (penetrasi pasar,

pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang atau integrasi ke depan) merupakan strategi yang tepat dipilih (Umar, 2003:234).

**d. Analisis QSPM**

Tahap selanjutnya adalah tahap pengambilan keputusan yang menggunakan matriks QSPM. Tujuan dari analisis ini untuk menetapkan kemenarikan relatif dari strategi yang bervariasi sebelumnya pada matriks *grand strategy* guna menentukan strategi yang tepat untuk diimplementasikan. QSPM dapat digunakan oleh organisasi berorientasi laba dan nirlaba yang besar dan kecil sehingga dapat diaplikasikan pada semua jenis perusahaan (David, 2012:356). Hasil yang didapatkan menggunakan matriks QSPM adalah strategi pengembangan produk menjadi alternatif strategi prioritas utama dilanjutkan dengan strategi pengembangan pasar.

**e. Strategi pengembangan produk**

Strategi pengembangan produk merupakan salah satu upaya strategi intensif, strategi yang mengupayakan untuk meningkatkan posisi kompetitif suatu perusahaan dengan produk yang dimiliki. Adapun upaya dari strategi pengembangan produk ini adalah untuk memberikan nilai tambah seperti manfaat, ciri, desain, layanan yang ada pada produk agar produk selalu diminati. Menurut Ulrich, KT dan Stephen D. Eppinger (2001: 46) terdapat enam fase dalam proses perancangan dan pengembangan produk antara lain:

1. Fase 0 (Perencanaan) merupakan fase pendahuluan dari proses perancangan dan pengembangan produk. Adapun tujuan dari fase 0 yakni sebagai pertimbangan portofolio suatu pengembangan produk atau alokasi fokus pengembangan.
2. Fase 1 (Pengembangan konsep) merupakan fase awal dari perancangan produk yakni melakukan identifikasi pasar dan alternatif-altrmatif dari konsep produk yang akan dikembangkan. Konsep produk tersebut meliputi bentuk, fungsi, dan tampilan produk.
3. Fase 2 (Perancangan tingkatan sistem) merupakan tahap lanjutan dari pengembangan konsep. Pada fase ini dilakukan beberapa tahap, tahap pertama adalah pembuatan skema produk, tahap kedua adalah pengelompokan elemen skema, dan tahap ketiga adalah pembuatan susunan geometri produk.
4. Fase 3 (Perancangan rinci) merupakan fase dalam pembuatan produk. Proses ini dimulai di pembuatan komponen, perakitan, hingga penyempurnaan. Fase ini mencakup spesifikasi lengkap dari bentuk, dan material dari komponen produk yang akan digunakan serta identifikasi dari keseluruhan komponen yang direncanakan akan dibeli dari pemasok.
5. Fase 4 (Pengujian dan perbaikan) merupakan fase yang mengkaitkan evaluasi konstruksi produk dari bermacam-macam versi produksi awal produk.
6. Fase 5 (Peluncuran produk) merupakan fase akhir dari proses perancangan dan pengembangan produk. Peluncuran produk dibuat dengan menggunakan sistem produksi yang sesungguhnya. Hasil yang didapatkan dalam peluncuran produk ini merupakan hasil yang sudah disesuaikan dengan keinginan buyers dan dievaluasi untuk diidentifikasi kekurangan yang timbul dengan lebih detail.

Aktifitas bisnis yang dilakukan CV. Kabeel Craft termasuk diantaranya melakukan pengembangan produk secara berkala memang telah dilakukan. Namun, pengembangan produk yang dilakukan perusahaan belum dilakukan secara maksimal. Indikator yang mendukung bahwa pengembangan produk yang dilakukan belum maksimal yakni *buyers* atau distributor yang menggunakan produk Kabeel Craft sejak

tahun 2003 hingga tahun 2009 antara lain Spanyol, Itali, Belanda, Perancis, Korea Selatan, Singapura, dan Malaysia. Sejak tahun 2009 hingga 2013 silam, perusahaan tidak melakukan *survey* pengembangan produk ke negara lain yang lebih berpotensi dalam mengonsumsi keramik hias dan hanya melakukan pengembangan produk mengikuti selera *buyers* ketika melakukan pemesanan.

Setelah kurang lebih sekitar empat tahun perusahaan tidak melakukan pengembangan produk, barulah pada tahun 2014 perusahaan mengembangkan produk untuk pasar Afrika Selatan. Produk yang ditawarkan perusahaan pada pasar Afrika Selatan juga belum melakukan pengembangan produk secara signifikan. Hal ini didukung melalui hasil wawancara yang dilakukan dengan Agung Priyo, selaku manajer umum perusahaan mengatakan:

“Saat ini kami memiliki pasar baru yakni Afrika Selatan, sebelum kami melakukan transaksi dengan distributor asal negara ini kami telah melakukan *survey* terkait produk yang diminati masyarakat yang ada di Afrika Selatan tersebut. Produk yang diminati tersebut ternyata bukanlah hal yang sulit untuk ditembus pasar ini. Pasalnya, selera yang diminati masyarakat Afrika Selatan tidak jauh berbeda dengan pasar sebelumnya. Sehingga kami hanya melakukan perubahan pada corak atau warna dan mengganti bahan baku kami yang semula selalu menggunakan tanah liat, namun pada pasar ini kami menggunakan semen” (Wawancara 09 Juni 2014).

#### **f. Strategi Pengembangan Pasar**

Strategi pengembangan pasar adalah strategi yang melibatkan pengenalan produk saat ini ke daerah geografis baru (David, 2008:234). Strategi ini berupaya memasarkan produk yang sudah ada sebelumnya

dengan sedikit modifikasi dengan memaksimalkan kapasitas produksi.

Strategi pengembangan pasar bukanlah strategi baru yang dikenal perusahaan, sebelumnya strategi ini memang sudah digunakan ketika perusahaan memutuskan untuk fokus memiliki pasar internasional.

Strategi pengembangan pasar dapat dilakukan dengan beberapa cara antara lain (Pearce dan Robinson, 2005:258) :

- 1) Perluasan geografis: Ekspansi regional, ekspansi nasional, dan ekspansi internasional.
- 2) Perluasan segmen baru: Mengembangkan versi produk untuk memikat segmen lain, menggunakan saluran distribusi yang lain, dan beriklan di media lain.

Aktivitas bisnis yang dilakukan Kaboel Craft sebelumnya menggunakan strategi perluasan geografis dengan ekspansi internasional. Perusahaan dapat mengoptimalkan strategi ini dengan melakukan perluasan segmen baru.

### **Implementasi Strategi**

Implementasi strategi merupakan penerapan dari strategi utama yang sebelumnya telah teridentifikasi dari strategi generik. Hasil yang didapatkan kemudian dirinci secara tepat dan jelas sebagai suatu tindakan yang nyata dari strategi yang dipilih. Hal ini juga menjabarkan strategi perusahaan ke dalam tingkatan strategi fungsional dan operasional perusahaan yang menjabarkan faktor keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan.

CV. Kaboel Craft cukup berhasil menjual keramik hias ke negara Spanyol, Itali, Belanda, Perancis, Korea Selatan, Singapura, Malaysia, dan Afrika Selatan namun pangsa pasar yang dimiliki perusahaan belum memastikan bahwa perusahaan telah menguasai pangsa pasar pada pasar yang perusahaan miliki saat ini. Sehingga perusahaan membutuhkan strategi yang tepat guna meningkatkan pangsa pasar dari pasar yang dimiliki. Adapun implementasi strategi pengembangan produk serta didukung dengan aktifitas promosi perusahaan dan peningkatan layanan yang dapat digunakan oleh CV. Kaboel Craft dalam menghadapi persaingan global guna meraih pangsa pasar antara lain:

**a. Tidak hanya fokus menggunakan satu bahan baku**

Bahan baku merupakan komponen utama yang membangun aktifitas produksi dari suatu produk. Kegiatan produksi yang dilakukan CV. Kaboel Craft mengutamakan tanah liat sebagai bahan baku utama dalam proses produksi. Namun, dikarenakan cuaca yang tidak stabil memberikan pengaruh pada terhambatnya proses produksi dan saluran distribusi dengan pemasok bahan baku yang membutuhkan waktu cukup lama. Penggunaan tanah liat juga memiliki kekurangan yakni produk lebih cepat retak jika diletakan dibawah terik matahari langsung, mudah pecah jika tidak secara hati-hati menggunakannya serta tidak dapat terkena air terlalu sering karena akan mengakibatkan pengeroposan produk. Sehingga penggunaan keramik hias berbahan baku tanah liat memiliki umur produk berkisar satu hingga lima tahun.

Lain halnya jika perusahaan menggunakan bahan baku yang berasal dari semen atau gypsum.

Semen atau gypsum dalam proses produksi dapat dijadikan suatu alternatif bahan baku bagi perusahaan guna menjaga nilai umur produk agar mampu bertahan lebih lama. Semen dan gypsum memiliki tingkat kelembaban air yang relatif kecil sehingga molekul-molekul yang terkandung dalam unsur semen maupun gypsum tersebut terjaga ikatannya. Oleh sebab itu umumnya semen maupun gypsum memiliki tingkat ketahanan yang lebih lama

**b. Menambahkan beberapa material tambahan guna memberikan nilai produk**

Produk akan lebih diminati *buyers* jika produk tersebut memberikan suatu nilai yang berbeda dari produk lain yang ditawarkan. Keramik hias merupakan produk yang mengutamakan nilai kreatifitas dan seni yang tinggi guna mendukung dan memberikan nilai tambah dari produk. Memberikan batu marmer atau onyx sebagai aksen tambahan pada produk yang dapat memberikan nilai tambah selain pengembangan pada bentuk, corak maupun warna keramik hias.

**c. Melakukan penambahan mesin oven bersuhu tinggi**

Menjaga nilai orisinalitas produk seperti tetap menggunakan alat-alat tradisional dalam proses produksi merupakan nilai tambah perusahaan. Namun, pengolahan tanah liat menggunakan mesin oven manual memberikan pengaruh pada kualitas produk hadyang relatif

belum matang. Sehingga dapat mengakibatkan produk retak. Padahal, untuk mendapatkan produk dengan kualitas baik dan tahan terhadap cuaca, produk harus mengalami pembakaran bersuhu 1100 derajat celsius.

#### d. Memperbaiki kualitas produk

Kualitas produk menjadi nilai yang diandalkan suatu perusahaan untuk dapat diterima pasar. Perbedaan standar kualitas pasar memberikan efek pada rumitnya proses produksi untuk masing-masing pasar. Oleh sebab itu, CV. Kabeel Craft seharusnya selalu mengirimkan angket setiap kali melakukan transaksi penjualan mengenai produk yang dimilikinya baik dari segi kualitas, corak atau *desain*, warna pada produk hingga manfaatnya yang dapat diterima pelanggannya dari keramik yang diproduksi.

Menerima dan menelaah kembali kritik dan saran dari pelanggan agar perusahaan dapat mengetahui bagaimana kualitas produk yang diproduksinya terkait dengan standar kualitas yang ada pada pasar tersebut. Jika belum sesuai, perusahaan dapat melakukan telaah kembali seperti lebih fokus terhadap proses produksinya untuk dapat menyesuaikan dengan standar yang diminta pasar. Mengadakan rapat rutin antara pemilik, pengelola, dan pekerja juga menjadi nilai yang harus dimiliki perusahaan untuk membahas masalah-masalah yang dihadapi perusahaan terkait kualitas produksi agar masalah yang ada dapat terselesaikan dengan menerapkan solusi yang didapat.

**e. Meningkatkan aktifitas promosi**

Aktifitas promosi yang telah dilakukan CV. Kaboel Craft dengan melalui *personal selling* dan mengikuti beberapa pameran bertaraf internasional. Akan tetapi aktifitas promosi yang dilakukan CV. Kaboel Craft tidaklah cukup untuk memperluas pangsa pasar secara maksimal. Memanfaatkan media sosial menjadi pilihan yang tepat terlebih pasar yang dituju perusahaan merupakan pasar internasional, pasar yang memiliki ruang lingkup cukup besar dibandingkan dengan pasar domestik.

Media sosial sebagai sarana promosi menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan perusahaan karena bagi negara-negara yang telah menjadi pasar perusahaan, kehadiran *website* sebuah perusahaan menjadi nilai yang harus dimiliki perusahaan. Para *buyers* dapat dengan mudah mengetahui profil perusahaan, perkembangan produk yang telah diciptakannya, jenis produk, sampai dengan tata cara pembelian dan pengiriman barang jika ingin melakukan transaksi antara kedua belah pihak melalui *website*.

**f. Membuat katalog produk**

Katalog produk memiliki nilai yang berfungsi menawarkan produk yang dimiliki perusahaan. Katalog juga menjadi media promosi yang efektif dan efisien karena didalam katalog mencatumkan spesifikasi mengenai produk mulai dari bahan yang digunakan, sifat produk, fungsi produk, bentuk serta ukuran produk, hingga harga dari masing-

masing jenis produk yang ditawarkan. Dalam memasarkan produknya, CV. Kabeel Craft belum menggunakan katalog dan biasanya perusahaan hanya mengirimkan gambar-gambar produk jika pelanggannya meminta sehingga pemasarannya belum maksimal. Jenis katalog yang ditawarkan kini tidak hanya berupa kertas atau brosur berupa fisik melainkan katalog juga dapat tersedia dalam bentuk elektronik berupa *e-catalogue* yang dibuat perusahaan kemudian menyebarkannya melalui *website* resmi yang dimiliki perusahaan atau perusahaan memiliki sistem otomatis yang langsung mengirimkan *e-catalogue* pada pelanggannya yang ingin berlangganan sehingga pelanggan akan segera mengetahui produk baru yang dimiliki perusahaan setiap.

#### **g. Meningkatkan layanan**

Layanan merupakan komponen pelengkap produk namun memberikan nilai yang penting bagi perusahaan. Memberikan layanan yang baik kepada pelanggan dapat menambah pangsa pasar bagi perusahaan. Pelayanan yang diberikan CV. Kabeel Craft terhadap para *buyers* dapat dikatakan baik. Orientasi internasional yang dimiliki pengelola perusahaan serta hubungan yang terjalin antara pengelola dengan para *buyers* atau distributor yang baik menjadikan perusahaan memiliki pelanggan tetap. Namun, layanan tersebut dinilai masih kurang maksimal untuk mendapatkan porsi pangsa pasar seperti yang diinginkan perusahaan.

Peningkatan pelayanan yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan menciptakan suatu program layanan pelanggan seperti *form* umpan balik pada *website* perusahaan jika nantinya perusahaan segera membuat *website*. *Form* umpan balik yang diciptakan perusahaan dengan mencantumkan kritik dan saran terkait dengan produk kemudian perusahaan seharusnya mencantumkan nomor layanan pelanggan yang dapat dihubungi.

### **Implikasi Hasil Penelitian**

Hasil pembahasan pada analisis lingkungan eksternal perusahaan memberikan gambaran bahwa pertumbuhan ekonomi global cenderung positif, pelanggan yang dimiliki perusahaan merupakan pelanggan potensial dengan pendapatan per kapita yang dapat dikategorikan masuk kedalam kelas menengah ke atas, adanya isu produk kreatif bernilai seni tinggi serta didukung peralatan tradisional yang dimiliki memberikan pengaruh yang signifikan bagi perusahaan. Persaingan dengan negara Asia lainnya yang memiliki keunggulan dalam kerajinan keramik, serta makin banyaknya pengrajin di daerah Kasongan yang menjadi eksportir menjadi ancaman yang cukup serius bagi perusahaan karena memberikan dampak pada semakin meningkatnya intensitas persaingan dalam industri.

Analisis lingkungan internal menunjukkan bahwa CV. Kaboel Craft memiliki kekuatan utama berupa orientasi internasional yang dimiliki pengelola perusahaan, produk yang diproduksi sesuai dengan

permintaan *buyers* serta struktur organisasi sederhana yang mengutamakan interaksi bersifat langsung antara pengelola dan pekerja. Memaksimalkan kekuatan yang dimiliki perusahaan dalam menghadapi persaingan global dengan mengimplementasikan strategi pengembangan produk sesuai dengan hasil analisis lingkungan yang dilakukan baik eksternal maupun internal perusahaan dengan menggunakan alat analisis lingkungan berupa EFAS dan IFAS sebagai tahap pengumpulan data, Matriks TOWS, dan Matriks IE sebagai tahap analisis dan diakhiri dengan QSPM sebagai tahap pengambilan keputusan.

### C. Temuan Gap Teori

Perdagangan internasional memberikan pengaruh akan terciptanya persaingan-persaingan ketat pada masing-masing sektor industri. Oleh karena itu, setiap perusahaan dituntut untuk dapat memiliki nilai lebih sebagai suatu strategi bagi perusahaan untuk dapat mampu menghadapi persaingan global. Kualitas produk, saluran distribusi, strategi promosi yang dilakukan untuk meningkatkan penjualan, pemasaran yang dilakukan untuk menambah pangsa pasar, serta penetapan harga untuk mampu bersaing dengan industri sejenis merupakan beberapa nilai yang harus dimiliki perusahaan untuk mampu menghadapi persaingan global.

Perusahaan industri kreatif kerajinan keramik hias, CV. Kabeel Craft turut mengalami ketatnya persaingan tersebut. Memaksimalkan kekuatan yang dimiliki serta meminimalkan segala kelemahan serta selalu melihat

peluang dan siap menghadapi ancaman yang ada di pasar global merupakan hal utama yang dilakukan perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, terdapat beberapa temuan *gap* teori sebagai berikut:

1. Menurut Kristanto (2011:142) dengan mengekspor secara langsung, perusahaan akan lebih memiliki pengawasan atas operasinya, dapat membangun jaringan distribusi sendiri, serta lebih mudah untuk membangun merek kepada pelanggan. Namun realita yang didapat saat perusahaan ingin melakukan ekspor langsung, CV. Kabeol Craft mengalami beberapa kendala terkait dalam pengurusan dokumen perizinan, serta standardisasi produk seperti ISO. Agung Priyo, selaku manajer umum perusahaan mengatakan “Sulitnya mendapatkan informasi terkait dokumen perizinan, pengurusan dokumen yang membutuhkan waktu lama dan rumit, serta pengeluaran biaya yang cukup banyak untuk mengurus dokumen tersebut.” Sehingga perusahaan memutuskan untuk menggunakan pihak ketiga dalam mendistribusi produk. Dalam hal ini, perusahaan memilih menggunakan jasa perusahaan manajemen ekspor yang mengurus barang ekspor dalam kebutuhan logistik saluran distribusi ke tangan distributor.
2. Pameran/*exhibition* merupakan sarana promosi yang dapat mendukung aktifitas bisnis perusahaan dalam upaya meningkatkan *volume* penjualan (Kemenperin.go.id, 2014). Agung Priyo mengungkapkan “Terselenggaranya pameran-pameran yang ada baik lokal maupun internasional memang mampu meningkatkan penjualan

namun hal ini terkadang tidak sebanding dengan biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk berpartisipasi dalam pameran tersebut. Pengeluaran dalam biaya akomodasi ketika pameran berada di luar kota, membuat semenarik mungkin stan yang tersedia, terbatasnya jumlah produk yang dibawa untuk dapat *didisplay* pada stan menjadi beberapa penyebab banyaknya biaya yang dikeluarkan.” (Wawancara 09 Juni 2014)

Oleh sebab itu, perusahaan tidak hanya menggunakan pameran sebagai sarana promosinya, *personal selling* dengan memanfaatkan keahlian manajer dalam pemasarannya yang berorientasi internasional serta didukung dengan semakin majunya teknologi juga menjadi sarana yang digunakan perusahaan dalam meningkatkan *volume* ekspor.

#### **D. Keterbatasan Penelitian**

1. Perusahaan tidak memiliki laporan keuangan secara detail. Lap. Keuangan yang dimiliki perusahaan hanya berupa arus kas masuk dan keluar saja. Sehingga untuk hasil analisis internal faktor keuangan perusahaan tidak dapat diketahui secara detail.
2. Ekspor tidak langsung yang dilakukan perusahaan dalam saluran distribusi, memberikan pengaruh akan minimnya informasi yang didapatkan perusahaan terkait pasar luar negeri. Perusahaan manajemen ekspor, perusahaan yang menjadi perantara antara CV. Kabeel Craft dengan distributor luar negeri memberikan informasi terkait pasar yang dituju saja, itu pun tidak secara keseluruhan. Biasanya Kabeel Craft hanya mengetahui nama distributor, dan

beberapa hal terkait barang pesanan. Hal ini dikarenakan informasi, kondisi, referensi pasar dikuasi oleh intermediasi.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Persaingan antar perusahaan industri kini semakin ketat, tak terkecuali pada perusahaan industri jenis kerajinan kreatif keramik hias milik CV. Kaboel Craft. Persaingan pasar global pada industri kerajinan keramik tentu memberikan dampak yang signifikan pada perusahaan. Oleh karena itu, pemilihan serta implementasi strategi yang tepat pada perusahaan dalam menghadapi persaingan global menjadi hal utama yang esensial bagi perusahaan.

Menggunakan alat analisis yang tersedia seperti EFAS dan IFAS sebagai tahap pengumpulan data, kemudian dilanjutkan pada tahap analisis dengan menggunakan Matriks TOWS, dan Matriks IE, serta pada tahap akhir yakni tahap pengambilan keputusan menggunakan Matriks QSPM, didapatkan alternatif strategi yang dapat diterapkan. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat dikatakan bahwa perusahaan memiliki potensi untuk mampu menghadapi persaingan global karena perusahaan memiliki peluang yang cukup besar didalamnya serta memaksimalkan kekuatan yang dimiliki perusahaan.

Berikut merupakan hasil dari beberapa alat analisis yang sudah dilakukan sebelumnya, maka dapat ditarik sebagai berikut:

1. Hasil pembahasan pada lingkungan analisis eksternal perusahaan memberikan gambaran bahwa keadaan pertumbuhan ekonomi global cenderung positif, memiliki pasar dengan nilai pendapatan per kapita yang masuk dalam kategori tinggi menurut *World Bank*. Daya beli masyarakat luar negeri yang tinggi akan nilai artistik dan estetika yang tinggi, adanya *global issue* terkait dengan produk kreatif yang mampu memberikan nilai seni yang tinggi serta didukung peralatan tradisional sebagai penunjang industri kreatif yang mengandalkan nilai seni orisinalitas. Adanya dukungan dari Pemerintah melalui badan-badan pusat regional seperti Disperindagkop Yogyakarta dalam mempromosikan produk. Sistem kurs yang mengambang dan berfluktuasinya nilai rupiah, serta persaingan yang ada karena makin tersebarnya eksportir keramik hias di Desa Kasongan menjadi ancaman yang cukup serius bagi perusahaan karena berdampak pada makin meningkatnya intensitas persaingan dalam industri.
2. Analisis lingkungan internal menunjukkan bahwa CV. Kabeol Craft memiliki kekuatan berupa struktur organisasi perusahaan yang sederhana sehingga hubungan yang terjalin antara manajer dengan pekerja bersifat langsung serta budaya kekeluargaan yang dimiliki, melakukan inovasi secara berkala, manajer perusahaan yang memiliki orientasi internasional serta produk yang diproduksi sesuai dengan keinginan konsumen. Tidak tersedianya *website* resmi yang digunakan perusahaan dan proses produksi yang masih menggunakan oven

manual berdampak pada lamanya waktu produksi. Sehingga perusahaan tidak dapat produksi secara masal dalam skala besar menjadi kelemahan yang dimiliki perusahaan. Namun, hal ini dapat diatasi dengan mengoptimalkan sejumlah kekuatan internal dalam memanfaatkan peluang yang besar.

3. Analisis matriks EFAS menghasilkan nilai 3.10. Hal ini mengindikasikan bahwa respon CV. Kabeel Craft terhadap lingkungan eksternal diatas rata-rata. Perusahaan dapat memanfaatkan peluang dan mengantisipasi ancaman yang muncul dari lingkungan eksternal.
4. Analisis matriks IFAS menghasikan nilai 3.16. Hal ini mengindikasikan bahwa kondisi perusahaan secara internal sangat baik. Perusahaan telah memanfaatkan keunggulan bersaing dengan mengoptimalkan kekuatan internal yang dimiliki perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis matriks TOWS diperoleh beberapa alternatif strategi yakni:

1. Strategi SO
  - a. Meningkatkan fokus perusahaan dengan orientasi internasional yang dimiliki manajer dan memperluas *market share* ke negara potensial.
  - b. Mempertahankan budaya kekeluargaan yang dimiliki perusahaan dan memperkuat kemitraan dengan para konsumen serta menjadikannya sebagai prioritas utama perusahaan sesuai dengan misi yang telah ditetapkan.

- c. Mengoptimalkan kapasitas produksi perusahaan dengan tetap menjaga peralatan dan tata cara produksi yang mengutamakan unsur tradisional.
- d. Mempertahankan nilai keunggulan komparatif yang dimiliki sebagai bekal daya saing yang dimiliki produk.
- e. Meningkatkan promosi tidak hanya melalui Disperindagkop Yogyakarta, namun ditambah dengan sosial media seperti *website* resmi perusahaan.

## 2. Strategi WO

- a. Meningkatkan dan memperkuat kemitraan dengan berbagai pihak baik melalui badan-badan pemerintah, konsumen dan pemasok.
- b. Memanfaatkan sosial media di era globalisasi saat ini seperti dengan membuat akun baru *website* resmi perusahaan.
- c. Menambah jumlah pengrajin guna mengoptimalkan kapasitas produksi.
- d. Menciptakan dan mengembangkan produk bervariasi yang ditunjang dengan daya kreatifitas.
- e. Memiliki oven berkekuatan 1100 derajat celcius yang dapat menghasilkan produk berkualitas baik dan tahan terhadap cuaca.

## 3. Strategi ST

- a. Meningkatkan daya saing melalui kreatifitas pengrajin agar produk tetap memiliki nilai keunikan dibanding pesaingnya baik dalam maupun luar negeri.

- b. Memperhatikan pasokan bahan baku, dan mempererat kemitraan yang telah diciptakan dengan pemasok.
  - c. Melakukan optimalisasi produktivitas perusahaan dalam produksi, meningkatkan keahlian pengrajin dan mengoptimalkan budaya kekeluargaan yang dimiliki perusahaan dalam mengantisipasi perubahan kondisi ekonomi yang terjadi.
4. Strategi WT
- a. Memfokuskan pasar ke negara tujuan yang berbeda dengan pesaing sejenis.
  - b. Memperhatikan segala jenis sarana promosi yang menunjang dalam peningkatan nilai penjualan baik dalam maupun luar negeri.
  - c. Mencari dan menambah pemasok bahan baku.
  - d. Menambah sumber daya manusia guna melengkapi fungsi-fungsi khusus perusahaan.
  - e. Bersinergi menciptakan peluang pasar baru yang potensial.

Adapun strategi yang dapat digunakan perusahaan saat ini dengan menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang yang ada di pasar global.

1. Analisis matrik IE berdasarkan perhitungan data dari total skor EFAS dan IFAS CV. Kaboel Craft, diketahui skor EFAS 3.10 dan IFAS 3.16 menunjukkan posisi strategis yang dimiliki perusahaan berada pada sel I. Sel I pada matriks Internal-Eksternal menunjukkan sel *growth and build strategy* dengan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar,

- atau pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang atau integrasi ke depan) merupakan strategi yang tepat dipilih.
2. Tujuan dari analisis matriks QSPM adalah untuk menetapkan kemenarikan relatif dari strategi yang bervariasi sebelumnya pada matriks TOWS dan matriks IE guna menentukan strategi yang tepat untuk diimplementasikan. Dari hasil matrik QSPM CV. Kaboel Craft, nilai tertinggi terdapat pada alternatif pengembangan produk, kemudian diteruskan dengan pengembangan pasar, dan penetrasi pasar yang merupakan bentuk konsentrasi horizontal.
  3. Implementasi strategi pengembangan produk dan perluasan pasar yang dapat digunakan CV. Kaboel Craft dalam menghadapi persaingan global guna meraih pangsa pasar antara lain tidak hanya fokus pada satu bahan baku, menambahkan beberapa material tambahan guna memberikan nilai produk, melakukan penambahan mesin oven bersuhu tinggi, memperbaiki kualitas produk, meningkatkan aktifitas promosi, membuat katalog produk, serta meningkatkan layanan.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil beberapa analisis yang telah dilakukan serta kesimpulan yang berhasil diperoleh, berikut merupakan saran yang ditujukan pada perusahaan, Pemerintah dan peneliti selanjutnya.

### **1. Bagi perusahaan**

Dalam hal ini, perusahaan harus mampu mempertahankan nilai internal yang memberikan pengaruh positif bagi perusahaan seperti

struktur organisasi yang mengutamakan hubungan langsung antara manajer perusahaan dengan pekerja, dan terus meningkatkan kualitas produk yang sudah ada sesuai dengan standar pada masing-masing pasar, terus berinovasi pada *desain* produk. Memanfaatkan perkembangan teknologi yang ada seperti membuat *website* pribadi terkait profil perusahaan, spesifikasi dan detail produk, mengirimkan *e-catalogue* rutin setiap bulan pada *buyers*, serta meningkatkan layanan dengan memunculkan *form* kritik dan saran bagi setiap pengunjung *website*.

## 2. Pemerintah

Keberpihakan Pemerintah dalam memberikan dukungan guna pengembangan ekspor di Indonesia dirasa sangat diperlukan. Terutama dalam hal pengurusan dokumen-dokumen perizinan ekspor bagi industri jenis UKM, tidak hanya itu seharusnya Pemerintah memberikan dukungan tidak hanya dalam hal pembiayaan usaha kecil, minimnya pembinaan yang diberikan Pemerintah kepada usaha kecil berorientasi ekspor memberikan dampak pada perusahaan untuk hanya fokus pada produk dan menyingkirkan saluran distribusi yang seharusnya digunakan yakni ekspor langsung.

## 3. Peneliti berikutnya

Memberikan suatu gagasan untuk dapat mengembangkan penelitian selanjutnya terkait strategi dalam menghadapi persaingan

global menggunakan metode-metode baru dan pendekatan yang lebih variatif.



**DAFTAR PUSTAKA**

- Ajami, Riad A., Cool, Karel., Goddard G.J dan Khambata Dara. 2006. *International Business: theory and practice*. New York: M.E Sharpe, Inc.
- Ball, Donald A., McCulloch, Jr. Wendell H., Frantz, Paul L., Geringer, J.Michael., Minor, Michael S. 2005. *Bisnis Internasional; Tantangan Persaingan Global (Terjemahan)*. Buku Satu. Jakarta:Salemba Empat.
- Ball, Donald A., McCulloch, Jr. Wendell H., Frantz, Paul L., Geringer, J.Michael., Minor, Michael S. 2005. *Bisnis Internasional; Tantangan Persaingan Global (Terjemahan)*. Buku Dua. Jakarta:Salemba Empat.
- Budiarto, Teguh dan Ciptono, Fandy. 2007. *Pemasaran Internasional*. Cetakan Kedua. Yogyakarta:BPFE.
- Bungin, Burhan. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Yogyakarta:Gajah Mada Press.
- Cateora, Philip R., dan Graham, John L. 2007. *Pemasaran Internasional*. Jilid kedua. Edisi Ketiga Belas. Jakarta: Salemba Empat.
- Christian, Fery. 2007. *Analisis Lingkungan Bisnis Sebagai Dasar Perumusan Strategi Global Pada PT. Agar-agar Srigunting Malang*. Malang:Universitas Brawijaya.
- Cullen, John B., dan Parboteeah K Praven. 2010. *International Business Strategy and the Multinational Company*. New York: Taylor and Francis Group.
- Chandra, Gregorius., Fandy Tjiptono dan Yanto Chandra. 2004. *Pemasaran Global: Internasionalisasi dan Internetisasi*. Yogyakarta:ANDI.
- David, Fred R. 2012. *Strategic Managemen: Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta:Salemba Empat.
- Dirgantoro, Crown. 2001. *Manajemen Stratejik*. Jakarta:PT. Grasindo
- Guy, Frederick. 2009. *The Global Environment of Business*. New York: Oxford University Press

- Hamdani. 2012. *Ekspor-Import Tingkat Dasar*. Jakarta: Bushindo.
- Hariadi, Bambang. 2005. *Strategi Manajemen: Strategi Memenangkan Perang Bisnis*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Haryanto, Feri. 2008. *Pemilihan Strategi Bersaing Dengan Menggunakan Analisis SWOT Untuk Meningkatkan Penjualan Pada Pasar Global dan Pengembangan Usaha PT. Cifico Utama Chemical*. Jakarta: Universitas Gunadarma.
- Hitt, Michael A., Ireland, R.D dan Hoskisson, R.E. 2002. *Manajemen Strategis*. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Hunger, David J, dan Thomas I., Wheelen. 1996. *Manajemen Strategis (Terjemahan)*. Edisi Kelima. 2003. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Jain C. Subhash. 2001. *Manajemen Pemasaran Internasional (Terjemahan)*. Edisi Kelima. Buku Satu. Jakarta: Erlangga.
- Katsioloudes, Marios I., dan Spyros Hadjidakis. 2007. *International Business: A Global Perspective*. Oxford, UK: Elsevier Inc.
- Keegan, Warren J. 2011. *Manajemen Pemasaran Global*. Jakarta: Prenhallindo.
- Kotler, Philip dan Kevin L. Keller 2009. *Manajemen Pemasaran*. Edisi Ketiga Belas. Terjemahan Bob Sabran, MM. Jakarta: Erlangga
- Kristanto, Jajat. 2011. *Manajemen Pemasaran Internasional: Sebuah Pendekatan Strategi*. Jakarta: Erlangga.
- Kuncoro, Mudrajad Ph.D. 2006. *Strategi; Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Kusdi. 2009. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Lamb, C.W., Hair, J.F dan McDaniel, C. 2001. *Pemasaran*. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marzuki. 2003. *Metodologi Riset*. Yogyakarta: BPFE Universitas Islam Indonesia.
- Machfoedz, Mas'ud dan Machfoedz, Mahmud. 2011. *Kewirausahaan: Metode, Manajemen, dan Implementasi*. Yogyakarta: BPFE.

- Prasad, Ajit. 2006. Market entry decision. *Journal of management research*, 6 (3). 1 9.
- Raharjo, Timbul. 2010. Kreativitas Keramik Kasongan. *Proses Inovasi dan Perubahan*. 3(1). 1 24.
- Rangkuti, Freddy. 2013. *Teknik Membedah Kasus Bisnis: Analisis SWOT*. Cetakan Ketiga Belas. Jakarta:PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Speter, K.M. 2010. Globalization, free trade, and outsourcing. *International business & economics research*, 9(6) 1 3.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung:ALFABETA
- Sukardi, Paulus., dan Sari, Evi Thelia. 2007. *Bisnis Internasional; Sebuah Perspektif Kewirausahaan*. Yogyakarta:Graha Ilmu.
- Tambunan, Tulus. 2009. Export-oriented small and medium industry clusters in Indonesia. *Journal of Enterprising Communities People and Places in the Global Economy*. 3(1). 1 35.
- Tjiptono, Fandy., dan Diana, Anastasia. 2000. *Prinsip Dinamika dan Pemasaran*. Yogyakarta:J&J Learning.
- Tjiptono, Fandy. 2001. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta:Andi Ofset.
- Tripomo, Tedjo dan Udan. 2005. *Manajemen Strategis*. Bandung:ALFABETA.
- Umar, Husein. 2003. *Strategic Management In Action*. Jakarta:PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Wheelen,Thomas & David Hunger. 2008. *Strategic Managemen and Business Policy*. Harlow: Pearson Prentice Hall.
- Wibowo, Budhi. & Adi Kusrianto. 2010. *Menembus Pasar Ekspor*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Zardeini, Hosein Zare. 2011. A Swot Analysis of Persian Handmade Carpet Exports. *Journal of Business and Management*. 7(2) 1 10.

\_\_\_\_\_,2013, Industri Berbasis Budaya Memiliki Potensi Untuk Bersaing Secara Ekonomi,  
<http://www.tribunnews.com/regional/2013/10/16/industri-berbasis->

[budaya-memiliki-potensi-untuk-bersaing-secara-ekonomi](#) diakses 16 November 2013.

\_\_\_\_\_, 2013, Industri Kreatif Beri Sumbangan Bagi Perekonomian Nasional, <http://www.republika.co.id/berita/ekonomi/makro/13/09/17/mt9xz0-kemenperin-industri-kreatif-beri-sumbangan-bagi-perekonomian-nasional.html> diakses 16 November 2013.

\_\_\_\_\_, 2013, Peran Umkm Dalam Perekonomian Indonesia, <http://ukmcenter.net/2012/07/peran-umkm-dalam-perekonomian-indonesia.html> diakses 10 Desember 2013.

\_\_\_\_\_, 2013, Survey Semakin Banyak Ukm Indonesia Berekspansi ke Luar Negeri, <http://wartaekonomi.co.id/berita14319/survei-semakin-banyak-ukm-indonesia-berekspansi-ke-luar-negeri.html> diakses 16 November 2013.

\_\_\_\_\_, 2013, Perkembangan Ekspor Indonesia Berdasarkan Sektor, <http://kemenperin.go.id/statistik/peran.php?ekspor=1.html> diakses 16 November 2013.

\_\_\_\_\_, 2007, The Survey and Interview by USAID and SENADA, <http://usaid.gov/pdf/docs/Pnado861.pdf> diakses 16 November 2013.

\_\_\_\_\_, 2014, Pertumbuhan Ekonomi 2014, <http://www.kemenkeu.go.id/Berita/pertumbuhan-ekonomi-2014-berpotensi-capai-59-persen>, diakses pada 09 mei 2014.

## LAMPIRAN

### A. Daftar Panduan Wawancara Responden CV. Kaboel Craft

Responden yang dituju: Pemilik, Manajer Umum, Staff Administrasi

1. Bagaimana asal mula Desa Kasongan ini menjadi Sentra Industri Kerajinan Keramik ?
2. Nama “Kaboel” dalam “Kaboel Craft” sendiri sebenarnya memiliki arti tersendiri tidak Pak? Mengingat nama Kaboel merupakan nama yang cukup unik untuk dijadikan sebuah nama toko.
3. Hingga saat ini, sudah berapa banyak toko yang dimiliki CV. Kaboel Craft?
4. Dimana saja lokasi untuk semua toko tersebut?
5. Apa alasan perusahaan memilih untuk memiliki cabang di lokasi yang sama, yakni Desa Kasongan?
6. Kapan perusahaan resmi diperkenalkan? Sejak tahun berapa perusahaan berdiri?
7. Apakah sejak awal peresmian, perusahaan langsung memfokuskan diri pada pasar intrenasional?
8. Sejak tahun berapa perusahaan memilih fokus ke pasar internasional?
9. Mengapa perusahaan memilih untuk lebih fokus pada pasar internasional ?
10. Apakah pasar domestik tidak memeberikan laba yang cukup pada perusahaan?

11. Berdiri sejak tahun 1995 dan hingga saat ini mampu menciptakan produk yang diminati baik dari pasar domestik maupun internasional, Apa visi dan misi yang diterapkan perusahaan?
12. Apakah perusahaan juga memiliki nilai budaya yang wajib diterapkan oleh semua elemen perusahaan?
13. Bagaimana dengan struktur organisasi yang dimiliki perusahaan?
14. Menerapkan struktur organisasi yang sederhana seperti itu, apa saja nilai kekurangan dan kelebihan?
15. Berhasil menciptakan produk dan diminati konsumen domestik maupun internasional, apakah perusahaan memiliki standar untuk kualitas produk?
16. Apakah perusahaan melakukan hal khusus dalam tahap proses produksi?
17. Mempertahankan nilai orisinalitas produk dengan masih menggunakan peralatan tradisional dalam proses produksi, apakah selalu memberikan nilai keuntungan bagi perusahaan?
18. Selain masih menggunakan peralatan tradisional, adakah hal lain lagi yang dijaga perusahaan dalam proses produksi?
19. Bagaimana proses distribusi pemasok bahan baku?
20. Apakah perusahaan memiliki lebih dari satu pemasok bahan baku?
21. Untuk pengiriman bahan baku, apakah pemasok selalu rutin mengirimkannya?

22. Suatu produk akan dapat dan mudah dikenali konsumen jika produk memiliki nilai unik dalam memproduksinya. Adakah nilai unik yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen melalui produk?
23. Apakah perusahaan selalu melakukan pengembangan produk secara berkala?
24. Bagaimana cara perusahaan mengajak konsumennya menggunakan atau memasarkan produk keramik hias tersebut?
25. Apakah terdapat kesulitan saat perusahaan melakukan pemasaran domestik dan internasional?
26. Apa saja yang dilakukan perusahaan untuk mendapatkan pasar luar negeri?
27. Apa saja kekurangan dan kelebihan perusahaan dengan aktif mengikuti pameran luar negeri?
28. Negara mana saja yang sudah menjadi konsumen tetap perusahaan?
29. Bagaimana dengan saluran distribusi yang digunakan perusahaan dalam menyalurkan produk kepada distributor di luar negeri?
30. Bagaimana sistem pembayaran yang dilakukan perusahaan saat melakukan transaksi dengan distributor luar negeri?

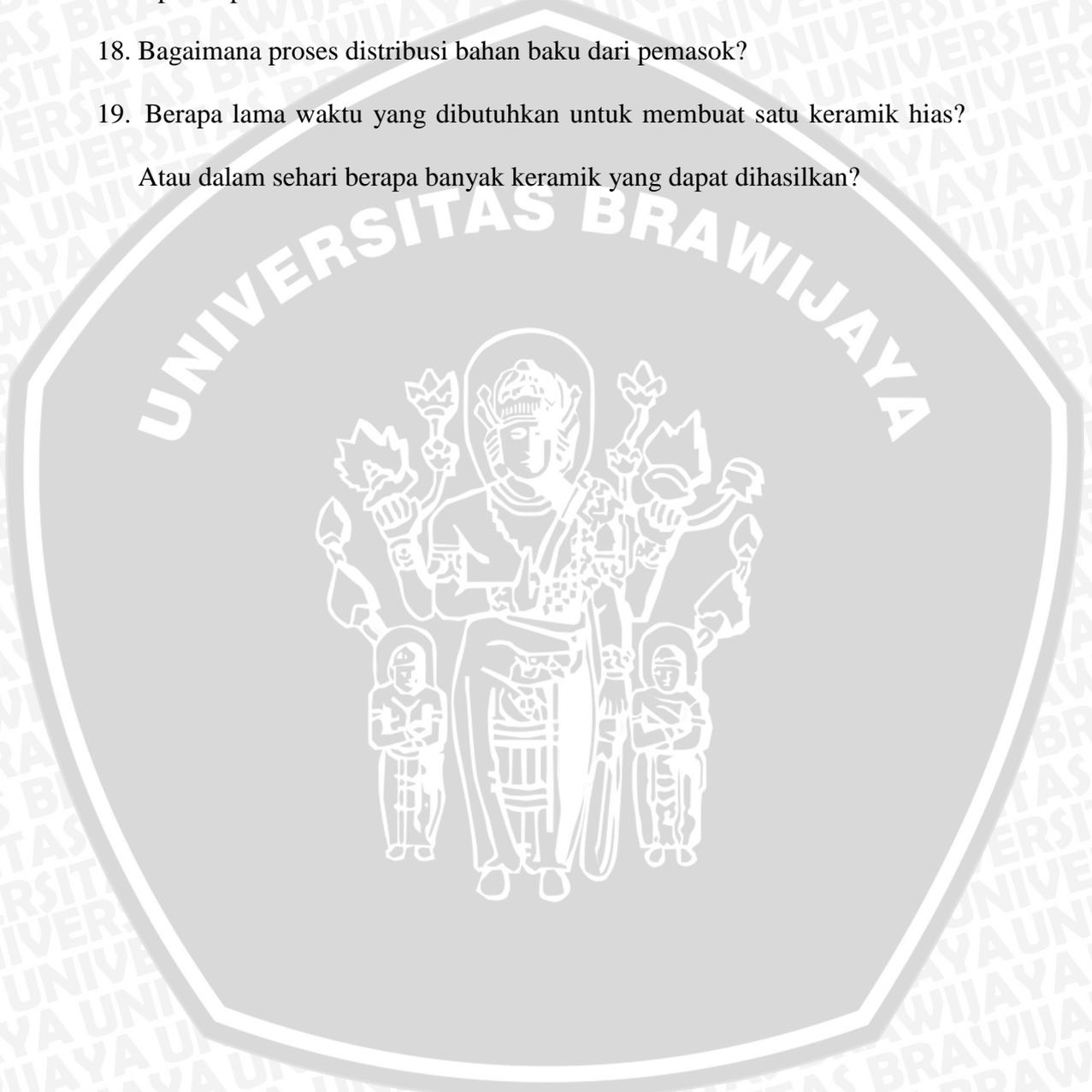
## B. Daftar Panduan Wawancara Responden CV. Kaboel Craft

Responden yang dituju: Pekerja

1. Bagaimana asal mula Desa Kasongan ini menjadi Sentra Industri Kerajinan Keramik ?
2. Apakah nama “Kaboel” dalam “Kaboel Craft” memiliki arti tersendiri?
3. Hingga saat ini, sudah berapa banyak toko yang dimiliki CV. Kaboel Craft?
4. Dimana saja lokasi untuk semua toko tersebut?
5. Apa alasan perusahaan memilih untuk memiliki cabang di lokasi yang sama, yakni Desa Kasongan?
6. Kapan perusahaan resmi diperkenalkan? Sejak tahun berapa perusahaan berdiri?
7. Apakah sejak awal peresmian, perusahaan langsung memfokuskan diri pada pasar internasional?
8. Sejak tahun berapa perusahaan memilih fokus ke pasar internasional?
9. Mengapa perusahaan memilih untuk lebih fokus pada pasar internasional?
10. Apa saja visi dan misi perusahaan?
11. Bagaimana budaya yang diterapkan perusahaan terhadap seluruh elemen perusahaan?
12. Bagaimana struktur organisasi perusahaan?
13. Berapa jumlah keseluruhan pegawai dalam perusahaan?
14. Dalam proses produksi, apakah perusahaan memiliki standar dalam setiap produksi atau bagaimana?

15. Apa saja kesulitan yang didapat dalam proses produksi?
16. Apakah terdapat teknik khusus yang dilakukan selama proses produksi?
17. Apakah perusahaan selalu melakukan inovasi secara berkala?
18. Bagaimana proses distribusi bahan baku dari pemasok?
19. Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk membuat satu keramik hias?

Atau dalam sehari berapa banyak keramik yang dapat dihasilkan?





INVOICE  
OR/AMOUNT TABLE  
220114INV/KABOEL 9

SELLER:  
KABOEL CRAFT  
JL. Raya Kasongan, Yogyakarta  
Yogyakarta, Indonesia

BUYER:  
ORANGE APPLE  
Suite No. 11, Private Bag X2  
Dainfern 2055  
Johannesburg, South Africa

CONTRACT DATE: March, 14 2014  
DELIVERY DATE: April, 19 2014

PHOTOS	CODE	SIZE	DESCRIPTION	MATERIAL	COLOR	ITEM SIZE (cm)		PACKING SIZE (cm)		QTY. PCS	CBM /UNIT	TOTAL CBM	WEIGHT (kg)	PRICE /UNIT (USD \$)	TOTAL PRICE (USD \$)	
						L	W	H	L							W
	6009833000543		Guci cangkakak H. 190 * 1 pc per box * wooden crate	terracotta	as showroom sample	160	50	50	165	55	72	0,47	33,76	80	3.600	2.880
	6009833000550	L	Guci rakit * 1 pc per box * wooden crate	terracotta	as showroom sample	75	50	20	80	55	20	0,09	9,42	15	1.605	1.348
	6009833000574		Vas knalpot garis * 1 pc per box * carton box	terracotta	as showroom sample	60	20	20	65	25	25	0,04	5,28	10	1.300	819
	6009833000581		Pot linggi cahur * 1 pc per box * wooden crate	terracotta	as showroom sample	70	30	30	75	35	180	0,09	16,54	15	2.700	1.323

TOTAL : 6.136  
DISCOUNT 10 % : 614  
REFUND : 30  
SUB TOTAL : 6.480  
TOTAL : 6.433  
DEPOSIT : 1.903  
BALANCE : 4.530

489  
Yogyakarta, 29 Januari 2014  
KABOEL CRAFT

CBM ESTIMATION : 64,99      CBM  
TOTAL QUANTITY : 0      SET  
489      PCS  
BANK ACCOUNT DETAILS  
BANK NAME : BANK CENTRAL ASIA (BCA)  
ADDRESS : JL. BRIGJEN KATAMSO  
YOGYAKARTA, INDONESIA  
BENEFICIARY NAME : TEGUH PERMONO  
ACCOUNT NUMBER : 00140980  
SWIFT CODE : CENAIDIA

THE PRICE IS EX WORK PRICE  
ALL PRICES ARE INCLUDING PACKING  
WE REQUESTED 30% DEPOSIT BEFORE PRODUCTION COMMENCE

## SURAT KETERANGAN

Yang bertandatangan di bawah ini:

NAMA : AGUNG PRIYO  
JABATAN : PENGELOLA KABOEL CRAFT YOGYAKARTA  
ALAMAT : JL. RAYA KASONGAN, BANTUL – YOGYAKARTA

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

NAMA : ERNI AMBARWATI  
NIM : 105030300111028  
FAKULTAS/PRODI : ILMU ADMINISTRASI/BISNIS INTERNASIONAL  
PERGURUAN TINGGI : UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG

Telah melakukan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi di Kaboel Craft yang beralamat di Jl. Raya Kasongan, Bantul-Yogyakarta mulai Februari – Juni 2014.

Penelitian tersebut berjudul “Analisis Lingkungan Bisnis Sebagai Dasar Perumusan Strategi Perusahaan Dalam Menghadapi Persaingan Global.”

Demikian surat keterangan ini dikeluarkan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, Juni 2014



Jl. Kasongan, Yogyakarta  
Phone. (0274) 7430216. HP. 081 9267 49722

KABOEL CRAFT

## CURRICULUM VITAE

**Name** : ERNI AMBARWATI

**Place, Date of Birth** : Jakarta, 08 January 1992

**Address** : Perum. Dirgantara Permai  
IV, Simpang II A3/14 Malang

**Email** : [ambarerni@gmail.com](mailto:ambarerni@gmail.com)

**Phone Number** : 081945757003 // 08568079303



### ACADEMIC EDUCATION

- Elementary School at SDN 19 Pagi Jakarta  
1997 - 2003
- Junior High School at SMPN 24 Jakarta  
2003 - 2006
- Senior High School at SMAN 93 Jakarta  
2006 - 2009
- College at Universitas Brawijaya  
2010 - 2014

### PROFESSIONAL EDUCATION

- One Year English Program LIA  
2009 - 2010

- **한국어초급 1**  
2011
- **한국어초급 2**  
2012
- **AIIESEC 한국어 Intermediate**  
2012
- **Microsoft DAT (DekstopApplication Training)**  
2012
- **Build your web apps on Femaledev regional Malang**  
2012
- **Export – Import Training and Courses**  
2013
- **Internship on Trade Processing Ex-Im Dept. at Bank Mandiri**  
2013

### **ORGANIZATIONAL EXPERIENCES**

- **Secretarial committee at UB Open**  
2012
- **Secretarial committee at FORKIM (Forum Kajian Islam dan Masyarakat) UB** 2011
- **General secretary at Backpacker Dunia regional Malang**  
2013

### **ACHIEVEMENTS**

- **Winner photo competition Lost in Korea**  
2012
- **Finalist Beauty Ambassador The Face Shop Indonesia**  
2013