

# STRATEGI PERUSAHAAN BUNGA KERING CV. MATAHARI HANDICRAFT FLOWERS DI DUKUH MANTRIJERON, KOTA YOGYAKARTA

oleh:

Anisa Prastiari, Indah Widowati, dan Juarini,  
Prodi Agribisnis, Fakultas Pertanian,  
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta

## ABSTRACT

*This research aims to analyze strategy choices of CV. Matahari Handicraft Flowers in order to face present and further competition, based on analysis approach of SWOT (Strengths, Weakness, Opportunity, Threat), Matrix of SPACE (Strategic Position and Action Evaluation), Matrix of IE (Internal Eksternal), and Matrix of Grand Strategy; to know the right strategy decision to be applied in CV. Matahari Handicraft Flowers. Basic method used is descriptive method. Implementation method uses case study method. Data varieties used are primary and secondary data. Data source is obtained from the owner of CV. Matahari Handicraft Flowers, references, and other related institutions. Technique of collecting the data is by observation, questionnaire, interview, references study and notes taking. To analyze right strategy choices in CV. Matahari Handicraft Flowers in order to face present and further competition, SWOT Matrix, SPACE Matrix, IE Matrix and Grand Strategy Matrix are used. As for knowing the right development strategy decision applied in CV. Matahari Handicraft Flowers, Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) is used. The result of this research showed, that CV. Matahari Handicraft Flowers had been presented in strategic SO based on SWOT Matrix, agresif condition based on SPACE Matrix, first, second, fourth cell (Grow and Build) based on IE Matrix, first quadran based on Grand Strategy Matrix. Market penetration is an appropriate strategy to expand CV. Matahari Handicraft Flowers.*

*Keywords: Company strategies, Dried Flowers, CV. Matahari Handicraft Flowers.*

## A. PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang

Pembangunan nasional di bidang pertanian diarahkan untuk mendukung berkembangnya agroindustri, dimana sekarang telah banyak produk-produk pertanian yang digunakan sebagai bahan baku dalam suatu industri. Industri didirikan tentunya disertai dengan harapan akan berkembang dan mendatangkan laba semaksimal mungkin. Dalam sistem perdagangan yang penuh dengan persaingan ketat, produsen harus mampu bekerja lebih efektif dan produktif. Konsumen sering mengalami perubahan-perubahan yang sangat mendasar, sehingga menyebabkan konsumen menjadi lebih kuat dan kritis. Dengan demikian industri dituntut untuk memberikan kepuasan kepada konsumen, baik kualitas produk, harga yang rendah, desain produk yang menarik, dan pelayanan atau servis yang memuaskan konsumen atau pelanggan.

Pada saat situasi persaingan semakin keras, pemasaran menjadi suatu fungsi yang sangat penting di dalam suatu perusahaan (Kartajaya, Hermawan, 1996). Agar dapat sukses dalam persaingan, industri berusaha mencapai tujuan untuk menciptakan dan mempertahankan pelanggan, hal ini berkaitan dengan pemasaran. Situasi persaingan dialami juga oleh industri kerajinan bunga kering. Salah satunya industri kerajinan bunga kering di CV. Matahari Handicraft Flowers. CV. Matahari Handicraft Flowers adalah sebuah perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang industri kerajinan bunga kering yang bertempat di Jalan Bantul, Dukuh, Mantrijeron I/144 RT 75/ RW 16 Yogyakarta. Industri kerajinan ini berdiri pada tahun 1997 dengan nama Matahari Handicraft. Matahari Handicraft merupakan perusahaan perorangan yang dirintis oleh Bapak R. Soetopo, BA yang sekarang dijalankan oleh anaknya yaitu Ibu Yuni dan suaminya Bapak Singgih. Omset Matahari Handicraft dari tahun ke tahun semakin meningkat, peningkatan tersebut ditandai dengan pada tahun 1997-1999 biasanya memproduksi rata-rata 15.000 tangkai per bulan dan pada tahun 2000 meningkat menjadi 30.000-40.000 tangkai per bulan, sehingga pada tahun 2000 Matahari Handicraft berganti nama menjadi CV. Matahari Handicraft Flowers. Ide desain dalam pengembangan kerajinan bunga kering berbahan alami berasal dari daun lontar ini diciptakan oleh Ibu Yuni, antara tahun 1996-1997 pada saat terjadi krisis moneter. Bunga kering yang pertama dibuat oleh Ibu Yuni adalah bunga matahari. Dimana bunga matahari tersebut memunculkan ide untuk memberi nama usahanya menjadi CV. Matahari Handicraft Flowers.

Produksi yang dihasilkan oleh CV. Matahari Handicraft Flowers pada awalnya hanya kerajinan bunga kering dari daun lontar, karena banyak yang meniru maka Ibu Yuni mencari bahan baku lain yang dapat digunakan untuk membuat bunga kering yaitu klobot (kulit jagung). Bunga kering berbahan dasar klobot itu sendiri kini telah menjadi produk andalan dari CV. Matahari Handicraft Flowers. Dari hasil kreativitas Ibu Yuni dan suaminya tercipta pula bunga kering berbahan sabut kelapa, bintaro, pakis-pakistan dan bunga gandum (canthel), selain itu variasi produk yang diciptakan dapat menghasilkan beberapa kerajinan yang laku dipasaran, berupa aneka souvenir, pajangan dinding, rangkaian bunga pot, bros, pensil, lukisan pelepah pisang, dan bambu.

CV. Matahari Handicraft Flowers berusaha untuk memanfaatkan peluang pasar dalam mengembangkan usahanya. Industri kerajinan bunga kering ini sudah memiliki pembeli tetap setiap bulannya untuk dijual oleh pedagang atau tengkulak di Pasar Beringharjo dan sepanjang jalan Malioboro. CV. Matahari Handicraft Flowers bekerjasama dengan *trading* untuk memasarkan produk-produk tersebut ke pasar luar negeri. Selain mengeksport ke beberapa negara, CV. Matahari Handicraft Flowers juga menjual produk kerajinannya di beberapa daerah lain seperti Jakarta, Bandung, Surabaya, Probolinggo, Jombang, Magelang, Kalimantan, Prambanan, Lampung dan lain-lain. CV. Matahari Handicraft Flowers juga melayani pesanan dari berbagai daerah sesuai dengan bentuk yang diinginkan oleh pemesan.

Selama ini CV. Matahari Handicraft Flowers telah melakukan strategi antara lain desain produk yang selalu *up to date*, variasi produk yang beragam, dan memberikan pelayanan atau servis terbaik kepada konsumen. Selain itu CV. Matahari Handicraft Flowers melakukan promosi dengan membuat website dan mengikuti pameran. Akan tetapi strategi yang dilakukan perusahaan belum dapat memberikan hasil yang memuaskan. Hal ini dapat dilihat dari volume penjualan mulai tahun 2008 sampai dengan 2012.

Tabel 1.1 Volume Penjualan Kerajinan Bunga Kering 11 macam bunga @ 7 warna CV. Matahari Handicraft Flowers tahun 2008-2012

Tahun	Volume Penjualan (buah)
2008	
2009	197.000
2010	119.000
2011	108.100
2012	132.000
	139.000

Sumber : Laporan Tahunan CV. Matahari Handicraft Flowers, 2008-2012

Dari tabel 1.1 dapat dilihat bahwa volume penjualan CV. Matahari Handicraft Flowers sangat fluktuatif. Adanya fluktuasi penjualan disebabkan konsumen mulai jenuh dengan kerajinan bunga kering tersebut dan strategi yang dilakukan belum tepat. Selain itu, munculnya bunga kaca dan bunga plastik sebagai barang substitusi dari kerajinan bunga kering itu sendiri dapat menjadi ancaman yang harus diperhatikan, karena konsumen menganggap bunga kaca dan bunga plastik lebih awet serta mudah dibersihkan. Keberhasilan suatu industri tergantung pada bagaimana perusahaan tersebut dapat menentukan pilihan alternatif strategi yang tepat sehingga mampu meningkatkan volume penjualan dan pada akhirnya akan dapat meningkatkan laba perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti ingin mengadakan penelitian dengan judul **“Strategi Perusahaan Bunga Kering CV. Matahari Handicraft Flowers Di Dukuh Mantrijeron Yogyakarta”**.

## 2. Identifikasi Masalah

- 1) Bagaimanakah pilihan strategi yang tepat pada CV. Matahari Handicraft Flowers guna menghadapi persaingan saat ini dan masa yang akan datang, berdasarkan:
  - a. Pendekatan Analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunity, Threat*)
  - b. Pendekatan Matrik SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*)
  - c. Pendekatan Matrik IE (*Internal Eksternal*)
  - d. Pendekatan Matrik Strategi Besar
- 2) Keputusan strategi apakah yang tepat diterapkan di CV. Matahari Handicraft Flowers?

## 3. Tujuan Penelitian

- 1) Menganalisis pilihan strategi pada CV. Matahari Handicraft Flowers, berdasarkan:
  - a. Pendekatan Analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity, Threat*).
  - b. Pendekatan Matrik SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*).
  - c. Pendekatan Matrik IE (*Internal Eksternal*).
  - d. Pendekatan Matrik Strategi Besar.
- 2) Mengetahui keputusan strategi pengembangan yang tepat diterapkan di CV. Matahari Handicraft Flowers.

## 4. Kegunaan Penelitian

- 1) Bagi penulis, penelitian ini sebagai bahan untuk melatih penulis dalam mengembangkan kemampuan penulisan, menambah pengetahuan dan pemahaman tentang strategi perusahaan usaha kerajinan bunga kering.
- 2) Bagi CV. Matahari Handicraft Flowers, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan guna mengembangkan usahanya,

- lebih termotivasi lagi dalam berkarya, lebih kreatif lagi dalam menghasilkan karya-karya yang baru, dan tetap menjadi pelestari kerajinan dari alam yang terus berkarya
- 3) Bagi peneliti lain, dengan membaca hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadikan acuan atau bahan pertimbangan untuk melakukan penelitian dibidang ini serta untuk menambah wawasan guna penelitian selanjutnya.
  - 4) Bagi Pemerintah Daerah, penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dalam pengembangan industri kerajinan.

## B. TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Industri

Industri adalah usaha masyarakat untuk memproduksi suatu produk secara terus-menerus untuk keperluan hidup baik dari barang mentah sampai menjadi barang jadi atau setengah jadi dalam jumlah besar dengan menggunakan manusia, alat-alat bermesin dan modal uang (Sadono, Sukirno, 2006). Industri kerajinan bunga kering CV. Matahari Handicraft Flowers jika dilihat dari jumlah tenaga kerja termasuk industri menengah, tenaga kerjanya berjumlah 20 (dua puluh) orang, 15 orang berasal dari Mantrijeron dan 5 orang berasal dari Bangunjiwo, tenaga kerja ini bertugas di bagian produksi untuk membuat dan merangkai kerajinan bunga kering.

### 2. Manajemen Strategi

#### 1) Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

#### 2) Perencanaan Strategi

Menurut David, Fred (2012), perencanaan strategi pada intinya adalah rencana permainan perusahaan. Untuk memiliki peluang sukses, perusahaan harus memiliki rencana strategi yang baik. Rencana strategi dihasilkan dari pilihan manajerial yang sulit dari berbagai alternatif yang baik, dan tanda komitmen untuk pasar yang spesifik, kebijakan, prosedur, dan operasi menggantikan pilihan tindakan yang kurang disukai. Dalam menyusun perencanaan strategi, maka perlu diketahui atau dianalisis faktor-faktor strategis perusahaan yang meliputi faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Faktor internal terdiri atas kekuatan dan kelemahan perusahaan, sedangkan faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman. Setelah mengetahui faktor internal dan eksternal, maka perusahaan dapat menyusun perencanaan strategi yang digunakan. Perumusan perencanaan strategi tersebut dapat dilakukan dengan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*), matrik SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*), matrik IE (*Internal-Eksternal*), dan matrik Strategi Besar (*Grand Strategic*).

#### 3) Perumusan Strategi

Teknik perumusan strategi dapat diintegrasikan ke dalam tiga tahap, yaitu:

#### 4) Tahap Input

Berisi informasi input dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi. Dalam tahap ini terdiri dari matrik EFAS (*External Strategic Factor Summary*), Matrik IFAS (*Internal Strategic Factor Summary*) (Hunger, J.David, 1996).

### 5) Tahap Pencocokan

Berfokus pada menciptakan strategi alternatif yang masuk akal dengan memperhatikan faktor-faktor eksternal dan internal. Teknik tahap kedua ini meliputi analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities dan Threats*), Matrik Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan (*Strategic Position and Action Evaluation-SPACE*), Matrik IE (Internal-Eksternal), dan Matrik Strategi Besar (*Grand Strategy Matrix*).

### 6) Matrik Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (SWOT Matrix)

Analisis yang digunakan untuk mengetahui keunggulan kompetitif dan strategi suatu organisasi dengan menggunakan Analisis SWOT, yaitu *Strength, Weakness, Opportunity dan Threat*. *Strength* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan) merupakan faktor internal dari suatu organisasi, sedangkan *opportunity* (peluang) dan *Threat* (ancaman) adalah faktor eksternal yang ada diluar lingkungan organisasi. 1) *Strengths* (Kekuatan), merupakan hal-hal yang berhubungan dengan keunggulan dan keunikan yang dimiliki perusahaan jika dibandingkan dengan pesaing, 2) *Weaknesses* (Kelemahan), merupakan faktor internal yang ada dalam perusahaan yang harus diperbaiki. Kelemahan merupakan penghalang bagi kinerja perusahaan, 3) *Opportunities* (Kesempatan), adalah arena yang menarik untuk tindakan pemasaran sebagai tempat untuk meraih keunggulan bersaing dan merupakan faktor eksternal dari luar perusahaan yang bisa menjadi landasan dalam menentukan strategi yang tepat mengembangkan perusahaan, 4) *Threats* (Ancaman), merupakan tantangan yang disebabkan oleh suatu lingkungan yang ada, mengarah pada tindakan pemasaran yang tidak tepat dan penurunan perusahaan. Ancaman terbesar datang dari perusahaan sejenis.

Matrik Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman merupakan sebuah alat untuk pencocokan yang penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi yaitu strategi SO (Kekuatan-Peluang), strategi WO (Kelemahan-Peluang), strategi ST (Kekuatan-Ancaman), dan strategi WT (Kelemahan-Ancaman). Matrik Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman merupakan sebuah alat untuk pencocokan yang penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi yaitu strategi SO (Kekuatan-Peluang), strategi WO (Kelemahan-Peluang), strategi ST (Kekuatan-Ancaman), dan strategi WT (Kelemahan-Ancaman).

**Strategi SO** memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal.

**Strategi WO** bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal.

**Strategi ST** menggunakan kekuatan-kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal.

**Strategi WT** merupakan taktik *defensif* yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

	Analisis Faktor Internal	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES(W)
Analisis Faktor Eksternal			
OPPORTUNITIES(O)		STRATEGI SO .....	STRATEGI WO .....
THREATS(T)		STRATEGI ST .....	STRATEGI WT .....

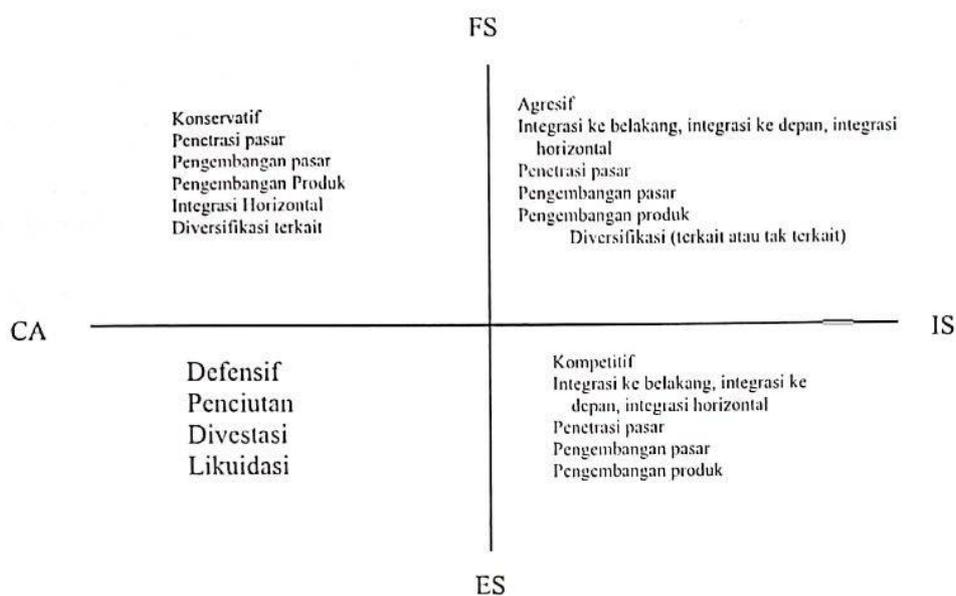
1.

Gambar 1.1 Analisis SWOT  
(Sumber: David, Fred, 2012)

### 7) Matrik SPACE (*Strategic Posotion and Action Evaluation*)

Matrik SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) merupakan alat pencocokan tahap kedua. Menurut Hunger, J. David, 1996, dalam matrik ini merupakan kerangka empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensif atau kompetitif yang paling sesuai untuk suatu organisasi tertentu. Sumbu Matrik SPACE menunjukkan dua dimensi internal (kekuatan finansial [*Financial Strength-FS*] dan keunggulan kompetitif [*Competitive Advantage-CA*]) dan dua dimensi eksternal (stabilitas lingkungan [*Environmental Stability-ES*] dan kekuatan industri [*Industrial Strength-IS*]). Keempat faktor ini kiranya merupakan penentu terpenting dari posisi strategis keseluruhan suatu organisasi.

Bergantung pada tipe organisasi, beragam variabel bisa memetakan masing-masing dimensi yang ditunjukkan dalam sumbu matrik SPACE. Seperti matrik SWOT, matrik SPACE hendaknya disesuaikan dengan organisasi tertentu yang sedang dikaji dan didasarkan pada sebanyak mungkin informasi faktual.



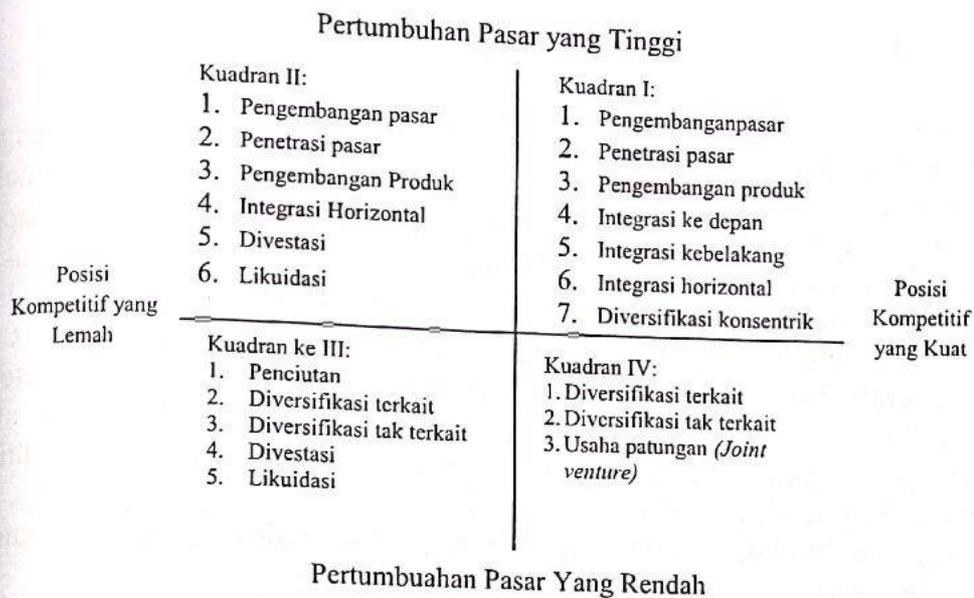
Gambar 1.2 Matrik SPACE  
(Sumber: David, Fred, 2012)

### 8) Matrik IE (*Internal-Eksternal-IE Matrix*)

Matriks IE menggunakan parameter kekuatan internal dan pengaruh eksternal perusahaan yang masing-masing diidentifikasi dalam elemen internal dan eksternal melalui matriks IFAS dan EFAS.

### 9) Matrik Strategi Besar

Selain Matrik SWOT, Matrik SPACE dan Matrik IE terdapat matrik strategi besar (*Grand Strategy Matrix*) telah menjadi sebuah yang populer untuk merumuskan strategi alternatif. Semua organisasi dapat diposisikan di salah satu dari empat kuadran strategi matrik Strategi Besar. Menurut David, Fred (2012), matrik strategi besar didasarkan pada dua dimensi evaluatif yaitu posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar (industri). Posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar merupakan dua dimensi dalam strategi besar yang sesuai untuk dipertimbangkan suatu organisasi terdapat pada urutan daya tariknya dalam masing-masing kuadran matrik.



Gambar 1.3 Matrik Strategi Besar  
(Sumber: David, Fred, 2012)

**10) Tahap Keputusan, melibatkan strategi tunggal QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) atau dapat dikatakan matrik perencanaan strategi kuantitatif.**

Menurut David, Fred (2012) analisis dan pilihan dan strategi mencoba untuk menentukan alternatif tindakan yang dapat memungkinkan perusahaan mencapai visi dan misi dengan cara yang baik. Strategi, tujuan, dan misi perusahaan digabungkan dengan informasi audit internal dan eksternal dapat memberikan dasar untuk menghasilkan dan mengevaluasi alternatif strategi yang layak. Alternatif strategi akan mempresentasikan kemajuan tahap yang menggerakkan perusahaan dari posisi saat ini ke posisi masa depan yang diharapkan. Alternatif strategi diturunkan dari visi, misi, tujuan, audit internal, audit eksternal perusahaan.

		Bobot	Alternatif Strategi			
			Strategi I		Strategi II	
			AS	TAS	AS	TAS
No	Faktor-faktor Eksternal					
I	Peluang:					
II	Ancaman:					
	<b>Total</b>					
Faktor-faktor Internal						
III	Kekuatan:					
IV	Kelemahan:					
<b>Total</b>						

Gambar 1.4 Matrik QSPM  
(Sumber: David, Fred, 2012)

## C. METODE PENELITIAN

### 1. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif, yaitu dengan menggali informasi sebanyak mungkin dari masyarakat, suatu metode dalam meneliti sekelompok manusia, suatu obyek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu set peristiwa saat sekarang. (Nazir, Moh, 1988). Penelitian ini merupakan penelitian yang menggambarkan suatu obyek, yaitu menganalisis keunggulan, pilihan strategi dan alternatif pengembangan strategi kerajinan bunga kering CV. Matahari Handicraft Flowers. Metode pelaksanaan yang dilakukan dengan metode studi kasus, yaitu penentuan lokasi penelitian secara sengaja yang didasarkan atas ciri atau sifat populasi yang telah diketahui sebelumnya. Alasan dilakukan penelitian di CV. Matahari Handicraft Flowers adalah:

- a. CV. Matahari Handicraft Flowers merupakan perintis industri kerajinan bunga kering di Yogyakarta.
- b. CV. Matahari Handicraft Flowers dapat menyerap tenaga kerja lokal berjumlah 20 orang tenaga kerja yang berasal dari daerah sekitar tempat tinggal di Dukuh, Mantrijeron dan di sekitar bengkel (tempat produksi) di Bangunjiwo, Bantul dengan demikian diharapkan dapat memperluas kesempatan kerja bagi masyarakat sekitar.
- c. CV. Matahari Handicraft Flowers menghasilkan produk yang memiliki prospek yang baik karena segmen produk ini adalah di semua kalangan (menengah-menengah ke atas), bahkan kosumen produk CV. Matahari Handicraft Flowers telah mencapai ke luar negeri.

### 2. Metode Penentuan Pengambilan Responden

Penentuan responden dalam penelitian ini menggunakan metode *non probability sampling*, yaitu teknik sampling yang tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Azwar, Saifuddin, 1997). Alasan digunakannya *non probability sampling* karena responden harus memahami tentang CV. Matahari Handicraft Flowers. Teknik pengambilan responden dilakukan secara *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan sampel ditetapkan secara sengaja oleh peneliti, berdasarkan atas kriteria pertimbangan tertentu, tidak melalui proses pemilihan sebagaimana yang dilakukan dalam teknik random (Azwar, Saifuddin, 1997).

Dalam hal ini, digunakan pertimbangan-pertimbangan dengan memasukkan unsur-unsur tertentu sesuai dengan tujuan penelitian. Responden berjumlah 17 orang terdiri dari pimpinan umum (1 orang), pimpinan harian (1 orang), bagian produksi (1 orang), bagian pemasaran (1 orang), bagian personalia dan SDM (1 orang), bagian keuangan (1 orang), karyawan/tenaga kerja (4 orang) dengan kriteria tenaga kerja yang mengetahui proses berkembangnya CV. Matahari Handicraft Flowers dan yang telah lama bekerja di CV. Matahari Handicraft Flowers, konsumen (3 orang) dengan kriteria konsumen yang setiap bulan membeli, konsumen yang membeli hanya jika ada *event*/hari besar dan konsumen yang membeli untuk konsumsi sendiri, pemasok bahan baku (2 orang), pihak *trading* (1 orang) serta Pemerintah/Dinas terkait (1 orang) yang secara umum mengetahui tentang faktor-faktor internal dan eksternal, serta berada pada usia produktif (18 tahun ke atas). Hal ini ditujukan agar dapat memberikan penilaian secara obyektif terhadap kuesioner yang diajukan kepada responden.

### 3. Macam dan Sumber Data

#### Macam Data

- 1) Data Primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden yang ditentukan.
- 2) Data sekunder adalah data yang diperoleh dari literatur, internet, artikel, jurnal, ilmiah, buku cetak, dan penelitian-penelitian sebelumnya.

#### Sumber data

Data diperoleh dari pengurus CV. Matahari Handicraft Flowers, Dinas Pemerintah terkait, literatur, internet.

### 4. Metode pengumpulan Data

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

1. Wawancara  
Merupakan proses untuk memperoleh keterangan untuk mencapai tujuan penelitian dengan cara melakukan tanya jawab responden atau pihak-pihak yang terkait dengan penelitian.
2. Observasi  
Merupakan pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung pada objek penelitian untuk memperoleh data yang diperlukan. Dalam hal ini, peneliti mengamati secara langsung keadaan perusahaan.
3. Kuesioner  
Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden yang berkaitan dengan tujuan penelitian.
4. Studi pustaka  
Studi pustaka yaitu pengumpulan data atau informasi dengan menggunakan buku-buku yang berhubungan dengan penelitian dan bertujuan untuk menemukan teori, konsep, dan variabel lain yang dapat mendukung penelitian. Di dalam metode studi pustaka ini, peneliti mencari data melalui referensi-referensi, jurnal dan artikel di internet.

## D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi perusahaan bunga kering CV. Matahari Handicraft Flowers di Dukuh, Mantrijeron, Yogyakarta. Penelitian ini terbagi dalam tiga tahap, yaitu tahap input, tahap pencocokan dan tahap keputusan. Adapun hasil penelitian diperoleh data penelitian sebagai berikut:

Tahap input diperoleh hasil matrik IFAS dan EFAS pada CV. Matahari Handicraft Flowers adalah sebagai berikut :

Tabel 1.2 Matrik IFAS dan EFAS

No	Faktor-faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang	Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
I	<b>Kekuatan:</b>				<b>Peluang:</b>			
	1. Variasi jenis produk	0,11	4,59	0,505	1. Daerah pemasaran dalam negeri luas	0,15	4,47	0,671
	2. Variasi warna produk	0,10	4,29	0,429	2. Pasar luar negeri terbuka	0,15	4,35	0,653
	3. Variasi desain produk	0,10	4,17	0,417	3. Bahan baku tersedia	0,15	4,47	0,671
	4. Harga bersaing	0,09	3,52	0,317	4. Adanya pembeli tetap	0,14	4,11	0,575
	5. Mempunyai SDM terampil	0,10	4,29	0,429	5. Dukungan masyarakat dan Pemerintah	0,12	3,58	0,430
	6. Mempunyai SDM kreatif	0,10	4,00	0,400				
	7. Lokasi strategis	0,08	3,47	0,278				
	8. Hubungan baik dengan karyawan	0,11	4,12	0,453				
				3,228				2,762
II	<b>Kelemahan:</b>				<b>Ancaman:</b>			
	1. Keterbatasan penyelesaian pesanan	0,04	1,52	0,061	1. Selera konsumen	0,04	1,11	0,044
	2. Penurunan kualitas produk jika dikejar <i>deadline</i>	0,04	1,76	0,070	2. Banyak pesaing	0,08	2,29	0,183
	3. Kurangnya promosi	0,05	1,94	0,097	3. Adanya barang substitusi	0,08	2,29	0,183
	4. Belum adanya hak paten	0,08	3,11	0,249	4. Pemasok bahan baku jauh	0,09	2,59	0,233
<b>Total</b>	1,00			0,477		1,00		0,643

Tahap pencocokan meliputi matrik SWOT, matrik SPACE, matrik IE, dan matrik strategi besar. Sedangkan tahap keputusan terdiri dari matrik QSPM. Dari analisis yang dilakukan di CV. Matahari Handicraft Flowers didapatkan hasil seperti Tabel 1.3.

Tahap keputusan menggunakan matrik perencanaan strategi kuantitatif (QSPM) menunjukkan hasil nilai *total attractive score* pada strategi pengembangan produk lebih kecil daripada nilai *total attractive score* pada strategi penetrasi pasar. Yaitu dengan nilai  $5,62 < 6,14$ . Sehingga keputusan strategi yang digunakan untuk CV. Matahari Handicraft Flowers adalah strategi penetrasi pasar.

Tabel 1.3 Perbedaan Matrik SWOT, SPACE, IE, Strategi Besar dan Matrik QSPM

No	Analisis	Alternatif Strategi	Strategi yang dipilih	Implementasi Strategi	Keputusan Strategi
1	Matrik SWOT	Strategi SO ( <i>Strength-Opportunities</i> ) Strategi WO ( <i>Weakness-Opportunity</i> ) Strategi ST ( <i>Strength-Threat</i> ) Strategi WT ( <i>Weakness-Threat</i> )	Strategi SO ( <i>Strength-Opportunities</i> )	1. Meningkatkan biaya iklan, mengikuti berbagai pameran dan mengaktifkan kembali website untuk promosi. 2. Meningkatkan promosi dengan membuat pamlet atau leaflet serta meningkatkan kerjasama. 3. Memberikan potongan harga kepada pembeli tetap. 4. Memperbaiki kualitas produk dan mengembangkan produk.	Berdasarkan tahap input yang terdiri dari matrik IFAS dan matrik EFAS dan tahap pencocokan yang terdiri dari analisis SWOT, matrik SPACE, IE, Strategi Besar yang berfungsi untuk mencocokkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal-

2	Matrik SPACE	Kuadran Agresif	Penetrasi Pasar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan biaya iklan, mengikuti berbagai pameran dan mengaktifkan kembali website untuk promosi.</li> <li>2. Meningkatkan promosi dengan membuat pamlet atau leaflet serta meningkatkan kerjasama.</li> <li>3. Memberikan potongan harga kepada pembeli tetap.</li> </ol>	<p>internal maka dari tahap pencocokan tersebut dapat diambil alternatif strategi yaitu strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Dasar pengambilan alternatif strategi yang akan digunakan pada matrik QSPM adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Hasil yang diperoleh strategi penetrasi pasar lebih besar dibandingkan strategi pengembangan produk. Jadi keputusan alternatif strategi yang diambil adalah strategi penetrasi pasar.</p>
3	Matrik IE	Sel I, II, IV (Tumbuh dan Membangun)	Penetrasi Pasar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan biaya iklan, mengikuti berbagai pameran dan mengaktifkan kembali website untuk promosi.</li> <li>2. Meningkatkan promosi dengan membuat pamlet atau leaflet serta meningkatkan kerjasama.</li> <li>3. Memberikan potongan harga kepada pembeli tetap.</li> </ol>	
4	Matrik Strategi Besar	Kuadran I	Penetrasi Pasar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan biaya iklan, mengikuti berbagai pameran dan mengaktifkan kembali website untuk promosi.</li> <li>2. Meningkatkan promosi dengan membuat pamlet atau leaflet serta meningkatkan kerjasama.</li> <li>3. Memberikan potongan harga kepada pembeli tetap.</li> </ol>	

## E. KESIMPULAN

1. Dari hasil analisis yang telah dilakukan pada usaha industri kerajinan bunga kering CV. Matahari Handicraft Flowers dapat diambil beberapa kesimpulan, yaitu :
  - a. Berdasarkan pendekatan matrik SWOT, CV. Matahari Handicraft Flowers berada pada strategi SO berkonsentrasi pada strategi penetrasi pasar dengan cara meningkatkan biaya iklan, mengikuti berbagai pameran dan mengaktifkan kembali website untuk promosi; meningkatkan *items* dari promosi dengan membuat pamlet atau leaflet serta meningkatkan kerjasama; memberikan potongan harga kepada pembeli tetap; dan memperbaiki kualitas dan mengembangkan produk.
  - b. Berdasarkan matrik SPACE, CV. Matahari Handicraft Flowers berada pada kondisi agresif artinya industri akan menggunakan strategi penetrasi pasar.
  - c. Berdasarkan matrik Internal-Eksternal (IE), hasil penelitian diketahui bahwa strategi CV. Matahari Handicraft Flowers berada pada sel I, II, IV (Tumbuh dan Membangun), artinya industri dapat menggunakan strategi penetrasi pasar.
  - d. Berdasarkan matrik Strategi Besar (*Grand Strategy Matrix*), CV. Matahari Handicraft Flowers berada pada kuadran I, artinya industri akan menggunakan strategi penetrasi pasar.
2. Keputusan strategi yang tepat diterapkan di CV. Matahari Handicraft Flowers untuk mengembangkan industri kerajinan tersebut adalah strategi penetrasi pasar.

## F. SARAN

1. CV. Matahari Handicraft Flowers harus dapat mempertahankan dan meningkatkan keunggulan yang telah dimiliki selama ini, yaitu variasi jenis dan warna produk serta mempunyai SDM terampil. Selain itu perusahaan hendaknya memperbaiki berbagai kelemahan yang ada, yaitu keterbatasan penyelesaian pesanan dan penurunan kualitas produk jika dikejar *deadline* dengan cara memperbaiki sistem produksi dengan menambah tenaga kerja, menerima pesanan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki perusahaan serta penjadwalan pengerjaan yang lebih efektif, tidak lupa memperhatikan ancaman seperti selera konsumen yang sewaktu-waktu dapat mengancam posisi perusahaan.
2. Kepada Pemerintah Kota Yogyakarta khususnya Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Yogyakarta, agar dapat mengiklankan Kampung Dukuh, Mantrijeron sebagai industri kerajinan bunga kering yang mempunyai potensi pariwisata di majalah destinasi tujuan pariwisata di Yogyakarta serta membantu merencanakan adanya hak paten.

## DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred. 2012. *Manajemen Strategis Konsep Buku 1 Edisi 12*. Salemba Empat, Jakarta.
- Hunger, JD & Wheelen TL. 2001. *Manajemen Strategis*. Andi Offset, Yogyakarta.
- Kartajaya, Hermawan. 1996. *Marketing Plus 2000, Siasat Memenangkan Persaingan Global*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kotler, Philip. 2002. *Manajemen Pemasaran Edisi Millenium Jilid 1*. Prenhallindo, Jakarta.
- Nazir, Moh. 1988. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Soekartawi. 1987. *Dasar-dasar Evaluasi Proyek dan Petunjuk Praktis dalam Membuat Evaluasi*. Bina Ilmu, Surabaya.