# BAB IV

# ANALISIS SWOT PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN UNTUK PENINGKATAN DAYA SAING DI CV. GLOBAL WARNA SIDOARJO

## A. Penentuan Strategi Pemasaran sebagai Upaya Peningkatan Daya Saing di CV. Global Warna Sidoarjo

Penentuan strategi pemasaran bagi CV. Global Warna Sidoarjo memiliki peranan yang sangat penting untuk pencapaian tujuan, karena strategi memberikan arah tindakan, dan cara bagaimana tindakan tersebut harus dilakukan agar tujuan yang diinginkan tercapai. Menurut Manajer Pemasaran CV. Global Warna Sidoarjo, penentuan strategi sangatlah penting untuk pengembangan pemasaran bagi CV. Global Warna Sidoarjo, sehingga mampu bersaing dengan perusahaan-perusahan yang bergerak di bidang sejenis.

Dalam proses penentuan strategi pemasaran ini, terdapat beberapa faktor penting yang selalu menjadi pertimbangan bagi pihak manajemen CV. Global Warna Sidoarjo, yaitu:

1. Strategi yang bertujuan untuk mengontrol keefektifan dan keefesienan bidang pemasaran. Tanpa adanya strategi yang bersifat mengontrol, maka pemasaran tidak dapat berjalan dengan efektif dan efesien.
2. Strategi yang berfungsi untuk membuat *business planing* setiap 3 bulan sekali, agar selalu ada perubahan dan pergerakan baru dalam pemasaran produk CV. Global Warna Sidoarjo setiap 3 bulan sekali.



digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Strategi yang berperan untuk menguji seberapa efektif pekerjaan Tim Marketing. Dengan adanya strategi yang dibuat, maka kinerja para pemasar dapat berjalan dengan maksimal dan efektif.
4. Strategi yang bergerak untuk mengevaluasi tingkat kehandalan produk-produk CV. Global Warna Sidoarjo untuk diteruskan.
5. Strategi yang berhasil untuk mengukur keberhasilan pemasaran, sehingga dapat diketahui seberapa besarnya keberhasilan pemasaran CV. Global Warna Sidoarjo.[1]

Konsep penentuan strategi ini dipandang sangat menentukan tujuan perusahaan, tidak hanya dilakukan untuk memberikan arah bagi penyusunan strategi, melainkan juga untuk membentuk aspirasi bagi perusahaan. Dengan adanya strategi pemasaran yang tepat guna, maka setiap karyawan pun dapat menentukan peran mereka sesuai dengan target perusahaan. Karena itulah, penentuan strategi pemasaran bagi perusahaan sangat penting keberadaannya untuk mengatur konsep pemasaran terhadap produk-produk percetakan yang dihasilkan CV. Global Warna Sidoarjo.

## B. Analisis Faktor Strategis Internal dan Faktor Strategis Eksternal CV. Global Warna Sidoarjo

Dari hasil identifikasi terhadap lingkungan internal dan eksternal yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, maka dapat diidentifikasi bahwa yang menjadi faktor internal dan faktor eksternal di CV. Global Warna Sidoarjo sebagai berikut:

[1] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. **Faktor Internal (IFAS),** yang terdiri dari:

   a. Kekuatan (*Strengths*)

      1) Pegawai yang saling kenal karena rekrutmen dilakukan melalui rekomendasi dari karyawan lama, sehingga dapat bekerja sama untuk menghasilkan produk berkualitas.

      2) Sistem birokrasi yang simpel dan sederhana, memudahkan koordinasi antara pemilik perusahaan, pengelola dan para karyawan.

      3) Perusahaan yang sudah dikenal pelanggan, karena pengelolanya merupakan pemain lama yang banyak pengalaman di dunia bisnis percetakan.

      4) Prinsip kerja yang sesuai dengan bisnis Islam melalui penerapan sifat *siddiq*, *amanah*, *tabligh*, *fathanah* dan *istiqamah*, sehingga perusahaan dengan mudah membangun kepercayaan terhadap para pelanggan.

      5) Harga produksi yang relatif murah tetapi tetap mengutamakan kualitas, yang dapat menjadi pembeda bagi perusahaan lain yang bergerak dalam bisnis percetakan.

      6) Dapat dengan mudah menyesuaikan keingingan para pelanggan, karena prinsip kerja perusahaan yang ditanamkan perusahaan adalah memuaskan para pelanggan.

      7) Perusahaan terus berusaha menghadirkan jenis-jenis produk terbaru, untuk memenuhi keinginan para pelanggan yang selalu *up to date*.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Kelemahan (*Weaknesses*)

1) Kualitas sumber daya manusia yang tergolong rendah, khususnya para karyawan yang baru direkrut, sehingga membutuhkan proses pendampingan kerja yang relatif lama.

2) Belum mempunyai standarisasi terhadap penilaian kerja karyawan yang direkrut.

3) Kurangnya tenaga pemasaran yang siap terjun langsung ke alamat para pelanggan, sehingga berdampak pada banyaknya pelanggan yang beralih ke percetakan lain.

4) Di era kemajuan teknologi komunikasi seperti sekarang, perusahaan tidak memiliki *website* yang menjadi sentral kegiatan promosi.

5) Masih adanya barang hasil produksi yang cacat, bahkan mencapai sekitar 10% – 20% dari produk yang berhasil dikerjakan.

6) *Maintenance* terhadap mesin percetakan yang hanya dilakukan jika ada kerusakan yang vatal.

7) Tidak ada karyawan khusus yang menangani mesin percetakan, sehingga banyak peralatan yang mengalami kerusakan pada saat akan dioperasikan.

2. **Faktor Strategis Eksternal (EFAS),** yang terdiri dari:

a. Peluang (*Opportunities*)

1) Perusahaan percetakan merupakan usaha yang memiliki pasar potensial, sehingga bisnis ini banyak diminati oleh pengusaha.

2) Memiliki pelanggan-pelanggan tetap yang memesan berbagai produk percetakan secara berkala dan kontinyu.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3) Kualitas bahan baku dari perusahaan pemasok yang bagus dan adanya jaminan persediaan bahan yang memadai.
4) Cetakan sering digunakan sebagai sarana promosi instansi, seperti sekolah, toko ataupun perusahaan.
5) Tidak ada barang substitusi (pengganti) yang diupayakan oleh perusahaan, sehingga perusahaan cukup berkonsentrasi pada satu bidang saja.
6) Pertumbuhan industri yang tinggi dari tahun ke tahun yang selalu membutuhkan produk-produk percetakan.
7) Pentingnya posisi industri bagi perusahaan yang bergerak di bidang bisnis percatekan untuk tetap menjaga *barnd image*.

b. Ancaman (*Threats*)

1) Jumlah perusahaan pesaing lokal yang cukup banyak dari tahun ke tahun.
2) Kebijakan pemerintah yang tidak membatasi pendatang baru dalam bisnis percetakan.
3) Pelanggan yang memiliki kepekaan terhadap harga, dapat berpindah ke perusahaan yang menawarkan harga lebih murah.
4) Adanya harga bahan baku kertas yang fluktuatif, biasanya mengikuti perkembangan nilai tukar mata uang Dollar USA.
5) Susah membuat diferensiasi (pembedaan) terhadap berbagai macam produk hasil percetakan yang telah dikerjakan.
6) Biaya tetap bagi industri percetakan yang tinggi dan akan terus meningkat dari waktu ke waktu.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

7) Minimnya pengetahuan konsumen terhadap jasa yang ditawarkan perusahaan, sehingga pihak perusahaan harus menjelaskan secara detail kepada konsumen.

3. Menentukan Matrik IFAS dan EFAS

Faktor-faktor strategis perusahaan yang didapat kemudian dimasukkan dalam bentuk Tabel IFAS dan EFAS sebelumnya dilakukan pembobotan terhadap masing-masing faktor strategi perusahaan. Pemberian bobot internal dan eksternal didasarkan pada perhitungan kategori nilai penilaian terhadap setiap faktor strategis perusahaan, dari sini dilihat mana yang mempunyai pengaruh paling besar dan pengaruh terkecil untuk memberikan penilaian.

Fungsi dari pembobotan dan rating adalah untuk mengetahui faktor strategis perusahaan dan dapat memberikan dampak positif dan negatif. Dampak positif dapat menjadi faktor kekuatan dan peluang, sedang dampak negatif menjadi kelemahan dan ancaman. Berikut ini Tabel pemberian nilai dan bobot serta pemberian bobot dan rating:

Tabel 4.1:

Penentuan Nilai Bobot IFAS CV. Global Warna Sidoarjo

| Faktor-Faktor Strategis Internal | Pilihan Jawaban | | | | Penilaian | Bobot |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | A | B | C | D | | |
| Kekuatan (*Strenght*): | | | | | | |
| 1. Pegawai yang saling kenal. | | | ✓ | | 3 | 0,09 |
| 2. Sistem birokrasi yang simpel dan sederhana. | | | | ✓ | 4 | 0,11 |
| 3. Perusahaan yang sudah dikenal pelanggan. | | | ✓ | | 3 | 0,09 |
| 4. Prinsip kerja yang sesuai dengan bisnis Islam. | | | ✓ | | 3 | 0.09 |

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 5. Harga produksi yang murah tapi tetap berkualitas. | | | | ✓ | 4 | 0,11 |
| 6. Mudah menyesuaikan keingingan pelanggan. | | | ✓ | | 3 | 0.09 |
| 7. Berusaha menghadirkan jenis produk terbaru. | | | ✓ | | 3 | 0,09 |
| **Sub Total** | | | | | **23** | **0,67** |
| ***Kelemahan* (*Weaknesses*):** | | | | | | |
| 1. Perusahaan tidak memiliki *website* sebagai promosi | | ✓ | | | 2 | 0,06 |
| 2. Masih ada hasil produksi yang cacat. | | ✓ | | | 2 | 0,06 |
| 3. Kurangnya tenaga penjual langsung ke pelanggan. | ✓ | | | | 1 | 0,03 |
| 4. Kualitas Sumber Daya Manusia yang rendah. | ✓ | | | | 1 | 0,03 |
| 5. Jarang melakukan *maintenance* mesin. | | ✓ | | | 2 | 0,06 |
| 6. Tidak ada karyawan khusus yang menangani mesin. | | ✓ | | | 2 | 0,06 |
| Belum punya standarisasi kerja karyawan. | ✓ | | | | 1 | 0,03 |
| **Sub Total** | | | | | **11** | **0,33** |
| **TOTAL** | | | | | **34** | **1,00** |

**Keterangan:**

1. $Bobot = \frac{Rating}{Total\ Rating} x\ 1$

   $Bobot = \frac{4}{35} x\ 1$

   $Bobot = 0{,}11$

2. $Bobot = \frac{Rating}{Total\ Rating} x\ 1$

   $Bobot = \frac{3}{35} x\ 1$

   $Bobot = 0{,}09$

3. $Bobot = \frac{Rating}{Total\ Rating} x\ 1$

   $Bobot = \frac{2}{35} x\ 1$

   $Bobot = 0{,}06$

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. $Bobot = \frac{Rating}{Total\ Rating} x\ 1$

   $Bobot = \frac{1}{35} x\ 1$

   $Bobot = 0{,}03$

Berdasarkan Tabel 4.1 terdapat tujuh faktor yang berkaitan erat hubungannya dengan faktor-faktor kekuatan (*strenght*), di antaranya:

a. Faktor pertama mengenai pegawai yang saling kenal, dengan penilaian 3 dan diperoleh bobot sebesar 0.09 dari penghitungan yang telah diolah.
b. Faktor kedua mengenai sistem birokrasi yang simpel dan sederhana, dengan penilaian 4 dan diperoleh bobot sebesar 0.11 dari penghitungan yang telah diolah.
c. Faktor ketiga mengenai perusahaan yang sudah dikenal pelanggan, dengan penilaian 3 dan diperoleh bobot sebesar 0.09 dari penghitungan yang telah diolah.
d. Faktor keempat mengenai prinsip kerja yang sesuai dengan bisnis Islam, dengan penilaian 3 dan diperoleh bobot sebesar 0.09 dari penghitungan yang telah diolah.
e. Faktor kelima mengenai harga produksi yang murah tapi tetap berkualitas, dengan penilaian 4 dan diperoleh bobot sebesar 0.11 dari penghitungan yang telah diolah.
f. Faktor keenam mengenai mudah menyesuaikan keingingan pelanggan, dengan penilaian 3 dan diperoleh bobot sebesar 0.09 dari penghitungan yang telah diolah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

g. Faktor ketujuh mengenai berusaha menghadirkan jenis produk terbaru, dengan penilaian 3 dan diperoleh bobot sebesar 0.09 dari penghitungan yang telah diolah.

Berdasarkan pada Tabel 4.1 juga terdapat tujuh faktor yang berkaitan erat hubungannya dengan faktor-faktor kelemahan (*weaknesses*), di antaranya:

a. Faktor pertama mengenai perusahaan tidak memiliki *website* sebagai promosi, dengan penilaian 2 dan diperoleh bobot sebesar 0.06 dari penghitungan yang telah diolah.
b. Faktor kedua mengenai sistem masih ada hasil produksi yang cacat, dengan penilaian 2 dan diperoleh bobot sebesar 0.06 dari penghitungan yang telah diolah.
c. Faktor ketiga mengenai kurangnya tenaga penjual langsung ke pelanggan, dengan penilaian 1 dan diperoleh bobot sebesar 0.03 dari penghitungan yang telah diolah.
d. Faktor keempat mengenai kualitas Sumber Daya Manusia yang rendah, dengan penilaian 1 dan diperoleh bobot sebesar 0.03 dari penghitungan yang telah diolah.
e. Faktor kelima mengenai jarang melakukan *maintenance* mesin, dengan penilaian 2 dan diperoleh bobot sebesar 0.06 dari penghitungan yang telah diolah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

f. Faktor keenam mengenai tidak ada karyawan khusus yang menangani mesin, dengan penilaian 2 dan diperoleh bobot sebesar 0.06 dari penghitungan yang telah diolah.

g. Faktor ketujuh mengenai belum punya standarisasi kerja karyawan, dengan penilaian 1 dan diperoleh bobot sebesar 0.03 dari penghitungan yang telah diolah.

**Tabel 4.2:**

**Penentuan Nilai Bobot EFAS CV. Global Warna Sidoarjo**

| Faktor-Faktor Strategis Eksternal | Pilihan Jawaban | | | | Penilaian | Bobot |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | A | B | C | D | | |
| **Peluang (*Opportunities*):** | | | | | | |
| 1. Usaha percetakan memiliki pasar potensial. | | | | ✓ | 4 | 0,11 |
| 2. Perusahaan telah memiliki pelanggan-pelanggan tetap. | | | | ✓ | 4 | 0,11 |
| 3. Kualitas bahan baku dari pemasok yang bagus. | | | | ✓ | 4 | 0,11 |
| 4. Cetakan sering digunakan sebagai sarana promosi. | | | | ✓ | 4 | 0.11 |
| 5. Tidak ada barang substitusi. | | | ✓ | | 3 | 0,09 |
| 6. Pertumbuhan industri yang tinggi. | | | ✓ | | 3 | 0.09 |
| 7. Posisi industri penting bagi perusahaan. | | | | ✓ | 4 | 0,11 |
| **Sub Total** | | | | | **26** | **0,73** |
| ***Ancaman* (*Threats*):** | | | | | | |
| 1. Jumlah pesaing lokal yang cukup banyak. | ✓ | | | | 1 | 0,03 |
| 2. Kebijakan pemerintah yang tidak membatasi pendatang baru. | | ✓ | | | 2 | 0,06 |
| 3. Pelanggan yang peka pada harga dapat berpindah ke perusahaan lain. | ✓ | | | | 1 | 0,03 |
| 4. Harga bahan baku kertas yang fluktuatif. | ✓ | | | | 1 | 0,03 |
| 5. Susah membuat diferensiasi produk yang dihasilkan. | ✓ | | | | 1 | 0,03 |
| 6. Biaya tetap industri yang tinggi | | ✓ | | | 2 | 0,06 |

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| dan terus meningkat. | | | | | | |
| 7. Minimnya pengetahuan konsumen terhadap jasa yang ditawarkan. | ✓ | | | | 1 | 0,03 |
| **Sub Total** | | | | | **9** | **0,27** |
| **TOTAL** | | | | | **35** | **1,00** |

**Keterangan:**

1. $Bobot = \frac{Rating}{Total\ Rating} x\ 1$

   $Bobot = \frac{4}{35} x\ 1$

   $Bobot = 0{,}11$

2. $Bobot = \frac{Rating}{Total\ Rating} x\ 1$

   $Bobot = \frac{3}{35} x\ 1$

   $Bobot = 0{,}09$

3. $Bobot = \frac{Rating}{Total\ Rating} x\ 1$

   $Bobot = \frac{2}{35} x\ 1$

   $Bobot = 0{,}06$

4. $Bobot = \frac{Rating}{Total\ Rating} x\ 1$

   $Bobot = \frac{1}{35} x\ 1$

   $Bobot = 0{,}03$

Berdasarkan Tabel 4.2 terdapat tujuh faktor yang berkaitan erat hubungannya dengan faktor-faktor peluang (*opportunities*), di antaranya:

a. Faktor pertama mengenai usaha percetakan memiliki pasar potensial, dengan penilaian 4 dan diperoleh bobot sebesar 0.11 dari penghitungan yang telah diolah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Faktor kedua mengenai perusahaan telah memiliki pelanggan-pelanggan tetap, dengan penilaian 4 dan diperoleh bobot sebesar 0.11 dari penghitungan yang telah diolah.
c. Faktor ketiga mengenai kualitas bahan baku dari pemasok yang bagus, dengan penilaian 4 dan diperoleh bobot sebesar 0.11 dari penghitungan yang telah diolah.
d. Faktor keempat mengenai cetakan sering digunakan sebagai sarana promosi, dengan penilaian 4 dan diperoleh bobot sebesar 0.11 dari penghitungan yang telah diolah.
e. Faktor kelima mengenai tidak ada barang substitusi, dengan penilaian 3 dan diperoleh bobot sebesar 0.09 dari penghitungan yang telah diolah.
f. Faktor keenam mengenai pertumbuhan industri yang tinggi, dengan penilaian 3 dan diperoleh bobot sebesar 0.09 dari penghitungan yang telah diolah.
g. Faktor ketujuh mengenai posisi industri penting bagi perusahaan, dengan penilaian 4 dan diperoleh bobot sebesar 0.11 dari penghitungan yang telah diolah.

Berdasarkan pada Tabel 4.2 juga terdapat tujuh faktor yang berkaitan erat hubungannya dengan faktor-faktor ancaman (*threats*), di antaranya:

a. Faktor pertama mengenai jumlah pesaing lokal yang cukup banyak, dengan penilaian 1 dan diperoleh bobot sebesar 0.03 dari penghitungan yang telah diolah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Faktor kedua mengenai kebijakan pemerintah yang tidak membatasi pendatang baru, dengan penilaian 2 dan diperoleh bobot sebesar 0.06 dari penghitungan yang telah diolah.
c. Faktor ketiga mengenai pelanggan yang peka pada harga dapat berpindah ke perusahaan lain, dengan penilaian 1 dan diperoleh bobot sebesar 0.03 dari penghitungan yang telah diolah.
d. Faktor keempat mengenai harga bahan baku kertas yang fluktuatif, dengan penilaian 1 dan diperoleh bobot sebesar 0.03 dari penghitungan yang telah diolah.
e. Faktor kelima mengenai susah membuat diferensiasi produk yang dihasilkan, dengan penilaian 1 dan diperoleh bobot sebesar 0.03 dari penghitungan yang telah diolah.
f. Faktor keenam mengenai biaya tetap industri yang tinggi dan terus meningkat, dengan penilaian 2 dan diperoleh bobot sebesar 0.06 dari penghitungan yang telah diolah.
g. Faktor ketujuh mengenai minimnya pengetahuan konsumen terhadap jasa yang ditawarkan, dengan penilaian 1 dan diperoleh bobot sebesar 0.03 dari penghitungan yang telah diolah.

## C. Analisis SWOT Strategi Pemasaran untuk Peningkatan Daya saing di CV. Global Warna Sidoarjo

Dalam penelitian ini, analisa SWOT digunakan untuk mengetahui strategi apa yang seharusnya diterapkan oleh CV. Global Warna dalam

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memanfaatkan peluang pasar melalui analisa terhadap faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi usaha CV. Global Warna. Analisa SWOT melibatkan faktor internal, yaitu kekuatan dan kelemahan CV. Global Warna dan faktor eksternal, yaitu peluang dan ancaman yang dihadapi oleh CV. Global Warna.

1. **Penghitungan Bobot dan Rating**

Dari hasil penentuan nilai bobot pada faktor-faktor internal dan eksternal CV. Global Warna Sidoarjo pada tabel 4.1 dan tabel 4.2, langkah selanjutnya yaitu melakukan penghitungan terhadap nilai bobot dan rating, sebagaimana tertera pada tabel 4.3 dan tabel 4.4 berikut ini:

**Tabel 4.3:**

**Penghitungan IFAS pada CV. Global Warna Sidoarjo**

| Faktor-Faktor Strategis Internal | Bobot | Rating | Bobot X Rating | Komentar |
|---|---|---|---|---|
| **Kekuatan (*Strenght*):** | | | | |
| 1. Pegawai yang saling kenal. | 0,09 | 3 | 0,27 | Dapat bekerja sama untuk menghasilkan produk berkualitas. |
| 2. Sistem birokrasi yang simpel dan sederhana. | 0,11 | 4 | 0,44 | Memudahkan koordinasi antara pemilik perusahaan, pengelola dan para karyawan. |
| 3. Perusahaan yang sudah dikenal pelanggan. | 0,09 | 3 | 0,27 | Pengelolanya merupakan pemain lama yang banyak pengalaman di dunia bisnis |

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | percetakan. |
| 4. Prinsip kerja yang sesuai dengan bisnis Islam. | 0.09 | 3 | 0,27 | Penerapan sifat *siddiq*, *amanah*, *tabligh*, *fathanah* dan *istiqamah*, sehingga perusahaan dengan mudah membangun kepercayaan terhadap para pelanggan. |
| 5. Harga produksi yang murah tapi tetap berkualitas. | 0,11 | 4 | 0,44 | Dapat menjadi pembeda bagi perusahaan lain yang bergerak dalam bisnis percetakan. |
| 6. Mudah menyesuaikan keingingan pelanggan. | 0.09 | 3 | 0,27 | Prinsip kerja yang ditanamkan perusahaan adalah memuaskan para pelanggan. |
| 7. Berusaha menghadirkan jenis produk terbaru. | 0,09 | 3 | 0,27 | Untuk memenuhi keinginan para pelanggan yang selalu *up to date*. |
| **Sub Total** | **0,67** | | **2,23** | |
| ***Kelemahan* (*Weaknesses*):** | | | | |
| 1. Perusahaan tidak memiliki *website* sebagai promosi | 0,06 | 2 | 0,12 | Sulit menjangkau pelanggan secara lebih luas, terutama dari luar daerah Sidoarjo. |
| 2. Masih ada hasil produksi yang cacat. | 0,06 | 2 | 0,12 | Mencapai sekitar 10% – 15% dari produk yang berhasil dikerjakan. |
| 3. Kurangnya tenaga penjual langsung ke pelanggan. | 0,03 | 1 | 0,03 | Dampaknya, banyak pelanggan yang beralih ke percetakan lain. |
| 4. Kualitas Sumber Daya | 0,03 | 1 | 0,03 | Butuh proses |

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Manusia yang rendah. | | | | pendampingan kerja yang relatif lama bagi para karyawan yang baru direkrut. |
| 5. Jarang melakukan *maintenance* mesin. | 0,06 | 2 | 0,12 | Biasanya, dilakukan jika ada kerusakan yang dianggap vatal. |
| 6. Tidak ada karyawan khusus yang menangani mesin. | 0,06 | 2 | 0,12 | Banyak peralatan yang mengalami kerusakan pada saat akan dioperasikan. |
| 7. Belum punya standarisasi kerja karyawan. | 0,03 | 1 | 0,03 | Penilaian dilakukan hanya berdasarkan tingkat kehadiran pada jam-jam kerja. |
| **Sub Total** | **0,33** | | **0,57** | |
| **TOTAL** | **1,00** | | **2,80** | |

Sedangkan untuk penghitungan faktor eksternal (EFAS) disusun dengan cara yang sama seperti dengan cara menyusun matriks faktor internal (IFAS) akan tetapi kekuatan diganti dengan peluang, sedangkan kelemahan diganti dengan ancaman. Hasil penghitungan EFAS terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.4:**

**Penghitungan EFAS pada CV. Global Warna Sidoarjo**

| Faktor-Faktor Strategis Eksternal | Bobot | Rating | Bobot X Rating | Komentar |
|---|---|---|---|---|
| **Peluang (*Opportunities*):** | | | | |
| 1. Usaha percetakan memiliki pasar potensial. | 0,11 | 4 | 0,44 | Bisnis ini banyak diminati oleh pengusaha. |
| 2. Perusahaan telah memiliki pelanggan-pelanggan tetap. | 0,11 | 4 | 0,44 | Pemesanan berbagai produk percetakan secara |

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | berkala dan kontinyu. |
| 3. Kualitas bahan baku dari pemasok yang bagus. | 0,11 | 4 | 0,44 | Terbukti denhan adanya jaminan persediaan bahan yang memadai. |
| 4. Cetakan sering digunakan sebagai sarana promosi. | 0.11 | 4 | 0,44 | Promosi ini sering digunakan oleh instansi, seperti sekolah, toko ataupun perusahaan. |
| 5. Tidak ada barang substitusi. | 0,09 | 3 | 0,27 | Perusahaan cukup berkonsentrasi pada satu bidang saja. |
| 6. Pertumbuhan industri yang tinggi. | 0.09 | 3 | 0,27 | Dari tahun ke tahun yang selalu membutuhkan produk-produk percetakan. |
| 7. Posisi industri penting bagi perusahaan. | 0,11 | 4 | 0,44 | Perusahaan selalu berusaha untuk tetap menjaga *barnd image*. |
| **Sub Total** | **0,73** | | **2,74** | |
| ***Ancaman*** **(*Threats*):** | | | | |
| 1. Jumlah pesaing lokal yang cukup banyak. | 0,03 | 1 | 0,03 | Dari tahun ke tahun selalu bermunculan perusahan di bidang bisnis percetakan. |
| 2. Kebijakan pemerintah yang tidak membatasi pendatang baru. | 0,06 | 2 | 0,12 | Banyak perusahaan percetakan yang beroperasi secara asal-asalan. |
| 3. Pelanggan yang peka pada harga dapat berpindah ke perusahaan lain. | 0,03 | 1 | 0,03 | Perusahaan lain yang menawarkan harga lebih murah, manjadi pavorit bagi pelanggan. |

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 4. Harga bahan baku kertas yang fluktuatif. | 0,03 | 1 | 0,03 | Biasanya mengikuti perkembangan nilai tukar mata uang Dollar USA. |
| 5. Susah membuat diferensiasi produk yang dihasilkan. | 0,03 | 1 | 0,03 | Berbagai macam produk hasil percetakan yang telah dikerjakan umumnya hampir sama secara fisik. |
| 6. Biaya tetap industri yang tinggi dan terus meningkat. | 0,06 | 2 | 0,12 | Keadaan ini sejalan dengan geliat industri yang berlangsung dari waktu ke waktu. |
| 7. Minimnya pengetahuan konsumen terhadap jasa yang ditawarkan. | 0,03 | 1 | 0,03 | Pihak perusahaan dituntut untuk menjelaskan secara detail kepada konsumen. |
| **Sub Total** | **0,27** | | **0,39** | |
| **TOTAL** | **1,00** | | **3,13** | |

Berdasarkan pada tabel 4.3 di atas faktor-faktor kekuatan (*strengths*) mempunyai nilai skor sebesar 2,23 sedangkan faktor-faktor kelemahan (*weaknesses*) mempunyai nilai skor sebesar 0,57. Berarti CV. Global Warna mempunyai kekuatan yang lebih tinggi dibandingkan faktor kelemahan dalam menentukan strategi pemasaran dalam meningkatkan daya saing. Selanjutnya pada tabel 4.4 di atas, faktor-faktor peluang (*opportunities*) mempunyai nilai skor sebesar 2,74 dan faktor-faktor ancaman (*threats*) mempunyai nilai skor sebesar 0,39. Dari nilai skor tersebut menunjukkan bahwa upaya penentuan strategi bersaingnya CV. Global Warna Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mempunyai peluang yang cukup besar dibandingkan ancaman yang akan timbul.

Dari hasil susunan faktor-faktor internal dan eksternal di atas, menghasilkan rangkaian skor sebagai berikut:

a. Kekuatan (*Strenghts*) = 2,23
b. Kelemahan (*Weaknesses*) = 0,57
c. Peluang (*Opportunities*) = 2,74
d. Ancaman (*Threats*) = 0,39

Dari rangkaian nilai skor tersebut, maka dapat disusun sebuah tabel Rekapitulasi Nilai Skor IFAS dan EFAS sebagai berikut:

**Tabel 4.5:**

**Rekapitulasi Nilai Skor IFAS dan EFAS**

| Skor Internal | Skor Eksternal | Pilihan Strategi |
|---|---|---|
| S > W (+)<br>2,23 > 0,57 (+) | O > T (+)<br>2,74 > 0,39 (+) | *Growth* |
| S < W (-) | O < T (-) | *Survival* |
| S > W (+) | O < T (-) | *Diversification* |
| S > W (-) | O > T (+) | *Stability* |

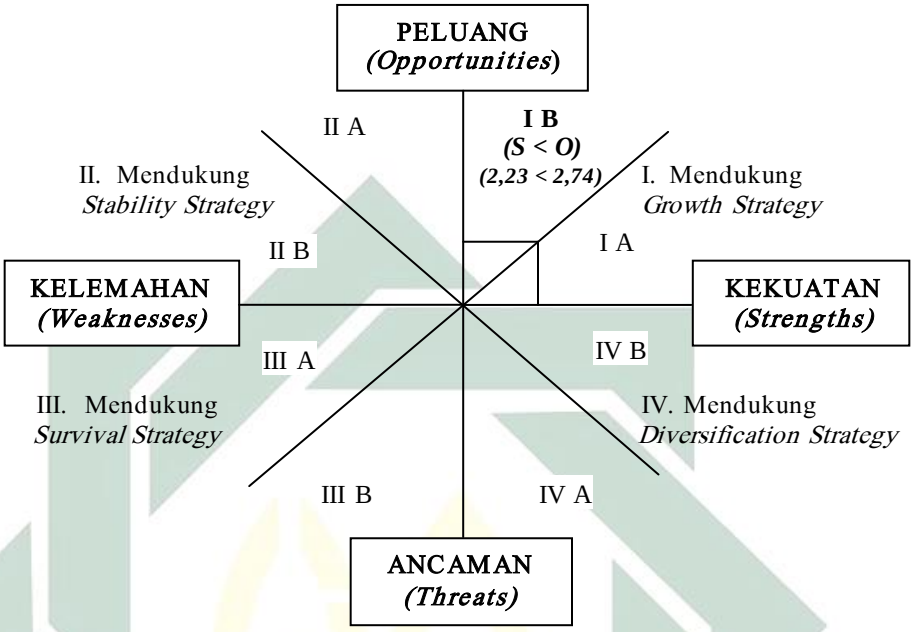
Untuk menetukan pilihan strategi yang lebih spesifik dari nilai yang didapat dimasukkan ke dalam diagram pilihan strategi, karena hasil dari tabel 4.6 terlihat bahwa dari skor yang ada mengarah pada pilihan *growth strategy* selanjutnya menentukan *growth strategy* yang lebih spesifik.

Berdasarkan skor yang menunjukkan bahwa kekuatan (*Strengths*) lebih kecil dari peluang (*Oportunities*), sehingga hasilnya nampak pada diagram dan tabel di bawah ini:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 4.1:

Diagram Analisis SWOT CV. Global Warna Sidoarjo




Tabel 4.6:

Pilihan Strategi CV. Global Warna Sidoarjo

| Teknis Strategis | Skor | Kuadran | Pilihan Strategi |
|---|---|---|---|
| *Growth* | *S > O* | I A | *Rapid Growth* |
| | *S < O* | I B | *Stable Growth* |
| *Survival* | *W > T* | II A | *Turn Arround* |
| | *W < T* | II B | *Guerilla* |
| *Diversification* | *S > T* | III A | *Conglomerate* |
| | *S < T* | III B | *Concentric* |
| *Stability* | *O > W* | IV A | *Aggressive Maintenance* |
| | *O < W* | IV B | *Selective Maintenance* |

## 2. Formulasi Strategi

Berdasarkan hasil identifikasi lingkungan internal dan lingkungan eksternal, dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perusahaan. Dalam penelitian ini, analisa SWOT dapat digunakan untuk mengetahui strategi apa yang seharusnya diterapkan oleh CV. Global Warna dalam memanfaatkan peluang pasar melalui analisis terhadap faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi usaha CV. Global Warna Sidoarjo.

8. Berdasarkan tabel matrik SWOT menurut Rangkuti, maka diperoleh hasil analisis SWOT strategi pemasaran CV. Global Warna Sidoarjo dalam peningkatan daya saing adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.5:**

**Matriks SWOT CV. Global Warna Sidoarjo**

| IFAS / EFAS | *Strengths* (S) | *Weaknesses* (W) |
|---|---|---|
| | 1. Pegawai yang saling kenal.<br>2. Sistem birokrasi yang simpel dan sederhana.<br>3. Perusahaan yang sudah dikenal pelanggan.<br>4. Prinsip kerja yang sesuai dengan bisnis Islam.<br>5. Harga produksi yang murah tapi tetap berkualitas.<br>6. Mudah menyesuaikan keingingan pelanggan.<br>7. Berusaha menghadirkan jenis produk terbaru. | 1. Perusahaan tidak memiliki *website* sebagai promosi.<br>2. Masih ada hasil produksi yang cacat.<br>3. Kurangnya tenaga penjual langsung ke pelanggan.<br>4. Kualitas Sumber Daya Manusia yang rendah.<br>5. Jarang melakukan *maintenance* mesin.<br>6. Tidak ada karyawan khusus yang menangani mesin.<br>7. Belum punya standarisasi kerja karyawan. |
| *Opportunities* (O)<br>1. Usaha percetakan memiliki pasar potensial.<br>2. Perusahaan telah | Strategi SO<br>1. Meningkatkan kapasitas produksi perusahaan dengan memanfaatkan kemampuan kerja sama | Strategi WO<br>1. Meningkatkan kegiatan promosi untuk menarik konsumen dengan memberi potongan harga |

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

| | | |
|---|---|---|
| memiliki pelanggan-pelanggan tetap.<br>3. Kualitas bahan baku dari pemasok yang bagus.<br>4. Cetakan sering digunakan sebagai sarana promosi.<br>5. Tidak ada barang substitusi.<br>6. Pertumbuhan industri tinggi.<br>7. Posisi industri penting bagi pemasok. | tim dan pengalaman perusahaan untuk meraih pasar potensial.<br>**Formulasi: S1, S2 – O1**<br><br>2. Memanfaatkan kemampuan kerja sama tim dan pengalaman perusahaan untuk menghasilkan kualitas produk terbaik bagi pelanggan-pelanggan.<br>**Formulasi: S1, S2 – O2**<br><br>3. Menjalin kerjasama dengan sekolah, perkantoran, maupun instansi pemerintah dengan menawarkan yang sesuai dengan keinginan pelanggan.<br>**Formulasi: S3 – O4**<br><br>4. Aktif melakukan promo dengan prinsip "harga murah berkualitas" untuk meraih pelanggan sebanyak-banyaknya dalam pertumbuhan industri yang tinggi.<br>**Formulasi: S7 – O6** | atau diskon untuk pesanan dalam jumlah besar atau kepada pelanggan tetap.<br>**Formulasi: W3 – O1, O2**<br><br>2. Merekrut karyawan di bidang percetakan yang telah memiliki pengalaman untuk menghasilkan produk murah berkualtias sesuai keinginan konsumen.<br>**Formulasi: W4 – O1, O2**<br><br>3. Merekrut karyawan khusus bagian mesin dan melakukan *maintenance* rutin untuk menghasilkan produk berkualitas agar mampu bersaing dengan pesaing dan meningkatkan kepuasan pelanggan.<br>**Formulasi: W5, W6 – O1, O2** |
| ***Treaths* (T)**<br>1. Jumlah pesaing lokal yang cukup banyak.<br>2. Kebijakan pemerintah yang tidak membatasi pendatang baru.<br>3. Pelanggan yang peka pada harga dapat berpindah ke perusahaan lain.<br>4. Harga bahan baku | **Strategi ST**<br>1. Memanfaatkan kerja sama tim dan pengalaman perusahaan untuk menghasilkan produk-produk yang berkualitas agar lebih unggul dari pesaing.<br>**Formulasi: S1,S2 – T1**<br><br>2. Melakukan strategi stok | **Strategi WT**<br>1. Membuat situs website perusahaan.<br>**Formulasi: W1 – T7**<br><br>2. Menekan keberadaan |

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

| | | |
|---|---|---|
| kertas yang fluktuatif.<br>5. Susah membuat diferensiasi produk yang dihasilkan.<br>6. Biaya tetap industri yang tinggi dan terus meningkat.<br>7. Minimnya pengetahuan konsumen terhadap jasa yang ditawarkan. | kertas untuk mengantisipasi lonjakan harga bahan baku kertas.<br>**Formulasi: S6 – T4**<br><br>3. Menjamin kualitas kertas dan hasil cetakan yang sempurna dengan pengecekan secara manual dengan harga murah agar konsumen tidak pindah ke pesaing.<br>**Formulasi: S1, S2, S7 – T3** | barang cacat untuk menghasilkan harga produk yang murah.<br>**Formulasi: W2 – T3**<br><br>3. Menambah jumlah karyawan pemasaran yang bertugas untuk datang langsung ke pelanggan.<br>**Formulasi: W3 – T7** |

Setelah dilakukan analisa SWOT, selanjutnya akan dirumuskan rencana pengembangan fungsi produksi dan operasional usaha percetakan pada perusahaan CV. Global Warna Sidoarjo berdasarkan diagram dan tabel di atas yang didasarkan pada penghitungan SWOT, CV. Global Warna Sidoarjo dengan skor $S < O$, yakni peluang lebih besar dari pada kekuatan yang ada, dimana arah kebijakan CV. Global Warna Sidoarjo dalam kondisi *stable growth strategy*.

Hunger dan Wheelen berpendapat bahwa strategi pertumbuhan (*growth strategy*), strategi pertumbuhan adalah strategi yang paling sering dicari, perusahaan yang melakukan bisnis dalam lingkungan yang dinamis harus terus bertumbuh agar dapat bertahan. Pertumbuhan adalah strategi yang sangat menggoda karena dua alasan prinsip berikut ini:[2]

a. Perusahaan yang sedang tumbuh dapat menutupi kesalahan dan ketidakefisienan dengan mudah dibandingkan perusahaan yang stabil.

[2] David K. Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis,* (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2003), 203.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Aliran pendapatan yang terus berkembang ke dalam perusahaan besar dapat menciptakan sumber daya yang tidak terpakai, yang dapat dipakai untuk menyelesaikan masalah dan pertentangan antar departemen dan divisi dengan cepat. Pertumbuhan juga memberi penahan, siapa tahu manajemen membuat kesalahan strategis, Perusahaan-perusahaan besar juga memiliki kekuasaan yang lebih besar dibanding perusahaan kecil, dan lebih mungkin memperoleh dukungan dari serikat kerja dan masyarakat lokal apabila bangkrut.

b. Perusahaan yang sedang berkembang menawarkan banyak peluang bagi kemajuan, promosi, dan pekerjaan-pekerjaan menarik. Pertumbuhan itu sendiri adalah sesuatu yang mengasyikkan bagi para CEO. Perusahaan yang berkembang cenderung dipandang sebagai 'pemenang' oleh pasar dan investor potensial. Kompensasi bagi eksekutif cenderung naik bersamaan dengan semakin besarnya ukuran organisasi. Perusahaan-perusahaan besar lebih sulit diakuisisi dibanding perusahaan kecil, sehingga pekerjaan-pekerjaan para eksekutif akan lebih aman. Dua strategi dasar pertumbuhan adalah konsentrasi pada satu industri dan diversifikasi ke dalam industri yang lain.

Hunger dan Wheelen juga menjelaskan bahwa strategi stabilitas adalah kategori stabilitas pada strategi perusahaan mungkin yang paling cocok untuk perusahaan yang cukup sukses beroperasi pada industri dengan daya tarik yang sedang-sedang saja. Daya tarik industri tersebut dinilai sedang karena 1) industri tersebut menghadapi pertumbuhan yang biasa atau bahkan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tidak ada pertumbuhan, atau 2) kekuatan-kekuatan utama dalam lingkungan tersebut berubah dan masa depannya tidak pasti. Strategi stabilitas sangat berguna dalam jangka pendek, tetapi berbahaya apabila diikuti terlalu lama. Beberapa strategi stabilitas yang lebih popular adalah strategi berhenti sejenak, berlanjut dengan waspada, tidak berubah, dan laba.[3]

Dari tabel di atas dihasilkan faktor internal dan eksternal yang positif, berarti bahwa kekuatan CV. Global Warna relatif lebih unggul dibanding dengan kelemahannya, sedangkan lingkungan yang saat ini dihadapi lebih besar daripada ancamannya. Oleh karena itu, CV. Global Warna memiliki kemampuan untuk merubah potensi menjadi suatu prestasi dan kineja yang lebih baik. Sehingga arah kebijakan yang tepat untuk dilaksanakan adalah dengan meningkatkan dan memperbesar peranan CV. Global Warna dalam berbagai kegiatan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki sekaligus untuk memperluas peran serta memanfaatkan berbagai peluang.

Arah kebijakan tersebut merupakan dasar kebijakan dalam kondisi *growth strategy* dan setelah dilihat dari tabel 4.7 di atas pilihan strategi berdasarkan pada *stable growth strategy*. Artinya, dalam pengembangan ke depan, CV. Global Warna dapat menggunakan strategi pertumbuhan peran namun dilakukan secara bertahap sesuai skala prioritas. Dan strategi tersebut didukung dengan adanya alternatif peluang untuk menarik simpati pelanggan lebih banyak lagi dengan memberi jaminan kualitas produk dan layanan jasa percetakan untuk lebih memuaskan para pelanggannya.

[3] Ibid., 216.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Aspek yang perlu dilakukan untuk peningkatan kualitas produk hasil percetakan maupun layanan tersebut CV. Global Warna Sidoarjo yaitu dengan cara memperhatikan kesejahteraan karyawan, khususnya karyawan bagian produksi dan teknisi mesin, melakukan promosi secara gencar terhadap produk hasil percetakan, membangun jaringan antar pengusaha percetakan dengan instansi terkait, membuka *stand* khusus bagi layanan pelanggan, menyediakan perangkat IT untuk mengakses *price list* produk yang dapat memikat pelanggan, *internet access* yang berisi katalog produk dan lain-lain), serta pengadaan barang subsitusi (pengganti) jika terjadi kesalahan pada proses pencetakan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id