

ANALISIS SWOT SEBAGAI DASAR PERUMUSAN STRATEGI PEMASARAN PADA KERAJINAN TOPENG MALANGAN

Sony Haryanto, Yosta Yoserizal

Abstrak: Saat ini sektor usaha kecil menengah semakin menggeliat sebagai penopang ekonomi nasional. Hal tersebut terlihat dari pengalaman yang mampu melewati masa krisis yang pernah menimpa dinegeri ini. Perkembangan infrastruktur untuk menunjang kehidupan masyarakat saat ini dan memberikan kesempatan kerja yang sama bagi semua jenis usaha yang ada. Hal ini diharapkan dapat menjadi titik tolak perkembangan dunia usaha kecil dapat menjadi lebih besar. Di Indonesia peranan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) mempunyai peranan yang cukup penting teruta bila dilihat dari segi jumlah unit usaha dan tenaga kerja yang diserapnya. Dalam upaya pemberdayaan usaha kecil dan menengah khususnya sebelum krisis, telah dikeluarkan suatu perangkat hukum tentang usaha kecil yang mencakup antara lain aspek pembinaan dan pengembangan yang dilakukan oleh pemerintah, dunia usaha dan masyarakat. Dibidang produksi, pembinaan dan pengembangan dilakukan melalui peningkatan kemampuan manajemen serta teknik produksi. Dibidang pemasaran dilakukan dengan melaksanakan penelitian dan pengkajian pasar dan menyediakan sarana serta dukungan promosi.

Kata kunci: analisis SWOT, usaha kecil menengah, strategi pemasaran

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) adalah salah satu usaha yang survive dibandingkan dengan usaha besar. Dalam rangka pemberdayaan perekonomian rakyat, pilihan yang paling tepat adalah adanya suatu kebijakan dari pemerintah untuk memberdayakan UKM dalam konteks yang lebih luas terutama masyarakat ekonom lemah dan pedesaan. Topeng merupakan salah satu seni budaya tradisional Indonesia yang diproduksi di berbagai wilayah Jawa dan merupakan kebanggaan bangsa Indonesia dan mencerminkan jati diri hasil kerajinan anak bangsa.

Produksi kerajinan Topeng ini sudah dikenal hingga ke manca negara dan tidak hanya sekedar hasil seni budaya melainkan merupakan produk kerajinan komoditas ekspor yang bernilai tinggi. Usaha kecil dan menengah (UKM) produk kerajinan Topeng ini adalah suatu usaha yang tetap eksis meski dalam kondisi kritis bahkan menjadi penyedia lapangan kerja saat industri skala besar mengalami kesulitan dan harus mengurangi banyak tenaga kerja.

Pengrajin Topeng Malang ini adalah satu usaha tingkat lokal yang terletak di daerah Pakisaji Kabupaten Malang yang sepenuhnya dimiliki dan dikelola oleh orang orang "pribumi" untuk permintaan dalam maupun luar negeri. Sejak awal didirikan usaha topeng ini mampu hidup dan berkembang sampai sekarang.

Situasi persaingan yang ketat dan harus dihadapi maka usaha Topeng ini harus tetap eksis dan bersaing dengan perusahaan sejenis baik lokal maupun global sehingga mendorong pihak manajemen perusahaan untuk selalau meningkatkan kemampuan kreatif hasilnya sehingga penerapan strategi pemasaran yang tepat dapat menunjang keberhasilan suatu produk di pasaran.

Peneliti bertujuan melakukan pengembangan strategi pemasaran dengan mempertimbangkan factor lingkungan perusahaan itu sendiri baik eksternal maupun internal. Dimana lingkungan eksternal terdiri atas berbagai faktor baik ancaman dan peluang yang berada di luar kontrol perusahaan serta lingkungan internal yang terdiri atas berbagai faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi dan didalam

kontrol manajemen. Dalam mendesain suatu strategi pemasaran lebih dikenal dengan sebutan **STP** (*segmentation, targeting dan positioning*).

Dalam mengembangkan strategi pemasaran terdapat titik tolak yang dapat dikombinasikan dengan Strategi Umum Organisasi merupakan gambaran umum tujuan yang ingin dicapai dan padangan dasar yang tumbuh sejak didirikan organisasi dan Analisis situasi yang dirumuskan sebagai suatu studi tentang faktor internal (kekuatan dan kelemahan yang terdapat didalam organisasi dan faktor eksternal (peluang dan ancaman yang timbul di luar organisasi).

Faktor lingkungan makro (demografis, ekonomi, teknologi, politik dan social budaya maupun lingkungan mikro (pelanggan, pesaing, saluran distribusi, pemasok), terutama dalam lingkungan pemasaran yang secara terus menerus memunculkan kesempatan dan ancaman baru, yang perlu di monitor dan beradaptasi secara terus menerus terhadap perubahan lingkungan perusahaan, baik lingkungan internal maupun eksternalnya.

Faktor internal dikelompokkan menjadi faktor yang memberikan kekuatan dan yang memberikan kelemahan. Kekuatan dan kelemahan internal merupakan segala kegiatan dalam kendali organisasi yang bisa dilakukan dengan sangat baik atau buruk (David, 2006). Kekuatan menurut Pearce dan Robinson (1997) adalah sumber daya, ketrampilan atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin ditangani oleh perusahaan. Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan sumber daya, ketrampilan dan kemampuan yang menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan.

Faktor eksternal yang dimiliki organisasi meliputi peluang dan ancaman. Peluang dan ancaman eksternal merujuk pada peristiwa dan tren ekonomi, social. Budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum dan pemerintahan, teknologi dan persaingan yang dapat menguntungkan atau merugikan suatu organisasi secara berarti di masa depan, sebagaimana besar diluar kendali suatu organisasi (Davis, 2004). Peluang dapat dicatat dan dipilih menurut daya tariknya dan kemungkinan berhasilnya, kemungkinan perusahaan akan sukses apabila kekuatan bisnisnya tidak hanya sesuai dengan kebutuhan sukses utama dalam pasar sasaran, namun juga unggul dari pesaingnya (Kotler dan Susanto, 1999).

Ancaman merupakan tantangan akibat kecenderungan yang tidak menguntungkan atau perkembangan yang akan mengurangi penjualan dan laba bila tidak dilakukan gerakan defensif (Pearce dan Robinson, 1997). Ancaman harus dibagi menurut keseriusan serta kemungkinan terjadinya. Dengan menggambarkan ancaman dan peluang utama yang dihadapi unit bisnis tertentu dapat dijabarkan daya tarik secara keseluruhan. Ada empat kemungkinan, bisnis ideal adalah peluang utamanya besar dan ancamannya kecil, bisnis spekulatif adalah yang peluang utama maupun ancaman utamanya besar, bisnis matang adalah peluang utama maupun ancaman utamanya kecil serta bisnis sulit adalah yang peluangnya kecil dan ancamannya besar (Kotler dan Susanto, 1999).

Berdasarkan hal tersebut maka peranan pemasaran menjadi sangat penting dalam menentukan strategi pemasaran yang tepat bagi suatu produk dalam hal ini perlunya pendekatan bauran pemasaran (marketing mix) dan analisis bagi usaha Topeng Malangan dalam menyusun strategi pemasaran beserta prospek pengembangan usahanya ditinjau dari kelayakan pengembangan produk sehingga dapat diketahui bagaimana usaha Topeng ini untuk masa yang akan datang dan menentukan bagaimana strategi pemasaran yang tepat menurut situasi dan kondisi yang dimiliki oleh usaha Topeng Malangan dalam memenangkan persaingan.

METODE

Dalam penelitian ini menggunakan gabungan data kualitatif dan kuantitatif, baik yang diperoleh melalui pengumpulan data lapangan secara langsung (primer) maupun yang diperoleh secara tidak langsung (sekunder) yang berupa wawancara baik yang dilakukan secara langsung maupun melalui internet (online interview). Observasi/pengamatan dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap Usaha Topeng Malangan, baik yang dilakukan pada tahap penelitian awal maupun akhir dan perlunya penambahan data dengan sumber literatur dan referensi lain yang berkaitan dengan penelitian ini, baik yang berupa data industri, data kompetitor, analisis bentuk kebijakan (regulasi) yang relevan, hingga untuk kajian literatur yang berhubungan dengan permasalahan yang sedang diteliti.

Dengan menggunakan analisis diskriptif yaitu mengenai proses penyusunan dan bentuk implementasi strategi pemasaran yang selama ini dilakukan oleh Usaha Topeng Malangan. Analisis data yang digunakan untuk keperluan ini meliputi tiga tahap yaitu:

1. *Description* (deskriptif) tahap ini memaparkan fakta fakta mengenai kondisi obyektif kasus sebagaimana yang dapat diamati, dicatat dan dipaparkan berdasarkan pengalaman dan pengamatan secara empiris di lapangan.
2. *Themes* (analisis tema) tahap ini menganalisis data yang merujuk pada tema spesifik dengan cara mengumpulkan berbagai informasi yang didapatkan untuk kemudian mengelompokkannya menjadi beberapa *cluster* atau kategori yang sejenis.
3. *Assertions* (Penonjolan) tahap ini merupakan langkah akhir yang meliputi pemahaman peneliti tentang data dan interpretasi terhadapnya. Hal ini dapat dilakukan melalui pandangan personal peneliti ataupun dengan bantuan teori kajian literature.

Analisis strategi pemasaran berdasarkan *Strength, Weaknesses, Opportunities dan Threat* (SWOT) Analysis yang terbagi menjadi dua bentuk matriks, yaitu *Internal Factor Evaluation (IFE)* dan *External Factor Evaluation (EFE)*. Matrik IFE digunakan untuk mengetahui faktor faktor internal perusahaan yang berkaitan dengan kekuatan (strength) dan kelemahan (weaknesses) yang dianggap penting. Sementara matrik EFE digunakan untuk menganalisis faktor-faktor eksternal perusahaan yang menyangkut aspek makro ekonomi, kondisi social budaya, kebijakan pemerintah, perkembangan industry, situasi pasar dan tingkat kompetisi. Berbagai faktor yang berasal dari luar lingkungan perusahaan tersebut pada kenyataannya secara langsung maupun tidak langsung ikut mempengaruhi kinerja Usaha Topeng Malangan.

PEMBAHASAN

Pada bab ini menentukan data terhadap factor-faktor lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang dimiliki oleh Usaha Topeng Malangan. Selanjutnya dilakukan melalui beberapa tahapan kerja, yaitu: (1) Menuliskan daftar kekuatan dan kelemahan sebagai faktor lingkungan internal dan peluang dan ancaman sebagai faktor lingkungan eksternal pada kolom pertama di masing masing matriks (EFE dan EFE). (2) Memberikan bobot tingkat urgensitas atribut-atribut kekuatan dan kelemahan maupun peluang dan ancaman tersebut dengan interval nilai 0.0 hingga 1.0 (tidak penting hingga sangat penting) pada kolom kedua, masing masing total bobot yang diberikan harus sama dengan satu (1). (3) Memberikan rating atau peringkat berdasarkan skala 1-4 masing masing atribut kekuatan dan kelemahan maupun peluang dan ancaman tersebut pada kolom ketiga. Rating atau peringkat berdasarkan skala 1-4 tersebut ditentukan dengan cara membandingkan fakta yang ada (kondisi obyektif) dengan kinerja ideal maupun kondisi ideal yang diharapkan.

(4) Mengalikan bobot dengan dengan rating atau peringkat untuk memperoleh skor tertinggi. (5) Skor yang diperoleh selanjutnya, dijumlahkan untuk menggambarkan total skor tertinggi dimasing-masing (IFE dan EFE).

Pada akhirnya hasil gabungan total skor tertinggi dari faktor faktor internal dan eksternal akan menggambarkan 9 (Sembilan) kuadran alternative bentuk pengembangan startegi, bila dikelompokan akan menghasilkan 3 (tiga) bentuk strategi dasar, yaitu: Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*), kuadran-kuadaran ini merupakan kondisi pertumbuhan perusahaan (kuadran 1,2,3, dan 5) atau upaya untuk melakukan diversifikasi (kuadran 7 dan 8). Strategi Stabilitas (*Stability Starategy*) adalah suatu bentuk strategi yang diterapkan tanpa harus mengubah arah strategi yang sedang berjalan atau sedang diterapkan (kuadran 4 dan 5). Startegi Penciutan (*Retrenchment Strategy*) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan (kuadran 3,6,9).

Tabel 1. Alternatif Strategi berdasarkan Total Skor Tertinggi (Rangkuti, 2000)
Total Skor Faktor Internal

		Total Skor Faktor Internal		
		Kuat	Rataan	Lemah
		3,0	2,0	1,0
Total Skor Faktor Eksternal	4.0 Tinggi	Kuadran-1	Kuadran-2	Kuadran-3
	3.0	Pertumbuhan	Pertumbuhan	Pertumbuhan
	Rataan	Kuadran-4	Kuadran-5	Kuadran-6
	2.0	Stabilitas	Pertumbuhan	Penciutan
			Stabilitas	(Likuidasi)
	Rendah	Kuadran-7	Kuadran-8	Kuadran-9
	1.0	Pertumbuhan	Pertumbuhan	Penciutan
				(Likuidasi)

Hasil analisis data yang telah dilakukan selanjutnya akan dikembangkan model alternative bantuk strategi pemasaran yang tepat bagi *Advertising* berdasarkan tipologi strategi yang ada.

Strategi SO (*Strengths-Opprtunities*)

Starategi memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang peluang yang ada diluar perusahaan.

Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*)

Strategi memperkecil berbagai kelemahan internal perusahaan untuk dapat tetap memanfaatkan peluang peluang di luar perusahaan.

Strategi ST (*Strengths-Threats*)

Strategi memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk mengatasi berbagai ancaman yang berasal dari luar perusahaan.

Startegi WT (*Weaknesses-Threats*)

Strategi memperkecil berbagai kelemahan internal perusahaan dan menghindari berbagai ancaman yang berasal dari luar perusahaan.

Tabel 2 Matrik SWOT

IFE EFE	STRENGTHS (S) Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan Internal	WEAKNESSES (W) Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan Internal
OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan Strategi menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan Strategi meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti, 2005

Pada bagian akhir dari hasil analisa data yang telah dilakukan, selanjutnya tahap keputusan dalam daya saing yaitu membahas starategi pemasaran yang telah dipilih dari hasil analisa dan membandingkan dengan alternative strategi lain dengan menggunakan *Quantitative StrategiesPlaning Matrix (QSPM)*. Matriks tersebut menggunakan masukan dari tahap input dan tahap pemaduan untuk memutuskan strategi mana yang terbaik (Davis, 2006). Matrik QSP merupakan alat yang memungkinkan untuk mengevaluasi strategi alternatif secara obyektif, berdasarkan faktor-faktor sukses internal dan eksternal yang telah dikenal sebelumnya.

Matrik QSP terdiri atas empat komponen, antara lain

- (1) **Bobot**, yang diberikan sama dengan yang ada pada matriks EFE dan matrik IFE
- (2) **Nilai** daya tarik
- (3) **Total** nilai daya tarik
- (4) **Jumlah** Tota nilai daya tarik

Menurut David (2006) enam langkah yang diperlukan untuk mengembangkan matriks QSP adalah sebagai berikut :

Langkah 1 :

Mendaftarkan peluang atau ancaman kunci eksternal dan kekuatan atau kelemahan internal perusahaan dalam kolom kiri matriks QSP.

Langkah 2 :

Memberikan bobot untuk setiap faktor eksternal dan internal bobot yang sama dengan yang dipakai dalam matriks IFE dan EFE.

Langkah 3 :

Memeriksa tahap kedua (pemaduan) matriks dan mengidentifikasi strategi alternative yang dapat dipertimbangkan perusahaan untuk diimplementasikan.

Langkah 4 :

Menetapkan nilai daya tarik (AS) yang menunjukkan daya tarik relatif setiap strategi dalam alternatif set tertentu. Nilai daya tarik tersebut adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, 4 = amat menarik.

Langkah 5 :

Menghitung total nilai daya tarik dengan mengalikan bobot dengan nilai daya taik.

Langkah 6 :

Menghitung jumlah total nilai daya tarik. Jumlah ini mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dalam setiap strategi. Semakin tinggi nilai menunjukkan strategi tersebut semakin baik.

Setelah kita mengevaluasi dan menganalisis secara obyektif alternatif strategi yang dihasilkan dari matrik SWOT sekaligus menentukan strategi prioritas dilakukan dengan menggunakan matrik QSP maka dihasilkan sebagai berikut :

1. Meningkatkan Kapasitas Produksi.
2. Mengembangkan Produk Baru
3. Meningkatkan Kegiatan Promosi
4. Menetapkan Harga Kompetitif dan Potongan Harga
5. Mempertahankan dan Meningkatkan Mutu Produk
6. Meningkatkan Hubungan dengan para Stakeholder
7. Meningkatkan Mutu SDM

Berdasarkan hasil perhitungan dengan matrik QSP diperoleh strategi yang paling tepat untuk diimplementasikan adalah meningkatkan kapasitas produksi dengan total nilai daya tarik tertinggi diantara alternatif strategi lain sebesar 5.218, untuk lebih jelasnya bisa dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 3. Urutan Prioritas Strategi dari Matrik QSP pada Usaha Topeng Malangan

ALTERNATIF STRATEGI	TOTAL NILAI DAYA TARIK	URUTAN PRIORITAS
Meningkatkan Kapasitas Produksi	5.218	1
Mengembangkan Produk Baru	5.009	2
Meningkatkan Kegiatan Promosi	4.319	5
Menetapkan Harga kompetitif & Potongan Harga	4.031	6
Mempertahankan dan Meningkatkan Mutu Produk	5.051	4
Meningkatkan hubungan dengan Para Stakeholder	4.005	7
Meningkatkan Mutu SDM	5.074	3

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan data yang ada maka dapat disimpulkan bahwa Usaha Topeng Malangan memiliki kekuatan serta peluang yang dapat digunakan dan dikembangkan untuk mengatasi kelemahan dan ancaman baik dari internal maupun eksternal yang ada mengingat usaha tersebut adalah suatu usaha industri kreatif dan memiliki prospek yang menjajikan, namun agar usaha ini dapat tetap bertahan dan meningkat maka perlunya ada perbaikan strategi yang harus dilakukan oleh perusahaan itu dengan urutan langkah adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan Kapasitas Produksi
2. Mengembangkan Produk Baru atau Inovasi Produk
3. Meningkatkan Mutu SDM
4. Mempertahankan dan Meningkatkan Mutu Produk
5. Meningkatkan Kegiatan Promosi
6. Menetapkan Harga Kompetitif dan Potongan Harga
7. Meningkatkan Hubungan dengan Para Stakeholder

SARAN

Agar usaha Topenng Malangan ini dapat tetap bertahan dan meningkat dalam mengejar persaingan dipasar bebas, maka perlu keseriusan dan konsistensi perusahaan dalam menerapkan kebijakan perubahan strategi pemasaran yang tepat dan akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah dan S.B Cantika, 2002 *Manajemen Strategik*. Penerbit Graha Ilmu Yogyakarta.
- Carthy, Mc J.E and Jr. Pereaualth, D.W. 1993. *Dasar Dasar Manajemen Pemasaran*. Rajawali Press Jakarta
- Cravens, D.W 1996. *Pemasaran Strategis*, Edisi Keempat Terjemahan PT. Prenhallindo, Jakarta
- Kinnear, TC and JR Taylor, 1991. *Marketing Research an Applied Approach Fourth Edition*. New York, Mc Graw Hill
- Kotler, P. dan G. Amstrong 2001. *Prinsip prinsip Pemasaran* Jakarta, Erlangga.
- Kotler P. dan A.B Susanto, 1999 *Manajemen Pemasaran di Indonesia: Analisis, Perencanaan, Implementasidan Pengendalian*. Jakarta Salemba Empat
- Pearce, JA dan Robinson R.B 1997. *Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian* Jilid 1 Bina Rupa Aksara Jakarta
- Rangkuti, F. 2005 *Analisis SWOT Teknik membedah Kasus Bisnis*, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Scott D. 1991 *Customer Satisfaction Cara Praktis Membangun Hubungan yang menguntungkan dengan Pelanggan (Terjemahan)* Penerbit PPM, Jakarta
- Wilson, MT. 1992 *Manajemen Pemasaran : Ancaman Baru Dalam Pemasaran di Dunia Bisnis yang Semakin Tajam Persaingannya*. Seri Manajemen No. 111 PT. Pustaka Binaman Pressindo
- Fred R. David, 2011 *Strategic Management Consepct*, Penerbit Salemba Empat.