STRATEGI PEMASARAN KAPUR BUBUK UD. SINAR ALAM GRESIK DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN

SKRIPSI

Ditulis oleh :

Nama : **Achmad Rojichan Maftuchul Arif**
Nomor Mahasiswa : **00311423**
Program Studi : **Manajemen**
Bidang Kosentrasi : **Pemasaran**

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

JOGJAKARTA

2006

STRATEGI PEMASARAN KAPUR BUBUK UD. SINAR ALAM GRESIK DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN

SKRIPSI

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

Ditulis oleh :

Nama	**: Achmad Rojichan Maftuchul Arif**
Nomor Mahasiswa	**: 00311423**
Program Studi	**: Manajemen**
Bidang Kosentrasi	**: Pemasaran**

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
JOGJAKARTA
2006

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

" Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam Skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu 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 tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku "

Yogyakarta, 25 Februari 2006

Penulis,

Achmad Rojichan Maftuchul Arif

HALAMAN PENGESAHAN

Strategi Pemasaran Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik Dalam Menghadapi Persaingan

Nama	:	Achmad Rojichan Maftuchul Arif
Nomor Mahasiswa	:	00311423
Program Studi	:	Manajemen
Bidang Konsentrasi	:	Pemasaran

Yogyakarta, 25 Februari 2006
Telah disetujui dan disahkan oleh
Dosen Pembimbing,

Drs. H. Suwarsono Muhammad, MA

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

STRATEGI PEMASARAN KAPUR BUBUK UD. SINAR ALAM GRESIK DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN

Disusun Oleh: ACHMAD ROJICHAN MAFTUCHUL ARIF
Nomor mahasiswa: 00311423

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan ***LULUS***
Pada tanggal. 17 April 2006

Penguji/Pemb. Skripsi: Dra. Suwarsono, MA .....

Penguji : Drs. Abdul Moin, MBA .....

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Dra. Suwarsono, MA

ABSTRAK

Prospek usaha di bidang pembuatan Kapur Bubuk saat ini dirasakan semakin baik, walupun permintaan hanya sebatas pasar lokal disuatu daerah. Hal ini ini tentu saja akan menyebabkan tumbuhnya perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam usaha pembuatan Kapur Bubuk, sehingga persaingan yang terjadi akan semakin ketat. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam usaha pembuatan Kapur Bubuk, perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik tentu saja akan merasakan dampak dari persaingan tersebut. Maka dari itu perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik harus dapat merencanakan dan menerapkan strategi-strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan yang ada.

Dalam skripsi ini peneliti membahas tentang strategi apa yang seharusnya diterapkan oleh perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik untuk bisa tetap bertahan dan berkembang ditengah-tengah ketatnya persaingan, dengan judul skripsi "Strategi Pemasaran Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik Dalam Menghadapi Persaingan". Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk menentukan posisi bisnis perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik dalam persaingan dan untuk menetapkan strategi pemasaran yang akan dilakukan.

Penulis menggunakan Matrik Daya Tarik Industri dan Matrik SWOT sebagai alat analisis data dalam skripsi ini, yaitu dengan mengidentifikasi dan memberikan bobot serta nilai terhadap masing-masing variabel eksternal yang merupakan peluang dan ancaman yang terdiri dari: Daya beli konsumen, besarnya pasar, pertumbuhan pasar, perkembangan tekhnologi, sumber bahan baku, regulasi pemerintah, perubahan pendapatan konsumen, hambatan memasuki pasar, kurs mata uang, dan pesaing baru yang masuk. Dan juga variabel internal perusahaan yang merupakan kekuatan dan kelemahan yang terdiri dari: Pangsa pasar, kualitas produk, kuantitas produk, kualitas karyawan, kebijakan harga, lokasi perusahaan, pelayanan terhadap konsumen, jumlah armada, saluran distribusi, riset dan pengembangan tekhnologi, dan efektifitas promosi.

Hasil penelitian dari analisis tersebut menunjukkan bahwa posisi bisnis perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik berada pada posisi medium atau selektif, dengan nilai tertimbang indikator variabel eksternal sebesar 2,94 dan nilai tertimbang indikator variabel internal sebesar 2,98. Dari hasil tersebut berdasarkan Matrik Daya Tarik Industri dapat dirumuskan strategi yang tepat untuk diterapkan oleh perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam, yaitu strategi tumbuh berdasarkan segmen pasar, spesialisasi, dan investasi selektif. Dan berdasarkan Matrik SWOT strategi yang dapat diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk merebut peluang, menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman, memanfaatkan peluang dengan meminimalkan kelemahan, dan berusaha meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman.

MOTTO

Tiga sifat manusia yang merusak adalah, kikir yang dituruti, hawa nafsu yang diikuti, serta sifat mengagumi diri sendiri yang berlebihan.
(Nabi Muhammad SAW)

Istilah "tidak ada waktu", jarang sekali merupakan alasan yang jujur, karena pada dasarnya kita semuanya memiliki waktu 24 jam yang sama setiap harinya. Yang perlu ditingkat-Kan, ialah membagi waktu dengan lebih cermat.
(George Downing)

Bahkan orang yang tak berguna sekalipun menjadi berharga Jika ia tidak akan mempertimbangkan kemungkinan untuk gagal dan bergerak dengan tekat bulat ke arah tujuan.
(Donald G. Krause)

Pikiran yang sempit bagaikan seekor katak dalam sumur yang mengira langit hanya seluas permukaan sumur. Begitu ia naik ke permukaan sumur tampaklah pemandangan yang sama sekali berbeda.
(Mao Tse – Tung)

HALAMAN PERSEMBAHAN



Skripsi ini ku persembahkan
Teruntuk :

- *Abah dan Umi ku tercinta*
- *Kakak-kakak ku "Neng Habib (alm), Neng Ifa" yang selalu memberiku motivasi dan adik ku "Azam" tersayang*
- *Keponakan ku "Anin" yang lucu*
- *Dan semua keluarga ku*

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu'alaikum Wr.Wb.,

Puja dan puji syukur penulis panjatkan ke Hadirat Allah SWT. Karena berkat Rahmat dan Karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul "Strategi Pemasaran Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik dalam Menghadapi Persaingan".

Maksud dan tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar sarjana Ekonomi jenjang Strata-1 jurusan Manajemen di Universitas Islam Indonesia.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis mendapat bantuan serta dorongan dari berbagai pihak. Dan penulis mengucapkan banyak-banyak terima kasih kepada :

1. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia dan selaku pembimbing skripsi Bapak Drs. H. Suwarsono Muhammad, MA yang telah memberikan izin dalam penulisan skripsi ini.
2. Kedua orang tuaku Abah H.M. Fatkhur Rohman dan Umi Hj. Muttammimah yang amat dan sangat saya cintai. Terima kasih atas pengorbanan, perhatian, motivasi dan Do'a-doa'anya
3. Kakak-kakakku Tercinta Neng Habib (alm), Neng Ifa, dan Cak Zainal, adikku Azam, Abah Rozak, Mak aji Rozak, Alm. Pak dhe Losari, Alm. Mak dhe Ndukika, Alm. Mak dhe Ibrahim (Semoga damai disisi Allah SWT) dan seluruh keluarga besar yang selalu memberikan motivasi dan do'anya.
4. Bapak Isa Ansori selaku pemilik UD. Sinar Alam Gresik dan para staf yang telah memberi izin dan bantuan serta masukan dalam penulisan skripsi ini.

5. Seluruh Civitas Akademika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, khususnya Fak. Ekonomi, dan para Staf yang telah membantu.
6. Ririn, yang sangat membantu dan memberikan dorongan dan selalu menemani hari-hari selama di yogyakarta.
7. Teman-teman Manajemen 2000 "F" (Awal, Budi, Oki, Fuad, Oman, Agus), Dedy, Ervin, Dimas, Feri, Yomel, Rio, Payjo dan teman-teman lainnya yang belum kusebut Thanks be4.
8. Ibu kost "Bu Dewi" serta keluarga besarnya yang telah memberikan tempat tinggal yang nyaman dan selalu menasehati penulis selama di Yogyakarta.
9. Untuk tongkrongannya Blandongan Fans Coffee (Badrun, Saprol, Semper, Narto, Timbul, Andik, Ali, Mu'ammar, Bagus, Agus, Dedy "BG", Naser). Goeboex Coffee (Ega, Nino, Wawan, David, Ipul, Ghopar) dan semua penikmat Coffee khas Jawa Timur.
10. Serta kepada semua pihak yang telah membantu yang tidak mungkin disebutkan satu persatu.

Semoga karya ilmiah ini dapat bermanfaat bagi yang membutuhkan dan memberikan tambahan pengetahuan bagi pembaca, Amin.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.,

Yogyakarta, 25 Februari 2006

Penulis

DAFTAR ISI

	Hal
Halaman judul	i
Pernyataan Bebas Plagiarisme	ii
Halaman Pengesahan	iii
Halaman Berita Acara Ujian	iv
Abstrak	v
Halaman Motto	vi
Halaman Persembahan	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	x
Daftar Gambar	xiii
Daftar Tabel	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Batasan Masalah dan Asumsi	5
1.4 Tujuan Penelitian	6
1.5 Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu	8
2.2 Landasan Teori	12
2.2.1 Konsep Dasar Pemasaran	12
2.2.2 Pengertian Manajemen Pemasaran	14
2.2.3 Strategi Pemasaran	15
2.2.4 Macam-macam Strategi Pemasaran	16
2.2.4.1 Strategi Permintaan Primer	17
2.2.4.2 Strategi Permintaan Selektif	18
2.2.5 Strategi-Strategi Bersaing Generik	20
2.2.5.1 Keunggulan Biaya Menyeluruh	21
2.2.5.2 Differensiasi	23

2.2.5.3 Fokus 24
2.2.6 Strategi Bauran Pemasaran 26
2.2.6.1 Strategi Produk 26
2.2.6.2 Strategi Distribusi 27
2.2.6.3 Strategi Harga 27
2.2.6.4 Strategi Promosi 28
2.2.7 Matrik Daya Tarik Industri 28
2.2.8 Matrik SWOT 31
BAB III METODE PENELITIHAN 35
3.1 Lokasi Penelitihan 35
3.2 Gambaran Perusahaan 35
3.2.1 Sejarah Singkat Perusahaan 35
3.2.2 Lokasi Perusahaan 35
3.2.3 Pemilik Perusahaan 37
3.2.4 Struktur Organisasi Perusahaan 38
3.2.5 Aspek Produksi 41
3.2.5.1 Proses Produksi 42
3.2.5.2 Target Produksi 44
3.2.5.3 Target Penjualan 45
3.2.5.4 Harga Jual dan Hasil Penjualan 46
3.2.5.5 Cara Penjualan dan Pembayaran 47
3.2.5.6 Saluran Distribusi 47
3.2.5.7 Promosi Penjualan 48
3.2.5.8 Persiapan 48
3.2.6 Aspek Personalia 49
3.2.6.1 Jumlah Karyawan 49
3.2.6.2 Kompensasi dan Sistem Penggajian 50
3.2.6.3 Jam Kerja dan Hari Kerja 51
3.2.6.4 Pengembangan Karyawan 52
3.2.7 Aspek Keuangan 53
3.3 Metode Pengumpulan Data 53

3.4 Data Yang Dibutuhkan 55
3.5 Metode Analisis Data 55
3.5.1 Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) 56
3.5.2 Prosedur Penyusunan MDTI 57
3.5.3 Analisis Matrik SWOT 65
BAB IV ANALAISIS DATA 69
4.1 Analisis Matrik Daya Tarik Industri 69
4.1.1 Identifikasi Variabel 70
4.1.1.1 Penentuan Indikator Variabel Eksternal 70
4.1.1.2 Penentuan Indikator Variabel Internal 79
4.1.2 Penentuan Posisi Bisnis 89
4.1.3 Penetapan Strategi 93
4.2 Analisis Matrik SWOT 97
4.3 Strategi Manajemen Fungsional 100
4.3.1 Manajemen Operasional 100
4.3.1.1 Komponen Strategi Manajemen Operasional 102
4.3.2 Manajemen Keuangan 104
4.3.3 Manajemen Sumber Daya Manusia 107
4.3.3.1 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia 108
4.3.3.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia 109
4.3.3.3 Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia 112
4.3.4 Manajemen Pemasaran 113
4.3.4.1 Analisis Manajemen Pemasaran 115
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 121
5.1 Kesimpulan 121
5.2 Saran 123
DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

2.1 Matrik Daya Tarik Industri 30
2.2 Matrik SWOT 32
3.1 Struktur Organisasi Perusahaan 39
3.2 Proses Produksi Kapur Bubuk 44
3.3 Matrik Daya Tarik Industri 63
3.4 Berbagai Pilihan Strategis 65
3.5 Matrik SWOT 68
4.1 Penentuan Posisi Bisnis 93
4.2 Implikasi Strategis MDTI 94
4.3 Implikasi Strategis SWOT 98
4.4 Model Analisis Strategi Pemasaran 116

DAFTAR TABEL

2.1 Unsur-unsur Pokok Dalam Strategi Pemasaran 16
2.2 Strategi Pemasaran Permintaan Primer 18
2.3 Strategi Pemasaran Permintaan Selektif 20
3.1 Target dan Realisasi Produksi Perusahaan Kapur UD. Sinar Alam 45
3.2 Target dan Realisasi Penjualan Perusahaan Kapur UD. Sinar Alam ... 46
3.3 Harga Jual dan Hasil Penjualan Perusahaan Kapur UD. Sinar Alam ... 47
3.4 Tingkat Pendidikan Karyawan Perusahaan Kapur UD. Sinar Alam ... 50
3.5 Indikator Variabel Eksternal dan Internal 58
3.6 Indikator Variabel Eksternal 59
3.7 Indikator Variabel Internal 60
3.8 Nilai Tertimbang Indikator Variabel Eksternal 61
3.9 Nilai Tertimbang Indikator Variabel Internal 62
4.1 Bobot Indikator Variabel Eksternal 77
4.2 Nilai Indikator Variabel Eksternal 78
4.3 Nilai Tertimbang Indikator Variabel Eksternal 79
4.4 Bobot Indikator Variabel Internal 87
4.5 Nilai Indikator Variabel Internal 88
4.6 Nilai Tertimbang Indikator Variabel Internal 89
4.7 Analisis Profitabilitas-Likuiditas-Efisiensi-Leverage 106

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Kegiatan usaha bisnis pada masa sekarang ini, memiliki keanekaragaman yang luas dan banyak macamnya. Baik itu usaha bisnis yang menghasilkan barang maupun jasa. Dalam berbagai kegiatan usaha bisnis yang berkembang tersebut, peran pemasaran sangatlah penting karena merupakan salah satu faktor kunci penentu keberhasilan bisnis. Dengan kata lain, pemasaran merupakan inti seluruh aktivitas bisnis. Ini berkaitan dengan fungsi pemasaran itu sendiri sebagai penghubung antara perusahan dan konsumen.

"Pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan konsep, pemberian harga, promosi, dan pendistribusian ide, barang, dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan individu dan tujuan organisasi ".

Program pemasaran meliputi tindakan-tindakan pemasaran yang dapat mempengaruhi permintaan terhadap produk, diantaranya mengubah harga, memodifikasi kampanye iklan, merancang promosi khusus, menentukan pilihan saluran distribusi, dan sebagainya. Dalam penerapannya, seringkali berbagai program pemasaran dipadukan atau dilaksanakan secara bersama-sama. Namun, kadangkala ada juga situasi dimana manajer pemasaran harus memilih program pemasaran yang terbaik oleh karena keterbatasan anggaran. Dalam menentukan pilihan program pemasaran terbaik, manajer pemasaran harus terlebih dahulu menyusun dan mengkomunikasikan strategi pemasaran yang jelas.

Strategi pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan *ekspektasi* perusahan akan dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar tertentu. Perusahaan dapat menggunakan dua atau lebih program pemasaran secara bersamaan, sebab setiap jenis program (seperti periklanan, promosi penjualan, *personal selling*, layanan pelanggan, atau pengembangan produk) memiliki pengaruh yang berbeda-beda terhadap permintaan. Oleh sebab itu, dibutuhkan mekanisme yang dapat mengkoordinasi program-program itu sejalan dan *terintegrasi dengan sinergistik*. Mekanisme ini disebut strategi pemasaran.

Strategi pemasaran memainkan peran yang sangat penting dalam membantu kesuksesan suatu perusahaan dalam berbagai kegiatan industri diseluruh dunia. Meningkatnya kepentingan tentang kepuasan konsumen, perbedaan dunia bisnis, perubahan teknologi yang cepat, dan tantangan persaingan global menuntut efektivitas strategi pemasaran untuk mempertahankan dan mengembangkan keunggulan bersaing suatu perusahaan.

Persaingan merupakan suatu bentuk mutlak akan terjadi didalam dunia bisnis, apapun usaha yang dilakukan tidak akan lepas dari adanya persaingan. Begitu pula dengan usaha dibidang pembuatan Kapur Bubuk yang dijalankan oleh UD. Sinar Alam yang terletak di Desa Pongangan Kecamatan Manyar Kabupaten Gresik.

Kabupaten Gresik dengan bentuk geografisnya yang sebagian besar daerahnya terdapat pegunungan kapur. Pegunungan kapur tersebut oleh masyarakat Gresik dimanfaatkan dan diproduksi untuk dijadikan Kapur

Bubuk. Selain Gresik yang sebagian daerahnya adalah pegunungan kapur yang tandus dan juga banyak berdiri Perusahaan-perusahaan besar yang berproduksi diwilayah tersebut, sehingga hal ini mempunyai hubungan satu dengan yang lain, yaitu dengan kondisi alam yang penuh dengan kapur yang tandus juga banyak berdiri perusahaan-perusahaan yang berproduksi atau melakukan aktivitas produksinya di Kabupaten Gresik.

Beberapa diantaranya perusahaan besar yang berdiri di Kabupaten Gresik antara lain adalah :

1. PT. Semen Gresik
2. PT. Petrokimia Gresik
3. PT. Maspion
4. PT. Smelthing

Dengan banyaknya Perusahaan-perusahaan yang berdiri di Kabupaten Gresik, juga banyaknya perumahan-perumahan, maka Kapur Bubuk tersebut sangat bermanfaat bagi pembangunan tersebut. Selain itu Kapur Bubuk tersebut juga di pasarkan keluar daerah, seperti Surabaya, Lamongan, Sidoarjo, mojokerto, Jombang dan daerah-daerah lainnya.

Kapur Bubuk tidak hanya digunakan sebagai campuran bahan bangunan, tetapi bisa juga digunakan sebagai berikut :

1. Industri-industri yang membutuhkan Kapur Bubuk, seperti halnya Pabrik Kulit sebagai pembersih untuk kulit
2. Sebagai pembersih kolam air supaya bersih dan tidak berlumut

3. Sebagai campuran semen untuk melimit / membatasi banyaknya pemakaian semen

Dan juga perlu diketahui bahwa Kapur Bubuk tidak bisa digunakan pada daerah yang tanahnya gerak.

Mengingat pesatnya perkembangan perusahaan dan perumahan serta industri-industri lain yang memerlukan bahan Kapur Bubuk, inilah yang mendorong tumbuhnya perusahaan-perusahaan pembuat Kapur Bubuk. Bahkan perusahaan-perusahaan Kapur Bubuk yang *men-supply* Kapur Bubuk ke perusahaan maupun industri di Kabupaten Gresik, juga berasal dari luar kabupaten Gresik, diantaranya adalah :

1. kapur bubuk UD. Sinar Alam di Gresik
2. kapur bubuk UD. Sumber Jaya di Gresik
3. kapur bubuk UD. Muncul Jaya di Gresik
4. kapur bubuk UD. Rejo Mulya di Tuban
5. kapur bubuk UD. Barokah Mulya di Lamongan
6. kapur bubuk UD. Prawitasari di Mojokerto

Dengan banyaknya perusahaan Kapur Bubuk yang berdiri, maka tingkat persaingan yang terjadi akan semakin ketat. Perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam perlu menerapkan strategi pemasaran yang lebih efektif dan efisien, agar produk yang dihasilkan bisa menjadi produk yang lebih diminati dibanding produk sejenis dari perusahaan lain. Dengan demikian perusahaan UD. Sinar Alam bisa memenangkan persaingan.

Menyadari betapa pentingnya adanya strategi pemasaran pada suatu perusahaan didalam melaksanakan kegiatan bisnisnya, maka penulis tertarik untuk mengangkat permasalahan tersebut kedalam judul Skripsi, yaitu :

"Strategi Pemasaran Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik Dalam Menghadapi Persaingan"

1.2 Rumusan Masalah

Peneliti ingin melihat strategi pemasaran seperti apa yang akan dipilih perusahaan dalam menghadapi persaingan, serta seberapa besar pengaruh dari penerapan strategi tersebut dalam menghadapi kekuatan eksternal dari para pesaingnya. Dan perumusan masalahnya adalah :

- Apa peluang dan ancaman serta apa kelemahan dan kekuatan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam dalam menghadapi persaingan saat ini ?
- Bagaimana posisi bisnis Kapur Bubuk UD. Sinar Alam pada saat ini dalam persaingan ?
- Bagaimana strategi pemasaran yang dilakukan oleh Kapur Bubuk UD. Sinar Alam guna menghadapi persaingan dimasa yang akan datang ?

1.3 Batasan masalah dan Asumsi

Agar permasaiahan yang diteliti tidak terlalu luas, maka perlu dilakukan pembatasan masalah sebagai berikut:

- Penentuan posisi dan strategi Kapur Bubuk UD. Sinar Alam menggunakan analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) dan analisis Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT).

- Penelitian ini difokuskan pada strategi pemasaran yang diterapkan dalam menghadapi persaingan, serta mencari alternatif strategi untuk dapat diterapkan.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai didalam penelitian ini adalah :

- Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan apa saja yang dimiliki Kapur Bubuk UD. Sinar Alam dan peluang serta ancaman dari lingkungan bisnis.
- Untuk mengetahui posisi bisnis Kapur Bubuk UD. Sinar Alam dalam persaingan
- Untuk menetapkan strategi pemasaran yang akan dilakukan oleh Kapur Bubuk UD. Sinar Alam dimasa yang akan datang berdasarkan posisi binis dan pengaruh-pengaruh lingkungan bisnis.

1.5 Manfaat Penelitian

- Bagi kalangan akademis

  Penelitian ini akan menambah wawasan serta pengetahuan dan dapat digunakan sebagai bahan perbandingan antara teori yang diperoleh dengan penerapan sesungguhnya.

- Bagi pihak perusahaan

  Dari hasil penelitian berupa kesimpulan dan saran yang diajukan akan membantu manajemen perusahaan dalam menetapkan kebijakan-kebijakan perusahaan maupun dalam mengambil keputusan

- Bagi penulis

  Untuk menambah wawasan dan pengalaman mengenai ilmu yang telah dipelajari dalam bangku perkuliahan, serta menerapkannya dalam kehidupan yang sebenarnya.

  Disamping itu penelitian ini bertujuan untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh kelulusan (gelar sarjana) pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Dari kajian ini ditemukan kelemahan / kebaikan atau kekurangan / keunggulan penelitian terdahulu. Kajian pustaka penting untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang dilakukan dan penelitian yang sudah yang sudah ada serta sekaligus dapat menghindari duplikasi. Hal ini sangat penting untuk dikemukakan guna menunjukkan bahwa penelitian yang akan dilakukan tersebut mempunyai arti penting sehingga dapat diketahui kontribusi penelitian initerhadap perkembangan ilmu pengetahuan maupun dunia praktis.

Penulis menggunakan skripsi yang ditulis oleh Barlinda Savierat Hayati yang berjudul "*Pilihan Strategi Bisnis P.T. Tunggal Yudi Sawmill Plywood dalam Memenangkan Persaingan*" sebagai kajian hasil penelitian terdahulu.

Latar belakang penelitian ini adalah adanya perubahan teknologi yang mendorong keinginan perusahaan untuk menekan penggunaan biaya dan lebih meningkatkan kualitas produk, kebutuhan modal yang besar untuk perluasan usaha dan persaingan yang ketat dalam pemasaran produk yang sama. Bisnis perlu dengan persaingan dan ketidakpastian ini dapat ketat sekali, kemenangan seringkali diputuskan dengan selisih yang sedikit / tipis sekali.

PT. Tunggal Yudi sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang kayu lapis telah berusaha memikirkan bagaimana suatu perusahaan kayu lapis dapat memberikan produk kepada konsumen sebaik mungkin, sehingga konsumen dapat merasakan kepuasan pada tingkat yang paling tinggi sehingga konsumen merasa

puas dan kembali membeli atau menggunakan produknya dimasa yang akan datang.

Penelitian ini menggunakan teknis analisis data dengan metode MDTI dan analisis SWOT *(strength, weakness, opportunities, thread)*. Dari evaluasi yang telah dilakukan tentang Pilihan Strategi Bisnis PT. Tunggal Yudi Sawmill Plywood Dalam Memenangkan Persaingan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan analisis MDTI dapat diketahui bahwa posisi bisnis perusahaan berada pada sel selektif.
2. Berdasar posisi perusahaan yang berada pada sel selektif (pertumbuhan), maka dapat ditentukan strategi, yaitu strategi pertumbuhan, karena perusahaan berusaha memasuki persaingan.
3. Strategi bersaing yang tepat untuk diterapkam pada masa yang akan datang untuk diterapkan pada PT. Tunggal Yudi dalam menghadapi persaingan yang kompetitif melalui analisis SWOT. PT. Tunggal Yudi sebaiknya melakukan strategi pengembangan produk, penetrasi pasar / perluasan pasar, yaitu dengan memanfaatkan keunggulan bersaing yang ada, dengan cara : perluasan pangsa pasar yang selama ini hanya berfokus untuk ekspor, sekarang kian ditingkatkan untuk konsumsi dalam negri, mempertahankan serta meningkatkan kapasitas produksi.
4. Dari matrik SWOT disimpulkan bahwa PT. Tunggal Yudi memiliki kekuatan dan peluang yang besar, sedangkan kelemahan dan ancaman relatif rendah. Oleh karena itu strategi yang digunakan adalah menggunakan

kekuatan dan peluang perusahaan yang ternyata masih besar, sehingga kelemahan dan ancaman yang dihadapi dapat ditutup oleh kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan.

5. Secara keseluruhan PT. Tunggal Yudi saat ini merupakan perusahaan yang sukses dalam bisnis kayu lapis karena didukung oleh kekuatan internal yang cukup baik, seperti dukungan SDM, serta kualitas produk yang baik.

Saran yang disampaikan peneliti adalah :

Berdasar Analisis Matrik SWOT adalah :

1. Dari analisis matrik SWOT diketahui bahwa mutu produk PT. Tunggal Yudi diakui dunia, untuk menjaga dan mempertahankan kualitas / mutu produk yang selama ini telah diakui, perusahaan sebaiknya selalu melakukan pengontrolan secara priodik terhadap produk yang dihasilkan.
2. Dengan melihat matrik SWOT, perkembangan teknologi merupakan ancaman, oleh karena itu dengan adanya perkembangan teknologi yang begitu cepat, maka sebaiknya perusahaan secara terus menerus melakukan riset dan pengembangan agar produk yang dijual tidak ketinggalan pesaing.
3. Dari matrik SWOT, perkembangan teknologi dan pesaing merupakan ancaman. Untuk menghadapi perkembangan teknologi dan pesaing, sebaiknya perusahaan selalu memantau perkembangan teknologi, jenis produk, sehingga perusahaan dapat sejauh mungkin untuk mengantisipasi segala kemungkinan yang terjadi terhadap adanya ancaman dari perusahaan yang lain yang sejenis.

4. Berdasarkan analisis matrik SWOT, PT. Tunggal Yudi disarankan dapat memperbaiki Sistem Informasi Manajemen yang dimiliki saat ini guna mendorong / memudahkan dalam penggunaan informasi maupun memasarkan produk. Hal ini yang membawa dampak positif yang begitu besar terhadap sistem pelayanannya dalam upaya memuaskan sekaligus mempertahankan konsumen.

Berdasar Analisis MDTI :

1. Agar posisi perusahaan tetap pada posisi yang sekarang atau untuk peningkatan dimasa yang akan datang, pada MDTI akan lebih baik apabila perusahaan secara terus menerus meningkatkan program pengembangan SDM, karena SDM merupakan yang terpenting untuk pencapaian rencana strategis perusahaan melalui pendidikan dan latihan sesuai dengan bidangnya masing-masing.
2. Dengan melihat posisi bisnis perusahaan melalui Analisis MDTI, sebaiknya PT. Tunggal Yudi menggunakan strategi pertumbuhan melalui *Marketing Mix*, yaitu dengan jalan menfokuskan pertumbuhan pasar guna meraih konsumen, peningkatan produk, pasar, dan promosi.
    a) Produk ditingkatkan kualitasnya, mutu diakui, yang akhirnya akan mendorong permintaan sehingga tercapai target pasar.
    b) Target pasar diarahkan pada konsumen Luar Negri dan dalam Negri yang mempunyai kemampuan dan kemauan untuk membeli.
    c) Memberikan pelayanan konsumen melalui SDM yang professional sehingga pelayanan benar-benar mendapatkan pelayanan yang

memuaskan dan benar-benar diperhatikan kepentingannya tanpa harus mempersulit mereka.

d) Meningkatkan promosi guna meningkatkan permintaan dan membangun citra perusahaan yang semakin baik di mata konsumen sehingga menimbulkan keyakinan dan kesetiaan pelanggan terhadap PT. Tunggal Yudi Sawmill Plywood.

3 Untuk mengantisipasi struktur persaingan yang dapat membahayakan posisi perusahaan pada analisis MDTI, maka sebaiknya pihak perusahaan semakin menggiatkan promosi. (Barlinda Savierat Hayati (2001) *"Pilihan Strategi Bisnis P.T. Tunggal Yudi Sawmill Plywood dalam memenangkan persaingan"*. Skripsi Sarjana. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia).

2.2 Landasan Teori

Pada bagian ini diuraikan berbagai teori, konsep dan anggapan dasar yang akan digunakan untuk mendekati pemecahan masalah. Landasan teori menekankan secara teoritis bagaimana hubungan antar berbagai variabel yang terlibat dalam permasalahan yang diangkat dalam suatu penelitian.

2.2.1 Konsep Dasar Pemasaran

Pemasaran bermula dari kenyataan bahwa manusia adalah makhluk yang memiliki kebutuhan dan keinginan. Kebutuhan dan keinginan itu menciptakan suatu keadaan yang tidak menyenangkan dalam diri seseorang yang harus dipecahkan melalui pemilikan produk untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan tersebut. Karena beberapa produk dapat memuaskan kebutuhan tertentu, maka pemilihan atas produk

dituntun oleh konsep nilai dan kepuasan yang diharapkan. Produk-produk tersebut dapat diperoleh melalui berbagai cara, yaitu memproduksi sendiri, merampas, meminta-minta, dan pertukaran (jual-beli). Sebagian besar masyarakat bekerja atas dasar prinsip pertukaran yang berarti seseorang mengkhususkan diri dalam memproduksi produk tertentu dan mempertukarkan untuk memenuhi kebutuhannya. Pemasaran mencakup semua kegiatan yang berkaitan dengan pasar, yaitu mencoba untuk mewujudkan pertukaran potensial.

Pemasaran adalah proses sosial dimana individu dan kelompok mendapat apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan dan mempertukarkan produk dan nilai dengan individu atau kelompok lainnya (Drs. Irawan, M.B.A., Dr. Faried Wijaya M., M.A., dan Ir.M.N. Sudjoni,M.B., 2001, hlm.10).

Pemasaran mengandung arti semua kegiatan manusia yang berlangsung dalam hubungannya dengan pasar. Pemasaran berarti bekerja di pasar untuk mewujudkan pertukaran potensial dengan maksud memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia.

Jadi definisi pemasaran adalah semua kegiatan manusia yang diarahkan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginannya melalui proses pertukaran. Proses pertukaran melibatkan kerja. Penjual harus mencari pembeli, menemukan dan memenuhi kebutuhan mereka, merancang produk yang tepat, menentukan harga yang tepat, menyimpan dan

mengangkutnya, mempromosikan produk tersebut, menegosiasikan dan sebagainya. Semua kegiatan tersebut merupakan nilai dari pemasaran.

2.2.2 Pengertian Manajemen Pemasaran

Untuk mengelola proses pertukaran diperlukan sejumlah upaya dan keterampilan penting. Manajemen pemasaran berlangsung bila sekurang-kurangnya satu pihak mempertimbangkan sasaran dan sarana untuk memperoleh tanggapan yang diharapkan dari pihak lain pada pertukaran potensial. Manajemen pemasaran mempunyai tugas untuk mempengaruhi tingkat, jangkauan waktu, dan komposisi permintaan hingga membantu perusahaan mencapai sasarannya.

Manajemen pemasaran adalah analisis, perencanaan, penerapan, dan pengendalian terhadap program yang dirancang untuk menciptakan, membangun, dan mempertahankan pertukaran dan hubungan yang menguntungkan dengan pasar sasaran dengan maksud untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Drs. Irawan, M.B.A., Dr. Faried Wijaya M., M.A., dan Ir.M.N. Sudjoni, M.B., 2001, hlm.15)

Organisasi membentuk ide tentang tingkat transaksi yang diharapkan dengan pasar sasaran. Kadang-kadang tingkat permintaan nyata mungkin berada dibawah, setingkat atau diatas tingkat permintaan yang diharapkan.manajemen pemasaran harus mengelola situasi permintaan yang berbeda-beda. Manajemen pemasaran mengelola sebaik-baiknya semua tugas ini dengan melakukan penelitian pemasaran, perencanaan, penerapan, dan pengawasan pemasaran.

2.2.3 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar sasaran tertentu. (Gregorius Chandra, 2002, hal.93).

Perusahaan dapat menerapkan dua atau lebih program pemasaran secara bersamaan, sebab setiap jenis program (seperti periklanan, promosi penjualan, *personal selling*, layanan pelanggan, pengembangan produk) memiliki pengaruh yang berbeda-beda terhadap permintaan. Oleh sebab itu, dibutuhkan mekanisme yang dapat mengkordinasi program-program pemasaran agar program-program itu sejalan dan sinergistik. Mekanisme ini disebut strategi pemasaran. Umumnya peluang pemasaran terbaik diperoleh dari upaya memperluas permintaan primer, sedangkan peluang pertumbuhan terbaik berasal dari upaya memperluas permintaan selektif. Unsur-unsur pokok dalam strategi pemasaran tersaji dalam tabel berikut ini.

Tabel 2.1

Unsur-unsur Pokok Dalam Strategi Pemasaran

UNSUR	ALTERNATIF
Pemilihan pasar sasaran	Semua pembeli di pasar relevan Pembeli di beberapa segmen Pembeli di satu segmen pasar
Tipe permintaan yang ingin distimulasi	Permintaan primer • Di antara para pemakai baru • Di antara para pemakai saat ini Permintaan selektif • Dalam *served market* yang baru • Di antara pelanggan pesaing • Dalam basis pelanggan saat ini

Sumber : Gregorius Chandra, Strategi dan Program Pemasaran, Andi Yogyakarta, 2002, hal.94

2.2.4 Macam-macam Strategi Pemasaran

Untuk mengetahui strategi pemasaran mana yang bermanfaat, organisasi pertama-tama harus mengetahui apa jenis permintaan yang ingin dipengaruhinya. Permintaan primer adalah permintaan akan bentuk atau kelas produk atau jasa dasar. Permintaan selektif merupakan permintaan akan produk atau merek perusahaan tertentu. Perlu diingat bahwa kedua macam permintaan ini tidak selalu benar-benar dapat dipisah-pisahkan. Tidaklah mungkin satu perusahaan akan berusaha untuk

mempengaruhi permintaan primer kecuali jika hasilnya akan meningkatkan penjualan merek selain penjualan bentuk produk atau kelas produk. Demikian pula strategi permintaan selektif yang dirancang untuk mengurangi penjualan merek-merek pesaing mungkin juga mempunyai akibat merangsang permintaan primer.

2.2.4.1 Strategi Permintaan Primer

Strategi permintaan primer dirancang untuk menaikkan tingkat permintaan terhadap bentuk produk *(product form)* atau kelas produk *(product class).* Strategi ini biasanya diterapkan perusahaan-perusahaan pioner yang memasarkan bentuk produk baru. Dan juga perusahaan yang memiliki pangsa pasar dalam pasar yang telah mapan, dengan melakukan ekspansi ke pasar.

Pada prinsipnya, ada dua sumber permintaan baru untuk bentuk atau kelas produk, yaitu bukan pengguna *(non-user)* dan pengguna yang berpotensi memperbesar tingkat penggunaannya.

Tabel 2.2

Strategi Pemasaran Permintaan Primer

Bagaimana Permintaan Dipengaruhi	Strategi untuk Mempengaruhi Permintaan
1. Menarik pengguna baru *(non-user)*	a. Meningkatkan kesediaan untuk membeli b. Meningkatkan kemampuan untuk membeli
2. Memperbesar tingkat pembelian	a. Menambah situasi penggunaan b. Menaikkan tingkat konsumsi c. Meningkatkan tingkat penggantian produk

Sumber : Gregorius Chandra, Strategi dan Program Pemasaran, Andi Yogyakarta, 2002, hal.95

2.2.4.2 Strategi Permintaan selektif

Strategi permintaan selektif dirancang untuk memperbaiki posisi persaingan suatu produk, jasa, atau bisnis. Fokus dasar dari strategi ini adalah pada perluasan pasar, karena perolehan penjualan diharapkan akan datang dengan mengorbankan bentuk produk atau kelas produk pesaing. Strategi permintaan selektif dapat dicapai dengan merebut pelanggan dari pesaing atau menjaring pelanggan baru, dan mempertahankan atau meningkatkan permintaan dari basis pelanggan saat ini.. Khususnya jika penjualan industri tumbuh dengan lambat namun berdekatan dengan potensi pasar, manajer yang ingin membina

penjualan hanya dapat melakukannya dengan merebut pelanggan dari pesaing. Tetapi, bila tingkat pertumbuhan industri tinggi, penjualan dan bagian pasar dapat juga ditingkatkan dengan menjaring pelanggan-pelanggan yang mempunyai kemampuan dan kesediaan membeli tetapi baru saja memasuki pasar.

Tabel 2.3

Strategi Pemasaran Permintaan Selektif

Bagaimana Permintaan Dipengaruhi	Strategi untuk Mempengaruhi Permintaan
1. Mempeluas pasar yang dilayani *(served market)*	a. Memperluas distribusi b. Perluasan lini produk
2. Merebut pelanggan dari pesaing	a. *Head-to-head competition* • Kualitas superior • Kepemimpinan harga biaya b. Diferensiasi • *Benefit/attribute positioning* • *Customer-based positioning*
3. Mempertahankan atau meningkatkan permintaan dari basis pelanggan saat ini	1. Mempertahankan kepuasan pelanggan 2. *Realitionship marketing* 3. Produk komplementer

Sumber : Gregorius Chandra, Strategi dan Program Pemasaran, Andi Yogyakarta, 2002, hal.97

2.2.5 Strategi-strategi Bersaing Generik

Terdapat tiga pendekatan strategis generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam industri (Michael E. Porter, Strategi Bersaing (terj), Erlangga, 1980, hal 31):

2.2.5.1 Keunggulan Biaya Menyeluruh

Keunggulan biaya memerlukan konstruksi agresif dari fasilitas skala yang efisien, usaha yang giat untuk mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya dan *overhead* yang ketat, penghindaran pelanggan marginal, serta meminimalkan biaya dalam bidang-bidang, seperti litbang, pelayanan, armada penjualan, periklanan dan lain-lain. Perhatian manajerial terhadap pengendalian biaya diperlukan untuk mencapai tujuan ini Biaya yang rendah relatif terhadap pesaing menjadi tema yang menjiwai keseluruan strategi, meskipun mutu, pelayanan dan bidang-bidang lainnya tidak dapat diabaikan.

Posisi biaya rendah melindungi perusahaan terhadap kekuatan persaingan karena tawar menawar hanya akan terus mengikis laba sampai para pesaing yang paling efisien berikutnya gugur, dan arena pesaing yang kurang efisien akan merupakan perusahaan yang pertama menderita dalam menghadapi tekanan persaingan.

Pencapain posisi biaya keseluruhan yang rendah seringkali menuntut bagian pasar relatif yang tinggi atau kelebihan lain, seperti akses yang lain yang menguntungkan pada bahan baku. Selain itu juga perlu untuk merancang produk agar mudah dibuat, menjual banyak lini produk yang berkaitan untuk menebarkan biaya, serta melayani semua kelompok pelanggan yang besar guna membangun volume. Pada akhirnya penetapan strategi biaya rendah

mungkin memerlukan investasi modal pendahuluan yang besar untuk peralatan modern, penetapan harga yang agresif dan kerugian awal untuk membina bagian pasar. Bagian pasar yang tinggi pada akhirnya dapat memungkinkan skala ekonomis dalam pembelian yang akan semakin menekan biaya. Jika tercapai, posisi biaya rendah memberikan margin tinggi yang dapat di investasikan kembali untuk peralatan baru dan fasilitas yang modern guna mempertahankan keunggulan biaya. Investasi kembali seperti itu juga merupakan prasyarat untuk mempertahankan posisi biaya rendah.

Resiko-resiko Keunggulan Biaya Menyeluruh :

- Perubahan teknologi yang menghilangkan arti investasi atau pengalaman masa lalu
- Penarikan pengalaman biaya rendah oleh pendatang baru atau pengikut dalam industri, melalui penjiplakan atau melalui kemampuan mereka untuk melakukan investasi dalam fasilitas yang modern.
- Ketidakmampuan untuk menyadari perlunya perubahan produk atau pemasaran karena perhatian di curahkan pada biaya.
- Inflasi dalam biaya yang mempersempit kemampuan perusahaan untuk mempertahankan perbedaan harga guna mengimbangi citra merek atau pendekatan diferensiasi lain dari pesaing.

2.2.5.2 Diferensiasi

Mendiferensiasikan produk atau jasa, yaitu menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh keseluruan industri sebagai hal yang unik. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat bermacam-macam bentuknya : citra rancangan atau merek, teknologi, karakteristik khusus, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur, atau dimensi-dimensi lain.

Diferensiasi, jika tercapai, merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba diatas rata-rata dalam suatu industri, karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kekuatan persaingan, meskipun dengan cara yang berbeda dari strategi keunggulan biaya. Diferensiasi memberikan penyekat terhadap persaingan karena adanya loyalitas merek dari pelanggan dan mengakibatkan berkurangnya kepekaan terhadap harga. Diferensiasi juga meningkatkan marjin laba yang menghindarkan kebutuhan akan posisi biaya rendah. Kesetiaan pelanggan yang dihasilkan dan kebutuhan pesaing untuk mengatasi keunikan menciptakan hambatan masuk. Diferensiasi menghasilkan marjin yang lebih tinggi yang dapat dimanfaatkan untuk mengatasi kekuatan pemasok, dan jelas mengurangi kekuatan pembeli, karena pembeli tidak mempunyai alternatif yang dapat dibandingkan sehingga oleh karena itu menjadi kurang peka harga. Akhirnya, perusahaan yang telah mendiferensiasikan dirinya untuk mendapat

kesetiaan pelanggan akan berada pada posisi yang lebih baik terhadap produk pengganti ketimbang para pesaingnya.

Resiko-resiko Diferensiasi :

- Perbedaan biaya antara pesaing biaya rendah dengan perusahaan terdiferensiasi menjadi terlalu besar akibat diferensiasi untuk mempertahankan loyalitas merek. Akibatnya, pembeli mengorbankan beberapa karakteristik, pelayanan atau citra yang dimiliki perusahaan terdiferensiasi demi penghematan biaya yang lebih besar.
- Kebutuhan pembeli akan faktor-faktor diferensiasi hilang. Ini dapat terjadi bila pembeli menjadi makin canggih.
- Imitasi memperkecil kesan adanya diferensiasi, suatu kejadian yang biasa bila industri telah matang (dewasa).

2.2.5.3 Fokus

Memusatkan (fokus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu. 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. Sebagai akibatnya, perusahaan akan mencapai diferensiasi karena mampu memenuhi kebutuhan target tertentu dengan lebih baik, atau mencapai biaya yang lebih rendah dalam melayani target ini, atau bahkan mencapai kedua-duanya. Meskipun strategi fokus tidak

mencapai biaya rendah atau diferensiasi dari segi pandang pasar sebagai keseluruhan, strategi ini sebenarnya mencapai salah satu atau kedua posisi tersebut di target pasarnya yang lebih sempit.

Perusahaan yang memilih strategi fokus secara potensial juga dapat menghasilkan laba diatas rata-rata untuk industrinya. Strategi fokus dapat berarti perusahaan mempunyai posisi biaya rendah dengan target strategisnya, diferensiasi, atau kedua-duanya. Seperti telah dibahas dalam kontek keunggulan biaya dan diferensiasi, posisi-posisi ini memberikan perlindungan pada setiap kekuatan persaingan. Strategi fokus juga dapat digunakan untuk memilih target yang paling tidak rawan terhadap produk pengganti atau dimana pesaing adalah yang paling rendah.

Resiko-resiko Fokus :

- Perbedaan biaya antara pesaing berdaerah luas dengan perusahaan yang berfokus melebar sehingga menghilangkan keunggulan biaya dengan melayani target yang sempit atau menghilangkan diferensiasi yang dicapai oleh fokus.
- Perbedaan dalam hal produk atau jasa ynag diinginkan antara target strategis dengan pasar secara keseluruhan menyempit.
- Pesaing menemukan sub pasar dalam target strategi dan menyisihkan perusahaan yang menerapkan strategi fokus.

2.2.6 Strategi Bauran Pemasaran

Strategi bauran pemasaran adalah kombinasi dari empat variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari pemasaran perusahaan. (David W. Cravens, Pemasaran Strategi (terj), Erlangga, 1996, hal 87) :

2.2.6.1 Strategi Produk

Untuk memilih strategi produk, perusahaan memerlukan informasi terbaru dan mengantisipasi kerja produk (jasa) dalam unit bisnis :

1. Penilaian konsumen terhadap produk pemasaran, khususnya kekuatan dan kelemahan dibanding pesaing (yaitu, penentuan posisi produk berdasarkan informasi segmen pasar).
2. Informasi yang objektif terhadap kinerja produk yang nyata dan terantisipasi berdasarkan kriteria yang relevan, seperti penjualan, profit, dan pangsa pasar.

Informasi tersebut membantu manajemen merumuskan strategi setiap produk dalam satu lini. Produk merupakan titik pusat pengembangan strategi penentuan posisi yang biasanya berada pada saat perusahaan atau unit bisnis menggunakan pendekatan organisasional yang menekankan manajemen produk atau merek. Strategi produk meliputi :

1. Pengembangan rencana produk baru
2. Pengelolaan program-program demi keberhasilan produk

3. Pemilihan strategi untuk mengatasi produk yang bermasalah (seperti pengurangan biaya atau peningkatan mutu produk)

2.2.6.2 Strategi Distribusi

Hubungan dengan pembeli di pasar sasaran akan terjadi dalam bentuk hubungan langsung yang dilakukan oleh wiraniaga, daripada melalui distribusi dan jaringan kerja para perantara pemasaran (seperti pedagang grosir, pengecer, atau dealer). Kebutuhan akan saluran distribusi semakin meningkat untuk menghubungkan dengan pemakai akhir dan pasar bisnis. Pengambilan keputusan untuk menggunakan saluran distribusi menyangkut masalah jenis organisasi saluran yang akan digunakan, peningkatan manajemen saluran perusahaan, dan intensitas distribusi sesuai dengan produk atau jasa. Pemilihan saluran distribusi mempengarui penentuan posisi merek di benak konsumen.

2.2.6.3 Strategi Harga

Harga juga membantu menetukan posisi produk atau jasa. Reaksi konsumun terhadap alternatif harga, biaya produk, harga pesaing, serta faktor hukum dan etika lainnya meningkatkan fleksibilitas manajemen dalam penetapan harga. Strategi memilih peran dalam penentuan posisi, mencakup penentuan posisi produk atau merek yang diinginkan termasuk tambahan (*margin*) yang diperlukan untuk memuaskan dan memotivasi para penyalur.

Harga mungkin digunakan sebagai komponen strategi pemasaran yang aktif (nyata).

2.2.6.4 Strategi Promosi

Strategi iklan *(advertising)*, promosi penjualan *(sales promotion)*, penjualan personal *(personala selling)*, dan hubungan masyarakat *(public relations)*, semuanya digunakan untuk membantu organisasi berkomunikasi dengan konsumennya, menjalin kerjasama antar organisasi, masyarakat, dan sasaran lainnya. Strategi promosi memainkan peran penting dalam menempatkan posisi produk di mata dan benak pembeli. Promosi memberitahukan, mengingkatkan, dan membujuk pembeli serta pihak lain yang berpengaruh dalam proses pembelian. Biaya yang tinggi dihabiskan untuk kegiatan promosi setiap tahun. Hal ini mendasari pengambilan keputusan penggunaan dan pelaksanaan promosi secara efektif dan efisien.

2.2.7 Matrik Daya Tarik Industri

Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) berusaha menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi Unit Usaha Strategis (U2S) atau kadang-kadang berdasarkan produk yang dihasilkan. Tentu saja, jika perusahaan hanya memiliki satu unit usaha tidak perlu dilakukan.

MDTI memiliki dua sumbu, yaitu sumbu vertikal dan sumbu horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan

perusahaan *(business strengths)* yang sebelumnya telah diukur dan dihitung berdasarkan berbagai indikator yang telah di sepakati bersama sesuai dengan pendekatan yang dipilih oleh manajemen.

Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis.

Matrik Daya Tarik Industri memiliki sembilan sel yang terbentuk dari masing-masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi *(cut off point)* yang telah ditentukan. Masing-masing bagian tersebut adalah : bagian rendah, bagian tengah, dan bagian tinggi. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbunya setelah masing-masing sumbu terbagi dalam tiga bagian menunjuk pada posisi pasar masing-masing U2S. Disamping itu, masing-masing sel yang terbentuk tersebut juga mengandung implikasi strategi bisnis tingkat korporat yang seyogyanya dipilih.

Gambar 2.1

Matrik Daya Tarik Industri

Keterangan		Daya Tarik 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, Manajemen Strategik, Konsep dan Kasus, UPP AMP YKPN, 2002, Hal 133

Unit Usaha Strategis (U2S) yang terletak pada sel yang terbetuk sebagai potongan sumbu vertikal bagian tinggi dan sumbu horizontal bagian tinggi adalah unit usaha yang paling menjanjikan dan memiliki prospek berkembang lebih jauh. Manajemen dituntut untuk tidak ragu-ragu untuk mengembangkan U2S yang terletak pada ujung kiri atas MDTI dengan terus berinvestasi guna meningkatkan–bahkan mengakselerasi pertumbuhannya. Strategi pertumbuhan menjadi satu-satunya pilihan.

Dua sel yang terbentuk karena perpotongan bagian medium dari sumbu vertikal dan horizontal juga memiliki prospek untuk berkembang, sekalipun tidak sebesar U2S yang telah diuraikan sebelumnya. Manajemen

diseyogyakan untuk secara selektif melakukan investasi. Tiga sel yang terletak pada garis diagonal segi empat MDTI memiliki peluang bisnis yang lebih rendah lagi. Manajemen perlu bersikap lebih hati-hati, jika perlu bersikap konservatif.

Tiga sel terakhir yang terletak pada sisi kanan bawah MDTI adalah tempat bagi U2S yng hampir sama sekali tidak memiliki peluang dan keunggulan bisnis untuk berkembang lebih jauh. Cenderung stagnan, bahkan mati. Manajemen diseyogyakan tidak melakukan investasi dalam jumlah besar. Kendala untuk berkembang amat jelas terlihat. Jika masih dimungkinkan, manajemen diseyogyakan untuk memanen sisa hasil yang masih bisa diharapkan, sekalipun biasanya tidak dalam jumlah besar. Jika periu memperhatikan halangan keluar dari pasar *(Barriers to exit)*.

2.2.8 Matrik SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan *(strengths)* dan peluang *(opportunities)*, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan *(weakness)* dan ancaman *(threats)*.

Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis *(Strategic Planner)* harus menganalisa faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan

ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisa situasi. Model yang paling cocok untuk analisa situasi adalah analisis SWOT.

Gambar 2.2

MATRIK SWOT

IFAS / EFAS	STRENGHTS (S) • Tentukan 5-10 faktor Faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) • Tentukan 5-10 faktor Faktor kelemahan internal
OPPORTUNIES (O) •Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	**STRATEGI SO** Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	**STRATEGI WO** Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) •Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	**STRATEGI ST** Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	**STRATEGI WT** Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Freddy Rangkuti, Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis, Gramedia Pustaka Utama, 2002, hal.31

Untuk memperoleh formulasi strategi yang tepat, kita perlu melakukan analisis SWOT dengan mengidentifikasikan faktor-faktor internal dan eksternal yang sudah ada pada analisa MDTI, kemudian menformulasikan strategi yang tepat untuk perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam pada saat ini maupun pada masa yang akan datang. Kemudian Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang *(opportunities)* dan Ancaman *(threats)* dengan faktor internal Kekuatan *(strenght)* dan

Kelemahan *(weaknesses)*. Adapun pengertian dari masing-masing faktor adalah sebagai berikut :

- Strength (Kekuatan) : Variabel internal yang dievaluasi mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu. Perusahaan mampu mengerjakan sesuatu dengan lebih baik atau lebih murah dibanding pesaingnya.
- Weakness (Kelemahan) : Kekurangan yang dimiliki perusahaan, dalam arti : Perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan dengan baik atau lebih murah oleh pesaingnya.
- Opportunities (Peluang) : Sesuatu yang dapat diraih oleh perusahaan dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan, dimana hal tersebut dapat mendatangkan keuntungan bagi perusahaan.
- Threats (Ancaman) : Faktor-faktor tertentu yang dapat menghambat atau bahkan menghentikan jalannya perusahaan.

Dari pengertian diatas, kemungkinan strategi yang dapat digunakan adalah:

a. Strategi SO (Strenghts – Opportunities)

Strategi ini berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar – besarnya.

b. Strategi ST (Strenghts – Threats)

Ini merupakan strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO (Weaknesses – Opportunities)

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

d. Strategi WT (Weaknesses – Threats)

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

(Freddy Rangkuti, Analisis SWOT, Tehnik Membedah Kasus Bisnis, Gramedia, 2002, hal 32)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan di perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam yang beralamat di Desa Pongangan Kecamatan Manyar Kabupaten Gresik.

3.2 Gambaran Perusahaan

3.2.1 Sejarah singkat Perusahaan

Perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam di rintis mulai membuat pada tahun 1996 bulan Mei dengan letak tanah seluas 4000 m^2, dan pada tahun 1997 bulan Juni perusahaan memulai produksinya.

Pada saat itu kapasitas produksi perusahaan hanya sebanyak 3 ton perhari. Dengan masih banyaknya permintaan akan Kapur Bubuk, maka pada tahun 1999 perusahaan berupaya menambah kapasitas produksinya menjadi dua kali lipat, yaitu 6 ton perhari.

Tetapi baru pada tahun 2001 target kapasitas itu baru bisa dicapai. Dengan besarnya kapasitas produksi, perusahaan berupaya mengembangkan pangsa pasar sampai ke wilayah Lamongan.

3.2.2 Lokasi Perusahaan

Didasarkan atas banyaknya pertimbangan diantara daerah-daerah Kabupaten Gresik merupakan daerah yang potensial untuk industri Kapur Bubuk. Dalam hal ini perusahaan menetapkan lokasi perusahaan di Desa Pongangan Kecamatan Manyar Kabupaten Gresik. Adapun

faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam pemilihan lokasi perusahaan adalah :

1.Faktor Primer

1.Bahan Baku

Bahan baku utama untuk pembuatan Kapur Bubuk adalah Batu gamping, dimana Batu gamping tersebut tentunya harus mudah didapat dan dalam jumlah yang cukup banyak. Lokasi perusahaan haruslah berdekatan dengan Gunung Kapur, sehingga perusahaan tidak mengalami kesulitan, karena Batu gamping dapat diperoleh dengan mudah baik secara kuantitas ataupun kualitas dari Batu gamping tersebut.

2.Tenaga Kerja

Penduduk di lingkungan sekitar perusahaan relatif padat, sehingga perusahaan tidak mengalami kesulitan dalam mencari tenaga kerja yang produktif demi kelangsungan hidup perusahaan.

3.Transportasi

Perusahaan ini terletak di pinggir jalan raya dengan letak yang strategis. Ini berarti transportasi mudah dicapai sehingga tidak mengalami kesulitan dan memudahkan kansumen untuk menjangkau perusahaan dalam pembelian atau pemesanan.

4.Pemasaran

Dengan letak perusahaan yang strategi, yaitu berdekatan dengan pasar sasarannya baik pasar dalam daerah maupun luar daerah. Maka biaya yang dikeluarkan untuk pemasaran relatif murah.

5.Listrik

Listrik merupakan tenaga penggerak mesin-mesin yang digunakan maupun sebagai alat penerangan bagi pekerja dalam melaksanakan aktivitasnya. Hal ini tidak mengalami kesulitan, karena daerah tempat lokasi perusahaan sudah terdapat jaringan listrik.

2. Faktor Skunder

1.Lingkungan

Lingkungan perusahaan terletak di pinggir kota dan agak berjauhan dengan lingkungan tempat tinggal penduduk, sehingga tidak mengganggu ketenangan penduduk di sekitarnya.

2.Ekspansi

Pemilihan lokasi di daerah tersebut juga atas pertimbangan kemungkinan untuk mengadakan perluasan untuk masa yang akan datang. Mengingat ketersediaan areal tanah untuk kemungkinan ekspansi sangat luas.

3.2.3 Pemilik Perusahaan

Perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik merupakan sebuah perusahaan yang dimiliki oleh perorangan, yaitu Bapak Isa Ansori yang

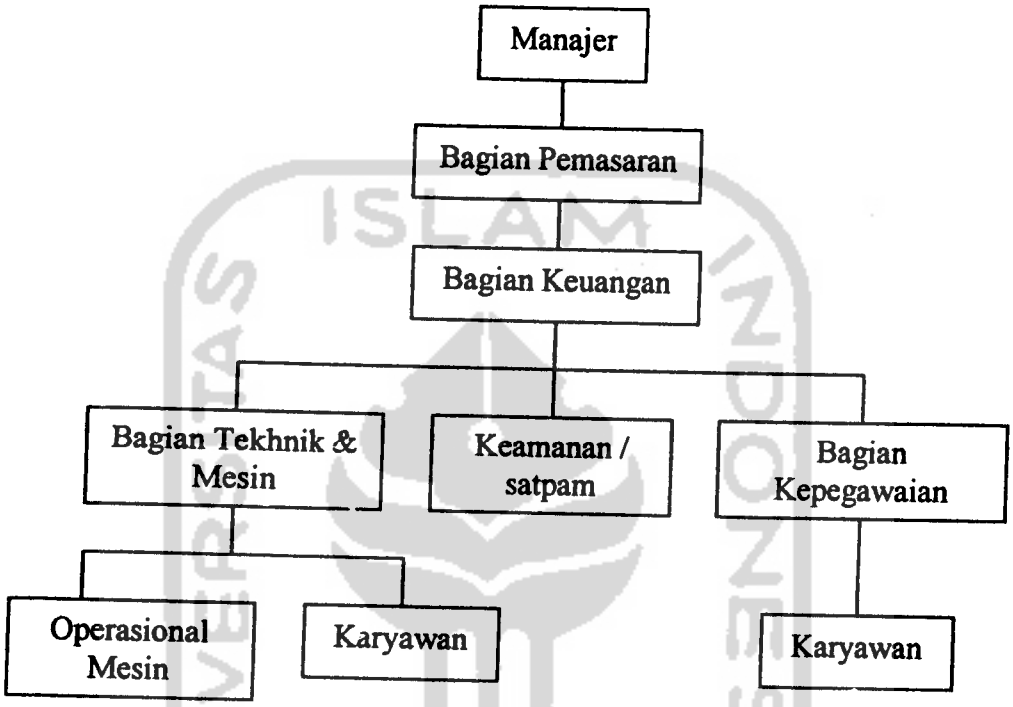
beralamat di Jl. Gamping No. 24 Desa Pongangan Kecamatan Manyar Kabupaten Gresik

3.2.4 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam adalah berbentuk Garis (lini) dimana dalam hal ini tugas dan tanggung jawab mengalir dari tingkat yang paling atas ke tingkat paling bawah. Struktur ini banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang berskala kecil (kebanyakan perusahaan perorangan). Bentuk struktur organisasi ini akan terlihat adanya kesatuan kekuasaan atau komando, sehingga para bawahannya hanya diperintahkan dan bertanggung jawab langsung kepada atasannya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan dibawah ini :

Gambar 3.1

STRUKTUR ORGANISASI
PERUSAHAAN KAPUR BUBUK UD. SINAR ALAM



Sumber : Perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik (2006)

Tugas dan tanggung jawab pada masing-masing bagian adalah sebagai berikut :

1. **Manajer:**

   Manajer adalah pemilik modal sekaligus pemilik tunggal perusahaan. Memimpin dan bertanggung jawab atas perusahaan secara keseluruhan.

2. **Kepala Bagian**

   a. Bertanggung jawab kepada Manajer dalam menjalankan tugas sesuai dengan bidangnya.

b.Memimpin, membimbing, mengatur, dan mengawasi kinerja dengan sebaik-baiknya serta mengkoordinasi segala kegiatan dalam bidangnya masing-masing.

c.Meneliti, dan mengawasi kuantitas dan kualitas produk.

3. **Penjaga mesin**

a.Membuat laporan tekhnik sesuai dengan data-data atau keadaan yang ada.

b.Memproses atau memproduksi Kapur Bubuk dengan kualitas yang sebaik-baiknya (sesuai dengan target atau standarisasi perusahaan).

4. **Penjaga Keamanan / Satpam**

a.Bertanggung jawab kepada Manajer atau atasannya dalam melaksanakan tugas.

b.Bertanggung jawab secara penuh atas keamanan segala peralatan milik perusahaan.

c.Mencatat keluar masuknya semua tamu atau karyawan.

d.Mencatat dan mengawasi segala situasi yang layak dicurigai dan langsung dilakukan peneguran tanpa mengesampingkan etika.

5. **Karyawan**

a.Bertanggung jawab secara langsung dalam menangani proses produksi sehari-hari.

b.Bertanggung jawab kepada kepala bagiannya masing-masing.

3.2.5 Aspek Produksi

Proses produksi perusahaan bersifat terus-menerus. Faktor-faktor yang mempengaruhi proses produksi selain mesin-mesin sebagai unit penggerak termasuk juga manusia ikut didalamnya. Bahan baku dan bahan pembantu juga merupakan faktor produksi yang utama, kesemuanya merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi proses produksi.

1. Bahan yang digunakan

   Bahan baku merupakan barang-barang yang harus disediakan terlebih dahulu sebelum suatu proses produksi dimulai. Bahan-bahan yang digunakan oleh perusahaan dalam menjalankan produksinya adalah sebagai berikut :

   a. Batu gamping

      Sebagai bahan utama dalam proses pembuatan Kapur Bubuk

   b. Kayu bakar, Karet, dan Serbuk kayu.

      Yang berfungsi sebagai proses dalam pembakaran Batu gamping.

2. Mesin dan Peralatan

   Mesin-mesin yang digunakan dalam proses produksi antara lain adalah :

a. Mesin Diesel

Berfungsi sebagai mesin penggerak dalam menjalankan aktivitas mesin produksi.

b. Blower

Berfungsi untuk membersihkan Batu gamping dalam tempat pembakaran.

c. Pipa Liquid

Berfungsi sebagai saluran air.

3.2.5.1 Proses Produksi

Proses produksi adalah cara, metode ataupun teknik yang digunakan untuk menciptakan / menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan sumber-sumber / faktor-faktor produksi yang ada. Setelah mengetahui bahan dan mesin-mesin yang dipergunakan dalam pembuatan Kapur Bubuk, langkah selanjutnya adalah proses produksi pembuatan batu gamping menjadi Kapur Bubuk. Adapun pelaksanaan proses produksi pembuatan Kapur Bubuk dibagi menjadi 5 proses, yaitu :

a. Proses Perencanaan

Dalam proses perencanaan ini hal-hai yang perlu dipersiapkan, yaitu persiapan ketersediaan bahan baku, juga persiapan penggunaan mesin-mesin harus benar-benar di

optimalkan agar nantinya dalam menjalankan proses produksi tidak mengalami hambatan.

b. Proses Pembakaran

Pada tahap pembakaran ini hal yang pertama dilakukan adalah proses penataan / penyusunan Batu gamping, kemudian dilakukan pembakaran selama tiga hari dengan menggunakan kayu bakar, selama dua hari menggunakan serbuk kayu, dan selama satu hari menggunakan karet.

c. Proses Pendinginan

Proses pendinginan selama satu hari satu malam, kemudian bahan bakar dikeluarkan semua dan Batu gamping dibiarkan agar dingin dan membeku, kemudian Batu gamping tersebut disiram menggunakan air sampai mencair.

d. Proses Pembloweran

Setelah tahap pendinginan dan pembekuan selasai, maka dilanjutkan dengan proses pembloweran, yaitu proses pembersihan yang dilakukan pada Batu gamping yang sudah jadi yang dilakukan dengan menggunakan alat yang disebut Blower.

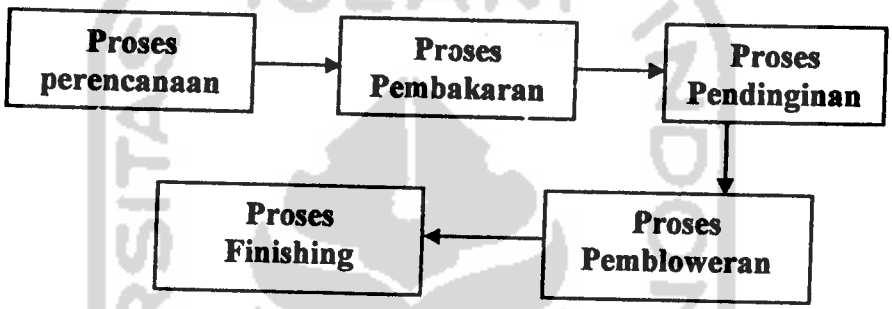
e. Proses Finishing

Proses *finishing* merupakan tahap akhir dari pembuatan Kapur Bubuk. Adapun aktivitas dari proses *finishing* adalah setelah Kapur Bubuk benar-benar dalam keadaan bersih dan

siap untuk dimasukkan kedalam kantong plastik. Setelah itu (semua proses produksi) selesai maka produk hasil produksi sudah siap di pasarkan.

Gambar 3.2

PROSES PRODUKSI PERUSAHAAN KAPUR BUBUK UD. SINAR ALAM GRESIK



Sumber : Perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik (2006)

3.2.5.2 Target Produksi

Untuk memudahkan dalam mengadakan perencanaan produksi, maka terlebih dahulu ditetapkan jumlah produk yang seharusnya dapat dihasilkan (target produksi) dalam setiap hari, setiap minggu, setiap bulan ataupun setiap tahun. Jadi target produksi disini yang dimaksudkan adalah suatu keputusan tentang berapa jumlah yang harus dihasilkan dalam setiap periode produksi tertentu yang ada.

Sedangkan jumlah produk yang diproduksi oleh perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.1

TARGET DAN REALISASI PRODUKSI
PERUSAHAAN KAPUR BUBUK UD. SINAR ALAM GRESIK
TAHUN 1999-2005
(dalam satuan kilo)

Tahun	Target produksi	Realisasi Produksi	Deviasi	
			Kilo	%
1999	791.240	786.740	4.500	0,57
2000	835.067	830.317	4.750	0,56
2001	895.350	891.050	4.300	0,48
2002	915.094	909.994	5.100	0,55
2003	1.315.000	1.307.600	7.400	0,56
2004	1.465.000	1.445.450	19.550	1,33
2005	1.690.000	1.495.000	195.000	11,5

Sumber : Perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik (2006)

3.2.5.3 Target Penjualan

Untuk memudahkan dalam mengadakan penjualan, maka terlebih dahulu ditetapkan jumlah produk yang akan di pasarkan atau di jual dalam setiap hari, setiap bulan atau bahkan setiap tahun. Jadi target penjualan yang dimaksudkan adalah suatu keputusan tentang berapa jumlah produk yang akan di jual.

Jumlah produk yang dijual oleh perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 3.2

TARGET DAN REALISASI PENJUALAN
PERUSAHAAN KAPUR BUBUK UD. SINAR ALAM GRESIK
TAHUN 1999-2005
(dalam satuan kilo)

Tahun	Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Deviasi	
			Kilo	%
1999	786.740	779.620	7.120	0,90
2000	830.317	822.957	7.360	0,89
2001	891.050	883.820	7.230	0,81
2002	909.994	901.494	8.500	0,93
2003	1.307.600	1.301.352	6.248	0,48
2004	1.445.450	1.435.600	9.850	0,68
2005	1.495.000	1.484.500	10.500	0.70

Sumber : Perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik (2006)

3.2.5.4 Harga jual dan Hasil Penjualan

Dalam menetapkan harga jual perusahaan membuat patokan atau harga standarisasi ditetapkan dengan biaya produksi (biaya variabel dan biaya tetap) ditambah dengan biaya pemasaran dan prosentase keuntungan yang diinginkan, disamping itu juga disesuaikan dengan harga jual pesaing atau berdasarkan harga yang berlaku di pasaran sehingga akan memberikan kedudukan yang sama di pasar.

Tabel 3.3

HARGA JUAL DAN HASIL PENJUALAN PERUSAHAAN KAPUR BUBUK UD. SINAR ALAM GRESIK TAHUN 1999-2005 (dalam satuan kilo)

Tahun	Jumlah Penjualan (kilo)	Harga Jual (Rp)	Harga Penjualan (Rp)
1999	779.620	150	116.943.000
2000	822.957	150	123.445.550
2001	883.820	200	176.764.000
2002	901.494	250	225.375.500
2003	1.301.352	300	390.405.600
2004	1.435.600	350	502.460.000
2005	1.484.500	400	593.800.000

Sumber : Perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik (2006)

3.2.5.5 Cara Penjualan dan Pembayaran

Cara penjualan yang dilakukan perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam dalam menjual atau melayani permintaan konsumen adalah berdasarkan pesanan, jika konsumen ingin membeli produk tersebut pada perusahaan, maka konsumen harus terlebih dahulu memesan berapa jumlah permintaan yang dibutuhkan.

Siatem pembayaran yang dipakai oleh perusahaan, yaitu secara tunai, jadi dalam hal ini tidak ada penjualan secara kredit.

3.2.5.6 Saluran Distribusi

Untuk menyalurkan hasil produksinya perusahaan menggunakan saluran distribusi langsung maupun tidak

langsung. Untuk lebih jelasnya disajikan dalam bagan berikut ini :

- Saluran distribusi langsung

  Produsen ⟶ Konsumen

- Saluran distribusi tidak langsung

  Produsen ⟶ Pengecer ⟶ Konsumen

  Produsen ⟶ Agen ⟶ Pengecer ⟶ Konsumen

3.2.5.7 Promosi Penjualan

Promosi penjualan adalah aktivitas yang dilakukan untuk memperkenalkan produk perusahaan kepada konsumen. Dalam hal ini perusahaan memilih cara promosi dengan *personal selling*, yaitu promosi yang dilakukan dengan cara pendekatan langsung dan melakukan pembicaraan dengan calon pembeli.

3.2.5.8 Persiapan

Seperti kebanyakan jenis usaha, pada umumnya tidak lepas dari unsur persaingan. Persaingan dalam usaha pembuatan Kapur Bubuk juga sangat ketat, sehingga dalam usaha menjalankan usahanya untuk menghadapi persaingan perusahaan harus mempunyai strategi-strategi yang bagus. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh informasi bahwa faktor-faktor yang ditonjolkan dalam persaingan antara lain meliputi :

1. Kualitas produk
2. Harga jual produk

3. Saluran distribusi yang digunakan
4. Promosi

Adapun pesaing-pesaing dari perusahaan pembuat Kapur Bubuk sejenis antara lain sebagai berikut :

1. Kapur Bubuk UD. Sinar Alam di Gresik
2. Kapur Bubuk UD. Sumber Jaya di Gresik
3. Kapur Bubuk UD. Muncul Jaya di Gresik
4. Kapur Bubuk UD. Rejo Mulya di Tuban
5. Kapur Bubuk UD. Barokah Mulya di Lamongan
6. Kapur Bubuk UD. Prawitasari di Mojokerto

3.2.6 Aspek Personalia

3.2.6.1 Jumlah Karyawan

Dalam melaksanakan aktivitasnya perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam mempunyai jumlah karyawan sebanyak 15 orang, dengan rincian sebagai berikut :

❖ Manajer	: 1 orang
❖ Bagian pemasaran	: 1 orang
❖ Bagian tekhnik	: 2 orang
❖ Bagian Produksi	: 2 orang
❖ Bagian keuangan	: 1 orang
❖ Karyawan	: 8 orang
	15 orang

Adapun mengenai tingkat pendidikan karyawan disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 3.4

TINGKAT PENDIDIKAN KARYAWAN PERUSAHAAN KAPUR BUBUK UD. SINAR ALAM GRESIK

Tingkat Pendidikan	Jumlah
Tamat Pergurun Tinggi	1
Tamat SMU	3
Tamat SMP	5
Tamat SD	6
Jumlah	15

Sumber : Perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik (2006)

3.2.6.2 Kompensasi dan Sistem Penggajian

Kompensasi atau penggajian adalah segala sesuatu yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya sebagai balas jasa atau kerja mereka dalam melakukan kegiatan di perusahaan. Kompensasi atau penggajian karyawan disesuaikan dengan golongan jenis perusahaan, serta ketrampilan yang dimiliki dan masa kerja mereka juga diperhitungkan.

Sistem penggajian yang digunakan oleh perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik adalah sebagai berikut :

a. Karyawan tetap yaitu sebesar Rp. 325.000
b. Tunjangan jabatan Rp. 75.000

c. Tunjangan disiplin menyangkut absensi Rp. 20.000

Selain upah atau gaji yang diterima, perusahaan juga memberikan tunjangan-tunjangan untuk kesejahteraan karyawan, yaitu :

a. Tunjangan Hari Raya

Tunjangan ini diberikan kepada karyawan setiap satu tahun sekali, yaitu pada saat menjelang Hari Raya Idul Fitri.

b. Insentif

Insentif diberikan kepada karyawan dengan jumlah yang bervariasi atau berbeda, dikarenakan tingkat prestasi atau terpenuhinya target penjualan perusahaan.

c. Asuransi Tenaga Kerja

Perusahaan juga mendaftarkan karyawannya pada perusahaan asuransi, dimana hal tersebut merupakan kebijakan yang wajib diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Asuransi tersebut meliputi :

- Asuransi keselamatan kerja
- Asuransi kesehatan
- Asuransi kematian

3.2.6.3 Jam Kerja dan Hari Kerja

Jam kerja dan hari kerja karyawan di perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik adalah sebagai berikut :

1. Jam kerja kantor : jam 08.00 WIB – 16.00 WIB

   Jam Istirahat : jam 12.00 WIB – 13.00 WIB

2. Jam kerja karyawan

   - Shift pertama : jam 06.00 WIB – 14.00 WIB

     Istirahat : jam 11.00 WIB – 12.00 WIB

   - Shift kedua : jam 14.00 WIB – 23.00 WIB

     Istirahat : jam 18.00 WIB - 19.00 WIB

   - Shift ketiga : jam 23.00 WIB – 06.00 WIB

     Istirahat : jam 02.00 WIB – 03.00 WIB

3. Hari kerja

   Hari kerja yang digunakan, yaitu mulai hari senin sampai hari minggu dimana setiap karyawan dalam satu minggu mendapatkan satu kali libur.

3.2.6.4 Pengembangan Karyawan

Perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik dalam penerimaan tenaga kerja baru, sebelum turun langsung ke lapangan diberikan pendidikan dan pelatihan kerja sesuai dengan bidang yang akan dikerjakannya. Sistem tersebut dilakukan demi kepentingan perusahaan dan karyawan itu sendiri, agar kinerja karyawan bisa menjadi optimal dan *qualified* sesuai dengan standarisasi dari perusahaan. Disamping itu karyawan lama selaku senior memberikan contoh serta cara kerja yang baik dan menjalin hubungan kerja secara kekeluargaan.

3.2.7 Aspek Keuangan

Sumber dana yang diperoleh perusahaan dalam menjalankan aktivitas atau kegiatannya adalah dari :

a. Sumber Intern

Yaitu dana yang diperoleh atau dihasilkan dari dalam perusahaan yang berupa laba / keuntungan ditahan dan akumulasi penyusutan.

b. Sumber Ekstern

Yaitu dana yang diperoleh dari modal sendiri dan modal asing (pihak diluar perusahaan) dalam hal ini adalah pinjaman dari bank.

3.3 Metode Pengumpulan Data

a. Populasi

Populasi adalah ruang lingkup atau besaran karakteristik dari seluruh obyek yang diteliti.

b. Sampel

Sampel adalah besaran karakteristik (tertentu) dari sebagian populasi yang memiliki karakteristik sama dengan populasi.

Dalam penelitian ini menggunakan metode populasi, yaitu mengambil data dari keseluruhan obyek yang diteliti, dengan demikian respondennya adalah orang-orang yang memiliki hak dan wewenang dalam mengambil keputusan di perusahaan. Responden tersebut adalah Manajer perusahaan, Kepala bagian pemasaran dan penjualan, Kepala bagian keuangan, Kepala bagian kepegawaian, dan Kepala bagian tekhnik dan produksi yang

merupakan orang-orang yang memiliki wewenang dalam mengambil keputusan.

c. Data-data yang diperlukan, dikumpulkan dengan metode sebagai berikut :

- Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari obyek penelitian melalui :

  1. Daftar pertanyaan (kuisioner), yaitu dengan membuat daftar pertanyaan yang akan diberikan kepada pihak perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik.
  2. Interview (wawancara), yaitu dengan cara wawancara langsung dengan pimpinan maupun dengan karyawan perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik yang dapat memberikan data-data yang diperlukan dan berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.
  3. Observasi (pengamatan langsung), yaitu dengan melakukan pengamatan secara langsung untuk mendapatkan gambaran secara menyeluruh tentang kegiatan yang ada dalam perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik.

- Data sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumber data, yaitu diperoleh dengan cara membaca, mencatat, dan mempelajari buku-buku, literatur, dan diktat-diktat, serta data yang diperoleh secara relevan yang berhubungan dan mendukung penelitian.

3.4 Data yang dibutuhkan

Dalam melakukan penelitian diperlukan data-data yang sesuai dengan pokok permasalahan yang akan dibahas, yakni sebagai berikut :

a. Data Internal

Merupakan data yang diperlukan sebagai analisa dalam penelitian ini meliputi kegiatan yang dilakukan sekarang oleh perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik, antara lain :

1. Laporan kegiatan sumber daya manusia, seperti jumlah karyawan, keahlian,pengalaman, gaji dll.
2. Laporan kegiatan operasional perusahaan.
3. Laporan kegiatan pemasaran.

b. Data Eksternal

Merupakan data yang diperoleh dari lingkungan diluar perusahaan, yang secara tidak langsung berhubungan dengan perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam antara lain :

1. Analisa konsumen.
2. Analisis pesaing.
3. Analisa pasar.
4. Analisis lingkungan.

3.5 Metode Analisis Data

Dalam menganalisis data yang diperoleh, digunakan metode analisis data kualitatif dan kuantitif secara bersamaan selanjutnya kedua analisis tersebut

saling bekerja satu sama lain. Adapun alat analisis yang akan digunakan adalah :

3.5.1 Matrik Daya Tarik Industri (MDTI)

Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) adalah matrik yang berusaha menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi Unit Usaha Strategis (U2S) atau berdasarkan produk yang dihasilkan pada perusahaan multi bisnis. Karena pada penelitian ini perusahaan yang diteliti hanya memiliki satu unit usaha *(single bisnis)*, maka proses dekomposisi kedalam unit usaha tidak perlu dilakukan. (Suwarsono Muhammad, 2002, hal 132).

Matrik ini memiliki dua sumbu, yaitu sumbu vertikal dan sumbu horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan *(business strengths)*. Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang daya tarik industri atau ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis.

Matrik ini memiliki sembilan sel yang terbentuk dari masing-masing sumbu dibagi menjadi tiga, yaitu bagian rendah, bagian menengah, dan bagian tinggi yang menunjuk pada masing-masing posisi pasar, yaitu :

a. Unit usaha strategis yang terletak pada sel investasi dan tumbuh adalah unit usaha yang paling menjanjikan dan memiliki prospek berkembang lebih besar.

b. Unit usaha yang terletak pada sel pertumbuhan selektif memiliki peluang bisnis dan prospek untuk berkembang walaupun tidak sebesar unit yang berada pada sel sebelumnya.

c. Sedangkan unit usaha yang terletak pada sel selektif berarti memiliki peluang bisnis yang lebih rendah lagi dibandingkan dengan sel sebelumnya.

d. Dan yang terletak pada sel panen / divestasi adalah tempat bagi unit usaha yang sama sekali tidak memiliki peluang bisnis dan keunggulan bisnis untuk tumbuh bahkan cenderung mati.

3.5.2 Prosedur Penyusunan Matrik Daya Tarik Industri

a. Identifikasi variabel eksternal dan internal

Menentukan parameter atau indikator-indikator dari faktor daya tarik industri yang berisi peluang dan ancaman yang merupakan variabel eksternal perusahaan, serta faktor kekuatan bisnis yang berisi kekuatan dan kelemahan yang merupakan variabel internal perusahaan.

Tabel 3.5

Indikator Variabel Eksternal dan Indikator Variabel Internal

Indikator Variabel Eksternal	Indikator Variabel Internal
1. Daya beli konsumen	1. Pangsa pasar
2. Besarnya pasar	2. Kualitas produk
3. Pertumbuhan pasar	3. Kuantitas produk
4. Perkembangan tekhnologi	4. kualitas karyawan
5. Sumber bahan baku	5. kebijakan harga
6. Perubahan Pendapatan Konsumen	6. Lokasi perusahaan
7. Regulasi Pemerintah	7. Pelayanan terhadap konsumen
8. Hambatan memasuki pasar	8. Jumlah Armada
9. Kurs mata uang	9. Saluran distribusi
10. Pesaing baru yang masuk	10. Riset & pengembangan Tekhnologi
	11. Efektifitas promosi

Sumber : Data Primer Diolah (2006)

b. Penilaian variabel eksternal dan internal

Pengukuran ini dilakukan dengan cara memberikan bobot pada setiap indikator sesuai dengan besar kecilnya pengaruh terhadap perusahaan, total bobot seluruh indikator pada variabel tidak boleh melebihi satu (1,00) atau seratus persen (100%). Kemudian dilakukan pemberian nilai pada setiap indikator tersebut. Pada pemberian nilai digunakan skala 1 (sangat tidak baik), 2 (tidak baik), 3 (baik), 4 (sangat baik).

Selanjutnya melakukan konfirmasi atas bobot dan nilai yang diberikan oleh pihak perusahaan, kemudian dilakukan rekapitulasi

data, yaitu dengan cara menghitung rata-rata bobot dan nilai dari pihak manajemen perusahaan.

Tabel 3.6

Kuesioner Untuk Indikator Variabel Eksternal Perusahaan

No	Indikator Variabel Eksternal	Bobot		Nilai				
		Penulis	Manajemen Perusahaan	penulis	Manajemen Perusahaan			
					1	2	3	4
1	Dava beli konsumen	0.2		4				
2	Besarnva pasar	0.15		4				
3	Pertumbuhan pasar	0.125		3				
4	Perkembangan tekhnologi	0.075		3				
5	Sumber bahan baku	0.15		4				
6	Perubahan pendapatan konsumen	0.1		3				
7	Regulasi pemerintah	0.025		2				
8	Hambatan memasuki pasar	0.1		3				
9	Kurs mata uang	0.05		2				
10	Pesaing baru yang masuk	0.025		2				
		100						

Sumber : Data Primer Diolah (2006)

c. Perhitungan nilai tertimbang

Nilai tertimbang diperoleh dari perkalian antara bobot dan nilai pada masing-masing indikator. Perhitungannya dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 3.7

Kuesioner Untuk Indikator Variabel Internal Perusahaan

No	Indikator Variabel Internal	Bobot		Nilai				
		Penulis	Manajemen Perusahaan	penulis	Manajemen Perusahaan			
					1	2	3	4
1	Pangsa pasar	0.125		3				
2	Kualitas produk	0.025		3				
3	Kuantitas produk	0.025		2				
4	Kualitas karyawan	0.1		3				
5	Kebijakan harga	0.1		3				
6	Lokasi perusahaan	0.15		4				
7	Pelayanan terhadap konsumen	0.15		3				
8	Jumlah armada	0.1		4				
9	Saluran distribusi	0.05		3				
10	Riset dan pengembangan tekhnologi	0.05		2				
11	Efektifitas promosi	0.125		2				
		100						

Sumber : Data Primer Diolah (2006)

Tabel 3.8

Nilai Tertimbang Indikator Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1. Daya beli konsumen 2. Besarnya pasar 3. Pertumbuhan pasar 4. Perkembangan tekhnologi 5. Sumber bahan baku 6. Perubahan pendapatan konsumen 7. Regulasi pemerintah 8. Hambatan memasuki pasar 9. Kurs mata uang 10. Pesaing baru yang masuk			
Total	1,00		

Sumber : Data Primer Diolah (2006)

Tabel 3.9

Nilai Tertimbang Indikator Variabel Internal

Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1. Pangsa pasar 2. Kualitas produk 3. Kuantitas produk 4. kualitas karyawan 5. kebijakan harga 6. Lokasi perusahaan 7. Pelayanan terhadap konsumen 8. Jumlah Armada 9. Saluran distribusi 10. Riset dan pengembangan tehnologi 11. Efektifitas promosi			
Total	1,00		

Sumber : Data Primer Diolah (2006)

d. Penentuan Posisi Bisnis

Langkah selanjutnya, yaitu menentukan posisi bisnis. Pada tahap penentuan posisi bisnis ini dengan menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh, kemudian meletakkan pada sumbu yang tepat.

Gambar 3.3

Matrik Daya Tarik Industri

Keterangan		Daya Tarik 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, Manajemen Strategik, Konsep dan kasus, UPP AMP YKPN, 2002, Hal 133

Pembagian nilai tertimbang variabel internal dan eksternal dibagi menjadi tiga interval, yang diperoleh dengan menggunakan skala linier numerik. Perhitungannya, yaitu dengan mencari rentang skala dari ketiga interval tersebut dengan perumusan sebagai berikut :

$$\mathbf{RS = \frac{m - n}{b}}$$

keterangan :

RS = rentang skala

m = nilai tertinggi pada skala

n = nilai terendah pada skala

b = jumlah kelas atau kategori yang kita buat

Diketahui : m =4; n =1; b = 3 (tinggi, medium, rendah)

$$RS = \frac{4 - 1}{3}$$
$$= 1$$

Dengan rentang skala 1(satu) maka pembagian nilai tertimbang adalah sebagai berikut :

- Jumlah nilai tertimbang 1 sampai 2 kategori rendah / lemah.
- Jumlah nilai tertimbang >2 sampai 3 kategori sedang/ rata-rata.
- Jumlah nilai tertimbang >3 sampai 4 kategori tinggi / kuat.

e. Penetapan Strategi

Matrik Daya Tarik Industri memberikan petunjuk tentang alokasi sumber daya dan sumber dana perusahaan. Keputusan alokasi didasarkan pada posisi bisnis masing-masing unit usaha.

Gambar 3.4

Berbagai Pilihan Strategi

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan Dominasi Investasi maksimum	Pertumbuhan selektif Investasi agresif Memelihara posisi ditempat lain	Memelihara posisi Mencari sumber kas masuk Investasi ala kadarnya
	Medium	Memimpin pasar, berdasar segmen Memperbaiki kelemahan Membangun keunggulan	Tumbuh berdasar 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, Manajemen Strategik, konsep dan kasus, UPP AMP YKPN, 2002, Hal 148

3.5.3 Analisis Matrik SWOT

Setelah diketahui posisi bisnis pada MDTI, maka akan ditentukan strategi yang tepat untuk diterapkan dengan analisis SWOT, yaitu dengan cara menjabarkan secara rinci strategi apa saja yang perlu diterapkan pada posisi bisnis yang ada pada MDTI.

Untuk memperoleh formulasi strategi yang tepat, pada analisis SWOT, yaitu dengan mengidentifikasikan faktor – faktor internal dan eksternal yang sudah ada pada analisis MDTI, kemudian memformulasikan strategi yang tepat untuk perusahaan Kapur Bubuk

UD. Sinar Alam pada saat ini maupun pada masa yang akan datang. Kemudian analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang *(opportunities)* dan Ancaman *(threats)* dengan faktor internal kekuatan *(strenght)* dan kelemahan *(weaknesses)*. Adapun pengertian dari masing-masing faktor adalah sebagai berikut :

- *Strength* (Kekuatan) : Variabel internal yang dievaluasi mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu. Perusahaan mampu mengerjakan sesuatu dengan lebih baik atau lebih murah dibanding pesaingnya.
- *Weakness* (Kelemahan) : Kekurangan yang dimiliki perusahaan, dalam arti : Perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan dengan baik atau lebih murah oleh pesaingnya.
- *Opportunities* (Peluang) : Sesuatu yang dapat diraih oleh perusahaan dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan, dimana hal tersebut dapat mendatangkan keuntungan bagi perusahaan.
- *Threats* (Ancaman) : Faktor-faktor tertentu yang dapat menghambat atau bahkan menghentikan jalannya perusahaan.

Dari pengertian diatas, kemungkinan strategi yang dapat digunakan adalah :

a. Strategi SO *(Strenghts – Opportunities)*

Strategi ini berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar – besarnya.

b. Strategi ST *(Strenghts – Threats)*

Ini merupakan strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO *(Weaknesses – Opportunities)*

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

d. Strategi WT *(Weaknesses – Threats)*

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. (Freddy Rangkuti, Analisis SWOT, Tehnik Membedah Kasus Bisnis, Gramedia, 2002, hal 32)

Gambar 3.5

MATRIK SWOT

IFAS EFAS	STRENGHTS (S) • Tentukan 5-10 faktor Faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) • Tentukan 5-10 faktor Faktor kelemahan internal
OPPORTUNIES (O) •Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) •Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Freddy Rangkuti, Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis, Gramedia Pustaka Utama, 2002, hal.31

Dengan Analisis *Stenghts Weaknesses Opportunities Threats* (SWOT) ini diharapkan dapat menyusun strategi yang sesuai dengan sasaran dan kebijakan perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik.

BAB IV

ANALISIS DATA

Analisis data merupakan suatu penyusunan secara sistematik dan terperinci terhadap suatu data yang akan disimpulkan. Analisis data dilakukan dengan maksud untuk memudahkan dalam membaca dan menginterpretasikan suatu data, karena data tersebut akan tersusun secara teratur dan akan menjadi lebih berarti.

Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui peluang, ancaman, kekuatan, serta kelemahan dan menentukan posisi perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik dengan menggunakan metode analisis MDTI (Matrik Daya Tarik Industri). Serta menentukan strategi yang paling tepat untuk diterapkan dalam menghadapi persaingan sesuai dengan posisi bisnis yang sudah ada pada analisis MDTI (Matrik Daya Tarik Industri) dan menguraikan / menjabarkan lebih rinci dengan menggunakan analisis SWOT *(Strength, Weakness, Opportunities, Threats).*

4.1 Analisis Matrik Daya Tarik Industri

Dalam menganalisis strategi bersaing ada beberapa tahap yang harus dilakukan agar evaluasi lebih terarah, yaitu :

1. Identifikasi indikator variabel eksternal dan internal.
2. Penilaian indikator variabel eksternal dan internal.
3. Penentuan posisi perusahaan
4. Penetapan strategi.

Dalam melakukan tahap-tahap itu perinciannya adalah sebagai berikut :

a. Mengidentifikasi indikator variabel eksternal dan internal mana yang merupakan prioritas perusahaan.
b. Menentukan bobot indikator variabel eksternal dan internal, total bobot dari variabel tersebut adalah 1,00 atau seratus persen (100%).
c. Masing-masing variabel diberikan nilai dengan skala 1 sampai 4, dimana : 1. sangat tidak baik, 2. tidak baik, 3. baik, 4. sangat baik.
d. Mengalikan bobot dengan nilai untuk memperoleh nilai tertimbang.
e. Menjumlahkan hasil kali tersebut sehingga diperoleh suatu jumlah tertentu.
f. Hasil kali tersebut dimasukkan dalam matrik dan mengambil kemungkinan strategi yang dapat diambil menurut matrik tersebut.

4.1.i Identifikasi variabel

4.1.1.1 Penentuan Indikator Variabel Eksternal

Variabel eksternal perusahaan membentuk keadaan dalam perusahaan dimana perusahaan hidup, sehingga sangat berpengaruh terhadap perkembangan dan pertumbuhan perusahaan. Melalui identifikasi harus dapat diperoleh indikator variabel eksternal yang secara sungguh-sungguh dan riil berpengaruh pada munculnya peluang dan ancaman bisnis sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada untuk meminimalkan ancaman yang dihadapi agar dapat tumbuh maksimal. Indikator yang diidentifikasikan sebagai sumber ancaman diberi nilai rendah antara 1 dan 2, sedangkan yang dikategorikan sebagai peluang, yaitu yang memiliki nilai tinggi

antara >2 sampai dengan 4. Adapun variabel eksternal yang dijadikan indikator antara lain :

1. Daya beli konsumen
2. Besarnya pasar
3. Pertumbuhan pasar
4. Perkembangan teknologi
5. Sumber bahan baku
6. Perubahan pendapatan konsumen
7. Regulasi pemerintah
8. Hambatan memasuki pasar
9. Kurs mata uang
10. Pesaing baru yang masuk

Hasil Penilaian Indikator Variabel Eksternal

1. Daya beli konsumen

Meningkatnya daya beli konsumen merupakan faktor yang sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan, untuk itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0,133. Pada saat itu kemampuan membeli terhadap produk Kapur Bubuk masih cukup tinggi. Untuk itu perusahaan memberikan nilai sebesar 3,5.

Keterangan :

Bobot 0,133 dan nilai 3,5 didapat dari rata-rata enam responden. dengan perhitungan sebagai berikut :

- Bobot rata-rata enam responden, yaitu :

$$\frac{(0,2 + 0,1 + 0,1 + 0,15 + 0,15 + 0,1)}{6}$$

$= 0,133$

- Nilai rata-rata enam responden, yitu :

$$\frac{(4 + 4 + 4 + 3 + 3 + 3)}{6}$$

$= 3,5$

2. Besarnya pasar

Besarnya pasar sangat mempengaruhi pangsa pasar perusahaan. Semakin besar pasar yang ada, maka semakin terbuka peluang bagi perusahaan untuk memperluas pangsa pasarnya. Perusahaan memberikan bobot nilai sebesar 0,15. Saat ini permintaan akan Kapur Bubuk di wilayah kabupaten Gresik dan Lamongan sangat besar. Hal ini sangat menguntungkan bagi perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik yang selalu mendapatkan permintaan besar dari pembeli. Untuk itu perusahaan memberikan nilai sebesar 3,67.

3. Pertumbuhan pasar

Pertumbuhan pasar dapat terjadi apabila terjadi kenaikan daya beli konsumen terhadap produk dan juga munculnya pasar-pasar baru yang akan memperluas pasar, untuk itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0,088. Pada saat ini perusahaan hanya mendapat permintaan dari wilayah kabupaten Gresik dan Lamongan, walaupun hal ini sudah dapat memenuhi pangsa pasar perusahaan tetapi diharapkan akan muncul pangsa pasar baru sehingga akan meningkatkan permintaan

terhadap produk Kapur Bubuk. Pada saat ini permintaan dari konsumen di kabupaten Lamongan jumlahnya tidak begitu besar dibandingkan dengan konsumen di kabupaten Gresik, sehingga diharapkan permintaan di wilayah kabupaten Lamongan bisa meningkat. Untuk itu perusahaan memberikan nilai sebesar 3,33.

4. Perkembangan tekhnologi

Perkembangan tekhnologi berpengaruh pada industri pembuatan Kapur Bubuk, oleh karena itu dengan memanfaatkan kemajuan tekhnologi dapat membantu dalam hal proses produksi dan saluran distribusi agar lebih efektif dan efisien, untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,082. Perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik dapat memanfaatkan perkembangan tekhnologi untuk menerima berbagai informasi, terutama informasi mengenai perkembangan tekhnologi industri yang bisa meningkatkan efektifitas kerja perusahaan. Oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 2,83.

5. Sumber bahan baku

Bahan baku utama Kapur Bubuk, yaitu Batu gamping yang dapat diperoleh cukup mudah karena lokasi perusahaan yang dekat dengan pegunungan kapur, sehingga dalam hal bahan baku perusahaan tidak mengalami kesulitan. Untuk itu perusahaan memberikan bobot sekitar 0,133. Mengingat pentingnya bahan baku untuk proses produksi perusahaan berupaya agar dalam hal pengadaan bahan baku tidak

mengalami keterlambatan, untuk itu perusahaan memberikan nilai sebesar 3,33.

6. Perubahan pendapatan konsumen

Perubahan pendapatan konsumen berpengaruh pada daya beli konsumen terhadap produk Kapur Bubuk, jika pendapatan konsumen meningkat maka secara otomatis daya beli terhadap produk Kapur Bubuk juga meningkat, begitupun sebaliknya jika pendapatan menurun, maka daya belinya juga menurun, untuk itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0,088. pendapatan konsumen di wilayah pemasaran perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam meningkat, karena adanya standar Upah Minimum Regional (UMR) yang naik. Untuk itu perusahaan memberi nilai sebesar 2,83.

7. Regulasi pemerintah

Regulasi pemerintah memegang peranan yang sangat penting bagi perkembangan industri pembuatan Kapur Bubuk, karena dalam operasionalnya perusahaan tersebut haruslah tunduk dengan aturan yang berlaku, untuk itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0,063. Selama ini kebijakan pemerintah tentang ketentuan-ketentuan yang harus dipatuhi oleh perusahaan Kapur Bubuk cukup mendukung, karena dalam penentuan kebijakan selalu melibatkan wakil dari pengusaha pembuatan Kapur Bubuk, sehingga regulasi pemerintah dinilai 2,5.

8. Hambatan memasuki pasar

Struktur persaingan yang sangat ketat pada perusahaan Kapur Bubuk membuat hambatan memasuki pasar menjadi sangat penting untuk membatasi jumlah pesaing. Oleh karena itu perusahaan memberikan bobot 0,079. Hambatan memasuki pasar menjadi peluang bagi perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam, karena untuk terjun di industri pembuatan Kapur Bubuk disamping membutuhkan dana yang sangat besar pemerintah juga mempunyai aturan yang sangat rumit dalam pembetukannya, sehingga tidak mudah perusahaan baru untuk memasuki pasar, untuk itu perusahaan memberikan nilai 2,83.

9. Kurs mata uang

Fluktuasi mata uang sangat berpengaruh bagi perusahaan Kapur Bubuk, maka perusahaan memberikan bobot 0,067. Kurs mata uang asing khususnya US Dollar sangat berpengaruh, ketika nilai tukar Rupiah melemah, maka hal itu akan dibarengi dengan naiknya harga suku cadang mesin produksi dan kendaraan, disamping itu juga harga bahan baku pokok juga akan naik yang mengakibatkan penurunan penjualan dan perusahaan juga diharuskan untuk menaikkan kompensasi terhadap karyawan. Dengan adanya hal tersebut maka pengeluaran perusahaan akan naik atau membengkak. Oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 1,67.

10. Pesaing baru yang masuk

Pesaing baru yang masuk menjadi ancaman bagi perusahaan, karena setiap perusahaan memiliki keunggulan masing-masing yang ditonjolkan, oleh karena itu perusahaan memberikan bobot 0,117. Perusahaan berusaha untuk menerapkan berbagai strategi yang terarah agar bisa tetap exis. Perusahaan memerlukan dana tambahan yang cukup banyak dalam menerapkan strategi tersebut, yaitu meningkatkan kualitas produk, memberikan pelayanan dalam hal pengiriman order yang tepat waktu, serta harus gencar melakukan promosi, dengan demikian pengeluaran perusahaan akan membengkak. Untuk perusahaan memberikan nilai sebesar 1,83.

Hasil penilaian yang diperoleh akan dimasukkan dalam bentuk tabel, dimana tabel 4.1 merupakan bobot rata-rata dari enam responden mengenai peran indikator tersebut dalam mencapai sukses perusahaan dengan jumlah total dari bobot tersebut adalah 1,00 atau 100%. Tabel 4.2 merupakan rata-rata dari enam responden mengenai daya tarik masing-masing indikator tersebut pada perusahaan, indikator yang diidentifikasikan sebagai sumber ancaman diberi nilai rendah antara 1 dan 2, sedangkan yang dikategorikan sebagai peluang, yaitu yang memiliki nilai tinggi, yaitu >2 sampai 4. hasil yang ada pada table 4.1 dan 4.2 akan dimasukkan dalam tabel 4.3, dengan mengalikan hasil dari kedua tabel sebelumnya dan menjumlahkan hasil kalinya, akan didapat nilai

Gambar 4.2

Implikasi Strategis MDTI

Keterangan		Daya Tarik Industri		
		Tinggi (> 3,00 – 4,00)	Medium (> 2,00 – 3,00)	Rendah (1,00 – 2,00)
Kekuatan Bisnis	Tinggi (> 3,00 – 4,00)			
	Medium (> 2,00 – 3,00)		• Tumbuh berdasar segmen pasar • Spesialisasi • Investasi selektif	
	Rendah (1,00 – 2,00)			

Sumber : Suwarsono, Manajemen Strategik, Konsep dan kasus, UPP AMP YKPN, 2002, Hal 14

Gambar diatas menunjukkan bahwa Perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik terletak pada sel selektif yang terdiri dari beberapa strategi yaitu :

a. Tumbuh berdasarkan segmen pasar

Segmen pasar perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar alam Gresik pada saat ini adalah pasar lokal, yaitu terbatas pada wilayah kabupaten Gresik dan Lamongan saja, karena pada wilayah ini merupakan daerah pegunungan kapur yang tandus (gamping), dimana Kapur Bubuk

tertimbang yang akan digunakan dalam matrik untuk menarik sumbu horizontal.

Tabel 4.1

Bobot Indikator Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Bobot
1. Daya beli konsumen	0,133
2. Besarnya pasar	0,15
3. Pertumbuhan pasar	0,088
4. Perkembangan tekhnologi	0,082
5. Sumber bahan baku	0,133
6. Perubahan pendapatan konsumen	0,088
7. Regulasi pemerintah	0,063
8. Hambatan memasuki pasar	0,079
9. Kurs mata uang	0,067
10. Pesaing baru yang masuk	0,117
Total	1.00

Sumber : Data Primer Diolah (2006)

Tabel 4.2

Nilai Indikator Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Nilai
1. Daya beli konsumen	3,5
2. Besarnya pasar	3,67
3. Pertumbuhan pasar	3,33
4. Perkembangan tekhnologi	2,83
5. Sumber bahan baku	3,33
6. Regulasi pemerintah	2,83
7. Perubahan pendapatan konsumen	2,5
8. Hambatan memasuki pasar	2,83
9. Kurs mata uang	1,67
10. Pesaing baru yang masuk	1,83

Sumber : Data Primer Diolah (2006)

Tabel 4.3

Nilai Tertimbang Indikator Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1. Daya beli konsumen	0,133	3,5	0,466
2. Besarnya pasar	0,15	3,67	0,551
3. Pertumbuhan pasar	0,088	3,33	0,293
4. Perkembangan tekhnologi	0,082	2,83	0,232
5. Sumber bahan baku	0,133	3,33	0,443
6. Perubahan pendapatan konsumen	0,088	2,83	0,249
7. Regulasi pemerintah	0,063	2,5	0,158
8. Hambatan memasuki pasar	0,079	2,83	0,224
9. Kurs mata uang	0,067	1,67	0,112
10. Pesaing baru yang masuk	0,117	1,83	0,214
Total	1.00		2,94

Sumber : Data Primer Diolah (2006)

Dari hasil yang ada mengenai variabel eksternal yang dimiliki oleh perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik, diperoleh nilai tertimbang sebesar 2,94, sehingga dengan demikian dari hasil evaluasi diperoleh angka yang positif, dilihat dari hasil nilai tertimbang (2,94) yang sudah melewati rata-rata ancaman dan peluang suatu industri.

4.1.1.2 Penentuan Indikator Variabel Internal

Dari variabel ini dapat dipisahkan antara kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, sehingga dapat diketahui seberapa besar kesempatan yang diperoleh perusahaan dari kekuatan

yang dimiliki, dan dapat pula diketahui mengenai kelemahan perusahaan yang dimiliki, disebut kekuatan jika variabel internal yang dievaluasi menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu. Perusahaan mampu mengerjakan sesuatu dengan lebih baik dibanding dengan pesaingnya. Paling tidak, variabel tersebut menjadi determinan utama untuk mempertahankan dan lebih baik jika mampu mengerjakan kinerja masa lalu. Sedangkan disebut kelemahan jika perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan dengan baik oleh pesaingnya. Paling tidak, variabel tersebut dievaluasi sebagai penyebab pokok penurunan kinerja (Suwarsono, 2002, halm.85). Berdasar data yang diperoleh mengenai faktor internal dapat dijelaskan mengenai kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan dan kelemahan diketahui berdasarkan pemahaman dan kesepakatan yang diperoleh manajemen perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik, indikator yang diidentifikasikan sebagai sumber kelemahan diberi nilai rendah antara 1 dan 2, sedangkan yang dikategorikan sebagai kekuatan, yaitu yang memiliki nilai tinggi, yaitu antara >2 sampai dengan 4. adapun variabel internal yang dijadikan indikator antara lain :

1. Pangsa pasar
2. Kualitas produk
3. Kuantitas produk
4. Kualitas karyawan

5. Kebijakan harga
6. Lokasi perusahaan
7. Pelayanan terhadap konsumen
8. Jumlah armada
9. Saluran distribusi
10. Riset dan pengembangan tehnologi
11. Efektifitas promosi

Hasil Penilaian Indikator Variabel Internal

1. Pangsa pasar

Pangsa pasar merupakan salah satu indikator keberhasilan sebuah perusahaan. Setiap perusahaan mengusahakan agar memiliki yang baik sehingga perusahaan dapat memasarkan produknya pada pasar sasaran yang tepat dalam artian mengetahui target penjualan perusahaan, untuk itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0,095. Perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam melayani penjualan rata-rata 1.000.000 per tahun, dengan masih besarnya permintaan pasar, yaitu sekitar 4.000.000 per tahun maka tidak menutup kemungkinan perusahaan meningkatkan produksinya dan memperluas pangsa pasarnya, untuk itu perusahaan memberikan nilai sebesar 3.

2. Kualitas produk

Pentingnya pengawasan terhadap kualitas produk dirasakan oleh perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik. Para konsumen selalu mengharapkan produk yang mereka beli dalam kualitas yang baik, hal

ini akan menimbulkan loyalitas konsumen terhadap produk yang dirasakan telah memenuhi standar kualitas. Untuk itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0,116. Perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik senantiasa mencoba untuk meningkatkan serta mempertahankan kualitas produknya agar tercipta loyalitas dari konsumen-konsumennya. Hal ini dilakukan dengan cara penggunaan bahan-bahan baku utama yang berkualitas tinggi serta melakukan pengawasan yang ketat pada saat proses produksi, untuk itu perusahaan memberikan nilai sebesar 3,17.

3. Kuantitas produk

Perusahaan dituntut untuk bisa nenghasilkan produk dalam jumlah yang sesuai dengan pesanan atau permintaan. Perusahaan juga harus bisa memperkirakan jumlah pesanan dengan kemampuan produksi perusahaan agar tidak mengecewakan konsumen, untuk itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0,1. Perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik sebenarnya dalam kuantitas produksinya sudah mampu memenuhi target perusahaan dan pesanan dari konsumen. Tetapi dengan masih besarnya pasar yang ada dan permintaan konsumen yang terus meningkat, maka diharapkan perusahaan mampu menaikkan kuantitas kapasitas produksinya agar dapat memenuhi permintaan konsumen dan juga memperluas pasar, untuk itu perusahaan memberikan nilai sebesar 2,5.

4. Kualitas karyawan

Kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh kualitas karyawan yang ada. Dengan adanya karyawan yang berkualitas akan membuat kinerja menjadi lebih terfokus karena adanya orang-orang yang ahli di dalam bidangnya masing-masing menciptakan divisi-divisi kerja yang akan memperlancar suatu proses serta dapat menghemat waktu. Perusahaan memberikan bobot sebesar 0,125. Kualitas karyawan perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik dirasakan sudah memenuhi standar kualitas, mereka diberikan pelatihan yang cukup dan telah menguasai keterampilan yang sesuai dengan bidangnya. Pendidikan mereka juga disesuaikan dengan bidang kerja yang mereka jalankan, perusahaan memberikan nilai sebesar 3,5.

5. Kebijakan harga

Kebijakan harga merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,088. Kebijakan harga yang diterapkan perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik disesuaikan dengan biaya produksi dan biaya lainnya ditambah dengan laba yang diinginkan oleh perusahaan. Disamping itu juga perusahaan menyesuaikan harga dengan harga pesaing, agar perusahaan bisa menjual produknya dengan harga yang kompetitif, untuk itu perusahaan memberikan nilai sebesar 3.

6. Lokasi perusahaan

Letak atau lokasi perusahaan yang strategis akan mendukung kinerja perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu perusahaan memberikan bobot 0,095. Lokasi perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik sangat strategis, yaitu berada satu wilayah dengan lokasi sumber bahan baku utama dan dekat dengan pasar yang dituju. Dengan letak kantor dan perusahaan yang berada ditempat tersebut memudahkan perusahaan untuk memperlancar proses produksi dan penjualan produknya. Untuk itu perusahaan memberikan nilai 3,5.

7. Pelayanan terhadap konsumen

Pelayanan terhadap konsumen sangat penting sekali agar konsumen loyal dengan apa yang didapatkan dari perusahaan, untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,088. Perusahaan selalu berusaha memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen, yaitu antara lain dengan cara pengiriman barang yang tepat waktu untuk menjaga kepercayaan dan loyalitas konsumen dalam mengkonsumsi produknya. Banyak konsumen yang menjadi pelanggan tetap perusahaan karena merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 3,33.

8. Jumlah armada

Jumlah armada pengangkutan merupakan salah satu faktor penting dalam usaha Kapur Bubuk, karena hal ini berkaitan dengan kelancaran saluran distribusi dan ketepatan waktu pengiriman barang. Perusahaan

memberikan bobot 0,092. Perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam memilki 3 truk pengangkut dan 5 sopir yang dirasa sudah mampu memenuhi target saluran distribusi, semua armada pengangkut itu selalu mendapatkan perawatan yang intens karena perusahaan juga mempunyai bengkel sendiri walaupun kecil. Perusahaan memberikan nilai sebesar 3,17.

9. Saluran distribusi

Adanya saluran distribusi yang baik akan memudahkan perusahaan dalam memasarkan produknya, saluran distribusi merupakan salah satu unsur yang penting di dalam proses pemasaran. Perusahaan memberikan bobot sebesar 0,067. Secara umum saluran distribusi dapat dibagi menjadi dua, yaitu : Sistem distribusi langsung dan sistem distribusi tidak langsung (perantara). Perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik menggunakan kedua sistem saluran distribusi tersebut, karena selain menjual produknya secara langsung juga menggunakan perantara (agen dan pengecer) untuk mempermudah menjangkau semua lapisan konsumen. Perusahaan memberikan nilai sebesar 3.

10. Riset dan pengembangan tekhnologi

Riset dan pengembangan tekhnologi yang dilakukan oleh perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik hanya sebatas perawatan dan perbaikan terhadap alat-alat produksi dan armada pengangkutan saja, untuk itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0,063. Perusahaan kurang berupaya menerapkan tekhnologi maju yang ada untuk lebih

memaksimalkan dan mengoptimalkan kegiatan-kegiatan dalam perusahaan. Misalnya kurangnya fasilitas bengkel, tidak ada pengembangan tekhnologi produksi yang lebih canggih, kurangnya fasilitas kantor seperti komputer. Untuk itu perusahaan memberikan nilai sebesar 2.

11. Efektifitas promosi

Promosi perusahaan kurang efektif karena hanya dilakukan dengan *personal selling* yang dilakukan tidak secara *continue*, untuk itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0,071. Perusahaan menganggap promosi sebagai hal yang kurang penting, pelayanan yang baik terhadap konsumen dianggap sudah cukup bisa mendapatkan loyalitas dari konsumen tanpa harus menggunakan sisi promosi. Oleh karena itu perusahaan memberikan sebesar nilai 1,83.

Hasil penilaian yang diperoleh akan dimasukkan dalam tabel, dimana tabel 4.4 merupakan bobot rata-rata dari enam responden mengenai peran indikator tersebut pada kinerja perusahaan dengan jumlah total dari bobot tersebut adalah 1,00 atau 100%. Tabel 4.5 merupakan nilai rata-rata dari enam responden mengenai keadaan yang ada pada perusahaan, indikator yang diidentifikasikan sebagai sumber kelemahan diberi nilai rendah antara 1 dan 2, sedangkan yang dikategorikan sebagai kekuatan, yaitu yang memiliki nilai tinggi yaitu > 2 sampai dengan 4. Hasil yang ada pada tabel 4.4 dan 4.5 akan dimasukkan dalam tabel 4.6, dengan mengalikan hasil dari kedua tabel sebelumnya dan menjumlahkan hasil kalinya, akan

didapat nilai tertimbang yang akan digunakan dalam matrik untuk menarik sumbu vertikal.

Tabel 4.4

Bobot Indikator Variabel Internal

Indikator Variabel Internal	Bobot
1. Pangsa pasar	0,095
2. Kualitas produk	0,116
3. Kuantitas produk	0,1
4. Kualitas karyawan	0,125
5. Kebijakan harga	0,088
6. Lokasi perusahaan	0,095
7. Pelayanan terhadap konsumen	0,088
8. Jumlah armada	0,092
9. Saluran distribusi	0,067
10. Riset dan pengembangan tekhnologi	0,063
11. Efektifitas promosi	0,071
Total	1,00

Sumber : Data primer Diolah (2006)

Tabel 4.5

Nilai Indikator Variabel Internal

Indikator Variabel Internal	Nilai
1. Pangsa pasar	3
2. Kualitas produk	3,17
3. Kuantitas produk	2,5
4. Kualitas karyawan	3,5
5. Kebijakan harga	3
6. Lokasi perusahaan	3,5
7. Pelayanan terhadap konsumen	3,33
8. Jumlah armada	3,17
9. Saluran distribusi	3
10. Riset dan pengembangan tekhnologi	2
11. Efektifitas promosi	1,83

Sumber : Data Primer Diolah (2006)

Tabel 4.6

Nilai Tertimbang Indikator Variabel Internal

Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1. Pangsa pasar	0,095	3	0,285
2. Kualitas produk	0,116	3,17	0,367
3. Kuantitas produk	0,1	2,5	0,25
4. Kualitas karyawan	0,125	3,5	0,438
5. Kebijakan harga	0,088	3	0,264
6. Lokasi perusahaan	0,095	3,5	0,332
7. Pelayanan terhadap konsumen	0,088	3,33	0,293
8. Jumlah armada	0,092	3,17	0,292
9. Saluran distribusi	0,067	3	0,201
10. Riset dan pengembangan tekhnologi	0,063	2	0,126
11. Efektifitas promosi	0,071	1,83	0,13
Total	1,00		2,98

Sumber : Data Primer Diolah (2006)

Dari hasil yang diperoleh mengenai variabel internal yang dimiliki oleh Perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik, diperoleh nilai tertimbang 2,98 sehingga dengan demikian dari hasil evaluasi diperoleh angka yang positif, dilihat dari hasil jumlah nilai tertimbang (2,98) yang sudah melewati rata-rata kekuatan dan kelemahan suatu industri.

4.1.2 Penentuan Posisi Bisnis

Penentuan posisi bisnis dimaksudkan untuk mengetahui posisi kompetitif perusahaan dan daya tarik dalam industri yang dimasuki. Penentuan posisi bisnis dilakukan setelah perusahaan mampu

mengidentifikasi dan memberikan penilaian terhadap faktor strategis internal dan eksternal.

Penentuan posisi bisnis dilakukan dengan meletakkan total nilai tertimbang variabel internal pada sumbu horizontal dibawah kategori kompetitif dan total nilai tertimbang variabel eksternal pada sumbu vertikal dibawah katcgori daya tarik industri. Perpotongan kedua nilai yang terletak tepat pada sel menunjukkan posisi bisnis perusahaan dan merekomendasikan alternatif strategi apa yang dapat diambil.

Pembagian nilai tertimbang variabel internal dan eksternal dibagi menjadi tiga interval, yang diperoleh dengan menggunakan skala linier numerik. Perhitungannya, yaitu dengan mencari rentang skala dari ketiga interval tersebut dengan perumusan sebagai berikut:

$$\mathbf{RS} = \frac{\mathbf{m - n}}{\mathbf{b}}$$

Keterangan :

RS = Rentang kala

m = Nilai tertinggi pada skala

n = Nilai terendah pada skala

b = Jumlah kelas atau kategori yang kita buat

Diketahui : m = 4; n = 1; b = 3(tinggi, medium, rendah)

$$\mathbf{RS} = \frac{4 - 1}{3}$$
$$= 1$$

dengan rentang skala 1 (satu) maka pembagian nilai tertimbang adalah sebagai berikut:

- Jumlah nilai tertimbang 1 sampai 2 kategori rendah / lemah.
- Jumlah nilai tertimbang > 2 sampai 3 kategori sedang/ rata-rata.
- Jumlah nilai tertimbang >3 sampai 4 kategori tinggi / kuat.

Jumlah total nilai tertimbang bagi masing - masing faktor strategis maksimal adalah 4 (empat) yang menunjukkan bahwa kekuatan perusahaan dan peluang bisnis yang dimiliki maksimal, tanpa adanya kelemahan perusahaan dan ancaman bisnis yang dimasuki. Nilai terendah adalah 1 (satu) yang menunjukkan bahwa bisnis tersebut sangat lemah dan dalam ancaman penuh tanpa sedikitpun memiliki kekuatan dan peluang untuk tumbuh dan berkembang.

Pada perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik telah diketahui bahwa nilai tertimbang variabel eksternal adalah sebesar 2,94 dan variabel internal sebesar 2,98 setelah variabel eksternal dan internal diperoleh, maka posisi bisnis perusahaan dapat ditentukan, yakni secara konseptual menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkannya pada sumbu yang tepat. Nilai variabel eksternal sebesar 2,94 yang termasuk dalam skala medium diletakkan dalam sumbu horizontal, sedangkan nilai variabel internal sebesar 2,98 yang termasuk dalam skala medium diletakkaan pada sumbu vertikal.

Kemudian posisi bisnis perusahaan dapat ditentukan dengan cara meletakkan tepat dari sel yang terbentuk akibat perpotongan kedua nilai tertimbang yang diperoleh, atau dengan kata lain dengan menarik garis lurus dari sumbu horizontal dengan nilai 2,94 dan sumbu vertikal dengan

nilai 2,98. Dengan bertemunya kedua garis tersebut merupakan posisi bisnis perusahaan.

Berdasarkan pada hasil nilai tertimbang kedua variabel tersebut di atas, maka penulis menemukan bahwa posisi bisnis perusahaan "Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik" adalah berada pada *sel pertumbuhan selektif.* Artinya perusahaan memiliki peluang bisnis yang cukup prospektif untuk berkembang lebih lanjut sebagai perusahaan pembuat Kapur Bubuk dengan meningkatkan kekuatan atau keunggulan-keunggulan yang dimilikinya. Untuk lebih jelasnya perhatikan tabel dibawah ini :

Gambar 4.1

Penentuan Posisi Bisnis

Keterangan		Daya Tarik Industri		
		Tinggi (> 3,00 – 4,00)	Medium (> 2,00 – 3,00)	Rendah (1,00 – 2,00)
Kekuatan Bisnis	Tinggi (> 3,00 – 4,00)			
	Medium (> 2,00 – 3,00)		Selektif	
	Rendah (1,00 – 2,00)			

Sumber : Suwarsono, Manajemen Strategik, Konsep dan kasus, UPP AMP YKPN, 2002, Hal 133

4.1.3 Penetapan strategi

Berdasarkan posisi bisnis tersebut dapat dilihat secara detail implikasi strategis seperti dibawah ini :

Gambar 4.2

Implikasi Strategis MDTI

Keterangan		Daya Tarik Industri		
		Tinggi (> 3,00 – 4,00)	Medium (> 2,00 – 3,00)	Rendah (1,00 – 2,00)
Kekuatan Bisnis	Tinggi (> 3,00 – 4,00)			
	Medium (> 2,00 – 3,00)		• Tumbuh berdasar segmen pasar • Spesialisasi • Investasi selektif	
	Rendah (1,00 – 2,00)			

Sumber : Suwarsono, Manajemen Strategik, Konsep dan kasus, UPP AMP YKPN, 2002, Hal 14

Gambar diatas menunjukkan bahwa Perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik terletak pada sel selektif yang terdiri dari beberapa strategi yaitu :

a. Tumbuh berdasarkan segmen pasar

Segmen pasar perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar alam Gresik pada saat ini adalah pasar lokal, yaitu terbatas pada wilayah kabupaten Gresik dan Lamongan saja, karena pada wilayah ini merupakan daerah pegunungan kapur yang tandus (gamping), dimana Kapur Bubuk

tersebut sangat dibutuhkan terutama sebagai campuran bahan bangunan. Hal ini berarti perusahaan harus mampu menganalisa pertumbuhan dan perubahan pasar yang terjadi diwilayah tersebut sebagai target pasar perusahaan. Saat ini wilayah kabupaten Gresik dan Lamongan memiliki permintaan sekitar 4.000.000 per tahun, sedangkan perusahaan hanya mampu menjual produknya sekitar 1.000.000 per tahun. Hal ini tentu saja mencerminkan bahwa kesempatan perusahaan untuk berkembang dan meningkatkan produksinya cukup besar. Jadi perusahaan harus lebih bisa mencari peluang, peka terhadap perubahan pasar terutama dalam target pasar baru, dan melakukan promosi secara berkesinambungan agar perusahaan dapat bertahan dan bahkan mampu berkembang pada persaingan yang semakin ketat.

b. Spesialisasi

Perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik harus mempertahankan spesialisasi pada produk Kapur Bubuk saja. Hal ini disebabkan adanya pasar yang pasti terhadap produk tersebut. Perusahaan harus lebih berkonsetrasi untuk pengembangan produknya, memfokuskan perhatian yang besar kepada segmen yang dapat menambah kemampulabaan perusahaan dan mempunyai resiko yang rendah, serta menghindari segmen yang mempunyai resiko yang besar yang nantinya akan mengurangi kemampulabaan perusahaan dan menyebabkan kerugian yang berarti bagi perusahaan. Mengupayakan

peningkatan kualitas maupun kuantitas produk dalam hal ini melakukan standarisasi dan pengawasan yang ketat pada proses produksi, serta menambah lahan dan alat produksi untuk meningkatkan kuantitas produk dan mengantisipasi adanya peningkatan permintaan dari konsumen.

c. Investasi Selektif

Investasi selektif maksudnya adalah perusahaan melakukan investasi pada segmen yang dapat menambah kemampulabaan perusahaan, atau dengan kata lain mengkonsentrasikan investasi pada beberapa segmen yang kemampulabaannya baik dan resikonya rendah. Selain itu juga dengan mengamankan atau mempertahankan keunggulan-keunggulan yang ada pada perusahaan. Investasi dapat dilakukan pada sektor atau bagian kantor, yaitu dengan menambahkan komputer, agar administrasi bisa berjalan lebih efektif. Selain itu juga pada bagian penambahan fasilitas dan mekanik bengkel, supaya armada sebagai alat saluran distribusi selalu mendapatkan perawatan dan dalam kondisi yang bagus. Penambahan alat-alat produksi juga dinilai penting, karena untuk meningkatkan kuantitas produk yang dihasilkan. Perusahaan harus lebih berhati-hati dalam pengalokasian dana, hal ini harus benar-benar direncanakan dengan baik dan melalui pemikiran yang matang agar tidak terjadi kesalahan didalam menentukan unit usaha yang sangat membutuhkan kucuran dana pengembangan sehingga dana yang dikeluarkan tidak akan hanya

menimbulkan kerugian bagi perusahaan dalam artian dana yang diinvestasikan harus tepat guna serta dapat menyelesaikan permasalahan.

4.2 Analisis Matriks SWOT

Analisis dengan menggunakan matrik SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor yang telah ada pada matrik MDTI yang bertujuan untuk merumuskan strategi alternatif yang lebih detail dan jelas bagi perusahaan yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*oppurtinities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*), sehingga dapat dibuat berbagai kemungkinan alternatif strategi (S-O; S-T; W-O; W-T).

Variabel internal perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik yang merupakan kekuatan adalah pangsa pasar, kualitas produk, kuantitas produk, kualitas karyawan, kebijakan harga, lokasi perusahaan, pelayanan terhadap konsumen, jumlah armada, dan saluran distribusi. Sedangkan kelemahannya adalah riset dan pengembangan tekhnologi dan efektifitas promosi.

Variabel eksternal perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik yang merupakan peluang adalah daya beli konsumen, besarnya pasar, pertumbuhan pasar, perkembangan tekhnologi, sumber bahan baku, perubahan pendapatan konsumen, regulasi pemerintah, dan hambatan memasuki pasar. Sedangkan ancamannya adalah kurs mata uang, dan pesaing baru yang masuk.

Berikut ini merupakan berbagai kemungkinan alternatif strategi yang disusun dengan matriks SWOT :

Gambar 4.3

Implikasi Strategi Matrik SWOT

	STRENGHTS (S) 1. Pangsa pasar 2. Kualitas produk 3. Kuantitas produk 4. Kualitas karyawan 5. Kebijakan harga 6. Lokasi perusahaan 7. Pelayanan terahadap konsumen 8. Jumlah armada 9. Saluran distribusi	WEAKNESSES (W) 1.Riset dan pengembangan tekhnologi 2.Efektifitas promosi
OPPORTUNIES (O) a. Daya beli konsumen b. Besarnya pasar c. Pertumbuhan pasar d. Perkembangan tekhnologi e. Sumber bahan baku f. Perubahan pendapatan konsumen g. Regulasi pemerintah h. Hambatan memasuki pasar	STRATEGI SO ▪ Perluasan pangsa pasar (1,2,3 ; a,b,c,f) ▪ Mempertahankan dan meningkatkan kualitas karyawan dan pelayanan (4,7,8 ; d)	STRATEGI WO ▪ Memanfaatkan perkembangan tekhnologi untuk promosi (1,2 ; a,b,c,d) ▪ Melakukan riset dan pengembangan tekhnologi perusahaan (1 ; d)
THREATS (T) a. Kurs mata uang b. Pesaing baru yang masuk	STRATEGI ST ▪ Meningkatkan kualitas kinerja perusahaan yang lebih baik (4,8,9 ; a,b) ▪ Meningkatkan kualitas produk (2 ; b)	STRATEGI WT ▪ Menetapkan strategi bisnis yang baru yang lebih efektif dan efisien (1,2 ; a,b) ▪ Fokus pada segmen pasar tertentu (1,2 ; b)

Sumber : Freddy Rangkuti, Analisis SWOT, Tehnik Membedah Kasus Bisnis. Gramedia, 1997, Hal 31

Berdasarkan analisis matrik SWOT diatas, dapat dijelaskan alternatif strategi yang dapat dijalankan oleh perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik, sebagai berikut:

1. Strategi S - O

Pada strategi ini perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang, perusahaan memanfaatkan daya beli dan besarnya pasar untuk mengembangkan pangsa pasarnya. Selain itu perusahaan juga menjaga kualitas karyawan dan pelayanan terhadap konsumen untuk mempertahankan dan meningkatkan loyalitas pelanggan.

2. Strategi W - O

Pada strategi W - O perusahaan berusaha untuk mengatasi kelemahan yang ada untuk meraih peluang yang ada. Perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik diharapkan memanfaatkan perkembangan tekhnologi dengan menambah alat-alat produksi untuk meningkatkan kuantitas produksi dan untuk melakukan promosi yang sekarang masih belum dilaksanakan secara agresif dan baik oleh perusahaan serta melakukan riset dan pengembangan pada fasilitas kantor, yaitu penambahan fasilitas yang masih kurang.

3. Strategi S - T

Melalui strategi ini perusahaan menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Langkah yang sebaiknya diambil oleh perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik adalah mulai meningkatkan kualitas kinerja perusahaan yang lebih baik dan terus menpertahankan serta meningkatkan kualitas produk demi mengatasi persaingan baru yang masuk.

4. StrategiW-T

Strategi ini dengan meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman yang ada. Perusahaan dapat mulai menetapkan strategi bisnis yang baru yang lebih efektif dan efisien. Guna menutupi kelemahan efektifitas promosi serta kurangnya daya tarik iklan dari perusahaan dan mulai mengoptimalkan riset dan pengembangan tekhnologi yang ada dan tetap fokus pada segmen pasar tertentu.

4.3 Strategi Manajemen Fungsional

Strategi manajemen fungsional merupakan strategi manajemen yang ada dan diterapkan dalam organisasi perusahaan dilihat dari segi Operasional, Keuangan, Sumber Daya Manusia, dan Pemasaran. Analisis strategi yang dilakukan adalah menilai kekuatan dan kelemahan setiap fungsi manajemen yang ada dalam organisasi. Adapun manajemen fungsional yang dimaksud adalah :

4.3.1 Manajemen Operasional

Manajemen operasional adalah salah satu kegiatan manajemen fungsional. Kegiatan manajemen operasional selalu berkaitan dengan proses transformasi semua masukan *(input)* sumber daya secara terpadu sehingga dapat menghasilkan nilai tambah dalam bentuk keluaran *(output)* baik yang berupa produk atau jasa (Freddy Rangkuti, Analisis SWOT, Tehnik Membedah Kasus Bisnis, Gramedia, 2002, hal 55).

Berdasarkan pengertian tersebut, indikator yang sangat menentukan untuk kegiatan manajemen operasional adalah :

1. *Proses Transformasi*

   Proses ini merupakan serangkaian kegiatan yang dapat merubah masukan menjadi keluaran (produk dan jasa), dengan memberikan tambahan manfaat berupa nilai tambah.

2. *Efektifitas*

   Ini merupakan upaya mengerjakan semua pekerjaan secara tepat *(doing the right job)*, dengan menggunakan seluruh potensi sumber daya yang dimiliki dan sesuai dengan tujuan operasional.

3. *Efisiensi*

   Ini merupakan upaya mengerjakan semua pekerjaan secara optimal *(doing the right job)* dan sebaik-baiknya dengan total biaya paling rendah dan menghasilkan tingkat kesalahan nol *(zero defect)*.

4. *Penggunaan Sumber Daya secara Terpadu*

   Karena potensi sumber daya semakin mahal dan ketersediaannya sangat terbatas, pemakaian sumber daya ini harus dipergunakan sebaik-baiknya dan secara proporsional, sesuai dengan kebutuhan dan perencanaan.

5. *Pencapaian Ukuran Kinerja Tertentu*

   Kinerja dihitung berdasarkan perhitungan minimalisasi biaya, kualitas yang baik, jangka waktu pengiriman yang cepat, dan fleksibilitas yang tinggi.

6. *Produk atau Jasa, Proses Tekhnologi, dan Tujuan Pasar*

Fungsi operasional adalah membuat produk atau jasa yang memberikan kontribusi sangat besar terhadap tujuan organisasi. Hasilnya dapat diukur dengan jelas baik berdasarkan produk atau jasa yang dihasilkan, proses tekhnologi yang dipergunakan dan tujuan pasar yang ingin dicapai.

Perumusan strategi operasional secara jelas merujuk pada dan berkaitan dengan unit bisnis dan strategi korporat.Perumusan yang dapat mengembangkan keterkaitan ini akan menjadi perusahaan yang lebih sukses dan menguntungkan. Dengan demikian, strategi operasionalnya memerlukan masukan dari berbagai fungsi manajemen lainnya, misalnya evaluasi informasi atau strategi audit dengan menggunakan metode analisis SWOT. (Freddy Rangkuti, Analisis SWOT, Tehnik Membedah Kasus Bisnis, Gramedia, 2002, hal 56).

4.3.1.1 Komponen Strategi Manajemen Operasional

Komponen strategi operasional dibuat untuk mendukung penerapan misi dan strategi perusahaan, yaitu sebagai berikut:

a. Strategi Kualitas

Perusahaan harus menentukan persepsi konsumen mengenai kualitas yang diharapkan. Perusahaan juga harus merumuskan secara jelas kebijakan serta prosedur untuk mencapai kualitas seperti yang diharapkan oleh konsumen agar perusahaan dapat bersaing untuk memperoleh keunggulan bersaing. Misalnya,

keunggulan bersaing dalam hal: Desain yang fleksibel, Kualitas yang baik dan konsisten, Kecepatan pelayanan, harga relatif rendah, Pelayanan purna jual, dan Variasi produk.

b. Strategi Produk

Strategi mengenai produk sangat tergantung pada proses transformasi. Strategi ini meliputi biaya produksi, kualitas dan keputusan penggunaan sumber daya manusia, dan interaksi dengan desain produk. Desain produk sering kali terbentur pada kendala produksi yang rendah dan keinginan membuat produk dengan kualitas yang sangat tinggi. Untuk menentukan strategi produk yang sesuai dengan potensi dan tingkat persaingan eksternal, perusahaan perlu menganalisa daur hidup produk tersebut *(life cycle analysis).*

c. Strategi proses

Proses produksi setiap produk berbeda. Pengambilan keputusan terhadap proses menyangkut komitmen yang diambil oleh pihak manajemen. Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan adalah tekhnologi yang digunakan, kualitas, pendayagunaan tenaga kerja manusia dan peralatan. Semua biaya-biaya atau investasi yang akan ditanam, sangat tergantung pada struktur biaya perusahaan.

d. Strategi Fasilitas

Pengambilan keputusan mengenai fasilitas baik pada industri manufaktur maupun pada industri jasa sangat menentukan tingkat keberhasilan perusahaan. Strategi mengenai fasilitas akan gagal jika perusahaan tidak mengetahui semua peluang untuk meningkatkan efisiensi operasional dari fasilitas yang ada. Pengertian fasilitas tidak hanya meliputi fasilitas pabrik, tetapi juga gudang distribusi, fasilitas pelayanan, dan retail. Secara keseluruhan, ada empat strategi fasilitas, yaitu ukuran dan desain struktur, lokasi, tata letak, serta sistem *material handling*. Strategi fasilitas harus dapat mendukung kegiatan operasional mulai dari pemesanan bahan baku sampai pengirimannya ke konsumen. Jadi suatu perusahaan perlu memiliki sistem informasi yang berintegrasi dengan sistem perencanaan opersional dan akuntansi.

4.3.2 Manajemen Keuangan

Secara komprehensif, Austi (dalam Benedictus Karno Budiprasetyo, 2000) mengidentifikasikan analisis keuangan perusahaan yang berkaitan dengan posisi strategi perusahaan adalah :

1. *Copying with the inflation*, pola pikir keuangan tidak dapat mengeliminasi adanya pengaruh inflasi, dengan demikian perusahaan atau manajer keuangan perlu untuk melakukan deteksi atau proyeksi tingkat inflasi riil. Fleksibilitas atau tingkat

adaptasi perusahaan terhadap inflasi tersebut akan memudahkan perusahaan untuk menentukan secara riil berapa besarnya biaya yang harus dikeluarkan untuk beroperasi, dan secara keseluruhan akan menentukan tingkat sensitivitas perusahaan terhadap perubahan ekonomi, dalam hal ini adalah inflasi.

2. *Foreign exchange exposures*, pada dasarnya banyak sekali gangguan yang mempengaruhi tingkat pertukaran mata uang. Apabila perusahaan menggunakan mata uang asing, maka perlu dilakukan analisis untuk memproyeksikan berapa besar gangguan dari kondisi ekonomi dunia yang akan mempengaruhi nilai tukar mata uang sendiri.
3. *Capital scarcity*, hal tersebut sudah merupakan tugas dari manajer keuangan untuk mencari dana segar untuk keperluan operasionalnya, baik dari internal perusahaan maupun dari eksternal perusahaan. Misalnya saja dari internal perusahaan, manajer keuangan seharusnya dapat mengatur pola pelunasan hutang dan piutang yang optimal agar kebutuhan dana segar untuk kelangsungan operasional perusahaan dapat terjamin.

Analisis fungsi keuangan perusahaan dinilai dari kekuatan dan kelemahan kondisi keuangan perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan memperbandingkan kondisi keuangan perusahaan yang ada dengan perusahaan lain yang sejenis (Benedictus Karno Budiprasetyo, Manajemen Strategis, UPT Penerbitan Unika Soegijapranata, 2000, hal 106).

Perbandingan tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai analisis rasio yang terdapat dalam manajemen keuangan seperti dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.7

ANALISIS PROFITABILITAS-LIKUIDITAS-EFISIENSI-LEVERAGE

PROFITABILITAS

Gross Profit Margin = Gross Profit / Sales

Operating Income Margin = Net Operating Income / Sales

Return on Investment = Net Operating Income / Total Assets

Return on Common Equity = Net Income Available to Common / Common Equity

LIKUIDITAS

Acid Test Ratio = Current Assets – Investment / Current Liabilitas

Current Ratio = Current Assets / Current Liabilitas

EFISIENSI

Receivable Turnover Ratio = Annual Credit Sales / Account Receivable

Inventory Turnover Ratio = Cost of Goods Sold / Inventories

Fixed Assets Turnover Ratio = Sales / Fixed Assets

Total Assets Turnover Ratio = Sales / Total Assets

LEVERAGE

Debt Ratio = Total Liabilities / Total Assets

Commont Equity Ratio = Commont Equity / Total Assets

Long-term Debt Ratio = Long-term Debt / Total Assets

Times Interest Earned = Net Operating Income / Interest Expense

$$\text{Fixed Charge Coverage Ratio} = \frac{\text{Net Income + Rental Payments}}{\frac{\text{InterestExpense+Rental+PrincipalPayments}}{1 - \text{TaxRate}}}$$

Sebenarnya masih banyak lagi pengembangan perhitungan rasio yang dapat dilakukan, namun 16 rasio yang dikembangkan Bowlin (dalam Benedictus Karno Budiprasetyo, 2000) diatas sudah cukup mendasar untuk digunakan sebagai alat bantu analisis keuangan. Analisis laporan keuangan adalah sebagai berikut (Benedictus Karno Budiprasetyo, Manajemen Strategis, UPT Penerbitan Unika Soegijapranata, 2000, hal 109) :

1. Artinya *profitabilitas* akan menjadi tolok ukur efektivitas manajemen, dalam arti pencapaian tujuan yang ditetapkan.
2. Artinya laporan keuangan yang dilihat dari rasio *likuiditas* akan menunjukkan kemampuan manajemen untuk mengelola kewajiban jangka pendeknya.
3. Artinya rasio *efisiensi* tersebut akan menjadi tolok ukur keberhasilan manajemen menghasilkan penjualan.
4. Artinya rasio *leverage* tersebut akan menjadi tolok ukur keberhasilan manajemen dalam mengelola dana yang diperoleh dari sumber eksternal.

4.3.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang biasa disingkat dengan istilah SDM merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang menfokuskan diri pada unsur manusia. Dalam sebuah bisnis atau organisasi lainnya, faktor

yang sangat mendukung dalam menjalankan perusahaan adalah faktor manusia. Dengan demikian, maka manajemen Sumber daya manusia merupakan suatu aspek yang sangat penting, hal ini dikarenakan manajemen sumber daya manusia menitik beratkan pada bagaimana sumber daya dengan segala kendala dan kemampuan yang ada pada mereka dapat dikelola secara potensial dan dapat memberikan kontribusi yang optimal terhadap tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan menghasilkan sumber daya manusia yang memiliki tingkat kemampuan dan ketrampilan yang secara ekonomis akan mendorong tujuan perusahaan sesuai dengan apa yang diinginkan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas untuk meningkatkan kesejahteraan sebagai tujuan individu, tujuan organisasi, dan tujuan masyarakat.

4.3.3.1 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut (Malayu Hasibuan, 2001: 14):

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kbutuhan perusahaan berdasarkan

job description, job specification, job reguiretment, dan job evalution.

2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place* dan *the right man in the right job.*
3. Menetapkan peranan kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Menetapkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kerugian tekhnik dan perkembangan singkat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan pelatihan prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pemberhentian dan pesangonnya.

4.3.3.2 Fungsi Manajemen sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi: Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian,

pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. (Malayu Hasibuan, 2001: 21):

1. Perencanaan

   Perencanaan adalah perencanaan kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membentu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian

   Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam organisasi.

3. Pengarahan

   Pengarahan *(directing)* adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

4. Pengendalian

   Pengendalian *(controlling)* adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Dan apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan

   Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan

   Pengembangan *(development)* adalah proses peningkatan keterampilan tekhnis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

   Kompensasi *(compensation)* adalah pemberian balas jasa langsung *(direct)* dan tidak langsung *(indirect)* yang berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

8. Pengintegrasian

   Pengintegrasian *(integration)* adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan

karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba dan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaan. Pengintegrasian merupakan hal yang sangat sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang saling bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

   Pemeliharaan *(maintenance)* adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

    Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian

    Pemberhentian *(separation)* adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

4.3.3.3 Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pendekatan manajemen personalia ada 4 (empat) macam (T. Hani Handoko, 1995: 10), yaitu:

1. Pendekatan Sumber Daya Manusia

Manajemen personalia adalah pengelolahan dan pendayagunaan sumber daya manusia. Manfaat dan kepentingan hidup manusia hendaknya tidak diabaikan agar kehidupan mereka layak dan sejahtera.

2. Pendekatan Manajerial

   Manajemen personalia adalah tanggung jawab setiap manajer. Analisis hasil akhirnya terhadap prestasi kerja dan kehidupan karyawan tergantung langsung kepada atasan.

3. Pendekatan Sistem

   Manajemen personalia adalah suatu sub-sistem dari sistemnya lebih besar, yaitu organisasi. Oleh karena itu, manajemen personalia harus dievaluasi dengan besarnya kontribusi yang dibuat untuk organisasi.

4. Pendekatan Pro Aktif

   Manajemen personalia dapat meningkatkan kontribusi kepada karyawan, manajer dan organisasi melalui antisipasinya terhadap masalah yang akan timbul.

4.3.4 Manajemen Pemasaran

Untuk mengkoordinasi kegiatan pemasaran, dibutuhkan adanya manajemen pemasaran. Adapun yang dimaksud dengan manajemen pemasaran menurut Philip Kotler adalah: Analisis, perencanaan, implementasi, dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, membangun dan mempertahankan pertukaran yang

menguntungkan dengan target pembeli untuk tujuan mencapai obyek organisasi.

Manajer merupakan orang yang bertanggung jawab atas hasil kerja satu orang atau lebih dalam suatu organisasi. Manajer adalah mediator utama yang mengaplikasikan tujuan, target dan keinginan perusahaan kedalam proses kinerja sehari-hari pada sumber daya manusia yang telah bersedia sesuai dengan bidang dan kemampuannya secara terencana, terorganisir, terkendali, efektif, efisien dan optimal. Manajer bukan sekedar secara teoritis maupun departemen yang berada dalam perusahaan, tetapi lebih kepada falsafah *"make thing happen"*, jadi bukan hanya dalam tahap pembuat perencanaan saja, tetapi sampai membuat apa yang telah direncanakan itu terlaksana secara benar, tepat, cepat, hati-hati, efisien, efektif dan optimal.

Dalam setiap jabatan manajer selalu melekat satu tanggung jawab utama mambantu organisasi untuk mencapai kinerja yang tinggi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki, baik sumber daya manusianya maupun alamnya. Ini semua akan tercapai melalui proses manajemen, yang secara formal dapat diartikan sebagai perencanaan, pengoprasian, pengaruh dan pengendalian terhadap penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan dan target perusahaan. Jadi manajemen pemasaran termasuk menganalisa dan menata olah permintaan konsumen, membuat konsep pemasaran produk yang efektif, efisien dan tepat agar dapat diterima oleh pasar, yang ada akhirnya termasuk menata olah hubungan

harmonis dengan pelanggan, agar proses pembelian dapat berjalan secara kontinyu.

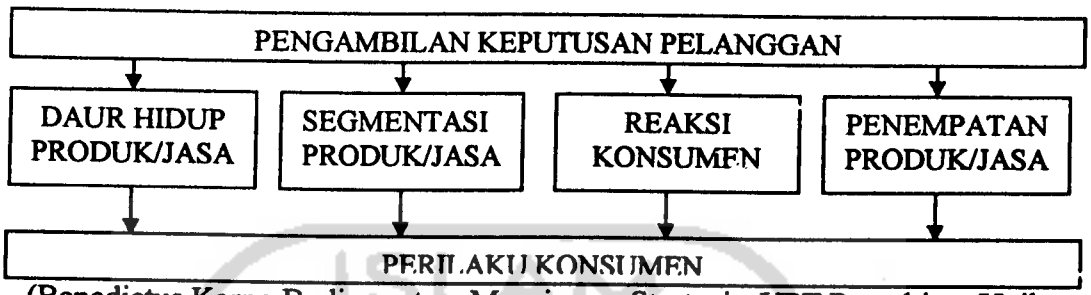
Jadi definisi pemasaran adalah semua kegiatan manusia yang diarahkan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginannya melalui proses pertukaran. Proses pertukaran melibatkan kerja. Penjual harus mencari pembeli, menemukan dan memenuhi kebutuhan mereka, merancang produk yang tepat, menentukan harga yang tepat, menyimpan dan mengangkutnya, mempromosikan produk tersebut, menegosiasikan dan sebagainya. Semua kegiatan tersebut merupakan nilai dari pemasaran.

4.3.4.1 Analisis Pemasaran

Analisis fungsi pemasaran perusahaan dinilai dari kekuatan dan kelemahan kondisi perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan mamperbandingkan kondisi implementasi *marketing mix* dan *marketing strategy* perusahaan yang ada dengan perusahaan lain yang sejenis. Perbandingan ini dilakukan dengan menggunakan *analisis marketing mix*, dan *marketing strategy* yang dijalankan oleh perusahaan. Berdasarkan data analisis tersebut, kondisi pemasaran perusahaan yang bersangkutan diperbandingkan dengan kondisi perusahaan lain sejenis. Perbandingan tersebut dapat diketahui secara detil apa yang menjadi kelemahan maupun kekuatan perusahaan dibandingkan dengan perusahaan sejenis. Pola analisis pemasaran yang dikembangkan Star dan Urban (dalam Benedictus Karno Budiprasetyo, 2000, hal 114) dapat dilihat dalam table berikut ini.

Gambar 4.4

MODEL ANALISIS STRATEGI PEMASARAN



(Benedictus Karno Budiprasetyo, Manajemen Strategis, UPT Penerbitan Unika Soegijapranata, 2000, hal 114)

Analisis yang diterangkan dalam tabel diatas tersebut mengembangkan empat elemen mendasar, yaitu:

a. *Life Cycle,* menyangkut analisis apakah produk yang dipasarkan oleh perusahaan tersebut dapat dikatakan *up-to-date* atau *out-of-date.* Adapun komponen-komponen dari analisis daur hidup tersebut adalah:

- Apakah tekhnologi yang diaplikasikan dalam produk tersebut termasuk dalam tekhnologi yang canggih atau tekhnologi yang usang.

- Apakah produk yang ditawarkan kepada konsumen mengandung tingkatan inovasi produk yang baru ataukah hanya merupakan duplikasi dari produk-produk yang sudah ada di pasar.

- Apakah produk yang ditawarkan kepada konsumen mampu menciptakan prefernsi tertentu, misalnya merk, harga, variasi fungsi dan lain-lain.
- Apakah pembelian yang dilakukan oleh konsumen merupakan pembelian pertama dan sifatnya mencoba, ataukah pembelian yang dilakukan adalah pembelian ulang *(repeat purchasing).*
- Apakah produk yang ditawarkan kepada konsumen merupakan produk yang memberikan kegunaan baru ataukah hanya memberikan perubahan desain dengan fungsi yang sama.

b. *Produck Positioning,* menyangkut analisis apakah *image* produk yang ditawarkan kepada konsumen tepat dengan keinginan konsumen. Adapun komponennya adalah sebagai berikut:

- Apakah keuntungan perusahaan dari harga yang dibayarkan konsumen seimbang dengan keuntungan yang dapat dinikmati dari penggunaan produk.
- Apakah produk yang ditawarkan kepada konsumen memiliki kemampuan untuk memberikan kepuasan dan memenuhi kebutuhan konsumen.

- Apakah produk yang ditawarkan kepada konsumen secara kualitas dapat dipertanggungjawabkan.
- Apakah produk yang ditawarkan kepada konsumen memberikan keuntungan atas penggunaannya.

c. *Market Response*, menyangkut analisis apakah produk yang ditawarkan kepada konsumen mampu beradaptasi dengan perubahan selera dan kebutuhan konsumen yang berkembang. Komponen-komponen tersebut adalah:

- Apakah produk yang ditawarkan kepada konsumen mampu mengadaptasi selera dan kebutuhan konsumen atau tidak.
- Apakah produk yang ditawarkan kepada konsumen memiliki kemampuan untuk mengadaptasikan perubahan kebutuhan konsumen yang berkembang.
- Apakah produk yang ditawarkan kepada konsumen mampu mengakomodasikan berbagai perubahan baik yang diidentifikasi oleh konsumen maupun yang masih menjadi angan-angan kebutuhan konsumen.
- Apakah produk yang ditawarkan kepada konsumen hanya merupakan hasil adaptasi yang sesaat saja tanpa dilakukan adaptasi lanjutan.

- Apakah produk yang ditawarkan kepada konsumen merupakan hasil interaksi produsen dan konsumen dalam penentuan spesifikasi produk.
- Apakah produk yang ditawarkan kepada konsumen mampu mengakomodasikan persaingan antar produk yang nantinya akan menghasuilkan produk unggulan yang diberikan bagi konsumen.

d. *Segmentation,* menyangkut analisis apakah pembagian pasar yang dilakukan sesuai dengan spesifikasi produk yang ditawarkan kepada konsumen. Adapun komponen-komponen tersebut adalah:

- Apakah produk yang ditawarkan kepada konsumen direkayasa berdasarkan segmentasi demografis.
- Apakah produk yang ditawarkan kepada konsumen direkayasa berdasarkan segmentasi kepentingan konsumen tertentu saja.
- Apakah produk yang ditawarkan kepada konsumen direkayasa berdasarkan segmentasi keuntungan spesifik yang dapat diberikan dari pemakaian produk tersebut.
- Apakah produk yang ditawarkan kepada konsumen direkayasa berdasarkan segmentasi pemakaian spesifik dari produk, ataukah memiliki kegunaan yang relatif luas.

- Apakah produk yang ditawarkan kepada konsumen direkayasa berdasarkan segmentasi produk-produk pesaing, ataukah produk tersebut menciptakan segmentasi spesifik diluar segmen pesaing.
- Apakah produk yang ditawarkan kepada konsumen direkayasa berdasarkan titik berat strategi tertentu, misalkan strategi harga murah, ketepatan waktu, dan spesifik untuk keperluan perjalanan bisnis.

Adapun komponen-komponen dari analisis segmentasi tersebut, menurut Philip Kotler (dalam David, 1995) adalah: Segmentasi geografis, segmentasi demografis, segmentasi psychografis.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan analisis MDTI dan analisis SWOT terhadap perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil penelitian dapat diperoleh data bahwa :

   Kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik adalah pangsa pasar yang luas, kualitas produk yang cukup baik, kuantitas produk yang sudah memenuhi target perusahaan, kualitas karyawan yang sudah memenuhi standarisasi, kebijakan harga yang sesuai dan kompetitif, lokasi perusahaan yang strategis, pelayanan terhadap konsumen yang baik, jumlah armada pengangkut yang cukup, dan saluran distribusi yang baik. Sedangkan kelemahannya adalah kurangnya efektifitas promosi, serta riset dan pengembangan tekhnologi yang kurang dilakukan secara menyeluruh.

   Peluang yang dimiliki perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik, yaitu : Daya beli konsumen yang masih tinggi, besarnya pasar yang cukup luas, pertumbuhan pasar yang cukup pesat, perkembangan tekhnologi yang pesat, sumber bahan baku yang mudah dijangkau, regulasi pemerintah yang cukup baik dan mendukung, perubahan pendapatan konsumen yang mengalami peningkatan positif, dan adanya hambatan memasuki pasar *(barrier to entry)* bagi kompetitif

baru yang akan masuk. Adapun ancaman yang dihadapi adalah adanya pesaing baru yang masuk, dan kurs mata uang yang terus berfluktuasi.

2. Menurut hasil analisis MDTI dapat diketahui posisi bisnis perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik terletak pada posisi *medium*, ini berarti bahwa perusahaan memiliki peluang bisnis yang sangat prospektif untuk berkembang lebih lanjut sebagaimana perusahaan dapat meningkat karena keunggulan yang dimiliki.
3. Dengan matrik SWOT yang merupakan identifikasi masing-masing faktor yang telah ada pada matrik MDTI dapat disimpulkan perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik memiliki kekuatan dan peluang yang besar, sedangkan kelemahan dan ancaman relatif kecil. Oleh karena itu strategi yang diterapkan adalah menggunakan kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan. Alternatif strategi yang dapat diterapkan perusahaan adalah :
   a. Strategi S – O (Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang)
      - Melakukan perluasan pangsa pasar, mengingat daya beli konsumen yang masih tinggi serta ukuran pasar yang besar.
      - Mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan dengan dukungan kualitas karyawan yang berkualitas.

b. Strategi W – O (Mengatasi kelemahan untuk meraih peluang)

- Memanfaatkan perkembangan tekhnologi untuk melakukan promosi yang sekarang masih belum dilakukan dengan baik oleh perusahaan
- Melakukan riset dan pengembangan tekhnologi pada alat-alat produksi, bengkel dan fasilitas kantor.

c. Strategi S – T (Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman)

- Mulai meningkatkan kualitas kinerja perusahaan yang lebih baik demi mengatasi persaingan baru yang masuk.
- Meningkatkan kualitas produk agar tetap mendapatkan loyalitas dari para konsumen.

d. Strategi W – T (Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman)

- Mulai menetapkan strategi bisnis yang baru yang lebih efektif dan efisien guna menutupi kelemahan, meningkatkan efektifitas promosi.
- Fokus pada segmen pasar yang ada, mengingat semakin ketatnya persaingan dengan adanya pesaing-pesaing baru.

5.2 Saran

Berdasar hasil dari analisis data dan kesimpulan tersebut diatas bahwa posisi perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik berada pada "*sel selektif*", hal tersebut bararti perusahaan memiliki peluang bisnis yang cukup prospektif untuk berkembang lebih lanjut. Selain itu perusahaan juga harus

membenahi kelemahan-kelemahan yang ada pada perusahaan, maka saran yang disampaikan penulis kepada perusahaan Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik sebagai bahan pertimbangan adalah :

1. Menjaga dan meningkatkan kualitas dan kuantitas produk serta pelayanan agar dapat memenuhi permintaan dan memberikan kepuasan yang maksimal kepada konsumen.
2. Besarnya ukuran pasar dan pangsa pasar yang ada harus membuat perusahaan untuk berkonsentrasi dan fokus pada segmen pasar tertentu sehingga perusahaan akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing lebih luas.
3. Perlu adanya penambahan fasilitas kantor, seperti komputer agar kinerja perusahaan dalam hal administrasi dan pembukuan semakin baik.
4. Meningkatkan efektifitas promosi yang sudah dilakukan secara *personal selling* dengan melakukan pendekatan yang lebih baik kepada agen, pengecer, ataupun konsumen sehingga hubungan kerja dapat terus terjalin.
5. Pada bagian produksi dan bengkel perlu adanya penambahan tenaga ahli (mekanik dan teknis) dan fasilitas yang memadai agar alat-alat produksi dan truk pengangkut tetap dalam kondisi yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

Barlinda Savierat Hayati. (2001). *Pilihan Strategi Bisnis PT. Tunggal Yudi Sawmill Plywood Dalam Memenangkan Persaingan.* Skripsi Sarjana (Tidak dipublikasikan). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII.

Budiprasetyo, Benedictus Karno. (2000). *Manajemen Strategis.* Cetakan Kesatu. Semarang : UPT Penerbitan Unika Soegijapranata.

Chandra, Gregorius. (2002). *Strategi dan Program Pemasaran.* Yogyakarta: ANDI.

Cravens, David W. 1996. *Pemasaran strategis.* Edisi Keempat. Jakarta: Erlangga.

Irawan, Wijaya M. Faried, dan M.N. Sudjoni. (2001). *Pemasaran, Prinsip, dan Kasus.* Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.

Kotler, Philip. (2002). *Manajemen Pemasaran.* Edisi Kesepuluh. Jakarta: Prenhallindo.

Malayu, Hasibuan. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.

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

Porter, Michael E. 1980. *Strategi Bersaing, Tekhnik Menganalisa Industri dan Pesaing.* Jakarta: Erlangga.

Rangkuti, freddy. (2002). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis.* Cetakan Kesembilan. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

T. Hani Handoko. (1995). *Manajemen.* Edisi Kedua. Yogyakarta: Yogyakarta.

LAMPIRAN

Yogyakarta,

Kepada Yth : Bapak Isa Ansori

Manajer

PERUSAHAAN KAPUR BUBUK UD. SINAR ALAM GRESIK

Di tempat

Dengan hormat,

Berikut ini saya menyampaikan daftar pertanyaan yang akan digunakan untuk pengolahan data dalam penyusunan skripsi yang berjudul **"Strategi Pemasaran Kapur Bubuk UD. Sinar Alam Gresik Dalam Menghadapi Persaingan".**

Atas kesediaan bapak dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut kami sampaikan banyak terima kasih.

Hormat saya,

Achmad Rojichan Maftuchul Arif

LAMPIRAN I

PERTANYAAN INTERVIEW (WAWANCARA)

Profil Perusahaan

1. Sejarah perusahaan
2. Struktur organisasi
3. Jumlah karyawan
4. Tingkat pendidikan karyawan

Pertanyaan

1. Strategi Produk
   - Apakah produk yang dihasilkan sudah memenuhi target perusahaan (kuantitas dan kualitas) ?
   - Adakah usaha perusahaan untuk melakukan pengembangan produk ?
   - Apakah produk yang dihasilkan sudah dapat diterima oleh konsumen ?

2. Strategi Harga
   - Bagaimana cara perusahaan dalam menentukan harga produk ?
   - Apakah ada pengaruh dari kebijakan pemerintah dalam menentukan harga produk ?
   - Apakah konsumen dapat menerima harga yang ditetapkan oleh perusahaan ?

3. Strategi Promosi
   - Kegiatan promosi apa saja yang telah dilakukan oleh perusahaan ?
   - Apakah kegiatan promosi tersebut berpengaruh langsung terhadap penjualan produk ?
   - Bagaimana perusahaan menentukan biaya promosi ?

4. Strategi Distribusi
   - Bagaimana sistem saluran distribusi yang digunakan oleh perusahaan ?
   - Berapakah saluran distribusi yang digunakan oleh perusahaan ?
   - Bagaimana perusahaan menentukan saluran distribusi ?

LAMPIRAN II

KUISIONER

Nama :

Jabatan dalam perusahaan :

Petunjuk pengisian

a) Penentuan bobot berdasarkan penting atau tidaknya masing-masing indikator bagi perusahaan. Pemberian angka bobot pada kolom bobot dalam bentuk prosentase, sehingga jumlah keseluruhan (total) sama dengan 100%. Semakin besar angka bobot, artinya semakin besar peran indikator tersebut terhadap kinerja perusahaan demikian juga sebaliknya, semakin kecil angka bobot artinya semakin kecil peran indikator terhadap kinerja perusahaan.

b) Pemberian nilai didasarkan pada faktor internal dan eksternal perusahaan dibanding dengan pesaing-pesaingnya. Berilah tanda (√) pada kotak jawaban yang menurut bapak/ibu sesuai dengan keadaan pada perusahaan, dengan ketentuan nilai angka sebagai berikut:

   1) Sangat tidak baik, jika kondisi variabel tersebut sangat tidak baik atau sangat tidak ideal bagi perusahaan.
   2) Tidak baik, jika kondisi variabel tersebut tidak baik atau tidak ideal bagi perusahaan.
   3) Baik, jika kondisi variabel tersebut baik atau ideal bagi perusahaan.
   4) Sangat baik, jika kondisi variabel tersebut sangat baik atau sangat ideal bagi perusahaan.

• **Variabel Eksternal Perusahaan**

1) Bagaimana tingkat daya beli konsumen terhadap produk Kapur Bubuk ?

☐1 ☐2 ☐3 ☐4

2) Bagaimana peluang perusahaan dengan besarnya pasar yang ada ?

☐1 ☐2 ☐3 ☐4

3) Bagaimana respon perusahaan terhadap pertumbuhan pasar yang ada ?

☐1 ☐2 ☐3 ☐4

4) Dengan perkembangan tekhnologi, apakah baik bagi perusahaan untuk menerapkan dalam memperbaiki kinerjanya ?

☐1 ☐2 ☐3 ☐4

5) Apakah bahan baku yang digunakan oleh perusahaan cukup tersedia ?

☐1 ☐2 ☐3 ☐4

6) Bagaiman tingkat pendapatan konsumen berpengaruh terhadap pembelian produk Kapur Bubuk ?

☐1 ☐2 ☐3 ☐4

7) Apakah dampak yang diperoleh perusahaan dengan adanya peraturan atau regulasi dari pemerintah ?

☐1 ☐2 ☐3 ☐4

8) Bagaimana tingkat hambatan memasuki pasar bagi perusahaan pesaing ?

☐1 ☐2 ☐3 ☐4

9) Dengan naik turunnya kurs mata uang Rupiah terhadap mata uang Asing, bagaimanakah pengarauhnya bagi perusahaan ?

☐1 ☐2 ☐3 ☐4

10) Bagaimana pengaruh atau dampak yang diberikan oleh pesaing baru yang masuk pada industri pembuatan Kapur Bubuk ini ?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

Kuisioner Untuk Indikator Variabel Eksternal

No	Indikator Variabel Eksternal	Bobot		Nilai				
		Penulis	Manajemen Perusahaan	penulis	Manajemen Perusahaan			
					1	2	3	4
1	Dava beli konsumen	0.2		4				
2	Besarnva pasar	0.15		4				
3	Pertumbuhan pasar	0.125		3				
4	Perkembangan tekhnologi	0.075		3				
5	Sumber bahan baku	0.15		4				
6	Perubahan pendapatan konsumen	0.1		3				
7	Regulasi pemerintah	0.025		2				
8	Hambatan memasuki pasar	0.1		3				
9	Kurs mata uang	0.05		2				
10	Pesaing baru yang masuk	0.025		2				
		100						

- **Variabel Internal Perusahaan**

1) Bagaimana pangsa pasar yang dituju oleh perusahaan memenuhi target atau tepat sasarannya ?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

2) Bagaimana kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan mampu bersaing dengan produk sejenis yang dihasilkan perusahaan pesaing ?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

3) Apakah jumiah atau kuantitas produk yang diproduksi sudah memenuhi target dan permintaan konsumen ?

☐1 ☐2 ☐3 ☐4

4) Apakah kualitas karyawan yang bekerja sudah memenuhi standarisasi perusahaan ?

☐1 ☐2 ☐3 ☐4

5) Apakah kebijakan harga yang ditentukan perusahaan mampu bersaing dengan harga produk pesaing ?

☐1 ☐2 ☐3 ☐4

6) Apakah letak atau lokasi perusahaan dapat menjangkau bahan baku dan pasar yang dituju ?

☐1 ☐2 ☐3 ☐4

7) Bagaimana pelayanan atau service yang diberikan olen perusahaan terhadap konsumennya ?

☐1 ☐2 ☐3 ☐4

8) Apakah jumlah armada atau mobil pengangkut yang dimiliki perusahaan mampu memenuhi target distribusi produk ?

☐1 ☐2 ☐3 ☐4

9) Bagaimana perusahaan menerapkan sistem saluran distribusi sudah memenuhi target pemasaran perusahaan ?

☐1 ☐2 ☐3 ☐4

10) Bagaimanakah riset dan pengembangan tekhnologi yang dilakukan perusahaan untuk memperbaiki kinerjanya ?

☐1 ☐2 ☐3 ☐4

11) Bagaimanakah efektifitas promosi yang dilakukan perusahaan ?

☐1 ☐2 ☐3 ☐4

Kuisioner Untuk Indikator Variabel Internal

No	Indikator Variabel Internal	Bobot		Nilai				
		Penulis	Manajemen Perusahaan	penulis	Manajemen Perusahaan			
					1	2	3	4
1	Pangsa pasar	0.125		3				
2	Kualitas produk	0.025		3				
3	Kuantitas produk	0.025		2				
4	Kualitas karyawan	0.1		3				
5	Kebijakan harga	0.1		3				
6	Lokasi perusahaan	0.15		4				
7	Pelayanan terhadap konsumen	0.15		3				
8	Jumlah armada	0.1		4				
9	Saluran distribusi	0.05		3				
10	Riset dan pengembangan tekhnologi	0.05		2				
11	Efektifitas promosi	0.125		2				
		100						

c) Konfirmasi Terhadap Indikator Variabel Internal dan Eksternal

- Konfirmasi Bobot Indikator Variabel Internal

No	Indikator Variabel Internal	Bobot						
		Peneliti	Manajemen Perusahaan					
			A	B	C	D	E	F
1	Pangsa pasar	0.125	0.125	0.1	0.1	0.05	0.1	0.1
2	Kualitas produk	0.025	0.15	0.1	0.1	0.1	0.15	0.1
3	Kuantitas produk	0.025	0.15	0.1	0.1	0.05	0.1	0.1
4	Kualitas karyawan	0.1	0.1	0.15	0.15	0.15	0.1	0.1
5	Kebijakan harga	0.1	0.1	0.075	0.1	0.05	0.1	0.1
6	Lokasi perusahaan	0.15	0.1	0.1	0.075	0.1	0.1	0.1
7	Pelayanan terhadap konsumen	0.15	0.1	0.1	0.1	0.1	0.075	0.05
8	Jumlah armada	0.1	0.1	0.075	0.075	0.1	0.1	0.1
9	Saluran distribusi	0.05	0.025	0.05	0.05	0.1	0.075	0.1
10	Riset dan pengembangan tekhnologi	0.05	0.025	0.05	0.05	0.1	0.05	0.1
11	Efektifitas promosi	0.125	0.025	0.1	0.1	0.1	0.05	0.05

- Konfirmasi Nilai Indikator Variabel Internal

No	Indikator Variabel Internal	Nilai						
		Peneliti	Manajemen Perusahaan					
			A	B	C	D	E	F
1	Pangsa pasar	3	3	4	3	3	3	2
2	Kualitas produk	3	3	3	4	3	3	3
3	Kuantitas produk	2	2	3	2	2	3	3
4	Kualitas karyawan	3	3	3	4	4	4	3
5	Kebijakan harga	3	3	3	3	3	3	3
6	Lokasi perusahaan	4	3	4	4	3	3	4
7	Pelayanan terhadap konsumen	3	4	3	4	3	3	3
8	Jumlah armada	4	3	3	3	3	4	3
9	Saluran distribusi	3	3	4	3	2	3	3
10	Riset dan pengembangan tekhnologi	2	2	3	2	2	2	1
11	Efektifitas promosi	2	2	3	1	2	2	1

- Konfirmasi Bobot Indikator Variabel Eksternal

No	Indikator Variabel Eksternal	Bobot						
		Peneliti	Manajemen Perusahaan					
			A	B	C	D	E	F
1	Dava beli konsumen	0.2	0.2	0.1	0.1	0.15	0.15	0.1
2	Besarnva pasar	0.15	0.2	0.15	0.15	0.1	0.15	0.15
3	Pertumbuhan pasar	0.125	0.075	0.05	0.05	0.1	0.1	0.15
4	Perkembangan tehnologi	0.075	0.05	0.05	0.05	0.15	0.1	0.1
5	Sumber bahan baku	0.15	0.15	0.15	0.15	0.1	0.15	0.1
6	Perubahan pendapatan konsumen	0.1	0.075	0.1	0.1	0.05	0.1	0.1
7	Regulasi pemerintah	0.025	0.025	0.075	0.075	0.05	0.05	0.1
8	Hambatan memasuki pasar	0.1	0.05	0.075	0.1	0.1	0.05	0.1
9	Kurs mata uang	0.05	0.025	0.1	0.075	0.1	0.05	0.05
10	Pesaing baru yang masuk	0.025	0.15	0.15	0.15	0.1	0.1	0 05

- Konfirmasi Nilai Indikator Variabel Eksternal

No	Indikator Variabel Eksternal	Nilai						
		Peneliti	Manajemen Perusahaan					
			A	B	C	D	E	F
1	Dava beli konsumen	4	4	4	4	3	3	3
2	Besarnva pasar	4	4	4	3	3	4	4
3	Pertumbuhan pasar	3	3	3	3	4	3	4
4	Perkembangan tehnologi	3	4	2	3	3	2	3
5	Sumber bahan baku	4	3	4	4	3	3	3
6	Perubahan pendapatan konsumen	3	3	3	3	2	3	3
7	Regulasi pemerintah	2	3	2	2	1	4	3
8	Hambatan memasuki pasar	3	3	3	3	2	3	3
9	Kurs mata uang	2	2	2	2	1	1	2
10	Pesaing baru yang masuk	2	1	2	2	2	2	2

d) Rekapitulasi Terhadap Indikator Variabel Internal dan Eksternal

- Rekapitulasi Bobot Indikator Variabel Internal

No	Indikator Variabel Internal	Bobot						
		A	B	C	D	E	F	Rata-rata
1	Pangsa pasar	0.125	0.1	0.1	0.05	0.1	0.1	0.095
2	Kualitas produk	0.15	0.1	0.1	0.1	0.15	0.1	0.116
3	Kuantitas produk	0.15	0.1	0.1	0.05	0.1	0.1	0.1
4	Kualitas karyawan	0.1	0.15	0.15	0.15	0.1	0.1	0.125
5	Kebijakan harga	0.1	0.075	0.1	0.05	0.1	0.1	0.088
6	Lokasi perusahaan	0.1	0.1	0.075	0.1	0.1	0.1	0.095
7	Pelayanan terhadap konsumen	0.1	0.1	0.1	0.1	0.075	0.05	0.088
8	Jumlah armada	0.1	0.075	0.075	0.1	0.1	0.1	0.092
9	Saluran distribusi	0.025	0.05	0.05	0.1	0.075	0.1	0.067
10	Riset dan pengembangan tekhnologi	0.025	0.05	0.05	0.1	0.05	0.1	0.063
11	Efektifitas promosi	0.025	0.1	0.1	0.1	0.05	0.05	0.071

- Rekapitulasi Nilai Indikator Variabel Internal

No	Indikator Variabel Internal	Nilai						
		A	B	C	D	E	F	Rata-rata
1	Pangsa pasar	3	4	3	3	3	2	3
2	Kualitas produk	3	3	4	3	3	3	3.17
3	Kuantitas produk	2	3	2	2	3	3	2.5
4	Kualitas karyawan	3	3	4	4	4	3	3.5
5	Kebijakan harga	3	3	3	3	3	3	3
6	Lokasi perusahaan	3	4	4	3	3	4	3.5
7	Pelayanan terhadap konsumen	4	3	4	3	3	3	3.33
8	Jumlah armada	3	3	3	3	4	3	3.17
9	Saluran distribusi	3	4	3	2	3	3	3
10	Riset dan pengembangan tekhnologi	2	3	2	2	2	1	2
11	Efektifitas promosi	2	3	1	2	2	1	1.83

- Rekapitulasi Bobot Indikator Variabel Eksternal

No	Indikator Variabel Eksternal	Bobot						
		A	B	C	D	E	F	Rata-rata
1	Dava beli konsumen	0.2	0.1	0.1	0.15	0.15	0.1	0.133
2	Besarnva nasar	0.2	0.15	0.15	0.1	0.15	0.15	0.15
3	Pertumbuhan nasar	0.075	0.05	0.05	0.1	0.1	0.15	0.088
4	Perkembangan tehnologi	0.05	0.05	0.05	0.15	0.1	0.1	0.082
5	Sumber bahan baku	0.15	0.15	0.15	0.1	0.15	0.1	0.133
6	Perubahan pendapatan konsumen	0.075	0.1	0.1	0.05	0.1	0.1	0.088
7	Regulasi nemerintah	0.025	0.075	0.075	0.05	0.05	0.1	0.063
8	Hambatan memasuki pasar	0.05	0.075	0.1	0.1	0.05	0.1	0.079
9	Kurs mata uang	0.025	0.1	0.075	0.1	0.05	0.05	0.067
10	Pesaing baru yang masuk	0.15	0.15	0.15	0.1	0.1	0.05	0.117

- Rekapitulasi Nilai Indikator Variabel Eksternal

No	Indikator Variabel Eksternal	Nilai						
		A	B	C	D	E	F	Rata-rata
1	Dava beli konsumen	4	4	4	3	3	3	3.5
2	Besarnva nasar	4	4	3	3	4	4	3.67
3	Pertumbuhan nasar	3	3	3	4	3	4	3.33
4	Perkembangan tehnologi	4	2	3	3	2	3	2.83
5	Sumber bahan baku	3	4	4	3	3	3	3.33
6	Perubahan pendapatan konsumen	3	3	3	2	3	3	2.83
7	Regulasi nemerintah	3	2	2	1	4	3	2.5
8	Hambatan memasuki pasar	3	3	3	2	3	3	2.83
9	Kurs mata uang	2	2	2	1	1	2	1.67
10	Pesaing baru yang masuk	1	2	2	2	2	2	1.83