

**ANALISIS POSITIONING DALAM MENENTUKAN STRATEGI BERSAING
COUNTER HANDPHONE MACELL YOGYAKARTA**

SKRIPSI



Ditulis oleh:

Astutik

00311345

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2004**

Analisis Positioning dalam Menentukan Strategi Bersaing
Counter Handphone MaCell Yogyakarta

SKRIPSI



Ditulis oleh:

Nama : Astutik
No mahasiswa : 00311345
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2004**

Analisis Positioning dalam Menentukan Strategi Bersaing

Counter Handphone MaCell Yogyakarta

SKRIPSI

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



oleh

Nama : Astutik
No mahasiswa : 00311345
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2004**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 10 juli 2004
Penulis,

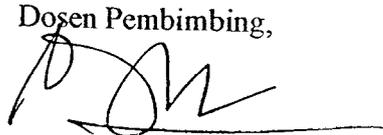
Astutik

Skripsi

ANALISIS POSITIONING DALAM MENENTUKAN STRATEGI BERSAING
COUNTER HANDPHONE MACELL YOGYAKARTA

Nama : Astutik
No mahasiswa : 00311345
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

Yogyakarta, 10 juli 2004
Telah di setujui dan disahkan oleh,
Dosen Pembimbing,



Drs.H. Muslich.MM

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

ANALISIS POSITIONING DALAM MENENTUKAN STRATEGI BERSAING
COUNTER HP MACELL YOGYAKARTA

Disusun Oleh: **ASTUTIK**
Nomor mahasiswa: 00311345

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 11 Agustus 2004

Penguji/Pemb. Skripsi: Drs. Muslich, MM

Penguji : Dra. Suhartini, M.Si,



Mengetahui
Fakultas Ekonomi
Islam Indonesia



Suwarsono, MA



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah..., puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan kasih yang senantiasa menyertai saya dalam menjalani laku hidup, pun didalamnya ada sebuah kerja sederhana yang menguji kesungguhan saya- penulisan karya ini. Shalawat dan salam semoga tetap tercurah kepada yang terkasih Rasul Muhammad, SAW.

Skripsi ini disusun guna memperoleh gelar sarjana S1 pada program Studi Manajemen fakultas ekonomi Universitas Islam Indonesia. Pada halaman ini, Saya ingin mengucapkan terima kasih yang tulus kepada beberapa pihak yang turut serta memberi warna, membantu dalam penulisan skripsi ini antara lain:

1. Kedua orang tua saya Bapak dan Ibu (alm), atas cintanya yang tak terbatas.
2. Bapak Drs. Suwarsono Muhammad, MA selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Drs. Muslich, MM, sebagai pembimbing skripsi saya, trimakasih atas pengarahannya.
4. Bapak Drs. Albari. Msi, yang meredakan kebingungan saya.
5. Mas Mujali Ar, sebagai Manajer MaCell Education Centre, atas ijin yang diberikan untuk melakukan penelitian.
6. Dek Ce`p, teman kecil yang selalu mengusir kesepian saya.
7. Wawan, Yeyen, dan Tina terimakasih telah menemani saya mengumpulkan data , juga pinjaman printernya.

8. Teman-teman kos putri komojoyo 8, terima kasih atas pertemanan kita.
9. Teman-teman dekat saya kelas E, Aufa, Weni, Tyas, dan Novi, untuk pertama kalinya saya memiliki keluarga kecil di jogja.
10. Fitri, Epi, lina, susi, dan karel, atas dukungan dan motivasinya, juga rela menjadi pendengar setia saya. Teman-teman konsultan saya, Lia, Ana, Nunik, yang selalu menampung keresahan saya dan membalasku dengan semangat saat saya bisa tertawa bersama.
11. Teman-teman di jamaah Al Muqtashidin fakultas ekonomi.
12. Teman-teman seperjuangan, di LPM HIMMAH Universitas Islam Indonesia.

Penulis mengakui karya sederhana ini tidak sempurna, namun tetap ingin menyampaikan harapan semoga dapat memberi manfaat bagi pembaca dimasa mendatang.

Yogyakarta 10 juli 2004

Penulis

Astutik

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Sampul Depan Skripsi.....	ii
Halaman Judul Skripsi.....	iii
Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	iv
Halaman Pengesahan Skripsi.....	v
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi.....	vi
Abstrak.....	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi.....	x
Daftar Tabel.....	xiv
Daftar Gambar.....	xv
Daftar Lampiran.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu.....	7
2.2 Filosofi Manajemen Pemasaran.....	7

2.3 Strategi Pemasaran.....	9
2.4 Pengembangan Strategi Pemasaran.....	10
2.4.1 Segmentasi pasar (<i>Segmenting</i>)	10
2.4.2 Penetapan Pasar Sasaran (<i>Targeting</i>)	12
2.4.3 Menentukan Posisi (<i>Positioning</i>)	13
2.4.4 Strategi Memasuki Pasar.....	14
2.4.5 Strategi <i>Marketing Mix</i>	16
2.5 Manajemen Strategi.....	20
2.6 Strategi <i>Positioning</i>	23
2.6.1 Langkah-Langkah Menentukan Posisi.....	24
2.6.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Strategi Penentuan Posisi	25
2.6.3 Pendekatan dalam Menentukan Posisi.....	26
2.7 Strategi Bersaing.....	27
2.7.1 Rumusan Pokok Strategi Bersaing.....	29
2.7.2 Strategi Bersaing Generik.....	32
2.7.3 Matrik SWOT.....	39
 BAB III	
METODE PENELITIAN	
3.1 Lokasi Penelitian.....	41
3.1.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	41
3.1.2 Sejarah.....	42
3.1.3 Visi dan Misi Perusahaan.....	45

3.1.4	Struktur Organisasi.....	46
3.1.5	Diskripsi Pekerjaan.....	49
3.1.6	Sumber Daya Manusia.....	54
3.1.6.1	Perekrutan.....	54
3.1.6.2	Sistem Pembagian Kerja.....	55
3.1.6.3	Kompensasi.....	56
3.1.7	Kegiatan Pemasaran Perusahaan.....	56
3.2	Metode Penelitian.....	57
3.2.1	Variabel Penelitian.....	57
3.2.2	Data.....	58
3.2.3	Tehnik Pengumpulan Data.....	59
3.2.4	Populasi.....	60
3.3	Alat Analisis.....	62
3.3.1	Matrik 9 Sel	62
3.3.2	Matrik SWOT.....	66
BAB IV	ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
4.1	Identifikasi Faktor Strategis MaCell.....	70
4.1.1	Identifikasi Faktor Strategis Internal.....	70
4.1.2	Identifikasi Faktor Strategis Eksternal.....	73
4.2	Penilaian Faktor Strategis MaCell.....	76
4.2.1	Penilaian Faktor Strategis Internal.....	77
4.2.2	Penilaian Faktor Strategis Eksternal.....	83

4.3 Menentukan Posisi Bisnis.....	91
4.3.1 Posisi Bisnis Menurut Penilaian Perusahaan.....	92
4.3.2 Posisi Bisnis Menurut Penilaian Konsumen dan Pesaing.....	93
4.4 Pengaruh Strategis.....	95
4.5 Analisis SWOT.....	98
 BAB V	
KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan.....	102
5.2 Saran.....	104

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Strategi Generik dan Strategi Utama.....	33
3.1 Karyawan MaCell.....	52
3.2 Indikator Variabel Internal dan Eksternal	66
4.1 Pemberian Nilai Terhadap Faktor Strategis Internal MaCell Berdasarkan Persepsi Perusahaan.....	78
4.2 Pemberian Nilai Terhadap Faktor Strategis Internal Berdasarkan Persepsi Konsumen.....	78
4.3 pemberian Bobot Terhadap Faktor Strategis Internal MaCell oleh Pihak Manajemen	79
4.4 Nilai Tertimbang Faktor Strategis Internal MaCell Berdasar Persepsi Perusahaan.....	82
4.5 Nilai Tertimbang Faktor Strategis Internal MaCell Berdasar Persepsi Konsumen.....	82
4.6 Pemberian Nilai Terhadap faktor Strategis Eksternal MaCell Berdasarkan Persepsi perusahaan.....	84
4.7 Pemberian Nilai Terhadap Faktor Strategis Eksternal MaCell Berdasarkan Persepsi Pesaing.....	85
4.8 Pemberian Bobot Terhadap Faktor Strategis Eksternal Macell oleh Pihak Manajemen Perusahaan.....	85
4.9 Nilai Tertimbang Faktor Strategis Eksternal MaCell Berdasar Persepsi Perusahaan.....	90
4.10 Nilai Tertimbang Faktor Strategis Eksternal MaCell Berdasar Persepsi Pesaing.....	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pilihan Strategi Penentuan Posisi.....	25
2.2 Matrik 9 Sel dari Wheleen-Hunger.....	37
2.3 Matrik SWOT.....	39
3.1 Struktur Organisasi.....	48
3.2 Matrik 9 sel.....	66
3.3 Matrik SWOT.....	67
4.1 Posisi Bisnis MaCell Menurut Penilaian Perusahaan Sesuai Dengan Matrik 9 sel	93
4.2 Posisi Bisnis MaCell Menurut Penilaian Konsumen dan Pesaing Sesuai dengan Matrik 9 Sel	94
4.3 Matrik 9 Sel dan Pilihan Strategi	96
4.4 Alternatif Strategis yang Bisa Dijalankan Perusahaan Menurut Matrik SWOT.....	99

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
I Kuesioner.....	108
II Data Primer.....	117
III Hasil Perhitungan.....	123

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang.

Munculnya revolusi Industri telah melahirkan kebangkitan ekonomi yang menandai geliat perkembangan jaman yang semakin cerah. Waktu demi waktu manusia telah memperbaiki pola hidupnya dengan menciptakan berbagai inovasi dalam berbagai bidang (Rangkuti, 2003:1). Globalisasi telah diteguhkan untuk menjadi referensi wajib bagi setiap orang yang ingin modern. Wacana-wacana bermunculan dan berupaya menjadi pencerah bagi perubahan itu. Hanya ada dua pilihan kita ikut berubah atau “tergilas”. Tentu saja pilihan ini mendatangkan konsekuensi logis dengan mempersiapkan diri sebaik mungkin untuk menghadapi perubahan itu.

Bidang tehnologi terus berkembang seperti perubahan konstruksi, pembuatan robot, komputer, yang semuanya mengarah pada pemakaian sistem digital, yang meminimalkan peran manusia. Dalam bidang tehnologi komunikasi telah menawarkan beragam alat untuk menunjang kelancaran dan kemudahan komunikasi. Seolah semua tak ada jarak meski terpisahkan ruang dan waktu. Manusia menjadi makhluk yang dinamis dan selalu merasa senang dalam kesibukan. Kita seolah dimanjakan oleh aneka perangkat canggih yang bisa muncul tiap saat.

Kita ambil satu contoh adalah alat komunikasi nirkabel Handphone (HP), Alat komunikasi yang nge-trend awal tahun 90-an ini menjadi idola dalam proses

komunikasi sehari-hari. Pasalnya alat ini praktis bisa dibawa kemana-mana dan bervariasi dari ukuran hingga modelnya.

Menilik ramainya pasar HP menimbulkan bisnis produk ini semakin banyak dilirik oleh para pebisnis. Berbagai macam pilihan bidang usaha menjadi pilihan yang begitu menarik. Misal dari mulai *retail*, *wholesale*, servis, Workshop training teknisi dan lain-lain. Diversifikasi usaha yang beraneka ragam ini mengakibatkan persaingan yang ketat antar pengusaha disemua lini. Sehingga segala daya upaya untuk merebut pasar selalu menjadi agenda penting bagi perusahaan yang ingin sukses.

Dahulu persaingan hanya berorientasi pada pembuatan produk sebanyak-banyaknya atau dikenal dengan periode produksi massal (kotler & Amstrong, 1997:16). Perhatian perusahaan lebih kearah internal perusahaan yang bertujuan melakukan efisiensi produksi, namun seiring kemajuan jaman pola ini telah berubah pengusaha tidak lagi memenuhi kebutuhan produksinya namun harus menyesuaikan keinginan pasar atau konsumen. Falsafah “pembeli adalah raja” senantiasa menjadi pedoman yang harus diingat pengusaha agar dapat mencapai kesuksesan.

Ketatnya persaingan antarpengjual HP dalam meraih minat konsumen untuk membeli produknya membuat seorang pengusaha harus menyiapkan strategi pemasaran yang tepat. Strategi pemasaran yang lebih spesifik untuk masalah ini meliputi penentuan posisi (*positioning*) suatu usaha bisnis untuk memaksimalkan nilai keunggulan yang membedakannya dari pesaing (Porter, 1990: 43).

Strategi pemasaran harus dijabarkan dalam program pemasaran dan strategi penentuan posisi pasar. Hal ini terdapat dalam program pemasaran yang merupakan

hasil kombinasi antara strategi produk, saluran distribusi, harga, dan promosi yang digunakan oleh perusahaan untuk menentukan posisinya. Suatu ketika, Kehnich Ohmae penulis buku *The Main of the strategist* mengatakan ada tiga elemen yang sangat penting dalam menentukan strategi persaingan yang semuanya diawali dengan huruf C yakni, *Company*, *competitor*, dan *Customer* (Kertajaya, 1996:7). Namun lebih lanjut Michael Porter menulis bahwa elemen yang dapat mempengaruhi persaingan adalah pesaing, pemasok, pendatang baru, potensial, pembeli, juga produk pengganti.

Dewasa ini dalam dunia bisnis yang berlaku hukum pasar. Hanya perusahaan yang mampu memenuhi harapan konsumen yang akan survive. Karena itu peran departemen pemasaran menjadi senjata utama perusahaan. Kualitas produk atau jasa bukanlah satu-satunya variabel yang menentukan keberhasilan suatu bisnis, tetapi juga pemasaran.

Tujuan utama perencanaan strategis adalah agar perusahaan dapat melihat dengan jelas fungsi manajemen, konsumen distributor dan pesaing. Perencanaan strategis sangat penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan optimal dari sumber daya yang ada.

Yogyakarta sebagai kota pelajar membuat kota ini dinamis dan selalu “muda”. Karena itu produk-produk yang berbau fashionable selalu mendapat tempat dihati konsumen. Salah satunya adalah produk HP yang telah memiliki pangsa pasar yang luas. Hal ini menjadikan banyak orang yang hanyut dalam bisnis ini, dari hari ke hari

usaha retail HP yang dimulai dengan membuka kounter seolah tumbuh subur bagai jamur di musim hujan.

Pertanyaan sentral bagi pemasar adalah, bagaimana konsumen memberikan respon terhadap berbagai usaha pemasaran yang dilancarkan perusahaan? Perusahaan yang benar-benar memahami bagaimana konsumen akan memberi respon terhadap sifat-sifat produk, harga, dan daya tarik iklan yang berbeda akan mempunyai keunggulan besar atas pesaing (Kotler & Amstrong, 1997: 143).

Pada saat ini counter HP MaCell mengalami perkembangan yang pesat sehingga termasuk Counter yang besar. MaCell dikenal sebagai counter yang inovatif selalu memiliki program pemasaran yang jitu. Para pengusaha HP sering menunjuk MaCell sebagai *leader* dalam jenis usaha perdagangan HP. Selain memiliki kantor cabang yang banyak juga memiliki difersifikasi produk layanan yang beragam. Namun seiring berhembusnya angin persaingan yang semakin besar maka informasi untuk mengetahui posisi bersaing menjadi kebutuhan utama counter HP Macell.

Melihat beragam fenomena diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “ANALISIS POSITIONING DALAM MENENTUKAN STRATEGI BERSAING COUNTER HP MACELL YOGYAKARTA”.

1.2 Rumusan Masalah.

Berawal dari latar belakang yang sempat terurai di atas maka masalah yang dapat diidentifikasi adalah:

1. Faktor apa yang menjadikan kekuatan dan kelemahan counter HP Macell jika dilihat dari kondisi internal perusahaan?
2. Faktor apa yang menjadikan peluang dan ancaman counter HP Macel jika dilihat dari kondisi eksternal perusahaan?
3. Bagaimana posisi bisnis counter HP MaCell setelah mengetahui faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari sudut pandang pihak manajemen Macell dan pihak lain yang relevan seperti pembeli dan pesaing?
4. Bagaimana strategi bersaing yang dapat dipakai untuk menghadapi persaingan setelah mengetahui kelemahan dan kekuatan, peluang dan ancaman, serta posisi bisnisnya di pasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan ini bertujuan:

1. Mengetahui faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman counter HP MaCell dari kondisi Internal dan Eksternal perusahaan.
2. Menganalisis posisi bersaing counter HP Macell di pasar dilihat dari faktor internal dan eksternal.
3. Menjelaskan bagaimana strategi bersaing yang dapat dilakukan setelah mengetahui kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman, serta posisi bisnis conter HP Macell untuk menghadapi persaingan

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi pihak manajemen macell.

Dapat memberikan informasi untuk melihat tingkat persaingan dan penentuan strategi pemasaran HP hingga membantu penyelesaian masalah operasional perusahaan dalam rangka mengambil kebijakan untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan.

2. Bagi akademisi

Diharapkan penelitian ini dapat menambah wawasan dan referensi untuk bidang strategi pemasaran.

3. Bagi penulis

Dapat menambah pengetahuan dengan menerapkan teori manajemen strategi khususnya masalah persaingan bisnis kedalam praktek riil.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian ini hampir sama dilakukan oleh Denny Rahady, nomor mahasiswa 95211281, dengan judul “Analisa Positioning dalam Penetapan Strategi Bersaing Batik Tampang Sono Pekalongan”.

Penelitian Denny mengambil dua variabel, yaitu variabel internal dan eksternal. Variabel internal antara lain: pangsa pasar, variasi produk, efektivitas promosi, efektivitas saluran distribusi, lokasi perusahaan, kualitas barang, harga barang, citra barang, dan sumber daya manusia. Sedangkan variabel eksternal diantaranya: inflasi, daya beli konsumen, regulasi pemerintah, perubahan teknologi, besarnya pasar, pertumbuhan pasar, dan struktur persaingan.

Alat analisis yang dipakai adalah matrik daya tarik industri, atau biasa disingkat MDTI, dan analisis strength, weakness, opportunities, treatth (SWOT). Hasilnya, perusahaan batik Tampang Sono berada pada posisi kekuatan bisnis dan daya tarik medium.

2.2 Filosofi Manajemen Pemasaran

Adam Smith dianggap sebagai bapak ilmu ekonomi terutama berkaitan dengan visinya tentang kapitalisme sebagai sebuah sistem ekonomi. Konsep ini ingin memperbaiki kemakmuran manusia. Smith adalah orang pertama yang

melihat keuntungan yang berasal dari persaingan yang lebih luas dan memberikan argumen dengan kebijakan mempromosikan persaingan guna memberi ruang pada perdagangan bebas (Pressman, 2000: 28-32). Sebelumnya para pelaku bisnis hanya menggunakan konsep konvensional yakni konsep produk dan penjualan, namun hal ini hanya bisa menciptakan keuntungan jangka pendek.

Menurut Smith, pertumbuhan ekonomi bisa berjalan dengan proses mekanisasi dan pembagian kerja dalam suasana perdagangan bebas. Ajaran tentang perdagangan bebas ini pada dasarnya di kembangkan dalam suasana persaingan yang sangat tinggi dalam mekanisme pasar. Dari sini perhatian perusahaan tidak lagi berorientasi pada konsep penjualan tapi berubah pada konsep pemasaran. Konsep ini memusatkan perhatiannya secara penuh kepada kepuasan konsumen, fokus pada kebutuhan pelanggan, mengkoordinasikan semua aktifitas pemasaran yang mempengaruhi pelanggan, dan memperoleh laba dengan menciptakan hubungan jangka panjang dengan pelanggan berdasarkan pada nilai bagi kepuasan pelanggan. William J Stanton menyatakan bahwa :

pemasaran adalah suatu system keseluruhan kegiatan bisnis yang di tujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial (Basu swastha,2002:8)

Sementara itu Asosiasi pemasaran Amerika mendefinisikan (Peter D. Bennett,1995) :

Pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan pemikiran, penetapan harga, promosi, serta penyaluran gagasan, barang, dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memenuhi sasaran-sasaran individu dan organisasi.

Konsep pemasaran selalu berupaya untuk menempatkan *customer satisfaction* sebagai tujuan utama. Karyawan perusahaan selalu diajari bahwa “customer is the real boss”. Contoh di Indonesia sempati air selalu mengingatkan karyawannya mengenai hal tersebut dengan cara yang unik. Setiap bulan di amplop mereka selalu dibubuhi kalimat yang bermakna “gaji ini berasal dari penumpang”. Hal ini menunjukkan betapa seriusnya perhatian perusahaan ini terhadap keadaan konsumennya.

2.3 Strategi Pemasaran

Konsep strategi dibicarakan pertama kali secara formal oleh orang Yunani. Walaupun saat itu lebih di tekankan pada konteks militer dan bukan pemasaran. Strategi pemasaran begitu penting untuk diperhatikan bagi setiap perusahaan yang ingin mencapai kesuksesan dalam mencapai sasaran bisnisnya. Beragam definisi strategi pemasaran telah dikemukakan para ahli.

Strategi pemasaran adalah logika pemasaran yang dilaksanakan dengan harapan bahwa unit bisnis akan mencapai sasaran pemasaran (Kotler, Armstrong 1997: 54). Sementara itu Tull dan Kahle mendefinisikan strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang di masuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut (Fandi, 1995: 7).

Dari beberapa definisi strategi pemasaran yang terurai di atas dapat ditarik persamaan bahwa strategi pemasaran adalah cara atau alat yang terkonsep mulai dari *segmenting*, *targeting*, dan *positioning*, kemudian mengembangkan bauran pemasaran, strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen bisnis organisasi yang bergerak dalam bidang perdagangan dan jasa.

2.4 Pengembangan Strategi Pemasaran

Perumusan strategi pemasaran (*segmenting*, *targeting*, *positioning*, dan *marketing Mix*) didasarkan pada analisis faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Lingkungan eksternal dan internal perusahaan setiap saat berubah dengan cepat sehingga melahirkan berbagai peluang dan ancaman baik yang datang dari pesaing utama maupun dari iklim bisnis yang senantiasa berubah.

2.4.1 Segmentasi Pasar (*segmenting*)

Segmentasi pasar adalah strategi membagi pasar yang bersifat heterogen kedalam segmen-segmen pasar yang bersifat homogen dengan karakteristik yang bisa diidentifikasi. Definisi tersebut dapat diketahui bahwa segmen pasar berarti sub kelompok orang-orang atau organisasi yang memiliki satu atau lebih karakteristik yang sama yang menyebabkan mereka memiliki kebutuhan produk yang serupa (Lamb, Hair, McDaniel, 1997:280).

Sementara itu Kotler mendefinisikan segmentasi pasar adalah membagi pasar menjadi kelompok pembeli yang terbedakan dengan kebutuhan, karakteristik, atau tingkah laku berbeda yang mungkin membutuhkan produk atau bauran pemasaran terpisah (Kotler, Amstrong, 1997: 235).

Menurut Kotler dan Gary, strategi segmentasi dapat dibagi menjadi empat macam variabel yakni variabel geografik, demografik, psikografik, dan tingkah laku tertentu. Penjelasan lebih lanjutnya adalah *pertama* segmentasi geografik yaitu membagi pasar menjadi beberapa unit secara geografik, seperti negara, regional, negara bagian, country, kota, atau kompleks perumahan. *Kedua*, segmentasi demografik yaitu membagi pasar menjadi kelompok berdasarkan pada variabel seperti umur, jenis kelamin, ukuran keluarga, daur hidup keluarga, pendapatan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras, dan kebangsaan. *Ketiga* segmentasi psikografik yaitu, membagi pembeli menjadi kelompok berbeda berdasarkan pada karakteristik, kelas sosial, gaya hidup, atau kepribadian. *Keempat* segmentasi tingkah laku, yaitu mengelompokkan pembeli berdasarkan pada pengetahuan, sikap, penggunaan, atau reaksi mereka terhadap suatu produk.

Jelas banyak cara untuk mensegmentasi suatu pasar namun tidak semua segmentasi itu efektif, karena itu segmentasi yang efektif harus memiliki syarat dapat diukur, dapat dijangkau, cukup besar, dan dapat dilaksanakan.

2.4.2 Penetapan pasar sasaran (*Targeting*)

Setelah perusahaan menetapkan segmen pasar yang akan dimasuki maka langkah selanjutnya adalah mengevaluasi berbagai segmen dan memutuskan berapa banyak dan yang mana akan dijadikan sasaran. Dalam mengevaluasi segmen pasar yang berbeda, sebuah perusahaan harus memperhatikan tiga faktor yaitu *pertama* ukuran dan pertumbuhan segmen, hal ini dapat diketahui dengan mengumpulkan dan menganalisis data mengenai tingkat penjualan saat ini, tingkat pertumbuhan dan kemampuan untuk memperoleh laba. Perusahaan akan selalu tertarik dengan segmen yang memiliki ukuran dan karakteristik pertumbuhan yang tepat. Berbagai kombinasi dari karakteristik yang paling memungkinkan yang akan dipilih. *Kedua* daya tarik struktural segmen, Perusahaan harus meneliti beberapa faktor struktural utama yang mempengaruhi daya tarik segmen dalam jangka panjang, serta sasaran dan sumber daya perusahaan. *Ketiga* adalah sasaran dan sumber daya perusahaan. Beberapa segmen menarik dapat dengan cepat berubah karena tidak seiring dengan sasaran jangka panjang perusahaan. Dalam hal ini pengaruh faktor eksternal seperti lingkungan politik, atau tanggung jawab sosial sangat menentukan. Bila suatu segmen sudah cocok dengan sasaran perusahaan, perusahaan selanjutnya harus memastikan apakah mempunyai ketrampilan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk sukses dalam segmen tadi. Perusahaan sebaiknya hanya memasuki segmen

dimana dia bisa memberikan nilai superior dan meraih keunggulan atas pesaing.

2.4.3 Menentukan Posisi (*positioning*)

Menentukan posisi berarti melihat seberapa penting produk perusahaan dimata konsumen jika dibandingkan dengan produk pesaing. Konsumen selalu dibanjiri dengan beragam informasi mengenai produk dan jasa. Mereka tidak selalu melakukan evaluasi ulang untuk produk setiap kali membeli. Untuk lebih singkatnya mereka melakukan keputusan beli berdasarkan referensi dan pengetahuan mereka sendiri mengenai produk, dan perusahaan yang ada dalam ingatannya. Mengingat hal ini pemasar harus berjuang untuk tidak membiarkan posisi produknya secara kebetulan (Kotler, Amstrong 1997: 254). Karena itu mereka harus merancang bauran pemasaran untuk menciptakan posisi yang direncanakan.

Pemasar dapat mengikuti beberapa strategi dalam menetapkan posisi. Lebih lanjut Kotler menjelaskan, *Pertama* Produk dapat diposisikan pada kebutuhan yang dipenuhi atau berdasar manfaat yang diberikan, misal MaCell jagonya tukar tambah. *Kedua* produk dapat diposisikan menurut peristiwa penggunaan, contoh Trika diposisikan sebagai cairan untuk mengganti parfum. *Ketiga* memposisikan produk dengan kelas tertentu.

Tugas untuk menentukan posisi sendiri ada tiga langkah: Mengidentifikasi keunggulan bersaing yang mungkin untuk membangun

posisi, memilih keunggulan pesaing yang tepat, dan menyampaikan posisi yang dipilih kepada pasar.

2.4.4 Strategi Memasuki Pasar

Dalam studi pemasaran strategi memasuki pasar memiliki dua pendekatan berdasarkan cara atau metode dan waktu. Pengertian strategi memasuki pasar berdasarkan cara atau metode ada tiga pilihan, mengekspor, usaha patungan dan investasi langsung (Kotler & Amstrong, 1997: 257-258). Kemudian ada tiga macam pilihan strategi untuk memasuki pasar berdasarkan waktu yaitu menjadi yang pertama di pasar, bergabung dengan para pendatang awal (*early entrant*), atau menjadi pengekor (*laggard*) (Fandy, 1995: 65).

a. Strategi memasuki pasar berdasarkan cara atau metode

Mengekspor adalah strategi memasuki pasar luar negeri dengan mengirimkan produk dan menjualnya lewat perantara pemasaran internasional (mengekspor tidak langsung) atau lewat departemen, cabang atau perwakilan penjualan milik perusahaan sendiri atau agen (mengekspor langsung) (Kotler, Amstrong: 1997 257). Pilihan mengekspor adalah cara yang paling sederhana untuk masuk ke pasar luar negeri.

Cara selanjutnya adalah usaha patungan (*joint venturing*) yaitu bergabung dengan perusahaan asing untuk menghasilkan atau memasarkan produk atau jasa (Kotler, Amstrong: 1997 : 258-259).

Ada 4 macam usaha patungan memberi lisensi, manufaktur, kontrak manajemen dan kepemilikan bersama.

Cara yang terakhir adalah dengan investasi langsung, yaitu strategi memasuki pasar luar negeri dengan menegembangkan fasilitas perakitan atau produksi di luar negeri, misal *Honda* dari Jepang.

b. Strategi memasuki pasar berdasarkan waktu.

Strategi memasuki pasar dengan menjadi yang pertama di pasar di sebut juga strategi pelopor. Potensi sumber-sumber keunggulan daya saing yang tersedia bagi pelopor dapat disebutkan sebagai berikut: pilihan segmen dan posisi pasar yang pertama, pelopor mendefinisikan aturan permainan, keunggulan distribusi, skala ekonomi (efisiensi biaya) dan menang dalam pengalaman, biaya peralihan yang tinggi bagi pengadopsi awal kemungkinan memiliki terlebih dahulu sumber daya dan pemasok langka.

Strategi memasuki pasar dengan bergabung dengan para pendatang awal di sebut juga dengan strategi pengikut. Potensi sumber-sumber keunggulan yang mungkin dari strategi pengikut adalah sebagai berikut, kemampuan untuk mengambil keuntungan dari kesalahan produk pelopor dan pemasaran pelopor, kemampuan mengambil keuntungan dari teknologi mutakhir dan kemampuan

untuk mengambil keuntungan dari sumber daya pelopor yang terbatas.

Terakhir adalah strategi memasuki pasar dengan menjadi pengekor (*laggard*). Biasanya strategi ini di pakai oleh perusahaan untuk mengisi ceruk pasar (*niche*) yang belum tergarap oleh perusahaan.

2.4.5 Strategi Marketing Mix

Marketing mix atau sering disebut sebagai bauran pemasaran adalah kombinasi dari empat variabel yang merupakan inti dari system pemasaran yaitu *product* (produk), *price* (harga), *place* (lokasi atau saluran distribusi), dan *promotion* (promosi). Berikut adalah penjelasan mengenai keempat variabel tersebut.

a. Produk

Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk mendapatkan perhatian, dibeli dipergunakan, atau dikonsumsi, dan yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan (Kotler dan Gary, 1997: 274). Kemudian lebih lanjut produk dapat diklasifikasikan menjadi dua yakni produk konsumen dan produk industri.

Produk konsumen adalah produk yang dibeli oleh konsumen akhir untuk konsumen pribadi. Lebih lanjut (Kotler, Amstrong1997: 276-267) menjelaskan produk konsumen ini dikelompokkan menjadi

empat kategori *petama*, produk sehari-hari yaitu produk yang biasanya sering dibeli seketika, hanya sedikit, membandingkannya, dan usaha membelinya minimal. Produk sehari-hari ini sering disebut juga dengan *convenience goods*. *kedua* adalah *produk Shopping* yaitu produk yang dalam proses memilih dan membeli, ditandai dengan perbandingan kesesuaian, mutu, harga, dan gayanya. *Ketiga* adalah produk khusus yakni produk konsumen dengan karakteristik unik atau identifikasi merek yang dicari oleh kelompok besar pembeli, sehingga mereka bersedia melakukan usaha khusus. *Keempat* Produk yang tidak dicari yaitu produk yang keberadaannya tidak diketahui oleh konsumen dan tidak terpikirkan untuk membelinya, contoh asuransi.

Produk industri yaitu produk yang dibeli untuk di proses lebih lanjut atau untuk di pergunakan dalam menjalankan bisnis. Produk ini dibagi tiga yakni kelompok bahan dan suku cadang, barang modal, serta perlengkapan dan jasa. Bahan dan suku cadang adalah produk industri yang menjadi bagian produk pembeli, lewat, pengolahan lebih lanjut atau sebagai komponen. Barang modal adalah produk industri yang sebagian masuk menjadi produk jadi, termasuk barang yang di bangun dan peralatan tambahan. Kemudian perlengkapan barang dan jasa adalah produksi yang sama sekali tidak memasuki produk terakhir .

b. Harga

Harga adalah jumlah uang yang ditagihkan untuk suatu produk atau jasa, jumlah nilai yang dipertukarkan konsumen untuk manfaat memiliki atau menggunakan produk atau jasa (Kotler, Amstrong 1997: 352).

Penetapan harga dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal antara lain sasaran pemasaran, strategi bauran pemasaran, biaya, dan organisasi perusahaan. Untuk faktor eksternal dipengaruhi antara lain sifat penawaran dan permintaan, persaingan, dan elemen lingkungan yang lain.

c. Saluran Distribusi

Saluran distribusi adalah rute atau perantara, baik yang dikelola pemasar maupun yang independen, dalam menyampaikan barang dari produsen ke konsumen (Fandi, 1995: 162).

Lebih lanjut Fandi menjelaskan bahwa jumlah perantara yang terlibat dalam saluran distribusi sangat bervariasi. *Pertama, Direct marketing channel*, yaitu pemasar tidak menggunakan perantara dalam memasarkan produknya. *Kedua, One-level channel* yaitu pemasar menggunakan satu perantara , kemudian *Two level channel* berarti menggunakan perantara dan seterusnya.

d. Promosi

Promosi sering disebut juga sebagai komunikasi pemasaran, (Murti Sumarni, 2002: 323). Promosi atau komunikasi pemasaran adalah aktifitas pemasaran yang berusaha menyebarkan informasi, mempengaruhi dan membujuk dan atau mengingatkan pasar sasaran atas perusahaan beserta produknya agar bersedia menerima, membeli sekaligus loyal pada produk yang ditawarkan perusahaan.

Promosi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu program pemasaran. Betapapun bagusnya suatu produk bila konsumen belum mendengarnya dan tidak yakin bahwa produk itu akan berguna bagi mereka maka mereka tidak akan membelinya.

Tujuan promosi adalah menginformasikan, mempengaruhi, membujuk, serta mengingatkan pelanggan sasaran tentang perusahaan dan bauran pemasarannya.

Secara singkat promosi berkaitan dengan upaya bagaimana orang dapat mengenal produk perusahaan lalu memahaminya, berubah sikap, menyukai, yakin, kemudian akhirnya membeli dan selalu ingat akan produk tersebut. Bentuk-bentuk promosi itu antara lain: *personal selling*, *Mass Selling* terdiri dari publisitas dan periklanan, *sales promotion*, *public relation*, dan *direct marketing*.

Penjelasannya, *personal selling* yaitu, komunikasi langsung tatap muka antara penjual dan calon pelanggan dan membentuk

pemahaman pelanggan terhadap produk sehingga mereka kemudian akan mencoba dan membelinya. *Mass selling* yaitu pendekatan yang menggunakan media komunikasi untuk menyampaikan informasi kepada khalayak ramai pada satu waktu. *Sales promotion* yaitu, bentuk persuasi langsung melalui penggunaan berbagai insentif yang dapat diatur untuk merangsang pembelian produk dengan segera dan meningkatkan jumlah barang yang dibeli pelanggan. *Publik relation* adalah, upaya komunikasi menyeluruh dari suatu organisasi untuk mempengaruhi persepsi, opini, keyakinan, dan sikap berbagai kelompok terhadap organisasi tersebut. Terakhir *direct marketing* adalah sistem pemasaran yang bersifat interaktif, yang memanfaatkan satu atau beberapa media iklan untuk menimbulkan respon yang terukur atau transaksi di sembarang lokasi.

2.5 Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementasi*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategi antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan dimasa yang akan datang (Kotler, Paul,1997:41). Dari pengertian ini dapat dilihat aspek-aspek yang terdapat dalam manajemen strategi yaitu:

1. Manajemen strategi ada tiga proses, antara lain:
 - a. Pembuatan strategi, meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar, serta kekuatan dan kelemahan dari dalam perusahaan, pengembangan alternatif strategi dan penetapan strategi yang sesuai.
 - b. Penerapan strategi, dengan menentukan sasaran operasional tahunan, kebijakan perusahaan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat di implementasikan.
 - c. Evaluasi strategi, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil dari pembuatan dan penerapan strategi termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah perbaikan jika di perlukan.

Pada dasarnya manajemen strategi adalah proses informasi dimasa lalu, sekarang dan masa yang akan datang dari operasi dan lingkungan bisnis mengalir melalui tahap-tahap yang selalu berhubungan untuk mencapai tujuan.

2. Manajemen strategi fokus pada penggabungan aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan, dan produksi dari sebuah unit bisnis. Dari proses yang dijalankan manajemen strategi dapat memberi dampak antara lain:
 - a. Perubahan satu bidang mempengaruhi bidang lainnya.
 - b. Proses dari pembuatan, penerapan, dan evaluasi adalah proses yang berurutan.
 - c. Membuat respon atau umpan balik pada setiap awal bisnis.
 - d. Sistem manajemen strategi merupakan suatu sistem yang dinamis yang berubah sesuai kondisi lingkungan perusahaan.

Dengan demikian manajemen strategi dapat diartikan sebagai usaha manajerial yang dalam mengembangkan kekuatan perusahaan dalam memanfaatkan peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan misinya. Pernyataan ini membuat perusahaan harus berusaha mengurangi kelemahannya serta menghadapi ancaman dengan beradaptasi dengan lingkungannya (Suwarsono, 2000: 6).

2.6 Strategi *Positioning*

Positioning adalah perancangan, penawaran, dari citra perusahaan agar target pasar mengetahui dan menganggap penting posisi perusahaan diantara pesaing (Lupiyadi, 2001: 48). *Positioning* bukan hanya menyangkut apa yang dilakukan terhadap produk tetapi apa yang pemasar lakukan terhadap pikiran konsumen. Tujuan *positioning* adalah untuk membedakan posisi perusahaan berikut produknya dari pesaing.

Positioning adalah suatu strategi pemasaran yang menggunakan informasi (dikumpulkan melalui riset dan studi segmentasi) untuk menciptakan suatu kesan terhadap produk sesuai dengan pasar yang di tuju atau pasarnya (Basu Swastha, 2002: 99).

Lebih lanjut Lupiyadi menjelaskan bahwa konsep psikologis yang terkait dengan bagaimana konsumen yang ada ataupun calon konsumen dapat menerima perusahaan tersebut dan produknya di bandingkan dengan perusahaan lain. Permasalahannya adalah bagaimana menciptakan *image* yang diharapkan konsumen.

2.6.1 Langkah- Langkah Menentukan Posisi

Kotler mendefinisikan tiga langkah dalam *positioning* :

- a. mengenali keunggulan-keunggulan yang mungkin dapat ditampilkan dalam hubungannya dengan pesaing.
- b. Memilih keunggulan yang kuat.
- c. Menyampaikan keunggulan itu secara efektif.

Tidak semua keunggulan merupakan indikator yang bisa ditampilkan dipasar karena itu harus diseleksi. Sebuah keunggulan harus memenuhi kriteria penting, berbeda, unggul dibanding pesaing dapat dikomunikasikan, tidak mudah ditiru, terjangkau dan menguntungkan.

Konsep dalam menentukan posisi ini harus dihubungkan dengan kebutuhan dan keinginan pembeli. Konsep ini dapat bersifat fungsional, simbolis atau eksperiensial (berdasarkan pengalaman) (Cravens,1996: 265).

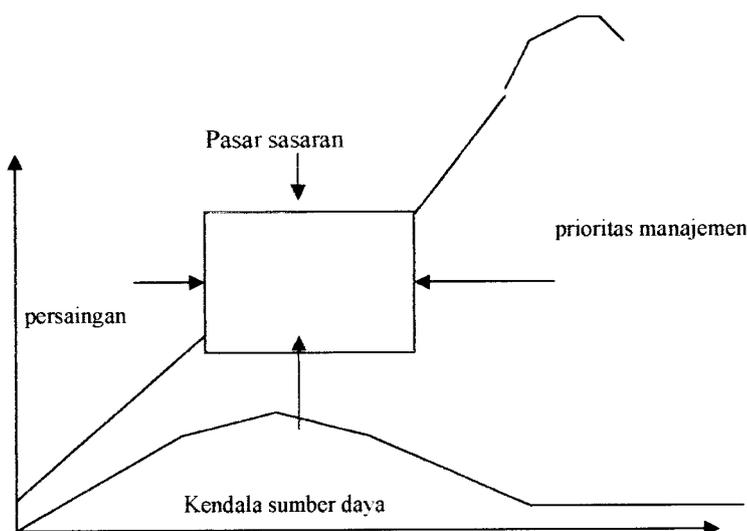
Konsep penentuan posisi menunjukkan bagaimana manajemen ingin menempatkan merk produknya relatif terhadap pesaingnya. Karena itu perlu dipelajari penentuan posisi merk pesaing dengan menggunakan atribut merk saingan yang penting bagi pembeli yang ada dan potensial. Tujuannya adalah untuk mencapai posisi yang diinginkan atau ideal di mata pembeli dalam setiap

segmen pasar yang diminati dan membandingkan posisi yang diinginkan dengan posisi merk pesaing yang sebenarnya.

2.6.2. Faktor yang Mempengaruhi Strategi Penentuan Posisi

Pilihan strategi penentuan posisi di pengaruhi oleh beberapa faktor, yang berfokus pada pasar sasaran. Analisis peluang pasar menyediakan informasi tentang karakteristik dan manusianya serta organisasi di pasar sasaran tersebut. Tujuannya adalah untuk memperkirakan tanggapan pasar sasaran terhadap alternatif strategi penentuan posisi dalam menghadapi pesaing, prioritas kinerja manajemen (penjualan, pangsa pasar, kontribusi profit), dan tersedianya sumber daya. Faktor yang sama dengan pasar yang dituju, konsep penentuan posisi, dan strategi penentuan posisi.

Gambar 2.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pilihan Penentuan Posisi



- a. Pasar sasaran, ini didasarkan pada kebutuhan konsumen, karakteristik dan kebutuhan pasar sasaran menunjukkan sifat dasar pemasaran yang diperlukan untuk memperoleh tanggapan menguntungkan dari pasar sasaran.
- b. Prioritas manajemen, hal ini ditujukan untuk memperluas pangsa pasar mempertahankan posisi yang ada dan menghasilkan profit, mengurangi komitmen perusahaan, atau meninggalkan pasar produk.
- c. Pengaruh sumber daya, Ketersediaan sumber daya dapat menjadi pendukung juga kendala bagi perencanaan program.
- d. Persaingan, pengaruh program terhadap pesaing yang sudah ada harus dievaluasi dalam rancangan strategi dan perubahan program.

2.6.3 Pendekatan dalam Menentukan Posisi

Strategi *positioning* merupakan strategi yang berusaha menempatkan suatu merk pada suatu bagian pasar di mana merk tersebut dapat diterima lebih baik daripada merk yang bersaing (Fandi,1996:91).

Beberapa pendekatan dalam menentukan posisi, Yaitu:

- a. Positioning berdasarkan atribut, ciri-ciri atau manfaat bagi pelanggan, yaitu dengan jalan mengasosiasikan suatu produk

dengan atribut tertentu, karakteristik khusus, atau dengan manfaat bagi pelanggan. Misal “MaCell is The Real Guarantee”.

- b. *Positioning* berdasar harga atau kualitas, yaitu berusaha menciptakan kesan atau citra berkualitas tinggi.
- c. *Positioning* yang dilandasi dengan aspek penggunaan atau aplikasi, misal Yakult sebagai minuman kesehatan.
- d. *Positioning* berdasar kan pemakai produk, yaitu mengaitkan produk dengan tokoh terkenal. Misal memakai sabun LUX akan identik dengan Tamara Blazinsky.

Perusahaan bisa menggunakan salah satu pendekatan, atau beberapa pendekatan sekaligus untuk memposisikan dirinya hal ini tergantung kemampuan perusahaan.

2.7 Strategi Bersaing

Strategi bersaing sering disebut juga sebagai strategi bisnis, strategi ini berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau segmen paasar tertentu yang dilayani perusahaan. Permasalahan yang ada dalam strategi bersaing meliputi apa yang harus dilayani perusahaan dan

bagaimana perusahaan dan unit-unitnya dapat bersaing dalam bisnis dan industri (Hunger, wheelen, 1996:245).

Strategi bersaing adalah mengembangkan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang seharusnya menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut (Suwarsono, 2000:6). Strategi bersaing memiliki rumusan pokok mengenai hubungan perusahaan dengan lingkungannya. Faktor utama dalam lingkungan adalah industri. Meskipun demikian faktor diluar industri juga memiliki pengaruh yang sangat besar dalam menciptakan kekuatan persaingan sehingga kemampuan perusahaan dalam mengelola kekuatan bisnisnya sangat menentukan kesuksesan.

Perusahaan yang memiliki kemampuan untuk menunjukkan keunggulan diantara pesaingnya adalah perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing (*Competitive advantage*). Perusahaan ini memiliki karakteristik antara lain: memiliki kompetensi khusus, misalnya menghasilkan produk dengan mutu lebih baik, saluran distribusi lancar, penyerahan produk cepat dan merk produk terkenal. Menciptakan persaingan tidak sempurna, Kita tahu dalam persaingan sempurna perusahaan bebas keluar dan masuk jadi perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing harus keluar dan menciptakan persaingan tidak sempurna. Keberlanjutan, artinya keunggulan bersaing harus bisa berlanjut dan tidak terputus-putus. Cocok dengan lingkungan eksternal,

Lingkungan eksternal memberikan peluang dan ancaman kepada perusahaan yang saling bersaing. Oleh karena itu, suatu keunggulan bersaing tidak hanya melihat kelemahan pesaing tetapi juga harus memperhatikan kondisi pasar. Dan yang terakhir memiliki laba yang tinggi diatas rata-rata (F. glueck,1993)

2.7.1 Rumusan Pokok Strategi Bersaing

Perusahaan dan lingkungannya akan selalu berhubungan dan tak terpisahkan. Karena hal ini rumusan pokok yang ada dalam strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya, yang terdiri dari kekuatan-kekuatan sosial dan ekonomi (Porter,1993:3). Taraf persaingan sangat tergantung pada struktur ekonomi yang berlaku dalam suatu lingkungan industri. Porter mendefinisikan bahwa tingkat persaingan dalam dunia industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok yaitu:

1. Masuknya pendatang baru

Pendatang baru dalam suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan baru untuk merebut bagian pasar. Seringkali juga sumberdaya yang besar. Hal ini menyebabkan harga turun dan biaya membengkak sehingga laba juga turun. Terdapat enam sumber utama rintangan masuk (*barrier to entry*) yang dijelaskan Porter:

- a. Skala ekonomi (*economics of scale*). Skala ini menunjukkan turunnya biaya per satuan unit suatu produk (atau operasi atau fungsi yang dilakukan untuk menghasilkan produk) apabila volume absolut perperiode meningkat.
- b. Diferensiasi produk, artinya perusahaan tertentu mempunyai identifikasi merk dan kesetiaan pelanggan, yang disebabkan oleh periklanan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk, dimasa lampau, atau sekedar karena merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri.
- c. Kebutuhan modal, kebutuhan untuk menanamkan sumber daya keuangan yang besar agar dapat bersaing menciptakan hambatan masuk khususnya jika modal tersebut diperlukan untuk periklanan garis depan yang tidak dapat kembali atau untuk kegiatan penelitian dan pengembangan yang penuh resiko.
- d. Biaya beralih pemasok (*switching costs*). Hambatan masuk tercipta dengan adanya biaya beralih pemasok, yaitu biaya satu kali (*one time costs*) yang harus dikeluarkan pembeli bila mana berpindah dari produk pemasok ke produk pemasok lainnya.

- e. Akses kesaluran distribusi, Bila saluran distribusi untuk produk tersebut telah di tangani oleh perusahaan yang sudah mapan, perusahaan baru harus membujuk saluran tersebut agar menerima produknya melalui cara-cara penurunan harga, kerja sama periklanan, dan sebagainya yang akan mengurangi laba.
 - f. Kebijakan pemerintah, pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup kemungkinan masuk kedalam industri dengan peraturan-peraturan.
2. Tingkat rivalitas di antara para pesaing yang ada.

Rivalitas (*rivalry*) dikalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, introduksi produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan.

3. Tekanan dari produk pengganti (subtitute product).

Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing, dalam arti yang luas, dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga pagu (*ceiling price*) yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri.

4. Kekuatan tawar-menawar pembeli

Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar-menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik serta berperan sebagai pesaing satu sama lain semua mengorbankan tingkat kemampuan memperoleh laba industri.

5. Kekuatan tawar menawar pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan kenaikan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli.

Dari penjelasan diatas, kita dapat mengenal bahwa kekuatan persaingan dalam industri tidak hanya ditentukan oleh satu faktor saja, tetapi ada lima faktor. Gabungan dari kelima kekuatan ini menentukan posisi laba akhir dalam industri dimana potensi laba di ukur dalam bentuk laba atas modal yang di tanamkan jangka panjang. Tidak semua industri memiliki potensi yang sama. Karena itu perlu adanya identifikasi kekuatan persaingan yang ada.

2.7.2 Strategi Bersaing Generik

Kali ini strategi bersaing generik yang digunakan mengacu pada konsep Wheelen-Hunger dari general electric yang terdiri dari tiga macam strategi generik yaitu stabilitas (*stability*), ekspansi (*Expansion*), dan penциutan (*Retrechment*).

Jabaran strategi utama dari strategi generiknya dapat dilihat melalui tabel berikut:

Gambar 2.1 Strategi Generik dan Strategi Utama

Strategi Generik	Strategi Utama
Strategi pertumbuhan (<i>Growth strategy</i>)	a. Strategi pertumbuhan konsentrasi <ul style="list-style-type: none"> • Horisontal • Vertikal b. Strategi pertumbuhan Diversifikasi <ul style="list-style-type: none"> • Terpusat • Konglomerasi
Strategi stabilitas (<i>Stability strategy</i>)	a. Strategi Istirahat (<i>Pause Strategy</i>)/strategi terus dengan hati-hati (<i>Proceed with Cautions Strategy</i>) b. Strategi tanpa perubahan (<i>No Change Strategy</i>) c. Strategi laba (<i>Profit Strategy</i>)
Strategi penciutan (<i>Retrechment Strategy</i>)	a. Strategi perubahan Haluan (<i>Turn around strategy</i>) b. Strategi memikat perusahaan lain (<i>Captive company strategy</i>) c. Strategi jual/Di tutup (<i>Sell out divestment Strtegi</i>) Strategi pelepasan (<i>Bankruptcy strategy</i>) Strategi likuidasi (<i>Liquidation Strategy</i>)

Sumber: Husein Umar, *Strategic Management in Action*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, Hal 36.

a. Kelompok Strategi pertumbuhan (*Growth*)

Strategi generik pertumbuhan memiliki dua jenis strategi utama. Setiap jenis strategi utamanya masing-masing terdiri atas dua macam, yaitu:

1. Strategi pertumbuhan konsentrasi

Strategi ini menyarankan perusahaan berkonsentrasi dan bertumbuh kembang pada semua atau hampir semua sumber daya yang sejenis. Strategi ini memiliki dua cara:

- *Horizontal*. Sisi internal, hendaknya segmen pasar diperluas untuk mengurangi potensi persaingan, sehingga skala ekonomi menjadi lebih besar. Sisi eksternal perusahaan dapat melakukan akuisisi atau *joint venture* dengan perusahaan lain pada industri yang sama.
- *Vertikal*: Strategi ini dapat dilakukan dengan cara mengambil alih fungsi yang sebelumnya disediakan oleh pemasok (*backward integration*) atau distributor (*forward integration*). Dengan kata lain, terdapat satu atau lebih bisnis yang selama ini disediakan oleh perusahaan.

Pada kedua strategi ini dapat dilakukan pendekatan internal dan eksternal. Pendekatan internal adalah dengan cara mengembangkan anak perusahaan yang baru untuk memasok produk dan jasa. Pendekatan eksternal adalah dengan cara membeli perusahaan baru baik dengan cara akuisisi, *merger*, ataupun *joint-venture* yang bertujuan memasok kebutuhan barang untuk bisnis pelanggan mereka.

2. Strategi pertumbuhan diversifikasi.

Strategi ini menuntut perusahaan untuk tumbuh dengan cara menambahkan produk atau divisi yang berbeda dengan produk atau divisi yang telah ada. Strategi ini terdiri dari beberapa cara yaitu terpusat (konsentrasi) atau konglomerasi.

- Terpusat yaitu dengan melakukan penambahan produk atau divisi yang sudah ada pada perusahaan sebelumnya, dilakukan dengan cara yang masih sama dengan produk atau jasa yang sudah ada.
- Konglomerasi, yaitu melakukan penambahan produk atau divisi yang tidak ada hubungannya dengan lini produk atau jasa yang telah dimiliki sebelumnya.

b. Kelompok strategi stabilitas (*stability*)

Strategi ini paling sesuai untuk perusahaan yang berada pada posisi daya tarik medium. Ada empat pilihan strategi yang di tawarkan:

1. Strategi istirahat (*Pause strategy*). Strategi ini dapat dilakukan sebagai strategi sementara agar perusahaan dapat mengkonsolidasikan sumber daya yang telah ada setelah menghadapi pertumbuhan cepat.
2. Strategi waspada, (*Proceed with caution strategy*). Perusahaan tetap menjalankan perusahaannya dengan hati-hati karena adanya faktor-faktor penting yang berubah pada lingkungan eksternal seperti peraturan dari pemerintah.

3. Strategi tanpa perubahan (*No Change Strategy*). Pada strategi ini perusahaan tidak perlu melakukan perubahan-perubahan yang berarti. Di sini perusahaan tetap melakukan usaha yang sedang dijalankan, dan hanya melakukan sedikit perubahan misal ketika terjadi inflasi.
4. Strategi laba (*profit strategy*). Strategi ini lebih mengutamakan keuntungan saat ini walau memiliki resiko besar dengan mengorbankan pertumbuhan masa depan. Hasilnya seringkali adalah kesuksesan jangka pendek, sekaligus mengalami stagnasi dalam jangka panjang.

c. Kelompok strategi penciutan. (*Retrenchment*)

Strategi generik ini bertujuan untuk melakukan penghematan atau penciutan bila suatu perusahaan mempunyai posisi persaingan yang lemah dibandingkan dengan daya tarik industrinya. Ada empat strategi penciutan:

1. Strategi *turnaround*. Strategi ini dianjurkan untuk perusahaan pada saat daya tarik industri sedang tinggi walaupun perusahaan sebenarnya mengalami kesulitan yang belum kritis. Strategi ini lebih mementingkan efisiensi operasional, yang terdiri dari kontraksi dan konsolidasi.
2. Strategi *captive company*, Pada strategi ini, beberapa aktifitas dari bagian tertentu yang kurang menarik perlu dikurangi, kemudian diusahakan agar fungsi-fungsi yang lain menjadi lebih menarik.
3. Strategi *Sell-out divestment*. Jika perusahaan tidak mampu lagi melakukan strategi *captive company*, perusahaan terpaksa harus dijual dan investor akan meninggalkan bisnis.

4. strategi *bankruptcy* (pailit), dapat membantu perusahaan untuk menghindar dari tanggung jawab atas utang-utang dan juga dapat menyatakan tidak berlakunya kontrak-kontrak kerja yang disetujui.
5. Strategi *liquidation*, ketika perusahaan tidak memiliki prospek untuk berkembang maka perusahaan lebih baik dilikuidasi, daripada menunggu kebangkrutan karena bagi pemegang saham, harga saham jauh lebih baik dari pada harga saham perusahaan yang dinyatakan bangkrut.

Gambar 2.1 Bentuk Matriks Sembilan sel dari Wheelen-Hunger :

		Kekuatan bisnis		
		Kuat	Biasa	Lemah
Daya tarik Industri	Tinggi	1. Pertumbuhan <ul style="list-style-type: none"> • Konsentrasi via integrasi vertikal 	2. Pertumbuhan <ul style="list-style-type: none"> • Konsentrasi via integrasi horizontal 	1. pertumbuhan <ul style="list-style-type: none"> • <i>Tum around</i>
	Sedang	4. Stabilitas <ul style="list-style-type: none"> • Istirahat • Hati-hati 	5. Tumbuh <ul style="list-style-type: none"> • Konsentrasi integrasi horizontal 	6. Pengurangan <ul style="list-style-type: none"> • <i>Captive Company</i> • <i>Selling Out</i>
			Stabilitas <ul style="list-style-type: none"> • Tidak berubah • Profit 	
Rendah	7. Pertumbuhan <ul style="list-style-type: none"> • Diversifikasi • Konsentrasi 	8. Pertumbuhan <ul style="list-style-type: none"> • Diversifikasi • Konglomerasi 	9. Pengurangan <ul style="list-style-type: none"> • <i>Bankruptcy</i> • <i>Liquidation</i> 	

Sumber: J. David dan Thomas L Wheelen, *Manajemen Strategis*, Andi, Yogyakarta, 1996, hal. 203.

Lebih jauh penjelasan strategi generik dari wheelen-hunger adalah:

1. Strategi Pertumbuhan (Growth)

sejauh ini tujuan mengacu kepada pencapaian pertumbuhan penjualan, modal, laba atau kombinasi di antara itu. Perusahaan harus terus tumbuh (dalam arti memanfaatkan peluang-peluang dan memperkecil biaya-biaya) paling tidak dalam rangka untuk bertahan hidup. Melihat matriks, dua strategi pertumbuhan yang mendasar adalah :

- Strategi konsentrasi pada satu industri, di sel 1, 2 dan 5
- Strategi diversifikasi pada industri yang lain, di sel 7 dan 8

2. Strategy stabilitas (*stability*). Kategori stabilitas paling tepat digunakan oleh perusahaan yang dengan sukses beroperasi pada daya tarik industri menengah. Bisnis pada industri ini berada pada daya tarik industri menengah, karena menghadapi pertumbuhan yang biasa-biasa saja atau bahkan tidak ada pertumbuhan, atau adanya perubahan lingkungan dan masa depan yang tidak pasti. Strategi ini berguna untuk jangka pendek tetapi dapat berbahaya untuk jangka panjang. Beberapa strategi stabilitas yang populer adalah :

- Strategi Istirahat (*Pause*) atau *Proceed with Caution Strategy* di sel 4
- Strategi tidak berubah (*No Change Strategy*) di sel 5
- Strategi ke arah peningkatan laba (*Profit Strategy*) di sel 5

3. Strategy Pengurangan (*Retrenchment*). Strategi ini dapat dilaksanakan ketika sebuah perusahaan mempunyai posisi persaingan yang lemah dalam daya

tarik industrinya. Posisi seperti ini mempunyai kinerja yang buruk. Strategy pengurangan yang dapat dipilih :

- Strategi *Turnaround* di sel 3
- Strategi *Captive Company* atau *Selling Out* di sel 6
- Strategi *Bankruptcy* atau *Liquidation* di sel 9

2.7.3 Matrik SWOT

Matrik SWOT menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya (Husein, 2003:31). Matrik ini berfungsi untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Secara singkatnya matrik SWOT dapat di lihat dalam gambar sebagai berikut:

Gambar 2.2 Matrik SWOT

SWOT	STRENGT (S)	WEAKNESS(W)
	Tentukan faktor-faktor kekuatan internal	Tentukan faktor-faktor kelemahan internal
OPPORTUNIES (O) Tentukan faktor-faktor peluang eksternal	STRATREGI SO Ciptakan Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Freddy Rangkuti, Analisis SWOT *Tehnik Membedah Kasus Bisnis, Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*, PT Gramedia Pustaka Utama Hal 31.

Strategi dalam matrik SWOT dapat kita jelaskan seperti berikut:

a. Strategi S-O

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

b. Strategi S-T

Strategi ini menganjurkan perusahaan agar menggunakan kekuatannya untuk mengatasi ancamannya.

c. Strategi W-O

Strategi ini diterapkan dengan memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat *defensif* (bertahan) dengan berusaha keras mengurangi kelemahan dengan menghadapi ancaman.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

3.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

MaCell merupakan salah satu counter yang memiliki jaringan penjualan cukup luas yang berkantor pusat di Jl. Jendral Sudirman, Gondolayu Kidul JT III/491 Yogyakarta. Saat ini telah memiliki 9 cabang counter yang tersebar di tempat tempat strategis yang memungkinkan pertumbuhan bisnis HP meningkat. Mengenai alamat-alamat cabang counter tersebut adalah:

Cabang Utama

Jl. Jendral Sudirman No. 36 , Telp 0274-522252

Cabang Jogja Phone Market :

Jl. Jendral Sudirman, Wisma Hartono(Gedung Ex. Bank Dagang Negara),

Telp.0274-551993

Cabang Gejayan :

Jl. Gejayan Mrican 2 A 0274-523570

Cabang Ramai Phone Centre :

Jl. A. Yani Ramai Mall Lt. 2 Yogyakarta HP : 08122954666

Cabang FE UII :

MaCellian Condong Catur, Depok Sleman (depan Fakultas Ekonomi UII)

Cabang Samijaya :

Jl. A. Yani Malioboro Samijaya Swalayan

Cabang JCC Indogrosir :

Jl. Magelang Yogya

Cabang Borobudur Plaza :

Jl. Magelang Yogya

Classy Phone

Jl. Jendral sudirman 59 Yogya Gedung Wisma Hartono (Gedung Ex. BDNI) LT. 2

Melihat alamat Counter diatas kita dapat melihat bahwa lokasi utama MaCell berada di tempat strategis yaitu di depan hotel dan area perbankan yang dimungkinkan dilewati oleh banyak orang. Sehingga kemungkinan konsumen berkunjung sangat besar.

3.1.2 Sejarah

Potensi Yogyakarta sebagai kota pelajar & kota budaya, merupakan daerah yang strategis untuk bisnis alat komunikasi. Masyarakatnya yang notabene berasal dari berbagai daerah di Indonesia dan bahkan dari mancanegara menjadikan kebutuhan komunikasi sebagai hal yang sangat penting. Fenomena terakhir yang dapat diamati oleh pihak manajemen MaCell adalah semakin meningkatnya kebutuhan alat komunikasi terhadap mobile phone (telepon seluler).

Selain kondisi yang cukup kondusif dibidang ekonomi baik makro maupun mikro, perkembangan teknologi komunikasi sendiri berkembang begitu pesat. Para *provider* (operator) berlomba-lomba melakukan inovasi dan terus meningkatkan

feature-feature pelayanannya dan banyak sekali pilihan-pilihan yang ditawarkan pada konsumen. Demikian juga halnya para pabrikan HP atau vendor setiap waktu mengeluarkan produk-produk unggulannya yang lebih kompetitif, lebih multimedia lebih canggih dengan berbagai macam keunggulan sesuai segmennya masing-masing, dan diyakini dimasa yang akan datang bisnis dibidang teknologi dan perlatan komunikasi akan menjadi trend bisnis yang menggiurkan, dan itu terlihat sejak tahun 90-an dan kecenderungan sekarang ini.

MaCell adalah salah satu pelaku bisnis Handphone yang dirintis sejak bulan November 1998 yang sekarang berkantor pusat di Jl. Jendral Sudirman 36 Yogyakarta 0274-522252, pendirinya bernama Nursyam SH, dan sekaligus pemilik tunggal. MaCell merupakan perusahaan perseorangan. Perusahaan ini belum berbentuk badan hukum. Ketika Usaha jual beli HP ini dirintis suasana trend bisnis HP di Yogyakarta belum seramai saat ini, dan merk HP yang dijual juga masih terbatas pada 4 merk yaitu Nokia, Siemens, Ericsson dan Motorola. Dilihat dari segi kuantitas masih minim, begitupun type-type HP yang ada juga terbatas. Pada waktu itu HP hanya berfungsi sebagai alat komunikasi yang memiliki fasilitas sederhana jika dibandingkan keluaran tahunan 2000-an.

Bicara masalah pendanaan, bisnis ini dibangun dari modal pas-pasan, maka pada awalnya hanya terfokus pada jual beli Handphone GSM bekas dengan persediaan sedikit. Pada umumnya jenis HP yang diperdagangkan adalah HP bekas yang memiliki kriteria murah namun tahan lama. Untuk type dipilih yang paling laris dikelasnya misal untuk Nokia dipilih type 2010. HP-HP bekas tersebut dibeli dari

Jakarta, dan dalam satu minggu bisa menjual 8 unit HP ke konsumen. Pada awal berdiri persaingan masih sangat minim, sehingga walau volume penjualan rata-rata 1 atau 2 HP namun keuntungan yang diperoleh sudah cukup menggiurkan.

Meski persaingan masih sangat minim namun bukan berarti MaCell tidak memiliki Kendala. Kendala yang dihadapi pada awalnya adalah kesulitan mencari suplay atau stok HP-HP bekas, sehingga lebih sering pak Nursyam sendiri berangkat dan mencari di Jakarta, kadang-kadang memperoleh 1 sampai 4 unit HP bekas yang masih bagus untuk dijual lagi di Yogyakarta. Dengan cara itu cukup membantu dalam penyediaan stok HP bekas. Dengan membeli langsung ke jakarta ini dapat menciptakan keuntungan yang cukup lumayan karena HP di jakarta dijual dengan harga yang cukup murah jika dibanding harga di Yogyakarta. Seiring berjalannya waktu cara itu tidak berjalan lancar terjadinya krisis moneter dan adanya pemilu tahun 1998 ternyata ikut mengganggu kelangsungan bisnis ini. Kondisi politik ekonomi yang terus bergolak tidak stabil menyebabkan kesulitan dalam mencari Hp bekas di Jakarta.

Kesulitan mendapatkan HP bekas di Jakarta karena ramainya kegiatan pemilu saat itu menimbulkan ide untuk mencoba membuka iklan mencari handphone bekas. Ide ini tergolong cerdas karena waktu itu belum ada iklan yang mencari HP bekas oleh karena itu mendapat respon yang cukup positif dari konsumen. Strategi yang lain adalah keberanian MaCell membeli HP bekas tersebut dengan harga tinggi.

Semakin banyaknya pengalaman dalam menggeluti bisnis ini dan semakin menguatnya posisi keuangan munculah beragam strategi untuk memperbaiki pola

pemasarannya. Penjualan tidak hanya difokuskan pada penjualan HP-HP bekas tapi juga baru dari semua merk. Transaksi lebih banyak ditekankan pada sistem tukar-tambah, agar bisa menyerap pembeli potensial. Koleksi HP terus diperbanyak dan semakin lengkap. Produk-produk pelengkap yang lain juga di perdagangkan seperti Asesoris HP, Kartu perdana, voucher isi ulang dan reparasi/ service HP. Sehingga coter-conter baru pun dibuka.

3.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

Visi dan misi yang menjadi pijakan MaCell dalam menjalankan bisnis adalah mewujudkan suasana dimana karyawan bangga bekerja dan berkarya di MaCell, pelanggan bangga bertransaksi di MaCell dan rekanan bisnis bangga bekerjasama dengan MaCell. Visi dan misi MaCell tersebut secara konsisten dan dinamis diimplementasikan mengikuti perubahan dan perkembangan serta menjadi dasar bagi setiap orang MaCell dalam menjalankan bisnis, berlandaskan prinsip-prinsip : benar, dapat dipercaya, informatif dan profesional. Berdasarkan prinsip-prinsip di atas, dalam persaingan bisnis yang sangat kompetitif seperti sekarang ini MaCell dapat *survive* dan bahkan menunjukkan tingkat perkembangan dan pertumbuhan yang menggemirakan.

Tingkat persaingan dipasaran ponsel saat ini cukup tinggi. Menyikapi kondisi tersebut strategi dan konsep dasar yang diterapkan MaCell adalah dengan memberikan jaminan kualitas barang dan pelayanan purna jual *The Real Guaranty* untuk setiap produk yang dijual pada *Costumer*, dalam bentuk : Garansi penuh (tukar barang) selama tiga hari untuk setiap HP garansi resmi dan BM. Garansi servis 3

bulan khusus HP Non garansi resmi (Black Market). Berkat konsep yang diterapkannya tersebut dan atas kepercayaan masyarakat, MaCell saat ini telah memiliki 9 counter handphone, 4 studio reparasi dan service HP, 1 anak cabang dan sebuah Lembaga Pelatihan Teknisi Handphone MaCell *Education centre* dengan jumlah karyawan 68 orang, yang merupakan modal paling utama dalam perkembangan bisnis MaCell.

Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan MaCell menerapkan pelayanan dengan MOTTO , *The real Guarantee* untuk memberi jaminan garansi yang terpercaya, *The Barometer* yakni selalu menjadi tujuan konsumen saat memilih konter HP, *Friendly and familiar style...* dan *jagonya tukar tambah*.

MaCell sebagai salah satu pelaku bisnis Handphone secara proaktif dan kreatif menyusun strategi agar dapat menangkap peluang dan potensi tersebut, salah satunya adalah dengan menjalin kerjasama dengan berbagai pihak dalam berbagai program promosi, pada kondisi tingkat persaingan yang semakin kompetitif seperti sekarang ini MaCell dapat *survive* dan bahkan menunjukkan tingkat perkembangan dan pertumbuhan yang mengembirakan, omzet setiap bulannya rata-rata 1 tahun terakhir mencapai 3-4 milyar, dan dapat menjual HP kepada *end User* rata-rata 85 - 100 HP per hari dari seluruh konter. Kondisi tersebut merupakan kekuatan dan peluang, sekaligus sebagai tantangan.

3.1.4 Struktur Organisasi

Organisasi adalah sebagai kelompok orang yang bersama-sama ingin mencapai suatu tujuan yang sama (Handoko,2000:6). Sedangkan struktur organisasi merupakan

gambaran secara teratur mengenai hubungan kerjasama antar orang-orang dalam organisasi yang menunjukkan garis pelaksanaan tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing yang telah ditetapkan. Struktur ini bersifat formal yang mengkondisikan segala tugas dapat dilaksanakan dengan baik.

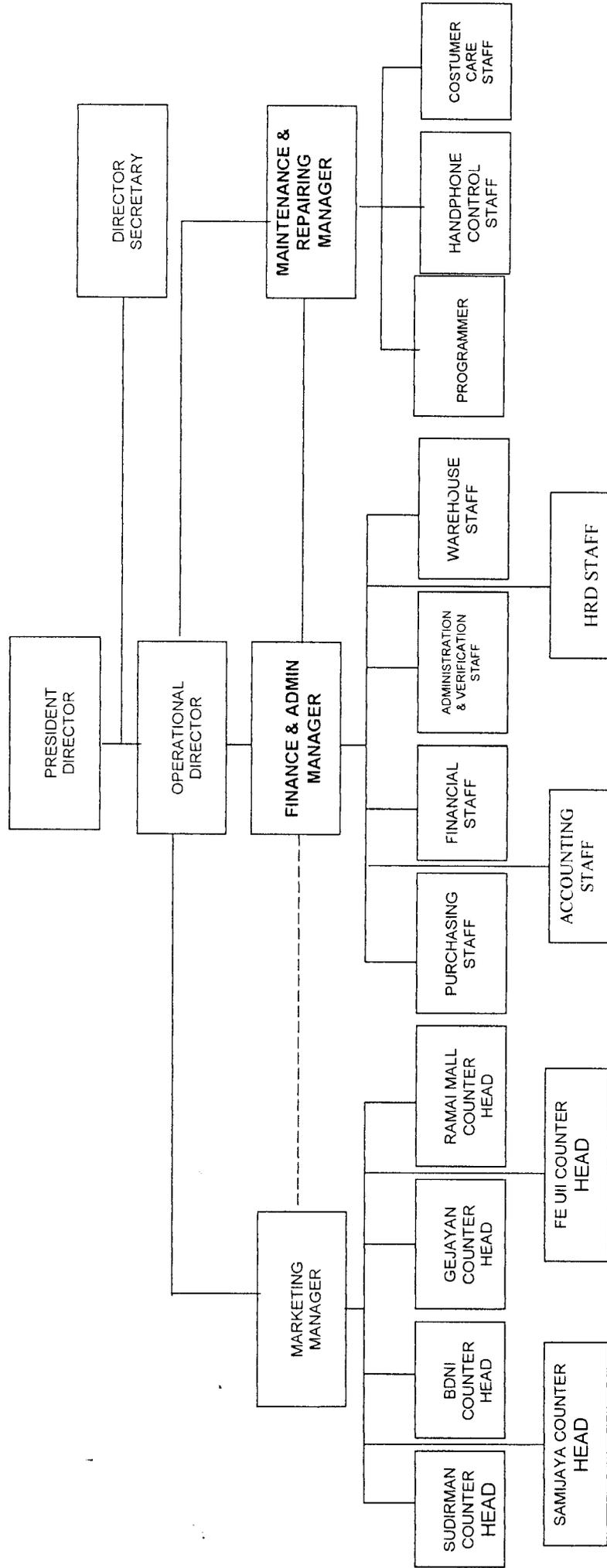
Sementara itu Cyril Soffer mendefinisikan organisasi adalah perserikatan orang-orang yang masing-masing diberi peranan tertentu dalam suatu sistem kerja dan pembagian kerja dalam mana pekerjaan itu di perinci menjadi tugas-tugas, dibagikan, diantara pemegang peranan dan kemudian di gabung kedalam beberapa bentuk hasil (Handoko, 2000: 7).

Struktur, meski hanya menyajikan kerangka merupakan unsur yang penting dalam sistem organisasi. Penyusunan struktur dimaksudkan untuk membantu pencapaian tujuan organisasi menjad lebih efektif. Dalam struktur organisasi akan dijelaskan tugas pekerjaan, hubungan antar tugas, batas wewenang dan tanggung jawab untuk menjalankan masing-masing tugas.

Lebih lanjut bentuk dan pola struktur ini akan mempengaruhi perusahaan dalam menyusun strategi, apakah dia akan bersikap reaktif atau proaktif terhadap perubahan lingkungan.

Gambar : 3.1 Struktur Organisasi

**STRUKTUR ORGANISASI
MaCell**



Sumber : Data primer, 2003

3.1.5 Deskripsi Pekerjaan

Kualitas manajemen sumber daya manusia terus ditingkatkan, melalui program pelatihan dan pengembangan. Pelatihan ini diusahakan untuk memenuhi kebutuhan organisasi jangka pendek sedangkan untuk program pengembangan difokuskan untuk kebutuhan jangka panjang, agar tercapai efektifitas organisasi maka pembagian deskripsi pekerjaan (*job discription*) harus di lakukan dengan jelas.

Pembagian kerja pada counter HP MaCell adalah sebagai berikut:

- a. President Direktur
 - Melakukan koordinasi seluruh kegiatan manajerial mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengarahan, pengawasan sampai diadakan evaluasi.
 - Bertanggung jawab terhadap keseluruhan jalannya bisnis HP.
- b. Sekretaris direktur.
 - Membantu menyelesaikan tugas administrasi direktur.
 - Mengagendakan pertemuan dan membuat undangan.
 - Menginventaris seluruh sarana dan prasarana yang dimiliki perusahaan.
- c. Direktur operasional
 - Melakukan pengawasan dan pengarahan terhadap tugas-tugas manajer pemasaran, manajer keuangan dan administrasi, dan Maintaining repairing manajer.

- Bertanggung jawab terhadap tugas keseluruhan para manajer dan melakukan koordinasi kepada president direktur.
- d. Manajer pemasaran.
- Memberi komando terhadap seluruh kepala counter mengenai kebijakan pemasaran dan strategi penjualan.
 - Bertanggung jawab terhadap keseluruhan tugas pemasaran seperti promosi, distribusi, menentukan harga dan penjualan HP di seluruh counter.
 - Memberi laporan hasil penjualan dan seluruh kegiatan pemasaran kepada direktur operasional.
- e. Manajer keuangan dan administrasi
- Bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan administrasi dan keuangan termasuk penggajian dengan dibantu oleh beberapa staf.
 - Melakukan kontrol terhadap kerapian dan sistem pencatatan keuangan.
- f. *Maintaining and repairing manager.*
- Mengendalikan persediaan HP dan aksesoris HP disemua konter.
 - Melakukan Koordinasi pemeliharaan terhadap stok barang dagangan.
 - Menginventaris persediaan HP.
- g. *Head counter*
- Melakukan pengawasan terhadap jalannya konter

- Membuat laporan keluar masuk barang
 - Membuat laporan pada manajer pemasaran.
- h. Staf penjualan
- Membuat laporan hasil transaksi seluruh penjualan pada manajer administrasi dan keuangan.
 - Bertanggung jawab pada seluruh administrasi penjualan.
- i. Staf keuangan
- Membuat catatan pembukuan per periode.
 - Melaporkan posisi keuangan pada manajer.
- j. Staf administrasi dan verifikasi
- Menyiapkan seluruh kegiatan administrasi penjualan.
 - Melakukan pemeriksaan data.
- k. Staf HRD
- Melakukan perekrutan pada periode tertentu.
 - Melakukan pelatihan dan pengembangan seluruh karyawan.
- l. Warehouse staf.*
- Melakukan pencatatan persediaan stok barang.
 - Memelihara penyimpanan barang.
- m. Programmer*
- Membuat desain program untuk HP
- n. Handphone control staff*

- Melakukan kontrol terhadap persediaan HP.

o. Customer care staf

- Melayani keluhan dan klaim dari konsumen.
- Memelihara kepuasan konsumen.

Tabel 3.1 Karyawan MaCell

a. Karyawan tetap.

NO	NAMA	JABATAN
1	AGUS SUPRIYANTO	DRIVER
2	AGUSTIEN HANIFAH	WAREHOUSE
3	ANDY PURWO APRIANTO	STAFF COUNTER
4	ARIF SANTOSO	STAFF COUNTER
5	ARIF WIBOWO	STAFF COUNTER+
6	ASDIATI	ADM COUNTER
7	ASWANDI,SE	MANAGER OPS& SERV
8	AVI DONA	ADM SERVICE
9	BUDI SETYANI	ACCOUNTING
10	BUDI WINARNO	STAFF COUNTER
11	DWI PUTRO ANGGIT N	KDR COUNTER HEAD
12	EVIANA ROESANTI	ADM COUNTER
13	FITRI SUNDARI	HRD
14	GANJAR YUNI CEFEN	STAFF COUNTER
15	HAMID ROCHMAN	STAFF COUNTER +
16	HUSAIN DILLA	KABID AKADEMIK
17	IBNU FAKIH	STAFF COUNTER
18	JATI AKBAR.HS	STAFF COUNTER
19	KADERI	COUNTER HEAD
20	M ANDRI RAHAYU,SE	FINANCE
21	MOCH HAFID JAUHARI	KDR MANAGER TEKNISI
22	MUHAMMAD KHOLID	STAFF COUNTER
23	MUHJARI	KURIR

24	MUJALI,S. Ag	MANAGER
25	MULYAWARMAN	STAFF ADMINISTRASI
26	MUNTHOLIB	KURIR & OFFICE BOY
27	NOVITO JOHAN LUTHFANSA	STAFF COUNTER
28	NUNING YULI ASTUTI	ADM COUNTER
29	NYARNO	PAM MALAM
30	PURYONO	WAREHOUSE
31	R. BAMBANG JATMIKO	MANAGER MARKETING
32	RUJIYANA	COUNTER HEAD
33	RUSTINA ENDARWATI	ADM COUNTER
34	S SUPRAPTO	STAFF COUNTER
35	SIGIT NOPRIANTO	STAFF COUNTER
36	SLAMET HARIYANTO	FINANCE
37	SRI YANTO	PAM MALAM
38	SUHARTONO	TEKNISI
39	SURANTO	TEKNISI
40	SUTRISNO	KURIR & OFFICE BOY
41	TATAR RAMDHANI	STAFF COUNTER
42	WAHYUNI	ADM COUNTER
43	WAWAN HARINTOKO	STAFF COUNTER +
44	YOSEPH ARI POERNOMO	ACCOUNTING
45	YUDHA PRANATA	TEKNISI
46	ZAINAL ARIFIN	COUNTER HEAD

b. Karyawan dalam masa percobaan.

NO	NAMA	JABATAN
1	AGUSTINUS SUPRAPTO	TEKNISI
2	BENNY HIMAWAN	STAFF COUNTER
3	DEFRI ARDIANTO	TEKNISI
4	DIANA WIDYASTUTI	ADM COUNTER
5	DWI ANA MAS ROI	KURIR
6	INDIYAH SN	ADM COUNTER
7	RENI ASTUTI	ADM COUNTER
8	SELVI HANDAYANI	ADM SERVICE
9	SETIAWAN YUNIANTO	STAFF COUNTER

c. Karyawan kontrak

NO	NAMA	JABATAN
1	ANDHI WIBISONO	BAGIAN UMUM
2	AGUNG PRAKOSOJATI RISTAM	TEKNISI
3	EDI S	TEKNISI
4	IMAM KURNIA CAHYANTO	STAFF COUNTER
5	MAT NASRUDIN	STAFF COUNTER
6	MUSLIH	STAFF COUNTER
7	TONI DEWANTORO	TEKNISI

Sumber: Data Primer, 2003

3.1.6 Sumber Daya Manusia

Organisasi selalu dijalankan oleh orang-orang yang selalu dinamis. Sumber daya manusia adalah salah satu faktor input dalam proses operasi suatu perusahaan. Kualitas pekerjaan sangat tergantung pada sumber daya manusia. Karena itu merencanakan sumber daya yang baik sangat membantu kesuksesan tujuan sebuah organisasi dan peran manajemen personalia sangat penting. Fungsi personalia meliputi kegiatan penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan karyawan. Meskipun istilah “personalia” masih digunakan dalam banyak organisasi untuk menjelaskan kegiatan di atas namun istilah manajemen sumber daya manusia telah menggantikannya (Handoko, 1993:5)

3.1.6.1. Perekrutan

Perekrutan atau penarikan adalah proses pencarian dan “pemikatan” para calon karyawan (pelamar) yang mampu melamar sebagai karyawan (Handoko, 1993: 69). Proses penarikan ini dimulai ketika para pelamar di cari dan berakhir bila

lamaran-lamaran (aplikasi) mereka diserahkan. Hasilnya adalah sekumpulan pencari kerja dari para karyawan baru yang telah diseleksi.

Proses perekrutan pada MaCell dilakukan sesuai dengan kebutuhan, sehingga tidak ada waktu terjadwal. Saluran penarikan biasanya menggunakan iklan di koran maupun pengumuman di counter-counter cabang. Perekrutan ini dikatakan berhasil jika sebagian besar calon karyawan yang akan melamar sesuai dengan spesifikasi pekerjaan. Karena itu pihak manajemen harus dapat mengenal karakteristik calon karyawan. Proses pengenalan ini dilakukan melalui wawancara baik lisan maupun tertulis dengan materi pengetahuan dan ketrampilan. Setelah proses wawancara diterima, karyawan tidak langsung menjadi karyawan tetapi magang selama 3-6 bulan.

3.1.6.2 Sistem Pembagian Jam Kerja

Waktu kerja ditentukan oleh perusahaan sesuai dengan perjanjian yang sudah ditetapkan. Peraturan waktu kerja ini merujuk aturan pemerintah dalam hal ini departemen tenaga kerja. Satu minggu karyawan kantor bekerja 6 hari hari minggu dan hari besar lain libur. Karyawan toko (pramuniaga) dalam satu minggu kerja tetap 6 hari tetapi liburnya tidak selalu hari minggu karena hari minggu counter HP MaCell tetap buka.

Untuk karyawan kantor selama 7 jam yakni dari pukul 08.00 sampai pukul 16.00 WIB dengan istirahat 1 jam dari jam 12.00 sampai dengan pukul 13.00 WIB. Sedang untuk karyawan toko memiliki 2 shift dari pukul 07.00-14.00 dan pukul 14.00-21.00WIB.

3.1.6.3 Kompensasi

Pada hari besar dan hari raya karyawan dibebaskan tidak masuk kerja tetapi tetap mendapat upah. Karyawan wanita mendapat cuti hamil selama 2 bulan dengan mengajukan permohonan terlebih dahulu.

Mengenai sistem kompensasi dilakukan sesuai dengan upah minimum regional (UMR) Daerah Istimewa Yogyakarta. Bentuk pembayaran dilakukan dengan durasi mingguan dan bulanan. Untuk meningkatkan prestasi kerja tiap bulan selalu dipilih karyawan toko terbaik yaitu yang dapat menjual HP terbanyak dan biasanya mendapat bonus. Selain itu pada waktu tertentu seluruh karyawan pergi berlibur untuk meningkatkan kebersamaan dan selalu bersemangat dalam bekerja. Kegiatan Outbond juga pernah dilakukan untuk pelatihan motivasi.

Untuk tunjangan sosial yang lain manajemen Counter HP maCell memberi tunjangan seperti :

- a. Biaya pengobatan, untuk karyawan yang menderita sakit atau kecelakaan.
- b. Jamsostek, Karyawan dimasukkan dalam asuransi untuk menjamin keselamatan dan kesehatan kerja.
- c. Tunjangan hari raya, setiap hari raya idul fitri seluruh karyawan mendapat tunjangan hari raya baik berupa parcel maupun uang.

3.1.7 Kegiatan Pemasaran Perusahaan

MaCell adalah unit usaha lokal yang melayani segmen geografis kota Yogyakarta dan sekitarnya. Semen demografi yang di layani meliputi semua umur

yang bisa menggunakan HP untuk semua golongan dari kalangan bawah sampai kalangan ekonomi atas.

Untuk meningkatkan penjualan MaCell membuat program pemasaran dengan melakukan promosi intensif misalnya dengan beriklan di koran lokal umum maupun majalah mahasiswa. MaCell sering ikut dalam kegiatan sponsorship dan mengadakan event-event yang bertujuan untuk membantu relationship dengan para pelanggannya agar tetap setia. Event-event yang pernah diadakan oleh MaCell antara lain sepeda santai, workshop, buka bersama dan sebagainya.

Promosi merupakan upaya untuk membangun komunikasi kepada pelanggan agar mampu membujuk, memberitahu, dan mengingatkan para pelanggan agar mau bertransaksi di MaCell.

3.2 Metode Penelitian

3.2.1 Variabel Penelitian

1. Variabel Internal

Yaitu variabel yang berasal dari dalam perusahaan dan paling berpengaruh bagi posisi strategis perusahaan antara kualitas penjualan, kualitas pelayanan, lokasi counter, efektifitas promosi, kebijakan harga dan kemampuan menjual.

2. Variabel eksternal

Yaitu variabel yang berasal dari lingkungan di luar perusahaan namun memberi pengaruh yang cukup penting bagi posisi strategis perusahaan

antara lain, pertumbuhan pasar, kemajuan teknologi, pendapatan masyarakat, peraturan pemerintah, kondisi sosial budaya, tingkat persaingan, dan inflasi.

3.2.2 Data

a. Sumber data

Sumber data untuk penelitian ini menggunakan:

1. Data primer

Yaitu data yang diperoleh secara langsung dari obyek penelitian dilokasi

2. Data skunder

Yaitu data yang diperoleh melalui literatur buku, studi pustaka dengan membaca dan mencatat yang sekiranya perlu dan dapat menunjang penelitian.

b. Sifat data

Berdasarkan sifat dari data yang diambil dapat dibedakan:

1. Data Umum

Data yang berhubungan dengan penelitian tapi tidak bermanfaat secara langsung dengan proses pembuatan analisa misalnya sejarah perusahaan dan struktur organisasi.

2. Data khusus

Data yang berhubungan dan bermanfaat secara langsung dengan proses analisa misalnya Peluang, ancaman, Tantangan dan hambatan yang dialami oleh perusahaan.

c. Tipe data

1. Data kualitatif

Yaitu informasi yang dinyatakan bukan satuan angka namun berbentuk atribut, sifat, atau kategori yang subyektif.

2. Data kuantitatif

Yaitu informasi yang dinyatakan berupa satuan angka yang bersifat diskrit (bulat) maupun kontinu (pecahan)

3.2.3 Teknik Pengumpulan Data

1. Studi pustaka

Penulis mengumpulkan data dengan menelaah berbagai sumber literatur yang mendukung penulisan.

2. Studi lapangan

Proses pengumpulan data dengan cara:

2.1 Wawancara

Dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak manajemen counter HP Macell, Konsumen, dealer dan lain-lain.

2.1 Observasi

Dengan melakukan pengamatan langsung di lokasi penelitian terutama di perusahaan pesaing.

2.3 Kuisisioner

Yaitu daftar pertanyaan yang dibuat secara tertulis yang diajukan kepada counter pihak manajemen HP Macell, pesaing dan konsumen.

Teknik kuesioner merupakan pengumpulan data dengan memberikan respon atas daftar pertanyaan (Husein, 1996).

Skala pengukuran angket menggunakan skala likert.

Sangat setuju : 4

Setuju : 3

Kurang setuju : 2

Tidak setuju : 1

3.2.4 Populasi

Populasi adalah kumpulan seluruh unsur yang ditentukan sebelum tahap seleksi sampel di mulai (Thomas c.kinnear.at.al. 1997: 201)

Populasi diambil dari

- Pihak manajemen yang terdiri dari 4 manajer dan 1 direktur utama.
- Konsumen yaitu orang yang sedang atau pernah melakukan transaksi di MaCell.
- Pesaing yaitu para pemilik Counter HP.

a. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi (jumlah lebih sedikit dari populasi) (Djarwanto Ps. & Pangestu subagyo, 1985: 105).

b. Penentuan sampel

- Untuk menilai faktor strategis internal diambil responden dari pihak pengambil keputusan di perusahaan yaitu 4 manajer dan 1 direktur utama yang merupakan seluruh populasi, dan untuk memperkuat data diambil pula sampel dari konsumen yang menggunakan rumus:

$$N = P(1-P) \left[\frac{Z_{1/2\alpha}}{E} \right]^2$$

Keterangan :

N = besarnya sampel yang diduga

$Z_{1/2\alpha}$ = Batas luar daerah, Jika taraf signifikansi α sebesar 5 persen, maka tingkat kepercayaan $1-\alpha$ yaitu 95 persen Ini berarti tingkat kesalahan (daerah kritis) adalah 5 persen dan luas masing-masing daerah kritis adalah 1,96.

E = Standar deviasi atau kesalahan maksimum yang mungkin dialami

adalah 10 persen sedangkan standar rata-ratanya tidak diketahui.

$P(1-P)$ = Proporsi sampel yang memiliki nilai diantara 0 dan 1, maka besarnya menjadi maksimum:

$$F(1-P) = P-P^2$$

$$Df(P) = 1-2P$$

$$\frac{Df(P)}{DP} = 0$$

$$0 = 1-2P$$

$$P = 1/2$$

$$P = 1/4$$

Sehingga perhitungan rumusnya menjadi:

$$N = \frac{1}{4} \left[\frac{1,96}{0,10} \right]^2 = 96,04$$

Nilai 96,04 dibulatkan menjadi 100 untuk memudahkan peneliti.

- Sampel untuk menilai faktor strategis eksternal di ambil dari responden yang berasal dari 5 pengambil keputusan di counter HP MaCell dan 50 pengusaha HP yang merupakan pesaingnya untuk memperkuat data. Pertimbangan mengambil 50 didasarkan pada counter yang sudah besar.

3.3 Alat Analisis

3.3.1 Matrik 9 Sel

Alat analisis di perlukan untuk memperoleh suatu hasil penelitian yang akurat, dalam penelitian ini alat analisisnya memakai matrik 9sel. Matrik 9 sel digunakan untuk menentukan posisi bisnis suatu perusahaan dan berbagai alternatif strategi yang tepat seperti pertumbuhan, stabilitas, dan pengurangan atau lebih dikenal sebagai grand strategi. Perusahaan itu seperti manusia dapat maju, tetap ditempat, atau mundur selangkah (Hunger, Whellen, 2001: 201).

Terdapat 12 alternatif strategis dalam matrik 9 sel yang dapat dipilih untuk membuat kebijakan setrategis sesuai dengan situasi perusahaan dengan melakukan analisis faktor-faktor strategis internal dan eksternal. Analisis faktor strategis internal dipergunakan untuk mengetahui keunggulan dan kelemahan perusahaan sedangkan analisis faktor strategis eksternal dilakukan untuk mengetahui tingkat peluang dan ancaman yang akan mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan.

Matrik 9 sel menunjukkan posisi unit usaha strategis pada saat sekarang dan juga mencoba memperkirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang. Manajemen perusahaan mengidentifikasi dan memberikan penilaian pada variabel internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang muncul dan kekuatan perusahaan yang dimiliki.

Dari setiap faktor yang telah diidentifikasi diberi bobot yang menunjukkan kepentingan relatifnya terhadap faktor lain. Kondisi masa depan yang menguntungkan atau tidak menguntungkan dari faktor yang diramalkan tersebut dinilai. Caranya sebagai berikut:

- a. Tentukan faktor strategis internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan serta faktor strategis eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman.
- b. Melakukan pembobotan terhadap faktor yang menjadi indikator variabel dengan pembobotan antara 0,0 sampai 1,0 berdasar tingkat kepentingannya. Semakin penting faktor strategisnya maka bobotnya semakin tinggi, dari total seluruh faktor tidak boleh melebihi 1,0.

- c. Memberi nilai terhadap faktor strategis dengan nilai 1 sampai dengan 4. Pemberian nilai untuk faktor strategis internal dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan dengan konsumen dan penilaian faktor strategis eksternal dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan dan pesaing. Masing-masing faktor diberi nilai dengan kriteria sebagai berikut:

1. Tidak Setuju = Tidak baik
2. Kurang Setuju = Kurang baik
3. Setuju = Baik
4. Sangat Setuju = sangat baik

- d. Faktor yang sudah diberi bobot kemudian dikalikan dengan nilai agar diperoleh nilai tertimbang.

- e. Menjumlah seluruh nilai tertimbang untuk menentukan posisi perusahaan. Hasil penghitungan ini akan memperoleh nilai total paling tinggi adalah 4 yang berarti perusahaan tidak memiliki kelemahan dan tidak menghadapi ancaman dan nilai terendah yaitu 1 yang berarti perusahaan sangat lemah dan terancam tanpa memiliki kekuatan dan peluang. Meski demikian masih ada kriteria lain yang dipakai yaitu:

Kriteria yang dipakai pada nilai tertimbang adalah:

1. Jumlah nilai tertimbang antara 1 - 2 kategori rendah atau lemah
2. Jumlah nilai tertimbang antara >2 - 3 kategori medium atau rata-rata.
3. Jumlah nilai tertimbang antara >3 - 4 kategori tinggi kuat.

Matrik 9 sel memiliki dua sumbu yaitu sumbu vertikal dan horisontal. Sumbu vertikal menunjukkan daya tarik industri yaitu berupa kelemahan dan kekuatan, sedangkan posisi horisontal menunjukkan posisi kompetitif perusahaan yang menggambarkan peluang dan ancaman.

Gambar 3.2 Matrik 9 sel

		Posisi kompetitif		
		Kuat (>3,00-4,00)	Rata-rata (>2,00-3,00)	Lemah (1,00-2,00)
Daya tarik industri	Tinggi (>3,00-4,00)	1. pertumbuhan Konsentrasi via intregasi vertikal	2. Pertumbuhan Konsentrasi via integrasi horisontal	3.Pengurangan Berputar
	Sedang (>2,00-3,00)	4.Stabilitas Berhenti sejenak atau berlanjut	5. Pertumbuhan Konsentrasi via integrasi horisontal Stabilitas Strategi tiidak berubah atau strategi laba	6. Pengurangan perusahaan tidak terikat atau di jual habis kewaspadaan
	Rendah (1,00-2,00)	7. pertumbuhan Diversivikasi konsentris	6. pertumbuhan Diversivikasi konglomerat	9. Pengurangan kebangkrutan atau likuidasi

Sumber. J. David dan Thomas L Wheelen, *Manajemen Strategis*, Andi, Yogyakarta, 1996, hal. 203

Tabel 3.1 Indikator Variabel Internal dan Eksternal

Indikator variabel internal	bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Kualitas produk
Kualitas pelayanan
Lokasi counter
Kebijakan Harga
Efektifitas promosi
Kemampuan menjual
Total	1,0
Indikator variabel eksternal	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
Pertumbuhan pasar
Perkembangan tehonologi
Tingkat pendapatan penduduk
Peraturan pemerintah
Kondisi persaingan
Kondisi sosial budaya
Inflasi
Total	1,0

3.2.2 Matrik SWOT

Matrik SWOT menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya (Husein, 2003:31). Matrik ini berfungsi untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan.

Secara singkatnya matrik SWOT dapat dilihat dalam gambar sebagai berikut:

Gambar 3.3 Matrik SWOT

SWOT	STRENGT (S)	WEAKNESS(W)
	Tentukan faktor-faktor kekuatan internal	Tentukan faktor-faktor kelemahan internal
OPPORTUNIES (O) Tentukan faktor-faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Tehnik Membedah Kasus Bisnis, Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*, PT Gramedia Pustaka Utama, 2003, Hal.31.

Strategi dalam matrik SWOT dapat kita jelaskan seperti berikut:

a. Strategi S-O

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

b. Strategi S-T

Strategi ini menganjurkan perusahaan agar menggunakan kekuatannya untuk mengatasi ancamannya.

c. Strategi W-O

Strategi ini diterapkan dengan memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat *defensif* (bertahan) dengan berusaha keras mengurangi kelemahan dengan menghadapi ancaman.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Ketatnya persaingan dalam dunia usaha mewajibkan perusahaan mampu menentukan strategi bisnis yang tepat. Strategi yang diambil bisa jadi dengan cara merubah ataupun menambah strategi yang sudah ada. Bagi perusahaan yang tidak bisa menyesuaikan diri akan mengalami kebangkrutan atau mati. Oleh karena itu merancang strategi yang jitu harus dilakukan setiap perusahaan. Perancangan strategi harus sesuai dengan penilaian terhadap kondisi internal dan eksternal perusahaan. Pada bab ini akan membahas analisis data secara kuantitatif dan kualitatif terhadap kondisi MaCell sebagai dasar perumusan kebijakan.

Indikator strategis Internal akan dinilai oleh pihak manajemen perusahaan dan konsumen sementara faktor strategis eksternal akan dinilai oleh pihak manajemen perusahaan dan pesaing secara kualitatif berdasarkan persepsi masing-masing pihak. Setelah itu dilakukan perhitungan secara kuantitatif melalui penilaian dan pemberian bobot. Analisis di dasarkan dari perhitungan nilai, wawancara, koesioner dan observasi.

Berikut adalah analisis dan pembahasan berdasarkan matrik 9 sel dari Whellen - Hunger.

4.1 Identifikasi Faktor Strategis MaCell

Identifikasi meliputi faktor strategis internal dan eksternal untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan secara jelas sehingga dapat membantu dalam merumuskan kebijakan.

4.1.1 Identifikasi Faktor Strategis Internal

Faktor strategis internal mencerminkan suatu kondisi perusahaan yang merupakan faktor paling dekat bagi perusahaan. Faktor strategis internal menunjukkan keunggulan dan kelemahan perusahaan dalam proses bisnisnya.

Identifikasi ini berusaha menemukan faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan sehingga perusahaan dapat mengambil kebijakan untuk terus meningkatkan keunggulannya dan menghilangkan kelemahannya. Berikut adalah identifikasi faktor strategis internal MaCell.

1. Kekuatan yang dimiliki MaCell.

a. Kualitas produk

Produk yang ditawarkan MaCell meliputi HP, accessories, simcard, voucher dan service (reparasi) HP. Kualitas HP yang ditawarkan sangat baik dilihat dari keawetan terjamin karena diberikan garansi, dari segi model, desain, fitur dan typenya beragam. Begitupun dengan accessoriesnya lengkap dan bervariasi. Mengenai ketersediaan produk selalu siap sedia (*stock ready*), sehingga konsumen dapat memperoleh produk yang diinginkan. Untuk jasa service HP, MaCell memberi pelayanan yang nyaman dengan memberi fasilitas peminjaman HP

selama proses perbaikan HP belum selesai. Pemberian garansi yang riil merupakan bukti perhatian MaCell untuk menjaga kualitas.

b. Kualitas pelayanan

MaCell selalu berusaha memberi pelayanan yang memuaskan bagi konsumennya dengan memberi lebih dari apa yang diharapkan konsumen. Selalu bersikap ramah, bersahabat dan profesional adalah prinsip yang harus dijalankan oleh setiap karyawan. Para karyawan ditekankan bisa tanggap dan ahli dibidangnya sehingga mampu berkomunikasi dengan keinginan konsumen. Keramahan dalam setiap proses transaksi jual beli serta penyelesaian servis dengan cepat dan tepat adalah bentuk pelayanan yang berkualitas yang selalu diupayakan MaCell sesuai dengan Mottonya *friendly and familiar style*.

c. Lokasi counter

Lokasi counter HP MaCell berada di tempat-tempat strategis yang terletak di pinggir-pinggir jalan utama yogyakarta maupun di sentra penjualan HP. Lokasi itu antara lain di jl. Gejayan, jl Sudirman, dan sentra penjualan HP seperti Gedung eks.BDNI, Ramai Mall, dan Samijaya. Posisi ini membuat MaCell mudah dijangkau, sehingga memudahkan konsumen untuk mendatangnya.

d. Efektifitas promosi

Promosi adalah sebuah proses komunikasi pemasaran untuk memberitahu, membujuk ataupun mengingatkan konsumen tentang produk dan perusahaan agar mau menggunakan ataupun membeli produk di perusahaan. Promosi yang dilakukan MaCell melalui media Massa baik cetak maupun elektronik. Seperti harian umum lokal, majalah mahasiswa, pamflet, spanduk dan baliho. Untuk media elektronik biasanya dengan beriklan melalui radio. Selain itu MaCell juga menggunakan media promosi lain seperti ikut kegiatan *sponsorship* dan membangun *relationship* dengan mengadakan event-event pertemuan seperti mengadakan sepeda santai untuk mendekatkan diri dengan konsumen.

e. Kemampuan menjual

Segmen pasar yang di layani oleh MaCell meliputi konsumen pengguna HP seluruh wilayah Yogyakarta dan sekitarnya. Dari data penjualan MaCell dapat menjual rata-rata 80-100 HP per hari. Ini menunjukkan kemampuan penjualan yang tinggi karena di dukung oleh para wiraniaga yang profesional dalam proses negosiasi dengan konsumen dalam transaksi jual beli. Mengingat Yogyakarta adalah kota yang dinamis yaitu sebagai kota pelajar dan pariwisata sehingga mobilitas warganya sangat tinggi hal ini mempengaruhi kebutuhan berkomunikasi yang tinggi pula. Dapat di lihat peluang pasar sangat

besar sehingga MaCell membuka 9 counter untuk melayani konsumennya.

2. Kelemahan yang dimiliki counter HP MaCell.

Kebijakan harga

Perencanaan dan penentuan harga di dasarkan pada harga pokok produk disesuaikan dengan daya beli konsumen. Perusahaan menentukan harga dengan menambahkan margin secara proporsional dengan memperhatikan tingkat harga counter pesaing sehingga dapat menentukan harga yang layak. Meski demikian Harga yang ditawarkan masih tergolong mahal menurut penilaian konsumen. Hal ini menunjukkan kelemahan yang perlu dihilangkan dengan merancang kebijakan baru untuk menciptakan harga yang lebih rendah.

4.1.2 Identifikasi Faktor Strategis Eksternal

Faktor strategis eksternal dilihat dari faktor-faktor yang ada di luar perusahaan yang berpengaruh bagi perkembangan perusahaan, dari identifikasi faktor strategis eksternal akan dapat dilihat faktor yang dapat menjadi peluang ataupun ancaman. Hal ini memudahkan perusahaan untuk membaca peluang pasar dan menghadapi setiap ancaman yang akan timbul dari persaingan. Dibawah ini adalah identifikasi faktor strategis eksternal MaCell.

1. Peluang yang dimiliki MaCell

a. Pertumbuhan pasar

Pertumbuhan pasar untuk bisnis HP di Yogyakarta telah mengalami perkembangan yang cukup signifikan, ini ditandai dengan dibukanya sentra-sentra penjualan HP yang berada dipusat-pusat perbelanjaan kota Yogyakarta. Kondisi Yogyakarta sebagai kota pelajar dan kota pariwisata menciptakan kondisi yang selalu ramai dikunjungi para wisatawan dan pendatang baru yang memutuskan untuk melanjutkan study. Hal ini mendorong terciptanya pasar baru bagi para pebisnis HP.

b. Pendapatan masyarakat

Pendapatan masyarakat sangat mempengaruhi daya beli konsumen, tingkat pendapatan untuk masyarakat jogja tergolong stabil. Pendapatan warga kebanyakan berasal dari usaha jasa dan perdagangan. Status kota pelajar memiliki implikasi kebanyakan warga adalah pendatang baru yaitu pelajar yang memiliki kemampuan finansial yang memadai. Daya beli masyarakat didasarkan pada kepentingan untuk memiliki alat komunikasi sebagai kebutuhan primer sehingga permintaan akan HP cukup tinggi.

c. Peraturan pemerintah

Pemerintah tidak menerapkan birokrasi yang rumit untuk masalah pendirian usaha perdagangan HP. Pemerintah juga tidak menerapkan

pajak yang berlebihan kepada para pengusaha. Pemerintah hanya berfungsi mengatur dan melindungi usaha ini serta lebih cenderung untuk mendorong kemajuannya.

d. Kondisi sosial budaya

Semakin meningkatnya peradaban manusia membuat kebutuhan hidup selalu berkembang dan memiliki rasa tidak pernah merasa puas. Hal ini berlaku bagi semua kebutuhan, tak terkecuali terhadap alat komunikasi semacam HP. HP telah beralih fungsi tidak sekedar sebagai alat komunikasi tapi juga menjadi bagian dari gaya hidup untuk mengejar *prestise*, yang mampu mengidentifikasi tingkat strata sosial seseorang ketika memakai merk ataupun type HP tertentu. Fenomena ini akan menjadi faktor yang mendorong permintaan HP yang akan memacu kemajuan bisnis HP.

2. Tantangan yang di hadapi MaCell

a. Kondisi persaingan.

Bisnis jual beli HP ini memiliki persaingan yang cukup tinggi hal ini ditandai semakin menjamurnya para pengusaha untuk membuka usaha retail lewat Counter HP. Ragam merk dan operator yang semakin banyak memasuki pasar membuat bisnis ini memiliki persaingan yang sangat ketat.

b. Perkembangan teknologi

Teknologi yang berkembang sangat pesat merupakan faktor yang memicu peluang bisnis HP. Perkembangan teknologi akan menemukan berbagai inovasi dan informasi seputar pengetahuan dan teknologi yang semakin canggih. keadaan ini berlaku juga bagi produk HP yang merupakan produk elektronik yang tidak jauh dari hasil perkembangan teknologi komunikasi. Saat ini HP muncul dengan beragam fasilitas tidak hanya sebagai alat untuk menelpon tetapi juga dilengkapi dengan fasilitas internet, kamera digital, mendengarkan musik dan lain-lain sehingga HP menjadi alat komunikasi serbaguna yang semakin digemari sekaligus memberi tantangan bagi para pebisnis untuk mempercepat penjualan karena produk-produk baru semakin banyak bermunculan.

c. Inflasi

Inflasi adalah suatu kondisi yang ditandai semua harga barang meningkat. Produk HP adalah salah satu produk perakitan yang komponennya didatangkan dari luar negeri hal ini mengindikasikan inflasi akan memberi pengaruh yang penting bagi permintaan HP.

4.2. Penilaian Faktor Strategis MaCell

Guna menentukan posisi bisnis perusahaan maka langkah selanjutnya melakukan penilaian terhadap faktor strategis internal dan eksternal. Penilaian ini

didasarkan pada pendapat dan persepsi pihak manajemen perusahaan, pesaing dan konsumen. Selanjutnya dikombinasikan dengan bobot yang ditentukan oleh pihak manajemen perusahaan.

4.2.1. Penilaian Faktor Strategis Internal MaCell

Faktor Strategis internal di nilai untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan, agar dapat mengetahui seberapa besar pengaruh masing-masing faktor terhadap posisi bersaing perusahaan. Setelah itu menentukan nilai tertimbang dengan mengalikan nilai dengan bobot yang ditentukan oleh perusahaan. Jumlah dari nilai tertimbang ini akan menentukan posisi bisnis perusahaan yang kemudian akan menjadi dasar dalam merumuskan kebijakan strategis perusahaan.

Pembobotan terhadap faktor yang menjadi indikator variabel internal di tentukan antara 0,0 sampai 1,0 berdasar tingkat kepentingannya. Semakin penting faktor strategisnya maka bobotnya semakin tinggi. Dari total seluruh faktor tidak boleh melebihi 1,0.

Pemberian nilai terhadap faktor strategis internal dengan nilai 1 sampai dengan 4. Penilaian ini dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan dengan konsumen. Masing-masing faktor diberi nilai dengan kriteria sebagai berikut:

1. Sangat tidak setuju = Sangat tidak baik
2. Kurang setuju = Kurang baik
3. Setuju = Baik
4. Sangat setuju = Sangat baik

Dibawah ini adalah hasil dari penilaian dan pembobotan faktor strategis internal counter HP MaCell :

Tabel 4.1 Pemberian Nilai terhadap Faktor Strategis Internal MaCell Berdasar Persepsi Perusahaan

No	Faktor strategis internal	Nilai
1	Kualitas Produk	3,2
2	Kualitas pelayanan	2,8
3	Lokasi Counter	3,0
4	Kebijakan harga	2,4
5	Efektifitas promosi	3,0
6	Kemampuan Menjual	3,2

Sumber: data primer diolah, 2004

Tabel 4.2 Pemberian Nilai terhadap Faktor Strategis Internal MaCell Berdasar Persepsi Konsumen

No	Faktor strategis internal	Nilai
1	Kualitas Produk	3,2
2	Kualitas pelayanan	2,9
3	Lokasi Counter	2,8
4	Kebijakan harga	2,4
5	Efektifitas promosi	2,7
6	Kemampuan menjual	3,1

Sumber: data primer diolah, 2004

Tabel 4.3 Pemberian Bobot terhadap Faktor Strategis Internal MaCell oleh Pihak Manajemen Perusahaan

No	Faktor strategis internal	Nilai
1	Kualitas Produk	0,12
2	Kualitas pelayanan	0,25
3	Lokasi Counter	0,20
4	Kebijakan harga	0,19
5	Efektifitas promosi	0,10
6	Kemampuan Menjual	0,14

Sumber: data primer diolah, 2004

Dari tabel diatas dapat dilihat uraian mengenai pemberian nilai dan bobot sebagai berikut:

a. Kualitas Produk

MaCell selalu mengutamakan kualitas produk yang dipasarkan. Ini dimulai dengan pemeriksaan barang, benar –benar dalam kondisi baik sebelum diserahkan ke konsumen selain itu jaminan kualitas ditunjukkan dengan pemberian garansi yang nyata. MaCell sering disebut sebagai counter yang menyediakan produk dan aksesories HP terlengkap karena itu kualitas produk memperoleh bobot 0,12 sementara perusahaan dan konsumen memberi nilai yang sama yaitu 3,2 dan berarti masuk kategori kuat.

b. Kualitas pelayanan

Kualitas pelayanan yang baik dan memuaskan konsumen akan mendorong mereka untuk bertransaksi ulang. MaCell selalu mengutamakan keramahan dan keahlian dalam melayani konsumen dan menjadikan sebagai hal yang sangat penting karena itu diberi bobot 0,25. Pemberian respon yang cepat dan tepat kepada keinginan konsumen adalah tindakan yang harus dilakukan karyawan. Karena itu harus ditunjang dengan kualitas karyawan yang memadai dan selalu profesional di bidangnya karena itu perusahaan memberi nilai 2,8 dan konsumen menilai 2,9 termasuk kuat.

c. Lokasi counter

Lokasi yang strategis merupakan faktor yang penting untuk memudahkan konsumen menjangkau Counter untuk melakukan pembelian atau transaksi lain karena itu di beri bobot 0,20. keberadaan Counter HP MaCell sudah berada di tempat-tempat strategis seperti di pinggir jalan-jalan utama kota Yogyakarta dan kawasan pertokoan karena itu perusahaan memberi nilai dengan angka 3,0 dan konsumen sebesar 2,8 ini menunjukkan lokasi counter tergolong strategis.

d. Kebijakan Harga

Harga merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi penjualan barang dan menjadi masalah sensitif karena persaingan yang ada sangat besar karena itu di beri bobot 0,19. Penentuan Harga untuk

produk yang ditawarkan MaCell di sesuaikan dengan daya beli konsumen yang mendapat nilai dari perusahaan sebesar 2,4. Dalam penentuan harga ini konsumen menilai harga produk MaCell masih tergolong mahal karena itu konsumen memberi nilai 2,4. Hal ini dapat dinilai perusahaan masih lemah dalam menentukan kebijakan harga.

e. Efektifitas promosi

Promosi menjadi ujung tombak perusahaan untuk memperkenalkan produk dan perusahaannya. MaCell melakukan Promosi melalui media cetak dan elektronik dengan intensitas yang tidak pasti karena itu diberi bobot 0,10. promosi yang dilakukan tidak hanya melalui iklan tetapi dengan melakukan sponsorship dan membangun relasi sehingga perusahaan memberi nilai 3,0 dan konsumen menilai sebesar 2,7 yang berarti masih tergolong kuat.

f. Kemampuan menjual

Kemampuan menjual menunjukkan seberapa besar pembeli potensial yang dapat diraih oleh perusahaan sehingga memutuskan untuk bertransaksi. Oleh karena itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0,14. Konsumen produk HP sangat besar sehingga memiliki prospek yang cerah ini di tandai dengan meningkatnya penjualan dari waktu ke waktu sehingga perusahaan memberi nilai 3,2 hampir sama dengan penilaian konsumen yaitu 3,1 ini menandakan tergolong kuat.

Dibawah ini adalah hasil perhitungan dari nilai dan bobot untuk menentukan nilai tertimbang yang kemudian dipakai sebagai dasar menentukan posisi bisnis.

Tabel 4.4 Nilai Tertimbang Faktor Strategis Internal MaCell Berdasar Persepsi Perusahaan

Faktor strategis internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Kualitas produk	0,12	3,2	0,38
Kualitas pelayanan	0,25	2,8	0,70
Lokasi Counter	0,20	3,0	0,60
Kebijakan harga	0,19	2,4	0,46
Efektifitas promosi	0,10	3,0	0,30
Kemampuan menjual	0,14	3,2	0,45
Total	1,00		2,89

Sumber: data primer diolah, 2004

Tabel 4.5 Nilai Tertimbang Faktor Strategis Internal MaCell. Berdasar Persepsi Konsumen

Faktor strategis internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Kualitas produk	0,12	3,2	0,38
Kualitas pelayanan	0,25	2,9	0,73
Lokasi Counter	0,20	2,8	0,56
Kebijakan harga	0,19	2,4	0,46
Efektifitas promosi	0,10	2,7	0,27
Kemampuan menjual	0,14	3,1	0,43
Total	1,00		2,83

Sumber: data primer diolah, 2004

Dilihat dari tabel diatas dapat dilihat total nilai tertimbang menurut penilaian perusahaan sebesar 2,89 sedangkan jika dilihat dari penilaian konsumen mendapat nilai 2,83. Nilai ini menunjukkan bahwa Counter HP MaCell berada pada posisi kompetitif rata-rata Baik dari sudut pandang konsumen maupun perusahaan. Dalam matrik 9 sel Wheleen-Hunger dijelaskan perusahaan memiliki kekuatan yang cukup untuk terus meningkatkan pertumbuhannya. Ini berarti perusahaan tetap memiliki Kelemahan namun tidak terlalu besar karena itu perusahaan harus bisa mengatasinya dengan baik sehingga justru dapat merubah menjadi kekuatan mengingat kelemahan yang ada tidak cukup signifikan.

4.2.2 Penilaian Faktor Strategis Eksternal

Identifikasi faktor strategis eksternal mengidentifikasi adanya peluang yang mungkin dimanfaatkan dan ancaman yang harus dihadapi perusahaan. Identifikasi didasarkan pada hasil penilaian perusahaan dan pesaing untuk memberi tanggapan atas seberapa besar kondisi eksternal memberikan ancaman maupun peluang bagi usaha bisnis retail HP. Pemberian nilai terhadap faktor strategis eksternal memakai kriteria sebagai berikut :

- | | |
|-----------------------|---------------------|
| 1 . Sangat tidak baik | = Sangat mengancam |
| 2 : Kurang baik | = Mengancam |
| 3 : Baik | = Berpeluang |
| 4 : Sangat baik | = Sangat berpeluang |

Selanjutnya identifikasi didasarkan pada hasil pemberian bobot oleh pihak manajemen perusahaan untuk melihat seberapa pentingnya faktor strategis eksternal berpengaruh bagi perusahaan. Bobot ditentukan dari 0,0 sampai 1,0 berdasar tingkat kepentingannya. Jumlah total bobot untuk faktor strategis eksternal adalah 1,0.

Berikut adalah penilaian dan pembobotan faktor strategis eksternal yang akan disajikan dalam bentuk tabel:

Tabel 4.6 Pemberian Nilai terhadap Faktor Strategis Eksternal Macell Berdasar Persepsi Perusahaan

No	Faktor strategis internal	Nilai
1	Pertumbuhan pasar	2,8
2	Perkembangan Teknologi	2,2
3	Tingkat pendapatan	3,6
4	Peraturan pemerintah	2,8
5	Kondisi persaingan	2,4
6	Kondisi sosial Budaya	3,2
7	Inflasi	2,0

Sumber: data primer diolah, 2004

Tabel 4.7 Pemberian Nilai terhadap Faktor Strategis Eksternal MaCell Berdasar Persepsi Pesaing

No	Faktor strategis internal	Nilai
1	Pertumbuhan pasar	3,1
2	Perkembangan Teknologi	2,4
3	Tingkat pendapatan	3,0
4	Peraturan pemerintah	2,8
5	Kondisi persaingan	2,5
6	Kondisi sosial Budaya	2,9
7	Inflasi	2,3

Sumber: data primer diolah, 2004

Tabel 4.8 Pemberian Bobot terhadap Faktor Strategis Eksternal MaCell Oleh Pihak Manajemen Perusahaan

No	Faktor strategis internal	Bobot
1	Pertumbuhan pasar	0,17
2	Perkembangan Teknologi	0,19
3	Tingkat pendapatan	0,19
4	Peraturan pemerintah	0,03
5	Kondisi persaingan	0,18
6	Kondisi sosial Budaya	0,14
7	Inflasi	0,10

Sumber: data primer diolah, 2004

Dibawah ini adalah penjelasan untuk setiap faktor strategis Eksternal Counter HP MaCell :

a. Pertumbuhan pasar

Pertumbuhan pasar yang luas baik di wilayah yogyakarta maupun luar yogyakarta memberi pengaruh penting bagi pertumbuhan usaha karena itu mendapat bobot 0,17. Pasar sasaran bagi produk HP ditujukan untuk masyarakat kalangan dewasa atau yang sudah bisa menggunakan HP. Yogyakarta memiliki populasi penduduk yang terus meningkat karena banyaknya pendatang tiap tahunnya, kedatangan penduduk ini memiliki beragam tujuan namun tujuan terbesar adalah belajar dan mengunjungi obyek wisata. Pertumbuhan pasar yang semakin besar ini mendapat nilai 2,8 namun pesaing memberi nilai 3,1. Untuk pertumbuhan pasar bisnis retail HP masih memiliki peluang besar.

b. Perkembangan teknologi

Perkembangan kemajuan teknologi yang terus meningkat memberi dampak yang sangat penting bagi inovasi perlengkapan komunikasi karena itu mendapat bobot 0,19. HP adalah produk elektronik yang berhubungan erat dengan perangkat *software* maupun *hardware* yang terus mengalami modifikasi tak pernah henti. Inovasi ini memicu banyaknya produk baru yang bermunculan dengan segala model, desain dan fasilitas yang semakin canggih, yang memberi dampak

yang menantang para penjual HP untuk menjual produknya agar cepat laku. Banyaknya pilihan merk yang beragam ini membuat para penjual berusaha menghabiskan stok HP yang lama dan diganti stok baru. Kecepatan operasi dan banyaknya fasilitas yang bisa dimanfaatkan dari HP selalu diupayakan untuk memuaskan konsumen karena itu perkembangan teknologi mendapat nilai 2,2 dari perusahaan dan pesaing 2,4 yang berarti perkembangan teknologi akan memberi tantangan bagi para penjual untuk mempercepat penjualan.

c. Tingkat pendapatan

Kondisi finansial masyarakat sangat menentukan daya beli konsumen terhadap produk HP karena itu mendapat bobot 0,19. Pendapatan masyarakat Yogyakarta tergolong stabil sehingga permintaan HP akan konstan atau cenderung meningkat karena ditunjang dengan pemahaman masyarakat akan semakin pentingnya kebutuhan berkomunikasi karena itu perusahaan memberi nilai sebesar 3,6 namun pesaing hanya menilai sebesar 3,0 yang masuk pada kategori peluang.

d. Peraturan pemerintah

Peran pemerintah selalu mendukung dalam proses kelangsungan bisnis namun tidak memberi pengaruh yang besar karena itu di beri bobot 0,03. Birokrasi yang tidak terlampau sulit dalam pendirian usaha dan tidak adanya pengenaan pajak membuat faktor peraturan pemerintah mendapat nilai 2,8 baik dari perusahaan maupun pesaing, Kondisi

yang tidak memberatkan ini memberi peluang bagi para pebisnis untuk melakukan ekspansi bisnis.

e. Kondisi persaingan

Persaingan adalah faktor yang penting dalam mempengaruhi sebuah usaha bisnis apapun. Persaingan akan memicu setiap pengusaha menempuh strategi khusus untuk memenangkan persaingan karena itu diberi bobot 0,18. Semakin banyaknya pebisnis yang terjun dalam usaha retail HP, menjadikan usaha ini mengalami persaingan pesat. MaCell selalu mengedepankan pelayanan yang berkualitas karena itu adalah salah satu strategi untuk menghadapi persaingan. Kondisi persaingan usaha ini mendapat nilai 2,4 dari perusahaan sementara itu dan pesaing menilai sebesar 2,5 ini mengindikasikan bahwa persaingan bisa jadi mengancam jika perusahaan tidak bisa mengadakan strategi yang baik atau bisa jadi peluang jika perusahaan mampu menyesuaikan diri dengan menerapkan strategi yang tepat.

f. Kondisi sosial budaya

Kebiasaan, tingkah laku, dan keyakinan seseorang akan mempengaruhi perilaku seseorang dalam melakukan konsumsi, karena itu mendapat bobot 0,14. Budaya selalu berubah setiap saat hal ini menjadi pemicu perubahan tingkah laku dan gaya hidup bagi masyarakat. Beralih fungsinya HP dari sekedar alat komunikasi menjadi sebuah pertanda yang akan menjadi prestise seseorang akan

menciptakan kenaikan permintaan HP sebagai sebuah simbol kemakmuran seseorang. Ketika memakai HP merk dan Type tertentu sebagian orang merasa percaya diri dan sebagainya sehingga mendapat nilai 3,2 dan pesaing memberi nilai sebesar 2,9 karena itu kondisi sosial budaya yang terus mengalami kemajuan akan memberi peluang besar.

g. Inflasi

Inflasi merupakan kondisi dimana harga barang-barang menjadi naik. Hal ini akan mempengaruhi tingkat permintaan dan daya beli konsumen terhadap produk HP. Harga merupakan komponen penting dalam strategi *marketing mix* karena itu tingkat perubahan harga akan memberi perubahan yang cukup berarti bagi konsumsi HP karena itu inflasi mendapat bobot 0,10 dan nilai 2,0 dari perusahaan sementara itu pesaing memberi nilai lebih tinggi sebesar 2,3. Dapat di simpulkan ternyata inflasi memberi ancaman yang berarti bagi perusahaan.

Dibawah ini adalah hasil perhitungan dari nilai dan bobot untuk menentukan nilai tertimbang yang kemudian dipakai sebagai dasar menentukan posisi bisnis.

Tabel 4.9 Nilai Tertimbang Faktor Strategis Eksternal MaCell Berdasar Persepsi Perusahaan

Faktor strategis eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Pertumbuhan pasar	0,17	2,8	0,48
Perkembangan Teknologi	0,19	2,2	0,42
Tingkat pendapatan	0,19	3,6	0,68
Peraturan pemerintah	0,03	2,8	0,08
Kondisi persaingan	0,18	2,4	0,43
Kondisi sosial Budaya	0,14	3,2	0,45
Inflasi	0,10	2,0	0,20
Total	1,00		2,74

Sumber: data primer diolah, 2004

Tabel 4.10 Nilai Tertimbang Faktor Strategis Eksternal MaCell Berdasar Persepsi Pesaing

Faktor strategis eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Pertumbuhan pasar	0,17	3,1	0,53
Perkembangan Teknologi	0,19	2,4	0,46
Tingkat pendapatan	0,19	3,0	0,57
Peraturan pemerintah	0,03	2,8	0,08
Kondisi persaingan	0,18	2,5	0,45
Kondisi sosial Budaya	0,14	2,9	0,41
Inflasi	0,10	2,3	0,23
Total	1,00		2,73

Sumber: data primer diolah, 2004

Dari tabel diatas dapat dilihat nilai tertimbang untuk faktor strategis eksternal menurut penilaian perusahaan adalah sebesar 2,74 dan menurut pesaing sebesar 2,73. Berdasar hasil perhitungan nilai tertimbang, kedua nilai tersebut memiliki kesimpulan yang sama yakni menurut matrik 9 sel termasuk pada kategori sedang, artinya perusahaan mempunyai peluang yang cukup untuk berkembang dengan tetap menghadapi ancaman yang tidak terlalu berat. Oleh karena itu kejelian perusahaan dalam menerapkan strategi untuk menghadapi ancaman menjadi peluang, sangat dibutuhkan untuk memenangkan persaingan bisnis retail HP.

4.3. Menentukan Posisi Bisnis

Setelah menentukan nilai tertimbang faktor strategis baik internal maupun eksternal yang mempengaruhi perkembangan perusahaan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan posisi bisnis perusahaan. Posisi bisnis akan ditentukan dengan menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkan angka pada matrik 9 sel yang tersedia. Penentuan posisi akan menggunakan kriteria sebagai berikut :

1. Jumlah nilai tertimbang antara 1 - 2 kategori rendah atau lemah
2. Jumlah nilai tertimbang antara >2 - 3 kategori medium atau rata-rata.
3. Jumlah nilai tertimbang antara >3 - 4 kategori tinggi atau kuat.

Pada tabel yang telah disajikan dapat dilihat nilai tertimbang untuk faktor strategis internal adalah 2,89 dan 2,83 sedangkan nilai faktor strategis eksternal

adalah 2,74 dan 2,73. Secara teori angka pada sumbu horisontal digunakan untuk faktor strategis internal yang menunjukkan daya tarik industri dan sumbu vertikal untuk faktor strategis eksternal yang menggambarkan posisi kompetitif perusahaan.

4.3.1 Posisi Bisnis Menurut Penilaian Perusahaan

Posisi bisnis di baca dengan meletakkan nilai tertimbang pada sel yang tepat. Nilai tertimbang menurut hasil penilaian perusahaan memperoleh nilai sebesar 2,89 untuk faktor strategis internal sedangkan faktor strategis eksternal memperoleh nilai 2,74.

Jika dibaca menurut matrik 9 sel maka posisi bisnis counter HP MaCell berada pada posisi kompetitif rata-rata sementara daya tarik industrinya berada pada posisi medium

Gambar 4.1 Posisi Bisnis MaCell Menurut Penilaian Perusahaan, Sesuai dengan Matrik 9 Sel

		Posisi kompetitif		
		Kuat ($>3,00-4,00$)	Rata-rata ($>2,00-3,00$)	Lemah ($1,00-2,00$)
Daya tarik industri	Tinggi ($>3,00-4,00$)			
	Sedang ($>2,00-3,00$)		Posisi bisnis Counter HP MaCell [(2,89),(2,74)]	
	Rendah ($1,00-2,00$)			

Sumber. J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, Andi, Yogyakarta, 1996, hal. 203

4.3.2. Posisi Bisnis Menurut Konsumen dan Pesaing

Posisi bisnis dibaca melalui titik perpotongan dua sumbu vertikal dan horizontal yang telah ditarik garis lurus untuk menghubungkan nilai tertimbang. Konsumen akan menilai faktor strategis internal dan pesaing akan menilai faktor strategis eksternal. Posisi bisnis menurut hasil penilaian konsumen dan pesaing memperoleh nilai tertimbang sebesar 2,83 untuk faktor strategis internal sedangkan faktor strategis eksternal memperoleh nilai 2,73.

Jika dibaca menurut matrik 9 sel maka posisi bisnis counter HP MaCell berada pada posisi kompetitif rata-rata sementara daya tarik industrinya berada pada posisi medium

Gambar 4.2 Posisi Bisnis MaCell Menurut Penilaian Konsumen dan Pesaing, Sesuai dengan Matrik 9 sel

		Posisi kompetitif		
		Kuat (>3,00-4,00)	Rata-rata (>2,00-3,00)	Lemah (1,00-2,00)
Daya tarik industri	Tinggi (>3,00-4,00)			
	Sedang (>2,00-3,00)		Posisi bisnis Counter HP MaCell [(2,83),(2,73)]	
	Rendah (1,00-2,00)			

Sumber: J. David dan Thomas L. Wheelen, *manajemen strategis*, Andi, Yogyakarta, 1996, hal. 203

Jika dibaca menurut matrik 9 sel maka posisi bisnis counter HP MaCell berada pada posisi kompetitif rata-rata sementara daya tarik industrinya berada pada posisi medium

Kesimpulan yang dapat diperoleh adalah baik dari pihak dalam perusahaan maupun luar perusahaan memiliki penilaian yang sama. Maksudnya

adalah meskipun nilai tertimbang yang diperoleh berbeda namun masih termasuk dalam kategori yang sama yaitu perusahaan berada pada posisi kompetitif rata-rata sementara daya tarik industrinya medium.

4.4 Pengaruh Strategis

Hasil identifikasi memberi kesimpulan bahwa counter HP MaCell memiliki kekuatan antara lain: kemampuan menjual yang tinggi, lokasi counter yang strategis, kualitas produk yang baik, kualitas pelayanan yang memuaskan serta pelaksanaan promosi yang efektif. Sementara kelemahan yang dimilikinya adalah penetapan kebijakan harga yang masih tergolong mahal.

Peluang yang dimiliki counter HP MaCell antara lain pertumbuhan pasar yang semakin cerah, tingkat pendapatan masyarakat yang stabil, peraturan pemerintah yang semakin mendukung, dan kondisi sosial budaya masyarakat yang semakin modern. Sedangkan tantangan yang harus dihadapi adalah perkembangan teknologi yang pesat, kondisi persaingan yang semakin ketat dan inflasi.

Berdasar hasil penentuan posisi bisnis, dapat dilihat pengaruh strategis yang akan mempengaruhi perusahaan. Lebih jelasnya tabel berikut akan menjelaskannya:

- ❖ Counter HP MaCell berada pada industri yang cukup menarik namun posisi kompetitifnya rata-rata. Fungsi pemasaran sudah berperan dengan baik namun belum memberi kekuatan yang berarti. Karena itu perusahaan harus memperkuat posisi bisnisnya dengan mengatasi kelemahannya yaitu menentukan harga yang lebih murah dari pada pesaing dengan meminimalkan biaya penjualan dan menurunkan margin (tingkat laba).
- ❖ Untuk menghadapi tantangan berupa kemajuan teknologi, persaingan yang ketat, pihak manajemen dapat melakukan pelatihan agar karyawan terampil dan profesional dalam menangani seluk beluk jual beli HP, sehingga peningkatan penjualan dapat terus dicapai. Berikutnya, perusahaan dapat melakukan perluasan segmen pasar dengan memperbanyak jangkauan terhadap pembeli potensial, melalui riset pasar.
- ❖ Untuk memperbaiki kinerja karyawan sebaiknya dilakukan penelitian dan pengembangan terhadap kondisi internal seperti sumber daya manusia untuk meningkatkan potensi perusahaan dalam menghadapi persaingan. Untuk eksternal, perusahaan dapat melakukan kebijakan patungan atau akuisisi dengan perusahaan lain pada bisnis yang sama.
- ❖ Inflasi akan terjadi seiring dengan perkembangan kondisi ekonomi suatu negara, karena itu pihak manajemen harus bersifat proaktif dengan mempersiapkan diri dengan perubahan tersebut, misal memperbaiki sistem pengendalian stok barang dan merancang sistem informasi manajemen.

Gambar 4.3. Matrik 9 Sel

		Posisi kompetitif		
		Kuat (>3,00-4,00)	Rata-rata (>2,00-3,00)	Lemah (1,00-2,00)
Daya tarik industri	Tinggi (>3,00-4,00)	1. pertumbuhan Konsentrasi via integasi vertikal	2. Pertumbuhan Konsentrasi via integasi horizontal	3. Pengurangan Berputar
	Sedang (>2,00-3,00)	4. Stabilitas Berhenti sejenak atau berlanjut	5. Pertumbuhan Konsentrasi via integasi horizontal Stabilitas Strategi tidak berubah atau strategi laba	6. Pengurangan perusahaan tidak terikat atau di jual habis kewaspadaan
	Rendah (1,00-2,00)	7. pertumbuhan Diversifikasi konsentris	6. pertumbuhan Diversifikasi konglomerat	9. Pengurangan kebangkrutan atau likuidasi

Sumber: J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *manajemen strategis*, Andi, Yogyakarta, 1996, hal. 203

Setelah dianalisis dengan matrik 9 sel, maka strategi yang tepat adalah:

- ❖ Konsentrasi via integrasi horizontal yaitu pertumbuhan perusahaan yang dilakukan dengan berkonsentrasi pada industri yang sekarang dengan memperluas kegiatan-kegiatan perusahaan dalam membangun jaringan penjualan kedalam lokasi geografis yang berbeda dan atau menambah ragam produk dan jasa yang di tawarkan kepada pasar.

- ❖ Untuk strategi stabilitas perusahaan bisa menggunakan dua strategi yaitu strategi tidak berubah dan laba. Strategi tidak berubah berarti perusahaan tidak perlu melakukan perubahan-perubahan yang berarti. Disini perusahaan tetap melakukan usaha-usaha yang sedang dijalankan, dan hanya melakukan penyesuaian misalnya ketika terjadi inflasi. Selanjutnya adalah strategi laba yaitu strategi yang lebih mengutamakan keuntungan saat ini walau memiliki resiko besar dengan mengorbankan pertumbuhan masa depan. Hasilnya seringkali adalah kesuksesan dalam jangka pendek sekaligus dengan stagnasi dalam jangka panjang.

4.5 Analisis SWOT

SWOT dianalisis dengan menggunakan matrik yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan. Matrik ini menggambarkan secara jelas tentang kemungkinan adanya peluang dan ancaman yang akan di hadapi perusahaan terhadap kondisi eksternalnya. Selanjutnya perusahaan dapat menyesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Variabel yang dimasukkan adalah variabel yang menentukan posisi strategis perusahaan yang memiliki pengaruh signifikan baik untuk saat ini maupun dimasa yang akan datang.

Pengelompokan dibagi menjadi dua indikator inteernal dan eksternal. Dari faktor strategis internal akan diperoleh kekuatan (*strength*) disingkat S, dan kelemahan (*weakness*) atau W. Sedangkan untuk kelompok variabel eksternal

akan didapatkan kekuatan (*opportunity*) atau O dan ancaman (*treath*) disingkat T. S nilainya diatas 2,5 dan W di bawah rata-rata 2,5. Sementara itu O nilainya diatas 2,5 dan T dibawah 2,5.

Gambar 4.4. Alternatif Strategis yang Bisa Dijalankan Perusahaan Menurut Matrik SWOT

SWOT	Kekuatan internal (S)	Kelemahan internal (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas produk 2. Kualitas pelayanan 3. Lokasi counter 4. Efektifitas promosi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan harga
Peluang eksternal (O) <ol style="list-style-type: none"> a. Pertumbuhan pasar b. Daya beli konsumen c. Peraturan pemerintah d. Kondisi sosial budaya 	Strategi S-O <ul style="list-style-type: none"> • Memperluas segmen pasar 1,2,3,5,a,b,c • Memperluas jaringan penjualan 4,d • Meningkatkan kualitas produk dan pelayanan 1,2,3,a,b,c,e 	Strategi W-O <ul style="list-style-type: none"> • Menurunkan biaya penjualan dan membuat kebijakan harga di bawah pesaing 1,a,b,c,d,e,
Tantangan eksternal (T) <ol style="list-style-type: none"> a. Kondisi persaingan b. Perkembangan tehknologi c. Inflasi 	Strategi S-T <ul style="list-style-type: none"> • Promosi yang intensif dan agresif 1,2,3,5,a • Meningkatkan kemampuan menjual • Bersikap proaktif dalam menghadapi fluktuasi ekonomi dan persaingan 2,3,4,5,a,b,c 	Strategi W-T <ul style="list-style-type: none"> • Menyusun riset perbandingan harga dengan pesaing dan fokus pada harga yang pantas 1, a,b • Kerjasama membuat usaha patungan 1, a

Berdasarkan matrik SWOT dapat di jelaskan alternatif strategi yang dijalankan oleh Counter HP MaCell sebagai berikut:

1. Strategi S-O

Strategi S-O di maksudkan agar perusahaan menjalankan strategi untuk menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk menangkap peluang.

- ❖ Memperluas segmen pasar baru dari lokasi geografis yang berbeda baik di dalam maupun di luar Yogyakarta.
- ❖ Memperluas jaringan penjualan untuk menjangkau segmen pasar yang lebih luas, dan meningkatkan kualitas produk yang di tawarkan.

2. Strategi W-O

Strategi ini di jalankan dengan meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang.

- ❖ Counter HP MaCell dapat menurunkan tingkat laba untuk menentukan harga yang lebih rendah dari pesaing.

3. Strategi S-T

Menurut strategi S-T perusahaan dapat menciptakan strategi dengan menggunakan kekuatannya untuk menghadapi ancaman.

- ❖ Strategi yang dapat di terapkan adalah melakukan promosi yang intensif dan agresif agar perusahaan dapat dikenal oleh masyarakat luas.

- ❖ Meningkatkan skill wiraniaga agar mampu mempertahankan prestasi penjualan yang sudah bagus dan di tingkatkan kembali.
- ❖ Strategi selanjutnya adalah mempersiapkan ketrampilan dan pendidikan para karyawan dan seluruh pihak manajemen agar bersikap proaktif terhadap perubahan kondisi ekonomi dan persaingan yang semakin ketat.

4. Strategi WT

Strategi ini berupaya untuk meminimalkan kelemahan dan menghadapi ancaman.

- ❖ Perusahaan dapat menyusun riset perbandingan harga agar dapat menetapkan harga lebih rendah dari pesaing dengan menurunkan tingkat laba, sehingga dapat menarik pembeli potensial atau melakukan usaha patungan dengan perusahaan lain untuk memeluas usaha sehingga tercipta usaha yang saling menguntungkan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan dari analisis dengan menggunakan analisis matrik 9 sel maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Kekuatan yang dimiliki oleh MaCell adalah kemampuan menjual, penjualan produk yang berkualitas, kualitas pelayanan yang memuaskan, Lokasi counter yang strategis, dan pelaksanaan program promosi yang efektif. Sedangkan kelemahannya terletak pada penetapan harga yang masih tergolong mahal.

Peluang yang dimiliki Counter HP MaCell adalah, Pertumbuhan pasar yang terus meningkat, tingkat pendapatan masyarakat yang stabil sehingga membantu pertumbuhan daya beli, peraturan pemerintah yang sangat mendukung dan kondisi sosial budaya masyarakat yang semakin modern. Namun memiliki tantangan yaitu kondisi persaingan yang semakin ketat dengan banyaknya muncul usaha sejenis, perkembangan teknologi yang pesat sehingga mempercepat perputaran produk, dan terjadinya inflasi.

2. Dilihat dari analisis matrik 9 sel Posisi bisnis MaCell berada pada posisi kompetitif rata-rata dengan daya tarik industri sedang pada sel pertumbuhan. Alternatif strategi yang dipakai adalah melalui integrasi horizontal dengan memperluas segmen pasar melalui jaringan penjualan dan memperbanyak produk yang di tawarkan.
3. Dari analisis menggunakan matrik SWOT dapat disimpulkan bahwa MaCell dapat menghadapi persaingan dengan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki untuk menghadapi ancaman dan menangkap peluang yang ada. Alternatif strateginya adalah:
 - a. Strategi S-O (menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk menangkap peluang)
 - ❖ Memperluas segmen pasar baru dari lokasi geografis yang berbeda baik di dalam maupun di luar Yogyakarta.
 - ❖ Memperluas jaringan penjualan untuk menjangkau segmen pasar yang lebih luas, dan meningkatkan kualitas produk yang di tawarkan.
 - b. Strategi W-O (meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang).
 - ❖ Menurunkan laba untuk menentukan harga yang lebih rendah dari pesaing.
 - c. Strategi S-T (menggunakan kekuatannya untuk menghadapi ancaman)

- ❖ Melakukan promosi yang intensif dan agresif agar perusahaan dapat dikenal oleh masyarakat luas.
 - ❖ Mempersiapkan ketrampilan dan pendidikan para karyawan dan seluruh pihak manajemen agar bersikap proaktif terhadap perubahan kondisi ekonomi dan persaingan yang semakin ketat.
- d. Strategi W-T (meminimalkan kelemahan dan menghadapi ancaman)
- ❖ Menyusun riset perbandingan harga dan menurunkan laba agar dapat menetapkan harga lebih rendah dari pesaing sehingga dapat menarik pembeli potensial.
 - ❖ Melakukan usaha patungan dengan perusahaan lain untuk memluas usaha sehingga tercipta usaha yang saling menguntungkan.

5.2 Saran

Berdasar analisis data dan kesimpulan maka penulis memberi beberapa saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menerapkan kebijakan bisnisnya, yaitu:

1. Posisi MaCell berada pada posisi sel pertumbuhan, yang memberi pilihan strategi konsentrasi pada bisnis sekarang dengan konsentrasi via integrasi horisontal, yaitu:

- ❖ Memperluas pangsa pasar dengan memperluas jaringan penjualan tidak hanya di pusat Yogyakarta tetapi merambah ke daerah sekitarnya.
 - ❖ Menjaga ketersediaan dan kualitas produk yang ditawarkan kepada konsumen sehingga dapat melayani kepuasan konsumen.
 - ❖ Menjaga kualitas pelayanan yang lebih bersahabat dan profesional sehingga memuaskan konsumen dan merangsang konsumen untuk melakukan transaksi ulang.
2. Perlu adanya kebijakan penurunan laba agar bisa menentukan harga yang lebih rendah, karena masih tergolong mahal jika dibanding pesaing agar bisa menarik konsumen lebih banyak.
 3. Melakukan penelitian dan pengembangan untuk memaksimalkan potensi internal perusahaan khususnya meningkatkan kualitas karyawan sehingga dapat melakukan tugas secara terampil dan profesional.
 4. Daya tarik industri masih memiliki peluang yang cukup besar karena itu perlu ditunjang dengan kegiatan pemasaran yang intensif seperti promosi yang gencar sehingga menarik minat konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

- A.Hitt, Michael, R Duane Ireland & Robert E. Hoskisson, (terj). (1997). *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Basu Swastha Irawan. (1997). *Manajemen Pemasaran Modern*, Yogyakarta: Liberty.
- Boyd. W. Happer, JR. Orville C. Walker, JR & Lean Claude Larreche, (terj). (2000). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Cravens. David W. (terj). (1996). *Pemasaran strategis*. Jakarta: Erlangga.
- Denny Rahady. (2002). *Analisa Positioning dalam Penetapan Strategi Bersaing pada Perusahaan Batik Tampang Sono Pekalongan*. Skripsi Sarjana (Tidak dipublikasikan). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII.
- Doglas Susan P & C Samuel Craig.(1995). *Global Marketing Strategy*. Singapore: McGraw-Hill.
- Fandi Tjiptono. (1995). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Freddy Rangkuti. (2003). *Analisisi SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hermawan Kertajaya. (1996). *Marketing plus 2000 Siasat Memerangi Persaingan Global*. Jakarta: Gramedia Pustaka utama.
- Husein Umar. (2002). *Strategic Management in Action*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kinnear,T.C. dan James R. Taylor. (terj) (1997). *Riset Pemasaran*. Jilid 2. edisi ketiga, Jakarta: Erlangga.
- Kotler, Philip & Gary Amstrong, (1997) *Dasar-dasar Pemasaran: Principles of Marketing*. Jilid 1. Jakarta : Prehalindo.
- Lamb, Hair, Mc Daniel, (1991). *Pemasaran*. Jilid 1. Jakarta: Prehalindo.
- Murti Sumarni. (2002). *Manajemen Pemasaran Bank*. Yogyakarta: Liberty.

- Nasution S,(1996). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Pearce, Robinson, (terj.) (1997) *Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian* Jilid Satu, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Porter, Michael E. (1990). *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Erlangga, Jakarta.
- Pressman, Steven, (terj). (2000). *Lima Puluh Pemikir Ekonomi Dunia*. Jakarta: Murai kencana, Raja Grafindo Persada.
- Rambat Lupiyoadi. (2001). *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sri Wahyudi, (2001). *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik*, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Sugiyono. (1996). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- . (1996). *Statika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Suwarsono, M.(2002). *Manajemen strategik: Konsep dan Kasus*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- T. Hani Handoko. (1992). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- . (2000). *Organisasi Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE.
- Wheelen, L Thomas. J. David Hunger, (terj) (1996). *Manajemen strategis*, Andi Offset, Yogyakarta.

Lampiran I

Kuesioner

Di isi oleh konsumen

**Kuesioner untuk mengetahui posisi keunggulan dan kelemahan
MaCell diberikan pada konsumen**

Keterangan Jawaban :

4 SS : sangat setuju = Sangat unggul

3 S : setuju = Unggul

2 KS : Tidak Setuju = Lemah

1 TS : Sangat Tidak setuju = Lemah sekali

<i>No</i>	<i>Pertanyaan</i>	<i>SS</i> <i>4</i>	<i>S</i> <i>3</i>	<i>TS</i> <i>2</i>	<i>STS</i> <i>1</i>
1	Counter HP macell menjual beragam produk HP dan aksesories dengan model, desain, warna dan model yang beragam yang memiliki kualitas tinggi.				
2	Counter HP macell melayani jual beli, tukar tambah dan servis HP dengan Pramuniaga, teknisi, dan staf administrasi yang berpengalaman di bidangnya. Ini adalah salah satu bentuk pelayanan yang bagus sehingga anda puas melakukan transaksi di counter HP MaCell.				
3	Counter HP Macell memiliki 9 counter yang tersebar di jalan-jalan utama dan sentra-sentra jual beli HP yang sangat strategis dengan fasilitas kantor yang nyaman yang mempermudah anda dalam menjangkaunya.				
4	Dalam perdagangan HP selalu ada penentuan kebijakan harga mengenai harga jual, tarif servis, tukar tambah, dan harga beli barang second. Dalam hal ini Counter HP MaCell telah menetapkan harga yang murah dan bersaing.				
5	Dalam hal memperkenalkan produk dan jasa yang dijual. Counter HP maCell melakukan promosi melalui media periklanann, sponsorship, personal selling, dan Publisitas, dengan menggunakan media baik elektronik maupun media cetak yang ada di jogjakarta sehingga tercipta bentuk promosi yang efektif.				
6	Wiraniaga Counter HP Macell sangat profesional dalam menangani konsumen, baik cara menawarkan,				

menjelaskan barang dan melakukan negosiasi harga, karena itu secara keseluruhan dapat menjual HP sebanyak 80-100 perhari, ini menunjukkan kemampuan menjual yang tinggi.			
--	--	--	--

**Pertanyaan untuk Mengetahui Peluang dan Ancaman Usaha Bisnis HP
Diberikan untuk Pihak Pesaing**

Keterangan Jawaban :

4 SB : sangat baik = Sangat berpeluang

3 B : baik = Berpeluang

2 KB : Tidak baik = Mengancam

1 TB : Sangat Tidak baik = Sangat mengancam

<i>No</i>	<i>Pertanyaan</i>	<i>SB</i> <i>4</i>	<i>B</i> <i>3</i>	<i>TB</i> <i>2</i>	<i>STB</i> <i>1</i>
1.	Dengan dibukanya sentra-sentra Penjualan HP, Pembukaan kawasan pemukiman, dan kondisi Jogja yang dinamis sebagai kota pelajar dan pariwisata, bagaimana pengaruhnya terhadap Pertumbuhan pasar bisnis HP anda?				
2.	Kemajuan teknologi memicu para produsen HP membuat produk yang beragam desain, fitur, dan fasilitas yang memberi banyak manfaat. HP bukan sekedar alat komunikasi, tapi juga hiburan seperti internet, mendengarkan musik, dll. Bagaimana pengaruhnya pada bisnis HP anda?				
3.	Berdasarkan pengamatan, pertumbuhan pendapatan masyarakat Jogja cenderung Stabil. Bagaimana pengaruhnya terhadap bisnis HP anda?				
4.	Dalam fungsi perlindungannya pemerintah membuat peraturan izin usaha, dan menetapkan pajak. Bagaimana pengaruhnya terhadap bisnis HP anda?				
5.	Banyaknya counter-counter baru yang di buka, munculnya beragam merk HP yang ditawarkan, serta semakin beragamnya operator yang menawarkan keunggulan dalam pelayanan menyebabkan persaingan yang tinggi. Bagaimana pengaruhnya terhadap bisnis HP anda?				
6.	Beralihnya fungsi Hp dari sekedar alat komunikasi menjadi bagian dari gaya hidup untuk mengejar <i>prestise</i> (gengsi). Bagaimana pengaruhnya terhadap bisnis HP anda?				

7.	Inflasi ditandai dengan melemahnya nilai tukar mata uang dan meningkatnya harga-harga barang dan jasa. Bagaimana pengaruhnya terhadap bisnis HP anda?				
----	---	--	--	--	--

**Kuesioner untuk Mengetahui Posisi Keunggulan dan Kelemahan
MaCell Diberikan Pada Pihak Manajemen**

Keterangan Jawaban :

4 SB : sangat Baik = Sangat Unggul

3 B : Baik = Baik

2 KB : Tidak baik = Lemah

1 TB : Sangat Tidak Baik = Lemah sekali

<i>No</i>	<i>Pertanyaan</i>	<i>SB</i> <i>4</i>	<i>B</i> <i>3</i>	<i>TB</i> <i>2</i>	<i>STB</i> <i>1</i>
1	Counter HP macell menjual beragam produk HP dan aksesories dengan model, desain, warna dan model. Bagaimana kualitas produk yang ditawarkan perusahaan anda?				
2	Counter HP macell melayani jual beli, tukar tambah dan servis HP dengan Pramuniaga, teknisi, dan staf administrasi yang berpengalaman di bidangnya. Bagaimanakah kualitas pelayanannya?				
3	Counter HP Macell memiliki 9 counter yang tersebar di jalan-jalan utama dan sentra-sentra jual beli HP dengan fasilitas kantor yang nyaman. Bagaimana tingkat kestrategisan lokasi counter HP anda?				
4	Dalam perdagangan HP selalu ada penentuan kebijakan harga mengenai harga jual, tarif servis, tukar tambah, dan harga beli barang second. Bagaimana kebijakan counter HP MaCell dalam memutuskan kebijakan harga tersebut?				
5	Dalam hal memperkaenalkan produk dan jasa yang dijual. Counter HP maCell melakukan promosi melalui media periklanann, sponsorship, personal selling, dan Publisitas bagaimana efektifitas promosi yang dilakukan counter HP MaCell?				
6	Counter HP Macell secara keseluruhan dapat menjual HP sebanyak 80-100 perhari, memiliki 9 counter untuk jaringan penjualannya. Bagaimana kemampuan menjual produk wiraniaga anda?				

**Kuesioner untuk Mengetahui Peluang dan Ancaman Usaha Bisnis HP
Diberikan untuk Pihak Manajemen Perusahaan**

Keterangan Jawaban :

4 SB : sangat baik = Sangat berpeluang

3 B : baik = Berpeluang

2 KB : Tidak baik = Mengancam

1 TB : Sangat Tidak baik = Sangat mengancam

No	Pertanyaan	SB 4	B 3	KB 2	TB 1
1.	Dengan dibukanya sentra-sentra Penjualan HP, Pembukaan kawasan pemukiman, dan kondisi Jogja yang dinamis sebagai kota pelajar dan pariwisata, bagaimana pengaruhnya terhadap bisnis HP anda?				
2.	Kemajuan tehknologi memicu para produsen HP membuat produk yang beragam desain, fitur, dan fasilitas yang memberi banyak manfaat. HP bukan sekedar alat komunikasi, tapi juga hiburan seperti internet, mendengarkan musik, dll. Bagaimana pengaruhnya pada bisnis HP anda?				
3.	Berdasarkan pengamatan, pertumbuhan pendapatan masyarakat Jogja cenderung Stabil. Bagaimana pengaruhnya terhadap bisnis HP anda?				
4.	Dalam fungsi perlindungannya pemerintah membuat peraturan ijin usaha, dan menetapkan pajak.				
5.	Banyaknya counter-counter baru, beragam merk HP yang ditawarkan, serta operator yang menawarkan keunggulan dalam pelayanan menyebabkan persaingan yang tinggi. Bagaimana pengaruhnya terhadap bisnis HP anda?				
6.	Beralihnya fungsi Hp dari sekedar alat komunikasi menjadi bagian dari gaya hidup untuk mengejar <i>prestise</i> (gengsi). Bagaimana pengaruhnya terhadap bisnis HP anda?				
7.	Inflasi ditandai dengan melemahnya nilai tukar mata uang dan meningkatnya harga-harga barang dan jasa. Bagaimana pengaruhnya terhadap bisnis HP anda?				

EVALUASI FAKTOR STRATEGIS INTERNAL COUNTER HP MaCell

Tentukanlah bobot masing-masing faktor-faktor strategis internal antara 0,0 (tidak penting) sampai dengan 1,0 (sangat penting) berdasarkan seberapa penting masing-masing faktor strategis internal tersebut mempengaruhi perusahaan perusahaan anda. Jumlah total bobot adalah 1,0. setelah itu berikan alasannya.

Indikator variabel internal	bobot
Kualitas produk
Kuafitas pelayanan
Lokasi counter
Kebijakan Harga
Efektifitas promosi
Kemampuan menjual
Total	1,0

EVALUASI FAKTOR STRATEGIS EKSTERNAL COUNTER HP MaCell

Tentukanlah bobot masing-masing faktor-faktor strategis eksternal antara 0,0 (tidak penting) sampai dengan 1,0 (sangat penting) berdasarkan seberapa penting masing-masing faktor strategis eksternal tersebut mempengaruhi perusahaan anda. Jumlah total bobot adalah 1,0 yang dibagi kesemua faktor strategis internal.

Indikator variabel eksternal	Bobot
Pertumbuhan pasar
Perkembangan tehnologi
Tingkat pendapatan
Peraturan pemerintah
Kondisi persaingan
Kondisi sosial budaya
Inflasi
Total	1,0

Lampiran 2

Data primer

**Hasil Pemberian Nilai oleh Pihak Manajemen
Terhadap Faktor Strategis Internal dan Eksternal.**

**Nilai untuk Faktor Strategi Internal
Berdasarkan Pihak Manajemen Perusahaan**

No	Faktor Strategis Internal	Responden					jumlah	nilai
		1	2	3	4	5		
1.	Kualitas Produk	3	3	3	3	4	16	3,2
2.	Kualitas pelayanan	3	3	3	3	2	14	2,8
3.	Lokasi counter	4	3	3	3	2	15	3,0
4.	Kebijakan Harga	3	2	3	2	2	14	2,8
5.	Efektifitas Promosi	3	4	3	3	2	15	3,0
6.	Kemampuan menjual	3	3	4	3	3	16	3,2

**Nilai untuk Faktor Strategi Eksternal
Berdasarkan Pihak Manajemen Perusahaan**

No	Faktor Strategis Eksternal	Responden					jumlah	Nilai rata
		1	2	3	4	5		
1.	Pertumbuhan pasar	2	2	4	3	3	14	2,8
2.	Perkembangan Tehknologi	2	2	2	2	3	11	2,2
3.	Tingkat pendapatan	4	4	3	4	3	18	3,6
4.	Peraturan Pemerintah	3	3	3	3	2	14	2,8
5.	Kondisi Persaingan	2	2	3	3	2	12	2,4
6.	Kondisi Sosial budaya	3	4	3	4	2	16	3,2
7.	Inflasi	2	2	2	2	2	10	2,0

**Hasil Pemberian Bobot oleh Pihak Manajemen
Terhadap Faktor Strategis Internal dan Eksternal.**

**Bobot untuk Faktor Strategi Internal
Berdasarkan Pihak Manajemen Perusahaan**

No	Faktor Strategis Internal	Responden					jumlah	Bobot
		1	2	3	4	5		
1.	Kualitas Produk	0,10	0,10	0,15	0,15	0,10	0,60	0,12
2.	Kualitas pelayanan	0,20	0,30	0,15	0,35	0,25	1,25	0,25
3.	Lokasi counter	0,25	0,20	0,20	0,15	0,20	1,00	0,20
4.	Kebijakan Harga	0,20	0,15	0,25	0,15	0,20	0,95	0,19
5.	Efektifitas Promosi	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,50	0,10
6.	Kemampuan menjual	0,15	0,15	0,15	0,10	0,15	0,70	0,14

**Bobot untuk Faktor Strategi Eksternal
Berdasarkan Pihak Manajemen Perusahaan**

No	Faktor Strategis eksternal	Responden					jumlah	Nilai Rata
		1	2	3	4	5		
1.	Pertumbuhan pasar	0,15	0,15	0,20	0,20	0,15	0,85	0,17
2.	Perkembangan Teknologi	0,15	0,25	0,15	0,20	0,20	0,95	0,19
3.	Tingkat pendapatan	0,25	0,15	0,20	0,15	0,20	0,95	0,19
4.	Peraturan Pemerintah	0,05	0,05	0,05	0,00	0,00	0,15	0,03
5.	Kondisi Persaingan	0,15	0,15	0,15	0,20	0,25	0,90	0,18
6.	Kondisi Sosial budaya	0,15	0,15	0,15	0,15	0,10	0,70	0,14
7.	Inflasi	0,10	1,10	0,10	0,10	0,10	0,50	0,10

**Hasil pemberian nilai oleh Konsumen
terhadap faktor strategis internal Counter Hp MaCell**

No resp	Kualitas produk	kualitas pelayanan	lokasi counter	kebijakan harga	Efektifitas Promosi	Pangsa pasar
1	3	3	3	3	3	2
2	3	3	3	2	2	3
3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	2	2	3
5	3	3	3	2	2	3
6	3	3	2	2	2	4
7	3	2	3	3	3	3
8	3	3	3	3	3	3
9	4	3	3	2	2	3
10	3	3	3	3	3	3
11	3	3	3	3	3	3
12	3	3	3	3	3	3
13	4	4	4	3	3	4
14	3	4	3	3	3	4
15	3	3	3	3	3	3
16	4	3	3	2	3	3
17	4	3	3	2	2	2
18	3	3	3	3	3	3
19	4	3	3	3	3	4
20	3	3	3	3	3	3
21	3	3	3	3	3	3
22	4	4	3	3	3	4
23	4	3	3	2	3	4
24	3	3	3	2	3	3
25	3	3	3	3	3	3
26	4	3	2	2	2	2
27	4	2	2	2	2	3
28	2	3	3	2	2	2
29	3	3	3	2	2	3
30	4	3	3	3	3	4
31	4	3	4	3	3	3
32	4	3	3	2	3	3
33	3	3	2	1	2	3
34	3	3	3	2	3	3
35	4	3	3	2	2	3
36	2	3	3	3	3	2
37	3	3	3	3	3	3
38	4	3	4	3	3	3
39	4	3	3	2	3	3
40	4	3	3	2	3	2
41	3	2	3	2	2	3
42	3	3	2	3	3	3
43	3	3	3	2	3	4
44	4	3	3	3	3	4
45	4	3	3	2	3	3
46	4	3	4	2	3	3
47	4	3	3	3	3	3
48	3	3	3	2	2	3
49	3	3	2	3	3	4
50	4	4	3	3	3	4

Hasil pemberian nilai oleh Konsumen
terhadap faktor strategis internal Counter Hp MaCell

no resp	Kualitas produk	kualitas pelayanan	lokasi counter	kebijakan harga	Efektifitas Promosi	Pangsa pasar
56	3	3	2	3	3	3
57	3	3	3	3	3	3
58	3	3	4	2	3	3
59	4	3	3	3	3	4
60	2	4	2	3	2	4
61	4	3	2	2	3	3
62	3	4	3	3	3	3
63	4	4	3	3	4	3
64	4	3	3	3	1	3
65	3	4	3	3	3	3
66	2	3	3	3	3	3
67	4	4	4	3	2	4
68	3	3	3	3	3	3
69	3	3	4	3	3	4
70	4	3	3	2	1	3
71	3	3	3	2	3	4
72	4	2	3	2	3	3
73	3	3	4	3	3	4
74	4	4	3	3	4	3
75	3	3	1	2	2	3
76	3	4	3	3	3	4
77	4	4	3	3	4	4
78	4	3	2	3	3	3
79	3	1	3	3	2	3
80	4	4	4	3	4	4
81	4	3	3	2	3	3
82	4	3	3	3	3	3
83	4	3	3	2	3	3
84	3	3	3	3	3	4
85	4	3	3	3	3	4
86	3	3	4	3	3	3
87	4	3	3	2	3	4
88	4	3	3	3	2	3
89	4	4	4	3	4	4
90	3	4	4	2	3	4
91	2	3	3	3	3	3
92	4	4	4	4	4	3
93	4	3	3	3	1	4
94	3	4	4	3	4	3
95	4	3	2	3	3	3
96	3	3	4	3	3	3
97	4	3	3	3	3	3
98	3	3	3	3	3	3
99	3	3	4	2	3	3
100	3	3	3	3	3	3
Jumlah	317	287	281	235	269	306
Nilai rata2	3.2	2.9	2.8	2.4	2.7	3.1

Hasil pemberian nilai oleh pesaing
terhadap faktor strategis eksternal Counter Hp MaCell

No resp	Indikator pertanyaan						
	Pertumbuhan pasar	perkembangan teknologi	tingkat pendapatan	peraturan pemerintah	kondisi persaingan	kondisi sos.bud	Inflasi
1	2	2	3	3	3	3	3
2	2	3	3	3	3	3	2
3	3	2	3	3	3	3	3
4	3	2	3	4	2	3	2
5	4	2	3	4	3	3	1
6	3	2	3	3	2	4	3
7	3	4	3	2	2	4	2
8	3	3	3	3	3	2	3
9	3	2	3	3	2	4	2
10	3	2	3	2	2	4	2
11	4	3	3	3	3	2	2
12	3	2	3	3	3	3	2
13	3	2	3	3	3	3	2
14	3	2	4	3	3	2	3
15	4	2	3	3	3	2	3
16	2	4	2	3	2	3	2
17	3	2	3	3	3	4	3
18	3	2	4	4	3	4	4
19	3	2	3	3	3	2	3
20	3	2	2	2	3	3	3
21	4	4	3	3	3	3	4
22	3	2	4	4	2	3	3
23	3	2	3	3	3	3	2
24	3	3	3	3	3	3	3
25	4	2	3	3	3	3	2
26	3	3	3	3	2	2	2
27	3	2	3	2	2	3	2
28	3	3	3	3	3	2	2
29	3	4	3	3	3	3	3
30	4	3	4	2	3	3	2
31	4	2	4	2	3	4	1
32	3	4	2	3	3	3	1
33	3	2	3	4	3	3	3
34	3	2	4	4	2	3	2
35	3	2	2	3	2	3	2
36	2	2	3	4	2	3	2
37	4	2	3	3	3	3	2
38	3	2	3	4	2	4	2
39	4	3	3	2	2	2	2
40	3	2	3	1	2	3	2
41	3	1	3	3	2	2	1
42	3	2	3	3	2	2	3
43	3	2	3	4	3	3	4
44	2	2	3	3	2	2	3
45	3	2	3	3	2	3	1
46	3	2	3	3	2	2	3
47	3	2	3	3	3	3	1
48	3	3	3	4	2	2	2
49	3	3	3	3	2	3	2
50	4	3	3	2	3	4	2
Jmlah	157	119	152	139	125	146	116
nilai	3.1	2.4	3.0	2.8	2.5	2.9	2.3

Lampiran 3
Hasil perhitungan

**Nilai Tertimbang Faktor Strategis Internal MaCell.
Berdasarkan Persepsi Perusahaan**

Faktor strategis internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Kualitas produk	0,12	3,2	0,38
Kualitas pelayanan	0,25	2,8	0,70
Lokasi Counter	0,20	3,0	0,60
Kebijakan harga	0,19	2,4	0,46
Efektifitas promosi	0,10	3,0	0,30
Kemampuan Menjual	0,14	3,2	0,45
Total	1,00		2,89

Sumber: data primer diolah, 2004

**Tabel Nilai tertimbang faktor strategis eksternal MaCell
Berdasarkan Persepsi Perusahaan**

Faktor strategis internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Pertumbuhan pasar	0,17	2,8	0,48
Perkembangan Teknologi	0,19	2,2	0,42
Tingkat pendapatan	0,19	3,6	0,68
Peraturan pemerintah	0,03	2,8	0,08
Kondisi persaingan	0,18	2,4	0,43
Kondisi sosial Budaya	0,14	3,2	0,45
Inflasi	0,10	2,0	0,20
Total	1,00		2,74

Sumber: data primer diolah, 2004

**Tabel Nilai Tertimbang Faktor Strategis Internal MaCell
Berdasarkan Persepsi Konsumen**

Faktor strategis internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Kualitas produk	0,12	3,2	0,38
Kualitas pelayanan	0,25	2,9	0,73
Lokasi Counter	0,20	2,9	0,56
Kebijakan harga	0,19	2,4	0,46
Efektifitas promosi	0,10	2,7	0,27
Kemampuan menjual	0,14	3,1	0,43
Total	1,00		2,83

Sumber: data primer diolah, 2004

**Nilai Tertimbang Faktor Strategis Eksternal MaCell
Berdasarkan Persepsi Pesaing**

Faktor strategis internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Pertumbuhan pasar	0,17	3,1	0,53
Perkembangan Teknologi	0,19	2,4	0,46
Tingkat pendapatan	0,19	3,0	0,57
Peraturan pemerintah	0,03	2,8	0,08
Kondisi persaingan	0,18	2,5	0,45
Kondisi sosial Budaya	0,14	2,9	0,41
Inflasi	0,10	2,3	0,23
Total	1,00		2,73

Sumber: data primer diolah, 2004



MaCell

Jl. Jendral Sudirman No.36 Yogyakarta Telp. (0274) 522252, 523847 Fax. (0274) 523847

Kepda Yth.

Bapak/ ibu/ Sdr.....

Pimpinan Counter Cabang MaCell

Di tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Dalam rangka menyusun tugas akhir yang disyaratkan oleh fakultas ekonomi Universitas Islam Indonesia, maka dengan ini:

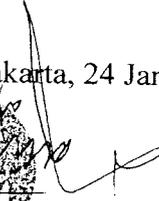
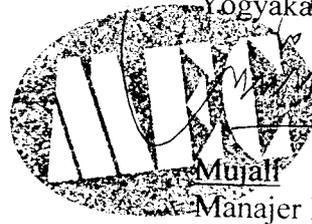
Nama : Astutik
No mhs : 00311345
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Pemasaran

Benar-benar melakukan penelitian dengan judul “ Analisis positioning dalam menentukan strategi bersaing counter HP MaCell”.

Demikian surat keterangan ini di buat agar dapat digunakan dalam pengambilan data. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Yogyakarta, 24 Januari

Mujall
Manajer MEC