ANALISIS STRATEGI PEMASARAN BARANG EKSPOR PADA PERUSAHAAN MEBEL UKIR CV. FIKRA INDO EXPORT DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN TERHADAP PERUSAHAAN SEJENIS DI KOTA JEPARA

Miftah Arifin dan Akhmad Khoirul Anam

Abstract

When a condition of economic is less support like now, The Government tries to motivate the export activity whice can appear foreign exchange for country, among of them is none oil and natural gas sector in this case is furniture industry because the products whic is appeared can compete in abroad market.

The aim of this research is to formulate marketing strategi of company to face competition. The analysis is done by identifying the factors whic become Strategic Advantage Profile so can be known the strenghts, the weaknes and external factors of company the result is opportunity and threat can be known.

The analysis whic is used is SWOT Analysis (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats), whic consists of SAP Analysis (Strategic Advantage Profile) that is to observe the position of company from strength and weaknes side and also ETOP Analysis (Environmental Threat and Opportunity Profile) that is to observe the position of company from the weaknes and the threat.

Based on SAP Analysis the company is an a **favorable position**, *it means that prestation of company is satisfying, whereas based on ETOP Analysis the company is an* **ideal business** *that is business whic has high success opportunity and low failing risk. From combination of both analysis mentioned on SWOT matrix, the company is on* **invest position**.

Keywords: *Strengths, Weakness, Opportunities and Threat (SWOT), Strategic Advantage Profile (SAP), Environmental Threat and Opportunity Profile (ETOP)*

Pendahuluan

Globalisasi ekonomi yang juga dirasakan oleh Indonesia mendorong pemerintah untuk lebih memperhatikan sektor swasta dalam ikut membantu perkembangan perekonomian. Pemerintah dalam hal ini lebih menitikberatkan sektor non migas mampu lebih ditingkatkan karena produk-produk yang dihasilkan dapat bersaing dipasar luar negeri.

Pada saat ekonomi di tanah air kurang mendukung seperti saat ini, aktivitas ekspor yang dapat menghasilkan devisa untuk negara perlu terus didorong agar mampu memanfaatkan kesempatan yang cukup besar untuk berkembang. Assosiasi Industri Permebelan dan Kerajinan Indonesia (Asmindo) optimis ekspor mebel Indonesia tahun ini masih akan naik 10-15 persen.

Optimisme ini didasari antusiasme pasar luar negeri dan rencana pengurangan impor mebel oleh AS dari Cina senilai 1 miliar dollar AS, menyusul tuduhan dumping terhadap Cina. Dengan adanya kondisi tersebut menjadikan peluang bagi industri mebel Indonesia untuk meraih kesempatan yang lebih besar karena nama Indonesia sudah tenar dimata Internasional sebagai produsen mebel ternama, terutama kaya akan *design* produksi, berkualitas, serta harga jual yang kompetitif.

Direktur Eksekutif Asmindo Tanangga Karim mengatakan :

"Tahun 2003 lalu, nilai ekspor mebel Indonesia mencapai 1,5 miliar dollar AS dan 30 persen diekspor ke AS. Stabilitas politik luar negeri pasca perang Irak juga lebih baik sehingga pasar lebih terbuka". (Kompas Senin 26 Januari 2004).

Lebih lanjut Karim mengatakan :

"Selama ini saingan terberat Indonesia dalam industri mebel adalah Malaysia yang pada 2003 lalu ekspornya mencapai 1,4 miliar dollar AS. Namun yang harus diwaspadai sebenarnya adalah pertumbuhan dari industri mebel Thailand dan Vietnam yang masing-masing lebih dari 50 persen. Jika tahun 2002, ekspor mebel Thailand hanya 400 juta dollar AS, pada tahun 2003 ekspor mebel mereka mencapai lebih 800 juta dollar AS". (Kompas Senin 26 Januari 2004).

Mengantisipasi maraknya mebel Cina masuk ke pasaran luar negeri Karim mengatakan:

"Selama mebel Cina itu bersaing di kelas menengah atas, sebenarnya tidak ada masalah. Pungutan PPnBM (Pajak Penjualan atas Barang Mewah) yang sampai 40 persen cukup efektif untuk membuat industri mebel lokal bisa bersaing". (Kompas Senin 26 Januari 2004).

Namun masalah besar akan dihadapi oleh perusahaan mebel Indonesia jika mebel Cina sudah mulai masuk pasar untuk kelas menengah kebawah, yang selama ini pangsa pasarnya sampai 70-80 persen. Jika ini terjadi, menurut Karim, pemerintah seharusnya melakukan pembatasan non-tarif melalui pengetatan Standar Nasional Indonesia (SNI) atau Standar Industri Indonesia (SII). Karena, selama ini keunggulan mebel Cina ada pada harganya yang murah, namun kualitasnya sebenarnya tidak begitu bagus. Oleh karena itu, jika mebel mereka tidak memenuhi SNI, kita sebenarnya bisa menolaknya karena selama ini ekspor mebel Indonesia ke negara lain juga selalu dibatasi oleh standar dari negara terkait. Pembatasan non-tarif ini diperbolehkan oleh sistem perdagangan Internasional.

Dengan adanya permintaan pasar Internasional yang semakin meningkat, menyebabkan usaha permebelan tumbuh berkembang yang tentu saja melibatkan didirikannya banyak perusahaan industri pengolahan kayu yang produksi akhirnya berupa mebel. Persaingan antar industri mebel menjadi kuat. Ini terjadi tidak hanya persaingan antar perusahaan mebel di dalam negeri saja, namun juga produsen mebel dari negara-negara lain di Dunia dalam merebutkan pangsa pasar mebel Internasional. Untuk menghadapi berbagai bentuk persaingan yang ada tersebut, perusahaan dituntut untuk dapat menghasilkan produk dengan kualitas yang lebih baik. Selain itu perusahaan juga memperhatikan faktor-faktor lain yang dapat mempertahankan konsumen yang ada bahkan menarik konsumen baru, seperti harga jual, promosi dan beberapa aspek lain dari pemasaran.

Keberhasilan perusahaan dalam memenangkan persaingan tergantung dari usaha perusahaan, terutama strategi pemasaran. Untuk mencapai tujuan pemasaran, perusahaan harus mengembangkan strategi pemasaran secara terperinci dengan baik. Dalam penentuan strategi pemasaran harus mampu melihat kedepan tentang perkembangan lingkungan dan manfaat

kesempatan yang ada dari luar dan dari dalam perusahaan semaksimal mungkin, sehingga dapat memenangkan persaingan yang semakin kompetitif.

Dalam menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan yang bertujuan untuk memperluas pasar dapat dilihat dari variabel internal dan eksternal perusahaan. Dari analisis variabel internal perusahaan dapat ditemukan sebagai Strategic *Adventage Profile* (SAP), sedangkan analisis variabel eksternal dapat digunakan untuk mengetahui peluang dan ancaman lingkungan (ETOP). Atas dasar analisis SAP dan ETOP dapat diperoleh posisi perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut dapat ditentukan perumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana strategi pemasaran barang ekspor yang telah dilaksanakan oleh perusahaan mebel ukir "CV. FIKRA INDO EXPORT".
2. Bagaimana posisi bisnis pada perusahaan mebel ukir "CV. FIKRA INDO EXPORT".
3. Strategi pemasaran yang bagaimana yang paling tepat dilakukan oleh perusahaan mebel ukir "CV. FIKRA INDO EXPORT".

Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan manajemen strategik dalam kaitannya dengan strategi pemasaran. Temuan penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan dalam menentukan strategi pemasarannya.

Pengertian Manajemen Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu dari kegiatan-kegiatan pokok yang dilakukan oleh para pengusaha dalam usahanya untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, untuk berkembang dan mendapatkan laba. Berhasil atau tidaknya dalam pencapaian tujuan bisnis tergantung pada keahlian mereka dibidang pemasaran, produksi, keuangan maupun bidang lain. Selain itu juga tergantung pada kemampuan mereka untuk mengkombinasikan fungsi-fungsi tersebut agar organisasi dapat berjalan lancar.

Pemasaran juga merupakan ujung tombak perusahaan. di dalam dunia persaingan yang semakin ketat, perusahaan dituntut agar tetap bertahan hidup dan berkembang. Oleh karena itu seorang pemasar dituntut untuk memahami permasalahan pokok dibidangnya, dan menyusun strategi agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Basu Swasta Dh. Dan Irawan (1990 : 5) :

"Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial".

Menurut Philip Kottler (1995 : 15) :

"Pemasaran didifinisikan sebagai proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan dan menukarkan produk yang bernilai satu sama lain".

Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa ada keinginan dan kebutuhan konsumen yang harus dipuaskan oleh kegiatan manusia lain, yang menghasilkan alat pemuas kebutuhan, yang berupa produk barang maupun jasa.

Menurut Basu Swastha Dh. Dan Irawan (1990 : 7) :

"Manajemen pemasaran adalah penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan program-program yang ditujukan untuk mengadakan pertukaran dengan pasar yang dituju dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi".

Hal ini sangat tergantung pada penawaran organisasi dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar tersebut. Serta menentukan harga, mengadakan komunikasi dan distribusi yang efektif untuk memberitahu, mendorong serta melayani pasar.

Sedangkan menurut Kottler (1995 : 16) :

"Manajemen pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan dari perwujudan pemberian harga, promosi dan distribusi dari barang-barang dan jasa dan gagasan untuk menciptakan pertukaran dengan kelompok sasaran yang memenuhi tujuan pelanggan dan organisasi".

Jadi, tugas manajemen pemasaran tidaklah hanya menawarkan barang yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pasarnya serta penentuan harga, komunikasi dan distribusi untuk memberi informasi, mempengaruhi dan melayani pasarnya saja, akan tetapi lebih dari itu, yaitu untuk mengatur tenaga kerja, waktu, sifat, terutama dengan cara yang dapat membantu mereka untuk mencapai tujuan.

Pengertian Strategi Pemasaran

Menurut Lawrence R. Jauch dan WF. Glueck (1997 : 12) adalah:

"Rencana yang disatukan menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan."

Strategi pemasaran menurut Niti Semito (1989 : 13), adalah :

"Usaha menyusun rencana untuk semua kegiatan bertujuan barang dan jasa dari produsen ke konsumen secara efisien dengan maksud untuk menciptakan permintaan yang efektif."

Menurut Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck (1997 : 216) :

"Strategi pemasaran dibagi menjadi empat macam, yaitu :

a. Strategi Stabilitas

Strategi stabilitas ini dapat dijalankan perusahaan apabila :

1). Perusahaan tetap melayani masyarakat dalam sektor produk, pasar, dan fungsi berupa batasan bisnisnya.

2). Kepuasan Strategis utamanya difokuskan pada penambahan perbaikan fungsi.

b. Strategi Ekspansi

Strategi ekspansi adalah strategi yang dilakukan oleh perusahaan bila :

1). Perusahaan melayani masyarakat dalam produk atau jasa tambahan atau menambahkan pasar bisnis mereka.

2). Perusahaan memfokuskan kepuasan strategisnya pada ukuran dalam langkah kegiatannya.

Ada beberapa macam strategi yang dilakukan antara lain :

a). Strategi Pertumbuhan Intensif

- Strategi Penetrasi Pasar
  Usaha perusahaan untuk meningkatkan penjualan melalui usaha pemasaran yang lebih agresif.
- Stretegi Pengembangan Pasar
  Usaha perusahaan untuk menigkatkan penjualan dengan membuka pasar baru.
- Strategi Pengembangan Produk
  Usaha perusahaan meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau mengembangkan produk baru.

b). Strategi Pertumbuhan Diversifikasi

- Diversifikasi Konsentrasi
  Usaha perusahaan menambah jenis produk baru yang mempunyai sinergi teknologi maupun pemasaran yang sama dengan produksi yang sudah ada.
- Diversifikasi Horisontal
  Usaha peusahaan untuk menambah produk baru secara teknologis, tidak ada hubungannya dengan produksi yang sudah ada.
- Diversifiaksi Konglomerat
  Usaha perusahaan untuk menambah produk baru dimana produk tersebut tidak ada hubungannya dengan teknologi, produksi atau pasar dengan produk yang sama.

c). Strategi Integrasi

- Integrasi Kebelakang
  Usaha perusahaan untuk meningkatkan penjualan dengan cara memperlancar ketersediaan bahan baku.
- Integrasi Kedepan
  Usaha perusahaan untuk meningkatkan penjualan dengan mengintegrasikan beberapa penjualan eceran kedalam usahanya.
- Integrasi Horisontal
  Usaha perusahaan untuk meningkatkan penjualan dengan menguasai beberapa pesaing.

c. Strategi Penciutan

Strategi ini dilakukan perusahaan bila:

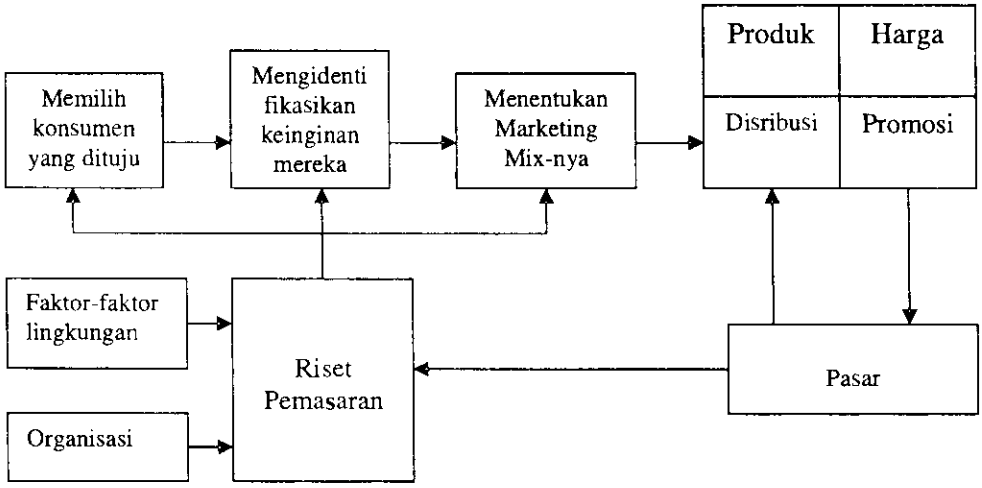
1). Kepuasan strategi induknya difokuskan pada strategi besar secara sadar pada waktu yang sama.

2). Perusahaan merencanakan menggunakan beberapa strategi besar pada masa depan yang berbeda.

Adapun elemen-elemen strategi pemasaran beserta hubungannya antara masing-masing elemen dapat dilihat pada gambar 1. Dengan suatu riset pemasaran, manajer berusaha untuk menentukan konsumen manakah yang akan dituju. Ini berarti bahwa perusahaan mempunyai atau memilih konsumen tertentu sebagai sasarannya. Kemudian, manajer mengidentifikasikan keinginan mereka agar dapat menentukan kombinasi *marketing mix* yang paling efektif. Dalam hal ini perlu

juga memperhatikan berbagai macam faktor lingkungan yaitu demografi, kondisi perekonomian, sosiasl budaya, politik dan hukum, teknologi serta persaingan dan kekuatans serta kelemahan organisasi.

Gambar 1
Elemen-elemen Strategi Pemasaran



***Marketing Mix* dari Strategi Ekspor**

Menurut Basu Swastha Dh. dan Irawan (1990 : 74) Marketing Mix merupakan variabel-variabel yang dipakai oleh perusahaan sebagai sarana untuk memenuhi atau melayani kebutuhan dan keinginan konsumen. Marketing Mix adalah kombinasi dari empat variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran perusahaan, yakni : produk, struktur harga, kegiatan promosi, dan sistem distribusi.

Kegiatan-kegiatan yang dimaksudkan dalam difinisi tersebut adalah termasuk keputusan-keputusan dalam empat variabel, yaitu: produk, harga, distribusi dan promosi.

1. Produk

   Ada tiga strategi penyesuaian produk menurut Keegen (1985 : 349), yaitu:

   a. Perluasan Langsung

      Memperkenalkan produk-produk perusahaan ke pasaran luar negeri tanpa diadakan perubahan-perubahan sama sekali.

   b. Penyesuaian Produk

      Strategi ini menyangkut pemilihan produk yang tepat agar sesuai dengan kondisi atau preferensi setempat.

c. Penciptaan Produk

Untuk menanggapi permintaan pasar luar negeri, perusahaan menciptakan produk yang haru. Strategi ini membutuhkan biaya yang sangat besar tetapi memberi keuntungan yang sangat memuaskan.

2. Harga

Ada tiga strategi harga yang dapat dijalankan oleh perusahaan yaitu:

a. Penetration Pricing Strategi

Menetapkan harga yang rendah bagi suatu produk yang diekspor dengan maksud untuk mendapatkan atau merebut bagian pesaing.

b. The Market Skiming Pricing Strategi

Harga untuk mencapai segmen pasar yang bersedia membayar harga yang lebih tinggi bagi suatu produk, permintaan dibatasi untuk mereka yang ingin dan mampu membayar harga tersebut.

c. The Market Holding Pricing Strategi

Perusahaan menetapkan harga produknya untuk mempertahankan bagian pasar yang dimilikinya.

3. Saluran Distribusi

Ada dua macam perantara menurut Radiosunu (1986 : 57) :

a. Agent Midlemen

Pedagang besar atau pengecer yang mencari pembeli melakukan negosiasi atas nama perusahaan tetapi tidak memiliki hak atas barang yng diperjualbelikan.

b. Merchant Midlemen

Pedagang besar atau pengecer yang membeli, memiliki hak atas barang dan menjual kembali barang yang bersangkutan.

4. Promosi

Berbagai promosi dapat dilakukan oleh perusahaan melalui:

a. Advertensi

Semua bentuk penyajian non personal, promosi ide barang atau jasa oleh suatu sponsor tertentu yang dibayar.

b. Personal Selling

Penyajian secara lisan dalam percakapan dengan seseorang atau lebih dengan tujuan untuk menimbulkan pembelian.

c. Sales Promotion

Kegiatan pemasaran yang medorong pembelian para konsumen dengan efektifitas para *dealer* seperti perantara dan pameran.

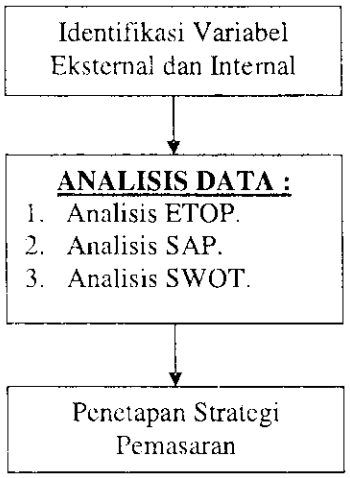
d. Publikasi

Stimulasi permintaan secara non personal dengan cara membuat berita di media masa tanpa pembayaran sponsor.

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teori diatas, maka dalam penelitian ini menggunakan kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 2
Kerangka pemikiran penelitian



Metode Penelitian

Dalam pencapaian tujuan penelitian, variabel yang digunakan adalah variabel eksternal dan internal, dimana variabel eksternal terdiri dari peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) sedangkan variabel internal terdiri dari kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness). (Sudarsono, 1998 : 86).

1. Peluang (*Opportunity*)
   Opportunity berarti peluang yang dimiliki oleh perusahaan adalah kebijakan pemerintah, aspek pasar dan kemajuan teknologi.
2. Ancaman (*Threath*)
   Threath berarti ancaman, faktor-faktor ancaman adalah faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan usaha.
3. Kekuatan (*Strenght*)
   Strenght berarti kekuatan, faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh suatu perusahaan.
4. Kelemahan (*Weakness*)
   Weakness berarti kelemahan, luas pasar, harga, *design* dan pengembangan produk.

Metode Analisis Data

Analisis SWOT

SWOT merupakan akronim dari faktor-faktor internal perusahaan berupa *Strenghts and Weakness* (kekuatan dan kelemahan) dan dari faktor eksternal perusahaan berupa *Opportunities and Threats* (peluang dan ancaman). Sugian (1995 : 172) menyatakan bahwa keampuhan SWOT terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sekaligus berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan dalam tubuh organisasi dan menekan ancaman yang timbul. Tujuan dari diagnosis ini lebih merupakan hubungan dalam menentukan strategi mencapai tujuan perusahaan.

Analisis SAP (Strategic Adventage Profile)

Berdasarkan analisis SAP dapat disusun enam posisi perusahaan (Philip Kotler, 1991 : 142)

a. Dominan (*Dominant*)
   Perusahaan mampu mengendalikan pesaing-pesaing yang lain serta memiliki banyak pilihan dalam menentukan strategi.
b. Kuat (*Strong*)
   Perusahaan mampu bertindak bebas tanpa membahayakan posisi jangka panjangnya walaupun pesaing-pesaing berbuat apa saja yang mereka kehendaki.
c. Baik (*Favorable*)
   Perusahaan mempunyai kekuatan yang bisa dimanfaatkan dalam strategi-strategi tertentu serta mempunyai peluang yang lebih baik diatas rata-rata untuk meningkatkan posisinya.
d. Sedang (*Teable*)
   Prestasi perusahaan cukup memuaskan untuk menjamin kelangsungan usahanya.
e. Kelemahan (*Weak*)
   Perusahaan tampil dengan tidak memuaskan, tetapi masih memiliki peluang untuk perbaikan.
f. Tidak ada harapan (*Non-Viabel*)
   Perusahaan berprestasi dengan sangat tidak memuaskan serta tidak memiliki peluang perbaikan.

Langkah-langkah Analisis *Strategi Advantage Profile* menurut Suwarsono (1998 : 101-102). Adalah sebagai berikut:

a. Melakukan identifikasi variabel internal yang menjadi penentu kekuatan dan kelemahan perusahaan (*internal audit*).
b. Memberikan bobot (*weight*) pada masing-masing variabel.
c. Masing-masing diberi nilai (*rating*).
d. Bobot dan nilai yang diberikan pada masing-masing variabel dikalikan untuk memperoleh nilai tertimbang (*weighted score*).
e. Seluruh nilai tertimbang sebagai hasil perkalian yang didapat dari langkah keempat dijumlahkan. Jumlah inilah yang menggambarkan *profile* perusahaan.

Analisis ETOP (Environmental Threath Opportunity Profile)

Analisis ETOP adalah analisis lingkungan eksternal perusahaan dengan melihat *profile* ancaman lingkungan. Berdasarkan analisis ETOP dapat disusun empat posisi perusahaan, yaitu :

a. Usaha Spekulatif (*speculative bussines*).
   Adalah usaha yang mempunyai peluang untuk sukses tinggi, tetapi resiko untuk gagal juga tinggi.
b. Usaha Ideal (*ideal bussines*).
   Usaha yang mempunyai peluang sukses yang tinggi dan resiko gagal yang rendah.
c. Usaha Dewasa (*mature bussines*).
   Usaha yang mempunyai peluang resiko yang rendah. Meskipun usaha tersebut gagal tidak akan bersifat fatal.
d. Usaha Gawat (*trouble bussines*).
   Usaha yang mempunyai peluang rendah sedangkan resiko kegagalan tinggi. Posisi ini sangat tidak menguntungkan.

Adapun langkah-langkah analisis ETOP menurut Suwarsono (1998 : 57), Yaitu :

a. Mengidentifikasi dan membuat daftar variabel yang hendak diperhatikan.
b. Memberikan bobot (*weight*) dari masing-masing variabel.
c. Melakukan penilaian (*rating*) terhadap masing-masing variabel.
d. Mengalikan bobot dan nilai.
e. Menjumlahkan nilai tertimbang dari seluruh variabel.

Berdasarkan analisis peluang dan ancaman lingkungan dapat disusun 4 (empat) posisi perusahaan, yaitu: usaha ideal, usaha spekulatif, usaha dewasa dan usaha gawat.

Analisis Data

1. Strategic Advantage Profile Perusahaan

Suatu perusahaan dalam memasuki sektor industri tertentu memerlukan banyak faktor yang mendukungnya. Dalam analisis ini akan dibahas faktor kekuatan dan kelemahan. Faktor-faktor tersebut dibandingkan dengan perusahaan "CV. Majawana" yang merupakan pesaing utama CV. Fikra Indo Export. Dengan perbandingan tersebut akan dapat diketahui kekuatan maupun kelemahan perusahaan.

a. Faktor Kekuatan
   1). Sumber Daya Manusia
   Sebagian besar tenaga kerja CV. Fikra Indo Export merupakan tenaga kerja yang profesional dan memiliki SDM yang potensial, sehingga perusahaan mempunyai posisi yang kuat.
   2). Hubungan Masyarakat (*Public Relation*) dan Kemauan Bekerjasama dengan Perusahaan Sejenis.
   Menjalin hubungan dengan masyarakat adalah hal penting, karena perusahaan membutuhkan informasi mengenai keinginan dan selera konsumen. Mengingat produk yang dihasilkan sangat menekankan pada segi design, setiap konsumen dari berbagai negara yang mempunyai kebudayaan yang berbeda tentu seleranya juga berbeda.

Dengan adanya hubungan yang baik perusahaan dapat memberikan informasi produk kepada masyarakat luas. Penjualan CV. Fikra Indo Export sering terjadi karena informasi dari satu konsumen ke konsumen yang lain (*customer get customer*), maka dapat dikatakan bahwa posisi perusahaan dalam hal ini adalah baik.

Demikian halnya dalam kemauan perusahaan CV. Fikra Indo Export untuk bekerjasama dengan perusahaan sejenis adalah baik. karena dengan adanya kerjasama antara perusahaan sejenis dapat mempercepat pesanan yang dipesan oleh pelanggan dalam jumlah yang besar.

3). Hubungan Teknologi dan Permintaan Pasar yang Terjadi

Pada CV. Fikra Indo Export dinilai baik karena sudah menggunakan teknologi yang sesuai dengan permintaan pasar, semua prpses produksi dikerjakan dengan mesin. demikian halnya dengan perusahaan pesaing utamanya.

4). Kualitas Produk

Semua produk yang dihasilkan CV. Fikra Indo Export merupakan produk *Machinal Made*. Sehingga mendukung produktivitas dan kualitas produk. Perusahaan pesaing juga mempunyai keunggulan peralatan yang sama.

5). Pelayanan Kepada Konsumen

Perusahaan memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen dengan menjaga kualitas produk yang dijual agar tidak mengecewakan konsumen. Oleh karena itu produk yang dihasilkan harus melalui pengawasan kualitas yang ketat agar produk layak diekspor. Dalam hal ini posisi kedua perusahaan adalah seimbang.

6). *Design* dan pengembangan produk baru

Dalam hal *design* dan pengembangan produk baru CV. Fikra Indo Export melakukannya sesuai dan mengikuti *trend* pasar. Demikian halnya dengan perusahaan pesaing dominan.

b. Faktor Kelemahan

1). *Harga*

Dalam hal ini perusahaan CV. Fikra Indo Export menetapkan harga dasar diatas rata-rata dalam kelas yang sama dengan perusahaan pesaing. Pemberian potongan harga juga bersifat kondisional.

2). Saluran Distribusi

CV. Fikra Indo Export hanya mempunyai daerah pemasaran di Benua Eropa yang meliputi Swedia, Germany dan Belanda. Sedangkan perusahaan pesaing tidak hanya mempunyai daerah pemasaran di daerah Benua Eropa saja.

3). Merek

Dalam hal produksinya CV. Fikra Indo Export tidak menggunakan merek dagang khusus. Perusahaan hanya menggunakan nama perusahaan sebagai nama dagangnya. Demikian juga yang dilakukan perusahaan pesaing dominannya.

4). Promosi dan Periklanan

Promosi sangat penting untuk memperkenalkan produk kepada konsumen. CV. Fikra Indo Export melakukan promosi dengan mejual langsung melalui pameran-pameran, periklanan melalui internet, yang sifatnya masih sangat terbatas karena justru kebanyakan

penjualan yang terjadi karena adanya informasi dari satu konsumen ke konsumen yang lain. Demikian halnya dengan perusahaan pesaing dominannya.

2. *Environment Threats and Opportunity Profile* Perusahaan

Dalam analisis ini akan dibahas elemen yang merupakan peluang dan ancaman perusahaan.

a. Elemen Peluang Lingkungan

1). Kebijakan Pemerintah

Dukungan pemerintah untuk melakukan ekspor dengan kebijakan deregulasi yang mempermudah prosedur ekspor guna meningkatkan penerimaan devisa negara. Hal ini merupakan peluang bagi perusahaan untuk mengembangkan usaha ekspornya.

2). Aspek Pasar

Meningkatnya minat dan daya tarik yang besar pada produk mebel ukir di pasar luar negeri merupakan peluang bagi perusahaan untuk meraih pasar.

3). Perubahan Teknologi

Perubahan teknologi dibidang peralatan dan angkutan dapat membuat perusahaan untuk memproduksi dengan kualitas bagus serta cepat sehingga meningkatkan produktivitas kerja dan efisiensi usaha. Peralatan transportasi yang maju juga mendukung perusahaan dalam hal proses ekspor, transver pembayaran dan sebagainya.

4). Kemampuan Kerjasama

Perusahaan memiliki kemampuan yang cukup kuat untuk menjalin kerjasama dengan perusahaan lain di luar negeri. Hal ini sangat berguna untuk mengetahui serta mengantisipasi keadaan pasar yang terus berkembang.

5). Minat Konsumen

Adanya perubahan gaya hidup yang lebih menyukai produk mebel ukir, hal ini merupakan peluang bagi perusahaan.

b. Elemen Ancaman Lingkungan

1). Keberadaan Pesaing

Perdagangan ekspor merupakan usaha yang sangat menarik dengan pasar yang luas dan terus berkembang, maka banyak perusahaan-perusahaan baru yang masuk dalam bidang usaha ini. Hal ini menyebabkan persaingan menjadi semakin ketat baik dalam hal kualitas, pelayanan, promosi dan harga jual. Oleh karena itu peningkatan jumlah pesaing baik dari perusahaan lokal maupun perusahaan asing menjadi ancaman bagi kelangsungan hidup perusahaan dimasa yang akan datang.

2). Bahan Baku

Bahan-bahan yang digunakan untuk produksi semakin sulit diperoleh dan harganya semakin mahal. hal ini merupakan suatu ancaman bagi perusahaan.

3). Situasi Politik

Situasi politik yang tidak stabil merupakan ancaman bagi perusahaan dalam memasarkan produknya.

4). Transportasi

Pertumbuhan ekonomi Indonesia saat ini mempengaruhi berkurangnya impor sehingga perusahaan sulit memperoleh kontainer untuk melaksanakan pengiriman barang ekspor. Terkadang perusahaan perlu memesan dan mengirim kontainer kosong yang harganya lebih mahal. keadaan ini merupakan ancaman bagi perusahaan dalam proses pengiriman barang keluar negeri.

5). Naik Turunnya Nilai Mata Uang

Hal ini merupakan ancaman bagi perusahaan dalam menetapkan nilai jual.

3. Analisis SWOT (*Strengts, Weakness, Opportunities and Threats*)

Untuk dapat bersaing di pasar Internasional CV. Fikra Indo Export melakan analisis SWOT (*Strengts, Weakness, Opportunities and Threats*). Analisis ini dibagi dua yaitu untuk menganalsis kondisi intenal perusahaan digunakan Analisis Profil Keunggulan Strategis (*Strategic Advantage Profile*). Sedang untuk menganalisis kondisi eksternal perusahaan digunakan Analisis Profile Ancaman dan Peluang Lingkungan (*Environment Threat and Opportunity Profile*).

4. Analisis *Strategic Advantage Profile* (SAP)

Dari faktor-faktor yang merupakan kekuatan dan kelemahan perusahaan yang telah dikemukakan pada bahasan sebelumnya maka dapat disusun tabel *Strategic Advantage Profile perusahaan* yang dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 1
Analisis Strategic Advantage Profile CV. Fikra Indo Export
Tahun 2003

Key Success Factor	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Faktor Kekuatan:			
1. Sumber Daya Manusia	0,17	5	0,85
2. Hubungan Masyarakat dan Kemauan Bekerjasama dengan Perusahaan Sejenis	0,02	3	0,06
3. Hubungan Teknologi dan Permintaan Pasar	0,06	4	0,24
4. Kualitas Produk	0,19	4	0,76
5. Pelayanan Kepada Konsumen	0,04	3	0,12
6. Design dan Produk Pengembangan Produk Baru	0,21	3	0,63
Faktor Kelemahan:			
1. Harga	0,07	2	0,14
2. Saluran Distribusi	0,14	2	0,28
3. Merek	0,01	1	0,01
4. Promosi	0,09	1	0,09
Total	**1,00**		**3,18**

Sumber: Data primer yang diolah.

Berdasarkan nilai tertimbang sesuai dengan tabel diatas, yaitu 3,18, CV. Fikra Indo Export berada diposisi diatas rata-rata yaitu 2,50, artinya perusahaan CV. Fikra Indo Export termasuk dalam posisi baik (*Favorable*).

5. Analisis *Environment Threat and Opportunity Profile* (ETOP)

Dari faktor-faktor yang merupakan peluang dan ancaman perusahaan yang telah dikemukakan pada bahasan sebelumnya maka dapat disusun tabel *Environment Threat and Opportunity Provile* perusahaan, dibawah ini akan dibahas terlebih dahulu elemen yang merupakan peluang perusahaan dan kemudian akan dibahas elemen yang merupakan ancaman bagi perusahaan yang dapat dilihat dalam tabel-tabel sebagai berikut:

Tabel 2
Analisis Peluang Lingkungan CV. Fikra Indo Export
Tahun 2003

Key Success Factor	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1. Kebijakan Pemerintah	0,18	3	0,54
2. Aspek Pasar	0,24	3	0,72
3. Kemampuan Kerjasama	0,22	2	0,44
4. Perubahan Teknologi	0,19	5	0,95
5. Minat Konsumen	0,16	2	0,32
Total	**1,00**		**2.97**

Sumber: Data primer yang diolah.

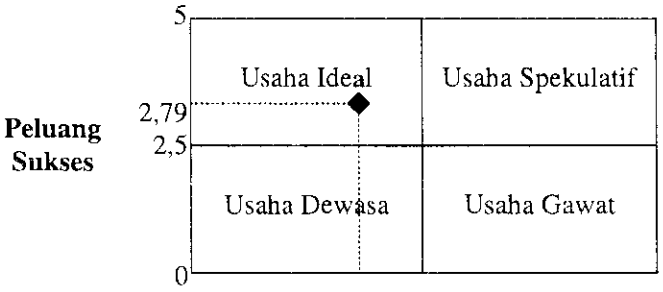
Tabel 3
Analisis Ancaman Lingkungan CV. Fikra Indo Export
Tahun 2003

Key Success Factor	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1. Keberadaan Pesaing	0,22	2	0,44
2. Faktor Produksi	0,25	2	0,50
3. Situasi Politik	0,20	3	0,60
4. Pertumbuhan Nilai Mata Uang	0,18	4	0,62
5. Transportasi	0,15	1	0,15
Total	**1,00**		**2,31**

Sumber: Data primer yang diolah.

Berdasarkan hasil analisis peluang nilai tertimbang yang dihasilkan sesuai dengan tabel diatas yaitu 2, 97, CV. Fikra Indo Export berada pada posisi diatas rata-rata yaitu 2,50, dan berdasarkan analisis ancaman nilai tertimbang yang dihasilkan sesuai dengan tabel diatas yaitu 2,31, CV. Fikra Indo Export berada pada posisi dibawah rata-rata yaitu 2,50, sehingga dapat disusun matriks ETOP yang menunjukkan posisi usaha perusahaan pada gambar sebagai berikut:

Gambar 4
Matriks ETOP CV. Fikra Indo Export
Tahun 2003



Dari matriks ETOP pada gambar 4.5 diketahui perusahaan CV. Fikra Indo Export berada pada posisi usaha ideal (*Ideal Bussiness*).

6. Matriks SWOT (*Strengts, Weakness, Opportunities and Threaths*)

Setelah diperolch posisi perusahaan berdasarkan analisis SAP dan ETOP, kedua posisi tersebut dirangkai kedalam suatu matrik yang disebut matriks SWOT. Matriks SWOT berguna untuk menentukan alternatif kebijaksanaan atau strategi yang dapat dilaksanakan dan dikembangkan oleh perusahaan.

Berdasarkan analisis SAP diketahui CV. Fikra Indo Export berada dalam posisi baik (*Favorable*) dan melalui analisis ETOP termasuk dalam usaha ideal (*Ideal Bussiness*). Maka kombinasi kedua posisi tersebut menunjukkan bahwa posisi *Invest* seperti terlihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 5
Matriks SWOT CV. Fikra Indo Export
Tahun 2003

ETOP / SAP	Ideal Business	Mature Business	Speculative Business	Trouble Business
Dominan Position	I	I	I	I
Strong Position	I	I	I	I
Favorable Position	I	I	I	D
Tenable Position	I	I	D	D
Weak Position	I	D	D	D
Non-Viable Position	D	D	D	D

Dari analisis internal perusahaan, menunjukkan perusahaan berada pada posisi baik (*Favorable*) yang berarti perusahaan mempunyai kekuatan yang bisa dimanfaatkan strategi-strategi tertentu serta mempunyai peluang yang lebih baik diatas rata-rata untuk meningkatkan posisinya.

Jika dibanding dengan pesaing utama, perusahaan mempunyai keunggulan pada Sumber Daya Manusia, Hubungan dengan konsumen, Hubungan teknologi dan permintaan pasar, kualitas produk yang terjamin, serta design produk yang selalu berkembang sesuai trend pasar dan pelayanan yang sudah baik. Selain itu usaha ekspor juga mempunyai prospek yang sangat baik juga berfungsi untuk menambah devisa negara.

Perusahaan mempunyai kelemahan pada saluran distribusi yang kurang luas, menyebabkan pemasaran perusahaan kurang optimal dan kelemahan harga yang lebih tinggi dari harga standar, promosi yang masih perlu dimaksimalkan, merk kurang membawa *image* yang lebih tinggi.

Dilihat dari kondisi eksternal perusahaan yaitu peluang dan ancaman yang ada, CV. Fikra Indo Export termasuk dalam usaha ideal (*Ideal Business*) yaitu usaha yang mempunyai peluang sukses tinggi dan resiko gagal rendah. Sehingga perusahaan harus dapat mempertahankan posisi yang telah dimiliki dalam pasar persaingan.

Adanya kebijakan pemerintah yang mendukung kegiatan ekspor, aspek pasar yang luas dan menjanjikan, kemampuan kerjasama yang tinggi, perubahan teknologi yang menguntungkan bagi efektifitas dan efidiensi operasional perusahaan, serta minat konsumen yang semakin besar pada produk mebel ukir merupakan peluang bagi CV. Fikra Indo Export

Ancaman yang cukup menghawatirkan bagi perusahaan adalah munculnya pesaing-pesaing yang mempunyai faktor produksi atau sumberdaya yang sama atau bahkan lebih besar dari pada yang dimiliki perusahaan. Semakin sulitnya untuk mendapatkan kebutuhan bahan produksi, situasi politik yang tidak dapat diramalkan, nilai mata uang yang tidak stabil serta ancaman transportasi yang tidak dapat dipastikan.

Dari kombinasi kedua posisi diatas dapat diketahui usaha perdagangan barang ekspor oleh CV. Fikra Indo Export berada dalam posisi ***invest*** yang menunjukkan strategi yang diterapkan perusahaan untuk meningkatkan kegiatan ekspor dan memperluas daerah pemasaran serta kemungkinan ekspansi perusahaan lebih mudah. Sehingga perusahaan dapat meningkatkan pendapatan yang telah berhasil dicapai.

Kesimpulan

Kekuatan, Kelemahan serta Peluang dan Ancaman yang dimiliki perusahaan CV. Fikra Indo Export adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan perusahaan terletak pada Sumber Daya Manusia yang handal, hubungan masyarakat yang efektif dan kemauan dari pihak perusahaan untuk bekerjasama dengan perusahaan sejenis, Hubungan teknologi dan permintaan pasar, Kualitas produk, Pelayanan kepada konsumen serta *design* dan pengembangan produk baru yang telah dilakukan sesuai dan mengikuti *trend* pasar.
2. Kelemahan perusahaan terlatak pada saluran distribusi yang kurang luas sehingga kegiatan pemasaran kurang optimal, saluran distribusi yang ada baru pada Benua Eropa saja yang meliputi Swedia, Germany, Belanda dan harga yang dimiliki perusahaan di

atas rata-rata, belum adanya merek dagang khusus, dan promosi yang masih sangat terbatas.

3. Peluang yang ada perusahaan adalah kebijakan pemerintah yang mendukung kegiatan ekspor, meningkatnya minat konsumen terhadap produk mebel ukir di pasar Internasional, aspek pasar yang menjanjikan, perubahan teknologi yang sangat mendukung efektifitas dan efisiensi operasional perusahaan, dan kemampuan kerjasama yang tinggi dengan perusahaan lain.
4. Ancaman bagi perusahaan adalah keberadaan pesaing yang semakin kuat, faktor produksi yang semakin minim, situasi politik yang tidak dapat diperhitungkan, pertumbuhan nilai mata uang yang tidak stabil, transportasi yang tidak dapat dipastikan.

Berdasarkan pada hasil analisis SAP (*Strategic Advantage Profile*), perusahaan CV. Fikra Indo Export memiliki nilai tertimbang sebesar 3,18, nilai tersebut berada diposisi di atas rata-rata yaitu 2,50, artinya usaha perdagangan ekspor CV. Fikra Indo Export berada pada posisi yang baik (*Favorable Position*), yang berarti perusahaan mempunyai kekuatan yang dapat dimanfaatkan dalam strategi-strategi tertentu serta mempunyai peluang yang lebih baik di atas rata-rata untuk meningkatkan posisinya. Jadi dengan kekuatan yang dimiliki perusahaan dapat mengembangkan usahanya.

1. Berdasarkan Analisis ETOP (*Environment Threath Opportunity Profile*), perusahaan CV. Fikra Indo Export memiliki hasil analisis peluang nilai tertimbang yang dihasilkan yaitu sebesar 2,97, nilai tersebut berada di atas rata-rata yaitu 2,50, dan berdasarkan analisis ancaman nilai tertimbang yang dihasilkan yaitu sebesar 2,31, nilai tersebut berada di bawah rata-rata yaitu 2,50 sehingga CV. Fikra Indo Export berdasarkan matrik ETOP berada pada posisi usaha ideal (*Ideal Business*), yaitu usaha yang mempunyai peluang sukses tinggi dan risiko gagal rendah, sehingga perusahaan harus dapat mempertahankan usahanya.
2. Dari kombinasi kedua posisi tersebut, berdasarkan analisis SAP yang menunjukkan perusahaan CV. Fikra Indo Export berada pada posisi baik (*Favorable Position*) dan melalui analisis ETOP termasuk dalam usaha ideal (*Ideal Bussiness*), diperoleh matriks SWOT yang menunjukkan usaha perusahaan berada dalam posisi *invest*. Hal ini berarti perusahaan dapat melakukan ekspansi perusahaan atau mengembangkan usahanya untuk mendapatkan keuntungan yang lebih optimal.
3. Strategi yang disarankan untuk perusahaan CV. Fikra Indo Export sesuai dengan hasil analisis di atas adalah dengan membangun pasar yang lebih luas (ekspansi pasar). Strategi ini membutuhkan biaya riset untuk penelitian pasar yang masih mempunyai peluang (pasar potensial) untuk dimasuki. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk meraih keuntungan yang lebih maksimal. Untuk kegiatan ekspansi pasar, bukan hanya di negara-negara Eropa saja, tetapi diperluas di negara-negara di Benua Amerika yang belum pernah dimasuki. Untuk itu perusahaan perlu membangun pasar atau membangun relasi tidak hanya di benua Eropa saja namun juga di benua Amerika, Asia, Afrika dan Australia.
4. Untuk mengatasi kondisi perusahaan dalam menghadapi hambatan pemasaran Internasional, maka perusahaan dapat menerapkan dua strategi yang dibagi menjadi dua yaitu:

Tahap I : Stabilisasi, pada tahap ini perusahaan perlu mempertahankan kualitas Sumber Daya Manusia, kegiatan operasional dan fungsi agen-agen yang telah dimiliki oleh perusahaan.

Tahap II : Ekspansi, pada tahap kedua perusahaan melakukan pengembangan lingkup kegiatan melalui investasi dengan melakukan perluasan daerah pemasaran, pengawasan harga serta pengembangan metode baru.

5. Strategi perusahaan berdasarkan *marketing mix* perusahaan dapat memberikan garansi untuk produknya serta nama CV. Fikra Indo Export disarankan untuk nama dagang bukan nama merek.

Untuk harga dilakukan *market skimming pricing strategi*, tetapi diimbangi dengan nilai lebih produknya, saluran distribusi perlu diperluas (ekspansi), promosi dilengkapi dengan advertensi.

Daftar Pustaka

Basu Swastha, DH dan Irawan, 1987, *Manajemen Pemasaran Modern*, Edisi Kedua, Cetakan Keempat, Liberty, Yogyakarta.

Effendi, S. dan M. Singarimbun, 1982, *Metodologi Penelitian Survei*, LP3.ES, Jakarta.

Hutabarat, Roselyne, 1992, *Transaksi Ekspor Impor*, Edisi Kedua, Erlangga, Jakarta.

Kotler, Philip, 1991, *Manajemen Pemasaran, Analisis Perencanaan Implementasi dan Pengendalian*, Edisi Kedua, Erlangga, Jakarta.

Niti Semito, AS., 1989, *Marketing*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Radiosunu, 1986, *Manajemen Pemasaran Analisa, Perencanaan dan Penguwasan*, Jilid II, Jakarta.

Sondang P. Siagian, 1995, *Manajemen Strategik*, UPP. AMP YKPN, Yogyakarta.

Zamahsari, M., 1989, *Pemasaran Internasional*, Intermedia, Jakarta.

....., *Ekspor Mebel 2004 Diyakini Masih Meningkat 10-15 Persen*, Harian Kompas, Jakarta, Januari, 2004.