

Analisa Strategi Bersaing

(studi kasus di PT. Bangun Mandiri Perkasa, Yogyakarta)

SKRIPSI



Ditulis Oleh :

Nama : **Khista Ovarie**
Nomor Mahasiswa : **99.311.324**
Program Studi : **Manajemen**
Bidang Konsentrasi : **Pemasaran**

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2005

Analisa Strategi Bersaing
(studi kasus di PT. Bangun Mandiri Perkasa, Yogyakarta)

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir
guna memperoleh gelar Sarjana Strata 1
Program Studi Manajemen Pemasaran
Pada Fakultas Ekonomi UII

Ditulis Oleh :

Nama : **Khista Ovarie**
Nomor Mahasiswa : **99.311.324**
Program Studi : **Manajemen**
Bidang Konsentrasi : **Pemasaran**

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2005

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, Mei 2005

Penulis,

Khista Ovarie

HALAMAN PENGESAHAN

Analisa Strategi Bersaing

(studi kasus di PT. Bangun Mandiri Perkasa, Yogyakarta)



Nama : **Khista Ovarie**
Nomor Mahasiswa : **99.311.324**
Program Studi : **Manajemen**
Bidang Konsentrasi : **Pemasaran**

Yogyakarta, Mei 2005

Telah disetujui untuk di uji,

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Suwarsono', is written over the text 'Dosen Pembimbing'.

Drs. H. Suwarsono, MA

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

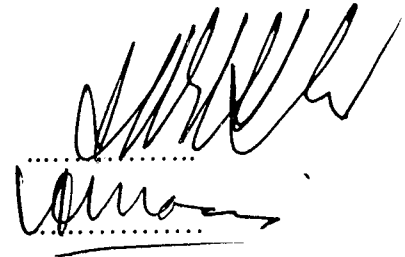
ANALISA STRATEGI BERSAING (STUDI KASUS DI PT. BANGUN MANDIRI
PERKASA YOGYAKARTA)

Disusun Oleh: KHISTA OVARIE
Nomor mahasiswa: 99311324

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS
Pada tanggal : 16 Juni 2005

Penguji/Pemb. Skripsi: Drs. Suwarsono, MA

Penguji : Drs. Al Hasin, MBA



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Drs. Suwarsono, MA

ABSTRAK

PT. BANGUN MANDIRI PERKASA adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang property, developer, architecture, marketing. Bisnis yang ternyata sangat menguntungkan ini membuat banyak bermunculan perusahaan-perusahaan serupa, sehingga hal ini menimbulkan persaingan. Untuk memenangkan persaingan ini maka PT. BANGUN MANDIRI PERKASA harus mempunyai strategi pemasaran yang tepat.

Penelitian dilakukan untuk mengetahui kekuatan-kelemahan dan peluang-ancaman dari perusahaan, kemudian digunakan untuk menentukan posisi bisnis perusahaan. Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai alat evaluasi bagi perusahaan untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat.

Oleh karena itu pihak manajemen PT. BANGUN MANDIRI PERKASA perlu memperhatikan perubahan yang terjadi dilingkungan usahanya yang meliputi faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal akan timbul peluang dan ancaman, sedangkan faktor internal dapat diketahui kekuatan dan kelemahan perusahaan, faktor-faktor tersebut akan sangat membantu dalam menentukan strategi pemasaran yang tepat.

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

Hasil dari penelitian adalah perusahaan berada dalam posisi medium dimana sekalipun tidak menjanjikan peluang dan perkembangan luar biasa, perusahaan masih memiliki peluang untuk berkembang, khususnya jika dilihat dari kemungkinan peningkatan keunggulan (kekuatan) yang dimiliki.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa PT. BANGUN MANDIRI PERKASA memiliki kekuatan dan peluang serta kelemahan dan ancaman yang sama-sama seimbang. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar selektif memilih strategi untuk digunakan dalam persaingan. Dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki, sehingga kelemahan dan ancaman dapat diatasi oleh kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan, yaitu mengembangkan usahanya dengan memberikan produk yang lebih bervariasi yang sesuai dengan kualitas serta gaya hidup konsumen yang semakin berkembang, membuka lokasi perumahan yang lebih baik, serta melakukan training bagi calon dan karyawan yang sudah ada secara rutin agar mendapatkan pangsa pasar yang lebih luas.

MOTTO

✎ *“Sungguh, bersama kesukaran itu pasti ada kemudahan,”*

(QS. ASY SYRAH : 5-6)

✎ *“Allah pasti akan mengangkat orang-orang yang beriman dan berpengetahuan diantara kamu beberapa tingkat lebih tinggi,”*

(QS. Al Mujaadilah : 11)

✎ *“Ya Tuhan kami, berikanlah kami kebahagiaan didunia dan kebahagiaan di akhiratserta jauhkanlah kami dari siksa api neraka,”*

(QS. Al Baqarah : 201)

✎ *“Ya Allah, aku mohon perlindunganMu agar aku dijauhkan dari ilmu yang tidak berguna (ilmu yang tidak saya amalkan, tidak saya ajarkan dan tidak pula mengubah akhlak saya),”*

(Hadist Riwayat Muslim)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Segala puji dan syukur yang tak terhingga penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan inayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan judul “Analisis Strategi Bersaing (studi kasus di PT. Bangun Mandiri Perkasa, Yogyakarta)”.

Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana Strata -1 jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.

Dalam penulisan skripsi ini penulis telah berusaha semaksimal mungkin untuk memberikan hasil yang terbaik. Namun demikian penulis juga mempunyai keterbatasan kemampuan dalam penulisan skripsi ini. Tanpa bimbingan, dukungan, dan bantuan moril maupun materiil dari berbagai pihak, mustahil skripsi ini dapat diselesaikan.

Dengan selesainya skripsi ini, penulis menghaturkan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. H. Suwarsono, MA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, beserta seluruh dosen dan staf.

2. Bapak Drs. H. Suwarsono, MA, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, saran dan kritik dalam penulisan skripsi ini sampai selesai.
3. Seluruh staf PT. Bangun Mandiri Perkasa, mas Antos, mas Edy, mas Iwan, Ade, Abeng, Bebek, Ceper.
4. Almh. Mamah Srie Djuarti yang mengandung dan membesarkan Khista. Doa dan kangen selalu untuk Mamah.
5. Papah dan Ibu yang selalu sabar memberikan kasih sayang dan dukungan. Hanya Allah SWT yang dapat membalas semua yang Papah dan Ibu berikan.
6. Ovarie's brother, Titin, Ika, Ndhig yang selalu mendukung, (jangan kayak aku yah.....).
7. Temen-temen angkringan mas Kelik, Fajri, Karjo, Ardhian, Yoga, Beni, Komeng, Wildan, Pahpoh, (makasih persahabatannya yah brur....).
8. Oppie (makasih, perhatian dan dukungan kamu selama ini....).
9. My Brotherhood Budi, Ridho, Yoko, Sigit, (keep rolling bro.....).
10. My Nobie yang selalu setia menemani disaat suka dan duka.
11. Semua pihak yang yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu hingga skripsi ini dapat diselesaikan.

Semoga Allah SWT berkenan membalas budi baik ini. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi pihak-pihak yang memerlukannya.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Yogyakarta, Mei 2005

Penulis

Khista Ovarie

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Sampul Depan Skripsi.....	i
Halaman Judul Skripsi.....	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	iii
Halaman Pengesahan Skripsi.....	iv
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi.....	v
Abstrak.....	vi
Halaman Motto.....	viii
Halaman Persembahan.....	ix
Kata Pengantar.....	x
Daftar Isi.....	xiii
Daftar Tabel.....	xviii
Daftar Gambar.....	xix

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Batasan Masalah.....	6
1.4 Tujuan Penelitian.....	6

1.5	Manfaat Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA		
2.1.	Tinjauan Pustaka.....	8
2.2.	Pengertian Pemasaran.....	9
2.3.	Konsep Pemasaran.....	12
2.4.	Pengertian Manajemen Strategi.....	13
2.4.1.	Proses-Proses Manajemen Strategik.....	15
2.4.2.	Manajemen Strategi Sebagai Suatu Proses.....	16
2.5.	Pengertian Strategi.....	17
2.6.	Pengertian Strategi Bersaing.....	17
2.6.1.	Unsur- Unsur Strategi Bersaing.....	18
2.7.	Strategi Bersaing Generik.....	25
2.8.	Jenis-Jenis Pendekatan Analisis.....	28
2.8.1.	Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP).....	28
2.8.2.	Analisis SWOT.....	32
2.8.3.	Matrik Daya Tarik Industri.....	36
2.8.3.1.	Identifikasi Variabel Eksternal dan Internal.....	38
2.8.3.2.	Penilaian Kualitatif Variabel Eksternal dan Internal.....	39
2.8.3.3.	Penilaian Kuantitatif Variabel Eksternal dan Internal.....	40
2.8.3.4.	Klarifikasi nilai dan bobot.....	42
2.8.3.5.	Rekapitulasi Nilai dan Bobot.....	42

2.8.3.6. Penentuan Posisi Bisnis.....	44
2.8.3.7. Perumusan Strategi.....	46
2.9. Pemilihan Matrik Beserta Alasannya	49

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi Penelitian.....	50
3.1.1. Sejarah Umum Perusahaan.....	50
3.1.2. Lokasi dan Letak Geografis.....	51
3.1.3. Struktur Organisasi.....	53
3.1.4. Visi dan Misi.....	54
3.1.5. Deskripsi Bisnis.....	54
3.1.5.1. Brand/Identitas.....	54
3.1.5.2. Deskripsi Produk.....	55
3.2. Disain Penelitian.....	56
3.3. Subyek Penelitian.....	56
3.4. Tempat dan Waktu Penelitian.....	57
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	57
3.6. Bentuk Data.....	59
3.6.1. Data Umum.....	59
3.6.2. Data khusus.....	59
3.7. Metode Analisa Data.....	60

3.7.1. Identifikasi Variabel Eksternal Dan Internal.....	62
3.7.2. Penilaian Kualitatif Variabel Eksternal dan Internal.....	63
3.7.3. Penilaian Kuantitatif Variabel Eksternal dan Internal.....	64
3.7.4. Klarifikasi nilai dan bobot.....	66
3.7.5. Rekapitulasi Nilai dan Bobot.....	66
3.7.6. Penentuan Posisi Bisnis.....	68
3.7.7. Perumusan Strategi.....	70

BAB IV ANALISA DATA

4.1. Identifikasi Variabel Eksternal Dan Internal Perusahaan.....	73
4.2. Penilaian Kualitatif Variabel Eksternal Dan Internal Perusahaan.....	74
4.2.1. Variabel Eksternal.....	75
4.2.2. Variabel Internal.....	78
4.3. Penilaian Kuantitatif Variabel Eksternal Dan Internal Perusahaan.....	82
4.4. Klarifikasi Nilai dan Bobot.....	85
4.5. Rekapitulasi Nilai dan Bobot.....	86
4.6. Penentuan Posisi Bisnis.....	88
4.7. Rumusan Strategi.....	90
4.8. Strategi Pertumbuhan Selektif.....	92
4.8.1. Strategi Pertumbuhan Selektif dalam Manajemen Pemasaran.....	92

4.8.2. Strategi Pertumbuhan Selektif dalam Manajemen	
Keuangan.....	95
4.8.3. Strategi Pertumbuhan Selektif dalam Manajemen	
SDM.....	96
4.8.4. Strategi Pertumbuhan Selektif dalam Manajemen	
Operasional.....	97

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan.....	99
5.2. Saran.....	101

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1. Indikator Variabel Internal dan Eksternal.....	39
2.2. Nilai Tertimbang Variabel Eksternal.....	43
2.3. Nilai Tertimbang Variabel Internal.....	44
3.1. Indikator Variabel Eksternal dan Internal	63
3.2. Nilai Tertimbang Variabel Eksternal.....	67
3.3. Nilai Tertimbang Variabel Internal.....	68
4.1. Indikator Variabel Eksternal dan Internal.....	74
4.2. Penilaian Kuantitatif Variabel Eksternal.....	84
4.3. Penilaian Kuantitatif Variabel Internal.....	85
4.4. Rekapitulasi Variabel Eksternal.....	86
4.5. Rekapitulasi Variabel Internal.....	87

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1. Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar (BCG).....	32
2.2. Diagram Analisis SWOT.....	33
2.3. Matrik SWOT.....	35
2.4. Posisi Bisnis.....	46
2.5. Matriks Daya Tarik Industri.....	47
2.6. Implikasi Strategis.....	48
3.1. Susunan Organisasi.....	53
3.2. Posisi Bisnis.....	70
3.3. Matriks Daya Tarik Industri.....	71
3.4. Implikasi Strategis.....	72
4.1. Posisi Bisnis.....	90
4.2. Matriks Daya Tarik Industri.....	91
4.3. Implikasi Strategis.....	92

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dimulai pada pertengahan kedua tahun delapan puluhan, manajemen strategik berusaha untuk memperoleh posisi terhormat yang pernah dimilikinya pada saat pemunculannya pertama kali. sekalipun sampai sekarang masih belum sepenuhnya dapat diraih akan tetapi tanda-tanda positif nampak terlihat secara transparan. Konsep, asumsi, proses, dan teknik analisis dicoba diperbaharui dan sedapat mungkin dikembangkan untuk meneguhkan peran sebagai alat bantu pengambilan keputusan manajerial yang handal.

Ketika lingkungan bisnis cenderung stabil dan selalu seirama dengan kepentingan perusahaan maka model perencanaan strategis yang ada amat sederhana. Memberikan titik berat pada pemenuhan standar-standar operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, khususnya standar keuangan dan produksi. Lain halnya ketika lingkungan bisnis telah sering berubah dan cenderung memiliki tingkat turbulensi yang tinggi. Lingkungan bisnis berubah secara mendadak dan dengan arah yang sering tidak terduga. Perencanaan mulai memiliki tingkat kompleksitas yang lebih tinggi. Perhatian manajemen tidak hanya terfokus pada manajemen keuangan, tetapi nampaknya harus lebih diarahkan pada manajemen pemasaran, khususnya pada perumusan strategi bersaing.

Pada abad ke dua satu ini, yang mana tidak dapat lagi dipisahkan antara dunia dengan globalisasi, transportasi dan teknologi. dengan demikian peluang untuk berusaha dapat tercipta dimana-mana, pasar bebas sudah hampir diberlakukan di setiap negara. Oleh karena itu setiap unit usaha dituntut untuk bersaing dalam menghadapi kondisi tersebut.

Persaingan bisnis yang sangat ketat ini, menyebabkan kemenangan seringkali diputuskan dengan selisih tipis. Kehilangan beberapa kali kesempatan secara berturut-turut, menyebabkan suatu perusahaan akan keluar dari bisnis, begitu juga apabila kemenangan didapat secara berturut-turut, maka perusahaan tersebut akan menjadi pemenang.

Setiap perusahaan tentu saja mempunyai keinginan untuk menang dalam persaingan, sehingga hasil produksinya tidak mengalami kegagalan dipasaran. Maka dari sinilah timbul permasalahan yang harus segera ditanggapi oleh pengusaha itu sendiri. Untuk menghadapi permasalahan yang timbul, dengan adanya perencanaan strategi dapat dielakkan dengan berbagai macam cara, tentunya harus disesuaikan dengan permasalahan yang terjadi. Suatu kesalahan atau kekeliruan dalam menentukan strategi bersaingnya dapat menyebabkan hilangnya kesempatan perusahaan, seperti turunnya volume penjualan, pangsa pasar yang telah didapat bisa diambil alih oleh pesaing, serta turunnya kepercayaan konsumen terhadap perusahaan. Kondisi ini tentunya oleh perusahaan sedapat mungkin

dihindari. Kemunduran harus segera ditanggulangi melalui serangkaian perencanaan dan langkah yang terumuskan dalam suatu strategi yang tepat.

Tujuan strategi bersaing bagi sebuah perusahaan adalah untuk menemukan posisi dalam pemasaran, dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan persaingan atau dapat pula mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. Dengan mengetahui tentang sumber-sumber yang mendasari tekanan persaingan ini, maka akan terlihat kekuatan dan kelemahan perusahaan, menghidupkan posisinya dalam pemasaran, yang dapat menegaskan bidang-bidang dimana adanya perubahan strategi yang dapat menghasilkan manfaat yang besar, serta menyoroti bidang-bidang dimana kecenderungan pasar yang selalu menjanjikan adanya peluang dan ancaman terbesar pula.

Untuk menunjang tercapainya tujuan tersebut, maka salah satu usaha yang harus dilakukan oleh perusahaan agar suatu produk dapat sampai ketangan konsumen adalah dengan saluran distribusi yang baik. Menurut Basu Swastha dan Irawan (1986, hal. 287) dalam bukunya manajemen pemasaran modern, yang dimaksud dengan saluran distribusi adalah, pengembangan strategi yang searah berdasarkan pada keputusan yang berkaitan untuk memindahkan barang secara fisik maupun nonfisik guna mencapai tujuan perusahaan dan berada didalam kondisi lingkungan tertentu.

Oleh karena itu perusahaan harus mampu mengeksploitasi peluang bisnis dan mengeliminir ancaman bisnis yang ada, secara sederhana dapat dikatakan bahwa

tercapai tidaknya tujuan perusahaan adalah fungsi dari lingkungan makro, lingkungan industri, manajemen fungsional, dan budaya. Perumusan strategi akan berlangsung secara efektif apabila perumus strategi memahami dengan tepat misi perusahaan disertai penilaian yang akurat dari kondisi lingkungan eksternal dan perkembangan yang terjadi dalam perusahaan. Akan tetapi pemahaman yang tepat tentang lingkungan eksternal tersebut dikaitkan dengan suatu analisa yang mendalam tentang situasi internal perusahaan. Analisa internal tidak selalu dapat dilakukan secara sistematis. Analisa internal ini diakui sebagai unsur kritikan dalam perumusan dan penentuan strategi, artinya perumus strategi hendaknya tidak terpukau dengan pendekatan yang bersifat intuitif, dengan kata lain meskipun faktor subyektif tidak dapat dihilangkan sama sekali, hendaknya akal sehat, obyektifitas, dan instrument yang ilmiah lebih banyak berperan.

PT. Bangun Mandiri Perkasa sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang property, developer, architecture, marketing tentunya tidak akan lepas dari situasi persaingan. PT. Bangun Mandiri Perkasa harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan persaingan, untuk itu sebaiknya memperhatikan kekuatan dan kelemahan PT. Bangun Mandiri Perkasa itu sendiri, perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan pasar dalam arti bersifat fleksibel dan inovatif.

Berdasarkan latar belakang tersebut penulis tertarik untuk meneliti masalah persaingan perusahaan ini dalam karya tulis yang berjudul “Analisa Strategi Bersaing” (studi kasus PT. Bangun Mandiri Perkasa).

1.2. Rumusan Masalah

Agar perusahaan dapat bersaing dan dapat mempertahankan produknya dipasar, maka perusahaan harus memperhatikan faktor pemasaran. Karena faktor pemasaran merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi perkembangan perusahaan. Untuk itu perlu pengelolaan yang sebaik-baiknya agar perusahaan dapat menghasilkan pangsa pasar yang diinginkan dengan cara perencanaan strategi bersaing yang tepat.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam persaingan sangat ditentukan oleh kemampuan untuk mengidentifikasi variable eksternal dan internalnya. Kesulitan dalam penyusunan strategi timbul dengan adanya kondisi lingkungan eksternal yang selalu berubah bahkan cenderung secara tiba-tiba, sehingga posisi bisnis yang stabil dan tetap, sulit dipertahankan. Begitu pula masing-masing perusahaan akan berbeda dalam penerapan strategi bersaingnya untuk memperoleh posisi bisnis yang paling menguntungkan.

Untuk itu penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Faktor-faktor apa saja yang merupakan bagian dari variabel internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan dalam pengambilan keputusan untuk menentukan strategi bersaing perusahaan.
2. Strategi bersaing apakah yang sebaiknya diterapkan perusahaan dalam lingkungan yang selalu berubah guna menghadapi persaingan lokal maupun global, dimasa mendatang.

1.3. Batasan Masalah

Supaya pemecahan masalah dapat lebih terarah dan tidak menyimpang dari obyek bahasan, maka perlu ditetapkan batasan-batasan permasalahan terhadap penelitian yang dilakukan, yaitu:

1. Penelitian ini hanya pada strategi yang diterapkan perusahaan property, developer, architecture, marketing PT. Bangun Mandiri Perkasa.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian strategi bersaing ini untuk mengembangkan lingkungan internal perusahaan terhadap penentuan strategi bersaing perusahaan, sehingga akan mendukung kegiatan perencanaan strategi bersaing perusahaan. Jadi penelitian ini bertujuan:

1. Mengetahui posisi perusahaan didalam lingkungan persaingan yang ada.
2. Mengetahui strategi bersaing yang terbaik bagi perusahaan agar dapat memiliki keunggulan bersaing dalam rangka menghadapi persaingan mendatang pada lingkungan yang selalu berubah.

1.5. Manfaat Penelitian

Dengan mengetahui pemecahan permasalahan, maka akan diperoleh beberapa manfaat, antara lain:

1. Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh perusahaan sebagai dasar penelitian untuk melakukan penelitian selanjutnya.
2. Hasil penelitian ini juga dapat dimanfaatkan sebagai masukan bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan.
3. Untuk menambah wawasan kepada mahasiswa mengenai perencanaan strategi bersaing perusahaan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian ini mengenai analisis strategi pemasaran yang pernah dilakukan oleh Rini Arti (2002) “Analisis Strategi Pemasaran Perusahaan PT. Pancaran Harapan Nusa”.

Penelitian tersebut diatas bertujuan untuk mengetahui kekuatan – kelemahan dan peluang ancaman yang dimiliki oleh PT. Pancaran Harapan Nusa kemudian untuk mengevaluasi strategi pemasaran dan menformulasikan strategi yang sebaiknya dilakukan oleh PT. Pancaran Harapan Nusa.

Metode pengumpulan data dalam penelitian tersebut berupa wawancara, studi pustaka, observasi, kuisioner, model analisis yang digunakan adalah MDTI (matrik daya tarik industri).

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah bahwa posisi bisnis PT. Pancaran Harapan Nusa terletak pada sel yang terbentuk oleh perpotongan nilai medium kedua sumbu, terletak pada diagonal matriks segi empat. Usaha tersebut mempunyai peluang untuk berkembang sekalipun tidak menjanjikan perkembangan yang luar biasa, dimana manajemen seharusnya melakukan pelaksanaan training bagi calon karyawan dan karyawan baru

yang diadakan secara rutin dan untuk mencapai pangsa pasar yang lebih luas dalam menghadapi persaingan perusahaan sebaiknya membuka showroom lain di daerah yang lebih strategis.

Persamaan penelitian tersebut diatas dengan penelitian yang sedang dilakukan adalah sama-sama menggunakan kuisioner dalam pengumpulan data dan metode analisis MDTI (matrik daya tarik industri) untuk mengetahui posisi unit usaha strategis dimasa yang akan datang. Dan persamaan lainnya adalah sama-sama menggunakan indikator internal dan eksternal. Dan dari masing-masing indikator baik itu internal maupun eksternal akan diurutkan mulai dari indikator yang dianggap sebagai ancaman atau hambatan sampai pada indikator yang dianggap sebagai peluang bisnis perusahaan.

Perbedaan penelitian tersebut diatas dengan penelitian yang sedang dilakukan adalah obyek penelitian yang berbeda, yaitu meneliti mengenai strategi pemasaran PT.Bangun Mandiri Perkasa.

2.2 PENGERTIAN PEMASARAN

Pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya untuk berkembang dan mendapatkan laba. Selain itu kepada konsumen jika usahanya berjalan terus. Pemasaran bekerja dengan pasar sasaran untuk mewujudkan pertukaran

yang potensial dengan maksud memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia.

Pemasaran merupakan fungsi bisnis yang bertugas untuk mengenali kebutuhan dan keinginan pelanggan, menentukan pasar sasaran sebaik-baiknya oleh perusahaan, serta merancang produk, jasa, dan program yang tepat untuk melayani pasar tersebut. Sasaran pemasaran adalah menciptakan kepuasan pelanggan sambil mendatangkan laba.

Pengertian pemasaran dapat digunakan untuk menerangkan secara jelas arti pentingnya pemasaran. Menurut William J. Stanton (1986 : 5), pemasaran adalah suatu sistem total di kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan keinginan dan jasa baik kepada para konsumen saat ini maupun konsumen potensial.

Berdasarkan definisi diatas, dapat dijelaskan bahwa pengertian dan jasa baik kepada para konsumen saat ini maupun mencakup usaha perusahaan yang dimulai dengan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan konsumen, menentukan produk yang akan dihasilkan, serta menentukan arah promosi dan distribusi produk perusahaan.

Menurut Kotler (1997 : 13), manajemen pemasaran adalah analisis perencanaan, implementasi, dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, membangun dan mempertahankan pertukaran yang

menguntungkan dengan target pembeli untuk tujuan mencapai obyektif organisasi.

Manajemen pemasaran sebagai suatu proses manajemen yang meliputi analisa, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pemasaran, ditujukan untuk menimbulkan pertukaran yang diinginkan. Kegiatan ini termasuk barang dan jasa yang dapat memenuhi kebutuhan psikologis, sosial dan kebudayaan.

Mengenai arti pentingnya pemasaran yang dikemukakan oleh Kotler (1984:5), pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dengan mana seseorang atau kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran produk dan nilai.

Dari definisi diatas dapat diartikan bahwa pemasaran didasarkan atas konsep-konsep kebutuhan, keinginan, produk, nilai dan kepuasan serta pertukaran dimana produk merupakan segala sesuatu yang dapat di berikan kepada seseorang guna memuaskan suatu kebutuhan dan keinginan. Kebutuhan adalah suatu pernyataan dari rasa kehilangan. Manusia mempunyai kebutuhan yang kompleks, sedangkan keinginan adalah bentuk kebutuhan manusia yang dihasilkan oleh budaya dan kepribadian individual.

2.3. KONSEP PEMASARAN

Konsep pemasaran merupakan falsafah bisnis yang menekankan bahwa organisasi dapat mencakup sasaran-sasarannya yang paling baik dengan cara memuaskan para konsumen dengan menyediakan produk yang memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.

Definisi pemasaran dari sudut pandang konsep pasar adalah kegiatan manusia yang diarahkan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginannya melalui proses pertukaran yang berlangsung secara terus-menerus dalam satu pasar.

Menurut Basu Swasta (1985 : 10), konsep pemasaran adalah sebuah falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Definisi tersebut mempunyai konsekuensi bahwa semua kegiatan perusahaan termasuk produksi, teknik, keuangan, dan pemasaran harus diarahkan pada usaha mengetahui kebutuhan pembeli, kemudian memuaskan kebutuhan tersebut dengan mendapatkan laba yang layak.

Tujuan dari suatu bisnis adalah untuk menciptakan para pelanggan yang merasa puas. Terciptanya kepuasan pelanggan dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya hubungan antara perusahaan dan pelanggannya menjadi harmonis, memberikan dasar yang baik bagi pembelian utang dan terciptanya loyalitas pelanggan dan membentuk suatu

rekomendasi dari mulut ke mulut (word-of-mouth) yang menguntungkan bagi perusahaan (Fandy Tjiptono,1995; hal 6).

Untuk melaksanakan konsep pemasaran sebagai langkah awal manajemen perusahaan harus menetapkan sistem informasi untuk memuaskan kebutuhan konsumen yang sebenarnya dan menggunakan informasi tersebut untuk menciptakan produk-produk yang memuaskan. Langkah selanjutnya adalah menentukan kelompok konsumen yang akan di jadikan sasaran perusahaan melalui strategi pemasaran sebagai sasaran pencapaian tujuan dalam mencapai konsumen yang diinginkan.

2.4. PENGERTIAN MANEJEMEN STRATEGI

Strategi dapat diartikan sebagai rencana yang berskala besar dan berorientasi ke masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Strategi adalah suatu rencana pelaksanaan dalam suatu perusahaan, walaupun rencana itu tidak keseluruhan di dalam manajemen yang akan dilakukan pada saat ini dan pada saat yang akan datang. Strategi mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan, dan di mana harus bersaing, melawan siapa dan untuk maksud apa.

Menurut Karl Van Clavsewitz, strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang. Jadi strategi

berbicara tentang peran apa yang harus kita kerjakan. Berbeda dengan apa yang dinamakan taktik, sebab taktik memutuskan tentang bagaimana kita mengerjakan sesuatu. Sedang menurut Peter Drucker, strategi adalah mengerjakan yang benar (doing the right thing), sedang taktik mengerjakan sesuatu dengan benar (doing the right thing).

Tujuan pokok perusahaan antara lain: memperoleh laba, meningkatkan harga saham, meninggikan volume penjualan, dan mempertahankan kelangsungan perusahaan (Suwarsono,2000,4). Strategi memiliki beberapa sifat antara lain adalah menyatukan seluruh bagian-bagian perusahaan, mencakup seluruh aspek dalam perusahaan dan strategi yang sesuai untuk seluruh tingkatan.

Maka strategi tidak akan berkembang tanpa kerja sama antara bagian-bagian organisasi secara menyeluruh. disamping itu akan mudah dan cepat untuk mengidentifikasi masalah-masalah strategik yang muncul.

Manajemen strategi merupakan usaha manajerial yang menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. Pengertian ini juga menunjukkan bahwa perusahaan berusaha untuk mengurangi efek negatif yang ditimbulkan oleh ancaman bisnis.

Strategi yang dibangun oleh manajemen strategi dapat dikatakan sebagai suatu seni dari pembuatan.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

2.4.1. Proses – Proses Manajemen Strategik

Manajemen strategik terdiri atas tiga proses, yaitu:

- a. Pembuatan strategi, meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar, serta kekuatan dan kelemahan perusahaan, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
- b. Penerapan strategi, meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan perusahaan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
- c. Evaluasi strategi mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

Manajemen strategik pada prinsipnya adalah suatu proses di mana informasi masa lalu, saat ini, dan ramalan masa mendatang dari pelaksanaan dan lingkungan bisnis mengalir melalui tahap-tahap yang saling berkaitan ke arah pencapaian suatu tujuan.

2.4.2. Manajemen Strategi Sebagai Suatu Proses

Manajemen strategi menfokuskan pada penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan, dan produksi dari sebuah bisnis. Manajemen strategi sebagai suatu proses mempunyai beberapa akibat sebagai berikut:

- a. Perubahan salah satu komponen akan mempengaruhi beberapa atau seluruh komponen lainnya.
- b. Proses pembuatan penerapan dan evaluasi strategi merupakan suatu proses berurutan.
- c. Perlunya membuat umpan balik pada setiap tahap awal proses.
- d. Sistem manajemen strategik merupakan suatu sistem yang dinamis dimana kondisi dan situasi yang secara berkala berubah akan mempengaruhi hubungan antar aktivitas dalam manajemen strategik.

2.5. PENGERTIAN STRATEGI

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Menurut Lawrence & Glueck (1996:12), Strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Chandler dalam buku F. Rangkuti (1998:3), mengemukakan strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

2.6. PENGERTIAN STRATEGI BERSAING

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

Hal yang utama dalam perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Faktor utama dari lingkungan perusahaan dengan lingkungannya adalah industri-industri dalam lingkungan perusahaan tersebut bersaing dengan industri lainnya,

memiliki pengaruh yang kuat dalam menentukan pengaruh yang kuat dalam menentukan persaingan selama strategi yang potensial tersedia bagi perusahaan. Namun kekuatan-kekuatan diluar industri juga penting biasanya mempengaruhi semua perusahaan yang ada dalam suatu industri, maka kuncinya terletak pada kemampuan yang ada diantara perusahaan yang bersangkutan untuk menanggulangnya.

2.6.1. Unsur-unsur Strategi Bersaing

Struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan permainan persaingan selain juga strategi-strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan. Keadaan persaingan dalam industri tergantung pada enam kekuatan pokok (Michael E. Porter,1993). Hal ini mencerminkan bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada pemain yang ada.

1. Masuknya pendatang baru

Pendatang baru dalam suatu industri biasanya mempunyai kapasitas baru keinginan merebut pasar seringkali mempunyai sumber daya yang besar. Masuknya pendatang baru dalam suatu industri akan mengakibatkan harga menjadi turun sehingga mengurangi kemampuan menghasilkan laba.

Ancaman masuknya pendatang baru tergantung pada rintangan yang ada, ada enam rintangan masuk bagi pendatang baru yaitu:

a. Skala Ekonomi

Skala ekonomi menggambarkan turunnya biaya satuan suatu produk (operasi atau fungsi untuk menghasilkan suatu produk) jika volume per produksi meningkat. Skala ekonomi menghambat masuknya pendatang baru dengan cara memaksa mereka masuk pada skala yang besar dengan mengambil resiko untuk menghadapi reaksi keras dari para pesaing yang ada. Sedangkan jika masuk dengan skala kecil dengan beroperasi pada tingkat biaya tidak menguntungkan bagi pendatang baru.

b. Differensiasi Produk

Differensiasi produk berarti bahwa perusahaan tertentu mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan yang disebabkan oleh periklanan, pelayanan pelanggan dan perbedaan produk serta karena perusahaan pertama yang memasuki industri. Differensiasi produk menciptakan hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru

mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada dan untuk meraih pangsa pasar.

c. **Kebutuhan Modal**

Kebutuhan untuk menanamkan sumber daya keuangan yang besar agar dapat bersaing menciptakan hambatan masuk, khususnya jika modal tersebut diperlukan untuk periklanan atau untuk kegiatan penelitian dan pengembangan yang penuh resiko. Modal mungkin diperlukan bukan hanya untuk fasilitas produksi tetapi juga untuk kredit pelanggan, persediaan dan lain-lain.

d. **Akses Saluran Distribusi**

Jika saluran untuk distribusi produk tersebut telah ditangani oleh perusahaan yang telah mapan, perusahaan baru harus membujuk saluran tersebut agar mau menerima produknya melalui cara-cara penurunan harga, kerjasama periklanan yang akan mengurangi laba. Semakin terbatasnya saluran pedagang besar dan pengecer untuk suatu produk dan makin banyak pesaing yang telah mengikat saluran ini akan semakin berat usaha untuk masuk kedalam industri. Pesaing yang ada

mungkin telah mempunyai ikatan karena hubungan yang telah lama terjalin, pelayanan bermutu tinggi, bahkan hubungan eksklusif dimana saluran distribusi tersebut terikat dengan produsen. Kadang hambatan masuk demikian tinggi sehingga perusahaan pendatang baru harus membentuk saluran distribusi yang selama ini baru.

e. Biaya Tidak Menguntungkan

□ Teknologi Produk Milik Sendiri

Keunggulan ini berupa pengetahuan produk dan karakteristik rancangan yang dilindungi kepemilikan melalui hak paten.

□ Penguasaan Menguntungkan Atas Bahan Baku

Perusahaan mapan mungkin telah menguasai sumber paling menguntungkan atau mengikat kebutuhan yang diramalkan secara dini dengan harga yang menggambarkan tingkat permintaan akan bahan tersebut yang lebih rendah.

□ Lokasi Yang Menguntungkan

Perusahaan besar mungkin telah mendapatkan lokasi yang menguntungkan sebelum kekuatan pasar

mendorong kenaikan harga untuk memanfaatkan nilai lokasi sepenuhnya.

□ Subsidi Pemerintah

Subsidi pemerintah dapat diberikan pada perusahaan yang telah memiliki keunggulan dalam bisnis-bisnis tertentu.

2. Kebijakan pemerintah

Kebijakan pemerintah merupakan salah satu sumber utama hambatan masuk bagi pendatang baru karena pemerintah dapat membatasi bahkan menutup kemungkinan masuk kedalam industri dengan peraturan-peraturan seperti persyaratan lisensi dan mengatasi akses ke bahan baku.

3. Tingkat Persaingan Diantara Pesaing Yang ada

Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan dalam melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Pada kebanyakan industri, gerakan persaingan oleh suatu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap persaingan.

4. Tekanan Produk Pengganti

Tekanan produk pengganti berasal dari yang menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam semua industri. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga baku yang dapat diberikan perusahaan dalam industri. Produk pengganti cenderung memiliki harga atau prestasi yang lebih baik dari pada produk industri, biasanya dihasilkan oleh industri yang berlabanya tinggi.

5. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Perusahaan-perusahaan berusaha untuk memaksimalkan laba dari modal yang diinvestasikan. Para pembeli ingin membeli produk dengan harga serendah mungkin, dimana industri menghasilkan tingkat laba terendah yang dapat diterima dari modal yang diinvestasikan. Untuk mengurangi biayanya, pembeli menawar untuk kualitas yang lebih tinggi, jasa yang lebih berkualitas dan harga yang lebih rendah.

Para pelanggan atau pembeli berpengaruh pada kekuatan tawar menawar pembeli:

- Mereka membeli porsi yang lebih besar dari total output industri.
- Produk yang dibeli dari suatu industri mencakup porsi yang signifikan dari biaya pembelian.
- Mereka dapat beralih ke produk lain dengan biaya yang sedikit, jika ada.
- Produk-produk industri tersebut tidak distandarisasi.

6. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Peningkatan harga dan pengurangan kualitas produk yang dijual adalah cara-cara potensial yang dapat dilakukan supplier untuk menunjukkan pengaruhnya terhadap perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam suatu industri. Jika perusahaan tidak mampu memulihkan kenaikan biayanya melalui struktur harganya, profitabilitasnya dikurangi dengan tindakan-tindakan suppliernya.

2.7. STRATEGI BERSAING GENERIK

Strategi generik adalah pendekatan untuk mengungguli pesaing dalam industri. Dalam menanggulangi kelima kekuatan persaingan, ada tiga pendekatan strategi generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam industri.

1. Keunggulan Biaya Menyeluruh

Strategi pertama adalah mencapai keunggulan biaya menyeluruh dalam industri melalui seperangkat kebijakan fungsional yang ditujukan kepada sasaran pokok. Biaya yang rendah akan membuat perusahaan mendapatkan hasil laba diatas rata – rata dalam industrinya meskipun ada kekuatan pesaing yang besar. Posisi biayanya memberikan kepada perusahaan tersebut ketahanan terhadap revalitas dari para pesaing. Karena biayanya yang lebih rendah memungkinkanya untuk tetap dapat menghasilkan laba setelah para pesaingnya mengorbankan laba mereka demi persaingan. Posisi biaya rendah melindungi perusahaan dari pembeli yang kuat karena pembeli hanya dapat menggunakan kekuatannya untuk menekan harga sampai ketinggian harga dari pesaing paling efisien berikutnya.

2. Diferensiasi

Strategi generik yang kedua adalah mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai suatu hal yang unik. Karena diferensiasi produk memuaskan kebutuhan unik pelanggan, perusahaan yang menjalani strategi diferensiasi biasanya membebankan harga-harga premium. Untuk berhasil melakukannya suatu perusahaan harus benar-benar unik dalam sesuatu hal yang dianggap sebagai unik apabila diferensiasi tercapai maka akan dihasilkan strategi yang baik dalam menghasilkan laba diatas rata-rata karena strategi menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kelima kekuatan persaingan karena adanya loyalitas merek dari pelanggan yang mengakibatkan berkurangnya kepekaan terhadap harga, meningkatkan margin laba yang menghindarkan kebutuhan akan posisi biaya rendah, kesetiaan pelanggan yang dihasilkan dan kebutuhan pesaing untuk menciptakan keunikan dan untuk mengatasi hambatan yang masuk. Strategi diferensiasi memusatkan diri pada investasi dan pengembangan ciri yang terus menerus dan bukan pada fokus biaya, yang membedakan barang dan jasanya dalam hal yang dihargai oleh para pelanggan. Secara keseluruhan, suatu perusahaan yang menggunakan strategi diferensiasi berusaha

berbeda dari para pesaingnya dalam sebanyak mungkin dimensi. Semakin sedikit kemiripan antara barang dan jasa perusahaan dengan para pesaingnya, semakin perusahaan tersebut dapat bertahan dari tindakan-tindakan pesaingnya. Sebuah produk dapat didiferensiasikan dalam sebuah cara yang tak terbatas. Bentuk-bentuk yang tidak biasanya, jasa pelanggan yang responsive, inovasi produk yang cepat, dan kepemimpinan teknologi, prestis dan status, rasa yang berbeda, dan rekayasa teknologi dibidang desain dan kinerja. Pada kenyataanya secara virtual, segala sesuatu yang dapat dilakukan perusahaan untuk menciptakan nilai riil atau nilai yang dapat diterima para pelanggan, merupakan basis dari diferensiasi. Tantangannya adalah mengidentifikasi bentuk-bentuk yang menciptakan nilai tinggi bagi pelanggan.

3. Fokus

Strategi generik terakhir adalah fokus (memusatkan) 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 efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing secara luas. Sebagai akibatnya, perusahaan akan mencapai diferensiasi karena mampu memenuhi kebutuhan target tertentu dengan baik,

atau mencapai biaya yang lebih rendah dari target, atau bahkan mencapai keduanya, meskipun strategi fokus tidak mencapai biaya rendah atau diferensiasi dari segi pandang pasar sebagai keseluruhan, strategi ini sesungguhnya mencapai salah satu atau kedua posisi tersebut di target pasarnya yang lebih sempit.

Dengan menggunakan strategi generik, terkadang perusahaan dapat dengan sukses menerapkan lebih dari satu pendekatan sebagai target utamanya, meskipun ini jarang terjadi. Untuk menerapkan secara efektif salah satu strategi ini biasanya menuntut komitmen total dan data organisasi pendukung yang akan melemah jika terdapat lebih satu target.

2.8. JENIS-JENIS PENDEKATAN ANALISIS

2.8.1. Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP)

Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP) diperkenalkan pertama kali oleh Boston Consulting Group (BCG), salah satu perusahaan konsultan bisnis terkemuka di Amerika pada akhir dasawarsa 1960 an. Oleh karena itu MPPP juga sering disebut sebagai matriks BCG.

Esensi matriks ini terletak pada usahanya mengetahui posisi pasar perusahaan berdasarkan keragaman bisnis usaha (bisnis

portofolio) yang dimiliki. Dengan kata lain, BCG tidak melihat perusahaan sebagai satu kesatuan (entitas) yang utuh, tetapi berusaha terlebih dahulu melakukan disgregasi (dekomposisi) menjadi berbagai unit usaha strategik (strategic business unit) . Dengan demikian, posisi pasar yang tergambar disusun sesuai dengan karakteristik pasar yang melekat pada masing–masing unit usaha strategik (U2S).

Dalam operasionalisasinya, BCG memiliki dua sumbu dan terdiri dari empat sel. Kedua sumbu tersebut adalah sumbu vertikal dan sumbu horisontal. Sumbu vertikal menggambarkan tingkat pertumbuhan pasar (market growth rate) yang merupakan proksi daya tarik industri. Sedangkan sumbu horisontal menggambarkan besarnya pangsa pasar relatif (relative market share) yang dimiliki oleh masing–masing unit usaha strategis. Pangsa pasar relatif dianggap proksi kekuatan perusahaan.

Jadi dalam BCG baik lingkungan bisnis maupun variabel internal perusahaan masing–masing hanya dipresentasikan oleh satu indikator saja. Variabel eksternal (lingkungan bisnis) hanya diukur dengan tingkat pertumbuhan pasar, sedangkan keunggulan dan kelemahan perusahaan hanya diukur dengan besarnya pangsa pasar relatif yang dikuasai. Pasar yang tumbuh mencerminkan adanya

peluang bisnis, sedangkan besarnya pangsa pasar relatif mencerminkan keunggulan perusahaan.

Empat sel yang ada dalam BCG terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi menjadi dua bagian dengan titik pembagi (cut off point) yang telah ditentukan. Akibatnya masing-masing sumbu terbagi dalam dua bagian. Bagian pertama menunjuk pada skala (ukuran) yang rendah, sedangkan bagian yang lain menunjuk pada skala yang tinggi. Sumbu vertikal yang merupakan representasi tingkat pertumbuhan pasar terbagi menjadi dua bagian, yakni sumbu yang menunjuk pada tingkat pertumbuhan pasar yang rendah, dan sebagian (tidak harus separuh) sumbu menunjuk pada tingkat pertumbuhan tinggi. Demikian pula dengan sumbu horizontal. Sebagian sumbu horizontal menunjuk pada tingginya pangsa pasar relatif yang dikuasai, sedangkan yang lain menunjuk pada rendahnya pangsa pasar relatif.

Sel pertama yang terletak disudut kanan atas diberi simbol tanda tanya (?). Sel ini terbentuk atas perpotongan antara sebagian sumbu horizontal berskala rendah dan sebagian sumbu vertikal berskala tinggi. Unit usaha yang terletak pada sel ini memiliki peluang pasar yang besar yang ditandai oleh tingginya pertumbuhan pasar.

Sel kedua yang terletak disudut kiri atas diberi simbol bintang (*). Sel ini terbentuk akibat perpotongan sebagian sumbu vertikal dan sebagian sumbu horizontal yang berskala tinggi. Unit usaha strategis yang terletak pada sel ini dapat ditafsirkan sebagai unit usaha yang memiliki peluang bisnis yang besar karena beroperasi pada pasar yang tumbuh. Disaat yang sama, unit usaha tersebut juga telah memiliki pangsa pasar yang cukup tinggi.

Sel ketiga yang terletak disudut kiri bawah diberi simbol rupiah (Rp). Sel ini adalah bidang yang terbentuk dari perpotongan antara sebagian sumbu vertikal berskala rendah dan sebagian sumbu horizontal berskala tinggi. Unit usaha strategis yang terletak pada sel ini ditafsirkan sebagai unit usaha yang berhasil. Unit usaha ini telah mampu menguasai pangsa pasar relatif yang besar dan disaat yang sama hanya beroperasi pada pasar yang telah tidak tumbuh atau malahan telah menurun.

Sel keempat yang terletak disudut kanan bawah diberi simbol silang (X). Sel ini adalah bidang yang terbentuk akibat perpotongan antara sebagian sumbu vertikal dan sebagian sumbu horizontal yang berskala rendah. Unit usaha yang terletak dalam sel ini ditafsirkan sebagai unit usaha yang tidak lagi menjanjikan yang serba besar. Bahkan cenderung menghasilkan aliran kas negatif.

Gambar 2.1
Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar (BCG)

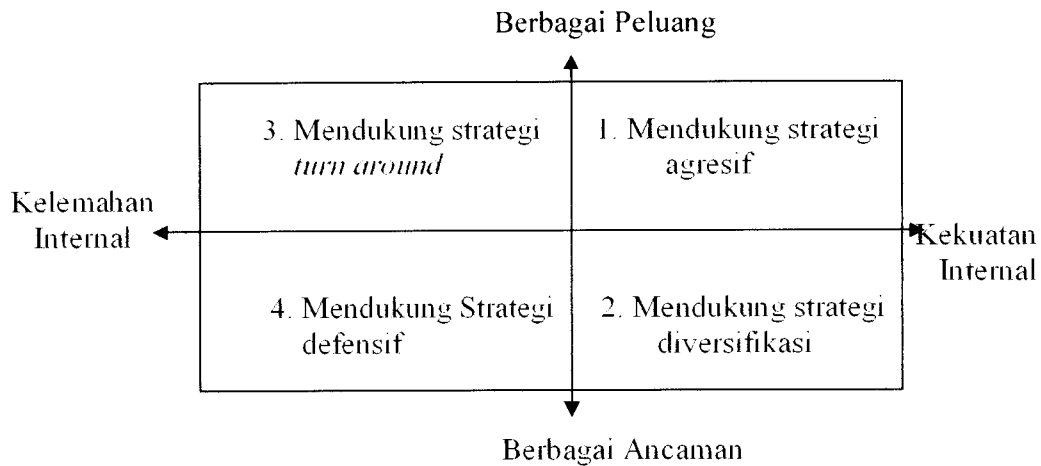
Tinggi	* * *	? ? ?
Rendah	Rp Rp Rp	X X X

Sumber : Suwarsono, (1996 : 111)

2.8.2 Analisis SWOT

Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).

Gambar 2.2
Diagram Analisis SWOT



Sumber : Freddy Rangkuti, (1998:19)

1. Kuadran 1

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

2. Kuadran 2

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk

memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

3. Kuadran 3

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala / kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 mirip dengan *Question Mark* pada BCG matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah – masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

4. Kuadran 4

Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pemasaran. Analisis ini didasar pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strenghts) dan peluang (opportunities), namun secara bersamaan dapat

meminimalkan kelemahan (weaknesses) dan ancaman (threats). Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

Gambar 2.3
Matrik SWOT

SWOT	Strengths (S) □ Identifikasi kekuatan internal	Weaknesses (W) □ Identifikasi Kelemahan internal
Opportunities (O) □ Identifikasi 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) □ Identifikasi 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 Rangkti, (1998: 31)

2.8.3 Matrik Daya Tarik Industri

Dalam penelitian ini penulis mencoba untuk mengevaluasi strategi pemasaran PT. Bangun Mandiri Perkasa dengan menggunakan MDTI (Matrik Daya Tarik Industri).

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

MDTI memiliki dua sumbu: vertikal dan horisontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strengths*). Sedang sumbu horisontal menggambarkan tentang peluang dan ancaman bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis.

MDTI memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah 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. Dan masing-masing sel yang terbentuk tersebut mengandung implikasi strategi bisnis yang berbeda-beda.

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

Prosedur Penyusunan Matrik Daya Tarik Industri adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi variabel eksternal dan internal.
2. Penilaian kualitatif variabel eksternal dan internal.
3. Penilaian kuantitatif variabel eksternal dan internal.
4. Klarifikasi nilai dan bobot.
5. Rekapitulasi nilai dan bobot.
6. Penentuan posisi bisnis.
7. Perumusan strategis.

2.8.3.1. Identifikasi Variabel Eksternal dan Internal

Tahapan ini dimulai dengan mencari indikator apa saja yang paling berpengaruh dalam mempengaruhi variabel internal maupun eksternal. Manajemen dituntut untuk mampu menentukan variabel - yang benar-benar mengandung indikator yang amat signifikan dan mampu menganalisis implikasi manajerial yang timbul, mengidentifikasi variabel internal yang menjadi penentu keberhasilan suatu perusahaan. Pendekatan yang sering dilakukan yaitu pendekatan fungsional, unit keunggulan bersaing, kekuatan dan ancaman juga merupakan variabel pendukung yang menggambarkan keadaan perusahaan secara lebih dekat.

Tabel 2.1
Indikator Variabel Internal dan Eksternal

Indikator Variabel Internal	Indikator Variabel eksternal
Pangsa pasar keseluruhan	Lingkungan persaingan
Penetapan harga	Struktur pasar
Kualitas produk	Teknologi
Efektifitas promosi	Pertumbuhan ekonomi nasional
Kualitas karyawan (SDM)	Pertumbuhan pasar
Lokasi perusahaan	Lingkungan sosial budaya
dan masalah distribusi	Daya beli konsumen
Pelayanan terhadap konsumen	

2.8.3.2. Penilaian Kualitatif Variabel Eksternal dan Internal

Setelah indikator variabel eksternal dan internal diketahui, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator tersebut terhadap daya tarik industri. Pendekatan kualitatif mencoba menilai masing-masing indikator yang diidentifikasi sebagai sumber peluang dan ancaman sampai pada indikator yang diidentifikasi sebagai sumber kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Variabel eksternal dengan pendekatan secara kualitatif akan mencoba menilai masing-masing indikator variabel eksternal dari

indikator yang diidentifikasi oleh manajemen sebagai ancaman bisnis sampai dengan indikator yang diidentifikasi sebagai peluang bisnis. Variabel internal dengan pendekatan secara kualitatif menilai masing-masing indikator variabel internal dari indikator yang diidentifikasi oleh manajemen sebagai kekuatan perusahaan sampai dengan indikator yang diidentifikasi sebagai kelemahan perusahaan.

2.8.3.3. Penilaian Kuantitatif Variabel Eksternal dan Internal

Setelah indikator variabel eksternal diketahui, maka langkah selanjutnya adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator tersebut. Dengan penilaian tersebut diharapkan dapat diketahui seberapa sumbangan atau pengaruh yang diberikan masing-masing indikator terhadap daya tarik industri (pasar).

Ada pun pendekatan yang dilakukan dalam memberikan penilaian terhadap variabel tersebut digunakan pendekatan kuantitatif. Sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator di tentukan terlebih dahulu bobotnya. Seluruh indikator memiliki bobot total sebanyak 1 atau 100%. Bobot total inilah yang dibagikan pada setiap indikator. Barulah kemudian penilaian diberikan pada masing-masing indikator, dengan menggunakan nilai berskala 5, yakni 1 (sangat tidak berpeluang), 2 (tidak berpeluang), 3 (netral), 4 (berpeluang), dan 5 (sangat berpeluang). Kemudian dilakukan perkalian antara bobot dan nilai per indikator. Hasil perkalian

tersebut sering disebut sebagai nilai tertimbang. Barulah kemudian dilakukan penjumlahan keseluruhan nilai tertimbang yang telah diperoleh sebagai hasil akhir.

Setelah indikator variabel internal dirumuskan, berikutnya yang perlu dilakukan manajemen adalah memberikan penilaian terhadap berbagai indikator tersebut. Nilai masing-masing indikator ditentukan berdasarkan sumbangan yang diberikan terhadap kekuatan dan kelemahan unit usaha. Konsep, proses, dan teknik penilaian hampir persis sama dengan yang digunakan untuk melakukan penilaian variabel eksternal, yaitu dengan memberikan bobot yang sama dengan setiap indikator.

Sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator ditentukan terlebih dahulu bobotnya. Seluruh indikator memiliki bobot total sebanyak 1 atau 100%. Bobot total inilah yang dibagikan pada setiap indikator. Barulah kemudian penilaian diberikan pada masing-masing indikator, dengan menggunakan nilai berskala 5, yakni 1 (sangat tidak kuat), 2 (tidak kuat), 3 (netral), 4 (kuat), dan 5 (sangat kuat). Kemudian dilakukan perkalian antara bobot dan nilai per indikator. Hasil perkalian tersebut sering disebut sebagai nilai tertimbang. Barulah kemudian dilakukan penjumlahan keseluruhan nilai tertimbang yang telah diperoleh sebagai hasil akhir.

2.8.3.4. Klarifikasi nilai dan bobot

Dari prosedur penilaian kuantitatif variabel internal dan eksternal kemudian diambil klarifikasi nilai dan bobot kepada pengambil keputusan. Karena sesungguhnya yang paling tahu kekuatan – kelemahan serta peluang – ancaman adalah perusahaan itu sendiri.

2.8.3.5. Rekapitulasi Nilai dan Bobot

Dari prosedur klarifikasi kemudian diadakan rekapitulasi dari pengambilan keputusan dengan cara mencari rata-rata dari nilai dan bobot. Dari hasil penilaian ini digunakan sebagai acuan dalam menentukan nilai. Adapun rekapitulasinya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2.2
 Nilai Tertimbang Variabel eksternal

Indikator variabel eksternal	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
Lingkungan persaingan			
Struktur pasar			
Teknologi			
Pertumbuhan			
Ekonomi nasional			
Pertumbuhan pasar			
Lingkungan sosial budaya			
Daya beli konsumen			
Total	1.00		

Tabel 2.3
Nilai Tertimbang Variabel Internal

Indikator variabel internal	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
Pangsa pasar keseluruhan Penetapan harga Kualitas produk Efektifitas promosi Kualitas karyawan (SDM) Lokasi perusahaan dan masalah distribusi Pelayanan terhadap konsumen			
Total	1,00		

2.8.3.6. Penentuan Posisi Bisnis

Setelah nilai dari semua indikator dari variabel eksternal dan internal telah ditentukan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan posisi bisnis masing-masing unit usaha strategis. Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu horisontal, sedang nilai variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal. Dari perpotongan kedua nilai ini dibagi sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi yang

telah ditentukan. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbunya ini akan terlihat posisi bisnis pada masa yang akan datang.

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

$$(5-1) : 3 = 1,33$$

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

1,00 – 2,33 : sumbu rendah

2,34 – 3.66 : sumbu medium

3,67 – 5,00 : sumbu tinggi

Gambar 2.4
Posisi Bisnis

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi			
	Medium			
	Rendah			
		5.00	3.66	2.33
				1.00

2.8.3.7. Perumusan Strategi

Langkah yang perlu dilakukan oleh manajemen perusahaan setelah berhasil memperkirakan posisi bisnis pada masa yang akan datang adalah melakukan perencanaan dan langkah-langkah strategis untuk sebisa mungkin melakukan antisipasi untuk mengatasi kelemahan dan ancaman serta memanfaatkan peluang secara maksimal dengan menggunakan segala kemampuan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan.

Gambar 2.5
Matrik Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Sedang	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Investasi dan tumbuh	Pertumbuhan selektif	Selektif
	Sedang	Pertumbuhan selektif	selektif	Panen atau divestasi
	Rendah	Selektif	Panen atau divestasi	Panen atau Divestasi

Sumber: Suwarsono, (1996:133)

Unit usaha strategis (U2S) yang terletak pada sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan sumbu vertikal bagian tinggi dan sumbu horizontal bagian tinggi adalah unit usaha yang paling menjanjikan dan memiliki prospek berkembang lebih jauh.

Strategi pertumbuhan menjadi satu-satunya pilihan. Dua sel yang terbentuk karena perpotongan bagian medium dari sumbu vertikal dan horisontal juga memiliki prospek untuk berkembang, sekalipun tidak sebesar U2S yang telah diuraikan sebelumnya. Tiga sel terakhir memiliki peluang bisnis yang lebih rendah lagi.

MDTI ini selain memberikan tekanan pada penentuan skala prioritas investasi juga memberikan petunjuk tentang alokasi sumber dana dan daya. Keputusan alokasi didasarkan pada posisi bisnis masing-masing unit usaha.

Gambar 2.6
Implikasi Strategis

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Sedang	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan Dominasi Investasi maksimal	Pertumbuhan selektif Investasi agresif Memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi Mencari sumber kas masuk Investasi ala kadarnya
	Sedang	Memimpin pasar berdasarkan segmen Memperbaiki	Tumbuh berdasarkan segmen 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 Menghancurkan sumber aliran kas pesaing Divestasi

Sumber : Suwarsono, (1996: 148)

2.9. PEMILIHAN MATRIKS BESERTA ALASANNYA

Dalam penelitian ini penulis memilih menggunakan Matriks Daya Tarik Industri (MDTI) sebagai matriks yang digunakan dalam mengolah data yang ada. Hal ini dikarenakan MDTI dalam mengolah data memakai lebih banyak variabel dan indikator dari pada Matriks Pertumbuhan Pasar (MPPP). Jadi dalam MPPP baik lingkungan bisnis maupun variabel internal perusahaan masing-masing hanya dipresentasikan oleh satu indikator saja. Variabel eksternal (lingkungan bisnis) hanya diukur dengan tingkat pertumbuhan pasar, sedangkan keunggulan dan kelemahan perusahaan hanya diukur dengan besarnya pangsa pasar relatif yang dikuasai. Sedangkan dalam MDTI baik variabel eksternal maupun internal diukur tidak hanya oleh satu indikator saja namun banyak, sehingga lebih lengkap.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. LOKASI PENELITIAN

3.1.1. Sejarah Umum Perusahaan

Dimulai dari perkawanan beberapa orang yang dilatarbelakangi basic kuliah yang sama, rasa untuk menerapkan bidang ilmu yang didapat dan dipelajari. Dibentuklah sebuah badan usaha yang pada September 1999, diberi nama CV. BANGUN MANDIRI PERKASA. Yang berorientasi membangun rumah tinggal yang layak dan nyaman untuk dihuni, juga menjaga dan merawat kaidah-kaidah lingkungan sekitarnya.

Rentang waktu antara tahun 1999-2000, CV.BANGUN MANDIRI PERKASA dari membangun rumah tinggal 1 atau 2 unit, mulai berkembang membuat suatu kawasan perumahan yang lebih luas. Dimulai 9 unit di daerah Jambon, lalu terus dikembangkan lagi di beberapa tempat, yaitu: Mangga Permai di Jl. Lemponsari Raya dengan 17 unit, Kaliurang IF1 di Jl. Kaliurang Km.10 dengan 18 Unit, Villa Tanah Emas di Jl. Magelang Km. 9 dengan 18 unit, Alam Nogotirto di Jl. Godean Km. 5 dengan 12 unit, dan Permata Kaliurang di Jl. Kaliurang Km. 9 (sebelah timur Merapi View) dengan 21 unit.

Realita bisnis perumahan yang semakin maju dan berkembang pesat di Jogjakarta, Sleman pada khususnya, membuat persaingan semakin

menggairahkan dan menantang. Maka pada bulan Juli 2003 badan usaha yang tadinya berbentuk CV, diubah menjadi PT (Perseroan Terbatas) dengan penambahan beberapa aset dan struktur kepengurusan. Dari pegawai yang tadinya hanya 7 (tujuh) orang menjadi 17 (tujuh belas) orang. Dan pengembangan usaha yang tidak sekedar sebagai kontraktor tetapi menjadi sebuah pengembang kawasan dan pemasaran dari beberapa perusahaan pengembang lain yang ingin menjualkan produknya kepada PT. BANGUN MANDIRI PERKASA.

Pada pertengahan 2004, tepatnya bulan September 2004 PT. BANGUN MANDIRI PERKASA, membuat suatu kawasan perumahan yang berorientasi dan membidik golongan menengah, agar mampu dan mempunyai rumah dengan harga terjangkau dan fasilitas mudah. Didaerah Permata Kaliurang yang dijadikan sebagai proyek tersebut, dengan dikelilingi oleh kawasan perumahan Merapi View dan Dayu River View, yang di Jogjakarta dikenal sebagai kawasan perumahan elite. Maka golongan menengah dapat memiliki rumah dikawasan elite dengan harga yang terjangkau.

3.1.2. Lokasi dan letak Geografis

Dari beberapa lokasi perumahan yang dibangun dan dipilih oleh PT. BANGUN MANDIRI PERKASA, dipertimbangkan beberapa hal yang

diantaranya sangat penting dan menentukan kelanjutan daerah tersebut. Beberapa kebijakan-kebijakan sebelum diambil oleh PT. BANGUN MANDIRI PERKASA, terlebih dahulu dikonsultasikan pada pemerintah setempat dan lingkungan terkait. Kawasan yang dibangun biasanya memang kedepannya akan dijadikan sebagai daerah kawasan pemukiman dan tidak ataupun masih dijadikan sebagai daerah hijau ataupun daerah resapan air.

Beberapa pertimbangan letak dan lokasi strategis perumahan bertolak pada segi bisnis antara lain:

- Dekat dengan fasilitas umum
 - a. sekolah, universitas, dan sarana belajar lainnya
 - b. pusat perbelanjaan dan shopping center
 - c. saran ibadah
 - d. tempat hiburan dan rekreasi
 - e. dll.
- Pemandangan dan suasana alam yang masih segar
- Daerah tidak terlalu bising dan dampak polusi udara masih minim
- Bukan daerah yang termasuk daerah rawan macet bila keluar ataupun masuk lokasi
- Mudah diketahui letaknya

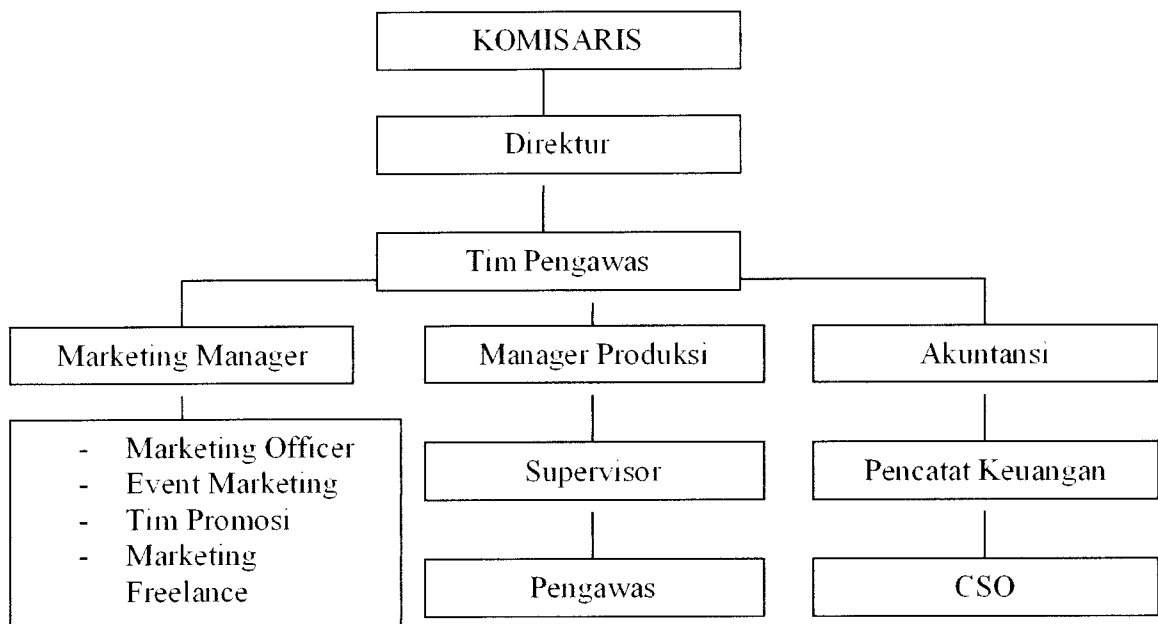
Dari beberapa kriteria tersebut bila diambil suatu kesimpulan dan penunjukkan suatu lokasi, Sleman adalah daerah yang paling tepat di

Jogjakarta ini untuk membangun dan mendirikan suatu kawasan perumahan ataupun rumah tinggal. PT. BANGUN MANDIRI PERKASA mencoba hal tersebut dari beberapa hal tersebut. Pertumbuhan populasi dan jumlah kawasan rekreasi yang ada di daerah Sleman, juga pusat kampus dan beberapa kampus kecil lainnya mendorong beberapa pendatang ataupun mahasiswa untuk membeli dan memiliki rumah di daerah dekat kampus.

3.1.3. Struktur Organisasi

Susunan organisasi yang terdapat di PT. BANGUN MANDIRI PERKASA adalah:

Gambar 3.1
Susunan Organisasi



3.1.4. Visi dan Misi

Visi:

- Membangun suatu kawasan rumah tinggal nyaman, ramah lingkungan dan menjaga kelestarian tanpa mengurangi sisi estetika dan penataan ruang publik yang layak.

Misi:

- Menciptakan lapangan kerja bagi SDM-SDM daerah yang handal dalam bidang property dan bidang usaha lain.
- Meningkatkan derajat kehidupan masyarakat daerah umumnya dan lingkungan khususnya.
- Menciptakan rumah tinggal yang layak dengan harga terjangkau dan mudah bagi masyarakat golongan menengah.
- Melestarikan dan menjaga lingkungan dan kawasan daerah agar tetap terjaga walaupun banyak perumahan berdiri.

3.1.5. Deskripsi Bisnis

3.1.5.1. Brand/Identitas

PT. BANGUN MANDIRI PERKASA dikenal sebagai suatu badan usaha yang bergerak dibidang pengembang, arsitektur dan pemasaran perumahan. Dari beberapa tahun berdiri PT. BANGUN MANDIRI PERKASA memegang konsep *be mine is proper*.

Dengan artian bahwa apa yang kita buat dan kita karyakan untuk konsumen adalah layak seperti apa yang diinginkan oleh mereka. Brand yang kita bangun tersebut tentu saja didukung oleh kualitas dan system pelayanan yang dapat memuaskan konsumen khususnya dan masyarakat sekitar pada umumnya. Karena dengan brand tersebut PT. BANGUN MANDIRI PERKASA tidak hanya sekedar menjual rumah tapi memberikan informasi yang terbaik kepada konsumen ataupun masyarakat umum bagaimana membeli dan memiliki rumah.

3.1.5.2.Deskripsi Produk

Produk yang selama ini dibuat oleh PT. BANGUN MANDIRI PERKASA, adalah produk yang sangat terjangkau oleh para konsumen dengan kualitas yang memang sangat bagus. Rumah-rumah tinggal yang telah dibangun dan dipasarkan adalah jenis rumah tinggal yang nyaman dan layak dihuni. Dari beragam type sampai dengan harga PT. BANGUN MANDIRI PERKASA menyediakan, dengan orientasi agar masyarakat umum dapat dengan mudah memiliki rumah tinggal.

3.2. DESAIN PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi kasus dengan tujuan untuk menetapkan posisi bisnis serta strategi PT. Bangun Mandiri Perkasa.

Penelitian ini dideskripsikan dengan berpedoman pada butir-butir pertanyaan dalam wawancara dan pengisian kuisioner di lapangan. Setelah data dikumpulkan kemudian disajikan dalam bentuk kata-kata atau kalimat yang terpisah-pisahkan untuk ditarik suatu kesimpulan.

3.3. SUBYEK PENELITIAN

Dalam penelitian ini penulis menetapkan yang di tunjuk sebagai subyek penelitian adalah pemimpin perusahaan, manajer pemasaran, asisten manajer pemasaran.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian adalah :

a. Data primer

Yaitu materi informasi yang diperoleh peneliti secara langsung di tempat penelitian yaitu PT. Bangun Mandiri Perkasa yang terdiri dari variabel eksternal dan internal perusahaan yang nantinya akan digunakan faktor penentu posisi bisnis perusahaan.

b. Data sekunder

Yaitu data yang diperoleh penulis dari arsip atau dokumen-dokumen dan literature yang relevan terhadap penelitian ini.

3.4. TEMPAT dan WAKTU PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Perusahaan PT. Bangun Mandiri Perkasa Yogyakarta merupakan salah satu perusahaan property, developer, architecture, marketing yang berada di Yogyakarta yang berlokasi di Jalan Palagan Tentara Pelajar No.91A. Adapun waktu penelitian dilaksanakan pada pertengahan bulan September 2004 sampai dengan pertengahan bulan Maret 2005.

3.5. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Metode pengumpulan data primer ini antara lain dengan:

- Metode observasi

Observasi nonperilaku (non behavioral observation)

a. Analisis catatan (record analysis)

Analisis catatan (record analysis) adalah merupakan catatan sejarah atau catatan sekarang maupun catatan perusahaan publik atau swasta.

b. Analisis kondisi fisik (physical condition analysis)

Analisis kondisi fisik (physical condition analysis) dilambungkan oleh pemeriksaan toko atas ketersediaan barang dagangan.

c. Analisis proses fisik (physical process analysis)

Analisis proses atau aktivitas meliputi studi waktu atau gerak proses manufaktur.

- Metode Wawancara

Yaitu melakukan tanya jawab langsung untuk memperoleh data-data yang diperlukan untuk menganalisis masalah yang ada, dalam hal ini ditunjukan kepada pimpinan PT. Bangun Mandiri Perkasa.

- Metode Angket

Metode pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan dalam bentuk angket untuk kemudian diisi oleh responden dengan sasaran orang-orang yang terlibat langsung dan memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan yang penting dalam PT. Bangun Mandiri Perkasa. Dalam hal ini Komisaris, Manajer Pemasaran, Asisten Manajer Pemasaran. Metode angket ini berbentuk tabel. Tabel ini untuk mengetahui nilai dan bobot masing-masing indikator variabel. Adapun bentuk dan isi angket dapat dilihat di lampiran.

3.6. BENTUK DATA

3.6.1.Data Umum

Dalam data ini yang diperlukan adalah:

- a. Sejarah dan perkembangan perusahaan.
- b. Deskripsi perusahaan.
- c. Struktur organisasi.
- d. Lokasi perusahaan.

3.6.2.Data khusus

Data yang diperlukan adalah:

- a. Variabel internal (kekuatan dan kelemahan), meliputi:
 - 1) Pangsa pasar keseluruhan.
 - 2) Penetapan harga.
 - 3) Kualitas produk.
 - 4) Efektifitas promosi.
 - 5) Kualitas karyawan (SDM).
 - 6) Lokasi perusahaan.
 - 7) Pelayanan terhadap konsumen.
- b. Variabel eksternal (peluang dan ancaman), meliputi:
 - 1) Lingkungan persaingan.
 - 2) Struktur pasar.

- 3) Teknologi.
- 4) Pertumbuhan ekonomi nasional.
- 5) Pertumbuhan pasar.
- 6) Lingkungan sosial budaya.
- 7) Daya beli konsumen.

3.7. METODE ANALISA DATA

Dalam penelitian ini penulis mencoba untuk mengevaluasi strategi pemasaran PT. Bangun Mandiri Perkasa dengan menggunakan MDTI (Matrik Daya Tarik Industri).

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

MDTI memiliki dua sumbu: vertikal dan horisontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strengths*). Sedang sumbu horizontal menggambarkan tentang peluang dan ancaman

bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis.

MDTI memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah 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. Dan masing-masing sel yang terbentuk tersebut mengandung implikasi strategi bisnis yang berbeda-beda.

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

Prosedur Penyusunan Matrik Daya Tarik Industri adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi variabel eksternal dan internal.
2. Penilaian kualitatif variabel eksternal dan internal.
3. Penilaian kuantitatif variabel eksternal dan internal.
4. Klarifikasi nilai dan bobot.
5. Rekapitulasi nilai dan bobot.
6. Penentuan posisi bisnis.
7. Perumusan strategis.

3.7.1. Identifikasi Variabel Eksternal Dan Internal

Tahapan ini dimulai dengan mencari indikator apa saja yang paling berpengaruh dalam mempengaruhi variabel internal maupun eksternal. Manajemen dituntut untuk mampu menentukan variabel yang benar-benar mengandung indikator yang amat signifikan dan mampu menganalisis implikasi manajerial yang timbul, mengidentifikasi variabel internal yang menjadi penentu keberhasilan suatu perusahaan. Pendekatan yang sering dilakukan yaitu pendekatan fungsional, unit keunggulan bersaing, kekuatan dan ancaman juga merupakan variabel pendukung yang menggambarkan keadaan perusahaan secara lebih dekat.

Tabel 3.1
Indikator Variabel Eksternal dan Internal

Indikator Variabel Internal	Indikator Variabel eksternal
Pangsa pasar keseluruhan	Lingkungan persaingan
Penetapan harga	Struktur pasar
Kualitas produk	Teknologi
Efektifitas promosi	Pertumbuhan ekonomi nasional
Kualitas karyawan (SDM)	Pertumbuhan pasar
Lokasi perusahaan	Lingkungan sosial budaya
Pelayanan terhadap konsumen	Daya beli konsumen

3.7.2. Penilaian Kualitatif Variabel Eksternal dan Internal

Setelah indikator variabel eksternal dan internal diketahui, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator tersebut terhadap daya tarik industri. Pendekatan kualitatif mencoba menilai masing-masing indikator yang diidentifikasi sebagai sumber peluang dan ancaman sampai pada indikator yang diidentifikasi sebagai sumber kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Variabel eksternal dengan pendekatan secara kualitatif akan mencoba menilai masing-masing indikator variabel eksternal dari

indikator yang diidentifikasi oleh manajemen sebagai ancaman bisnis sampai dengan indikator yang diidentifikasi sebagai peluang bisnis. Variabel internal dengan pendekatan secara kualitatif menilai masing-masing indikator variabel internal dari indikator yang diidentifikasi oleh manajemen sebagai kekuatan perusahaan sampai dengan indikator yang diidentifikasi sebagai kelemahan perusahaan.

3.7.3. Penilaian Kuantitatif Variabel Eksternal dan Internal

Setelah indikator variabel eksternal diketahui, maka langkah selanjutnya adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator tersebut. Dengan penilaian tersebut diharapkan dapat diketahui seberapa sumbangan atau pengaruh yang diberikan masing-masing indikator terhadap daya tarik industri (pasar).

Ada pun pendekatan yang dilakukan dalam memberikan penilaian terhadap variabel tersebut digunakan pendekatan kuantitatif. Sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator di tentukan terlebih dahulu bobotnya. Seluruh indikator memiliki bobot total sebanyak 1 atau 100%. Bobot total inilah yang dibagikan pada setiap indikator. Barulah kemudian penilaian diberikan pada masing-masing indikator, dengan menggunakan nilai berskala 5, yakni 1 (sangat terancam), 2 (terancam), 3 (netral), 4 (berpeluang), dan 5 (sangat berpeluang). Kemudian dilakukan perkalian antara

bobot dan nilai per indikator. Hasil perkalian tersebut sering disebut sebagai nilai tertimbang. Barulah kemudian dilakukan penjumlahan keseluruhan nilai tertimbang yang telah diperoleh sebagai hasil akhir.

Setelah indikator variabel internal dirumuskan, berikutnya yang perlu dilakukan manajemen adalah memberikan penilaian terhadap berbagai indikator tersebut. Nilai masing-masing indikator ditentukan berdasarkan sumbangan yang diberikan terhadap kekuatan dan kelemahan unit usaha. Konsep, proses, dan teknik penilaian hampir persis sama dengan yang digunakan untuk melakukan penilaian variabel eksternal, yaitu dengan memberikan bobot yang sama dengan setiap indikator.

Sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator ditentukan terlebih dahulu bobotnya. Seluruh indikator memiliki bobot total sebanyak 1 atau 100%. Bobot total inilah yang dibagikan pada setiap indikator. Barulah kemudian penilaian diberikan pada masing-masing indikator, dengan menggunakan nilai berskala 5, yakni 1 (sangat lemah), 2 (lemah), 3 (netral), 4 (kuat), dan 5 (sangat kuat). Kemudian dilakukan perkalian antara bobot dan nilai per indikator. Hasil perkalian tersebut sering disebut sebagai nilai tertimbang. Barulah kemudian dilakukan penjumlahan keseluruhan nilai tertimbang yang telah diperoleh sebagai hasil akhir.

3.7.4 Klarifikasi nilai dan bobot

Dari prosedur penilaian kuantitatif variabel internal dan eksternal kemudian diambil klarifikasi nilai dan bobot kepada pengambil keputusan. Karena sesungguhnya yang paling tahu kekuatan – kelemahan serta peluang – ancaman adalah perusahaan itu sendiri.

3.7.5. Rekapitulasi Nilai dan Bobot

Dari prosedur klarifikasi kemudian diadakan rekapitulasi dari pengambilan keputusan dengan cara mencari rata-rata dari nilai dan bobot. Dari hasil penilaian ini digunakan sebagai acuan dalam menentukan nilai. Adapun rekapitulasinya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3.2
 Nilai Tertimbang Variabel eksternal

Indikator variabel eksternal	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
Lingkungan persaingan Struktur pasar Teknologi Pertumbuhan ekonomi nasional Pertumbuhan pasar Lingkungan sosial budaya Daya beli konsumen			
Total	1.00		

Tabel 3.3
 Nilai Tertimbang Variabel Internal

Indikator variabel internal	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
Pangsa pasar keseluruhan			
Penetapan harga			
Kualitas produk			
Efektifitas promosi			
Kualitas karyawan (SDM)			
Lokasi perusahaan			
Pelayanan terhadap konsumen			
Total	1,00		

3.7.6. Penentuan Posisi Bisnis

Setelah nilai dari semua indikator dari variabel eksternal dan internal telah ditentukan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan posisi bisnis masing-masing unit usaha strategis. Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu horizontal, sedang nilai variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal. Dari perpotongan kedua nilai ini dibagi sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi yang telah ditentukan. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbunya ini akan terlihat posisi bisnis pada masa yang akan datang.

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

$$(5-1) : 3 = 1,33$$

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

1,00 – 2,33 : sumbu rendah

2,34 – 3,66 : sumbu medium

3,67 – 5,00 : sumbu tinggi

Gambar 3.2
Posisi Bisnis

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi			
	Medium			
	Rendah			

5.00
3.66
2.33
1.00

5.00 3.66 2.33 1.00

3.7.7. Perumusan Strategi

Langkah yang perlu dilakukan oleh manajemen perusahaan setelah berhasil memperkirakan posisi bisnis pada masa yang akan datang adalah melakukan perencanaan dan langkah-langkah strategis untuk sebisa mungkin melakukan antisipasi untuk mengatasi kelemahan dan ancaman serta memanfaatkan peluang secara maksimal dengan menggunakan segala kemampuan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan.

Gambar 3.3
Matrik Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Sedang	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Investasi dan tumbuh	Pertumbuhan selektif	Selektif
	Sedang	Pertumbuhan selektif	selektif	Panen atau divestasi
	Rendah	Selektif	Panen atau divestasi	Panen atau Divestasi

Unit usaha strategis (U2S) yang terletak pada sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan sumbu vertikal bagian tinggi dan sumbu horizontal bagian tinggi adalah unit usaha yang paling menjanjikan dan memiliki prospek berkembang lebih jauh.

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. Tiga sel terakhir memiliki peluang bisnis yang lebih rendah lagi.

MDTI ini selain memberikan tekanan pada penentuan skala prioritas investasi juga memberikan petunjuk tentang alokasi sumber dana dan sumber daya. Keputusan alokasi didasarkan pada posisi bisnis masing-masing unit usaha.

Gambar 3.4
Implikasi Strategis

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Sedang	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan Dominasi Investasi maksimal	Pertumbuhan selektif Investasi agresif Memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi Mencari sumber kas masuk Investasi ala kadarnya
	Sedang	Memimpin pasar berdasarkan segmen Memperbaiki	Tumbuh berdasarkan segmen 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 Menghancurkan sumber aliran kas pesaing Divestasi

BAB IV

ANALISA DATA

Pada analisa ini akan diuraikan usaha-usaha dan langkah-langkah memecahkan masalah penelitian. Analisa data dilakukan dengan maksud untuk lebih memudahkan dalam membaca suatu data, karena data akan lebih tersusun teratur dan lebih berarti.

Dalam skripsi ini, masalah yang akan dibahas adalah mengenai prediksi posisi bersaing perusahaan dan menentukan strategi bersaing yang paling tepat untuk diterapkan pada PT. BANGUN MANDIRI PERKASA dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif dengan menggunakan MDTI.

4.1. IDENTIFIKASI VARIABEL EKSTERNAL / INTERNAL PERUSAHAAN

Identifikasi variabel eksternal dan internal adalah langkah pertama untuk menyusun MDTI untuk mengetahui kekuatan – kelemahan dan peluang – ancaman yang ada dalam perusahaan, untuk mengetahui identifikasi variabel internal dan eksternal penulis melakukan interview dan wawancara kepada pemilik dan manajemen PT. BANGUN MANDIRI PERKASA.

Tabel 4.1
Indikator Variabel Eksternal dan Internal

Indikator Variabel Internal	Indikator Variabel eksternal
Pangsa pasar keseluruhan	Lingkungan persaingan
Penetapan harga	Struktur pasar
Kualitas produk	Teknologi
Efektifitas promosi	Pertumbuhan ekonomi nasional
Kualitas karyawan (SDM)	Pertumbuhan pasar
Lokasi perusahaan	Lingkungan sosial budaya
dan masalah distribusi	Daya beli konsumen
Pelayanan terhadap konsumen	

Setelah indikator variabel eksternal dan internal diketahui, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator tersebut terhadap daya tarik industri. Dalam hal ini indikator variabel eksternal dan internal adalah merupakan kekuatan – kelemahan dan peluang – ancaman perusahaan.

4.2. PENILAIAN KUALITATIF VARIABEL EKSTERNAL / INTERNAL

Setelah indikator variabel eksternal dan internal diketahui, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah memberikan penilaian terhadap

masing-masing indikator tersebut terhadap daya tarik industri. Pendekatan kualitatif mencoba menilai masing-masing indikator yang diidentifikasi sebagai sumber peluang dan ancaman sampai pada indikator yang diidentifikasi sebagai sumber kekuatan dan kelemahan perusahaan.

4.2.1. Variabel Eksternal

a. Lingkungan persaingan

Property merupakan peluang usaha yang sangat berpeluang, sehingga banyak bermunculan perusahaan-perusahaan property, developer dan kemudian timbul persaingan yang ketat. Untuk mencapai titik strategis bagi usaha ini, maka dibutuhkan produk yang berkualitas, harga yang kompetitif, lokasi yang strategis dan pelayanan yang memuaskan. PT. BANGUN MANDIRI PERKASA adalah bukan perusahaan property, developer, architecture, marketing pertama di Yogyakarta, namun banyak perusahaan-perusahaan sejenis yang muncul lebih awal dan mempunyai segmentasi pasar menengah atas, sehingga hal ini menimbulkan persaingan yang ketat. Bagi PT. BANGUN MANDIRI PERKASA hal ini merupakan suatu ancaman, sehingga toko perusahaan harus terus meningkatkan pelayanan dan kualitas produknya agar tetap menjadi *market leader* dibidangnya. Variabel ini penting untuk diperhatikan.

b. Ukuran pasar

Pada saat ini perumahan bukan saja hanya sebagai tempat berteduh, namun juga sebagai bagian dari gaya hidup seseorang. Untuk dapat memberikan kepuasan kepada konsumen, maka perusahaan harus menjaga kualitas produknya dan terus mengikuti trend perkembangan perumahan yang terus berkembang sehingga akan lebih berpeluang untuk mempertahankan dan meningkatkan jumlah pelanggan dan akan menghasilkan penjualan yang tinggi. Saat ini PT. BANGUN MANDIRI PERKASA telah memiliki pasar tetap sehingga hal ini merupakan hal yang sangat berpeluang untuk meningkatkan jumlah pelanggan, variabel ini sangat penting.

c. Pertumbuhan pasar

Kebutuhan akan perumahan akan semakin meningkat seiring dengan bertambahnya populasi manusia. Sehingga bagi perusahaan yang mempunyai segmen menengah atas akan sangat berpeluang untuk menguasai pasar. Variabel ini sangat penting. Banyaknya peminat membuat pertumbuhan pasar menjadi salah satu peluang yang sangat besar bagi perusahaan untuk berkembang. Peminat produk PT. BANGUN MANDIRI

PERKASA sangat tinggi, hal ini sangat berpeluang bagi perusahaan untuk terus mengembangkan perusahaan.

d. Teknologi

Perkembangan teknologi dalam bidang perumahan sangat pesat, hal ini terbukti dengan munculnya model-model rumah yang beraneka ragam dan mempunyai kualitas yang tinggi. Bagi perusahaan teknologi sangat penting karena dengan perkembangan teknologi akan membantu perusahaan untuk menjual produk-produk rumah yang mempunyai kualitas tinggi dan akan meningkatkan penjualan. Kemajuan teknologi sangat berpeluang bagi perusahaan untuk memanfaatkannya supaya produk yang dipasarkan sangat berkualitas.

e. Pertumbuhan ekonomi nasional

Belum stabilnya pertumbuhan ekonomi nasional sangat berpengaruh besar terhadap kelangsungan aktifitas suatu perusahaan. Pengaruh langsung pada usaha perumahan dapat terlihat dari bahan baku bangunan yang tinggi, hal ini akan menyebabkan harga rumah juga semakin tinggi, jika hal ini terus berlanjut maka merupakan ancaman bagi perusahaan. Variabel ini sangat penting bagi perusahaan.

f. Lingkungan sosial budaya

Pengaruh dari lingkungan sosial budaya salah satunya adalah menimbulkan trend dan gaya hidup sehingga bagi perusahaan hal ini sangat berpeluang, karena produk yang dijual adalah perumahan. Lingkungan sosial budaya sangat penting bagi PT. BANGUN MANDIRI PERKASA.

g. Daya beli konsumen

Kemampuan konsumen untuk membeli produk berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan dalam memasarkan produknya, perumahan adalah salah satu kebutuhan pokok manusia, dengan menerapkan harga yang kompetitif sehingga bagi PT. BANGUN MANDIRI PERKASA hal ini sangat berpeluang untuk meningkatkan kualitas produknya.

4.2.2. Variabel Internal

a. Pangsa pasar keseluruhan

Kekuatan perusahaan dapat diukur dengan besarnya pangsa pasar yang berhasil dikuasai, hal tersebut berdasarkan pada pemanfaatan atas segmentasi pasar yang dapat dikuasai oleh perusahaan. Semakin besar kemampuan perusahaan untuk

menguasai pasar, maka perusahaan telah memiliki sebuah kekuatan. Variabel ini sangat penting

b. Penetapan harga

Penentuan harga kompetitif terhadap konsumen saat ini menjadi kekuatan dalam suatu persaingan. Harga merupakan faktor yang sangat penting yang dapat mempengaruhi konsumen untuk mengambil keputusan membeli atau tidak. PT. BANGUN MANDIRI PERKASA menggunakan strategi yang kompetitif dan mengacu pada situasi daya beli konsumen Yogyakarta sehingga hal ini merupakan kekuatan bagi perusahaan.

c. Kualitas produk

Produk adalah barang dan atau jasa yang dihasilkan produsen untuk memenuhi kebutuhan konsumen, semakin tinggi kualitas produk yang ditawarkan maka semakin tinggi daya tariknya kepada konsumen untuk menggunakan produk tersebut. Kualitas produk yang tinggi merupakan kekuatan yang tinggi bagi perusahaan. PT. BANGUN MANDIRI PERKASA menawarkan produk yang sangat berkualitas sehingga hal ini merupakan kekuatan yang besar bagi perusahaan. Variabel ini sangat penting.

d. Efektifitas promosi

Keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh promosi. Promosi dilakukan untuk memberikan informasi tentang karakteristik produk yang ditawarkan kepada konsumen sehingga konsumen mengerti akan produk tersebut dan tertarik untuk mengetahui lebih lanjut tentang produk tersebut dan kemudian mengambil keputusan untuk membelinya. Bagi perusahaan promosi sangat penting. PT. BANGUN MANDIRI PERKASA melakukan promosi dengan menggunakan media-media yaitu, media cetak, dan mengadakan pameran-pameran property. Variabel ini merupakan kekuatan yang sangat besar.

e. Kualitas karyawan (SDM)

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting untuk memenangkan persaingan disamping sumber daya alam. Rekrutmen dan seleksi karyawan yang tepat akan mendapatkan karyawan yang berkualitas sehingga karyawan dapat benar – benar menjalankan tugasnya berdasarkan kemampuan jasmani, kemampuan potensial dan kemampuan aktual. Bagi perusahaan hal ini merupakan sumber kekuatan yang sangat besar.

f. Lokasi perusahaan dan masalah distribusi

Lokasi merupakan faktor penting bagi perusahaan. Lokasi yang strategis akan memudahkan perusahaan untuk berinteraksi dengan konsumen, semakin dekat lokasi dengan pasar yang dituju maka semakin besar kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. PT. BANGUN MANDIRI PERKASA berlokasi di Jl. Palagan Tentara Pelajar No.91A yang masih dekat dengan pusat kota, sehingga ini merupakan kekuatan bagi perusahaan.

g. Pelayanan terhadap konsumen

Dalam menjual produknya perusahaan tidak hanya mengandalkan produknya tetapi juga harus memperhatikan pelayanan terhadap konsumen. Apabila pelayanan terhadap konsumen baik maka konsumen akan merasa senang dan selanjutnya akan menjadi pelanggan tetap. Pelayanan yang diberikan PT. BANGUN MANDIRI PERKASA saat ini merupakan kekuatan yang besar karena didukung oleh kualitas karyawan yang baik pula. Variabel ini sangat penting.

4.3. PENILAIAN KUANTITATIF VARIABEL EKSTERNAL/INTERNAL

Setelah dilakukan penilaian dan pentingnya terhadap indikator variabel eksternal dan internal langkah berikutnya adalah memberikan penilaian kuantitatif terhadap masing-masing indikator untuk mengetahui seberapa besar sumbangan yang diberikan masing-masing indikator terhadap daya tarik industri. Nilai ditentukan oleh pihak manajemen perusahaan dengan melihat situasi yang dihadapi, penentuan bobot berdasarkan besar kecilnya pengaruh indikator tersebut terhadap perusahaan, bobot ditentukan oleh peneliti yang dikuatkan oleh pihak manajemen perusahaan. Seluruh indikator memiliki bobot total sebesar seratus persen atau satu, dan bobot inilah yang kemudian dibagikan pada setiap indikator. Penilaian yang digunakan adalah menggunakan penilaian skala lima, yaitu variabel eksternal : 1 (sangat terancam), 2 (terancam), 3 (netral), 4 (berpeluang), 5 (sangat berpeluang). Variabel internal : 1 (sangat lemah), 2 (lemah), 3 (netral), 4 (kuat), 5 (sangat kuat).

Keterangan tingkat pengaruh masing-masing variabel terhadap perusahaan sebagai berikut.

a. Variabel eksternal

1. 0,15 (sangat penting)
2. 0.10 (penting)

3. 0,05 (cukup penting)

4. 0,00 (tidak penting)

b. Variabel internal

1. 0,15 (sangat penting)

2. 0,10 (penting)

3. 0,05 (cukup penting)

4. 0,00 (tidak penting)

Adapun penilaian penulis terhadap variabel eksternal dan internal pada tabel 4.2 dan tabel 4.3

Tabel 4.2.
Penilaian Kuantitatif Variabel Eksternal

Variabel Eksternal	Bobot		Nilai	
	Tingkat Penting	Skor	Tingkat peluang	Skor
1. Lingkungan persaingan	Penting	0.10	Berpeluang	4
2. Ukuran Pasar	Sangat Penting	0.15	Sangat Berpeluang	5
3. Pertumbuhan Pasar	Sangat Penting	0.15	Sangat Berpeluang	5
4. Teknologi	Sangat Penting	0.15	Sangat Berpeluang	5
5. Pertumbuhan Ekonomi Nasional	Sangat Penting	0.15	Sangat Berpeluang	5
6. Lingkungan Sosial Budaya	Sangat Penting	0.15	Sangat Berpeluang	5
7. Daya Beli Konsumen	Sangat Penting	0.15	Sangat Berpeluang	5
	Total	1.00		

Tabel 4.3
Penilaian Kuantitatif Variabel Internal

Variabel Internal	Bobot		Nilai	
	Tingkat Penting	Skor	Tingkat Kekuatan	Skor
1. Pangsa Pasar Keseluruhan	Sangat Penting	0.15	Sangat Kuat	5
2. Penetapan Harga	Sangat Penting	0.15	Sangat Kuat	5
3. Kualitas Produk	Sangat Penting	0.15	Sangat Kuat	5
4. Efektifitas Promosi	Sangat Penting	0.15	Sangat Kuat	5
5. Kualitas Karyawan (SDM)	Sangat Penting	0.15	Sangat Kuat	5
6. Lokasi Perusahaan dan Masalah distribusi	Penting	0.10	Kuat	4
7. Pelayanan Terhadap Konsumen	Sangat Penting	0.15	Sangat Kuat	5
	Total	1.00		

4.4. KLARIFIKASI NILAI dan BOBOT

Dari prosedur penilaian kuantitatif variabel internal dan eksternal kemudian diambil klarifikasi nilai dan bobot kepada pengambil keputusan. Karena sesungguhnya yang paling tahu kekuatan – kelemahan serta peluang – ancaman adalah perusahaan itu sendiri. Sedangkan klarifikasi nilai dan bobot dapat dilihat pada lampiran.

4.5. REKAPITULASI NILAI dan BOBOT

Dari prosedur klarifikasi kemudian diadakan rekapitulasi dari pengambilan keputusan dengan cara mencari rata-rata dari nilai dan bobot. Dari hasil penilaian ini digunakan sebagai acuan dalam menentukan nilai. Rekapitulasinya dapat dilihat pada table 4.4 dan tabel 4.5 dibawah ini. Adapun lebih lengkapnya dapat dilihat di lampiran.

Tabel 4.4
Rekapitulasi Variabel Eksternal

Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1. Lingkungan persaingan	0,17	3,00	0,51
2. Ukuran Pasar	0,15	3,66	0,549
3. Pertumbuhan Pasar	0,15	3,33	0,499
4. Teknologi	0,07	3,33	0,233
5. Pertumbuhan Ekonomi Nasional	0,18	2,66	0,479
6. Lingkungan Sosial Budaya	0,13	3,66	0,476
7. Daya Beli Konsumen	0,15	4,00	0,6
	1.00		3,346

Dari hasil yang diperoleh mengenai variabel eksternal yang dimiliki oleh PT. BANGUN MANDIRI PERKASA, diperoleh nilai tertimbang sebesar

3,346 sehingga dengan demikian dari hasil evaluasi PT. BANGUN MANDIRI PERKASA berada pada kategori medium, dilihat dari hasil jumlah nilai tertimbang (3,346) masih berada dalam rata-rata peluang dan ancaman suatu industri.

Tabel 4.5
Rekapitulasi Variabel Internal

Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1. Pangsa Pasar Keseluruhan	0,13	3,33	0,433
2. Penetapan Harga	0,13	3,00	0,39
3. Kualitas Produk	0,17	3,33	0,566
4. Efektifitas Promosi	0,17	3,66	0,622
5. Kualitas Karyawan (SDM)	0,12	3,66	0,439
6. Lokasi Perusahaan dan Masalah distribusi	0,18	3,33	0,599
7. Pelayanan Terhadap Konsumen	0,10	4,00	0,4
	1.00		3,449

Dari hasil yang diperoleh mengenai variabel internal yang dimiliki oleh PT. BANGUN MANDIRI PERKASA, diperoleh nilai tertimbang sebesar 3,449 sehingga dengan demikian dari hasil evaluasi PT. BANGUN MANDIRI PERKASA berada pada kategori medium, dilihat dari hasil jumlah nilai tertimbang (3,449) yang masih berada dalam rata-rata kekuatan-kelemahan suatu industri.

4.6. PENENTUAN POSISI BISNIS

Setelah nilai dari semua indikator dari variabel eksternal dan internal telah ditentukan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan posisi bisnis masing-masing unit usaha strategis. Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu horisontal, sedang nilai variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal. Posisi bisnis ada tiga ruas untuk eksternal dan tiga ruas untuk internal. Adapun pembagiannya dalam menentukan posisi bisnis menggunakan strategi :

$$(5-1) : 3 = 1,33$$

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

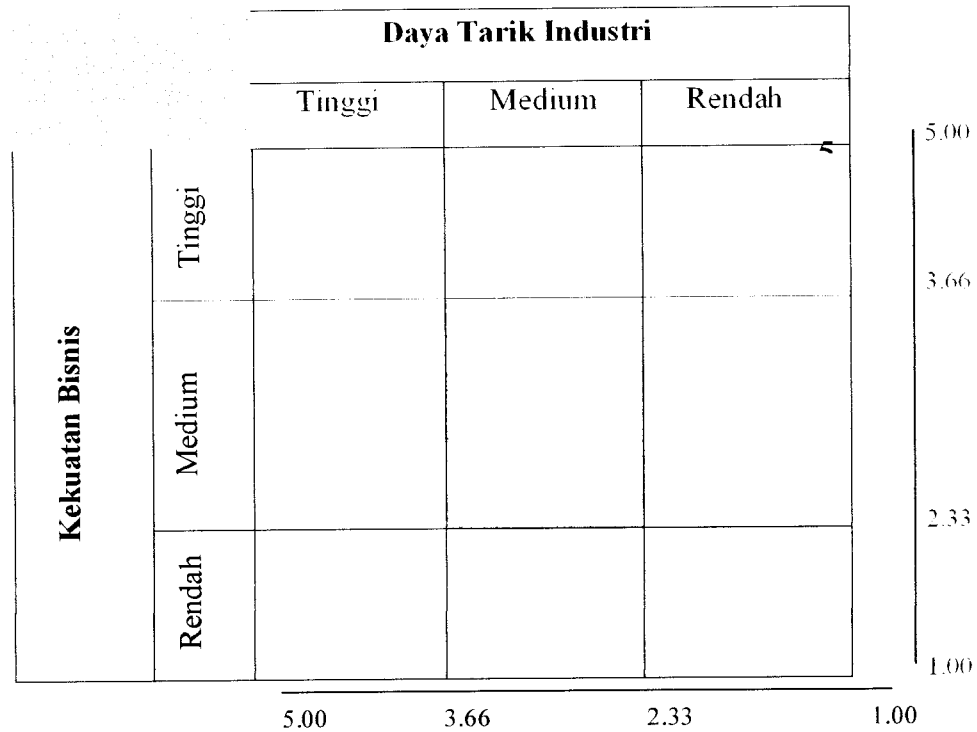
1,00 – 2,33 : sumbu rendah

2,34 – 3.66 : sumbu medium

3,67 – 5,00 : sumbu tinggi

Berdasarkan pada hasil nilai tertimbang dari variabel eksternal dan internal perusahaan, dan ditentukan berdasarkan strategi tersebut maka penulis dapat menentukan bahwa perusahaan berada pada titik 3,346 untuk keseluruhan faktor eksternal, sedangkan untuk total keseluruhan faktor internal 3,449. sehingga dalam posisi bisnis PT. BANGUN MANDIRI PERKASA berada pada posisi bisnis yang terletak pada sel yang terbentuk oleh nilai medium kedua sumbu (gambar 4.1), terletak pada diagonal matrik bersegi empat, terletak pada sel “tumbuh berdasar segmen pasar spesialisasi investasi selektif”.

Gambar 4.1
Posisi Bisnis



4.7. PERUMUSAN STRATEGI

Setelah posisi bisnis diketahui, maka langkah selanjutnya adalah melakukan perencanaan serta langkah-langkah strategis untuk melakukan antisipasi untuk mengatasi kelemahan dan ancaman serta memanfaatkan peluang secara maksimal dengan segala kekuatan yang dimiliki oleh PT. BANGUN MANDIRI PERKASA.

Setelah dianalisis dengan menggunakan MDTI dapat ditentukan posisi bisnis PT. BANGUN MANDIRI PERKASA yaitu pada selektif, yang

diperoleh dari total jumlah variabel eksternal yaitu 3,346, dan total jumlah variabel internal yaitu 3,449 (gambar 4.2).

Gambar 4.2
Matrik Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Sedang	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Investasi dan tumbuh	Pertumbuhan selektif	Selektif
	Sedang	Pertumbuhan selektif	selektif	Panen atau divestasi
	Rendah	Selektif	Panen atau divestasi	Panen atau Divestasi

Data tersebut menunjukkan bahwa pertumbuhan perusahaan terletak pada sel “selektif”. Sekalipun tidak menjanjikan peluang dan perkembangan luar biasa, perusahaan masih memiliki peluang untuk berkembang, khususnya jika dilihat dari kemungkinan peningkatan keunggulan (kekuatan) yang dimiliki. Setelah mengetahui posisi perusahaan, kita dapat melihat pada implikasi strateginya yang terletak pada sel yang sama dan mengetahui bagaimana kira-kira strategi yang baik untuk dilakukan dalam posisi bisnis sekarang ini (gambar 4.3).

Gambar 4.3
Implikasi Strategis

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Sedang	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan Dominasi Investasi maksimal	Pertumbuhan selektif Investasi agresif Memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi Mencari sumber kas masuk Investasi ala kadarnya
	Sedang	Memimpin pasar berdasarkan segmen Memperbaiki	Tumbuh berdasarkan segmen 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 Menghancurkan sumber aliran kas pesaing Divestasi

Implikasi strategisnya adalah sebagai berikut :

4.8. STRATEGI PERTUMBUHAN SELEKTIF

4.8.1. Strategi Pertumbuhan Selektif dalam Manajemen Pemasaran

Perusahaan harus menjaga kualitas produk yang ada saat ini dan tetap menjaga apa yang telah diprogramkan oleh manajemen.

Kemudian perusahaan dapat menambah jangkauan pemasaran dengan cara memperbanyak saluran distribusi, memperbaiki intensitas promosi, serta dengan mengembangkan produk yang sudah ada saat ini. Dengan ditambahkan saluran distribusi diharapkan perusahaan akan dapat mengembangkan usaha ke berbagai daerah-daerah strategis sehingga perusahaan dapat meningkatkan laba yang diinginkan. Intensitas promosi akan sangat berpengaruh bagi pemasaran produk perusahaan. Perusahaan harus meningkatkan promosi agar produk yang ditawarkan oleh perusahaan dapat lebih dikenal oleh masyarakat luas. Sebagai contoh, selama ini perusahaan sudah melakukan promosi melalui pameran-pameran property. Untuk lebih mengenalkan produk ke pasar, perusahaan hendaknya lebih meningkatkan pameran-pameran property yang telah dilakukan. Dengan harapan agar produk yang dihasilkan perusahaan akan lebih dikenal oleh pasar. Strategi pengembangan produk memiliki resiko usaha yang relatif lebih tinggi. Perusahaan dapat melakukan atau mengembangkan produk dengan cara antara lain sebagai berikut. Pertama, dilakukan dengan jalan mengembangkan (merubah) ciri dan atribut produk. Pilihan ini dapat dikerjakan melalui beberapa teknik, antara lain:

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

Perusahaan juga dapat melakukan dengan cara mengembangkan produk yang memiliki berbagai tingkatan kualitas. Disamping itu, perusahaan juga dapat mengembangkan produk dengan berbagai ukuran dan model (profilerasi produk). Strategi ini cenderung tepat diterapkan pada produk yang dituntut untuk terus menerus mengikuti perkembangan selera konsumen, khususnya yang berkaitan dengan perubahan mode. Target pasar yang dituju memiliki tingkat perubahan selera yang relative cepat, dalam waktu yang relative pendek. Perusahaan yang lebih dahulu mampu mengikuti perubahan tersebut memiliki peluang untuk memperoleh margin laba yang tinggi yang biasanya terjadi pada saat awal perubahan diperkenalkan. Terakhir perusahaan juga dapat melakukan inovasi produk. Pilihan yang terakhir ini semakin sering dilakukan, sekalipun sampai kini

masih memiliki tingkat kegagalan yang tinggi. Nampaknya tidak berlebihan jika dikatakan bahwa konsumen berharap akan adanya inovasi produk secara periodik. Setidaknya ada perubahan yang substansial. Jika pilihan ini berhasil dilakukan, perusahaan memiliki kemungkinan menikmati laba yang besar pada saat produk baru tersebut diterima masyarakat, khususnya pada tahap pertumbuhan. Apalagi, jika juga membawa efek samping kedaluwarsaan produk pesaing.

4.8.2. Strategi Pertumbuhan Selektif dalam Manajemen Keuangan

Manajemen perusahaan harus dapat dengan tepat menginvestasikan dana yang ada pada pada segmen dengan laba yang baik dan resiko yang rendah. Perusahaan dapat menginvestasikan dana pada sektor yang lebih menguntungkan. Dengan mengalihkan dana ke sektor tersebut diperkirakan perusahaan akan dapat menghasilkan laba yang lebih tinggi. Perusahaan harus dapat melihat pada daerah mana perusahaan harus lebih memilih untuk menanamkan investasinya. Apabila lokasi yang satu lebih menguntungkan dari lokasi yang lain sebaiknya perusahaan dapat mengalihkan investasi pada lokasi yang menguntungkan. Agar perusahaan dapat terus hidup, maka dana

yang dikeluarkan harus sesuai dengan apa yang dibutuhkan perusahaan. Hindari pemborosan di setiap sektor.

4.8.3. Strategi Pertumbuhan Selektif dalam Manajemen SDM

Kualitas karyawan sangat berpengaruh dalam keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan apa yang merupakan kekuatan serta kelemahan yang dimiliki oleh karyawan. Perusahaan dapat melakukan training bagi calon karyawan dan karyawan baru secara rutin untuk mencapai pasar yang lebih luas. Training tersebut juga tidak menutup kemungkinan dilakukan oleh karyawan yang masih dapat dikatakan kurang berprestasi. Pelatihan terhadap karyawan diharapkan dapat menghasilkan karyawan yang lebih berkualitas. Dengan adanya kualitas karyawan yang baik, maka akan mendapatkan keuntungan lebih baik pada perusahaan itu sendiri. Pengaruh kualitas karyawan terhadap perusahaan sangat besar. Apabila karyawan yang dimiliki perusahaan tidak atau kurang berkualitas, maka perusahaan itu sendiri akan sangat kesulitan untuk bersaing dengan perusahaan-perusahaan pesaingnya. Demikian juga sebaliknya, apabila karyawan yang dimiliki perusahaan berkualitas, maka perusahaan akan mampu untuk bersaing bahkan sangat mungkin perusahaan akan menjadi

market leader. Perusahaan juga harus memperhatikan job description dari masing-masing karyawan. Karyawan yang dimiliki harus ditempatkan pada keahliannya masing-masing. Hal ini untuk menghindari terjadinya hambatan pekerjaan perusahaan. Apabila terjadi kesalahan penempatan, proses pekerjaan akan menjadi mundur bahkan tidak menutup kemungkinan pekerjaan akan terhenti (tidak berjalan sesuai rencana). Dan itu juga akan menyebabkan terjadinya pemborosan biaya perusahaan.

4.8.4. Strategi Pertumbuhan Selektif dalam Manajemen Operasional

Kegiatan operasional yang baik akan menghasilkan sesuatu yang baik pula. Kegiatan perusahaan harus terprogram dan dilaksanakan dengan baik. Manajemen operasional merupakan kunci dari perusahaan. Karena produk yang dihasilkan oleh perusahaan tergantung dari proses operasional. Kepuasan konsumen juga tergantung dari proses operasional. Konsumen akan merasa puas apabila produk yang dihasilkan sesuai dengan keinginan mereka. Perusahaan harus memperhatikan ketepatan waktu serta kualitas produk yang dihasilkan. Apabila kedua faktor tersebut dilakukan dengan baik maka kepuasan pelanggan akan tercapai dan pertumbuhan perusahaan akan semakin meningkat. Perhitungan dari

proses operasional harus tepat. Lama pekerjaan saling berkaitan dengan yang lain. Pekerjaan yang lain akan terhambat apabila proses pekerjaan yang satu tidak berjalan sesuai rencana. Disini manajemen operasional harus lebih berperan. Pekerjaan yang lebih cepat pengerjaannya dan dapat dilakukan terlebih dahulu, dapat segera dikerjakan untuk menghemat waktu. Dalam proses tersebut, kualitas dari bahan-bahan tidak boleh diabaikan. Hal ini untuk mencegah hasil kualitas yang rendah. Perusahaan menawarkan harga yang seharusnya sesuai dengan kualitas yang dimiliki oleh produk itu sendiri.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab terakhir ini dibagi dua bagian utama, yaitu kesimpulan dari hasil analisis yang telah dijabarkan pada bab IV, serta bagian kedua yaitu saran yang berkenaan dengan strategi pemasaran dari PT. BANGUN MANDIRI PERKASA.

5.1. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan terhadap data PT. BANGUN MANDIRI PERKASA, maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- a. Dari hasil observasi yang dilakukan serta hasil interview dengan pihak manajemen PT. BANGUN MANDIRI PERKASA, dapat menghasilkan variabel internal dan eksternal. Variabel internal dapat dibedakan menjadi kekuatan dan kelemahan, sedangkan variabel eksternal adalah peluang dan ancaman. Variabel internal yang menjadi kekuatan adalah : pangsa pasar keseluruhan, penetapan harga, kualitas produk, efektifitas promosi,

kualitas karyawan (SDM), dan pelayanan terhadap konsumen, sedangkan kelemahannya yaitu : lokasi perusahaan dan masalah distribusi. Variabel eksternal, peluang yang dimiliki PT. BANGUN MANDIRI PERKASA adalah : ukuran pasar, pertumbuhan pasar, teknologi, lingkungan sosial budaya, dan daya beli konsumen, sedangkan ancamannya, yaitu : pesaing baru dan pertumbuhan ekonomi nasional.

- b. Posisi bisnis PT. BANGUN MANDIRI PERKASA dilihat dari indikator variabel eksternal dan internalnya berada pada posisi medium, sehingga dalam matrik daya tarik industri berada pada posisi tumbuh berdasar segmen pasar spesialisasi investasi selektif, hal ini menunjukkan bahwa sekalipun tidak menjanjikan peluang dan perkembangan luar biasa, perusahaan masih memiliki peluang untuk berkembang, khususnya jika dilihat dari kemungkinan peningkatan keunggulan (kekuatan) yang dimiliki. Setelah mengetahui posisi perusahaan. Posisi ini harus tetap dipertahankan, serta ditingkatkan agar PT.

BANGUN MANDIRI PERKASA dapat menjadi *market leader*.

- c. Strategi bisnis yang sebaiknya diterapkan PT. BANGUN MANDIRI PERKASA adalah dengan menerapkan strategi pertumbuhan selektif. Diharapkan dengan strategi tersebut perusahaan akan dapat mempertahankan posisinya dan bahkan tidak menutup kemungkinan akan berada diposisi yang lebih baik.

5.2. SARAN

Menurut hasil evaluasi yang telah dilakukan memberikan saran strategi yang tepat bagi PT. BANGUN MANDIRI PERKASA, yaitu :

- a. Mengembangkan strategi pengembangan produk dengan memberikan produk yang lebih bervariasi dan sesuai dengan kualitas dan gaya hidup yang ada saat ini sehingga tidak ketinggalan dengan pesaing-pesaing yang lain.
- b. Perusahaan harus memperhatikan kelemahannya dan dapat diatasi dengan cara membuka lokasi baru dengan lokasi yang lebih baik agar

konsumen merasakan kenyamanan dalam menggunakan produk perusahaan.

- c. Perusahaan harus dapat mengatasi kelemahan dan ancaman yang ada sehingga perusahaan dapat terus meningkatkan kekuatan dan selalu memanfaatkan peluang-peluang yang ada.
- d. Perusahaan sebaiknya melakukan training pada calon karyawan, karyawan baru, maupun karyawan yang sudah ada secara rutin untuk mencapai pasar yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Basu Swasta DH dan T.H Handoko. *Manajemen Pemasaran*. Edisi Pertama. Liberty, Yogyakarta. 1980.
- Freddy Rangkuti. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis : Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*: Gramedia, Jakarta. 2002.
- Philip Kotler. *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian*. Jilid I. Edisi Ketujuh. Salemba Empat. Jakarta. 1999.
- Geoffrey A. Moore (1996). "Strategi Pemasaran Tornado." *Siasat Bisnis* TH. I, Vol. III (November), 51-53.
- Michael Porter. *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisa Industri dan Pesaing*. Erlangga, Jakarta. 1993.
- Nur Feriyanto (1996). "Layanan Satu Atap Strategi Menjaring Konsumen." *Siasat Bisnis* TH. I, Vol. II (Juni), 79-82.
- Suwarsono. *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*. Edisi Revisi. UPP AMP YKPN, Yogyakarta. 1996.
- Suwarsono (1996). "Manajemen Strategik di Indonesia Dasawarsa 1990an Beberapa Dugaan Spekulatif." *Siasat Bisnis* TH. I, Vol. I (Januari), 3-6.
- Anonim (1996). "Manajemen Strategik di Perguruan Tinggi: Model atau Proses?" *Siasat Bisnis* TH. I, Vol. II (Juni), 31-33.

LAMPIRAN



FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA

Kata Pengantar

Dengan ini saya mohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara/I, sekiranya bersedia mengisi pertanyaan kuisisioner yang saya susun guna memenuhi tugas dan kewajiban dalam rangka memenuhi syarat gelar kesarjanaan pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Adapun judul dari skripsi yang saya buat adalah :

**Analisa Strategi Bersaing (studi kasus di PT. Bangun Mandiri Perkasa,
Yogyakarta)**

Hasil dari pengisian kuisisioner ini hanya semata-mata bertujuan untuk ilmu pengetahuan saja dan tidak dipublikasikan kepada pihak luar.

Peran serta kejujuran dan objektivitas Bapak/Ibu/Saudara/I dalam pengisian kuisisioner ini akan sangat berguna bagi hasil penelitian yang dapat dipertanggung jawabkan.

Atas perhatiannya saya ucapkan terima kasih.

Hormat kami,

Khista Ovarie

DAFTAR PERTANYAAN

Berikan pendapat anda mengenai pertanyaan tersebut dibawah ini dengan memberikan angka (1-5) pada kolom yang tersedia sesuai kondisi yang sebenarnya.

A. Untuk Menentukan Nilai Indikator Variabel

Variabel Eksternal Untuk Mengetahui Tingkat Peranannya Dalam Perusahaan (peluang dan ancaman)

No.	Faktor Eksternal	Tingkat Peranan Dalam Perusahaan			
		Asumsi Penulis		Penilaian Manajemen	
		Nilai		Nilai	
		Tingkat Peluang	Skor	Tingkat Peluang	Skor
1	Lingkungan Persaingan				
2	Ukuran Pasar				
3	Pertumbuhan Pasar				
4	Teknologi				
5	Pertumbuhan Ekonomi Nasional				
6	Lingkungan Sosial Budaya				
7	Daya Beli Konsumen				

Keterangan :

1. Sangat terancam
2. Terancam
3. Netral
4. Berpeluang
5. Sangat berpeluang

Variabel Internal
Untuk Mengetahui Tingkat Peranannya Dalam Perusahaan (kekuatan dan kelemahan)

No.	Faktor Internal	Tingkat Peranan Dalam Perusahaan			
		Asumsi Penulis		Penilaian Manajemen	
		Nilai		Nilai	
		Tingkat Kekuatan	Skor	Tingkat Kekuatan	Skor
1	Pangsa Pasar Keseluruhan				
2	Penetapan Harga				
3	Kualitas Produk				
4	Efektifitas Promosi				
5	Kualitas Karyawan (SDM)				
6	Lokasi Perusahaan dan Masalah Distribusi				
7	Pelayanan Terhadap Konsumen				

Keterangan :

1. Sangat lemah
2. Lemah
3. Netral
4. Kuat
5. Sangat kuat

B. Untuk Menentukan Bobot Indikator Variabel

**Variabel Eksternal
Untuk Mengetahui Tingkat Peranannya Dalam Perusahaan**

No.	Faktor Eksternal	Tingkat Peranan Dalam Perusahaan			
		Asumsi Penulis		Penilaian Manajemen	
		Bobot		Bobot	
		Tingkat Penting	Skor	Tingkat Penting	Skor
1	Lingkungan Persaingan				
2	Ukuran Pasar				
3	Pertumbuhan Pasar				
4	Teknologi				
5	Pertumbuhan Ekonomi Nasional				
6	Lingkungan Sosial Budaya				
7	Daya Beli Konsumen				

Keterangan :

1. Tidak Penting
2. Cukup penting
3. Netral
4. Penting
5. Sangat penting

Variabel Internal
Untuk Mengetahui Tingkat Peranannya Dalam Perusahaan

No.	Faktor Eksternal	Tingkat Peranan Dalam Perusahaan			
		Asumsi Penulis		Penilaian Manajemen	
		Bobot		Bobot	
		Tingkat Penting	Skor	Tingkat Penting	Skor
1	Pangsa Pasar Keseluruhan				
2	Penetapan Harga				
3	Kualitas Produk				
4	Efektifitas Promosi				
5	Kualitas Karyawan (SDM)				
6	Lokasi Perusahaan dan Masalah Distribusi				
7	Pelayanan Terhadap Konsumen				

Keterangan :

1. Tidak Penting
2. Cukup penting
3. Netral
4. Penting
5. Sangat penting

Perhitungan Nilai Variabel Eksternal

PT. Bangun Mandiri Perkasa

Untuk mengetahui nilai suatu variabel diambil dari rata-rata (mean) :

$$\text{Mean} = \frac{\text{Jumlah rating variabel tertentu}}{\text{Jumlah responden}}$$

Jumlah responden

No.	Indikator Variabel Eksternal	Tanggapan Responden			Jumlah	Mean
		1	2	3		
1	Lingkungan persaingan	4	3	2	9	3
2	Ukuran Pasar	4	4	3	11	3,66
3	Pertumbuhan Pasar	3	4	3	10	3,33
4	Teknologi	3	3	4	10	3,33
5	Pertumbuhan Ekonomi Nasional	3	3	2	8	2,66
6	Lingkungan Sosial Budaya	3	4	4	11	3,66
7	Daya Beli Konsumen	4	4	4	12	4

Keterangan :

1. Sangat terancam
2. Terancam
3. Netral
4. Berpeluang
5. Sangat berpeluang

Perhitungan Bobot Variabel Eksternal

PT. Bangun Mandiri Perkasa

Penilaian yang digunakan adalah pembobotan, yaitu seluruh indikator memiliki bobot total sebanyak satu atau seratus persen pada masing-masing variabel.

Untuk mengetahui bobot suatu variabel digunakan rumus :

$$\text{Mean} = \frac{\text{Jumlah bobot variabel tertentu}}{\text{Jumlah responden}}$$

Jumlah responden

No.	Indikator Variabel Eksternal	Tanggapan Responden			Jumlah	Mean
		1	2	3		
1	Lingkungan persaingan	0,15	0,15	0,20	0,5	0,17
2	Ukuran Pasar	0,20	0,15	0,10	0,45	0,15
3	Pertumbuhan Pasar	0,20	0,15	0,10	0,45	0,15
4	Teknologi	0,10	0,05	0,05	0,2	0,07
5	Pertumbuhan Ekonomi Nasional	0,20	0,15	0,20	0,55	0,18
6	Lingkungan Sosial Budaya	0,15	0,10	0,15	0,4	0,13
7	Daya Beli Konsumen	0,20	0,15	0,10	0,45	0,15
	Total					1,00

Perhitungan Nilai Variabel Internal

PT. Bangun Mandiri Perkasa

No.	Indikator Variabel Internal	Tanggapan Responden			Jumlah	Mean
		1	2	3		
1	Pangsa Pasar Keseluruhan	3	4	3	10	3,33
2	Penetapan Harga	3	3	3	9	3
3	Kualitas Produk	4	3	3	10	3,33
4	Efektifitas Promosi	3	4	4	11	3,66
5	Kualitas Karyawan (SDM)	3	4	4	11	3,66
6	Lokasi Perusahaan dan Masalah distribusi	3	3	4	10	3,33
7	Pelayanan Terhadap Konsumen	4	4	4	12	4

Keterangan :

1. Sangat lemah
2. Lemah
3. Netral
4. Kuat
5. Sangat kuat

Perhitungan Bobot Variabel Internal

PT. Bangun Mandiri Perkasa

No.	Indikator Variabel Internal	Tanggapan Responden			Jumlah	Mean
		1	2	3		
1	Pangsa Pasar Keseluruhan	0,15	0,15	0,10	0,4	0,13
2	Penetapan Harga	0,15	0,10	0,15	0,4	0,13
3	Kualitas Produk	0,20	0,20	0,10	0,5	0,17
4	Efektifitas Promosi	0,15	0,20	0,15	0,5	0,17
5	Kualitas Karyawan (SDM)	0,15	0,20	0,10	0,35	0,12
6	Lokasi Perusahaan dan Masalah distribusi	0,15	0,20	0,20	0,55	0,18
7	Pelayanan Terhadap Konsumen	0,15	0,05	0,10	0,3	0,10
	Total					1,00

HALAMAN PERSEMBAHAN



- ♥ *Almh. Mamah "Srie Djuanti" tercinta,*
- ♥ *Papah "Farmadi" serta Ibu "R. Hartati" tercinta,*
- ♥ *OVARIE I brother,*

Kristine Ovarie,

Frista Ovarie,

Dhigit Ovarie,