Analisis Strategi Pertumbuhan

Pada Perusahaan Kijing Nisan Sadjid Siswodiharjo, Yogyakarta

SKRIPSI

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana Strata – 1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Oleh

Nama	:	Andy Aulia Nugraha
Nomor Mahasiswa	:	02311018
Program Studi	:	Manajemen
Bidang Konsentrasi	:	Pemasaran

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

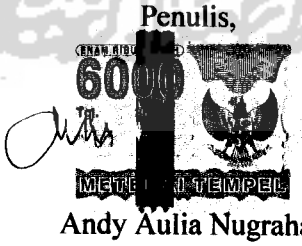
2006

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku."

Yogyakarta, 18 November 2006

Penulis,



Andy Aulia Nugraha

Analisis Strategi Pertumbuhan

Pada Perusahaan Kijng Nisan Sadjid Siswodiharjo, Yogyakarta

Nama	: Andy Aulia Ngraha
Nomor Mahasiswa	: 02 311 018
Program Studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Pemasaran

Yogyakarta, 4/12 2006

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,

Drs. Al Hasin, MBA

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

Analisis Strategi Pertumbuhan Pada Perusahaan Kijing Nisan Sadjid Siswodiharjo,Yogyakarta

Disusun Oleh: ANDYAULIA NUGRAHA
Nomor mahasiswa: 02311018

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan ***LULUS***
Pada tanggal : 13 Februari 2007

Penguji/Pemb. Skripsi : Drs. Al Hasin,MBA .....

Penguji : Drs. Albari, M.Si .....

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Drs. Asmai Ishak, M.Bus, Ph.D

ABSTRAKSI

Penelitian ini mengenai analisis strategi Pertumbuhan yang dilakukan industri Nisan Sadjid Siswodiharjo dengan judul "Analisis Strategi Pertumbuhan Pada Perusahaan Kijing Nisan Sadjid Siswodiharjo, Yogyakarta ".

Perusahaan Kijing Nisan Sadjid Siswodiharjo adalah salah satu dari produsen kijing di yogyakarta. Dikarenakan mulai munculnya produsen kijing lainnya maka menyebabkan timbulnya persaingan terhadap produk kijing. Untuk mengantisipasi persaingan yang terjadi maka Nisan Sadjid Siswodiharjo perlu melaksanakan strategi bisnis yang tepat agar dapat memenangkan persaingan.

Penelitian ini diarahkan pada strategi yang diterapkan perusahaan selama ini, yang bertujuan untuk mengetahui tingkat pertumbuhan dan daya tarik industri yang terhadap perusahaan yang kemudian digunakan untuk menentukan posisi bisnis perusahaan dalam menerapkan strategi pemasaran untuk masa yang akan datang.

Oleh karena itu pihak manajemen Nisan Sadjid Siswodiharjo perlu memperhatikan perubahan yang terjadi dilingkungan bisnisnya yang merupakan faktor eksternal maupun faktor internal. Dari faktor eksternal akan diketahui daya tarik industri sedangkan dari faktor internal akan diketahui kekuatan bisnis perusahaan yang semuanya akan sangat membantu dalam menentukan strategi bisnis yang tepat.

Dalam mengumpulkan data digunakan metode wawancara, daftar pertanyaan (kuesioner) dan teknik kepustakaan. Dalam penelitian ini yang digunakan populasi saja yaitu seluruh direksi, staff, dan karyawan dari Nisan Sadjid Siswodiharjo. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data yang diperoleh adalah analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) yang digunakan untuk menentukan posisi bisnis perusahaan dalam persaingan.

Hasil penelitian menunjkkan bahwa posisi bisnis perusahaan berada pada bagian sel pertumbuhan selektif matriks MDTI, ini berarti perusahaan kijing Nisan Sadjid Siswodiharjo memiliki peluang bisnis yang cukup prospektif untuk berkembang lebih lanjut sebagai perusahaan yang dapat meningkat karena keunggulan atau kekuatan yang dimilikinya.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa Nisan Sadjid Siswodiharjo memiliki kekuatan bisnis yang tinggi dengan daya tarik industri yang cukup. Oleh karena itu strategi bisnis yang tepat digunakan adalah menggunakan strategi pengembangan produk.

DAFTAR ISI

Halaman

Halaman Sampul Depan Skripsi i

Halaman Judul Skripsi ii

Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme iii

Halaman Pengesahan Skripsi iv

Halaman Pengesahan Ujian Skripsi v

Abstraksi vi

Kata Pengantar vii

Halaman Persembahan ix

Halaman Motto x

Daftar Isi xi

Daftar Tabel xiv

Daftar Gambar xv

Daftar Lampiran xvi

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah.....1

1.2 Rumusan Masalah.....4

1.3 Tujuan Penelitian.....4

1.4 Manfaat Penelitian.....4

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu.....6

2.2 Landasan Teori.....7

2.2.1 Pengertian Pemasaran dan Manajemen Pemasaran 7

2.2.2 Pengertian Perusahaan dan Bisnis 7

2.2.3 Pengertian Strategi 8

2.2.4 Perencanaan Strategis 9

2.2.5 Konsep Strategi 11

2.2.6 Tipe – tipe Strategi 11

2.2.7 Pengertian Analisis SWOT 26

2.2.8 Analisis Matrik Daya Tarik Industri 36

BAB III Metodologi Penelitian

3.1 Lokasi Penelitian 43

3.2 Sejarah dan Perkembangan Perusahaaan 43

3.3 Indikator Penelitian 44

3.4 Data dan Metode Pengumpulan data 46

3.5 Populasi dan Sampel 46

3.6 Teknik Analisis Data 47

BAB IV Analisis Data

4.1 Identifikasi Variabel Eksternal dan Internal 55

4.2 Penilaian Variabel Eksternal 56

4.3 Penilaian Variabel Internal 67

4.4 Penentuan Posisi Bisnis 77

4.5 Implikasi Strategis 79

BAB V Kesimpulan dan Saran

5.1 Kesimpulan..... 84

5.2 Saran 88

Daftar Pustaka 90

DAFTAR TABEL

Tabel Halaman

3.1 Nilai Tertimbang Variabel Eksternal 51

3.2 Nilai Tertimbang Variabel Internal 51

3.3 Perbandingan antara nilai dengan bobot 52

4.1 Indikator Variabel Eksternal dan Internal 56

4.2 Perhitungan Nilai Tertimbang Variabel Eksternal 57

4.3 Perhitungan Nilai Tertimbang Variabel Internal 67

DAFTAR GAMBAR

Gambar Halaman

2.1 Matrik SWOT 32

2.2 Diagram SWOT 33

2.3 Skala Prioritas Investasi 39

2.4 Pilihan Strategi Matrik Daya Tarik Industri 40

3.1 Matrik Daya Tarik Industri 48

3.2 Posisi Bisnis dalam Matrik Daya Tarik Industri 53

3.3 Pilihan Strategi Matrik Daya Tarik Industri 54

4.1 Posisi Bisnis Perusahaan Kijing Nisan sadjid Siswodiharjo 79

4.2 Implikasi Strategis MDTI 80

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Halaman

I. Surat Keterangan Selesai Penelitian 91

II. Kuesioner 92

III. Hasil Perhitungan Analisa Data 97

BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah

Pada masa perekonomian yang telah masuk dalam era globalisasi, dimana sebagai pelaku bisnis merasakan adanya persaingan bisnis yang semakin ketat. Sudah menjadi kewajiban pelaku bisnis untuk mendapatkan keunggulan dari pada para pesaingnya.. Persaingan yang ketat didalam suatu industri merupakan suatu hal yang wajar. Pengertian industri menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia adalah suatu perusahaan yang membuat atau menghasilkan suatu barang. Sedangkan dari http://organisasi.org, industri adalah suatu usaha atau kegiatan pengolahan bahan mentah atau barang setengah jadi menjadi barang jadi barang jadi yang memiliki nilai tambah untuk mendapatkan keuntungan. Usaha perakitan atau assembling dan juga reparasi adalah bagian dari industri. Hasil industri tidak hanya berupa barang, tetapi juga dalam bentuk jasa.

Dalam persaingan yang ketat ini perusahaan dituntut untuk mampu membuat dan menetapkan strategi yang paling tepat untuk perusahaannya. Strategi adalah tujuan jangka panjang suatu perusahaan, serta pendayagunaan serta alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut (Handler, 1962:13). Strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya (Stoner dan Freeman, 1997). Makna yang terkandung dari strategi ini adalah bahwa manajer memainkan peranan yang

aktif, sadar dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi. Dalam lingkungan yang selalu berubah, pandangan ini lebih banyak diterapkan.

Strategi pertumbuhan melibatkan pencapaian sasaran pertumbuhan yang spesifik dengan meningkatkan level opersai perusahaan. Sasaran pertumbuhan bagi perusahaan meliputi: peningkatan omzet, laba, atau kinerja yang lain (Mudrajad Kuncoro, 2006:113).

Searah dengan perkembangan bisnis yang mengiringi kemajuan pengetahuan dan teknologi dewasa ini semakin mempengaruhi tingkat kehidupan perekonomian masyarakat. Perusahaan pada umumnya mempunyai tujuan yang sama yaitu adanya keberhasilan dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, meningkatkan laba bagi perusahaan dan dapat terus berkembang. Begitu juga dengan Nisan Sadjid Siswodiharjo, dengan banyaknya persaingan, maka sulit bagi perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar.

Perencanaan strategi adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga keserasian antara tujuan perusahaan, sumber daya perusahaan, dan peluang pasar yang terus berubah (Kotler and Bloom, 1997:41). Perencanaan strategik perusahaan merupakan perencanaan jangka panjang perusahaan yang disusun untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi. Alasan pentingnya rencana strategik adalah merupakan titik permulaan bagi perusahaan untuk menilai kegiatan dari organisasi. Dengan rencana strategik konsep pembahasan menjadi jelas, sehingga memungkinkan manajer untuk menentukan rencana-rencana yang memberikan arah pada organisasi dalam mencapai tujuannya.

Pasar terdiri dari semua pelanggan potensial yang memiliki kebutuhan atau keinginan tertentu serta mau dan mampu turut dalam pertukaran untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan itu. Oleh karena itu peranan pemasaran sangat penting agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Strategi pemasaran merupakan suatu logika pemasaran yang mengharapkan unit-unit bisnisnya dapat mencapai sasaran pemasarannya. Strategi pemasaran terdiri dari pengambilan keputusan tentang biaya pemasaran dari perusahaan, bauran pemasaran dan alokasi pemasaran dalam hubungannya dengan keadaan lingkungan yang diharapkan dalam kondisi persaingan. Dalam hal ini perusahaan harus mampu mengatur strategi bersaing yang tepat untuk terus berkembang dan berinovasi, karena adanya keunggulan pesaing yang dapat mengancam posisi bisnis Nisan Sadjid Siswodiharjo sehingga perusahaan diharapkan dapat mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasarnya. Dengan demikian perlu adanya rancangan strategi pemasaran unggul dengan mempertimbangkan strategi pertumbuhan.

Penulis tertarik meneliti Industri Nisan Sadjid Siswodiharjo karena Nisan bukanlah kebutuhan pokok tetapi perusahan Nisan Sadjid Siswodiharjo tetap dapat berkembang dan maju. Berdasarkan latar belakang tersebut penulis tertarik untuk meneliti strategi pertumbuhan yang digunakan pada industri Nisan Sadjid Siswodiharjo dengan judul **"ANALISIS STRATEGI PERTUMBUHAN PADA INDUSTRI NISAN SADJID SISWODIHARJO YOGYAKARTA"**

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dirumuskanlah masalah yang menjadi pokok penelitian sebagai berikut:

2.1 Bagaimana kondisi pertumbuhan dan persaingan perusahaan Nisan Sadjid Siswodiharjo dilihat dari posisi unit usaha tersebut pada saat sekarang ?

2.2 Formulasi strategi bersaing apakah yang sebaiknya digunakan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan di masa yang akan datang ?

3. Tujuan Penelitian

3.1 Untuk mengetahui kondisi pertumbuhan dan persaingan perusahaan Nisan Sadjid Siswodiharjo dengan industri nisan yang lainnya pada peta persaingan dilihat dari faktor strategis internal dan eksternal perusahaan.

3.2 Untuk menentukan formulasi strategi pertumbuhan yang sebaiknya dilakukan oleh perusahaan kijing Nisan Sadjid Siswodiharjo dalam menghadapi persaingan di masa yang akan datang dengan menggunakan MDTI.

4. Manfaat Penelitian

4.1 Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi kemajuan Nisan Sadjid Siswodiharjo

4.2 Bagi penulis

Penelitian ini dapat melatih berfikir ilmiah dan kreatif dengan jalan mencoba untuk membahas serta menganalisa data yang diperoleh, sehingga diharapkan dapat membantu menyelesaikan masalah bila bekerja pada suatu perusahaan.

4.3 Bagi khasanah ilmu pengetahuan

Dapat membantu dan memperdalam ilmu pengetahuan sehingga dapat berguna untuk masa yang akan datang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Purnomo (2004) dengan judul "Strategi Bersaing PT. Batik Ghofar Pekalongan Dalam Mempertahankan dan Meningkatkan Pangsa Pasar". Penelitian ini digunakan sebagai bahan acuan karena sama – sama meneliti tentang strategi bersaing. Penelitian ini diarahkan pada strategi yang diterapkan perusahaan selama ini, yang bertujuan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dihadapi perusahaan yang kemudian digunakan untuk menentukan posisi bisnis perusahaan dalam menerapkan strategi pemasaran untuk masa yang akan datang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi bisnis perusahaan berada pada bagian tinggi matriks MDTI, ini berarti perusahaan batik Ghofar memiliki peluang bisnis yang cukup prospektif untuk berkembang lebih lanjut sebagai perusahaan yang dapat meningkat karena keunggulan atau kekuatan yang dimilikinya.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa PT. Batik Ghofar memiliki kekuatan dan peluang yang besar sedangkan kelemahan dan ancaman relatif rendah. Oleh karena itu strategi yang digunakan adalah menggunakan kekuatan dan peluang yang ternyata masih besar, sehingga kelemahan dan ancaman yang dihadapi dapat ditutup oleh kekuatan dan peluang yang dimilki perusahaan.

Dalam mengumpulkan data digunakan metode wawancara, daftar pertanyaan (kuesioner). Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data yang diperoleh

adalah analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) yang digunakan untuk menentukan posisi bisnis perusahaan dalam persaingan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian pemasaran dan manajemen pemasaran

Definisi pemasaran banyak dikemukakan oleh para ahli, diantaranya:

1. Menurut Kotler (1985, hal.5)

   "Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, penawaran dan pertukaran segala sesuatu yang bernilai dengan orang atau kelompok lain". Kotler (1985, hal.5).

Definisi manajemen pemasaran menurut para ahli, seperti:

1. Menurut Kotler (1978, hal.7)

   "Manajemen Pemasaran ialah kegiatan menganalisa, merencana, mengimplementasi dan mengawasi segala kegiatan (programs), guna mencapai tingkat pemasaran sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kegiatan utamanya terletak pada merancang penawaran yang dilakukan perusahaan agar dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan pasar dengan menggunakan politik harga, cara – cara komunikasi, dan cara distribusi, menyajikan informasi, memotivasi dan melayani pasar".

2.2.2 Pengertian Perusahaan dan Bisnis

Perkembangan perekonomian sangat dipengaruhi oleh berkembangnya lingkungan bisnis dan perusahaan. Perusahaan adalah suatu organisasi yang memproses keahlian dan sumber daya ekonomi menjadi barang dan atau jasa untuk memuaskan atau memenuhi kebutuhan para pembeli, dengan harapan memberikan

laba bagi pemiliknya. Sedangkan bisnis adalah seluruh kegiatan yang diorganisasikan oleh orang-orang yang berkecimpung didalam bidang perniagaan (produsen, pedagang, konsumen, dan industri dimana perusahaan berada) dalam rangka memperbaiki standar serta kualitas hidup mereka (Umar, 2001:4)

Perusahaan pada dasarnya merupakan bagian dari bisnis itu sendiri, maka keduanya otomatis berkaitan erat. Dimana ada suatu lingkungan bisnis pasti terdapat perusahaan sebagai pemain didalamnya.

2.2.3 Pengertian Strategi

Strategi pada dasarnya adalah sebuah konsep atau rencana yang di dalamnya memuat berbagai langkah-langkah, kebijakan-kebijakan dan program-program yang telah disusun secara matang untuk melakukan suatu kegiatan yang berorientasi pada tujuan yang ingin di capai oleh organisasi atau perusahaan. Strategi adalah tujuan jangka panjang suatu perusahaan, serta pendayagunaan serta alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut (Handler, 1962:13).

Berdasarkan pengertian di atas, strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Makna yang terkandung dari strategi ini adalah bahwa manajer memainkan peranan yang aktif, sadar dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi. Dalam lingkungan yang selalu berubah, pandangan ini lebih banyak diterapkan.

Sedangkan berdasarkan perspektif yang kedua, strategi di definisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Pada definisi ini, setiap organisasi pasti memiliki strategi, meskipun strategi tersebut

tidak pernah dirumuskan secara eksplisit. Pandangan ini diterapkan bagi para manajer yang bersifat reaktif, yaitu hanya menanggapi dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan secara pasif manakala dibutuhkan.

Pernyataan strategi secara eksplisit merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Strategi memberikan kesatuan arah bagi semua anggota organisasi. Bila konsep strategi tidak jelas, maka keputusan yang di ambil akan bersifat subjektif atau berdasarkan intuisi belaka, mengabaikan keputusan yang lain

2.2.4 Perencanaan Strategis

Dalam membuat suatu perencanaan strategi, perusahaan harus mengetahui apa saja yang harus dilakukan, apa arti dan tujuan dari perencanaan strategi itu. Perencanaan strategi adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga keserasian antara tujuan perusahaan, sumber daya perusahaan, dan peluang pasar yang terus berubah (Kotler and Bloom, 1997:41).

Tujuan perencanaan strategis adalah membentuk serta menyempurnakan usaha bisnis dan produk perusahaan, sehingga memenuhi target laba dan pertumbuhan. (Kotler, 2000:74)

Seorang pimpinan organisasi dalam suatu perusahaan akan selalu berusaha menyesuaikan antara kekuatan-kekuatan internal (kekuatan dan kelemahan) dan kekuatan-kekuatan eksternal (peluang dan ancaman) suatu pasar. Suatu perusahaan dapat engembangkan strategi untuk mengatasi ancaman dan merebut peluang yang

ada. Proses analisis, perumusan, dan evaluasi perencanaan strategi-strategi itu disebut perencanaan strategis. Tujuan utama perencanaan strategis adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. (Rangkuti, 2003:3)

Tahap perencanaan strategis

Perencanaan strategis dalam pelaksanaannya melalui proses perencanaan strategis yang dapat disebut dengan kerangka formulasi strategis, prosesnya dibagi menjadi tiga tahapan, yaitu :

1. Tahap pengumpulan data

   Tahap ini merupakan tahap pengumpulan data sekaligus suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra-analisis. Pada tahapan ini data dibagi menjadi dua tahapan eksternal dan internal.

2. Tahap analisis

   Pemanfaatan data-data dan informasi yang telah dikumpulkan kedalam model-model kuantitatif perumusan strategi.

3. Tahap pengambilan keputusan

   Suatu tahapan dimana perusahaan setelah mengetahui keadaan dan posisi bisnisnya maka dilakukan langkah-langkah pengambilan keputusan strategi oleh perusahaan.

2.2.5 Konsep Strategi

dalam strategi terdapat dua konsep yang menentukan suksesnya strategi yaitu :

1. Distinctive Competence

   Tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Suatu perusahaan yang memilki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing. Identifikasinya dalam suatu organisasi perusahaan meliputi keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya.

2. Competitive Advantage

   Kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan untuk merebut pelang pasar. Menurut Porter ada 3 strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu; cost leadership, diferensiasi dan focus.

Dari factor tersebut menyebabkan perusahaan lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Suatu perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dia dapat memberikan harga jual yang lebih murah dari pada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai atau kualitas produk yang sama.

2.2.6 Tipe-tipe Strategi

Seperti yang diungkapkan oleh Freddy Rangkuti (2003:7) dalam bukunya bahwa strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu :

1. Strategi Manajemen

   Strategi yang meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.

2. Strategi Investasi

   Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi, misalnya apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru tau strategi divestasi dan sebagainya.

3. Startegi Bisnis

   Strategi bisnis ini sering juga disebut sebgai strategi bersaing secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

2.2.6.1 Manajemen Strategik

Manajemen strategik adalah usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yabg muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan (Suwarsono; 2002:6)

Sedangkan komponen pokok manajemen strategic adalah 1) analisis lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman bisnis; 2) analisi profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan; 3) strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan; 4) misi perusahaan.

Hubungan antara lingkungan bisnis dan profil perusahaan memberikan indikasi pada apa yang mungkin dapat dikerjakan. Dari posisi perusahaan di pasar dapat diketahui, sedangkan keterkaitan antara analisis lingkungan bisnis, profil perusahaan, dan misi perusahaan menunjuk pada apa yang diinginkan oleh pemilik dan manajemen perusahaan. Maka dapat disimpulkan bahwa dalam strategi bisnis terdapat tiga proses yang saling terkait yaitu :

1. Proses perumusan (formulasi), yang merupakan proses penentuan strategi mana yang akan dipilih sebagai strategi bisnis.
2. Proses implementasi, yang merupakan tahap percobaan sekaligus penerapan formulasi strategi yang telah dibuat oleh perusahaan.

   Proses pengawasan yang merupakan pengendalian strategi yang telah diterapkan oleh perusahaan sehingga proses ini perlu mendapatkan masukan (feedback).

1) Manfaat Manajemen Strategik

Manajemen strategic berfungsi sebagai sarana mengkomunikasikan tujuan perusahaan dan jalan yang hendak ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut kepada

pemilik, eksekutif, karyawan, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Dengan demikian, berbagai pihak tersebut, khususnya yang berkepentingan langsung dapat lebih memahami peluang dan tantangan bisnis yang dihadapi. Mereka akan memiliki kepekaan yang cukup terhadap lingkungan bisnis dan disaat yang sama memiliki kesiapan yang cukup jika sekiranya perusahaan memutuskan untuk melakukan perubahan internal (Suwarsono, 2002:18).

2) Resiko Manajemen Strategik

Dalam manajemen strategik terdapat juga resiko yang berkaitan dengan penerapannya. Pertama, waktu yang digunakan manajer untuk proses manajemen strategic dapat menimbulkan dampak negative atas tanggung jawab operasional mereka. Oleh karena itu para manajer harus berlatih untuk meminimalkan dampak tersebut dengan menjadwalkan tugas-tugas mereka agar dapat menyediakan waktu yang diperlukan untuk kegiatan-kegiatan strategik.

Kedua, jika para perumus strategi tidak terlibat secara dekat dengan implementasinya, maka mungkin mereka akan mengelakkan tanggung jawab individual atas keputusan yang diambil. Jadi para manajer harus membatasi janji-janji kinerja yang dapat diwujudkan (Pearce & Robinson, 1995:31).

2.2.6.2 Strategi Pertumbuhan

Strategi pertumbuhan melibatkan pencapaian sasaran pertumbuhan uang spesifik dengan meningkatkan level operasi perusahaan. Sasaran pertumbuhan bagi perusahaan meliputi: peningkatan omzet, laba, atau kinerja yang lain. Sasaran pertumbuhan bagi organisasi nirlaba meliputi: peningkatan

jumlah klien/masyarakat yang dilayani, perluasan cakupan geografis, atau mungkin peningkatan program yang ditawarkan (Mudrajad Kuncoro, 2005:113)

1) Strategi Konsentrasi

Strategi konsentrasi adalah strategi pertumbuhan dimana perusahaan memusatkan lini bisnis utamanya dan mencapai cara untuk mencapai sasaran pertumbuhan melalui peningkatan level operasi dalam bisnis utamanya. Dalam menggunakan strategi konsentrasi, organisasi tetap focus pada bisnis intinya. Bila organisasi bisnis tunggal mengejar pertumbuhan, ia menggunakan strategi konsentrasi.

Ada empat pilihan konsentrasi yang dapat digunakan yaitu:

a. Pilihan Penggunaan Pasar - Produk

Menggambarkan usaha perusahaan untuk meningkatkan penjualan dipasar saat ini. Perusahaan akan bergantung pada strategi fungsional (terutama pemasaran dan periklanan) dan strategi bersing yang dipilihnya. Perusahaan juga mungkin menggunakan insentif agar pelanggan yang ada bersedia membeli lebih banyak, atau bias juga menggunakan iklan sebagai salah satu cara agar pelanggan yang ada sekarang dapat maeningkatkan penggunaan produknya.

b. Menggunakan Pilihan Pengembangan Produk

Perusahaan menciptakan produk baru untuk digunakan di pasar (pelanggan) yang telah ada. Produk baru tersebut bias jadi merupakan penyempurnaan atau modifikasi dari produk yang telah ada. Debgan suatu tambahan pada bentuk, pilihan, ukuran, dan kandungan yang baru terhadap suatu produk.

c. Pilihan Pengembangan Pasar

Menggambarkan keadaan ketika suatu perusahaan menjual proudk yang sudah ada ke pasar yang baru. Pasar yang baru dapat berupa tambahan area geografis, atau segmen pasar yang berlainan dengan yang digarap saat ini.

d. Pilihan Diversifikasi Pasar – Produk

Suatu organisasi berusahan mencari cara untuk melakukan ekspansi dalam pasar maupun produk yang baru. Oada titik ini, organisasi bisnis tunggal menjadi organisasi multibisnis karena sekarang organisasi telah beroperasi pada industri yang berbeda.

Keuntungan dari strategi konsentrasi yakni perusahaan menjadi sangat tahu dan menguasai apa yang dilakukannya. Manajer strategi tahu betul tentang industri, pelanggan dan para pesaingnya. Semua orang dalam organisasi dapat mengkonsentrasikan pada bisnis intinya, mengembangkannya, dan mengeksploitasi sumber daya utama, kapabilitas, dan kompetensi inti yang dimilikinya agar dapat sukses di pasar.

Kerugian utama dari strategi konsentrasi adalah bahwa perusahaan mudah diserang oleh industri lain dan oleh perubahanlingkungan eksternal lainnya. Risiko ini dapat diminimalkan dengan tetap waspada terhadap perubahan dan trend yang secara signifikan dapat mempengaruhi industri.

2) Intregasi vertical (ke Depan ke Belakang)

Adalah usaha perusahaan untuk memperoleh kendali terhadap inputnya (backward), terhadp outputnya (forward), atau keduanya. Dalam integrasi vertical kebelakang perusahaan memperolehj kendali terhadap input atau sumber dayanya dengan menjadi pemasoknya sendiri. Dalam integrasi vertical ke depan, perusahaan memperoleh kendali terhadap output (produk atau jasa) dengan menjadi distributor bagi dirinya sendiri.

Strategi integrasi vertical dianggap sebagai strategi pertumbuhan karena ia memperluas operasi perusahaan. Namun, suatu organisasi bisnis tunggal yang mengunakan strategi vertikl tetap dianggap sebagai organisasi tunggal karena perusahaan tidak diperluas dalam industri yang berbeda – beda.

Kelebihan dari strategi integrasi vertical adalah: mengurangu biaya penjualan dan pembelian, memperbaiki koordinasi antar fungsi dan kapabilitas, melindungi hak kepemilikan terhadap teknologi.

Kelemahan dari dtrategi integrasi vertical adalah: mengurangi fleksibilitas, karena perusahaan terkunci dalam prodk dan teknologi, kesulitan dalam mengintegrasikan bermacam operasi, beban financial ketika memulai usaha atau akuisisi.

3) Integrasi Horizontal

Apabila integrasi vertical melibatkan satu perusahaan yang bergerak dalam industri yang sama, tetapi memasok atau mendistribusikan outputnya sendiri, integrasi horizontal memperluas operasi perusahaan dengan mengkombinasikan perusahaannya dengan perusahaan lain dalam industri yang sama dan melakuka hal yang sama dengannya. Tipe strategi pertumbuha ini mempertahankan perusahaan dalam indusrti yang sama, namun dengan maksud memperluas pangsa pasarnya dan memperkuat posisinya.

4) Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi adalah strategi pertumbuhan sebuah korporasi dimana perusahaan memperluas operasionalnya dengan berpindah ke industri yang berbeda. Terdapat dua tipe diversifikasi, yaitu terkait dan tak terkait. Diversifikasi terkait (concentric) adalah usaha diversifikasi dalam industri yang berbeda tetapi salah satunya masih berkaitan dengan suatu cara pada operasional perusahaan yang masih berlangsung. Diversifikasi tak terkait (konglomerat), adalah usaha diversifikasi operasional perusahaan yang dilakukan ke dalam industri yang sama sekali berbeda. Segala bentuk perpindaha dalam industri yang berbeda – terkait atau tak tekait – secara otomatis membuat suatu perusahaan menjadi sebuah organisasi bisnis ganda karena ia tidak lagi beroperasi hanya dalam satu industri saja.

2.2.6.3 Strategi Bersaing

Suatu perusahaan dalam mempertahankan eksistensinya di pasaran memerlukan suatu strategi bersaing yang tepat. Strategi bersaing bertujuan membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri (Porter, 1993:1).

Setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri mempunyai strategi bersaing. Pengertian strategi bersaing menurut Porter adalah mengembangkan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang seharusnya yang menjadi tujuan dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Komponen pokok strategi bersaing membutuhkan strategi dalam pelaksanannya atau dengan kata lain isi dari komponen pokok adalah strategi bersaing. Menurut Porter, strategi bersaing adalah mengembangkan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang seharusnya menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri-industri dalam lingkungan perusahaan tersebut bersaing. Industi-industri tersebut mempunya pengaruh yang kuat dalam menemukan persaingan, selain strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan. Namun kekuatan-kekuatan diluar industri juga penting, biasanya mempengaruhi semua perusahaan yang ada dalam suatu industri, maka kuncinya terletak pada kemampuan yang berlainan diantara perusahaan-perusahaan yang bersangkutan untuk mengulanginya.

Inti dari strategi bersaing adalah perbedaan, maksudnya adalah dengan sengaja memilih sekelompok aktivitas yang berbeda dalam rangka penghasilan yang unik. Perbedaan itu juga dapat berarti melakukan aktivitas yang sama dengan pesaing namun dengan cara yang berbeda, seperti menciptakan, memproduksi, menjual produk/jasa, memberikan pelatihan kepada karyawan dan lain-lain. Perbedaan itu harus bisa memberikan nilai yang lebih besar kepada para pelanggannya atau menciptakan nilai yang sama tetapi dengan biaya yang lebih rendah, atau kedua-duanya.

1) Pokok Perumusan Strategi Bersaing

Pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya yang meliputi kekuatan-kekuatan ekonomi (Porter, 1993:3).

Keadaan persaingan suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok :

a. Ancaman pendatang baru

Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali juga sumber daya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi kemampulabaan. Perusahaan-perusahaan yang melakukan diversifikasi melalui akuisisi (beralih-alih) ke dalam industri dari pasar lain seringkali memanfaatkan sumberdaya mereka untuk menimbulkan kegoncangan. Jadi, akuisisi kedalam suatu industri dengan

tujuan membangun posisi pasar barangkali harus dipandang sebagai pendatang baru meskipun tidak menciptakan suatu lingkungan yang benar-benar baru.

Ada enam sumber utama rintangan masuk :

a) Skala Ekonomis (Economies of Scale)

b) Diferensiasi Produk

c) Kebutuhan Modal

d) Biaya Beralih Pemasok (Switching Costs)

e) Akses ke Saluran Distribusi

f) Biaya Tak Menguntungkan Terlepas dari Skala

b. Tingkat Rivalitas Di antara Para Pesaing Yang Ada

Rivalitas (rivalry) dikalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi-dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, introduksi produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Pada kebanyakan industri, gerakan persaingan oleh satu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pesaingnya dan dengan demikian dapat mendorong perlawanan atau usaha untuk menandingi gerakan tersebut, artinya, perusahaan-perusahaan saling tergantung satu sama lain (mutually dependent).

c. Tekanan Dari Produk Pengganti (Substitute Product)

Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing, dalam arti yang luas, dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga pagu (ceiling price) yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik alteernatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri.

d. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Pembeli bersaing dengan industri dengan car memaksa harga turun, tawar-menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain – semuanya dengan mengorbankan kemampulabaan industri. Kekuatan dari tiap-tiap kelompok pembeli yang penting dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan relative pembeliannya dari industri yang bersangkutan dibandingkan dengan keseluruhan bisnis pembeli tersebut.

e. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat karenanya dapat menekan kemampulabaan industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harganya, misalnya, perusahaan bahan kimia telah

ikut menyebabkan berkurangnya kemampulabaan perusahaan pengemas aerosol kontrakan karena para pengemas ini, yang menghadapi persaingan tajam dari pembeli yang membuat kemasan sendiri, dengan sendirinya terbatas sekali kebebasannya untuk menaikkan harga mereka.

2) Pengertian Strategi Bersaing Generik

Menurut Porter, strategi generik adalah pendekatan untuk mengungguli pesaing dalam industri; dalam struktur industri tertentu ini berarti bahwa semua perusahaan dapat memperoleh hasil laba yang tinggi, sedangkan di industri yang lain, keberhasilan dengan salah satu strategi generic mungkin diperlukan sekedar untuk mendapatkan hasil laba yang layak dalam artian absolut.

Jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang makin ketat, ia harus memilih prinsip berbisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah, bukan kedua-duanya.

3) Tiga Strategi Generik

Porter menyatakan ada tiga strategi generik yaitu:

a. Kepemimpinan Biaya Menyeluruh (Overall Cost Leadership)

Adalah strategi bersaing biaya rendah yang ditujukan untuk pasar luas dan mengharuskan perusahaan untuk merancang, membuat dan memasarkan sebuah produk sebanding dengan cara yang lebih efisien dari pada pesaingnya. Memiliki

posisi biaya rendah akan membuat perusahaan mendapatkan hasil laba diatas rata-rata dalam industrinya meskipun ada kekuatan persaingan yang besar. Posisi biayanya memberikan kepada perusahaan tersebut ketahanan terhadap rivalitas dari para pesaing, karena biayanya yang lebih rendah memungkinkannya untuk tetap dapat menghasilkan laba setelah para pesaingnya mengorbankan laba mereka demi persaingan.

b. Strategi Diferensiasi

Adalah kemampuan perusahaan untuk menyediakan nilai unik dan superior kepada pembeli dari segi kualitas, keistimewaan khusus, atau layanan purna jual. Strategi ini bila dapat tercapai, merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba diatas rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini menciptakan posisi yang untuk mengatasi kekuatan-kekuatan persaingan.

c. Fokus

Adalah strategi bersaing yang berfokus pada kelompok pembeli atau pasar geografis tertentu dan mencoba melayani ceruk-ceruk ini, dan mengabaikan yang lain. Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan dengan demikian akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing lebih luas.

4) Resiko-Resiko dari Strategi Generik

a. Resiko Kepemimpinan Biaya Menyeluruh

a) Perubahan teknologi yang menghilangkan arti investasi atau pengalaman masa lalu;

b) Penarikan pengalaman biaya rendah oleh pendatang baru atau pengikut dalam industri, melalui penjiplakan atau melalui kemampuan mereka untuk melakukan investasi dalam fasilitas yang modern;

c) Ketidakmampuan untuk menyadari perlunya perubahan produk atau pemasaran karena perhatian dicurahkan kepada biaya;

d) Inflasi dalam biaya yang mempersempit kemampuan perusahaan untuk mempertahankan perbedaan harga guna mengimbangi citra merk atau pendekatan diferensiasi lain dari pesaing.

b. Resiko Diferensiasi

a) Perbedaan biaya antara pesaing biaya rendah dengan perusahaan terdiferensiasi menjadi terlalu besar akibat diferensiasi untuk mempertahankan loyalitas merk. Akibatnya, pembeli mengorbankan beberapa karakteristik, pelayanan atau citra yang dimiliki perusahaan terdiferensiasi demi penghematan biaya yang lebih besar;

b) Kebutuhan pembeli akan factor-faktor diferensiasi hilang. Ini dapat terjadi bila pembeli menjadi makin canggih;

c) Imitasi memperkecil kesan adanya diferensiasi, suatu kejadian yang biasa bila industri telah matang (dewasa).

c. Resiko Focus

a) Perbedaan biaya antara pesaing berdaerah luas (broad-range competitors) dengan perusahaan yang berfokus melebar sehingga menghilangkan keunggulan biaya dengan melayani target yang sempit atau menghilangkan diferensiasi yang dicapai oleh focus;

b) Perbedaan dalam hal produk atau jasa yang diinginkan antara target strategis dengan pasar secara keseluruhan menyempit;

c) Pesaing menemukan subpasar dalam target strategi dan menyisihkan perusahaan yang menerapkan strategi focus.

2.2.7 Pengertian Analisis SWOT

SWOT merupakan akronim dari "Strength, Weakness, Opportunity, and Threat. Rangkuti (1997) mengatakan bahwa analisis SWOT adalah upaya untuk melakukan identifikasi beberapa factor yang dilakukan secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan.

Analisis ini dilakukan untuk memaksimalkan kekuatan (strength) dan peluang (opportunities), dan dalam waktu yang bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (threat). Dengan mengetahui keunggulan yang dimilikinya sebuah perusahaan akan dapat menopang keuggulan kompetitifnya. Analisis SWOT akan menjadi alat yang sangat bermanfaat jika diterapkan secara tepat. Analisis SWOT akan membantu para manajer dalam membuat serta memperjelas kebijakan tentang berbagai alternative pilihan strategi. Analisis SWOT dapat juga digunakan sebagai alat analisis dalam problem – structur yang dapat membantu pengambilan

keputusan (decision maker) dalam mengoreksi kembali visi (misi) dan tujuan perusahaan, program-program perusahaan serta interaksi dengan lingkungan eksternal. Tetapi, jika analisis SWOT dilakukan secara tidak tepat, maka hanya akan menghasilkan daftar yang tidak akan memberikan arti apa-apa.

Dalam hal ini, analisis SWOT merupakan cara yang sistematis untuk melakukan analisa lingkungan yang mengarah pada identifikasi yang lebih luas mengenai pilihan strategi yang akan diterapkan oleh suatu perusahaan. Dalam hal ini analisis SWOT bukan hanya mencakup strengths, weakneses, opportunities, dan threats, tetapi juga meliputi perhatiannya terhadap persepsi manajer terhadap factor-faktor tersebut.

2.2.7.1 Elemen Pokok Analisis SWOT

sasaran utama analisis SWOT adalah menentukan posisi strategis akibat dari perubahan llingkungan eksternal. Pada umumnya analisis SWOT diawali dengan memperhitungkan eksternal environment (opportunity dan threats), baru kemudian menganalisa internal environment (strength dan weakness).

1) Analisis Eksternal Environment

Menurut Wheelen dan Hunger, lingkungan eksternal dapat dikategorikan menjadi 2 jenis yaitu societal environment dan task environment. Task environment dapat juga disebut disebut industry environment. Seperti halnya perubahan lifestyle, inflasi, peraturan dan perundang-undangan. Kekuatan-kekuatan yang ada dalam lingkungan masyarakat mencakup ruang lingkup yang luas, dan akan mempengaruhi

bukan saja pada bidang fungsional tertentu, tetapi pada organisasi perusahaan secara keseluruhan. Social environment terdiri dari lingkungan politik, ekonomi, social, teknologi dan ekologi.

Task environment merupakan hubungan eksternal yang konteknya lebih spesifik, dimana faktor-faktor dan kecenderungan-kecenderungannya berhubungan secara langsung dengan lingkungan internal perusahaan. Menurut Porter (1995), kekuatan-kekuatan yang ada dalam task environment adalah kompetisi antar perusahaan, ancaman potensial dari produk substitusi, perubahan kekuatan / persepsi kebutuhan dari kelompok stakeholder tertentu, supplier, serta interest group. Disini juga diklasifikasikan adanya operator environment yang merupakan bentuk dari kekuatan task environment yang mempunyai hubungan secara mutlak terhadap perusahaan. lingkungan ini adalah factor yang mempengaruhi kesuksesan organisasi dalam menyediakan sumber daya yang diperlukan perusahaan atau pengaruhnya dalam mendapatkan keuntungan. Op-eration environment meliputi competitors (pesaing utama), credit, customer, labor dan supplier.

Dalam Societal dan task environment, decision maker atau pembuat keputusan harus mencari faktor-faktor yang menyebabkan kecenderungan perkembangan, sehingga memungkinkan bagi perusahaan untuk mendapatkan peluang-peluang (opportunities) yang ada, serta mencari ancaman-ancaman (threats) dalam rangka memprediksi perkembangan suatu perusahaan.

Opportunity (peluang)

Sesuatu akan dianggap opportunities, jika perusahaan telah mempersepsikan secara sungguh-sungguh bahwa situasi lingkungan eksternal merefleksikan hal yang kemungkinan besar mendukung kekuatan internal dalam mencapai visi dan tujuannya. Dalam hal ini perusahaan akan mematok trget-target yang harus dicapai dalam rangka memanfaatkan peluang yang ada.

Threats (ancaman)

Sesuatu akan dianggap sebagai ancaman, jika perusahaan tidak siap atau tidak mampu mengahdapai perubahan situasi yang terjadi dalam kaitannya dengan pengembangan organisasi. Ancaman yang ada harus dihindari dan diantisipasi/dikelola menjadi sebuah peluang bagi perusahaan.

2) Analisis Internal Environment

Internal environment merupakan factor yang berhubungan dengan produk dan jasa struktur perusahaan, prosedur-prosedur operasional, budaya dan strategi. Dalam konteks lingkungan internal, dapat dilakukan pengelompokan terhadap sumber daya yantg dimiliki oleh perusahaan menjadi 3 kelompok besar, yaitu: tangible asset (sumber yang tercatat dalam neraca), intangible asset dan organizational capability.

Dengan sumber daya tersebut, pengambilan keputusan strategi dapat diperhitungkan dari faktor-faktor yang ada sekarang dan kecenderungan-kecenderungan yang mengarah akan menimbulkan kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness). Dengan analisis SWOT tersebut dapat diketahui apakah

berdasarkan analisa lingkungan eksternal, keunggulan-keunggulan strategi yang digunakan masih efektif dan relevan dengan kondisi sekarang. Dengan analisa internal environment disini, analisis SWOT juga mengevaluasi faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan kedalam suatu matriks.

Strength (kekuatan)

Strength adalah suatu kelebihan yang ada pada perusahaan / karakteristik yang mendirikan keunggulan pada perusahaan dalam lingkungan bisnis sekarang. Identifikasi kekuatan dapat dilakukan dengan membandingkan potensi yang dimliki perusahaan dengan pesaing dan melihat potensi tersebut pada persepsi konsumen.

Weakness (kelemahan)

Weakness adalah sesuatu yang dianggap sebagai kelemahan apabila hal tersebut merupakan kekurangan atau suatu kondisi yang tidak menguntungkan bagi perusahaan dalam lingkungan bisnis sekarang.

3) Matrik SWOT

Matrik SWOT adalah alat analisis yang dapat dipakai untuk menyusun □efens-faktor strategis perusahaan. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan 4 sel kemungkinan alternative strategi;

Strategi S-O

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

Strategi S-T

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

Strategi W-O

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

Startegi W-T

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

Gambar 2.1

Matrik SWOT

SWOT	Internal Strenght (S) Tentukan faktor-faktor kekuatan internal	Internal Weakness (W) Tentukan factor-faktor kelemahan internal
Eksternal opportunity (O) Tntukan factor-faktor peluang eksternal	Strategi S-O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Eksternal Treaths (T) Tentukan factor-faktor ancaman eksternal	Strategi S-T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi W-T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan menghadapi ancaman

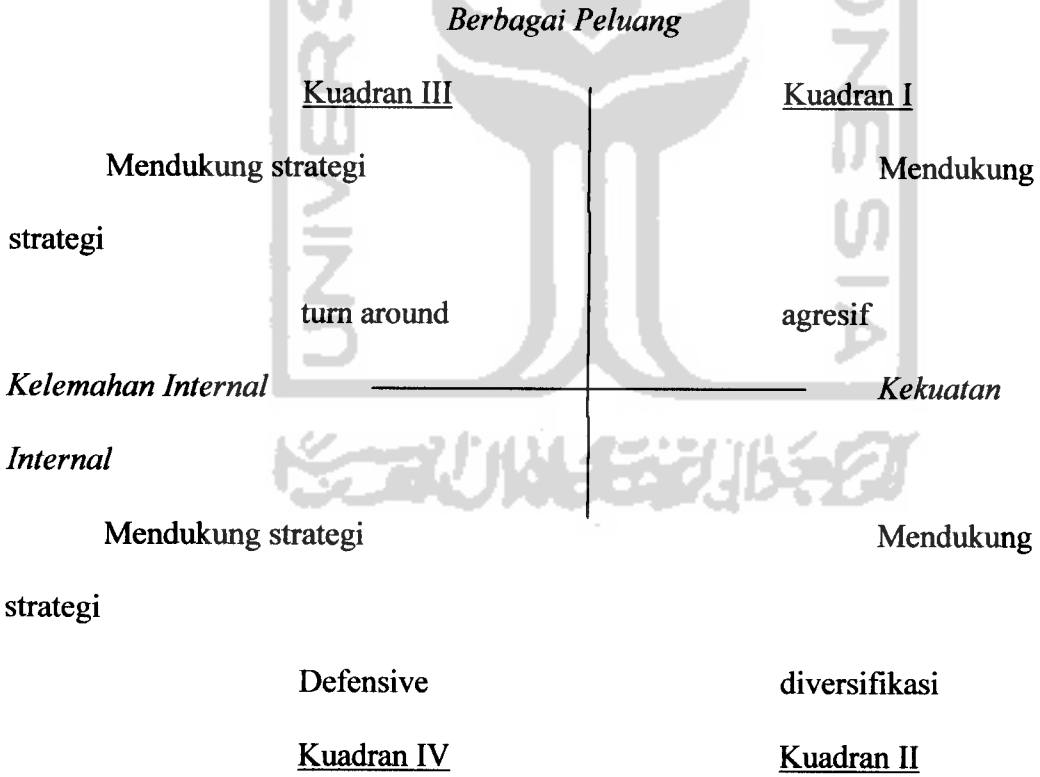
Sumber : Rangkuti (1998, hal.3)

4) Diagram SWOT

Tujuan diagram ini adalah sebagai alat untuk merumuskan strategi alternative bagi suatu perusahaan (opportunities) dan ancaman (threats) dengan faktor internal kekuatan (strengths) dan kelemahan (weakneses) juga sekaligus berfungsi untuk menganalisa situasi perusahaan. Cara untuk mengetahui situasi perusahaan dengan diagram SWOT adalah dengan menentukan nilai tertimbang factor strategis internal dan eksternal yang mempengaruhi perkembangan perusahaan, langkah berikutnya adalah menentukan strategi alternative yang dapat dilakukan oleh perusahaan.

Kriteria penentuan analisis situasi adalah sebagai berikut : untuk penilaian faktor internal apabila nilai rata-rata berada diatas (>2,5) maka masuk dalam kategori faktor kekuatan internal, sedangkan apabila nilai rata-rata berada dibawah (<2,5) maka termasuk dalam kategori faktor kelemahan internal. untuk penilaian factor eksternal apabila nilai rata-rata tertimbang berada diatas (>2,5) maka masuk dalam kategori faktor peluang eksternal, sedangkan apabila nilai rata-rata tertimbang berada dibawah (<2,5) maka masuk dalam kategori faktor ancaman eksternal.

Gambar 2.2
Diagram SWOT



Sumber : Rangkuti (1998, hal.19)

Kuadran I

Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (growth oriented strategy)

Kuadran II

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk / pasar).

Kuadran III

Perusahaan yang terletak pada kuadran ini menghadapi peluang pasar yang sangat besar tetapi dilain pihak juga menghadapi beberapa kendala / kelemahan internal. Focus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran IV

Perusahaan pada kuadran ini memiliki situasi yang sangatlah tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Focus dari perusahaan ini adalah menggunakan strategi bertahan.

5) Proses Formulasi Strategi Dalam Analisis SWOT

Formulasi strategi merupakan rencana strategi jangka panjang dimana proses formulasi tersebut mengandung pengembangan visi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Berkaitan dengan hal ini, pembuat strategi harus melakukan analisa factor strategi perusahaan berupa analisis SWOT pada kondisi lingkungan yang ada.

Adapun prosedur dalam penyusunan SWOT adalah :

a. Identifikasi faktor strategis perusahaan

b. Penilaian kualitatif faktor strategis perusahaan

   a) Penilaian kualitatif faktor strategis eksternal perusahaan

   b) Penilaian kualitatif faktor strategis internal perusahaan

c. Penilaian kuantitatif faktor strategis perusahaan

   a) Penilaian kuantitatif faktor strategis eksternal perusahaan

   b) Penilaian kuantitatif faktor strategis internal perusahaan

d. Analisis SWOT

   a) Analisis situasi dan posisi perusahaan menggunakan diagram SWOT

   b) Matrik SWOT

e. Formulasi strategi

2.2.8 Analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI)

Dalam penelitian ini penulis memilih menggunakan MDTI sebagai matrik yang digunakan untuk mengolah data. hal ini dikarenakan didalam mengolah data matriks MDTI lebih mudah dgunakan dari pada matriks SWOT. Selain itu juga karena dalam MDTI sel - sel pilihan strateginya lebih banyak dari pada matriks SWOT yaitu 9 sel sedangkan matriks SWOT hanya 4. sehingga dalam MDTI pemilihan alternative strateginya bias lebih bervariasi.

Matrik ini berusaha untuk menunjukkan posisi unit usaha tersebut pada saat sekarang dan juga memperkirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang. Untuk penelitian ini, matrik yang digunakan untuk menunjukkan posisi unit usaha yaitu pada saat sekarang. Analisis MDTI digunakan untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat korporat yang lebih mendetail. Matrik ini memperhatikan banyak indikator dari variabel eksternal (lingkungan bisnis) dan juga banyak indikator dari variabel internal. MDTI berusaha menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis (U2S).

Matrik ini memiliki dua sumbu, yaitu sumbu vertikal dan horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strength*), sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada pada lingkungan bisnis.

MDTI memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu di bagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi (*cut off point*) yang telah di tentukan,

bagian-bagian tersebut adalah : bagian rendah, bagian tengah (medium), dan bagian tinggi. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat dari perpotongan kedua sumbunya, setelah masing-masing sumbu terbagi dalam tiga bagian, maka akan menunjukan posisi pasar masing-masing unit usaha strategis (U2S) dan masing-masing sel yang terbentuk tersebut mengandung implikasi strategi bisnis yang berbeda-beda.

Untuk menentukan posisi bisnis masing-masing unit usaha strategis, pertama harus ditentukan indikator variabel eksternal dan internal. Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu vertical sedangkan untuk nilai variabel internal pada sumbu horisontal. Dari perpotongan kedua nilai ini dibagi sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam 3 bagian dengan titik pembagi yang telah ditentukan. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbu ini akan terlihat posisi bisnis pada masa yang akan datang.

Dari prosedur penilaian kuantitatif variabel internal kemudian diambil klarifikasi nilai dan bobot kepada pengambil keputusan. Karena sesungguhnya yang paling tahu kekuatan, kelemahan serta peluang, ancaman perusahaan itu sendiri. Pemberian nilai kuantitatif bobot yang dibagikan pada setiap variabel sesuai dengan tingkat pentingnya tiap-tiap indikator variabel baik internal atau eksternal yang jumlah keseluruhannya 1,00. Pembagian nilai untuk variabel eksternal dan internal dimulai dari angka 0,01 sampai dengan angka maksimal 1,00 diberikan oleh responden. Sedangkan penilaian menggunakan nilai berskala 5 yaitu: 1 (sangat tidak bagus), 2 (tidak bagus), 3 (netral), 4 (bagus), 5 (sangat bagus).

Untuk penentuan nilai tiap klasifikasi dari masing-masing sel yang berskala antara 1-5 dapat diperoleh perhitungan sebagai berikut.

(5 – 1) : 3 = 1,33

Hasil nilai 1,33 tersebut untuk selanjutnya digunakan sebagai acuan nilai klasifikasi dari masing-masing sel yang ada. Karena nilai dari 1, sedang interval 1,33 maka titik sumbu ada pada skala 2,33.

Adapun pengklasifikasian dari tiap sel adalah :

1,00 – 2,33 = sumbu rendah

2,34 – 3,66 = sumbu medium

3,67 – 5,00 = sumbu tinggi

Penilaian yang digunakan adalah penilaian dengan menggunakan skala 5 yaitu:

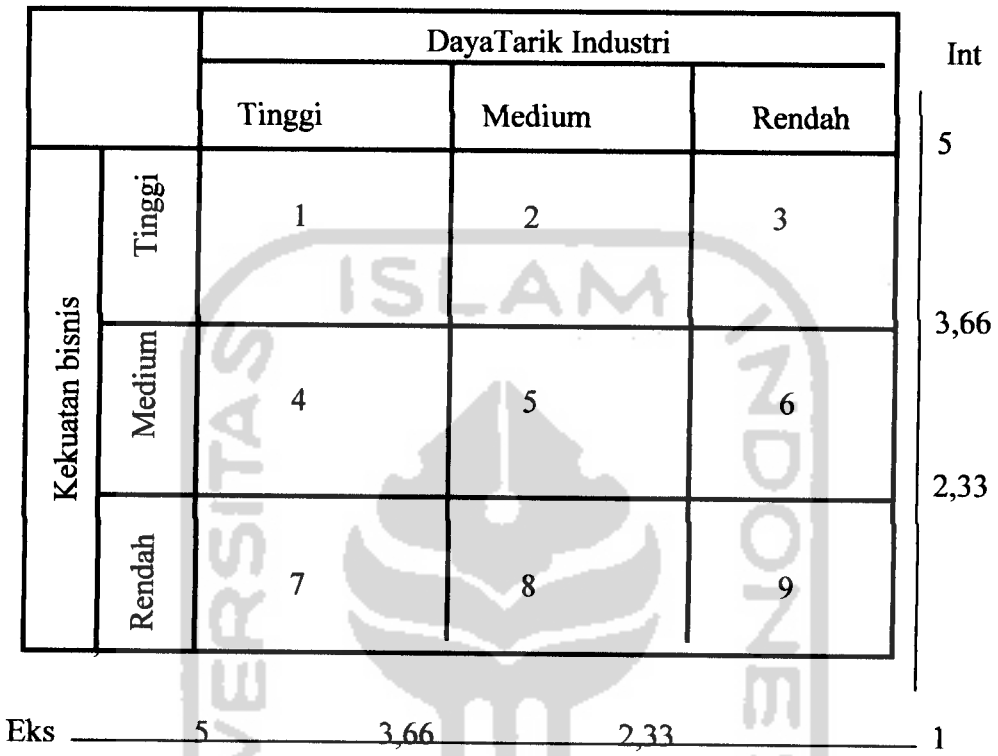
Variabel internal: 1 (sangat lemah), 2 (lemah), 3 (netral), 4 (kuat), 5 (sangat kuat).

Variabel eksternal: 1 (sangat tidak berpeluang), 2 (tidak berpeluang), 3 (netral), 4 (berpeluang), 5 (sangat berpeluang).

Untuk pemberian bobot ditentukan berdasarkan tingkat kepentingannya dengan menggunakan penilaian 10,9,8,7,6,5,4,3,2,1. Dimulai dari angka 10 yang menunjukkan sangat penting hingga angka 1 yang menunjukkan sangat tidak penting.

Gambar 2.3

Skala Prioritas Investasi



Sumber : Suwarsono, (2002, Hal: 147)

Dalam MDTI, manajemen perusahaan nantinya akan memberikan penilaian kepada variabel internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap daya tarik industri yang muncul dan kekuatan bisnis perusahaan yang dimiliki. Unit usaha strategis yang terletak pada sel 1 (investasi dan tumbuh) merupakan unit usaha yang menjanjikan dan memiliki prospek untuk berkembang lebih besar, sedangkan unit usaha yang berada pada sel 9 (panen / divestasi) hampir tidak memiliki peluang untuk tumbuh, dan cenderung stagnan, bahkan mati.

Gambar 2.4
Pilihan Strategi Matrik Daya Tarik Industri

Kekuatan Bisnis	Daya Tarik Industri: Tinggi	Daya Tarik Industri: Medium	Daya Tarik Industri: Rendah
Tinnggi	Pertumbuhan dominan Investasi maksimal	Pertumbuhan selektif, investasi agresif, memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi, mencari sumber kas masuk, investasi ala kadarnya
Medium	Memimpin pasar berdasarkan segmen , memperbaiki kelemahan, membangun keunggulan	Tumbuh berdasarkan segmen pasar, spesialisasi investasi selektif Spesialisasi mencari	Pemangkasan investasi, minimal bersiap divestasi
Rendah	Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan akuisisi	ceruk pasar, mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar, mengacaukan sumber aliran kas pesaing, divestasi

Sumber : Suwarsono, (2002; hal 148)

Perkiraan U2S dimasa yang akan datang yang dalam batas-batas tertentu juga merupakan posisi yang dikehendaki manajemen juga baru dapat diketahui setelah manajemen mampu melakukan perkiraan dan penilaian pada variabel internal dan eksternal yang diperkirakan menjadi variabel penentu. Tidak menutup kemungkinan bahwa variabel internal dan eksternal untuk waktu sekarang dan yang akan datang berbeda. Namun pada dasarnya tidak ada perbedaan yang berarti antara prosedur penyusunan MDTI untuk dimensi waktu sekarang dan waktu yang akan datang. Keduanya berusaha untuk menemukan dan menentukan penilaian terhadap variabel

internal dan eksternal. Jika pada masa sekarang diperlukan identifikasi, maka pada masa yang akan datang diperlukan prediksi.

2.2.9 Proses Formulasi Strategi Dalam Analisis MDTI

Adapun prosedur dalam penyusunan MDTI ini adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi Variabel Eksternal dan Internal

Identifikasi variabel eksternal dan internal bertujuan untuk menemukan berbagai faktor strategis yang secara sungguh-sungguh berpengaruh terhadap munculnya kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi perusahaan

2. Penilaian Variabel Eksternal

Pendekatan secara kuat mencoba menilai masing-masing indikator variabel eksternal yang akan diketahui daya tarik industri. Dari indikator variabel eksternal yang diidentifikasi oleh jajaran manajemen akan diketahui lewat penilaian secara kualitatif dan kuantitatif. Adapun pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan kuantitatif sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator ditentukan dahulu bobotnya. Seluruh indikator memiliki bobot total 1 atau 100%. Dalam hal ini nilai yang digunakan oleh penulis adalah skala 5, dengan keterangan : 1 (sangat tidak bagus), 2 (tidak bagus), 3 (netral), 4 (bagus), 5 (sangat bagus).

3. Penilaian Variabel Internal

Pendekatan secara kuat mencoba menilai masing-masing indikator variabel internal yang akan diketahui kekuatan bisnis. Dari indikator variabel internal yang diidentifikasi oleh jajaran manajemen akan diketahui lewat penilaian secara kualitatif dan kuantitatif.

4. Penentuan Posisi Bisnis

Pada penentuan posisi bisnis ini, nilai tertimbang yang diperoleh pada penilaian variabel eksternal dan internal akan di gabungkan. Penggabungan tersebut diletakkan pada sumbu-sumbu yang terletak pada Matrik Daya Tarik Industri. Nilai tertimbang dari variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal, sedangkan nilai tertimbang dari variabel eksternal di letakkan pada sumbu horizontal. Setelah itu masing-masing sumbu yang telah ada ditarik garis lurus dengan arah yang sesuai dengan sumbu peletakkan, dari situ akan didapat satu titik yang akan bertempat dalam salah satu sel yang ada pada matrik daya tarik industri.

5. Implikasi Strategis

Strategi perusahaan memerlukan dukungan-dukungan implementasi dari strategi fungsional yang sifatnya operasional. Strategi fungsional menterjemahkan strategi umum di tingkat perusahaan secara keseluruhan menjadi kegiatan-kegiatan untuk unit-unit perusahaan. Strategi fungsional dikembangkan dalam bidang-bidang kunci manajemen pemasaran, keuangan, operasional, sumber daya manusia.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi penelitian

Lokasi penelitian yang dipilih penulis adalah perusahaan Nisan Sadjid Siswodiharjo dengan alamat Jalan Menteri Supeno No. 35 Yogyakarta 55162.

3.2 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

Perusahaan kijing Nisan Sadjid Siswodiharjo berdiri pada tahun 1953.pendirinya bernama bapak Sadjid Siswodiharjo. Pada saat itu perusahaan kijing ini belum seperti saat ini, waktu itu perusahaannya masih kecil. Kemudian dengan bertambahnya waktu, perusahaan itu menjadi berkembang sampai saat ini.

Pada tahun 1993 bapak Sadjid Siswodiharjo meninggal dunia, dan kemudian perusahaan itu dikelola oleh anak – anaknya. Namun tidak semua anaknya meneruskan usaha pembuatan kijing tersebut. Dari lima orang, hanya tiga yang meneruskan usaha kijing. Kemudian setelah ssecara bersama – sama mengelola perusahaan kijing warisan dari almarhum bapak Sadjid Siswodiharjo, dua diantaranya keluar dan memilih untuk mendirikan perusahaan kijing sendiri, yaitu Agus Sadjid dan Ibu Supri sadjid. Kedua perusahaan itu kini menjadi pesaing dari Nisan Sadjid Siswodiharjo. Sedangkan perusahaan kijing Nisan Sadjid Siswodiharjo dikelola oleh bapak Soejatmiko sampai sekarang.

Sampai saat ini perusahaan kijingNisan Sadjid Siswodiharjo mempunyai satu buah cabang yang beralamat di Jalan Wates km 6,5 Ambarketawang, Depok,

Sleman. Pekerja yang dimiliki sebanyak 10 orang. Untuk mendapatkan karyawan yang baru dilakukan dengan melakukan seleksi. Dan bagi karyawan baru akan ditraining terlebih dahulu sebelum mulai aktif bekerja. Produk yang dihasilkan berupa kijing dan gerobog. Kapasitas produksinya tidak pasti, tergantung kebutuhan pasar. Jika kebutuhan pasar sangat besar, untuk memenuhi kapasitas produksi dilakukan dengan cara menerapkan kerja lembur. Peralatan yang digunakan sudah cukup memadai. Peralatan yang digunakan ada yang menggunakan tenaga listrik seperti bor, pemotong keramik, grenda listrik. Sedangkan yang masih menggunakan tenaga manusia seperti tatah, betel, palu. Bahan yang digunakan berupa batu hitam/batu sungai, batu marmer, campuran keramik dan semen.bahan yang digunakan mempengaruhi harga jual. Bentuknya juga mempengaruhi harga, semakin rumit pembuatannya semakin tinggi harganya. Pangsa pasar yang dibidik oleh perusahaan kijing Nisan Sadjid Siswodiharjo adalah kelas menengan dan bawah. Promosinya sudah cukup efektif. Media yang digunakan adalah dengan membuat kalender dan memasang papan iklan di dekat kuburan atau tatap muka langsung/dari mulut ke mulut. ukuran pasarnya mencapai 45% untuk wilayah DIY dan sekitarnya. Daerah yang menjadi pasar Nisan Sadjid Siswodiharjo adalah DIY dan Sekitarnya.

3.3 Indikator Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa variable yang meliputi variable yang membatasi factor strategis internal dan factor strategis eksternal.

Membatasi faktor strategis internal yang meliputi :

1. Reputasi dan citra perusahaan
2. Kualitas produk
3. Saluran distribusi
4. Kualitas karyawan (SDM)
5. Kapasitas produksi
6. Lokasi perusahaan
7. Riset dan pengembangan
8. Pangsa pasar
9. Kebijakan harga
10. Efektivitas promosi

Membatasi faktor startegis eksternal yang meliputi :

1. Ukuran pasar
2. Kemampuan pendistribusian barang
3. Pesaing baru
4. Daya beli konsumen
5. Perkembangan teknologi
6. Kondisi keamanan dan politik negara
7. Fluktuasi nilai tukar rupiah
8. Kenaikan harga BBM
9. Perubahan selera konsumen
10. Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu dan peta persaingan

3.4 Data Dan Teknik Pengumpulan Data

Data yang diperoleh berasal dari data primer yang diperoleh langsung dari sumbernya melalui metode survey dengan menyebarkan kuisioner untuk memperoleh informasi yang diperlukan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan antara lain:

1) Wawancara/Interview

   Data diperoleh dengan melakukan wawancara secara langsung dengan pimpinan maupun pihak-pihak manajemen di bawahnya yang di anggap penting dan terkait dengan penelitian yang di lakukan.

2) Kuesioner

   Pengumpulan data dengan mengajukan daftar pertanyaan yang disusun secara tertulis.

3) Teknik Kepustakaan

   Sebagai penunjang terhadap pelaksanaan penelitian dan untuk menambah wawasan maka digunakan beberapa buku yang berhubungan dengan teori yang mendukung penelitian.

3.5 Populasi dan Sampel

Populasi adalah ruang lingkup atau besaran karakteristik dari seluruh objek yang diteliti. Populasi dari penelitian ini adalah adalah Seluruh Direksi, Staff dan Karyawan perusahaan Nisan Sadjid Siswodiharjo.

Sampel adalah besaran karakteristik (tertentu) dari sebagian populasi yang memiliki karakteristik sama dengan populasi. Dalam penelitian ini tidak menggunakan sample yang digunakan hanya populasi saja.

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis MDTI (Matriks Daya Tarik Industri)

Matrik ini berusaha untuk menunjukkan posisi unit usaha tersebut pada saat sekarang dan juga memperkirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang. Untuk penelitian ini, matrik yang digunakan untuk menunjukkan posisi unit usaha yaitu pada saat sekarang. Matrik ini memperhatikan banyak indikator dari variabel eksternal (lingkungan bisnis) dan juga banyak indikator dari variabel internal. MDTI berusaha menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis (U2S).

Matrik ini memiliki dua sumbu, yaitu sumbu vertikal dan horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strength*), sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada pada lingkungan bisnis.

MDTI memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu di bagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi (*cut off point*) yang telah di tentukan, bagian-bagian tersebut adalah : bagian rendah, bagian tengah (medium), dan bagian tinggi. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat dari perpotongan kedua sumbunya, setelah masing-masing sumbu terbagi dalam tiga bagian, maka akan

menunjukan posisi pasar masing-masing unit usaha strategis (U2S) dan masing-masing sel yang terbentuk tersebut mengandung implikasi strategi bisnis yang berbeda-beda. Secara sederhana bisa dilihat sebagai berikut :

Gambar 3.1

Matrik Daya Tarik Industri

		DayaTarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan bisnis	Tinggi	Investasi dan Tumbuh	Pertumbuhan Selektif	Selektif
	Medium	Pertumbuhan Selektif	Selektif	Panen /divestasi
	Rendah	Selektif	Panen / divestasi	Panen /divestasi

Sumber : Suwarsono (2002; hal 133)

Unit usaha strategis yang terletak pada sel investasi dan tumbuh merupakan unit usaha yang menjanjikan dan memiliki prospek untuk berkembang lebih besar, sedangkan unit usaha yang berada pada sel panen / divestasi hampir tidak memiliki peluang untuk tumbuh, dan cenderung stagnan, bahkan mati.

MDTI mencoba menunjukan posisi U2S pada saat ini dan juga memperkirakan posisi U2S tersebut pada masa yang akan datang. Dalam MDTI, manajemen perusahaan nantinya akan memberikan penilaian kepada variabel internal

dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang muncul dan kekuatan perusahaan yang dimiliki.

Perkiraan U2S dimasa yang akan datang yang dalam batas-batas tertentu juga merupakan posisi yang dikehendaki manajemen juga baru dapat diketahui setelah manajemen mampu melakukan perkiraan dan penilaian pada variabel internal dan eksternal yang diperkirakan menjadi variabel penentu. Tidak menutup kemungkinan bahwa variabel internal dan eksternal untuk waktu sekarang dan yang akan datang berbeda. Namun pada dasarnya tidak ada perbedaan yang berarti antara prosedur penyusunan MDTI untuk dimensi waktu sekarang dan waktu yang akan datang. Keduanya berusaha untuk menemukan dan menentukan penilaian terhadap variabel internal dan eksternal. Jika pada masa sekarang diperlukan identifikasi, maka pada masa yang akan datang diperlukan prediksi.

Adapun prosedur dalam penyusunan MDTI ini adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi Variabel Eksternal dan Internal

Identifikasi variabel eksternal dan internal bertujuan untuk menemukan berbagai faktor strategis yang secara sungguh-sungguh berpengaruh terhadap munculnya kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi perusahaan

2. Penilaian Kualitatif Variabel Eksternal dan Internal

Pendekatan secara kuat mencoba menilai masing-masing indikator. Variabel eksternal dari indikator yang diidentifikasi oleh manajer sebagai ancaman bisnis sampai dengan indikator yang diidentifikasi sebagai peluang bisnis, variabel internal dengan pendekatan secara kualitatif menilai masing-masing indikator variabel yang

diidentifikasi oleh manajer sebagai kekuatan perusahaan sampai indikator yang diidentifikasi sebagai kelemahan perusahaan.

Klarifikasi nilai dan bobot

Dari prosedur penilaian kuantitatif variabel internal kemudian diambil klarifikasi nilai da bobot kepada pengambil keputusan. Karena sesungguhnya yang paling tahu kekuatan, kelemahan serta peluang, ancaman perusahaan itu sendiri. Pemberian nilai kuantitatif bobot menggunakan 1,00 yang dibagikan pada setiap variabel sesuai dengan tingkat pada masing-masing variabel baik internal atau eksternal. Pembagian nilai untuk variable eksternal dan internal dengan angka maksimal 1,00 diberikan berdasarkan pembagian bobot oleh responden. Sedangkan penilaian menggunakan nilai berskala 5 yaitu: 1 (sangat tidak bagus), 2 (tidak bagus), 3 (netral), 4 (bagus), 5 (sangat bagus).

3. Penilaian Kuantitatif Variabel Eksternal dan Internal

Penilaian yang digunakan adalah penilaian dengan menggunakan skala 5 yaitu:

Variabel internal: 1 (sangat lemah), 2 (lemah), 3 (netral), 4 (kuat), 5 (sangat kuat).

Variabel eksternal: 1 (sangat tidak berpeluang), 2 (tidak berpeluang), 3 (netral), 4 (berpeluang), 5 (sangat berpeluang).

Rekapitulasi nilai dan bobot

Dari prosedur klarifikasi kemudian diadakan rekapitulasi dari pengambilan keputusan dengan cara mencari rata-rata dari nilai dan bobot.

Gambar table:

Table 3.1
Nilai tertimbang variabel eksternal

No	Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1	Ukuran pasar			
2	Kemampuan pendistribusian barang			
3	Pesaing baru			
4	Daya beli konsumen			
5	Perkembangan teknologi			
6	Kondisi keamanan dan politik negara			
7	Fluktuasi nilai tukar rupiah			
8	Kenaikan harga BBM			
9	Perubahan selera konsumen			
10	Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu dan peta persaingan			
	Total	1,00		

Sumber : Purnomo. (2004)

Table 3.2
Nilai tertimbang variabel internal

No	Faktor Strategis Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1	Reputasi dan citra perusahaan			
2	Kualitas produk			
3	Saluran distribusi			
4	Kualitas karyawan (SDM)			
5	Kapasitas produksi			
6	Lokasi perusahaan			
7	Riset dan pengembangan			
8	Pangsa pasar			
9	Kebijakan harga			
10	Efektivitas promosi			
		1,00		

Sumber : Purnomo. (2004).

Tabel 3.3

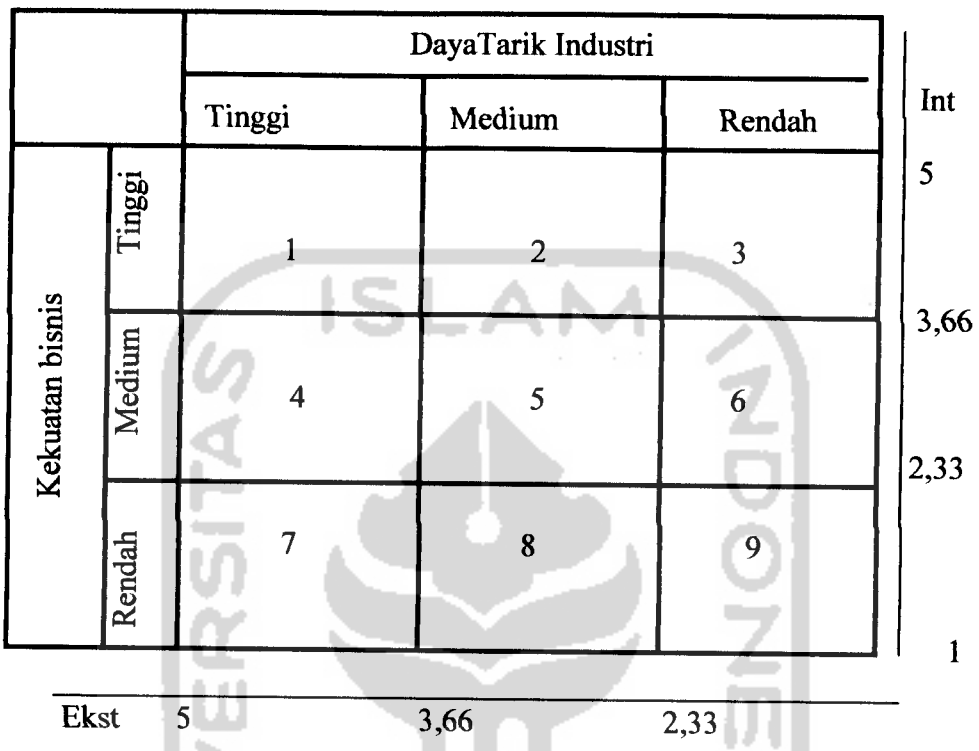
Perbandingan antara nilai dengan bobot

Nilai	Bobot
5	0,15
4	0,12
3	0,09
2	0,06
1	0,03

4. Penentuan Posisi Bisnis

Pada penentuan posisi bisnis ini, nilai tertimbang yang diperoleh pada penilaian variabel eksternal dan internal akan di gabungkan. Penggabungan tersebut diletakkan pada sumbu-sumbu yang terletak pada Matrik Daya Tarik Industri. Nilai tertimbang dari variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal, sedangkan nilai tertimbang dari variabel eksternal di letakkan pada sumbu horizontal. Setelah itu masing-masing sumbu yang telah ada ditarik garis lurus dengan arah yang sesuai dengan sumbu peletakkan, dari situ akan didapat satu titik yang akan bertempat dalam salah satu sel yang ada pada matrik daya tarik industri.

Gambar. 3.2
Posisi Bisnis dalam Matrik Daya Tarik Industri



Sumber Suwarsono, (2002, hal 147)

5. Implikasi Strategis

Strategi perusahaan memerlukan dukungan-dukungan implementasi dari strategi fungsional yang sifatnya operasional. Strategi fungsional menterjemahkan strategi umum di tingkat perusahaan secara keseluruhan menjadi kegiatan-kegiatan untuk unit-unit perusahaan. Strategi fungsional dikembangkan dalam bidang-bidang kunci manajemen pemasaran, keuangan, operasional, sumber daya manusia.

Berdasarkan posisi bisnis yang telah didapatkan tersebut, dapat dilihat secara detail implikasi strategis seperti pada tabel berikut:

Gambar 3.3

Pilihan Strategi Matrik Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinnggi	Pertumbuhan dominan Investasi maksimal	Pertumbuhan selektif, investasi agresif, memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi, mencari sumber kas masuk, investasi ala kadarnya
	Medium	Memimpin pasar berdasarkan segmen , memperbaiki kelemahan, membangun keunggulan	Tumbuh berdasarkan segmen pasar, spesialisasi investasi selektif Spesialisasi mencari	Pemangkasan investasi, minimal bersiap divestasi
	Rendah	Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan akuisisi	ceruk pasar, mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar, mengacaukan sumber aliran kas pesaing, divestasi

Sumber : Suwarsono, (2002; hal 148)

BAB IV

ANALISIS DATA

Pada saat ini persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut keahlian pemasaran yang lebih baik dalam menentukan strategi bisnis. Perkembangan strategi bisnis membutuhkan perkiraan daya gerak suatu operasi untuk masa yang akan datang.

Dalam menghadapi persaingan ini perusahaan dituntut harus mampu menyususn strategi yang dapat menciptakan kondisi perusahaan dengan baik dan lancar dalam menentukan strategi bisnisnya. Perubahan-perubahan yang terjadi baik didalam maupun diluar perusahaan yang tidak terkontrol sangat mempengaruhi eksistensi perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Sehingga perlu dilaksanakan suatu evaluasi strategi yang dapat memberikan masukan kepada perusahaan dalam bisnisnya. Berikut adalah analisis data yang ditujukan untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi :

4.1 Identifikasi Variabel Eksternal dan Internal

Variabel penelitian diperoleh dari data primer dengan melalui observasi dan wawancara yang mendalam dengan pihak manajemen Nisan Sadjid Siswodiharjo. Dari data primer tersebut diperoleh 20 variabel yang terdiri dari 10 indikator variabel internal dan 10 indikator variabel eksternal. Pihak manajemen menyebutkan bahwa indikator-indikator dari variabel tersebut dianggap mempengaruhi strategi bisnis yang diterapkannya.

Dari hasil penelitian langsung dengan melakukan interview dengan pihak jajaran manajemen Nisan Sadjid Siswodiharjo dapat dihasilkan identifikasi indikator-indikator variabel eksternal dan variabel internal, seperti yang terlihat dalam table 4.1

Tabel 4.1
Indikator variable eksternal & internal

Indikator variabel Eksternal	Indikator Variabel Internal
Ukuran pasar	Reputasi dan citra perusahaan
Kemampuan pendistribusian barang	Kualitas produk
Pesaing baru	Saluran distribusi
Daya beli konsumen	Kualitas karyawan (SDM)
Perkembangan teknologi	Kapasitas produksi
Kondisi keamanan dan politik negara	Lokasi perusahaan
Fluktuasi nilai tukar rupiah	Riset dan pengembangan
Kenaikan harga BBM	Pangsa pasar
Perubahan selera konsumen	Kebijakan harga
Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu	Efektivitas promosi

Sumber: data primer 2006

4.2 Penilaian Variabel Eksternal

Variabel eksternal perusahaan merupakan beberapa aspek lingkungan makro yang keberadaannya relatif berpengaruh pada industri pada umumnya dan pada perusahaan pada khususnya baik secara langsung maupun tidak langsung. Setelah indikator indikator variabel eksternal diketahui langkah berikutnya adalah memberi penilaian (assessment) terhadap masing-masing indikator tersebut. Dengan penilaian tersebut dapat diketahui seberapa besar sumbangan yang diberikan masing-masing indikator terhadap daya tarik industri (pasar). Sumbangan ini dapat diketahui lewat tinggi rendahnya skor dari indikator variabel yang diteliti.

Berikut ini akan disampaikan perhitungan nilai tertimbang variable eksternal yang diperoleh dari perkalian antara nilai dengan bobot variable eksternal yang mana nilai dan bobot variable eksternal diperoleh dari hasil penilaian dan pembobotan yang dilakukan oleh responden.

Tabel 4.2
Perhitungan Nilai Tertimbang Variabel Eksternal

No	Nilai	Bobot	Nilai tertimbang
1	4	0,1194	0,4776
2	4	0,1194	0,4776
3	3,6	0,1045	0,3762
4	3,8	0,1134	0,4082
5	3,2	0,1015	0,3248
6	3,4	0,0955	0,3247
7	3,4	0,0985	0,3349
8	3,2	0,0537	0,1718
9	3	0,1015	0,3045
10	3	0,0925	0,2775
Total		**1,00**	**3,48**

Sumber: data primer 2006

Berikut ini akan disampaikan penjelasan untuk masing – masing beserta alasan dari kelima responden dalam pemberian nilai untuk variable eksternal.

- Ukuran pasar

Penilaian ke lima responden adalah 4 dan rata – ratanya adalah 4. Sedangkan bobot yang di berikan adalah 8 sehingga diperoleh rata – ratanya 8 dan bobotnya adalah 0,1194. Alasan tiap responden dalam memberikan penilaian dan bobot adalah sebagai berikut:

A: nilai 4 karena ukuran pasar penting karena digunakan sebagai tolok ukur dalam menentukan target pasar perusahaan.

Bobot 8 karena variable ukuran pasar ini dianggap lebih penting dan lebih perlu untuk diperhatikan daripada variable – variable yang lainnya.

B: nilai 4 karena besarnya pasar akan mempengaruhi strategi bisnis yang akan digunakan.

Bobot 8 karena variable ukuran pasar ini dianggap perlu untuk lebih mendapat perhatian daripada variable – variable yang lainnya.

C: nilai 4 karena ukuran pasar menunjukkan pangsa pasar yang dimiliki perusahaan.

Bobot 8 karena variable ukuran pasar ini dianggap lebih penting daripada variable – variable yang lainnya.

D: nilai 4 karena semakin luas pasar yang dimiliki maka kemungkinan penjualan banyak semakin besar.

Bobot 8 karena variable ukuran pasar ini dianggap lebih baik daripada variable pesaing baru, daya beli konsumen, kondisi politik dan keamanan Negara, fluktuasi nilai tukar rupiah, kenaikan harga BBM, perubahan selera konsumen, perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu.

E: nilai 4 karena ukuran pasar sangat penting untuk penjualan.

Bobot 8 karena variable ukuran pasar ini lebih penting dan lebih baik serta perlu mendapat perhatian lebih daripada variable – variable yang lainnya.

- Kemampuan pendistribusian barang

Penilaian ke lima responden adalah 4 dan rata – ratanya adalah 4. Sedangkan bobot yang di berikan adalah 8 sehingga diperoleh rata – ratanya 8 dan bobotnya

adalah 0,1194. Alasan tiap responden dalam memberikan penilaian dan bobot adalah sebagai berikut:

A: nilai 4 karena karena kemampuan pendistribusian barang sangat penting demi kualitas pelayanan yang baik.

Bobot 8 karena variable pendistribusian barang penting dan perlu mendapat perhatian lebih.

B: nilai 4 karena ketepatan waktu dalam mendistribusikan barang agar tidak mengalami keterlambatan sampai kepada konsumen diutamakan oleh perusahaan.

Bobot 8 karena pendistribusian berhubungan lebih baik dari variable – variable yang lainnya.

C: nilai 4 karena Hal tersebut harus dijaga agar konsumen tidak kecewa.

Bobot 8 karena variable pendistribusian barang lebih penting jika disbanding variable – variable yang lainnya.

D: nilai 4 karena semakin baik pendistribusian barang maka semakin baik pula kinerja perusahaan.

Bobot 8 karena pendistribusian barang lebih baik dan lebih penting daripada yang lainnya.

E: nilai 4 karena agar dapat membuat konsumen merasa puas dengan pelayanan perusahaan.

Bobot 8 karena pendistribusian barang lebih penting dari variable yang lainnya sehingga perlu mendapat perhatian lebih.

- Pesaing baru

Penilaian ke lima responden berkisar antara 3 - 4 dan rata – ratanya adalah 3,6. Sedangkan bobot yang di berikan berkisar antara 6 - 8 sehingga diperoleh rata – ratanya 7 dan bobotnya adalah 0,1045. Alasan tiap responden dalam memberikan penilaian dan bobot adalah sebagai berikut:

A: nilai 3 karena apabila muncul sebuah pesaing baru merupakan suatu ancaman dan dapat mempertajam persaingan dalam bisnis batu nisan.

Bobot 6 karena pesaing baru cukup penting untuk diperhatikan..

B: nilai 4 karena Sadjid Siswodiharjo harus selalu memonitor perkembangan dari pesaing yang dapat membahayakan perusahaan.

Bobot 7 karena pesaing baru cukup penting untuk mendapat perhatian lebih.

C: nilai 4 karena Selama ini pesaing Nisan Sadjid Siswodiharjo adalah perusahaan lain yang ada di sepanjang di sepanjang Jl. Menteri Supeno.

Bobot 7 karena pesaing baru cukup penting disbanding variable lainnya.

D: nilai 3 karena persaingan dapat menjadi ancaman perusahaan.

Bobot 8 karena pesaing baru merupakan variabel penting yang harus mendapat perhatian lebih.

E: nilai 4 karena pesaing dapat saja merebut pasar yang sudah dimiliki.

Bobot 7 karena pesaing baru cukup penting dan harus diperhatikan.

- Daya beli konsumen

Penilaian ke lima responden berkisar antara 3 - 4 dan rata – ratanya adalah 3,8. Sedangkan bobot yang di berikan berkisar antara 7 - 8 sehingga diperoleh rata –

ratanya 7,6 dan bobotnya adalah 0,1134. Alasan tiap responden dalam memberikan penilaian dan bobot adalah sebagai berikut:

A: nilai 4 karena daya beli konsumen merupakan hal yang penting diperhatikan agar pangsa pasar Nisan Sadjid Siswodiharjo nanti sesuai dengan segmen yang dibidik.

Bobot 8 perlu diperhatikan karena variable ini sangat penting.

B: nilai 4 karena Pangsa pasar yang dipilih adalah semua kelas jadi harga jualnya harus disesuaikan dengan daya beli segmen terpilih.

Bobot 7 variabel ini cukup penting sehingga perlu juga untuk diperhatikan.

C: nilai 3 karena agar mendapatkan pembeli maka produk yang diciptakan harus berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan konsumen.

Bobot 8 karena variable ini lebih baik disbanding variable lainnyua dan perlu untuk diperhatikan.

D: nilai 4 karena daya beli harus selalu diperhatikan karena berhubungan erat dengan tingkat pebjualan.

Bobot 8 variabel harus benar – benar diperhatikan agar tidak salah langkah dalam menentukan strategi.

E: nilai 4 karena daya beli termasuk factor yang menentukan tingkat penjualan.

Bobot 7 variabel ini cukup penting untuk mendapat perhatian lebih disbanding variable yang lain.

- Perkembangan teknologi

Penilaian ke lima responden berkisar antara 3 - 4 dan rata – ratanya adalah 3,2. Sedangkan bobot yang di berikan berkisar antara 6 - 8 sehingga diperoleh rata –

ratanya 6,8 dan bobotnya adalah 0,1015. Alasan tiap responden dalam memberikan penilaian dan bobot adalah sebagai berikut:

A: nilai 3 karena semakin berkembangnya jaman berarti semakin berkembang pula teknologi.

Bobot 6 karena variable ini tidak terlalu penting sehingga tidak perlu diperhatikan dengan sangat.

B: nilai 3 karena Perusahaan apabila dapat memanfaatkan perkembangan teknologi maka akan sangat berguna untuk meningkatkan efisiensi

Bobot. 6 karena variable ini kurang begitu penting.

C: nilai 4 karena penggunaan teknologi yang maju dapat meningkatkan kualitas dan produktivitas yang optimal.

Bobot 7 karena variable ini cukup perlu untuk mendapat perhatian.

D: nilai 3 karena Manfaatnya dapat dirasakan secara langsung antara lain menekan biaya produksi, efisien waktu dan juga mengurangi SDM.

Bobot 7 karena variable ini cukup penting disbanding yang lainnya.

E: nilai 3 karena kemajuan teknologi harus dimanfaatkan dengan baik agar tidak ketinggalan jaman.

Bobot 8 karena variable ini penmting dan harus diperhatikan dengan sungguh – sungguh.

- Kondisi keamanan dan politik negara

Penilaian ke lima responden berkisar antara 3 - 4 dan rata – ratanya adalah 3,4. Sedangkan bobot yang di berikan berkisar antara 6 - 7 sehingga diperoleh rata –

ratanya 6,4 dan bobotnya adalah 0,0955. Alasan tiap responden dalam memberikan penilaian dan bobot adalah sebagai berikut:

A: nilai 3 karena kondisi keamanan dan politik di Indonesia yang tidak stabil dapat mempengaruhi pasar Nisan Sadjid Siswodiharjo.

Bobot 6 karena variabael ini kurang begitu berpengaruh dalam menentukan strategi.

B: nilai 3 karena kondisi politik yang tidak baik akan mempengaruhi penjualan.

Bobot 6 karena variable ini tidak terlalu penting.

C: nilai 4 karena jika kondisi keamanan dan politik baik penjualan juga baik.

Bobot 6 karena variable ini kurang penting untuk diperhatikan.

D: nilai 3 karena semakin baik kondisi keamanan dan politik semakin baik pila produksinya.

Bobot 7 karena variable ini cukup perlu untuk diperhatikan.

E: nilai 4 karena keamanan dapat mempengaruhi pembelian.

Bobot 7 karena variable ini cukup penting juga.

- Fluktuasi nilai tukar rupiah

Penilaian ke lima responden berkisar antara 3 - 4 dan rata – ratanya adalah 3,4. Sedangkan bobot yang di berikan berkisar antara 6 - 7 sehingga diperoleh rata – ratanya 6,6 dan bobotnya adalah 0,0985. Alasan tiap responden dalam memberikan penilaian dan bobot adalah sebagai berikut:

A: nilai 3 karena berubah-ubahnya fluktuasi nilai tukar rupiah dapat mempengaruhi harga dan juga penjualan produk batu nisan.

Bobot 6 karena variable ini kurang begitu penting.

B: nilai 3 karena fluktuasi nilai tukar rupiah mempunyai pengaruh yang cukup besar.

Bobot 7 karena fluktuasi nilai tukar rupiah cukup penting untuk diperhatikan.

C: nilai 4 karena fluktuasi nilai tukar rupiah mempengaruhi penjualan.

Bobot 7 karena fluktuasi nilai tukar rupiah cukup penting dan perlu mendapat perhatian.

D: nilai 3 karena fluktuasi nilai tukar rupiah dapat menurunkan daya beli konsumen.

Bobot 6 karena fluktuasi nilai tukar rupiah kurang penting untuk diperhatikan.

E: nilai 4 karena fluktuasi nilai tukar rupiah mempengaruhi tingkat produksi.

Bobot 7 karena fluktuasi nilai tukar rupiah cukup penting dan lebih baik dari variable lainnya.

- Kenaikan harga BBM

Penilaian ke lima responden berkisar antara 3 - 4 dan rata – ratanya adalah 3,2. Sedangkan bobot yang di berikan berkisar antara 6 - 7 sehingga diperoleh rata – ratanya 6,6 dan bobotnya adalah 0,0985. Alasan tiap responden dalam memberikan penilaian dan bobot adalah sebagai berikut:

A: nilai 3 karena harga BBM yang mengalami peningkatan setiap tahunnya sangat berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan.

Bobot 6 karena harga BBM tiadk terlalu mempengaruhi bisnis ini.

B: nilai 3 karena kenaikan harga BBM akan mempengaruhi harga jual batu nisan.

Bobot 7 karena kenaikan harga BBM cukup pentinguntuk diperhatikan.

C: nilai 3 karena kenaikan harga BBM dapat mempengaruhi biaya produksi.

Bobot 7 karena kenaikan harga BBM cukup perlu untuk diperhatikan..

D: nilai 3 karena kenaikan harga BBM akan mempengaruhi biaya distribusi.

Bobot 6 karena kenaikan harga BBM kurang penting.

E: nilai 4 karena jika harga BBM naik maka harga kebutuhan pokok juga akan naik sehingga akan mempengaruhi daya beli konsumen.

Bobot 7 karena variable ini cukup penting dan perlu juga untuk diperhatikan.

- Perubahan selera konsumen

Penilaian ke lima responden adalah 3 dan rata – ratanya adalah 3. Sedangkan bobot yang di berikan berkisar antara 6 - 7 sehingga diperoleh rata – ratanya 6,4 dan bobotnya adalah 0,0955. Alasan tiap responden dalam memberikan penilaian dan bobot adalah sebagai berikut:

A: nilai 3 karena perubahan selera konsumen dapat dimanfaatkan perusahaan.

Bobot 6 karena perubahan selera konsumen kurang begitu penting pengaruhnya.

B: nilai 3 karena dimana seiring perkembangan jaman selera konsumen semakin bervariasi dan kebutuhan akan benda-benda seni semakin meningkat.

Bobot 6 karena variable inu kurang penting untuk mendapat perhatian.

C: nilai 3 karena namun apabila perusahaan tidak belajar dan selalu menyesuaikan dengan perkembangan trend dan selera konsumen maka konsumen dapat berpaling kepada pesaing.

Bobot 7 karena variable ini cukup perlu untuk diperhatikan.

D: nilai 3 karena perusahaan harus tanggap akan perubahan selera konsumen.

Bobot 6 karena variable ini tidak terlalu penting.

E: nilai 3 karena perusahaan harus dapat memenuhi selera konsumen agar konsumen merasa puas.

Bobot 7 karena variable ini cukup baik dan cukup penting.

- Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu

Penilaian ke lima responden adalah 3 dan rata – ratanya adalah 3. Sedangkan bobot yang di berikan berkisar antara 6 - 7 sehingga diperoleh rata – ratanya 6,2 dan bobotnya adalah 0,0925. Alasan tiap responden dalam memberikan penilaian dan bobot adalah sebagai berikut:

A: nilai 3 karena pasar bisnis kijing sewaktu-waktu dapat berubah yang dapat mengakibatkan berubahnya peta persaingan diantara industri batu nisan.

Bobot 6 karena variable ini tidak begiru pebnting untuk diperhatikan.

B: nilai 3 karena bagi perusahaan yang dapat memanfaatkan peluang bisnis maka dapat menguasai persaingan, sedangkan yang tidak kreatif dapat tertinggal dari para pesaingnya.

Bobot 6 karena variable ini kurang begitu perlu untuk mendapat perhatian.

C: nilai 3 karena Perubahan pasar bisnis dari waktu kewaktu harus dimanfaatkan perusahaan. Selama ini Nisan Sadjid Siswodiharjo menyiasatinya dengan membuat model baru yang belum ada dipasaran dan tidak meniru dari produk pesaing sehingga produk berada dipasaran masih segar.

Bobot 6 karena variable ini kurang penting dan tidak perlu mendapat perhatian lebih.

D: nilai 3 karena jika perusahaan tidak cepat tanggap akan perubahan pasar bisnis maka perusahaan bias bangkrut.

Bobot 6 karena variable ini kurang penting untuk diperhatikan.

E: nilai 3 karena perusahaan dapat membuat inovasi baru untuk menghadapi perubahan pasar bisnis.

Bobot 7 karena variable ini cukup penting dan perlu untuk diperhatikan lebih.

4.3 Penilaian Variabel Internal

Variabel internal adalah beberapa variabel mikro perusahaan yang mencerminkan kondisi dan kemampuan internal (kekuatan bisnis) perusahaan. Setelah indikator indikator variabel internal diketahui langkah berikutnya adalah memberi penilaian (assessment) terhadap masing-masing indikator tersebut. Dengan penilaian tersebut dapat diketahui seberapa besar sumbangan yang diberikan masing-masing indikator terhadap kekuatan bisnis perusahaan. Sumbangan ini dapat diketahui lewat tinggi rendahnya skor dari indikator variabel yang diteliti.

Berikut ini akan disampaikan perhitungan nilai tertimbang variable eksternal yang diperoleh dari perkalian antara nilai dengan bobot variable eksternal yang mana nilai dan bobot variable eksternal diperoleh dari hasil penilaian dan pembobotan yang dilakukan oleh responden.

Tabel 4.3
Perhitungan Nilai Tertimbang Variabel Internal

No	Nilai	Bobot	Nilai tertimbang
1	3,2	0,1149	0,3677
2	4	0,1044	0,4176
3	3,4	0,0836	0,2842
4	4	0,0914	0,3656
5	3,2	0,1097	0,3510
6	4,2	0,1149	0,4826
7	3,6	0,1044	0,3758
8	3	0,1018	0,3054
9	3,2	0,0914	0,2925
10	3	0,0836	0,2508
Total		**1,00**	**3,54**

Sumber: data primer 2006

Berikut ini akan disampaikan penjelasan untuk masing – masing beserta alasan dari kelima responden dalam pemberian nilai untuk variable eksternal.

- Reputasi dan citra perusahaan

Penilaian ke lima responden berkisar antara 3 - 4 dan rata – ratanya adalah 3,2. Sedangkan bobot yang di berikan berkisar antara 8 - 9 sehingga diperoleh rata – ratanya 8,8 dan bobotnya adalah 0,1149. Alasan tiap responden dalam memberikan penilaian dan bobot adalah sebagai berikut:

A: nilai 3 karena Nisan Sadjid Siswodiharjo selalu menanamkan kualitas, harga maupun layanan yang diberikan adalah hal utama agar reputasi dan citra perusahaan menjadi bagus.

Bobot 9 karena variable ini sangat penting dan harus diperhatikan dengan serius.

B: nilai 3 karena kualitas produk batu nisan dari Nisan Sadjid Siswodiharjo mempunyai kualitas yang relative sama dari produk pesaing, oleh karena itu kualitas produk perlu ditingkatkan lagi.

Bobot 9 karena variable ini penting sekali untuk mendapat perhatian lebih dari pada variable – variable yang lainnya.

C: nilai 3 karena Harga yang ditawarkan kepada konsumen sesuai dengan harga pasar.

Bobot 8 karena variable ini penting dan harus diperhatikan.

D: nilai 3 karena Layanan kepada konsumen termasuk baik dan perlu dipertahankan.

Bobot 9 karena variable ini sangat perlu mendapat perhatian lebih.

E: nilai 4 karena reputasi dan citra perusahaan dapat mempengaruhi tingkat penjualan.

Bobot 9 karena reputasi dan citra perusahaan sangat penting dan sangat perlu untuk mendapat perhatian lebih.

- Kualitas produk

Penilaian ke lima responden adalah 4 dan rata – ratanya adalah 4 Sedangkan bobot yang di berikan adalah 8 sehingga diperoleh rata – ratanya 8 dan bobotnya adalah 0,1044. Alasan tiap responden dalam memberikan penilaian dan bobot adalah sebagai berikut:

A: nilai 4 karena jika dibandingkan dengan produk pesaing maka produk Nisan Sadjid Siswodiharjo memiliki kualitas yang sama. Hal tersebut disebabkan oleh peralatan serta bahan yang digunakan sama.

Bobot 8 karena jika dibandingkan dengan variable lainnya, variable ini lebih baik.

B: nilai 4 karena jika perusahaan ingin unggul dalam persaingan, perusahaan harus mampu menciptakan produk yang lebih berkualitas daripada pesaing.

Bobot 8 karena variable ini penting dan harus diperhatikan.

C: nilai 4 karena konsumen akan merasa puas jika produk yang kita jual berkualitas tinggi.

Bobot 8 karena variable ini lebih penting daripada variable – variable lainnya.

D: nilai 4 karena kualitas produk mempengaruhi tingkat penjualan.

Bobot 8 karena variable ini penting dan perlu diperhatiak dengan baik.

E: nilai 4 karena kualitas produksi harus di jaga oleh perusahaan agar tidak mengecewakan konsumen.

Bobot 8 karena varaibel ini penting dan perlu untuk mendapat perhatian lebih dibandingh variable yang lainnya.

- Saluran distribusi

Penilaian ke lima responden berkisar antara 3 - 4 dan rata – ratanya adalah 3,4. Sedangkan bobot yang di berikan berkisar antara 6 - 7 sehingga diperoleh rata – ratanya 6,4 dan bobotnya adalah 0,0836. Alasan tiap responden dalam memberikan penilaian dan bobot adalah sebagai berikut:

A: nilai 3 karena saluran distribusi memiliki peran yang sangat penting untuk penjualan secara langsung (direct sales) dan penjualan tidak langsung (indirect sales) yang dilakukan perusahaan.

Bobot 6 karena variable ini kurang begitu penting.

B: nilai 4 karena Penjualan langsung yaitu langsung kekonsumen sedangkan penjualan secara tidak langsung yaitu melalui pemborong.

Bobot 6 karena variable ini tidak begitu perlu untuk diperhatikan.

C: nilai 3 karena Saluran distribusi yang baik mempermudah pemasaran dan tidak akan menyulitkan konsumen untuk memperoleh produk yang ditawarkan.

Bobot 7 karena Saluran distribusi yang baik mempermudah pemasaran dan tidak akan menyulitkan konsumen untuk memperoleh produk yang ditawarkan.

D: nilai 3 karena saluran distribusi yang lancar akan memudahkan pemasaran.

Bobot 7 karena saluran distribusi cukup perlu untuk diperhatikan..

E: nilai 4 karena saluran distribusi merupakan bagian yang penting dalam penjualan.

Bobot 6 karena saluran distribusi tidak terlalu penting sehingga tidak perlu mendapat perhatian lebih.

- Kualitas karyawan (SDM)

Penilaian ke lima responden adalah 4 dan rata – ratanya adalah 4 Sedangkan bobot yang di berikan adalah 7 sehingga diperoleh rata – ratanya 7 dan bobotnya adalah 0,0914. Alasan tiap responden dalam memberikan penilaian dan bobot adalah sebagai berikut:

A: nilai 4 karena karyawan yang berkualitas sangat penting dalam menunjang pengelolaan usaha yang dijalankan.

Bobot 7 karena variable ini cukup penting untuk diperhatikan.

B: nilai 4 karena Karyawan yang berkualitas adalah karyawan yang mempunyai skill yang tinggi baik dari segi kreativitas maupun sebagai rekanan dalam bekerja.

Bobot 7 karena variable ini cukup penting dan perlu juga untuk diperhatikan.

C: nilai 4 karena Didalam perekrutan karyawan baru dilakukan dengan melakukan training sambil kerja.

Bobot 7 karena variable ini cukup perlu untuk diperhatikan lebih.

D: nilai 4 karena Nisan Sadjid Siswodiharjo memiliki karyawan sebanyak 10 orang karyawan tetap. Dari 10 orang karyawan Nisan Sadjid Siswodiharjo 3 diantaranya merupakan karyawan professional dan berpengalaman.

Bobot 7 karena variable ini cukup penting disbanding yang lainnya.

E: nilai 4 karena semakin baik kualitas SDM yang dimiliki maka produk yang dihasilkan juga akan baik juga.

Bobot 7 karena variable cukup penting dan cukup perlu mendapat perhatian.

- Kapasitas produksi

Penilaian ke lima responden berkisar antara 3 - 4 dan rata – ratanya adalah 3,2. Sedangkan bobot yang di berikan berkisar antara 8 - 9 sehingga diperoleh rata – ratanya 8,4 dan bobotnya adalah 0,1097. Alasan tiap responden dalam memberikan penilaian dan bobot adalah sebagai berikut:

A: nilai 3 karena kapasitas produksi diberikan respon yang penting oleh perusahaan, terutama dalam kerangka strategis untuk menguasai.

Bobot 9 karena kapasitas produksi sangat perlu untuk diperhatiakn dengan baik.

B: nilai 3 karena Nisan Sadjid Siswodiharjo mempunyai kapasitas produksi yang tidak pasti untuk tiap bulannya.

Bobot 8 karena variable ini harus diperhatikan dengan baik.

C: nilai 3 karena kapasitas produksi harus selalu diperhatikan agar cukup untuk memenuhi pangsa pasar.

Bobot 8 karena kapasitas produksi penting untuk diperhatikan.

D: nilai 3 karena Apabila Nisan Sadjid Siswodiharjo mendapat pesanan yang melebihi kapasitas produksi maka akan mengerjakannya dengan kerja lembur bagi karyawannya.

Bobot 9 karena variable ini penting sekali sehingga harus mendapat perhatian lebih.

E: nilai 4 karena kapasitas produksi sangat penting karena jika perusahaan tidak dapat memenuhi permintaah konsumen, konsumen akan pindah ke perusahaan lain.

Bobot 8 karena kapasitas produksi penting untuk mendapat perhatian lebih.

- Lokasi perusahaan

Penilaian ke lima responden berkisar antara 4 - 5 dan rata – ratanya adalah 4,2. Sedangkan bobot yang di berikan berkisar antara 8 - 9 sehingga diperoleh rata – ratanya 8,8 dan bobotnya adalah 0,1194. Alasan tiap responden dalam memberikan penilaian dan bobot adalah sebagai berikut:

A: nilai 4 karena lokasi sangat penting sebagai sarana pemasaran produk.

Bobot 9 karena lokasi sangat penting sebagai sarana pemasaran produk.

B: nilai 4 karena Lokasi perusahaan Nisan Sadjid Siswodiharjo terletak di Jalan Menteri Supeno No. 35 Yogyakarta 55162.

Bobot 9 karena Lokasi perusahaan Nisan Sadjid Siswodiharjo terletak di Jalan Menteri Supeno No. 35 Yogyakarta 55162.

C: nilai 4 karena Lokasi ini juga mempengaruhi jumlah penjualan, untuk menyiasatinya Nisan Sadjid Siswodiharjo membuka Cabang dibeberapa wilayah DIY.

Bobot 8 karena variable ini penting untuk mendapat perhatian lebih.

D: nilai 4 karena penentuan lokasi sangat penting agar mudah dijangkau oleh konsumen.

Bobot 9 karena variable ini sangat perlu untuk diperhatikan.

E: nilai 5 lokasi perusahaan penting sekali karena berpengaruh terhadap tingkat penjualan.

Bobot 9 karena lokasi perusahaan penting sekali sehingga harus diperhatikan.

- Riset dan pengembangan

Penilaian ke lima responden berkisar antara 3 - 4 dan rata – ratanya adalah 3,6. Sedangkan bobot yang di berikan adalah 8 sehingga diperoleh rata – ratanya 8 dan bobotnya adalah 0,1044. Alasan tiap responden dalam memberikan penilaian dan bobot adalah sebagai berikut:

A: nilai 4 karena riset dan pengembangan berguna untuk menciptakan produk baru yang akan mempengaruhi kinerja dari perusahaan.

Bobot 8 karena riset dan pengembangan lebih baik daripada variable yang lainnya.

B: nilai 3 karena Nisan Sadjid Siswodiharjo selalu melakukan riset dan pengembangan terhadap produk nisan, misalnya ; membuat nisan dengan batu marmer dan keramik.

Bobot 8 karena variable ini perlu sekali untuk diperhatikan.

C: nilai 3 karena Dengan adanya riset dan pengembangan ini berarti ada penambahan biaya, kualitas dan variasi produk yang cukup banyak bermanfaat bagi perusahaan.

Bobot 8 karena variable ini harus diperhatikan dengan sungguh – sungguh.

D: nilai 4 karena Riset dan pengembangan berguna untuk membuat desain produk baru.

Bobot 8 karena Riset dan pengembangan penting dan harus selalu diperhatikan.

E: nilai 4 karena riset dan pengembangan perlu diperhatikan agar perusahaan mampu menciptakan produk yang baik dan berkualitas.

Bobot 8 karena riset dan pengembangan perlu diperhatikan daripada variable yang lainnya.

- Pangsa pasar

Penilaian ke lima responden adalah 3 dan rata – ratanya adalah 3. Sedangkan bobot yang di berikan berkisar antara 7 - 8 sehingga diperoleh rata – ratanya 7,8 dan bobotnya adalah 0,1018. Alasan tiap responden dalam memberikan penilaian dan bobot adalah sebagai berikut:

A: nilai 3 karena Pangsa pasar harus disesuaikan dengan produk yang ditawarkan.

Bobot 8 karena Pangsa pasar harus selalu diperhatikan baik – baik.

B: nilai 3 karena Segmen pasar yang ingin dibidik oleh Nisan Sadjid Siswodiharjo adalah semua kelas menengah dan bawah dengan memanfaatkan peluang dan mencari celah pasar.

Bobot 8 karena variable ini penting dan harus diperhatikan lagi.

C: nilai 3 karena Segmen ini sangat memperhatikan faktor kualitas dan layanan.

Bobot 7 karena variable ini cukup penting dan diperhatikan.

D: nilai 3 karena Apabila kualitas dari produk terjamin, layanan jasa dan harga yang memuaskan maka dapat meniciptakan konsumen yang loyal.

Bobot 8 karena variable ini perlu untuk selalu mendapat perhatian.

E: nilai 3 karena pangsa pasar perlu diperhatikan karena penting untuk penjualan.

Bobot 8 karena pangsa pasar perlu diperhatikan karena penting

- Kebijakan harga

Penilaian ke lima responden berkisar antara 3 - 4 dan rata – ratanya adalah 3,2. Sedangkan bobot yang di berikan adalah 7 sehingga diperoleh rata – ratanya 7

dan bobotnya adalah 0,0914. Alasan tiap responden dalam memberikan penilaian dan bobot adalah sebagai berikut:

A: nilai 3 karena harga menjadi perhatian yang serius oleh konsumen, karena bila harga yang diberikan tidak kompetitif maka akan memberikan peluang bagi pesaing.

Bobot 7 karena variable ini cukup perlu mendapat perhatian.

B: nilai 3 karena Harga merupakan salah satu item persaingan yang mudah dilacak oleh pesaing.

Bobot 7 karena variable ini cukup perlu juga untuk diperhatikan.

C: nilai 3 karena itu Nisan Sadjid Siswodiharjo harus memberikan harga yang kompetitif.

Bobot 7 karena variable ini cukup baik dibanding dengan yang lainnya.

D: nilai 3 karena kebijakan harga yang diberikan perusahaan selama ini dapat dibicarakan bersama.

Bobot 7 karena kebijakan harga cukup perlu diperhatikan.

E: nilai 3 karena harga berpengaruh besar terhadap penjualan.

Bobot 7 karena variable ini cukup penting dan perlu juga untuk mendapat perhatian.

- Efektivitas promosi

Penilaian ke lima responden adalah 3 dan rata – ratanya adalah 3. Sedangkan bobot yang di berikan berkisar antara 6 - 7 sehingga diperoleh rata – ratanya 6,4 dan bobotnya adalah 0,0836. Alasan tiap responden dalam memberikan penilaian dan bobot adalah sebagai berikut:

A: nilai 3 karena pentingnya promosi yang dilakukan bermanfaat untuk memberikan informasi tentang produk yang ditawarkan kepada konsumen.

Bobot 6 karena variable ini kurang penting untuk diperhatikan.

B: nilai 3 karena melalui kegiatan promosi ini pula konsumen bisa mengetahui karakteristik produk yang ditawarkan apakah sesuai dengan strandar keinginan mereka.

Bobot 6 karena variable ini kurang begitu perlu mendapat perhatian.

C: nilai 3 karena promosi yang dilakukan selama ini terbilang cukup efektif. Media promosi yang digunakan promosi melalui iklan (brosur, booklet, tanggalan).

Bobot 7 karena variable ini cukup penting dan harus diperhatikan juga.

D: nilai 3 karena promosi menetukan juga dalam pemasaran.

Bobot 7 karena variable ini cukup penting.

E: nilai 3 karena promosi penting agar masyarakat luas mengetahui produk yang kita jual ke konsumen.

Bobot 6 karena vriabel ini cukup penting untuk diperhatikan.

4.4 Penentuan Posisi Bisnis

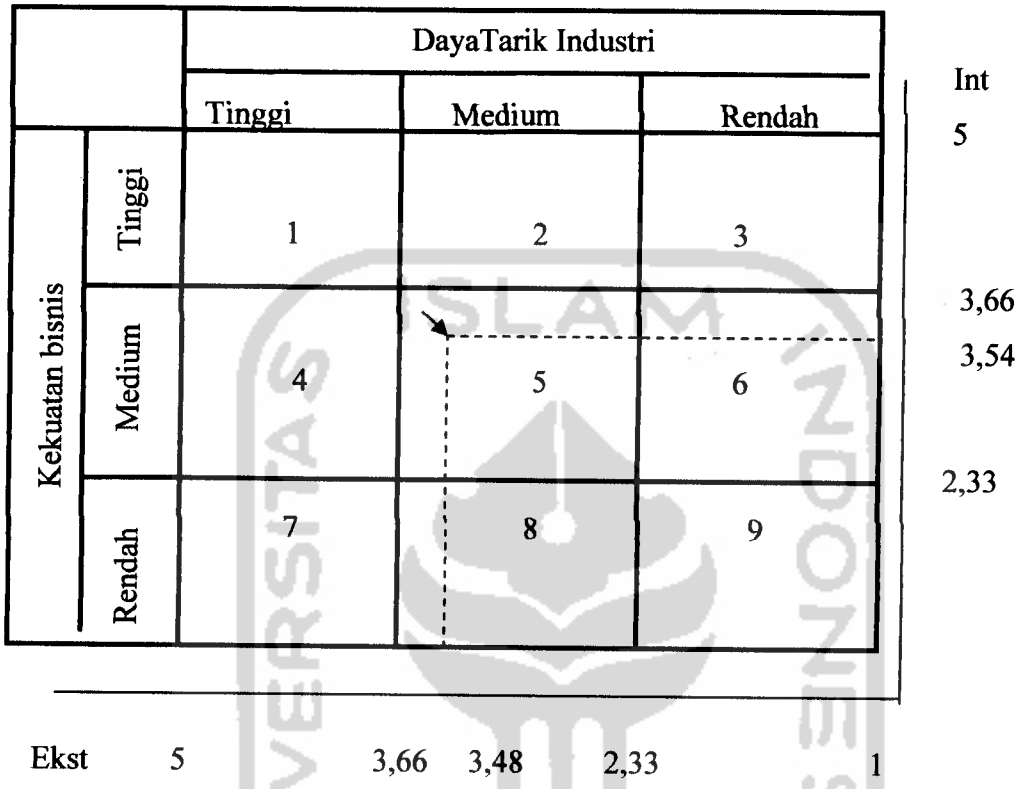
Dari prosedur penilaian kuantitatif variabel internal kemudian diambil klarifikasi nilai dan bobot kepada pengambil keputusan. Pemberian nilai kuantitatif bobot yang dibagikan pada setiap variabel sesuai dengan tingkat pentingnya tiap-tiap indikator variabel baik internal atau eksternal yang jumlah keseluruhannya 1,00. Pembagian nilai untuk variabel eksternal dan internal dimulai dari angka 0,01 sampai dengan angka maksimal 1,00 diberikan oleh responden. Sedangkan penilaian

menggunakan nilai berskala 5 yaitu: 1 (sangat tidak bagus), 2 (tidak bagus), 3 (netral), 4 (bagus), 5 (sangat bagus).

Pada penentuan posisi bisnis ini, nilai tertimbang yang diperoleh pada penilaian variabel eksternal dan internal akan di gabungkan. Penggabungan tersebut diletakkan pada sumbu-sumbu yang terletak pada Matrik Daya Tarik Industri. Nilai tertimbang dari variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal, sedangkan nilai tertimbang dari variabel eksternal di letakkan pada sumbu horizontal. Setelah itu masing-masing sumbu yang telah ada ditarik garis lurus dengan arah yang sesuai dengan sumbu peletakkan, dari situ akan didapat satu titik yang akan bertempat dalam salah satu sel yang ada pada matrik daya tarik industri. Dari data kuantitatif dapat diketahui nilai tertimbang variabel eksternal sebesar 3,48 dan variabel internal sebesar 3,54

Gambar 4.1

Posisi Bisnis Perusahaan Nisan Sadjid Siswodiharjo



Keterangan :

1 = sel investasi dan tumbuh
2 = sel pertumbuhan selektif
3 = sel selektif
4 = sel pertumbuhan selektif
5 = sel selektif
6 = sel panen/divestasi
7 = sel selektif
8 = sel panen/divestasi
9 = sel panen/divestasi
→ = letak posisi bisnis perusahaan

4.5 Implikasi Strategis

Strategi perusahaan memerlukan dukungan-dukungan implementasi dari strategi fungsional yang sifatnya operasional. Strategi fungsional menterjemahkan strategi umum di tingkat perusahaan secara keseluruhan menjadi kegiatan-kegiatan

untuk unit-unit perusahaan. Strategi fungsional dikembangkan dalam bidang-bidang kunci manajemen pemasaran, keuangan, operasional, sumber daya manusia.

Gambar 4.2

Implikasi Strategis MDTI

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinnggi	Pertumbuhan dominan Investasi maksimal	Pertumbuhan selektif, investasi agresif, memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi, mencari sumber kas masuk, investasi ala kadarnya
	Medium	Memimpin pasar berdasarkan segmen , memperbaiki kelemahan, membangun keunggulan	Tumbuh berdasarkan segmen pasar, spesialisasi investasi selektif	Pemangkasan investasi, minimal bersiap divestasi
	Rendah	Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar, mengacaukan sumber aliran kas pesaing, divestasi

Sumber : Suwarsono, (2002; hal 148)

Pertumbuhan Selektif

Perusahaan harus selektif/berhati-hati dalam menentukan strategi pertumbuhan yang tepat. Strategi yang baik adalah sesuai dengan peluang dan juga kekuatan yang dimiliki perusahaan. Nisan Sadjid Siswodiharjo memiliki kekuatan yang tinggi dan daya tarik industri yang cukup. Ada beberapa strategi pertumbuhan yang dapat dipakai oleh perusahaan, antara lain : strategi pertumbuhan intensif, strategi pertumbuhan terpadu, dan strategi pertumbuhan diversifikasi.

1. Pertumbuhan intensif. Strategi ini disebut juga jarring perluasan produk/pasar. Strategi ini digolongkan menjadi 3, antara lain sebagai berikut :

   - Strategi penetrasi pasar. Manajemen mencari jalan untuk mengembangkan pangsa pasar dari produk-produknya yang sudah ada pada pasar yang ada. Ada beberapa cara yang dapat dipakai. Perusahaan dapat mendorong pelanggan setianya untuk membeli produknya lebih banyak dengan memberikan keuntungan yang lebih banyak kepada konsumen. Perusahaan dapat membujuk konsumen dari pesaing untuk beralih kepada produknya dengan cara meyakinkan konsumen bahwa produk yang dimiliki perusahaan mempunyai kualitas yang lebih baik.

   - Strategi Pengembangan pasar. Manajemen harus mencari pasar-pasar baru yang kebutuhannya dpat dipenuhi oleh produk perusahaan yang sudah ada. Pertama, perusahaan harus mencoba mengidentifikasi konsumen potensial dipasar yang sudah ada, yang minatnya terhadap produk perusahaan dapat ditingkatkan. Kedua, perusahaan dapat menambah saluran distribusi pada lokasi yang sudah ada sekarang. Ketiga, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk menjual produknya ke lokasi baru baik di dalam atau di luar negeri.

   - Strategi pengembangan produk. Manajemen perlu untuk mempertimbangkan beberapa kemungkinan pengembangan produk baru. Caranya perusahaan dapat menciptakan produk-produk yang masih segar atau variasi-variasi baru yang belum ada dipasaran

2. Pertumbuhan terpadu. Manajemen harus memperhatikan setiap unit usaha untuk mengidentifikasi kemungkinan-kemungkinan melakukan pertumbuhan terpadu. Untuk meningkatkan penjualan dan keuntungan bisnisnya, perusahan dapat melakukan integrasi ke belakang, ke depan atau horizontal. Untuk integrasi ke belakang perusahaan dapat mendirikan atau menambah pemasok bahan baku agar perusahaan dapat menaikkan keuntungan atau kontrolnya. Untuk integrasi ke depan perusahaan dapat menambah beberapa pedagang besar atau pengecer, khususnya bila keuntungannya tinggi. Untuk integrasi horizontal perusahaan dapat mendirikan satu atau lebih pesaing.

3. Pertumbuhan diversifikasi. Pertumbuhan diversifikasi masuk akal untuk dilaksanakan jika peluang emas ditemukan di luar bisnis yang dijalankan saat ini. Peluang yang baik, terjadi jika industri tersebut sangat menarik dan perusahaan memiliki kemampuan yang diperlukan untuk berhasil. Ada tiga jenis diversifikasi yang dapat dilakukan, yaitu :

   - Strategi diversifikasi konsentrik. Perusahaan mencari produk baru yang memiliki sinergis teknologi dan pemasarannya dengan produk yang sudah dihasilkan, walaupun menarik pelanggan dari suatu kelompok pelanggan baru.

   - Strategi diversifikasi horizontal. Perusahaan dapat meneliti produk baru yang dapat menarik pelanggan setianya walaupun teknologi untuk produk baru itu tidak ada hubungannya dengan teknologi pembuat produknya.

- Strategi diversifikasi konglomerat. Bisnis baru yang tidak ada hubungannya dengan teknologi, produk dan pasar yang sekarang dimiliki.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Nisan Sadjid Siswodiharjo perlu memperhatikan perubahan yang terjadi dilingkungan bisnisnya yang merupakan faktor eksternal maupun faktor internal. Dari faktor eksternal akan diketahui besarnya daya tarik industri sedangkan dari faktor internal akan diketahui besarnya kekuatan bisnis yang semuanya akan sangat membantu dalam menentukan strategi pemasaran yang tepat.

Berdasarkan hasil analisis data MDTI yang telah diuraikan pada bab sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari data kuantitatif dapat diketahui nilai tertimbang variabel eksternal sebesar 3,48 dan variabel internal sebesar 3,54 sehingga dapat diketahui posisi bisnis perusahaan terletak pada sel pertumbuhan selektif.
2. Dari variabel eksternal perusahaan akan diketahui daya tarik industri yang menghasilkan skor yang tinggi (> 3) antara lain variabel: ukuran pasar, kemampuan pendistribusian barang, pesaing baru, daya beli konsumen, perkembangan teknologi, kondisi keamanan dan politik negara, fluktuasi nilai tukar rupiah kenaikan harga BBM, perubahan selera konsumen, dan perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu sedangkan variabel yang skornya (< 3) tidak ada.
3. Dari variabel internal akan diketahui kekuatan bisnis perusahaan yang menghasilkan skor yang tinggi (> 3) antara lain variabel: reputasi dan citra

perusahaan, kualitas produk, saluran distribusi, kualitas karyawan, kapasitas produksi, lokasi perusahaan, riset dan pengembangan, pangsa pasar, kebijakan harga, efektivitas promosi, sedangkan yang skornya rendah (< 3) tidak ada.

Variabel – variabel yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dan kaitannya dengan penentuan strategi pertumbuhan.

1. Perusahaan perlu memperhatikan variabel- variabel perusahaan yang memiliki keunggulan/kekuatan yang dapat digunakan sebagai pertimbangan untuk mengambil kebijakan perusahaan. Variabel- variabel tersebut antara lain : variabel kualitas karyawan (SDM), kualitas produk, riset dan pengembangan, Saluran distribusi, ukuran pasar, kemampuan pendistribusian barang.
2. Atas dasar dari pertimbangan-pertimbangan diatas maka sebaiknya perusahaan menggunakan strategi pengembangan produk. Strategi pengembangan produk adalah perusahaan perlu untuk mempertimbangkan kemungkinan pengembangan produk baru. Caranya perusahaan dapat menciptakan produk-produk dengan variasi-variasi baru yang belum ada samasekali dipasaran
3. Secara detail, strategi pengembangan produk dapat dilakukan dengan berbagai cara berikut :

Pertama, dilakukan dengan jalan mengembangkan (merubah) cirri dan atribut produk. Pilihan ini dapat dikerjakan melalui beberapa teknik, antara lain:

a. Adaptasi
b. Modifikasi (warna, gerak, suara, aroma, bentuk)
c. Menambah (kuat, panjang, tebal, nilai lebih)
d. Mengurangi (kecil, ringan, pendek, tipis)
e. Mengganti (bahan, proses,kekuatan)
f. Mengatur ulang (pola, tata letak, urutan, koponen)
g. Membalik (lokasi yang sebelumnya tidak lazim)
h. Kombinasi

Kedua, perusahaan juga dapat melakukan dengan cara mengembangkan produk yang memiliki berbagai tingkatan kualitas. Belakangan ini, teknik tersebut amat popular diterapkan, sekalipun teknik ini dapat memberikan kerancuan akan reputasi dan citra perusahaan. kemungkinan resiko tersebut lebih banyak dijumpai pada perusahaan yang sebelumnya hanya dikenal sebagai perusahaan yang menghasilkan barang yang berkualitas tinggi. Bisa jadi terkesan ada penurunan kualitas, yang pada ujungnya dapat mengurangi kebanggan konsumen dalam memakai barang. Efek ini lebih terasa pada perusahaan yang memiliki segemen pasar yang berpendapatan amat tinggi dan gaya hidup yang khas. Bagi mereka,

keunggulan dan keunikan barang menjadi determinan pertama keputusan pembelian. Tidak begitu terasa pada perusahaan yang sebelumnya hanya menghasilkan barang berkualitas rendah. Bias jadi malah menguntungkan, karena bias menimbulkan kesan baru tentang perbaikab mutu produk.

Ketiga, perusahaan dapat mengembangkan produk dengan berbagai ukuran dan model (proliferasi produk). Strategi ini cenderung tepat diterapkan pada produk yang dituntut untuk terus menerus mengikuti perkembangan selera konsumen, khususnya yang berkaitan dengan perkembangan mode. Target pasar yang dituju memiliki tingkat perubahan selera yang relatif cepat, dalam waktu yang relative pendek. Perusahaan yang terlebih dulu mampu mengikuti perubahan tersebut memiliki peluang untuk memperoleh marjin laba yang tinggi yang biasanya terjadi pada saat awal perubahan diperkenalkan.

Terakhir, perusahaan juga dapat melakukan inovasi produk. Pilihan yang terakhir ini semakin sering dilakukan, sekalipun sampai kini masih memiliki tingkat kegagalan yang tinggi. Nampaknya tidak berlebihan jika dikatakan bahwakonsumen berharap akan adanya inovasi produk secara periodic. Setidaknya ada perubahan yang substansial. Jika pilihan ini berhasil dilakukan, perusahaan memiliki kemungkinan menikmati laba yang besar pada saat produk baru tersebut diterima masyarakat, khususnya pada tahap pertumbuhan. Apalagi jika juga membawa efek samping kadaluarsaan produk pesaing.

5.2 Saran

Berdasarkan dari kesimpulan di atas maka penulis menyarankan agar meningkatkan beberapa variable internal dan variable eksternal yang dianggap kurang penting oleh perusahaan kijing Nisan Sadjid Siswodiharjo, padahal variable itu juga penting untu dapat berkembang dan lebih maju lagi. variabel – variabel yang perlu mendapat perhatian dan ditingkatkan antara lain: variabel internal, yaitu pada variabel pangsa pasar, evektivitas promosi, kebijakan harga. Sedangkan pada variable eksternal yaitu variabel perubahan selera konsumen, perkembangan teknologi. Hal itu berdasarkan pada keterangan di bawah ini:

a. Semakin luas pangsa pasar yang dimiliki oleh suatu perusahaan maka kemungkinan menjual produk yang lebih banyak sangat besar.
b. Promosi merupakan kegiatan yang penting dalam melakukan pemasaran, oleh karena itu agar penjualan meningkat perusahaan harus mampu untuk melakukan promosi dengan sebaik – baiknya.
c. Pengaruh harga terhadap penjualan sangat besar, oleh karena itu perusahaan harus betul – betul memperhatikan kebijakan harga yang dikeluarkan oleh perusahaan. Jika harga terlau tinggi penjualan akan menurun, jika harga terlalu rendah keuntungan yang diperoleh sedikit atau bahkan malah rugi.
d. Selera konsumen yang berubah – ubah dapat mempengaruhi penjualan, jadi perusahaan harus selalu memperhatikan perubahan konsumen agar mampu menciptakan produk yang sesuai dengan selera konsumen.
e. Teknologi yang digunakan juga berpengaruh dalam menciptakan produk. Jika semakin maju teknologi yang digunakan maka hasilnya juga akan semakin

baik. Oleh karena itu perusahan haru memperhatikan perkembangan teknologi jika ingin perusahaannya tetap hidup dan berkembang dan kualitas produk yang dihasilkan tidak kalah dengan produk pesaing.

DAFTAR PUSTAKA

Kotler, P (terj). (1997). *Manajemen Pamasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Kontrol*. Jilid 1. Edisi Kesembilan. Jakarta: Prenhalindo.

Kotler, P. (2000). *Manajemen Pemasaran*. Edisi Milenium. Cetakan Pertama. Jakarta: PT.Prenhallindo.

Kuncoro, Mudrajad. (2006). *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif?*. Jakarta: Erlangga

Nitisemito, A.S. (1985). *Marketing*. Jakarta: Ghalia Indonesia

Nurbadi, Irfan M. (2006). *Analisis Strategi Bisnis Pada Industri Pandanaran Ceramics di Klaten – Jawa Tengah*. Skripsi Sarjana (Tidak Dipublikasikan). Yogyakarta: fakultas Ekonomi UII

Porter, M. (1993). *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Cetakan Kedua. Jakarta: Erlangga.

Porter, M dan Maulana, Agus . (1989). *Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, cetakan kedua. Jakarta: Erlangga.

Purnomo, Sigit. (2004). *Strategi Bersaing PT. Batik Ghofar Pekalongan Pekalongan Dalam Mempertahankan dan Meningkatkan Pangsa Pasar*. Skripsi Sarjana (Tidak dipublikasikan). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII.

Rangkuti, Freddy. (2002). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*, Cetakan ke 19. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.

Suwarsono, Muhammad. (2002). *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **"Analisis Strategi Pertumbuhan Pada Perusahaan Kijing Nisan Sadjid Siswodiharjo, Yogyakarta ".**

Skripsi ini merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi oleh mahasiswa dalam memperoleh gelar Sarjana Strata I (SI) pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.

Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini. Ucapan terima kasih ditujukan kepada :

1. Allah SWT atas kemudahan dan kelancaran dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Kedua orangtuaku tercinta, Bapak Abi Hasan Abu Bakar dan Ibu Suparmi, terimakasih atas doa, dukungan, motivasi, kasih sayang, dan pengorbanan selama ini.
3. Adik semata wayangku tersayang, Dewi Sofia Inayati, atas doa dan semangatnya selama menyelesaikan skripsi.
4. Drs. Asma'I Ishak, M,Bus, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

5. Drs. Al Hasin, M.BA, selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dengan tulus ikhlas dan kesabaran kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Segenap dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.
7. Bapak Soejatmiko beserta segenap karyawan Nisan Sadjid Siswodiharjo, yang telah membantu memberikan ijin penulis untuk mengadakan penelitian.
8. Istika Dwi Kusumaningrum, telah hadir dalam hari – hariku dan menjadi motivasiku dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Teman-teman KKN Ekstensi, Unit SL 40 angkatan 31 (Anto, Fajar, AAN, Bim – Bim, Hakam, Ugik, Riena, Ira, Fifi, Dian).
10. Sahabat – sahabatku, Endro, Irfan M, Irfan a, Hendra, Odie, Dony, Nino, Abid, Agus, Hery, Mahmud, Indra, terima kasih atas do'a dan dukungannya.
11. Dan semua pihak yang belum tersebut diatas.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua dan mampu menjadi sedikit tambahan bagi ilmu pengetahuan.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Yogyakarta, 18 November 2006

Penulis

Andy Aulia Nugraha

Halaman Persembahan

Dengan mengucapkan puji syukur ke Hadirat Allah SWT, skripsi ini kupersembahkan kepada :

Bapak Abi Hasan Abu Bakar dan Ibu Suparmi, *Kedua orang tuaku tercinta, yang dengan sabar telah melahirkan, merawat, membesarkan dan selalu mendokanku.*

Halaman Motto

" Sungguh, bersama kesukaran itu pasti ada kemudahan "

(QS : Asy Syarh, 5)

Barang siapa melepaskan salah satu kesusahan dunia dari seorang mukmin, maka Allah akan melepaskan salah satu kesusahan hari kiamat nanti
Barang siapa memudahkan orang yang tengah dilanda kesulitan maka Allah akan memudahkannya di dunia dan di akhirat
Barang siapa menutup aib seorang muslim maka Allah akan menutup aibnya di dunia dan di akhirat
Dan Allah menolong hamba -Nya selama hamba itu menolong saudaranya
(HR Muslim)

Perusahaan Kijing Sadjid Siswodiharjo

Jalan Menteri Supeno No. 35 Yogyakarta 55162

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini Pimpinan / Pengelola Perusahaan Kijing Sadjid Siswodiharjo Jalan Menteri Supeno No. 35 Yogyakarta 55162, menerangkan bahwa :

Nama	: Andy Aulia Nugraha
No. Mhs	: 02 311 018
Fakultas	: Ekonomi
Jurusan / Prodi	: Manajemen
Perguruan Tinggi	: Universitas Islam Indonesia

Terhitung mulai tanggal 13 November 2006 s/d 17 November 2006 benar–benar telah mengadakan penelitian guna mendapatkan data dalam rangka penulisan skripsi berjudul " Analisis Strategi Pertumbuhan Pada Industri Nisan Sadjid Siswodiharjo, Yogyakarta".

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 17 Januari 2007

Direktur

Soejadmiko

Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta

Hal : Permohonan Kesediaan Mengisi Kuesioner

Kepada Yth.
Bapak/Ibu/Sdr/i
Di Yogyakarta

Dengan hormat,

Sehubungan dengan diadakannya penelitian tentang "**Analisis Strategi Bersaing Pada Industri Nisan Sadjid Siswodiharjo Yogyakarta**", maka saya, mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i dapat meluangkan waktu untuk menjawab pertanyaan dalam kuesioner ini. Jawaban yang anda berikan akan sangat berarti bagi saya, untuk selanjutnya akan menjadi masukan yang bermanfaat bagi hasil penelitian yang saya lakukan.

Demikianlah surat permohonan ini, atas kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk mengisi kuesioner ini saya ucapkan banyak terima kasih.

Yogyakarta, Oktober 2006

Hormat saya,

Andy Aulia Nugraha

Daftar pertanyaan Variabel Internal

Pertanyaan 1

Berikan pendapat anda mengenai pertanyaan tersebut di bawah ini dengan memberikan nilai (1 – 5) pada kolom yang tersedia sesuai kondisi yang sebenarnya. Untuk lebih jelasnya lihat dahulu keterangan di bawah.

Nilai Variabel Internal (Kekuatan & Kelemahan)

No	Indikator Variabel Internal	Nilai
1	Reputasi dan citra perusahaan	
2	Kualitas produk	
3	Saluran distribusi	
4	Kualitas karyawan (SDM)	
5	Kapasitas produksi	
6	Lokasi perusahaan	
7	Riset dan pengembangan	
8	Pangsa pasar	
9	Kebijakan harga	
10	Efektivitas promosi	
	Total	

Keterangan : Skala 1 – 5; 1 = Sangat tidak bagus, 5 = Sangat bagus

Pertanyaan 2

Berikan pendapat anda mengenai pertanyaan tersebut di bawah ini dengan memberikan bobot (1 – 10) berdasarkan tingkat kepentingannya pada kolom yang tersedia sesuai kondisi yang sebenarnya. Untuk lebih jelasnya lihat dahulu keterangan di bawah.

Bobot Variabel Internal (Kekuatan & Kelemahan)

No	Indikator Variabel Internal	Tingkat Kepentingan
1	Reputasi dan citra perusahaan	
2	Kualitas produk	
3	Saluran distribusi	
4	Kualitas karyawan (SDM)	
5	Kapasitas produksi	
6	Lokasi perusahaan	
7	Riset dan pengembangan	
8	Pangsa pasar	
9	Kebijakan harga	
10	Efektivitas promosi	
	Total	

Keterangan : Skala 1 – 10; 1 = Sangat tidak penting, 10 = Sangat Penting

Daftar pertanyaan Variabel Eksternal

Pertanyaan 1

Berikan pendapat anda mengenai pertanyaan tersebut di bawah ini dengan memberikan nilai (1 – 5) pada kolom yang tersedia sesuai kondisi yang sebenarnya. Untuk lebih jelasnya lihat dahulu keterangan di bawah.

Nilai Variabel Eksternal (Peluang & Ancaman)

No	Indikator variabel Eksternal	Nilai
1	Ukuran pasar	
2	Kemampuan pendistribusian barang	
3	Pesaing baru	
4	Daya beli konsumen	
5	Perkembangan teknologi	
6	Kondisi keamanan dan politik negara	
7	Fluktuasi nilai tukar rupiah	
8	Kenaikan harga BBM	
9	Perubahan selera konsumen	
10	Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu dan peta persaingan	
	Total	

Keterangan : Skala 1 – 5; 1 = Sangat tidak bagus, 5 = Sangat bagus

Pertanyaan 2

Berikan pendapat anda mengenai pertanyaan tersebut di bawah ini dengan memberikan bobot (1 – 10) berdasarkan tingkat kepentingannya pada kolom yang tersedia sesuai kondisi yang sebenarnya. Untuk lebih jelasnya lihat dahulu keterangan di bawah.

Bobot Variabel Eksternal (Peluang & Ancaman)

No	Indikator variabel Eksternal	Tingkat Kepentingan
1	Ukuran pasar	
2	Kemampuan pendistribusian barang	
3	Pesaing baru	
4	Daya beli konsumen	
5	Perkembangan teknologi	
6	Kondisi keamanan dan politik negara	
7	Fluktuasi nilai tukar rupiah	
8	Kenaikan harga BBM	
9	Perubahan selera konsumen	
10	Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu dan peta persaingan	
	Total	

Keterangan : Skala 1 – 10; 1 = Sangat tidak penting, 10 = Sangat Penting

Perhitungan Nilai Variabel Internal

No	Indikator Variabel Internal	A	B	C	D	E	Rata-rata
1	Reputasi dan citra perusahaan						
2	Kualitas produk						
3	Saluran distribusi						
4	Kualitas karyawan (SDM)						
5	Kapasitas produksi						
6	Lokasi perusahaan						
7	Riset dan pengembangan						
8	Pangsa pasar						
9	Kebijakan harga						
10	Efektivitas promosi						
Total							

Perhitungan Bobot Variabel Internal

No	Variabel Internal	A	B	C	D	E	Rata-rata	Bobot
1	Reputasi dan citra perusahaan							
2	Kualitas produk							
3	Saluran distribusi							
4	Kualitas karyawan (SDM)							
5	Kapasitas produksi							
6	Lokasi perusahaan							
7	Riset dan pengembangan							
8	Pangsa pasar							
9	Kebijakan harga							
10	Efektivitas promosi							
Total								

Keterangan :

A = Directur

B = Secretary

C = Production Leader

D = Merchandise

E = Quality Controller

Perhitungan Nilai Tertimbang Variabel Internal

No	Nilai	Bobot	Nilai tertimbang
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
Total			

Perhitungan Nilai Variabel Eksternal

No	Indikator Variabel Eksternal	A	B	C	D	E	Rata-rata
1	Ukuran pasar						
2	Kemampuan pendistribusian barang						
3	Pesaing baru						
4	Daya beli konsumen						
5	Perkembangan teknologi						
6	Kondisi keamanan dan politik Negara						
7	Fluktuasi nilai tukar rupiah						
8	Kenaikan harga BBM						
9	Perubahan selera konsumen						
10	Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu						
Total							

Perhitungan Bobot Variabel Eksternal

No	Indikator Variabel Eksternal	A	B	C	D	E	Rata-rata	bobot
1	Ukuran pasar							
2	Kemampuan pendistribusian barang							
3	Pesaing baru							
4	Daya beli konsumen							
5	Perkembangan teknologi							
6	Kondisi keamanan dan politik Negara							
7	Fluktuasi nilai tukar rupiah							
8	Kenaikan harga BBM							
9	Perubahan selera konsumen							
10	Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu							
Total								

Keterangan :

A = Directur

B = Secretary

C = Production Leader

D = Merchandise

E = Quality Controller

Perhitungan Nilai Tertimbang Variabel Eksternal

No	Nilai	Bobot	Nilai tertimbang
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
Total			

Perhitungan Nilai Variabel Eksternal

No	Indikator Variabel Eksternal	A	B	C	D	E	Rata-rata
1	Ukuran pasar	4	4	4	4	4	4
2	Kemampuan pendistribusian barang	4	4	4	4	4	4
3	Pesaing baru	3	4	4	3	4	3,6
4	Daya beli konsumen	4	4	3	4	4	3,8
5	Perkembangan teknologi	3	3	4	3	3	3,2
6	Kondisi keamanan dan politik Negara	3	3	4	3	4	3,4
7	Fluktuasi nilai tukar rupiah	3	3	4	3	4	3,4
8	Kenaikan harga BBM	3	3	3	3	4	3,2
9	Perubahan selera konsumen	3	3	3	3	3	3
10	Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu	3	3	3	3	3	3
Total							

Perhitungan Nilai Variabel Internal

No	Indikator Variabel Internal	A	B	C	D	E	Rata-rata
1	Reputasi dan citra perusahaan	3	3	3	3	4	3,2
2	Kualitas produk	4	4	4	4	4	4
3	Saluran distribusi	3	4	3	3	4	3,4
4	Kualitas karyawan (SDM)	4	4	4	4	4	4
	Kapasitas produksi	3	3	3	3	4	3,2
	Lokasi perusahaan	4	4	4	4	5	4,2
	Riset dan pengembangan	4	3	3	4	4	3,6
	Pangsa pasar	3	3	3	3	3	3
	Kebijakan harga	3	3	3	3	4	3,2
0	Efektivitas promosi	3	3	3	3	3	3

Total							

Perhitungan Bobot Variabel Eksternal

No	Indikator Variabel Eksternal	A	B	C	D	E	Rata-rata	Bobot
1	Ukuran pasar	8	8	8	8	8	8	0,1194
2	Kemampuan pendistribusian barang	8	8	8	8	8	8	0,1194
3	Pesaing baru	6	7	7	7	8	7	0,1045
4	Daya beli konsumen	8	7	8	8	7	7,6	0,1134
5	Perkembangan teknologi	6	6	7	7	8	6,8	0,1015
6	Kondisi keamanan dan politik Negara	6	6	6	7	7	6,4	0,0955
7	Fluktuasi nilai tukar rupiah	6	7	7	6	7	6,6	0,0985
8	Kenaikan harga BBM	6	7	7	6	7	6,6	0,0985
9	Perubahan selera konsumen	6	6	7	6	7	6,4	0,0955
10	Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu	6	6	6	6	7	6,2	0,0925
Total							67	1,00

Perhitungan Bobot Variabel Internal

No	Variabel Internal	A	B	C	D	E	Rata-rata	Bobot
1	Reputasi dan citra perusahaan	9	9	8	9	9	8,8	0,1149
2	Kualitas produk	8	8	8	8	8	8	0,1044
3	Saluran distribusi	6	6	7	7	6	6,4	0,0836
4	Kualitas karyawan (SDM)	7	7	7	7	7	7	0,0914
5	Kapasitas produksi	9	8	8	9	8	8,4	0,1097
6	Lokasi perusahaan	9	9	8	9	9	8,8	0,1149
7	Riset dan pengembangan	8	8	8	8	8	8	0,1044
8	Pangsa pasar	8	8	7	8	8	7,8	0,1018
9	Kebijakan harga	7	7	7	7	7	7	0,0914
10	Efektivitas promosi	6	6	7	7	6	6,4	0,0836
Total							76,6	1,00

Perhitungan Nilai Tertimbang Variabel Eksternal

No	Nilai	Bobot	Nilai tertimbang
1	4	0,1194	0,4776
2	4	0,1194	0,4776
3	3,6	0,1045	0,3762
4	3,8	0,1134	0,4082
5	3,2	0,1015	0,3248
6	3,4	0,0955	0,3247
7	3,4	0,0985	0,3349
8	3,2	0,0537	0,1718
9	3	0,1015	0,3045
10	3	0,0925	0,2775
Total		**1,00**	**3,48**

Perhitungan Nilai Tertimbang Variabel Internal

No	Nilai	Bobot	Nilai tertimbang
1	3,2	0,1149	0,3677
2	4	0,1044	0,4176
3	3,4	0,0836	0,2842
4	4	0,0914	0,3656
5	3,2	0,1097	0,3510
6	4,2	0,1149	0,4826
7	3,6	0,1044	0,3758
8	3	0,1018	0,3054
9	3,2	0,0914	0,2925
10	3	0,0836	0,2508
Total		**1,00**	**3,54**