

SKRIPSI

**STRATEGI GENERIK PERUSAHAAN WOODWORKING
MANUFACTURING
PT. BINA CIPTA PROFITAMAS DI KABUPATEN PONTIANAK
KALIMANTAN BARAT**



Disusun Oleh :

KHALID DANU PURNOMO

9 7 3 1 1 3 7 9

**MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2002**

**STRATEGI GENERIK PERUSAHAAN WOODWORKING
MANUFACTURING
PT. BINA CIPTA PROFITAMAS DI KABUPATEN PONTIANAK
KALIMANTAN BARAT**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi Manajemen**

Jurusan Ekonomi Manajemen

Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta

DIAJUKAN OLEH :

KHALID DANU PURNOMO

9 7 3 1 1 3 7 9

**MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2002**

HALAMAN PENGESAHAN


JUDUL SKRIPSI

STRATEGI GENERIK PERUSAHAAN WOODWORKING
MANUFACTURING
PT. BINA CIPTA PROFITAMAS DI KABUPATEN PONTIANAK
KALIMANTAN BARAT

Yogyakarta, Februari 2002

Telah Disetujui Oleh Dan Diterima Baik Oleh

Dosen Pembimbing



(Drs. H. Sunardji Daromi, MM)

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

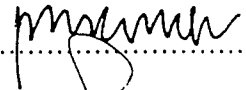
SKRIPSI BERJUDUL:

STRATEGI GENERIK PERUSAHAAN WOODWORKING MANUFACTURING PT. BINA
CIPTA PROFITAMAS DI KABUPATEN PONTIANAK KALIMANTAN BARAT

Disusun Oleh: KHALID DANU PURNOMO
Nomor Mahasiswa: 97311379

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS
pada tanggal 11 April 2002

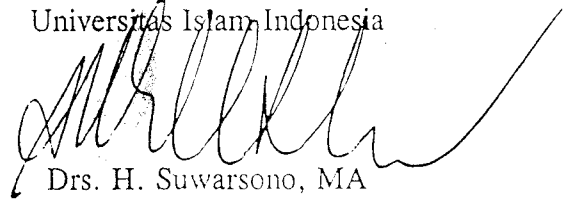
Penguji/Pemb.Skripsi : DRS. H. SUNARDJI DAROMI, MM



Penguji : DRS. ZAINAL MUSTAFA EQ, MM



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Drs. H. Suwarsono, MA

Halaman Persembahan

BUAT : Mama, dan papa
dan adik-adikku tersayang,
dan Keluarga Besar Abdul Wahab Anang dan
Keluarga Besar Samsoeri, serta alm.IR.U.Ari
Sidharta.

Halaman Moto

“Bekerjalah segiat-giatnya untuk duniamu seolah-olah kau hidup selamanya, dan beribadahlah sebanyak-banyaknya seakan-akan engkau akan mati esok”

“Bersihkanlah dirimu dari warna-warna wajahmu, dan lihat jati dirimu yang sejati; cermatilah dalam hatimu, semua ilmu para nabi, tanpa buku, tanpa guru”

Kata Pengantar

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur penulis penjatkan kehadiran Allah SWT karena atas rahmat-Nya dan kehadiran-Nya skripsi yang berjudul "Strategi Generic Perusahaan Woodworking Manufakturing Pada PT. Bina Cipta Profitamas Di Kabupaten Pontianak Kalimantan Barat " telah terselesaikan. Salah satu tujuan skripsi ini adalah untuk memperoleh gelar kesarjanaaan pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.

Dalam melakukan penelitian ini dan penulisan skripsi ini penulis banyak memperoleh bantuan dan dorongan baik moril maupun material dari berbagai pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tinggiya kepada:

1. Yang tersayang Mama Ny. Hj. Yuniarti dan Papa Drs.H. Masriyadi Samsoeri yang telah banyak membimbing penulis dari kecil hingga dewasa dan memberi berbagai pengetahuan tentang hidup dan kehidupan.
2. Yang terhormat Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia "Drs. H. Suwarsono, MA" yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian.
3. Yang terhormat Dosen Pembimbing skripsi Bapak "Drs. H. Sunardji Daromi. MM," yang telah banyak membantu , membimbing dan mengarahkan penulis dalam melaksanakan penelitian.
4. Yang terhormat Dosen Pembimbing Akademik Bapak "Drs. Zainal Arrifin. MM",yang telah memberikan saran-sarannya.

5. Yang terhormat Direktur Utama PT. Bina Cipta Profitamas Ibu Ita Dermawan, yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk mengadakan penelitian di PT. Bina Cipta Profitamas di kab.Pontianak.Kalimantan Barat.
6. Yang terhormat segenap Direksi PT. Bina Cipta Profitamas di Kab. Pontianak, Bpk Junaedi, SE,MM, Bpk Budiman Dermawan, serta seluruh staf dan para manajer yang telah membantu penulis dalam penelitian ini.
7. Tante Allan (Agus Hidayatika, S.E) atas bantuannya, Bang Edy “Camat” (Edi Harianto, S.E) atas suportnya dan “alooiannya”, ma’usu,om Eka, tante win, Kaka’,om Salim, dan sepupu-sepupuku atas kritik yang membangun dan candanya.
8. Adik-adikku Feby dan Ayu yang banyak memberikan warna kehidupan dalam hidup penulis dalam menggapai cita-cita.
9. Buat sahabat-sahabatku di pontianak; Iwan bo, Yudi, Asep, Ryan, Dody, Letda. Sy Ahmat Ja’far, Oki, serta teman-temanku yang lainnya yang telah memberikan dukungan moril maupun materil yang tak dapat disebutkan satu persatu.
10. Buat teman-teman yang senantiasa berbagi dalam suka dan duka, dalam pergaulan sehari-hari baik dikampus maupun diluar kampus, Dan anak-anak kontrakan Alternatif 2 atas guyonan inteleknnya *keep in solid guy's*.
11. Serta “genk 9” seperti Bowo, Iwan, Wawan, Novi, Afif, Cahyo, Kicky, Heri, Jagad, dan rekan-rekan “seperjuangan” yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan dorongan dan motivasi penulis.
12. Serta semua pihak yang tidak mungkin disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu dan mendorong penulis.

Semoga rahmat dan hidayah dari Allah SWT senantiasa selalu tercurah bagi mereka.

Penulis masih mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif. Akhirnya dengan kerendahan hati, penulis berharap semoga skripsi ini berguna bagi siapa saja yang membutuhkan.

Yogyakarta, 18 Februari 2002

Penulis

Daftar Isi

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Halaman Persembahan	iii
Halaman Moto	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xiv
Bab I Pendahuluan	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	7
1.3. Batasan Masalah	8
1.4. Tujuan Penelitian.....	8
1.5. Manfaat Penelitian.....	9
1.5.1. Bagi Kalangan Akademisi.....	9
1.5.2. Bagi Perusahaan.....	9
1.5.3. Bagi penulis.....	9
1.6. Metode Penelitian.....	10
1.6.1. Metode Pengumpulan Data.....	10
A. Data Primer.....	10
a). Teknik Interview.....	10

b).Teknik Penyebaran kuesioner.....	10
1.6.2.Obyek Dan Subyek Penelitian.....	10
B. Data Sekunder.....	11
C. Metode Analisis Data.....	11
a). Analisis Matrik Daya Tarik Industri.....	12
Bab II Landasan Teori.....	17
II.1. Definisi Strategi.....	17
II.2. Manajemen Strategik.....	19
II.2.1. Manfaat Manajemen Strategi.....	20
II.2.2. Resiko Manajemen Strategi.....	20
II.2.3. Komponen Manajemen Strategi.....	21
II.3. Analisis Lingkungan.....	22
II.3.1. Analisis Lingkungan Bisnis.....	22
II.3.1.1. Karakteristik Lingkungan Makro.....	23
II.3.1.2. Analisis Lingkungan Mikro.....	28
II.3.2. Analisis Lingkungan Industri dan pesaing.....	30
II.3.2.1. Analisis Lingkungan Industri (ALI).....	30
II.3.2.2. Struktur Pasar Industri Pengolahan Kayu.....	33
II.3.2.3. Halangan Memasuki Pasar.....	33
II.3.2.4. Analisis Lingkungan Pesaing.....	36
II.4. Analisis Faktor Internal.....	37
II.4.1. Kekuatan dan kelemahan.....	37
a). Identifikasi Variabel Internal.....	38

b). Evaluasi Variabel Internal.....	39
II.5. Strategi Generik.....	40
II.6. Analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI).....	45
II.6.1. Pengertian MDTI.....	45
II.6.2. Teknik Penyusunan Matrik.....	47
II.6.2.1. Identifikasi Variabel eksternal dan Interna.....	48
II.6.2.2. Penilaian Variabel eksternal.....	49
II.6.2.3. Penilaian Variabel Internal.....	51
II.6.2.4. Penentuan Posisi dan strategi.....	52
II.6.2.5. Prakiraan Posisi Bisnis.....	54
BAB.III. Gambaran Umum Perusahaan	56
III.1. Profil Perusahaan.....	56
III.1.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan.....	56
III.1.2. Lokasi Perusahaan.....	57
III.1.3. Permodalan.....	57
III.1.4. Struktur Organisasi dan Uraian tugas Wewenang dan tanggung Jawab.....	58
III.2. Aspek Produksi.....	65
III.2.1. Bahan.....	65
III.2.2. Mesin dan Peralatan Industri.....	65
III.2.3. Proses Produksi.....	67
III.2.4. Hasil Produksi.....	67
III.2.5. Volume Produksi.....	68

III.3. Aspek Pemasaran.....	69
III.3.1. Saluran Distribusi.....	69
III.3.2. Harga.....	69
III.3.3. Promosi.....	69
III.3.4. Aspek Ketenaga Kerjaan.....	70
BAB. IV. Analisis Data.....	73
IV.1.Matrik Daya Tarik Konsumen.....	74
IV.1.1 Posisi Pada Saat Sekarang.....	74
A. Penilaian Variabel Eksternal.....	74
1). Pemberian Bobot Variabel eksternal.....	78
2). Pemberian Nilai Variabel eksternal.....	84
3). Perhitungan Nilai tertimbang.....	85
4). Penentuan posisi Bisnis.....	86
B. Penilaian Variabel Internal (Kelemahan & Kekuatan).....	87
1). Pemberian Bobot Variabel Internal.....	91
2). Pemberian Nilai Variabel Internal.....	97
3). Perhitungan Nilai tertimbang.....	98
4). Penentuan posisi Bisnis.....	99
IV.2.Posisi Akan Datang.....	100
IV.2.1. Prediksi Variabel Eksternal dan Internal.....	100
IV.2.2. Prakiraan Posisi Bisnis.....	102
BAB.V. Kesimpulan Dan Saran-saran.....	104

V.2. Kesimpulan.....	104
V.3. Saran-Saran.....	106
Daftar Pustaka.....	107
Lampiran.....	108

Daftar Tabel

Tabel	halaman
1.1	Prosedur Penyusunan MDTI..... 15
1.2	Indikator Variabel Internal dan eksternal..... 16
2.1	Prosedur Penyusunan MDTI..... 48
2.2	Indikator Variabel Eksternal dan Internal..... 49
2.3	Nilai Tertimbang Variabel Eksternal..... 50
2.4	Nilai tertimbang Variabel Internal..... 51
3.1	Jenis mesin dan Peralatan Produksi Tahun 1999-2001 PT BCP..... 60
3.2	Jumlah Produksi Menurut Kelompok..... 68
3.3	Jumlah Tenaga Kerja Menurut Jenis Kelamin dan Pendidikan..... 70
3.4	Jumlah Tenaga Kerja Menurut Bagian..... 72
4.1	Pembobotan Variabel Eksternal..... 80
4.2	Penilaian Variabel Eksternal..... 85
4.3	Nilai Tertimbang Variabel Eksternal..... 86
4.4	Pembobotan Variabel Internal..... 92
4.5	Penilaian Variabel Internal..... 97
4.6	Nilai Tertimbang Variabel Internal..... 98
4.7	Prediksi Variabel Eksternal (2004)..... 100
4.8	Prediksi Nilai Tertimbang Variabel Internal (2004)..... 101

Daftar Gambar

Gambar	Halaman
1.1 Matrik Daya Tarik Industri.....	13
2.1 Analisis Lingkungan Bisnis.....	23
2.2 Tiga Strategi Generik.....	40
2.3 MDTI.....	47
3.1 Struktur Organisasi PT. Bina Cipta Profitamas (PT.BCP).....	59

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Apabila kita melihat Devisa dari sektor pengolahan hasil hutan berupa kayu maka dapat terlihat bahwa masih terbuka peluang pertumbuhan, kontribusi produk industri pengolahan kayu terhadap penerimaan negara cukup signifikan. Pada tahun 2000 perolehan devisa sektor itu tercatat sebesar US\$ 6,7 miliar. Itu merupakan 14% dari total nilai ekspor nonmigas yang mencapai US\$ 47,8 miliar. Demikian Pernyataan Dirjen Industri Kimia, Agro, dan Hasil Hutan Depperindag Gatot Ibnsantosa pada seminar bertajuk “pemanenan dan Pemasaran Hutan Tanaman“. Kinerja ekspor produk kayu Indonesia memiliki peluang pengembangan yang masih terbuka luas. Terutama bila dibandingkan dengan perkembangan impor dunia. Ditambah pula pada tahun 1998 impor dunia untuk produk furniture dan komponen tercatat sebesar US\$ 50,1 miliar, sedangkan share Indonesia hanya mencapai US\$ 484 juta atau sekitar 1% dari total impor dunia. Impor dunia untuk produk prefabricated built of wood, pada tahun yang sama tercatat US\$ 2,1 miliar, sedangkan share Indonesia sekitar US\$ 410 juta atau sebesar 20%. Pangsa pasar Asia merupakan pasar yang paling potensial bagi Indonesia, karena pertumbuhannya tinggi, serta letaknya yang paling dekat dengan Indonesia, dibandingkan kompetitor lainnya. Sebagai bahan baku yang merupakan sumber utama dari jalannya industri pengolahan kayu maka diperlukan suatu kemajuan iptek yang nantinya mampu untuk menghasilkan bibit-bibit dari jenis kayu yang mempunyai nilai komersial, cepat tumbuh, dan bersiklus pendek, serta mampu beradaptasi dengan baik di lahan kritis. Di dalam negeri sendiri industri hasil hutan Indonesia sampai saat ini masih masih menitik beratkan pada penggunaan bahan baku

dari hutan alam.¹ Kondisi ini sangat rapuh, mengingat daya dukung hutan sebagai pemasok bahan baku industri pengolahan kayu akhir-akhir ini relatif menurun akibatnya sering terjadinya kebakaran hutan Dan pembukaan hutan secara liar. Pasokan kayu sudah semakin menurun, sehingga mengakibatkan biaya produksi yang semakin meningkat. Dan alternatif akhir untuk mengatasi kekurangan pasokan bahan baku tersebut, yakni dengan melalui impor bahan baku.

Industri pengolahan kayu di Kalimantan Barat saat ini masih didominasi industri kayu lapis, penggergajian, pulp dan kertas serta blockboard sedangkan Moulding masih terbatas. Struktur industri pengolahan kayu dimasa mendatang dapat dipastikan berubah sebagai akibat keterbatasan sumber daya hutan terhadap jenis-jenis kayu tertentu (berkualitas terbaik), semakin mahalnya harga kayu dengan kualitas tinggi menyebabkan tingkat persaingan antar perusahaan pengelolaan kayu yang ada di Kalimantan Barat semakin ketat, ditambah lagi adanya tuntutan konsumen akan produk yang ramah lingkungan, industri Moulding merupakan industri yang berprospektus paling baik, namun kontraksi ekonomi yang terjadi di negara-negara tujuan ekspor kayu Indonesia seperti Amerika, Jepang dan beberapa negara lain dunia serta penurunan trend permintaan dunia atas beberapa jenis kayu olahan diluar moulding mengakibatkan tertekannya harga kayu olahan, (58% produk kayu Indonesia yang diekspor ke jepang adalah kayu lapis) Penurunan harga dan permintaan dunia atas kayu olahan Indonesia ini menurut Apkindo (Asosiasi Panel Kayu Indonesia) mengakibatkan penurunan kinerja ekspor kayu lapis Indonesia tahun ini sebesar 9,24 % yaitu US\$ 2,17 (tahun lalu) menjadi US\$ 1,97 miliar. Penurunan ini selain disebabkan oleh penurunan permintaan kayu secara umum, juga karena di

¹ Sejarah kehutanan indonesia, II-III Departemen kehutanan 1996, hal 3-10.

sebabkan beberapa faktor kondisional lainnya salah satunya masalah fluktuasi nilai tukar rupiah.

Berbicara mengenai sumber daya alam berupa kayu maka akan tergambar dalam bayangan kita beberapa kawasan di Indonesia yang memiliki potensi besar itu kita sebut saja salah satunya Kalimantan, seperti yang kita ketahui Kalimantan merupakan pulau terbesar pertama di Indonesia yang memiliki sumber daya alam dibidang kehutanan yang sangat potensial setelah Irian Jaya dan Sumatera, melihat begitu luasnya daerah/kawasan di Kalimantan maka penulis akan membatasi cakupan kawasan Kalimantan dengan menitik beratkan kepada daerah yang menjadi lokasi kegiatan usaha dari perusahaan yang dijadikan objek penelitian yang bergerak dibidang pengolahan kayu hasil hutan (woodworking manufakture) dan moulding tersebut, lebih tepatnya berada di propinsi Kalimantan Barat. Berdasarkan data fisiografi, Kalimantan Barat memiliki luas 146.760 km², yang berarti hampir mencapai seperlima luas Kalimantan seluruhnya, atau lebih luas dari pulau Jawa dan Madura, daerah yang memiliki kawasan hutan sekitar 65%²⁾. Walaupun kekayaan alam ini memberikan peluang bagi usahawan pemegang HPH (Hak Pengolahan Hutan) didalam pemenuhan sumber bahan baku bagi gerak roda usahanya, pemerintah daerah juga memberikan batasan dan aturan terhadap kawasan-kawasan hutan yang boleh dieksploitasi dan yang dilindungi guna menjaga ketersediaan sumber daya alam yang terbatas ini untuk kebutuhan jangka panjang. Berdasarkan jenisnya, hutan daerah ini termasuk jenis hutan tropis, oleh sebab itu kawasan hutannya kaya akan berbagai jenis kayu. di hutan-hutannya juga dapat ditemukan kayu spesifik, diantaranya kayu

²⁾ Laporan Tahunan Pengolahan Hasil Hutan Tanaman Industri Departement Kehutanan Propinsi Kalbar, 1998, Hal 7

ramin, bengkirai, kempas, disini penulis akan mengambil objek PT.Bina Cipta Profitamas yang mengerjakan kegiatan pengolahan kayu Moulding ,adapun kegiatan yang dilakukan perusahaan tersebut diatas terdiri dari:

1. Penggergajian(pemotongan) dengan produk kayu gergaji,
2. Pengetaman (penghalusan),
3. Pemilahan grading,
4. Pedagang (perusahaan) yang memasarkan/menjual hasil proses produksi tersebut.

Dari kegiatan tersebut diatas dan disebabkan adanya keterbatasan bahan baku untuk jenis tertentu, maka terjadilah persaingan dalam merebut pasar Domestik maupun Internasional dan keuntungan yang ketat diantara perusahaan yang bergerak di bidang usaha yang sama tersebut,persaingan yang terjadi tidak hanya pada perusahaan besar saja tetapi perusahaan kecil juga ikut didalam persaingan guna merebut peluang yang kecil tersebut maka dari itu perusahaan perlu memiliki intelejen pemasaran untuk mengikuti kecendrungan dan perkembangan yang terjadi, serta peluang yang ada, bagi PT.Bina Cipta Profitamas hal ini sangat penting terutama dalam memasuki era kompetisi yang bertambah ketat dimasa datang,maka perusahaan harus harus mengembangkan strategi bersaing yang efektif yang meliputi tindakan ofensif dan defensif guna menciptakan peluang pengembangan pasar maupun posisi yang aman serta untuk mengatasi ancaman-ancaman eksternal dan merebut peluang pasar di tingkat internasional.Oleh karena itu diperlukannya pengamatan lingkungan dimana tujuan dari pengamatan lingkungan ini adalah untuk melihat peluang baru ,dimana peluang-peluang didalam sebuah persaingan dapat dicatat dan dipilih menurut daya tarik dan kemungkinan berhasilnya.Perusahaan yang berhasil adalah yang dapat menciptakan nilai pelanggan tertinggi dan melakukannya dalam jangka panjang.

Era globalisasi ekonomi dan liberalisasi perdagangan bebas dengan persaingan yang semakin ketat sebagai salah satu cirinya telah menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan terhadap budaya organisasi antara lain tercermin dalam sikap mental dari setiap pimpinan. Satu lagi hal yang perlu diatasi oleh pihak perusahaan pengolahan kayu baik saat sekarang maupun mendatang yaitu berubahnya perilaku konsumen (*consumer behaviour*) yang terlibat langsung dalam mendapatkan, dan mengkonsumsi hasil dari produk kayu olahan termasuk proses keputusan yang mendahului dan mengikuti, tindakan ini banyak dipengaruhi oleh faktor sosial-ekonomi-politik. Perubahan-perubahan perilaku konsumen ini tentu saja berimplikasi terhadap strategi pemasaran yang akan diimplementasikan oleh perusahaan yang bersangkutan. Dalam kondisi krisis ekonomi seperti sekarang ini setidaknya ada beberapa perubahan dari perilaku konsumen dibanding sebelumnya. Diantaranya, adanya konsumen yang tidak lagi membeli atau tidak mengkonsumsi beberapa jenis produk. Berkaitan dengan produk woodworking manufaktur, oleh sebab itu konsumen akhirnya akan memilih suatu produk yang memiliki atau memberikan nilai (*value*) tersendiri terhadapnya. Dimana konsumen akan lebih cermat dan rasional dalam membelanjakan uangnya, kecermatan dan rasionalitas konsumen ini dapat dilihat dari bagaimana konsumen melakukan pengambilan keputusan tersebut terdiri dari beberapa tahap, yaitu: pengenalan masalah, pencarian informasi, evaluasi dan seleksi, pemilihan toko dan pembelian serta proses pasca beli.

Dengan disebabkannya perubahan pada perilaku konsumen yang semakin kritis dan lebih terdidik dalam hal melihat jenis maupun kualitas kayu olahan seperti apa yang memiliki nilai tinggi atau berkualitas rendah, maka jelas akan membawa implikasi bagi pihak perusahaan pengolahan kayu dalam memasarkan produknya dimana proses pemasaran nantinya lebih diarahkan ke proses penyampaian nilai

(*value delivery process*) kepada konsumen. Menurut Kotler (1997:89) ada dua proses panyampaian nilai yaitu: **pertama**, proses pemasaran strategik, yakni berkaitan dengan proses pemilihan nilai yang diperkirakan akan dihargai oleh konsumen, **kedua**, proses pemasaran taktikal, yakni berkaitan dengan upaya mewujudkan nilai tersebut dan mengkomunikasikannya kepada konsumen. Ditingkat strategi, upaya memilih nilai diawali dengan segmentasi cermat dalam memilih segmen yang akan dilayani dan mampu mencuri posisi yang tepat untuk produknya³⁾.

Setelah Perusahaan dapat menentukan sasaran beserta ancaman dan peluang yang akan dihadapi langkah selanjutnya ditentukanlah formulasi strategi yang tepat dalam hal ini dipilih strategi generik, adapun yang dimaksud dengan strategi bersaing yang efektif didalam menciptakan posisi yang aman dan peluang pengembangan usaha, maka dalam hal ini penulis akan menggunakan strategi bersaing generik yang konsisten secara intern, didalam strategi ini terdapat tiga macam strategi yang umum yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus⁴⁾. Untuk itu diperlukan manajer yang mampu memanager segala sumber yang dimiliki perusahaan. Mampu memerankan fungsi manajerialnya. Sebab bagaimanapun pula persaingan masa depan lebih merupakan persaingan memperebutkan peluang (*opportunity share*) ketimbang memperebutkan bagian pasar (*market share*). Ini persaingan untuk memaksimalkan bagian dari peluang-peluang masa depan secara potensial dapat diraih perusahaan dalam suatu arena peluang yang luas. Jadi persaingan meraih masa depan adalah persaingan untuk menciptakan dan mendominasi peluang-peluang yang muncul sekaligus memperebutkan ruang bersaing yang baru.

³ Philip Kotler, A.B. Susanto. Manajemen Pemasaran Di Indonesia. Edisi Pertama, Jakarta : Salemba 4,2001, Hal 89.

Namun demikian, dalam upaya merebut peluang-peluang pasar potensial yang ada, maka perusahaan diharuskan terlebih dahulu melakukan perencanaan-perencanaan strategik guna menentukan strategi generik dalam persaingan, perencanaan tersebut berupa proses analisis, perumusan dan evaluasi-evaluasi strategis. Melalui perencanaan strategis juga dapat dibedakan antara fungsi manajemen, distributor, konsumen dan pesaing. Sebab, perencanaan menyangkut peluang pengembangan usaha dan jangkauan masa depan dari keputusan-keputusan yang dibuat sekarang. Hal ini berarti, bahwa perencanaan strategik memperhitungkan langkah-langkah yang akan diambil oleh seorang manajer sebagai reaksi terhadap berbagai sebab dan akibat sepanjang masa tersebut. Gambaran singkat diatas menjadi alasan penulis memilih judul **"Strategi Generik Perusahaan WoodWorking manufakture" PT.Bina Cipta Profitamas dikabupaten Pontianak Kalimantan Barat.**

1.2. Perumusan masalah

Peneliti ingin melihat strategi bersaing generik seperti apa yang akan dipilih oleh perusahaan serta peluang yang dapat diperoleh dari penggunaan strategi tersebut guna menghadapi kekuatan eksternal dari pesaing yang ada. Dan perumusannya sebagai berikut

1. Bagaimana posisi pasar perusahaan saat ini didalam bersaing, dan bagaimana perediksi posisi pasar perusahaan dimasa yang akan datang yang didasarkan atas indikator-indikator variabel

⁴ Michael Porter. Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul. 1995. PT. Gelora Aksara Pratama, hal 10-14.

eksternal dan internal perusahaan pengolahan kayu yang bersangkutan.

2. Strategi generik apakah yang paling tepat didalam mensiasati peluang dalam lingkungan bisnis dan mencapai keunggulan bersaing

1.3. Batasan Masalah

Melihat adanya keterbatasan waktu dan fasilitas yang tersedia dalam penulisan ini supaya tidak terjadi mis-interpretasi, maka penulis akan membatasi pembahasannya, dengan menggunakan analisa Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) untuk mengetahui posisi perusahaan sekarang dan mendatang baik menyangkut masalah kelangsungan investasi dan tingkat pertumbuhan yang diraih setelah dilakukan identifikasi dan penilaian terhadap variabel eksternal dan internal perusahaan yang bersangkutan untuk lebih spesifiknya seperti dibawah ini :

1. Perusahaan yang diambil adalah perusahaan yang bergerak dibidang pengolahan kayu manufaktur.
2. Peneliti mengambil objek di PT.Bina Cipta Profitamas,di kabupaten Pontianak pada sektor pengolahan kayu.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mengetahui bagaimana posisi pasar perusahaan WoodWorking Manufaktur PT.Bina Cipta Profitamas dalam persaingan sekarang. untuk mengetahui

prediksi posisi pasar perusahaan dimasa mendatang yang bertolak ukur pada Variabel eksternal dan internal perusahaan guna menjamin kelangsungan usaha perusahaan.

2. Mengetahui strategi bersaing generik yang paling tepat dan signifikan bagi perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang kompetitif.

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1. Bagi kalangan akademisi

Agar hasil penelitian ini dapat memberi manfaat dan menambah pengetahuan dan sebagai bahan perbandingan antara teori yang diperoleh dengan penerapan sesungguhnya.

1.5.2. Bagi pihak Perusahaan

Agar hasil penelitian ini dapat dibaca dan dijadikan bahan informasi sekaligus masukan yang berharga didalam mengambil keputusan maupun kebijakan perusahaan.

1.5.3. Bagi penulis

Untuk menambah pengalaman dan pengetahuan di bidang ilmu yang telah dipelajari selama berada dibangku perkuliahan, juga agar dapat berfikir analitis.

Disamping itu penelitian ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana ekonomi pada fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

1.6. Metode Penelitian

Penelitian ini berbentuk deskriptif mengenai kinerja perusahaan dan posisi bisnisnya dengan data pendukung berupa variabel eksternal dan internal.

1.6.1. Metode Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dan dipergunakan penulis adalah berupa data primer dan sekunder ;

A. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh penulis melalui penelitian secara langsung terhadap perusahaan pengolahan kayu baik terhadap pimpinan maupun staf-staf yang terkait berjumlah 13 orang dalam hal ini PT.Bina Cipta Profitamas sebagai objek penelitian. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah :

a). Teknik Interview

Pengumpulan data dengan mengadakan wawancara dan mengajukan pertanyaan yang disusun penulis, kemudian dijawab baik oleh Pimpinan maupun staf-staf manajemen perusahaan berjumlah 13 orang yang menjadi objek penelitian (PT.Bina Cipta Profitamas)

b). Teknik penyebaran kuisisioner

Membuat daftar pertanyaan yang ditujukan kepada pihak perusahaan, baik kepada Pimpinan maupun kepada staf-staf terkait perusahaan.

I.6.2. Obyek Dan Subyek Penelitian

Penelitian Mengambil obyek PT. BinaCipta Profitamas bergerak dalam bidang pengolahan kayu (moulding), subyek sekaligus sample yang digunakan adalah staf direksi dan manajer perusahaan yang berjumlah 13 orang.

B. Data Sekunder

Data yang diperoleh penulis dengan cara membaca dan menganalisa data perusahaan data perusahaan yang berupa prospektus perusahaan, buku-buku literature tentang strategi bersaing, strategi manajemen , strategi pemasaran, keunggulan kompetisi, perilaku konsumen, buku-buku jurnal, majalah, kliping Koran, media internet yang membahas tentang perkembangan industri bisnis pengolahan kayu (woodworking Manufakture) di Indonesia, atau lebih dikenal dengan metode studi pustaka.

C. Metode Analisa Data

Analisa kualitatif adalah analisa yang dilakukan berdasarkan penalaran yang logis dan dapat digunakan berdasarkan sejauh mana data yang diperoleh tidak bisa didekati dengan analisa kuantitatif. Sedangkan analisa kuantitatif adalah analisa dengan yang dapat diukur dengan menggunakan angka-angka yang dapat dimasukkan dalam rumusan, kemudian membandingkan angka-angka tersebut pada periode operasi industri kayu olahan atau membuat perhitungan terhadap rasio-rasio yang dibutuhkan untuk analisis dengan pendekatan fungsional. Berkaitan dengan strategi

bersaing. Maka alat analisa data yang digunakan penulis yaitu berupa Analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) ini bisa dilihat sebagai berikut:

a). Analisis Matrik Daya Tarik Industri

Konsep dan operasionalisasi Matrik Daya Tarik Industri (MDTI), pada dasarnya, tidak jauh berbeda dengan MPPP, karena pada dasarnya Matrik Daya Tarik Industri adalah pengembangan lebih jauh dari Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP). MDTI berusaha menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis (U2S) atau kadang-kadang berdasarkan produk yang dihasilkan. Tentu saja ,jika perusahaan hanya memiliki satu unit usaha, proses dekomposisi kedalam unit usaha tidak perlu dilakukan.

MDTI tak ubahnya dengan MPPP dimana juga memiliki dua sumbu : vertikal dan horizontal. Sumbu vertikal digunakan menggambarkan kekuatan perusahaan (Business strenghts) yang sebelumnya telah diukur dan dihitung berdasarkan bebrbagai indikator yang telah disepakati bersama sesuai dengan pendekatan yang dipilih oleh manajemen. Sedangkan sumbu Horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang dalam lingkungan bisnis sumbu ini, jika bernilai positif, menggambarkan tentang daya tarik industri yang mendorong perusahaan untuk terus beroperasi⁵.

MDTI memiliki sembilan sel,berbeda dengan MPPP, sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi (cut off point) yang telah ditentukan. Masing-masing bagian tersebut adalah :

bagian rendah, bagian sengah (medium), dan bagian tinggi. Secara sederhana MDTI dapat dilihat pada gambar dibawah ini :

Gambar I.1

Matrik Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Kuat	Pertumbuhan Dominasi Investasi maksimum pada segmen yang menarik	Pertumbuhan selektif memelihara posisi ditempat lain	Memelihara posisi Mencari sumber kas masuk investasi ala kadarnya
	Sedang	Memimpin pasar, berdasarkan segmen Memperbaiki kelemahan Membangun keunggulan	Tumbuh berdasar pasar Spesialisasi Investasi dipusatkan pada segmen dengan laba yang baik Dan resiko rendah	Pemangkasan Investasi minimal Bersiap keluar dari usaha (divestasi)
	Lemah	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar Mengacaukan sumber aliran kas pesaing Divestasi

Sumber: Suwarsono, hal 148, 1994

Matrik Daya Tarik Industri ini membantu perencanaan strategis perusahaan untuk melihat lebih banyak faktor-faktor yang melandasi masing-masing dimensi dan menemukan cara untuk mengukur serta menggabungkannya dalam suatu index guna menilai suatu usaha aktual maupun potensial. Dari gambar diatas dapat kita lihat tiga sel bagian kiri atas menunjukkan unit usaha strategis yang kuat dimana perusahaan harus menanamkan investasi dan mengusahakannya agar bertumbuh, manajemen

⁵ Swarsono. Manajemen Strategik, Konsep, Alat Analisa, Dan Konteks. Oktober 1994, AMP YKPN, hal 132-133

dituntut untuk tidak ragu-ragu mengembangkan U2S yang terletak pada ujung kiri atas MDTI dengan terus berinvestasi guna meningkatkan – bahkan mengakselerasi – pertumbuhannya.

Sedangkan dua sel dari perpotongan bagian medium dari sumbu Vertikal dan Horizontal juga memiliki prospek berkembang sekalipun tidak sebesar pada unit usaha sebelumnya namun pihak manajemen disarankan agar selektif dalam melakukan pilihan investasi, perusahaan sebaiknya mengkonsentrasikan investasi pada segmen laba yang baik dengan resiko rendah.

Pada sel ketiga atau yang berada pada sisi kanan bawah MDTI merupakan unit usaha strategis yang tidak memiliki prospek sama sekali dengan kata lain tidak dapat berkembang karena kendala yang akan timbul bila dilakukan investasi akan tampak jelas, pihak manajemen seyogyanya untuk mengambil sisa hasil yang masih dapat diharapkan, sekalipun biasanya tidak dalam jumlah besar. Jika terpaksa manajemen dipersilahkan keluar dari pasar (divestasi). Tidak perlu memperhatikan halangan untuk keluar dari pasar (barriers to exit).

Sebelum melakukan investasi perusahaan perlu melakukan perencanaan, perusahaan dapat menggunakan tiga cara. pertama adalah dengan mengidentifikasi peluang untuk tumbuh dalam bisnis perusahaan saat ini (*peluang pertumbuhan intensif*). Kedua adalah dengan mengidentifikasi peluang untuk membangun atau memperoleh bisnis yang berkaitan dengan bisnis perusahaan saat ini (*pertumbuhan integratif*), ketiga adalah dengan mengidentifikasi adalah dengan mengidentifikasi peluang untuk menambah bisnis menarik yang tidak berkaitan dengan bisnis perusahaan saat ini (*peluang pertumbuhan diversifikasi*)⁶. Terdapat kerangka kerja untuk mendeteksi pertumbuhan intensif yaitu bagan perluasan

⁶ Philip Kotler. Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi, Dan Kontrol. Prentice-Hal. 1997, hal 68-71

pasar/produk pertimbangan pertama adalah apakah mereka dapat meraih pangsa pasar yang lebih besar dengan produk yang ada dalam pasar yang ada (*strategi penetrasi pasar*), kedua apakah dapat diciptakan produk baru yang potensial untuk pasar yang ada (*strategi pengembangan pasar*) .kemudian dipertimbangkan juga peluang untuk menciptakan produk baru dalam pasar yang baru (*strategi diversifikasi*) sedangkan pertumbuhan integrative yaitu melakukan peningkatan penjualan dan laba perusahaan dengan integrasi ke Hulu, ke Hilir, atau horizontal dalam industrinya⁷⁾.

Begitu pula apabila perusahaan berada pada posisi yang sel yang berada pada daya tarik keseluruhan sedang-sedang saja ,perusahaan sebaiknya lebih hati-hati dalam menjaga unit bisnis dan mengelola laba yang ada, pemilihan secara selektif selain bertujuan untuk mempertahankan tingkat permintaan dengan menggunakan dana pemasaran yang lebih sedikit juga menghindari resiko yang besar.

Sedangkan teknik penyusunan matrik dengan melakukan penilaian pada variabel internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang muncul dan kekuatan perusahaan yang dimiliki seperti pada tabel berikut ini :

TABEL I.1

Prosedur Penyusunan MDTI

No.	Posisi Sekarang	No.	Posisi Masa Depan
1.	Identifikasi variabel internal Dan eksternal yang signifikan	5.	Prediksi variabel internal dan eksternal (jika ada perbedaan)
2.	Penilaian variabel eksternal	6.	Prakiraan nilai variabel eksternal
3.	Penilaian variabel internal	7.	Prakiraan nilai variabel internal
4.	Penentuan posisi bisnis	8.	Prakiraan posisi bisnis
		9.	Perumusan strategi

Sumber: suwarsono, hal 137, 1994

Melakukan pengukuran atau penilaian indikator variabel eksternal dan variabel internal, penulis melakukan beberapa asumsi dengan tidak menutup

⁷ Philip Kotler. Ibid, Hal 70

kemungkinan adanya perubahan variabel-variabel sesuai dengan kesepakatan dengan pihak manajemen perusahaan. Dalam penilaian Variabel, sebelumnya pada masing-masing indikator ditentukan terlebih dahulu bobotnya. Seluruh indicator memiliki bobot total sebanyak 1,00 atau 100% namun apabila dijumpai pihak manajemen tidak mampu memberikan bobot dan atau nilai. Jika demikian halnya tidak perlu adanya pemaksaan cukup diberi tafsiran sebagai peluang dan atau ancaman , dnegan tanda go atau no go,atau dengan tanda lain yang disepakati bersama. Kemudian barulah penilaian diberikan kepada masing-masing indikator .Nilai yang digunakan adalah berskala 5 yaitu: 1 (Sangat Tidak Menarik), 2 (Tidak Menarik), 3 (Netral), 4 (Menarik), 5 (Sangat Menarik)⁸⁾dapun indikator variabel eksternal dan indikator variabel internal untuk pengukuran ada sebagai berikut:

Tabel I. 2

Indikator Variabel Internal dan Eksternal

Indikator Variabel Internal	Indikator Variabel Eksternal
Pangsa pasar keseluruhan	Lingkungan Persaingan Struktur pasar
Pangsa pasar relatif ekspor	Sumber dan ketersediaan bahan baku
Dukungan Keuangan	Struktur pasar
Penetapan harga	Peluang pasar regional Asia
Kualitas Produk	Fluktuasi nilai tukar rupiah
Efektifitas Promosi	Perkembangan Teknologi
Kualitas Karyawan (SDM)	Industri pengolahan kayu baru
Kapasitas produksi	Pertumbuhan ekonomi nasional
Lokasi Perusahaan dan Masalah distribusi	-

Sumber: Data Primer diolah (2001)

⁸ Suwarsono. Op.cit. Hal 138.

BAB II

LANDASAN TEORI

II.1. Definisi Strategi

Strategi dapat diartikan sebagai rencana yang berskala besar dan berorientasi kemasa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Strategi adalah “rencana main” suatu perusahaan. Walaupun rencana itu tidak secara persis merinci semua pemanfaatan SDM, keuangan, dan bahan masa mendatang, ia memberikan kerangka untuk keputusan – keputusan manajerial. Strategi mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan dimana ia harus bersaing; melawan siapa dan untuk maksud apa.

Ada beberapa sifat yang dimiliki strategi sebagai suatu alat untuk mencapai tujuan perusahaan, antara lain; Pertama, menyatu (unified), yaitu menyatukan seluruh bagian-bagian dalam perusahaan, Kedua, menyeluruh (comprehensive), yaitu mencakup seluruh aspek dalam perusahaan. Ketiga, Integral (integrated), yaitu seluruh strategi akan cocok dari seluruh tingkatan (corporate business functional)⁹⁾.

Menurut Garry Hamel & C.K Prahalat (1995), mengatakan bahwa untuk mampu memperebutkan masa depan dengan berbagai peluang didepan mata, maka harus diketemukan suatu pandangan baru tentang strategi guna mencapai persaingan masa depan. Secara umum mencapai kemasa depan diperlukan empat hal, yaitu : (1) pemahaman mengenai bagaimana persaingan meraih masa depan itu berbeda, (2) proses untuk menemukan dan memperoleh wawasan tentang peluang-peluang hari esok, (3) kemampuan untuk menyemangati perusahaan dari atas sampai bawah guna

menempuh perjalanan panjang dan sulit untuk menuju masa depan. Dan (4) kemampuan untuk mendahului pesaing dan tiba dimasa depan paling dulu tanpa memikul resiko-resiko yang tidak perlu ¹⁰⁾.

Melihat tersebut diatas, secara eksplisit dapat dikatakan bahwa pandangan tentang strategi sangat berbeda dari pandangan yang dianut banyak perusahaan, oleh karenanya, dibutuhkan suatu pandangan baru tentang strategi bagi perusahaan dimasa depan. Misalnya, pertama, pandangan tentang strategi yang menyadari bahwa perusahaan harus melepaskan (unlearn) sebagian masa lalunya sebelum ia dapat menemukan masa depan, kedua, pandangan tentang strategi yang menyadari bahwa diperlukannya lebih daripada sekedar rencana tahunan yang bersifat inkremental, yang dibutuhkan adalah suatu arsitektur strategic yang memberikan cetak biru (Blue Print) untuk membangun kompetensi-kompetensi yang diperlukan untuk mendominasi pasar masa depan, ketiga, pandangan tentang strategi yang tidak terlalu memikirkan kecocokan yang ketat antara tujuan dan sumber daya dan lebih mementingkan penciptaan tujuan abadi (stretchy goals) yang menantang para karyawan untuk mencapai apa yang tampaknya tidak memungkinkan, keempat, pandangan tentang strategi yang menyadari bahwa untuk mendapatkan manfaat dari wawasan kemas depan dan kepemimpinan kompetensi inti sebuah perusahaan pada akhirnya harus mendahului (preempt) persaingan di pasar global yang penting; bahwa yang menjadi isu bukanlah sekedar saat masuk pasar (time of market) melainkan lebih saat untuk melakukan tindakan global.

⁹ Laurence R. Jauch & William F. Glueck. Manajemen Strategis dan Kebijakan perusahaan. Edisi ketiga, Penerbit Erlangga, 1995, hal 27.

¹⁰ Gerry Hamel & C. K. Prahalat. Strategi Bisnis Masa Depan. PT Bina Rupa Aksara, 1995, Hal 31.

II.2. Manajemen strategik

Manajemen strategic dapat diartikan usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Manajemen strategik dapat juga didefinisikan sebagai sekumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran (misi) perusahaan. Sebenarnya ada beberapa tugas dalam manajemen strategi yang diantaranya merumuskan misi perusahaan, meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (purpose) Filosofi (philosofi), dan tujuan (goals); mengembangkan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi intern dan kapabilisasinya, menilai lingkungan ekstern perusahaan baik meliputi pesaing maupun faktor – faktor kontekstual lainnya, mengimplementasikan pilihan strategic dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, Keuangan, Teknologi, dan system imbalan, dan mengevaluasi keberhasilan strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang¹¹⁾.

Manajemen strategik juga mencakup berbagai trend baru yang terjadi dalam persaingan bisnis; seperti (1) peralihan dari perencanaan menjadi keunggulan bersaing yang memiliki lima karakteristik, yaitu: kompetensi khusus, menciptakan persaingan tidak sempurna, bersifat berkesinambungan bukan sementara dan tidak mudah ditiru oleh pesaing lain kesesuaian dengan lingkungan eksternal, (2) peralihan dari berfikir strategic yang dilakukan para kelompok elit perencanaan profesional ke semua

¹¹ Philip Kotler. Op.Cit, Hal 71.

anggota organisasi, dan (3) peralihan dari sifat kaku menjadi fleksibel, dimana manajemen strategik lebih bersifat fleksibel karena menggabungkan pandangan dan tindakan, menyeimbangkan pengendalian dan learning serta mengelola stabilitas dan perusahaan. Strategi yang adaptif dan fleksibel dalam menghadapi kondisi pasar yang penuh. Maka dari itu, manajemen strategik dapat dikatakan sebagai suatu seni dan ilmu dari pembuatan (formulating), penerapan (implementing) dan evaluasi. Keputusan-keputusan strategi antara fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang.

II.2.1. Manfaat Manajemen Strategik

Dengan menggunakan manajemen strategic sebagai suatu kerangka kerja untuk menyelesaikan setiap masalah strategis didalam perusahaan terutama yang berkaitan dengan persaingan, maka para menejer dituntut untuk lebih kreatif dan berfikir secara strategic. Ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi dalam penerapan manajemen strategic yaitu : dapat memberikan arah jangka panjang yang akan dituju, membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi , membuat organisasi lebih efektif, mengidentifikasi keunggulan kompetitif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko dan aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah dimasa mendatang¹²⁾.

II.2.2. Resiko Manajemen Strategik

Ada beberapa resiko dari penerapan manajemen strategic berkaitan dengan keterlibatan pada perumusan strategi. Pertama, waktu yang digunakan manajer untuk

¹² Hermawan Kartajaya. Marketing Plus 2000., Siasat Memenangkan Persaingan Global. PT Gramedia Pustaka Utama, 1996, Hal 7-9.

proses manajemen strategic dapat menimbulkan dampak negatif atas tanggung jawab operasional mereka untuk itu, para manajer harus terlatih untuk meminimalkan dampak tersebut dengan menjadwalkan tugas-tugas mereka agar dapat menyediakan waktu yang diperlukan untuk kegiatan-kegiatan strategik.

Kedua, jika perumus strategik tidak dapat terlibat secara dekat dalam implementasinya, maka mereka mungkin akan mengelakkan tanggung jawab individual atas keputusan yang diambil, jadi para manajer harus membatasi janji-janji kinerja yang dapat diwujudkan ini menuntut kepekaan manajer terhadap kemungkinan-kemungkinan munculnya konsekuensi negatif dengan cara meminimalisasinya akan sangat membantu memperkuat potensi perencanaan strategik¹³

II.2.3. Komponen Manajemen Strategik

Komponen pokok manajemen strategik adalah : (1) analisis lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis (2) analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan (3) strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan; (4) misi perusahaan untuk mengetahui yang diinginkan pemilik dan manajemen perusahaan.¹⁴

Dalam implikasinya, komponen strategi bisnis dikerjakan sesuai dengan fungsi pokok manajemen yakni; perencanaan, implementasi, dan pengawasan. Oleh karena itu secara metodologis strategi bisnis terdiri dari tiga proses yang saling terkait

¹³ Suwarsono. Op.cit, Hal 4-5.

¹⁴ Suwarsono. Op.cit, hal 6-8.

dan tidak terputus, yakni proses perumusan (formulasi), proses implementasi (eksekusi) dan proses pengawasan (pengendalian) strategi.

II.3. Analisis Lingkungan

II.3.1. Analisis Lingkungan Bisnis

Analisis Lingkungan Bisnis (ALB) dimaksudkan untuk mencoba mengidentifikasi peluang bisnis yang segera perlu mendapatkan perhatian eksklusif, dan disaat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman bisnis yang perlu mendapat perhatian.

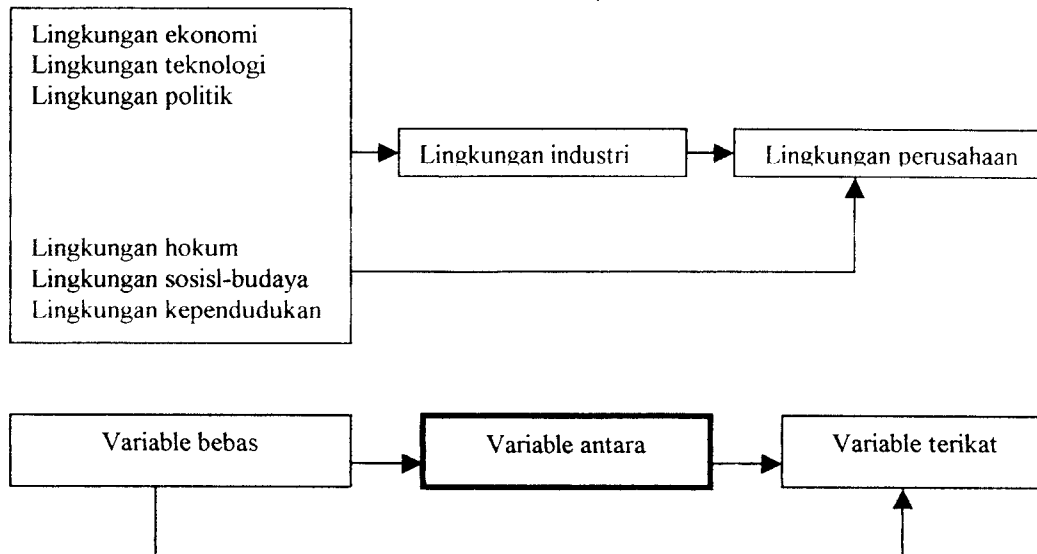
Analisis lingkungan bisnis terdiri dari dua komponen pokok, yaitu analisis lingkungan makro dan analisis lingkungan industri. Lingkungan makro mempunyai pengaruh langsung maupun tak langsung terhadap prospek perusahaan, tujuannya adalah untuk mengetahui implikasi manajerial yang ditimbulkan dari faktor ekstrnal tersebut.

Hubungan yang disebut kedua terjadi bila masing-masing komponen lingkungan makro berpengaruh terlebih dahulu pada lingkungan industri sebelum pada gilirannya berpengaruh pada perusahaan. Lingkungan makro disebut sebagai Variabel bebas (independent variabel), sedangkan prospek perusahaan sebagai variable terikat (dependent variabel), dan lingkungan industri diletakkan pada diantara keduanya yaitu variable antara (intervening variable). pengaruh pencapaian tujuan perusahaan. secara sederhana ALB dapat dilihat dalam gambar berikiut ini ¹⁵:

¹⁵ Suwarsono. Op.cit, Hal 23.

GambarII.1.

Analisis lingkungan Bisnis



II.3.1.1.Karakteristik Lingkungan Makro

Lingkungan makro lebih sering berubah dengan tingkat percepatan dan kecepatan perubahan yang semakin tinggi karena sifatnya yang tidak bisa dikendalikan. Akan tetapi disisi lain, manajemen juga mengetahui, bahwa melakukan analisis makro sama sekali bukan pekerjaan yang mudah. Kerumitan dalam menganalisa lingkungan makro, disebabkan karena lingkungan makro (LM) memiliki karakteristik yang khas, seperti :Pertama, LM tidak memiliki batas (*Borderless*) antara lingkungan ekonomi, teknologi, social budaya, hukum dan kependudukan, karena detail dari masing-masing lingkungan amat luas, dalam dan tanpa batas¹⁶.

Kedua,LM memberikan sinyal pada manajemen sangat lemah dan cenderung dapat diketahui dalam jangka panjang.

¹⁶ Suwarsono. Op.cit, Hal 24.

Ketiga, LM tidak dapat dikendalikan besaran dan arah perubahannya. Pendekatan reguler dan pendekatan tidak reguler dan pendekatan kontinyu¹⁷.

Tiga pendekatan pokok :

1. Pendekatan Reguler : yaitu berusaha secara periodic memperbaharui dan melengkapi sejumlah variable lingkungan makro. Secara selektif dipilih beberapa variable yang dianggap relevan dan signifikan.
2. Pendekatan Tidak reguler : pada dasarnya adalah pendekatan dadakan. Analisis lingkungan makro hanya dibuat ketika ada peristiwa tertentu yang diperkirakan mempengaruhi prospek perusahaan.
3. Pendekatan Kontinyu : berusaha secara konsisten menganalisis sejumlah banyak variable dari lingkungan makro yang digunakan sebagai masukan penyusunan perencanaan korporat. Pendekatan ini biasanya diterapkan oleh perusahaan yang telah memiliki system informasi manajemen yang mapan dan sensitif terhadap perubahan lingkungan.

Dengan tidak mempedulikan pendekatan yang hendak digunakan, standar prosedur analisis lingkungan makro terdiri dari empat tahapan. Pertama, manajemen berusaha mengidentifikasi dan menyeleksi sejumlah variable (indicator) dari lingkungan makro yang relevan dan secara signifikan dianggap berpengaruh pada prospek perusahaan. Indikator-indikator yang muncul awalnya merupakan indikator secara keseluruhan kemudian setelah dilakukan analisis secara lebih terinci dan dibantu dengan pembentukan unit perencanaan korporat perusahaan maka akan diperkecil sesuai hasil seleksi ketat.

Kedua, berdasarkan kerangka teori yang ada , manajemen berusaha mengetahui karakter masing-masing indikator.berbagai dugaan munculnya indikator dan ketrkaitannya berusaha diketemukan. Manajemen juga berusaha memprakirakan

¹⁷ Suwarsono. Op.cit, Hal 25.

ekstensi masing-masing indikator dimasa yang akan datang. Indikator yang memiliki peluang besar untuk berpengaruh dimasa yang akan datang mendapat perhatian lebih khusus.

Ketiga, Manajemen berusaha mengetahui implikasi manajerial, Langsung maupun tidak langsung, yang dapat mungkin ditimbulkan oleh masing-masing indikator dan atau kombinasi antar indikator.

Keempat, Setelah diketahui secara keseluruhan implikasi manajerial yang ditimbulkan, manajemen berusaha merumuskan berbagai antisipasi strategi yang nantinya dapat digunakan untuk memperkirakan akibat lanjutan dan lebih jauh setelah antisipasi strategi dijalankan.

Adapun lingkungan makro tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut¹⁸ :

a. Analisis Lingkungan Ekonomi

Perkembangan perekonomian baik negara maju maupun NSB (Negara Sebelum Berkembang) memiliki karakteristik berbeda dan selalu berubah akan sangat berpengaruh pada keputusan strategi yang diambil perusahaan, sebagai dasar penentuan tingkat pembangunan dapat digunakan pendapatan nasional per kapita, karakteristik pokok lingkungan ekonomi negara maju, sedang dan miskin adalah sebagai berikut: *pertama*, Sumber Daya Alam , biasanya NSB memiliki sumber daya alam yang melimpah. Bahkan sering menjadi andalan ekspornya, sekalipun belum melalui proses nilai tambah yang cukup. Oleh karena itu, tidak heran jika sumbangan relatifnya terhadap pendapatan nasional cukup signifikan. Sektor pertanian dan hutan biasanya juga berperan besar. Besarnya peran SDA memberikan Implikasi Manajerial agar lebih konsern didalam memperhatikan lingkungan bisnis

¹⁸ Swarsono. Ibid, hal 26.

ini, sedikit saja ada kemunduran pengumpulan dana dari sektor ini akan berpengaruh besar terhadap ekonomi secara keseluruhan, resesi ekonomi, berkurangnya daya beli ekonomi nasional akan mempersulit perusahaan untuk masuk kedalam pasar baru karena meningkatnya halangan memasuki pasar (*barriers to entry*) kesulitan lain yang disebabkan hal tersebut diatas adalah strategi pengembangan pasar semakin sulit dilaksanakan. Subsektor yang memberikan peran lebih besar dapat membuka peluang bisnis baru, khususnya yang berkaitan dengan teknologi pengolahan. *Kedua*, Sumber Daya Manusia, dengan meningkatnya tenaga kerja dan masih rendahnya *skill* (keahlian) akan berpengaruh pada tingkat produksi yang berorientasi pada *skill worker* namun dari efek yang disebabkan tersebut ada sisi lain yang memberikan manfaat terhadap perusahaan yang mendapatkan keunggulan komparatif disebabkan murahnya biaya tenaga kerja yang “miskin” keahlian, manfaat besar yang didapat bagi manajemen yang menerapkan strategi biaya memimpin (*Low Cost Leadership*). Namun dampak lain yang timbul adalah pada penggunaan teknologi dan proses produksi serta pengelolaan personalia. Pemilihan teknologi yang canggih harus disesuaikan dengan tingkat keahlian yang dimiliki pekerja, perlunya pelatihan guna meningkatkan keahlian dan pengalaman amat penting selain dapat memberikan nilai tambah bagi karyawan juga otomatis dapat meningkatkan biaya produksi dan upah. Jika hal ini berhasil dalam pengelolaan SDM, perusahaan dapat memanfaatkan hal tersebut untuk meninggikan posisi tawar menawar dihadapan pemerintah dan organisasi pekerja, ketika mereka melakukan negosiasi terhadap satu hal tertentu. *Ketiga*, Cadangan Devisa, kelangkaan devisa yang disebabkan tingginya tingkat impor dan rendahnya ekspor, merupakan ancaman serius seperti yang sedang dihadapi pemerintahan kita saat ini, bahkan pembayaran cicilan hutang saat ini malah lebih besar dari pada jumlah hutang yang didapat. Sering cadangan devisa yang

dimiliki NSB juga berfluktuasi sangat tajam karena ketergantungan pada sedikitnya jenis barang yang diekspor. Apalagi jika barang yang diekspor lebih banyak berupa produk primer. Harga jualnya berfluktuasi amat tajam. Fluktuasi cadangan devisa menyebabkan sulitnya melakukan perencanaan. Overvalued dan undervalued nilai mata uang mempengaruhi struktur biaya dan daya saing perusahaan. Jika kurs terlalu rendah, eksportir merugi, karena harga barang yang diekspor dinilai terlalu mahal diukur dengan mata uang asing ;demikian sebaliknya. Keempat, Prasarana Dasar, langkanya prasarana dasar sebagai penunjang kelancaran bisnis seperti transportasi, telekomunikasi, pos, pelabuhan, listrik, cargo, dan lain sebagainya menyebabkan ketidak efisienan dan dengan tarif mahal. Kadang perusahaan harus membangun sendiri prasarana dasar yang diperlukan. Sering terjadi ketersediaan tersebut menjadi salah satu syarat pendirian perusahaan yang diajukan oleh pemerintah. Bagi perusahaan lain yang hendak menjadi pesaing, hal syarat ini kemudian menjadi halangan memasuki pasar (barriers to entry). Ini mengakibatkan tingginya biaya operasi dan biaya pemeliharaan.

b. Analisa Lingkungan Teknologi.

Saat ini teknologi menjadi salah satu sumber utama perubahan dunia. Dengan teknologi, perusahaan banyak menemukan dan memperkenalkan produk baru dipasarkan. Disaat yang sama, juga menyebabkan keluarnya barang dari pasar, karena telah kadaluwarsa. Apalagi jarak antara masa inkubasi teknologi dan komersialisasi semakin pendek, oleh karena itu, pada gilirannya teknologi dapat dengan mudah mempengaruhi struktur pasar dan kinerja perusahaan.

c. Analisa Lingkungan Politik.

Dinegara sedang berkembang (NSB). Lingkungan politik memiliki pengaruh riil terhadap keberhasilan dan kegagalan perusahaan perusahaan melalui peluang dan ancaman bisnis yang ditimbulkannya. Lingkungan politik tidak kalah penting dengan lingkungan makro lainnya (ekonomi), karena seringkali mekanisme pasar di NSB belum bekerja secara maksimal dan transparan.

d. Analisis Lingkungan social Budaya.

Lingkungan social yang merupakan lingkungan ekstern dari perusahaan merupakan salah satu pengaruh penting bagi operasionalisasi perusahaan, manajer yang memiliki kemampuan menyesuaikan dengan lingkungan budaya lokal tempat operasi perusahaan akan memberi dampak terhadap sensitifitas seorang pemimpin dalam membaca perubahan-perubahan yang terjadi baik dilihat dari perilaku konsumsifitas maupun pergeseran selera konsumen. Perubahan-perubahan yang terjadi itu disebabkan oleh beberapa faktor seperti kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup orang-orang dilingkungan ekstern perusahaan lainnya, perkembangan ini dipengaruhi kultur, ekologi, demografi, agama, dan etnik. Jika sosial berubah, berubahlah permintaan akan barang dan jasa seperti kekuatan lain di lingkungan ekstern lainnya.

II.3.1.2. Analisis Lingkungan Mikro.

Tujuan utama perusahaan adalah melakukan transaksi yang menguntungkan dengan pasar sarannya. Pekerjaan manajemen pemasaran adalah merumuskan penawaran yang menarik minat bagi konsumen. Tetapi keberhasilan manajemen pemasaran akan dipengaruhi oleh perusahaan lain, orang-orang perantara, pesaing, dan berbagai lapisan publik. Manajer pemasaran tidak dapat hanya semata-mata

memusatkan perhatiannya pada kebutuhan pasar sasarannya saja, tetapi harus sadar akan semua pelaku utama dalam lingkungan mikro dimana perusahaan beroperasi.

Menurut Philip kotler ¹⁹ (1987), bahwa pelaku utama dalam lingkungan mikro adalah sebagai berikut:

a). Perusahaan.

Seluruh pelaku-pelaku didalam perusahaan harus memiliki rasa kebersamaan dan tanggung jawab didalam menentukan misi, sasaran, strategi umum, dan kebijaksanaan perusahaan. Kelangsungan perusahaan merupakan tanggung jawab setiap karyawan, misalkan seorang manajer pemasaran harus juga bekerja sama dengan bagian fungsional. Manajer keuangan mengurus penyediaan dana untuk melaksanakan rencana pemasaran, alokasi yang efisien atas dana ini pada produk dan kegiatan pemasaran yang berbeda-beda. Bagian pembelian harus mengurus mengenai perolehan suplai yang cukup untuk memproduksi jumlah kayu yang diramalkan. Begitu juga pada bagian produksi bertanggung jawab atas pencapaian kapasitas produksi dan tenaga kerja yang cukup dan memenuhi target produksi. Bagian akuntansi harus mengukur penghasilan dan biaya terus menerus untuk membantu pemasaran mengetahui sejauh mana ia mencapai tujuannya.

b). Penuplai

Perusahaan bisnis dan perorangan yang menyediakan sumberdaya yang dibutuhkan oleh perusahaan dan pesaingnya untuk memproduksi barang dan jasa tertentu. Perkembangan yang terjadi dalam lingkungan penuplaian berdampak besar atas operasi pemasaran perusahaan, manajer perlu memperhatikan kecenderungan harga dari masukan kunci mereka, kelancaran suplai barang

¹⁹ Philip Kotler, Op.cit, Hal 91.

kepada konsumen akan memberikan nilai positif terhadap perusahaan, pemenuhan janji yang konsisten membantu peningkatan volume penjualan, kendala-kendala yang harus dihindari berupa; pemogokan buruh, kekurangan suplai, dan peristiwa lainnya harus segera diidentifikasi. Menghindari ketergantungan yang terlalu tinggi pada seorang pensuplai yang mungkin menaikkan harga seenaknya menyebabkan perusahaan lebih cenderung membeli langsung dari beberapa sumber.

c). Perantara Pemasaran

Adalah mereka yang membantu perusahaan dalam mempromosikan, menjual, dan mendistribusikan barang kepada pembeli akhir, meliputi middlemen, perusahaan distribusi fisik, agen jasa pemasaran, dan perantara keuangan. *Middlemen*, middlemen ini membantu menghasilkan kegunaan tempat, waktu, dan pemilihan untuk pelanggan secara lebih murah daripada melakukan sendiri. *Middlemen* menciptakan kegunaan pemilikan dengan menjual dan mengalihkan hak milik kepada si pembeli. *Perusahaan distribusi fisik*, membantu perusahaan dalam menyediakan dan memindahkan barang dari tempat asal ketempat tujuan. *Biro jasa pemasaran*, adalah perusahaan riset pemasaran, biro iklan, perusahaan media, dan perusahaan konsultasi pemasaran. Biro jasa ini membantu perusahaan dalam menargetkan dan mempromosikan produk pada pasar yang tepat. *Perantara keuangan*, meliputi bank, perusahaan kredit, perusahaan asuransi, dan perusahaan lainnya yang membantu transaksi keuangan dan atau menanggung resiko sehubungan dengan pembelian dan penjualan barang.

II.3.2. Analisis Lingkungan Industri dan Pesaing

II.3.2.1. Analisis Lingkungan Industri (ALI).

Analisis ini (ALI) mencoba menganalisa peluang dan ancaman bisnis yang diakibatkan oleh perilaku bisnis sekelompok perusahaan yang bersaing satu sama lain yang berada dalam satu wilayah pemasaran, ALI bertujuan untuk membantu perusahaan merumuskan strategi bisnis yang hendak dijalankan dan disaat yang sama membantu strategi bisnis yang dikeluarkan oleh pihak lawan (pesaing). Perlunya memahami struktur pasar tempat perusahaan beroperasi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, dua variable pokok lainnya adalah struktur pasar dan halangan memasuki pasar; struktur pasar masing-masing memiliki karakteristik dan persaingan yang berbeda-beda intensitasnya sehingga implikasi manajerial yang ditimbulkannyapun semakin kompleks dan variatif. Perusahaan dapat menetapkan strategi bersaing yang sesuai dengan karakteristik struktur pasar yang dimasukinya secara garis besar seperti dibawah ini²⁰:

a. Pasar Monopoli

Dalam pasar ini hanya terdapat hanya terdapat satu perusahaan yang menguasai seluruh pasar. Perusahaan dapat membuat berbagai strategi untuk mempertahankannya. Tingkat elastisitas permintaan silang mendekati nol atau nol, sehingga monoopolis memiliki kekuatan pasar yang tinggi. Biasanya monopolis akan mempertahankan status quo karena adanya keuntungan besar didalamnya. Dengan jalan menciptakan halangan memasuki pasar (barriers to entry) yang tinggi kepada pendatang baru (new comers). Struktur pasar seperti ini tidak ditemui pada negara yang menganut ekonomi pasar dan memiliki peraturan anti trus yang ketat.

b. Oligopoli Dominan

²⁰ Suwarsono. Op.cit. Hal 63

Oligopoli dominan muncul jika salah satu dari beberapa perusahaan memiliki pangsa pasar lima puluh sampai mendekati seratus persen, sementara tidak ada dibelakangnya dalam jarak dekat. Dengan demikian perusahaan dominan memiliki banyak alternatif strategi bersaing yang paling cocok. Tapi perusahaan dominan masih perlu untuk mengamati peluang yang muncul, paling tidak mempertahankan pangsa pasar yang berhasil dikuasai. Strategi yang digunakan guna mengeluarkan pesaing dari “kancah” bisnis yaitu perlunya perusahaan memperbesar jumlah barang yang dijual sehingga akan mengakibatkan turunnya harga barang resiko merugi yang akan diemban baik bagi perusahaan maupun pesaing, strategi ini akan lebih mudah diterapkan jika pasar tak terlalu besar dan tidak dalam masa pertumbuhan. Strategi kedua, adalah dengan meningkatkan beban biaya total (total costs) yang ditanggung oleh perusahaan pesaing.

c. Oligopoli Pekat.

Jenis ini lahir jika empat perusahaan terbesar yang ada dipasar menguasai enampuluh sampai dengan mendekati seratus persen pasar. Biasanya salah satu dari keempat tersebut menjadi pemimpin pasar (market leader). Akan tetapi juga tersedia kemungkinan bahwa biasanya pangsa pasar keempat perusahaan tersebut tak memiliki perbedaan yang berarti. Dan inisiatif untuk berkolusi akan timbul dari pemimpin pasar, dan ini akan sangat baik jika banyak perusahaan yang memiliki orientasi jangka panjang dalam pengambilan keputusan, maka kolusi akan lebih mudah terbentuk untuk mengurangi pertarungan atau serangan balik.

d. Oligopoli Longgar.

Tidak jauh berbeda dengan pasar persaingan monopolistik, perbedaannya hanya soal derajat saja. Berlimpahnya barang substitusi yang ditawarkan menyebabkan tak

satupun perusahaan yang memiliki pangsa pasar yang menonjol sehingga posisi tawar menawar perusahaan *vis-à-vis* pembeli amat lemah . meningkatnya biaya persediaan barang menyebabkan halangan untuk memasuki dan keluar dari pasar amat rendah.

e.Pasar Persaingan Sempurna.

Jumlah penjual dan pembeli sangat banyak, sehingga tidak memiliki kekuasaan untuk mempengaruhi pasar.Halangan masuk dan keluar dari pasar hampir nol dan disaat yang sama semua fasktor produksi memiliki tingkat mobilitas yang tinggi.

II.3.2.2. Struktur Pasar Industri Pengolahan Kayu

Untuk saat ini struktur pasar industri pengolahan kayu cenderung berada pada oligopoli pekat, hal ini dikarenakan beberapa perusahaan yang bergerak dibidang yang sama menggunakan sumber bahan baku yang berasal dari lokasi hutan pada regional yang sama. Perkembangan persainganpun menuntut para pengusaha industri ini memikirkan bentuk inovasi baru dalam mempertahankan pasar yang ada ataupun merebut pasar baru.Permintaan pasar ekspor asia akan kayu asia sangat tinggi hal ini dibuktikan dengan kebutuhan tingkat permintaan kayu dalam bentuk moulding ke jepang mencapai angka fantastis yaitu 13,6 juta m³ per tahun atau setara dengan Rp 21,5 trilyun.

II.3.2.3. Halangan Memasuki Pasar

Pengertian halangan memasuki pasar adalah adalah apa saja yang mengurangi kesempatan , kemudahan, kemungkinan dan tingkat kecepatan perusahaan baru (calon pesaing) untuk berpartisipasi (beroperasi) didalam pasar.Ada enam macam faktor

halangan dalam perusahaan memasuki pasar terdiri atas : (1) Skala ekonomi, (2) Kebutuhan modal, (3) Pemasok, (4) Saluran distribusi, (5) Diferensiasi produk, (6) Peraturan Pemerintah²¹). Untuk jelasnya dapat diuraikan sebagai berikut;

Skala ekonomi adalah keunggulan memproduksi dengan biaya rendah karena dengan semakin besarnya volume barang yang dihasilkan pada suatu periode tertentu. Skala ekonomi juga dapat berasal dari elemen biaya yang tidak dapat dibagi (indivisibilitises), yakni biaya yang besar kecilnya tak bergantung pada besar kecilnya volume produksi. Skala ekonomi dapat muncul pada sebagian atau seluruh manajemen fungsional yang ada didalam perusahaan , sejak dari produksi dan operasi, pemasaran, sumber daya manusia, maupun keuangan. Jika perusahaan memiliki keunggulan ini, perusahaan dapat memaksa pesaing untuk berada pada posisi yang tidak menguntungkan.

Halangan memasuki pasar dapat juga karena kebutuhan modal yang diperlukan, khususnya juga dana tersebut diinvestasikan untuk keperluan yang tidak mungkin kembali sedikitpun (irrecoverable) jika perusahaan yang baru berdiri ternyata gagal tak berkembang di kemudian hari. Penggunaan dan ini berkisar pada riset dan pengembangan, promosi awal, dan biaya menutup kerugian pada permulaan pendirian perusahaan.

Pemasok, sebagai penyedia sumber daya yang menjadi jalur vital bagi perusahaan demi kelangsungan usahanya. Penyediaan kebutuhan oleh pemasok ditunjang dengan kelancaran penyaluran barang hingga sampai pada tujuan, jaminan akan ketepatan waktu penyampaian yang sering menjadi kendala sehingga secara otomatis mempengaruhi perolehan laba.

²¹ Swarsono. Op.cit Hal 76-79.

Halangan lainnya juga dapat berasal dari dikuasainya jaringan saluran distribusi yang ada oleh perusahaan yang sudah mapan. Perusahaan baru hanya memiliki kesempatan yang minim untuk memperolehnya. Perusahaan baru dengan sangat terpaksa harus memberikan potongan harga yang lebih besar, kesanggupan promosi bersama dan kemudahan yang lain jika menginginkan barangnya mendapatkan tempat pada jaringan distribusi barang, apalagi jika peran saluran distribusi barang tersebut amat besar dalam menunjang keberhasilan penjualan, seperti lazimnya kini terjadi, khususnya barang yang memerlukan saluran distribusi intensif.

Diferensiasi produk diartikan bahwa perusahaan yang sudah mapan di pasar memiliki identitas merk yang sudah melekat di mata konsumen oleh karena itu perusahaan telah memperoleh loyalitas konsumen yang tinggi. Diferensiasi produk dapat berasal dari atribut produk, tidak lengkapnya informasi pasar dan keinginan subyektif konsumen. Diferensiasi pasar juga dapat menggeser kurve permintaan individual penjual ke kanan yang mengakibatkan mereka mampu menjual dalam volume yang lebih besar pada satu harga tertentu, juga dapat membuat kurve tersebut memiliki tingkat kemiringan yang lebih tegak sehingga produsen dapat menjual barang dengan harga yang lebih tinggi tanpa kehilangan jumlah konsumen secara berarti.

Jenis halangan memasuki pasar terakhir adalah peraturan pemerintah. Pemerintah dapat membatasi bahkan dapat menutup pintu pasar dari satu jenis industri tertentu melalui kekuatan hukum. Halangan ini banyak dijumpai misalnya untuk melindungi konsumen dari akibat negatif misalnya untuk memperlambat proses konglomerasi. Juga untuk mencegah terjadinya penguasaan pasar yang mengarah pada terwujudnya monopoli.

II.3.2.4. Analisis Lingkungan Pesaing

Analisis lingkungan pesaing ini diperlukan untuk mengetahui secara detail keunggulan dan kelemahan pesaing, biasanya mempunyai sasaran sebagai berikut²²⁾:

1. Mengidentifikasi pesaing yang ada dan pesaing potensial.
2. Mengidentifikasi kemungkinan gerakan pesaing.
3. Membantu perubahan menyusun strategi bersaing yang efektif.

Beberapa pertimbangan yang diambil guna mengidentifikasi pesaing yang sudah ada dan pesaing potensial, manajemen mempertimbangkan beberapa variable penting antara lain : pertama bagaimana perusahaan lain menetapkan cakupan pasar mereka.

Kedua, sejauh mana kesamaan manfaat yang dirasakan pelanggan dari produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan lain. Semakin dekat kesamaan manfaat produk dan jasa, makin tinggi tingkat stabilitas antara mereka. Tingkat substabilitas yang tinggi memaksa perusahaan saling bersaing ketat memperebutkan pelanggan.

Ketiga, seberapa besar komitmen perusahaan lain terhadap industri untuk mengukur komitmen potensial terhadap industri, diperkirakan data intelejen yang handal.

Menurut Suwarsono (1996:81) ada beberapa informasi yang dibutuhkan untuk menganalisis pesaing secara individu : karakteristik pokok, tujuan, satrategi, keberhasilan, keunggulan, dan kelemahan, dan perkiraan perilaku bisnis dimasa depan. Manajemen perusahaan mencari tahu tentang karakteristik pokok pesaing, misalnya yang berkaitan dengan besarnya volume penjualan dan pangsa pasar yang dikuasai, laba yang diperoleh, spesialisasi produk (produk unggulan), kekuatan

keuangan, dan sebagainya. Informasi tersebut pada dasarnya adalah informasi dasar yang perlu dikembangkan lebih jauh serta mengkaitkannya dengan aspek lain dari pesaing. Dengan demikian manajemen memiliki peluang untuk mengetahui ada tidaknya kemungkinan perubahan strategi pesaing. Informasi ini tidak sekedar berkaitan dengan tujuan keuangan dan penguasaan pangsa pasar, akan tetapi juga tujuan yang bersifat kualitatif. Misalnya kepemimpinan dalam teknologi industri, pengembangan produk baru, dan tanggung jawab lingkungan.

Evaluasi terhadap hasil kerja masa lalu merupakan hal penting didalam menilai kembali kekurangan ataupun keberhasilan penerapannya. Juga diperlukan untuk mengetahui proses yang ditempuh oleh pesaing dalam memperbaiki kegagalan yang pernah diberikannya. Tidak kalah pentingnya memperoleh informasi tentang keberhasilan pesaing pada masa lalu maupun sekarang. Pemahaman tentang strategi yang sedang dijalankan membuka peluang mengetahui secara datail keunggulan dan kelemahan pesaing sehingga manajemen mampu merumuskan ancaman yang datang dari pesaing dengan lebih baik.

II.4. Analisis Faktor Internal

II.4.1. Kekuatan dan Kelemahan

Perumusan strategi bisnis menuntut adanya pemahaman yang cermat terhadap faktor internal perusahaan. Perusahaan diharapkan dapat lebih teliti didalam melakukan identifikasi dan evaluasi variable internalnya. Untuk mengetahui kekuatan (streights) dan kelemahan (weakness)²³. Sehingga faktror analisis internal pada

²² Suwarsono. Ibid. Hal 61.

²³ Swarsono. Op.cit, hal 85.

dasarnya berupa usaha untuk melakukan disagregasi perusahaan menjadi berbagai variable dan atau aktivitas diskrit yang seakan-akan terpisah satu sama lain.

Kekuatan perusahaan, bila variable internal yang dievaluasi mampu menjadikan perusahaan mempunyai keunggulan tertentu. Perusahaan mampu mengerjakan sesuatu yang lebih baik, lebih murah, dan atau lebih efisien dari pesaingnya. Sedangkan kelemahan perusahaan, yaitu bila perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan dengan lebih baik, lebih murah, dan atau lebih efisien dari pesaing. Sehingga variable tersebut dievaluasi sebagai penyebab penurunan kinerja perusahaan.

Setelah melakukan analisis tersebut, diharapkan perusahaan mengetahui profil keunggulan strategis (Strategic Advantage profile). Selain itu, perusahaan diharapkan dapat mengeksploitasi peluang dan mengurangi ancaman bisnis yang ditimbulkan oleh lingkungan bisnis yang mengitarinya. Perusahaan dapat mengantisipasi peluang bisnis dan menyikapi ancaman bisnis yang ada dan tepat, yakni efisien dan efektif. Karena peluang yang ada biasanya tidak dapat diprediksi, begitu pula dengan ancaman yang datang. Biasanya peraturan pemerintah (regulasi atau deregulasi) menjadi acuannya. Adanya dua pendekatan yang digunakan untuk menganalisis factor internalnya yaitu:

a). Identifikasi Variabel Internal.

Pada tahap ini, manajemen perusahaan berusaha mengetahui secara mendalam komponen variable internal yang secara strategis bertanggung jawab terhadap kemungkinan keberhasilan perusahaan sekaligus mengetahui alasan yang menjadikan

komponen tersebut menjadi factor penentu dengan menggunakan beberapa pendekatan seperti pendekatan rantai nilai²⁴.

Dalam hal ini penulis akan menggunakan pendekatan fungsional. Yaitu kompetensi (keunggulan & kelemahan) perusahaan dapat dilihat pada berbagai fungsi bisnis yang ada dan dikerjakan didalam perusahaan, seperti fungsi pemasaran, fungsi penjualan, operasi, dan produksi, sumber daya manusia, riset dan pengembangan, system informasi manajemen, dan budaya perusahaan.

b).Evaluasi Variabel Internal

Diperlukan standar dan penilaian dan penilaian tertentu dalam menentukan apakah sejumlah variable tertentu termasuk dalam kategori kekuatan dan kelemahan perusahaan. Terdapat empat macam pendekatan yang dapat digunakan sebagai pedoman evaluasi, yaitu:

- 1). Perbandingan dengan kinerja dan kompetensi masa lalu. Pihak manajemen dengan leluasa mengevaluasi sejumlah variabel yang dianggap signifikan dan penentu keberhasilan atau kegagalan perusahaan.
- 2). Pendekatan evaluasi produk. Dengan melakukan evaluasi terhadap daur hidup produk yaitu : pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan dan penurunan.
- 3). Perbandingan dengan pesaing. Manajemen dengan teliti melihat kompetensi yang dimiliki dan yang tidak, dibanding dengan profil pesaing utamanya yang mempunyai segmen pasar yang sama dan perusahaan yang menyediakan produk pengganti.
- 4). Faktor kunci keberhasilan. Digunakan sebagai pembanding tidak hanya pada perusahaan pokok saja, tetapi industri secara keseluruhan, misalnya karakteristik

²⁴ Swarsono. Ibid, hal 86.

pesaing, kebutuhan dan proses tawar menawar konsumen, integrasi vertical, ketersediaan barang pengganti dan posisi tawar menawar pemasok.

II.5. Strategi Generik

Sasaran menunjukkan apa yang diinginkan suatu unit usaha, strategi adalah suatu rencana permainan untuk mencapainya. Setiap usaha harus merancang strategi untuk mencapai tujuannya. Walaupun banyak macam strategi yang tersedia, untuk menanggulangi kelima kekuatan persaingan (calon pendatang baru, pemasok, pembeli, produk substitusi, persaingan) Michael Porter telah merangkumnya menjadi tiga jenis pendekatan umum yang memberikan awal yang bagus untuk pemikiran strategis: Keunggulan biaya secara keseluruhan, diferensiasi, dan fokus. seperti dalam gambar berikut²⁵:

	Biaya yang lebih rendah	Diferensiasi
Sasaran luas	1. Keunggulan Biaya	2. Diferensiasi
Sasaran sempit	3.a Fokus Biaya	3b. Fokus Diferensiasi

Gambar II.2 Tiga Strategi Generik

Penerapan salah satu strategi secara efektif ini biasanya menuntut komitmen total dan tata organisasi pendukung yang bukan tidak mungkin akan melemah jika

²⁵ Michae Porter. Op.cit, Hal 11.

terdapat lebih dari satu target utama. Adapun yang dimaksud strategi generic adalah suatu pendekatan untuk mengungguli pesaing dalam industri. Dalam struktur industri tertentu, bahwa semua perusahaan dapat memperoleh hasil/ laba yang tinggi, sedangkan industri lain mendapatkan hasil /laba yang layak dalam artian absolut.

Masing-masing strategi generic mencakup jalur yang secara mendasar berbeda-beda menuju ke keunggulan bersaing, mengkombinasikan pilihan akan keunggulan bersaing yang dikehendaki dengan cakupan target strategic tempat keunggulan bersaing dicapai Untuk lebih jelasnya dapat diklarifikasikan sebagai berikut²⁶:

1. Keunggulan Biaya Keseluruhan.

Keunggulan biaya merupakan strategi generic yang paling jelas diantara ketiga strategi generic yang disebutkan sebelumnya. Dalam strategi ini perusahaan berusaha menjadi produsen berbiaya rendah dalam industrinya. Perusahaan mempunyai cakupan pasar yang luas dan melayani banyak segmen industri, bahkan mungkin juga beroperasi dalam sejumlah industri yang berkait, keluasan cakupan pasar perusahaan seringkali penting untuk mencapai keunggulan biaya. Disini unit usaha bekerja keras mencapai biaya produksi dan distribusi terendah, sehingga dapat lebih rendah daripada pesaing dan mendapat pangsa pasar yang besar. Perusahaan dengan strategi ini harus tampil dalam rekayasa (engeneering), pembelian, produksi, maupun distribusi. Mereka hanya memerlukan sedikit keterampilan dalam menjual. Kuncinya adalah perusahaan harus mencapai biaya yang paling rendah dibanding dengan pesaing yang menggunakan strategi fokus pada pembedaan yang serupa. Logika strategis dari keunggulan biaya biasanya menuntut bahwa perusahaan harus

²⁶ Michae Porter. Ibid. Hal 12.

merupakan satu-satunya pengemuka biaya, dan bukan salah satu dari beberapa perusahaan yang memburu posisi ini. Banyak perusahaan melakukan kekeliruan strategis karena menyadari hal ini. Bila terdapat lebih dari satu perusahaan yang melakukan strategi keunggulan biaya ini maka akan terjadi tingkat persaingan yang sangat tinggi karena setiap perusahaan akan mengambil kesempatan setiap inci bagian pasar yang dianggap sangat penting.

2. Diferensiasi.

Disini unit usaha berkonsentrasi untuk mencapai kinerja terbaik dalam memberikan manfaat bagi pelanggan yang dinilai penting oleh sebagian pasar. Unit usaha dapat menjadi yang terbaik dalam pelayanan, kualitas, gaya, teknologi, dan lain-lain, namun tidak mungkin untuk menjadi yang terbaik dalam segala hal (*kotler.P, 1997:75*). Cara untuk melakukan diferensiasi berbeda untuk setiap industri diferensiasi dapat didasarkan pada produk itu sendiri, sistem pengiriman produk, ancangan pemasaran, serta berbagai cara lain.

3. Fokus

Strategi ini sangat berbeda dari dua strategi lainnya karena strategi ini memilih untuk bersaing dalam cakupan persaingan yang sempit dalam industri. Pemilih strategi fokus memilih suatu bagian atau kelompok bagian tertentu dalam industri dan menyesuaikan strateginya untuk melayani bagian atau kelompok segmen ini secara khusus. Dengan mengoptimalkan strateginya untuk segmen target yang dipilih, perusahaan fokus berupaya mencapai keunggulan bersaing dalam segmen targetnya walaupun perusahaan ini tidak memiliki keunggulan bersaing secara menyeluruh.

Strategi fokus mempunyai dua varian. Dalam *fokus biaya* perusahaan berusaha mencapai keunggulan biaya dalam segmen targetnya, sedangkan *fokus diferensiasi* perusahaan berupaya mencapai diferensiasi dalam segmen targetnya. Kedua varian strategi fokus ini didasarkan pada *perbedaan* antara segmen target yang dipilih oleh perusahaan fokus dengan segmen lain dalam industri tersebut. Fokus biaya memanfaatkan perbedaan perilaku biaya pada segmen tertentu, sedangkan fokus diferensiasi memanfaatkan kebutuhan khusus pembeli pada segmen tertentu, sedangkan fokus diferensiasi memanfaatkan kebutuhan khusus pembeli pada segmen tertentu. Adanya perbedaan seperti ini menunjukkan bahwa segmen tertentu tadi kurang terlayani dengan baik oleh pesaing yang target pasarnya lebih luas karena pesaing ini melayani segmen tertentu ini sama seperti layanan mereka kepada segmen lainnya. Dengan demikian penganut strategi fokus dapat mencapai keunggulan bersaing dengan melayani segmen tertentu ini secara eksklusif. Luasnya segmen target tertentu saja relatif, tetapi inti dari fokus adalah penggarapan suatu target yang sempit secara berbeda dengan segmen target lainnya dalam industri. Fokus yang sempit dengan sendirinya tidak cukup untuk mencapai prestasi diatas rata-rata.

Jika suatu perusahaan dapat mencapai keunggulan biaya (fokus biaya) atau diferensiasi (fokus diferensiasi) yang lestari (sustainable) dalam segmennya dan segmen ini secara struktur memang menarik, maka penganut strategi fokus ini akan mencapai prestasi diatas rata-rata dalam industrinya.

II.5.1. Resiko-resiko strategi Generik

Ada dua resiko dalam menerapkan strategi generik : pertama, gagal didalam mempertahankan atau menerapkan strategi; kedua, nilai keunggulan strategis yang diberikan oleh suatu strategi berkurang dengan evolusi industri. Secara lebih sempit

lagi, ketiga strategi ini didasarkan atas pembangunan jenis pertahanan yang berbeda terhadap kekuatan-kekuatan persaingan, dan tidaklah mengherankan jika ini melibatkan macam risiko yang berbeda. Adalah penting untuk membuat jelas risiko-risiko tersebut guna meningkatkan pilihan perusahaan terhadap ketiga alternatif ini.

1. Risiko Keunggulan Biaya Menyeluruh.

Keunggulan biaya rawan terhadap risiko-risiko yang sama, Beberapa risiko ini adalah:

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

2. Risiko Diferensiasi

Diferensiasi juga melibatkan sedetan resiko:

- Perbedaan biaya antara pesaing biaya rendah dengan perusahaan terdiferensiasi menjadi terlalu besar akibat diferensiasi untuk mempertahankan loyalitas merk. Akibatnya, pembeli mengorbankan beberapa karakteristik, pelayanan atau citra yang dimiliki perusahaan terdiferensiasi demi penghematan biaya yang lebih besar;
- Kebutuhan pembeli akan faktor-faktor diferensiasi hilang. Ini dapat terjadi bila pembeli menjadi makin canggih;

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

3. Risiko Fokus.

Fokus melibatkan sederetan risiko lainnya:

- Perbedaan biaya antara pesaing berdaerah luas (broad-range competitors) dengan perusahaan yang berfokus melebar sehingga menghilangkan keunggulan biaya dengan target yang sempit atau menghilangkan diferensiasi yang dicapai oleh fokus;
- Perbedaan dalam hal produk atau jasa yang diinginkan antara target strategis dengan pasar secara keseluruhan menyempit;
- Pesaing menemukan subpasar *dalam* target strategi dan menyisihkan perusahaan yang menerapkan strategi fokus.

II.6. Analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI).

II.6.1. Pengertian MDTI

Matrik Daya Tarik Industri berusaha menggambarkan posisi perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis (U2S) atau kadang-kadang berdasarkan produk yang dihasilkan. Apabila perusahaan hanya memiliki satu unit usaha, proses dekomposisi kedalam unit usaha tidak perlu dilakukan. Matrik Daya Tarik Industri memiliki dua sumbu: vertikal dan horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (business Strengths) yang sebelumnya telah diukur dan dihitung berdasarkan berbagai indikator yang telah disepakati bersama sesuai dengan pendekatan yang dipilih oleh

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

Sumbu ini, jika bernilai positif, menggambarkan tentang daya tarik industri yang mendorong perusahaan untuk terus beroperasi. Kesembilan sel yang terbagi kedalam tiga titik pembagi (*cut off point*) yang telah ditentukan. Masing-masing bagian tersebut adalah: bagian rendah, bagian tengah (*medium*), dan bagian tinggi. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbunya setelah masing-masing sumbu terbagi dalam tiga bagian menunjuk pada posisi pasar masing-masing U2S.

Tiga sel dibagian kiri atas menunjukkan U2S kuat dimana perusahaan harus menanamkan investasi dan mengusahakannya agar bertumbuh, Manajemen dituntut untuk tidak ragu-ragu mengembangkan U2S yang terletak pada ujung kiri atas ini. Sel diagonal dari kiri bawah kekanan atas menunjukkan U2S yang memiliki daya tarik keseluruhan sedang-sedang saja. Perusahaan seharusnya memilih dengan selektif dan mengelola laba U2S-U2S ini kalau perlu manajemen agar bersikap konservatif. Tiga sel di kanan bawah menunjukkan U2S yang memiliki daya tarik yang rendah, manajemen sebaiknya tidak melakukan investasi terlebih dahulu dan seyogyanya untuk memanen sisa hasil yang masih dapat diharapkan meskipun biasanya dalam jumlah yang kecil. Jika terpaksa, manajemen mempersilahkan keluar dari pasar (*divestasi*). Tanpa memperhatikan halangan keluar pasar (*barriers to exit*)²⁷

²⁷ Suwarsono. Op.cit. Hal 132.

Gambar II.3

Matrik Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Kuat	Pertumbuhan Dominasi Investasi maksimum pada segmen yang menarik	Pertumbuhan selektif memelihara posisi ditempat lain	Memelihara posisi Mencari sumber kas masuk investasi ala kadarnya
	Sedang	Memimpin pasar, berdasarkan segmen Memperbaiki kelemahan Membangun keunggulan	Tumbuh berdasar segmen pasar Spesialisasi Investasi dipusatkan pada segmen dengan laba yang baik Dan resiko rendah	Pemangkasan Investasi minimal Bersiap keluar dari usaha(divestasi)
	Lemah	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar Mengacaukan sumber aliran kas pesaing Divestasi

Sumber Philip Kotler

II.6.2. Teknik Penyusunan Matrik

Matrik Daya Tarik Industri menunjukkan posisi unit usaha strategis pada saat sekarang dan juga mencoba memperkirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang. Pihak manajemen biasanya akan melakukan pengidentifikasian dan memberikan penilaian (assessment) pada variabel internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang muncul dan kekuatan perusahaan yang dimiliki. Disamping itu, prakiraan posisi strategi dimasa yang akan datang, yang dalam batas-batas juga merupakan posisi yang dikehendaki oleh manajemen juga baru diketahui setelah manajemen mampu melakukan prakiraan dan

penilaian pada variable internal dan eksternal yang diperkirakan menjadi variable penentu. Prosedur dan urutan teknik penyusunan MDTI seperti berikut²⁸:

Tabel II.1
Prosedur Penyusunan MDTI

No	Posisi Sekarang	No.	Posisi Masa Depan
1.	Identifikasi variabel internal Dan eksternal yang signifikan	5.	Prediksi variabel internal dan eksternal (jika ada perbedaan)
2.	Penilaian variabel eksternal	6.	Prakiraan nilai variabel eksternal
3.	Penilaian variabel internal	7.	Prakiraan nilai variabel internal
4.	Penentuan posisi bisnis	8.	Prakiraan posisi bisnis
		9.	Perumusan strategi

II.6.2.1. Identifikasi variabel eksternal dan Internal

Secara sederhana, variable eksternal terdiri dari dua kelompok besar, yakni lingkungan makro dan lingkungan industri (mikro). Yang disebut pertama seperti yang sudah dijelaskan pada bagian awal terdiri dari lingkungan ekonomi, politik, teknologi, hukum, sosial-budaya, dan kependudukan. Lingkungan industri membahas tentang pengaruh struktur pasar terhadap pilihan strategi dan kinerja perusahaan, dan analisis masing-masing pesaing. Manajemen dituntut mampu menentukan variable yang benar-benar mengandung indikator yang amat signifikan dan mampu menganalisa implikasi manajerial yang timbul dan menyiapkan secara kasar antisipasi yang diperlukan. Mengidentifikasi variable internal yang menjadi penentu keberhasilan perusahaan perusahaan. Pendekatan yang sering dilakukan yaitu

²⁸ Suwarsono. Ibid, hal 135.

pendekatan fungsional, dan unit keunggulan bersaing. kekuatan dan ancaman juga merupakan variable pendukung yang menggambarkan keadaan perusahaan secara lebih dekat.

Table II.2

Indikator Variabel Internal dan Eksternal

Indikator Variabel Internal	Indikator Variabel Eksternal
Pangsa pasar keseluruhan	Lingkungan Persaingan Struktur pasar
Pangsa pasar relatif ekspor	Sumber dan ketersediaan bahan baku
Dukungan Keuangan	Struktur pasar
Penetapan harga	Peluang pasar regional Asia
Kualitas Produk	Fluktuasi nilai tukar rupiah
Efektifitas Promosi	Perkembangan Teknologi
Kualitas Karyawan (SDM)	Industri pengolahan kayu baru
Kapasitas produksi	Pertumbuhan ekonomi nasional
Lokasi Perusahaan dan Masalah distribusi	-

II.6.2.2. Penilaian variable eksternal.

Penilaian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar sumbangan yang diberikan masing-masing indikator terhadap daya tarik industri (pasar). Tersedia dua pendekatan untuk melakukan penilaian : kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan secara kualitatif mencoba menilai masing-masing indicator variable eksternal dengan memberikan urutan (rank) sejak dari indikator yang diidentifikasi oleh manajemen sebagai ancaman bisnis sampai dengan indicator yang diidentifikasi sebagai peluang bisnis. Pendekatan kuantitatif, tidak memberikan bobot yang sama pad setiap indikator. Sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator ditentukan terlebih dahulu bobotnya. seluruh indicator memiliki bobot total 1(satu) atau 100% (seratus

persen). Bobot ini ter-distribusi kesetiap indicator. Biasanya digunakan nilai berskala lima, yakni satu (sangat Tidak Menarik), dua (Tidak Menarik), tiga (netral), empat (Menarik), dan lima (Sangat Menarik). penentuan ini tergantung kepada pertimbangan manajemen. Kemudian baru dilakukan perkalian antara bobot dan nilai per indicator, yang hasilnya disebut nilai tertimbang barulah kemudian dilakukan penjumlahan keseluruhan nilai tertimbang yang diperoleh sebagai nilai akhir, namun apabila pihak manajemen menghadapi kesulitan didalam menentukan penilaian ataupun menentukan bobot terhadap indicator yang bersangkutan cukup diberikan tafsiran sebagai peluang atau ancaman dengan tanda *go* atau *no go*²⁹⁾

Mengenai tafsiran angka, tergantung pada kesepakatan manajemen perusahaan apabila perusahaan dinilai kurang berani menanggung resiko jika nilai tertimbang lebih besar dari 4 barulah dikategorikan tinggi, nilai tiga sampai empat dikategorikan medium dan nilai 0 sampai 3 termasuk kategori rendah, begitu pula sebaliknya. Penentuan bobot ,nilai serta nilai tertimbang dapat digunakan table berikut ini:

Tabel II.3

Nilai Tertimbang Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
Lingkungan persaingan			
Sumber ketersediaan bahan baku			
Struktur pasar			
Peluang pasar regional asia			
Fluktuasi nilai rupiah			
Konsumsi hasil pengolahan kayu nasional			
teknologi			
Industri pengolahan kayu baru			

²⁹⁾Suwarsono. Op.cit, Hal 135.

II.6.2.3. Penilaian Variabel Internal.

Setelah indicator variable internal dirumuskan, langkah berikutnya sama seperti yang dilakukan pada variable eksternal yaitu memberikan penilaian terhadap berbagai indicator tersebut. Penilaian biasanya dilakukan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki pesaing pokok unit usaha yang bersangkutan. Jika memiliki kelebihan dibanding pesaing, maka nilai cenderung tinggi. Demikian pula sebaliknya, jika indikator yang dinilai yang dimiliki unit usaha tersebut berkemampuan yang lebih rendah dibanding pesaing, maka nilai yang didapat cenderung rendah³⁰⁾ rikut pendekatan yang dilakukan secara kuantitatif:

Tabel II.4

Nilai Tertimbang Variabel Internal

Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
Pangsa pasar relatif ekspor			
Pangsa pasar keseluruhan			
Dukungan keuangan			
Penetapan harga			
Efektifitas promosi			
Kualitas karyawan (SDM)			
Kapasitas produksi			
Kualitas produk			
Lokasi perusahaan dan masalah distribusi			

Dengan menggunakan tafsir konservatif- penulis menggunakan contoh manajemen yang termasuk dalam kategori kurang berani menanggung resiko- angka nilai tertimbang maksimal dapat digolongkan pada bagian medium dari sumbu vertical

matriks yang berarti unit usaha strategis memiliki keunggulan yang cukup. Tidak memiliki kekuatan yang khas dan istimewa, akan tetapi memiliki lebih dari cukup prasyarat untuk pengembangan lebih jauh

II.6.2.4. Penentuan Posisi dan strategi.

1. Tinggi-Tinggi (TT)

Pertumbuhan tinggi, leader, investasi tinggi, maksimumkan keunggulan.

2. Tinggi-Medium (TM)

Pertumbuhan sedang, investasi agresif tapi selektif, memelihara posisi.

3. Medium-Medium (MM)

Pertumbuhan tinggi pada segmen tertentu, investasi selektif, spesialis.

4. Medium-Rendah (MR)

Pertumbuhan rendah, investasi terbatas, terancam divestasi.

5. Rendah-Rendah (RR)

Pertumbuhan dititik nol, dan divestasi.

Setelah posisi perusahaan diketahui, maka langkah berikutnya adalah menentukan strategi yang efektif bagi perusahaan, secara umum dikenal 3(tiga) strategi pokok yang dapat diterapkan³¹⁾, yaitu:

I. Strategi pertumbuhan, meliputi;

a). Strategi konsentrasi

³⁰ Suwarsono. Op. Cit. Hal 140.

³¹ Suwarsono. Op.cit. Hal 183.

Strategi yang mengerahkan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk mengembangkan satu jenis produk, teknologi dan pasar yang tertentu. Intinya lebih berkonsentrasi pada produk dan posisi yang dimilikinya.

b). Strategi konsentris

Pada dasarnya perluasan pasar dapat berupa perluasan segmen pasar dari local, regional, nasional dan sampai Internasional

c). Strategi integrasi Horizontal

Integrasi horizontal dilakukan dengan menambah unit strategis yang dimiliki untuk menghasilkan barang atau jasa yang sama dengan yang diproduksi sebelumnya, bentuk integrasi horizontal dilakukan dengan cara akuisisi horizontal.

d). Strategi Integrasi Vertikal

e). Strategi Difersifikasi Konsentrik

f). Strategi Difersifikasi Konglomerasi

2. Strategi penyehatan

Strategi penyehatan diperlukan ketika terjadi kesalahan-kesalahan strategis yang dilakukan oleh manajemen perusahaan, sehingga pemilik dan manajemen dihadapkan pada pilihan untuk melakukan perubahan-perubahan atau penyesuaian-penyediaan baru, misalnya dengan melakukan restrukturisasi manajemen, restrukturisasi permodalan, pengurangan pangsa pasar dan lainnya.

3. Strategi Divestasi

Strategi terakhir ini adalah strategi yang paling dihindari dan terakhir yang diterapkan perusahaan, sekaligus strategi yang paling “pahit” bagi pemilik dan direksi

perusahaan. Divestasi berarti keluar dari pasar sehingga hal terpenting bagi manajemen adalah menyelamatkan asset-asset perusahaan yang masih tersisa atau dengan cara menjual asset.

II.6.2.5. Prakiraan Posisi Bisnis

Pangsa pasar asia merupakan pangsa pasar yang sangat potensial bagi industri kayu Indonesia dibandingkan dengan kompetitor lainnya, dengan mengandalkan kayu yang berasal dari Hutan Tanaman Industri (HTI). Peran aktif swasta dalam hal ini merupakan hal yang sangat urgent dan mendukung penambahan devisa negara pada sektor ekspor non migas.

Peran swasta semakin besar, tetapi yang berperan maha besar adalah swasta besar dan raksasa yang jumlahnya 21% dari perusahaan swasta nasional. Dan sebagian besar diantaranya terancam bangkrut, bilamana tidak ditemukan pemecahan masalah utang luar negeri mereka.

Untuk mengembalikan harapan positif tentang ekonomi nasional, maka ada baiknya jika tulisan ini dikemukakan sedikit dasar-dasar dialektika system ekonomi yang kapitalis, atau system ekonomi yang didasarkan atas mekanisme pasar. Mekanisme pasar memang selalu tunduk pada gelombang naik turunnya kegerakan ekonomi atau konjungtor (Business cycle), pada suatu ketika ekonomi meningkat terus sampai pada titik puncak. Periode ini dinamakan *Boom*, titik puncak namanya upper turning point karena setelah itu kegiatan ekonomi akan cenderung menurun. Maka titik ini disebut *krisis*. Setelah itu kita akan masih mengalami penurunan ekonomi, yang dinamakan *bearish* titik terendahnya disebut lower turning point. Setelah itu tersentuh dengan periode meningkatnya kembali perekonomian,

kondisi ini seperti digambarkan business cycle, masa berputar dan turun naik perekonomian³²⁾.

Berdasarkan analisa pesimis dan optimis diatas, maka penulis selanjutnya mencoba membuat prediksi perusahaan saat ini tentu prakiraan-prakiraan itu akan sangat dipengaruhi oleh analisa-analisa dan pikiran-pikiran penulis yang subyektif. prediksi terhadap suatu perusahaan sudah tidak relevan lagi menggunakan pendekatan regular, tetapi yang akan digunakan adalah pendekatan irriguler, terdapat beberapa variable internal dan eksternal perusahaan yang terkena imbas krisis ekonomi, variable yang akan berakibat pada peningkatan bobot ancaman, atau mengakibatkan bertambahnya bobot kelemahan perusahaan.

Variabel yang mengalami koreksi adalah: fluktuasi kurs rupiah, pangsa pasar regional asia dan beberapa lainnya untuk itu diperlukan tindakan yang tepat yang dilakukan perusahaan agar dapat bangkit kembali "revival".

³²⁾ A. Dale Timple. Seri Pedoman Manajemen Pemasaran. PT Alex Media Computindo, 1990, Hal 45.

BAB III

Gambaran Umum Perusahaan

III. 1. Profil Perusahaan

III. 1.1 Sejarah Berdirinya

PT. Binacipta Profitaas Pontianak merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang industri furniture. Perusahaan tersebut didirikan oleh Ong Kok Hok alias Dermawan pada tahun 1986 dengan Akte Notaris nomor 44 tertanggal 8 Agustus 1986 dan telah terdaftar serta disahkan oleh Direktorat Hukum dan perunnag-undangan Departemen Kehakiman melalui Surat Keputusan Meterni Kehakiman tertanggal 24 Juni 1989 dengan nomor C2.5665.

Disamping itu perusahaan ini telah memiliki berbagai surat ijin, antara lain:

1. Surat Izin Tempat Usaha (SITU), dengan nomor 503/23-N/HOR/B/EKON tertanggal 12 Pebruari 1990 dan masa berlakunya selalu diperpanjang atau diperbaharui sesuai degan batas waktunya.
2. Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP), dengan nomor 90/XIV/03/PB/VIII/1991 tertanggal 16 Agustus 1991.
3. Surat Izin Usaha Industri (SIUI) dengan nomor 593/DJAI/IUT6/Non PMA-PMDN/87 tertanggal 5 Desember 1987.
4. Angka pengenal Ekspor (APE), dengan nomor 170095P tertanggal 23 Septembe r1987.
5. Angka Importir Terbatas (AIT), dengan nomor 681/DAGLU/KP/IX/88 tertanggal 10 September 1988.

PT. Bina Cipta Profitamas Pontianak Pada awalnya memproduksi kusen pintu dan jendela. Sejalan dengan berkembangnya perusahaan, maka semenjak tahun 1987

perusahaan ini mengadakan perubahan produksinya. Hal tersebut disebabkan oleh adanya permintaan dari luar negeri terutama Singapura dan ekspor perdana dilakukan pada awal Maret 1987. Selanjutnya pada tahun 1994 sebagai akibat terjadinya situasi pasar dan meningkatnya permintaan barang berupa moulding di satu sisi dan menurunnya permintaan furniture dan dowell, maka perusahaan mengantisipasi dengan merubah outputnya secara total. Alasan lain yang mendorong perubahan output tersebut juga disebabkan dalam kegiatan ekspor moulding hambatan birokrasi dengan diperkecil, dimana moulding digolongkan sebagai produk setengah jadi, sedangkan furniture adalah produk jadi.

Adapun tujuan ekspor moulding yang telah dan sedang digarap oleh perusahaan tersebut adalah Singapura, dan Cina.

III.1.2.Lokasi Perusahaan

PT. Bina Cipta Profitamas beralamat di jl. Adisucipto no 99. km 8,2, sei raya, kabupaten Pontianak, Kalimantan Barat. Berada di bagian hulu dari pusat kota sehingga jauh dari pusat kegiatan rumah tangga.

III.1.3.Permodalan

Setelah dua tahun kemudian, tepatnya tanggal 20 April 1989 dihadapan Notaris Tommy Tjoa Keng Liet, Sarjana Hukum, dilakukan perubahan Anggaran Dasar perusahaan dengan Akte nomor 146 Tahun 1989. Perubahan mendasar dilakukan terutama dalam hal permodalan yakni sebesar Rp 50.000.000,00 pada tahun 1986 menjadi sebesar Rp 200.000.000,00 pada tahun 1989. Terbagi kedalam 2000 lembar saham dengan nominal Rp. 100.000 / perlembar saham.

III.1.4. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas Wewenang dan Tanggung

Jawab

1. Pengertian Struktur Organisasi

Perusahaan yang didirikan mempunyai suatu tujuan yang ingin dicapai melalui serangkaian aktivitas-aktivitas yang ada dalam perusahaan terdiri dari berbagai bidang jenis pekerjaan yang berbeda. Oleh karena itu, maka setiap orang ditempatkan pada bidang yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya.

Secara umum dapat dikatakan bahwa sangat penting bagi suatu perusahaan untuk membangun struktur organisasi yang efektif dan efisien untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Sebelumnya. Adapun pengertian struktur organisasi menurut Staro (1984;37) adalah sebagai berikut;

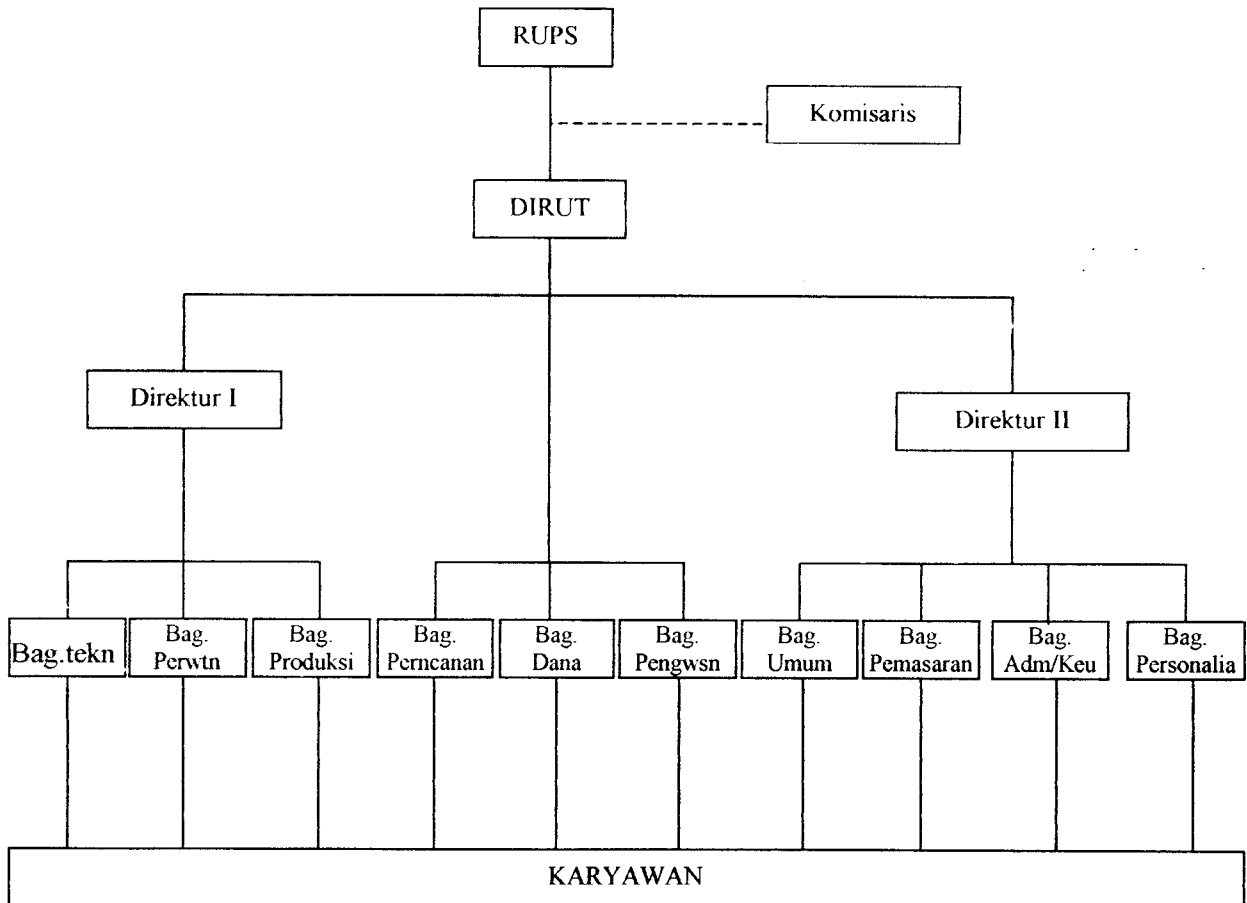
“Struktur organisasi yang didalamnya terdapat pejabat, tugas serta wewenang yang masing-masing mempunyai peranan tertentu dalam satu kesatuan yang utuh.”

2. Bagan Struktur Organisasi

Bagan struktur organisasi pada PT Binacipta Profitamas Pontianak terdiri dari Komisaris, Direksi sebanyak 3 orang dan kepala bagian sebanyak 9 orang. Adapun bagan struktur organisasi dapat dilihat seperti gambar berikut;

Gambar III.1

**PT. Bina Profitama Pontianak
Struktur Organisasi**



Sumber : PT. Binacipta Profitamas Pontianak

3. Uraian Fungsi Wewenang dan Tanggung Jawab

Dari struktur organisasi yang diuraikan sebelumnya, maka kekuasaan tertinggi berada di tangan rapat umum pemegang saham (RUPS). Rapat umum pemegang saham (RUPS) ini merupakan wadah bagi pemilik perusahaan dan wajib diselenggarakan oleh Komisaris bersama direksi setiap satu tahun sekali guna untuk mengevaluasi kemajuan perusahaan secara umum dan membagikan deviden untuk setiap sahamnya. Adapun fungsi wewenang dan tanggung jawab masing-masing adalah sebagai berikut:

a. Komisaris

- 1). Menjadi pengawas kerja atas tindakan-tindakan direksi.
- 2). Berhak memeriksa buku-buku dan surat-surat perusahaan, keadaan kas, kekayaan perusahaan dan segala sesuatu yang berkaitan dengan aktifitas perusahaan.
- 3) Berkewajiban dan bertanggung jawab untuk menyelenggarakan rapat umum pemegang saham (RUPS), mengangkat dan memberhentikan direksi dan melimpahkan pengurusan sementara kepada pihak lain.

b. Direktur utama

- 1). Menjalankan segala kegiatan perusahaan sebaik-baiknya dalam lingkup tujuan perusahaan serta menjamin terselenggaranya kegiatan perencanaan, pengelolaan dana dan tertibnya pengawasan.
- 2). Mengadakan kerja sama dengan pihak lain sepanjang sejalan dengan Anggaran Dasar Perusahaan.
- 3). Bertanggung jawab atas keadaan-keadaan perusahaan dan hasil-hasil pengurusannya kepada komisaris dan kepada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

c. Direktur I

- 1). Menjalankan segala kegiatan perusahaan sebaik-baiknya dalam lingkup bagian teknik, perawatan mesin, gedung dan peralatan pabrik serta menjamin kelancaran produksi.
- 2). Mengadakan kerja sama dengan pihak lain dengan persetujuan Direktur Utama sepanjang sejalan dengan Anggaran Dasar Perusahaan.

- 3). Bertanggung jawab atas keadaan-keadaan teknik, perawatan dan produksi serta hasil-hasil pengurusannya kepada Direktur Utama.

d. Direktur II

- 1). Menjalankan segala kegiatan perusahaan sebaik-baiknya dalam lingkup bagian umum, pemasaran, personalia dan akuntansi keuangan.
- 2). Mengadakan kerja sama dengan pihak lain dengan sepengetahuan Direktur Utama sepanjang sejalan dengan Anggaran Dasar Perusahaan.
- 3). Bertanggung jawab atas keadaan-keadaan kegiatan umum, personalia dan akuntansi keuangan perusahaan dan hasil-hasil pengurusannya kepada Komisaris dan kepada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

e. Bagian teknik

- 1). Menjalankan segala kegiatan perusahaan sebaik-baiknya dalam lingkup perawatan mesin-mesin, gedung dan fasilitas yang mendukung kegiatan perusahaan.
- 2). Mengadakan kerja sama dengan pihak lain yang berkaitan dengan kegiatan perawatan mesin-mesin, gedung dan fasilitas lain yang mendukung perusahaan dengan sepengetahuan Direktur I.
- 3). Bertanggungjawab kepada Direktur I atas kegiatan perawatan mesin-mesin, gedung dan fasilitas lain dan hasil-hasil pengurusannya kepada Direktur I.

f. Bagian produksi

- 1). Menjalankan segala kegiatan perusahaan sebaik-baiknya dalam lingkup kegiatan produksi seperti tersedianya bahan baku, bahan penolong dan menjamin kualitas produk.
- 2). Mengadakan kerja sama dengan pihak lain yang berkaitan dengan kegiatan produksi dengan sepengetahuan Direktur I.
- 3). Bertanggungjawab kepada direktur I atas kegiatan produksi dan hasil-hasil pengurusannya kepada Direktur I.

g. Bagian perencanaan.

- 1). Menjalankan segala kegiatan perusahaan sebaik-baiknya dalam lingkup perencanaan perusahaan secara keseluruhan.
- 2). Mengadakan kerja sama dengan pihak lain yang berkaitan dengan perencanaan perusahaan dengan sepengetahuan Direktur I.
- 3). Bertanggungjawab kepada Direktur I Atas kegiatan perawatan mesin-mesin, gedung dan fasilitas lain dan hasil-hasil pengurusannya kepada Direktur I.

h. Bagian Dana

- 1) Menjalankan segala kegiatan perusahaan sebaik-baiknya dalam lingkup mencari dana dan menggunakan dana perusahaan.
- 2) Mengadakan kerja sama dengan pihak lain yang berkaitan dengan kegiatan pencarian dana dan penggunaannya dengan sepengetahuan Direktur Utama.

- 3) Bertanggung jawab kepada direktur utama atas kegiatan pencarian dana dan penggunaannya serta hasil-hasil pengurusannya kepada Direktur Utama.

i. Bagian Pengawasan

- 1) Menjalankan segala kegiatan perusahaan sebaik-baiknya dalam lingkup kegiatan pengawasan.
- 2) Mengadakan kerja sama dengan pihak lain yang berkaitan dengan kegiatan pengawasan baik secara umum maupun secara khusus dengan sepengetahuan Direktur Utama.
- 3) Bertanggungjawab kepada Direktur Utama atas kegiatan pengawasan dan hasil-hasil pengurusannya kepada Direktur Utama.

j. Bagian umum

- 1) Menjalankan segala kegiatan umum dan sekretariat perusahaan sebaik-baiknya dalam lingkup kegiatannya.
- 2) Mengadakan kerja sama dengan pihak lain yang berkaitan dengan kegiatan umum dan sekretariat dengan sepengetahuan Direktur II
- 3) Bertanggungjawab kepada Direktur II atas kegiatan umum dan sekretariat serta hasil-hasil pengurusannya kepada Direktur II.

k. Bagian pemasaran

- 1) Menjalankan segala kegiatan pemasaran perusahaan sebaik-baiknya dalam lingkup kegiatannya.

- 2) Mengadakan kerjasama dengan pihak lain yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan pemasaran dengan sepengetahuan Direktur II.
- 3) Bertanggungjawab kepada Direktur II atas kegiatan pemasaran dan hasil-hasil pengurusannya kepada Direktur II.

l. Bagian akuntansi keuangan

- 1) Menjalankan segala kegiatan kepersonaliaan perusahaan sebaik-baiknya dalam lingkup kegiatannya.
- 2) Mengadakan kerja sama dengan pihak lain yang berkaitan dengan kegiatan keuangan perusahaan dengan sepengetahuan Direktur II.
- 3) Bertanggungjawab kepada Direktur II atas kegiatan akuntansi keuangan dan hasil-hasil pengurusannya kepada Direktur II.

m. Bagian personalia

- 1) Menjalankan segala kegiatan kepersonaliaan perusahaan sebaik-baiknya dalam lingkup kegiatannya.
- 2) Mengadakan kerja sama dengan pihak lain yang berkaitan dengan kegiatan kepersonaliaan dan kehumasan dengan sepengetahuan Direktur II.
- 3) Bertanggungjawab kepada Direktur II atas kegiatan kerpersoonaliaan dan kehumasan serta dan hasil-hasil pengurusannya kepada Direktur II.

III. 2. Aspek Produksi

III. 2. 1. Bahan

Untuk memproduksi moulding memerlukan bahan baku dan bahan penolong baik yang bersumber dari dalam negeri maupun dari impor. Bahan baku yang dibutuhkan perusahaan tersebut sebagian besar berasal dari daerah Kalimantan Barat Sendiri, sedangkan bahan penolong lebih banyak didatangkan dari Jakarta. Adapun bahan yang diperlukan antara lain;

a. Bahan baku

Bahan baku yang diperlukan untuk memproduksi moulding tersebut, antara lain; kayu sawn timbr jenis ramin dan campuran (kayu merah).

b. Bahan penolong

Bahan penolong yang diperlukan untuk memproduksi moulding tersebut, antara lain; amplas, sending sealer, plastik pembungkus dan kardus.

III. 2. 2. Mesin dan peralatan produksi

Dalam pengolahan bahan-bahan yang telah diuraikan sebelumnya sehingga menjadi moulding menggunakan mesin dan peralatan produksi. Adapun mesin dan peralatan yang diperlukan dapat dilihat seperti tabel berikut:

Tabel III.1

PT. BINACIPTA PROFITAMAS POTIANAK
Jenis Mesin dan Peralatan Produksi Tahun 1999-2001

No	Jenis Mesin Dan Peralatan Produksi	Jumlah (Unit)		
		1999	2000	2001
1.	Mesin Pembelah	4	4	4
2.	Mesin Pemotong	22	26	28
3.	Mesin Ketam	3	3	4
4.	Mesin Peracik	4	4	4
5.	Mesin Moulding	8	8	8
6.	Mesin Double Ender	8	12	14
7.	Mesin Spindel –M	5	5	5
8.	Mesin Genset	2	2	2
9.	Forklif	1	2	2
10.	Derek	2	2	2
11.	Gudang	2	2	2

Sumber : PT. Binacipta Profitamas Pontianak

Tabel diatas tersebut menunjukkan bahwa terdapat 12 jenis mesin yang digunakan secara langsung dalam kegiatan produksi. Dari jenis mesin mesin tersebut jumlah mesin yang paling banyak digunakan aalah mesin pemotong, yakni, sebanyak 22 unit pada tahun 1999, sebanyak 26 unit pada tahun 2000 dan sebanyak 28 unit pada tahun 2001. Sedangkan mesin yang paling sedikit adalah forklif, sebanyak 1 unit pada tahun 1999, sebanyak 2 unit pada tahun 2000 dan sebanyak 2 unit pada tahun 2001. Demikian pula dari segi perkembangan jumlah mesin-mesin pada umumnya meningkat dari periode sebelumnya. Ini berarti bahwa kegiatan produksi mengalami perkembangan yang ditunjukkan dengan meningkatnya penggunaan mesin-mesin dalam proses produksi.

III. 2. 3. Proses Produksi

Dalam rangka memproses produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut dapat dilihat seperti Lampiran I tentang Layout proses produksi. Dari lampiran I tersebut menunjukkan bahwa urutan proses produksi sebagai berikut;

- a. Sawn timber yang sudah digrade dan dibandel sesuai dengan ukurannya dimasukkan kedalam oven selama kurang lebih 10 hari guna dikeringkan, sehingga mencapai tingkat kekeringan dengan kandungan air maksimal mencapai 10%.
- b. Setelah itu untuk selanjutnya diketam dan diracik dengan ukuran yang dibutuhkan dan kemudian dipotong-potong dan dibersihkan dari mata kayu.
- c. Hasil pemotongan kayu racikan tersebut dipisahkan dan dikelompokkan perpallet agar memudahkan untuk dimoulding.
- d. Setelah menjadi moulding selanjutnya didoble ender atau dispindel molder, diboring, diampelas.
- e. Bahan tersebut di grade sesuai dengan kualitas.
- f. Proses terakhir adalah dibungkus atau dipacking dalam sebuah kardus kemudian moulding yang siap untuk ekspor.

III. 2. 4. Hasil produk

Hasil produk perusahaan tersebut adalah berupa moulding flooring panel yang lebih dominan digunakan sebagai bahan lantai sebuah bangunan atau rumah dengan kualitas ekspor.

III. 2. 5. Volume produksi

Volume produksi yang dihasilkan perusahaan tersebut untuk semua kelompok produk mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Adapun jumlah produksi yang dihasilkan ditunjukkan seperti tabel berikut:

Tabel III.2

PT. BINACIPTA PROFITAMAS PONTIANAK
JUMLAH PRODUKSI MENURUT KELOMPOK

Tahun 1999-2001.

Tahun	Produk	
	Moulding	
	M3	Rp Juta
1999	544,7	1166,8
2000	602,2	2571,3
2001	731,5	3009,7

Sumber : Binacipta Profitamas Pontianak

Tabel tersebut menunjukkan bahwa jumlah produksi dengan produk moulding mengalami peningkatan dari tahun ke tahun dan demikian pula tentang hasil penjualan juga mengalami peningkatan. Ini berarti bahwa peningkatan tertinggi dicapai oleh produk moulding, yakni sebesar 544,7 m³ tahun 1999 menjadi 731,5 m³, tahun 2001 atau hasil penjualan pada tahun 1998 sebesar Rp 1.166.800.000,00 meningkat pada tahun 2001 menjadi sebesar RP 3.009.700.000,00.

III. 3. Aspek Pemasaran

Sebagai akibat dari meningkatnya perkembangan perusahaan dan adanya permintaan dari luar negeri, menyebabkan orientasi pasar sasaran perusahaan tersebut berubah, yakni dari semula untuk pasar domestik menjadi pasar luar negeri. Demikian pula pasar luar negeri yang semula hanya untuk tujuan singapura berkembang dan diperluas hingga ke Cina negara Eropa Barat, Amerika Serikat, Korea Selatan dan Jepang. Perkembangan pasar sasaran tersebut berkaitan dengan meningkatnya jumlah permintaan akan bahan kayu yang ramah lingkungan pada kehidupan sehari-hari.

III. 3. 1. Saluran Distribusi

Dalam memasarkan hasil produknya, perusahaan tersebut mempergunakan saluran distribusi tidak langsung, yakni dengan menggunakan perantara seperti agen dan komisioner. Dan untuk kawasan eropa barat, Cina, korea selatan dan jepang perusahaan memasarkan produknya ke luar negeri secara langsung dengan membuka L/C (Letter of Credit).

III. 3. 2. Harga

Menetapkan harga jual produk moulding ditentukan berdasarkan kurs yang berlaku untuk jangka waktu enam bulan kedepan. Kebijakan ini akan diikuti oleh seluruh jaringan yang ada. Hal ini bertujuan untuk mencegah adanya perang harga dan risiko fluktuasi mata uang. Penerapan kebijakan harga ini memerlukan pengawasan yang ketat dan terkontrol untuk menetapkan keseragaman.

III. 3. 3. Promosi

Kegiatan promosi yang dilakukan perusahaan tersebut menggunakan media pameran di bidang industri yang diadakan kegiatan promosi yang diberikan oleh perusahaan adalah melalui potongan harga untuk pembelian dengan skala besar dan potongan untuk pembayaran secara tunai (kas).

III. 3.4. Aspek Ketenagakerjaan.

1. Tenaga kerja menurut jenis kelamin dan tingkat pendidikan

Tenaga kerja yang diserap perusahaan tersebut terdiri dari jenis kelamin laki-laki dan perempuan. Dari jumlah tenaga kerja tersebut terdiri dari yang berpendidikan dasar, lanjutan pertama, lanjutan atas dan sarjana muda/sarjana. Adapun jumlah tenaga kerja yang dimiliki perusahaan tersebut ditunjukkan seperti tabel berikut:

Tabel III.3.

PT BINA CIPTA PROFITAMAS PONTIANAK

Jumlah Tenaga Kerja Menurut Jenis Kelamin Dan Pendidikan

Tahun	Jenis Kelamin			Tingkat Pendidikan			
	Pria	Wanita	Jumlah	SD	SLTP	SLTA	AK/S1
1999	185	104	289	170	59	51	8
2000	180	93	273	171	57	36	9
2001	184	98	282	169	58	44	11

Sumber : PT. Binacipta Profitamas Pontianak

Tabel diatas tersebut menunjukkan bahwa jumlah tenaga kerja pada tahun 1999 sebanyak 289 yang terdiri dari 185 orang pria dan 104 orang wanita, pada tahun 2000 sebanyak 273 orang yang terdiri dari 180 orang pria dan 93 orang wanita dan pada tahun 2001 sebanyak 282 orang yang terdiri dari 184 orang pria dan 98 orang wanita.

Demikian pula menurut tingkat pendidikan pada tahun 1999 masing-masing tamat SD sebanyak 170 orang, tamat SLTP sebanyak 59 orang, tamat SLTA sebanyak 51 orang dan Akademi/Sarjana sebanyak 8 orang, pada tahun 2000 masing-masing tamat SD sebanyak 171 orang, tamat SLTP sebanyak 57 orang, tamat SLTA sebanyak 36 orang dan akademi/Sarjana sebanyak 9 orang dan pada tahun 2001 masing-masing tamat SD sebanyak 169 orang, tamat SLTP sebanyak 58 orang, tamat SLTA sebanyak 44 orang dan Akademi/sarjana sebanyak 11 orang. Ini berarti bahwa tenaga kerja yang dimiliki perusahaan tersebut didominasi oleh jenis kelamin pria dan juga sebagian besar tenaga kerja yang terdapat pada perusahaan tersebut memiliki pendidikan hanya tamat SD.

2. Tenaga Kerja Menurut Bagian

Berdasarkan kegiatan produksi yang dilakukan oleh perusahaan tersebut, maka penempatan tenaga kerja merupakan salah satu hal yang sangat penting mengingat potensi atau kemampuan dan ketrampilan para pekerjanya adalah sangat beragam. Adapun jumlah tenaga kerja menurut bagian yang terdapat pada perusahaan tersebut ditunjukkan seperti tabel berikut

Tabel III. 4.

PT. Binacipta Profitamas Pontianak
Jumlah Tenaga Kerja Menurut Bagian

No.	Bagian	Jumlah Tenaga Kerja (orang)		
		1999	2000	2001
1	Teknik	17	19	18
2	Perawatan	24	23	25
3	Produksi	199	183	185
4	Perencanaan	6	6	7
5	Dana	5	5	6
6	Pengawasan	7	7	8
7	Umum	11	10	11
8	Pemasaran	8	7	9
9	Akuntansi&Keuangan	5	5	5
10	Personalia	7	8	8
	Jumlah	289	273	282

Sumber : PT. Binacipta Protamas Pontianak

Tabel tersebut menunjukkan bahwa jumlah tenaga kerja yang paling banyak adalah pada bagian produksi, yakni sebanyak 199 orang pada tahun 1999, sebanyak 183 orang pada tahun 2000 dan sebanyak 185 orang pada tahun 2001. Sedangkan jumlah tenaga kerja yang paling sedikit adalah pada bagian akuntansi dan keuangan, yakni hanya sebanyak 5 orang pada setiap tahunnya. Ini berarti bahwa sebagian besar tenaga kerja yang terdapat pada perusahaan tersebut dialokasikan pada bagian produksi.

BAB IV

ANALISIS DATA

Dalam industri pengolahan kayu saat ini banyak perusahaan yang mengalami stagnan bahkan melakukan penghentian kegiatan usahanya dikarenakan keadaan perekonomian yang tidak menentu sekarang ini, sehingga menyebabkan sering terjadinya perubahan-perubahan baik didalam maupun diluar perusahaan yang tidak terkontrol dan hal itu sangat mempengaruhi eksistensi perusahaan dalam menjalankan usahanya. Perusahaan yang menghasilkan produk barang dengan orientasi pasar ekspor dituntut untuk dapat menciptakan produk yang memiliki kualitas dan daya saing yang tinggi dan profesional dalam percaturan bisnis pasar luar negeri , dengan iklim persaingan yang tinggi seperti sekarang ini pemilihan strategi yang tepat akan berpengaruh besar bagi arah dan perkembangan perusahaan selanjutnya, untuk itu perlu kiranya dilakukan suatu evaluasi strategi yang dapat memberikan masukan kepada perusahaan dalam menjalankan bisnisnya.

Dalam bab ini akan dilakukan analisa data secara kuantitatif dan kualitatif terhadap variabel-variabel indikator eksternal dan internal, yang dalam proses selanjutnya analisis tersebut saling berhubungan satu sama lain. Dalam pengumpulan data tersebut, penulis lebih banyak memperolehnya dari hasil interview, angket, atau diskusi dengan pihak-pihak yang berkompeten maupun melalui observasi langsung kelapangan untuk melihat kinerja perusahaan PT. Bina Cipta Profitamas yang berada di Kabupaten Pontianak, Kalimantan Barat.

Untuk mengetahui posisi perusahaan saat ini maupun akan datang maka penulis akan menggunakan alat analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI), dimana akan menganalisa data yang diberikan perusahaan terhadap factor variable eksternal maupun internal perusahaan yang menjadi factor kritis keberhasilannya (Critical

Success Factor) dan menjadi penentu, berkembang atau tidaknya perusahaan, secara kualitatif dengan membaca kecenderungan kedua variable tersebut yang saling tidak lepas dari subyektifisme dan kemudian dilakukan kuantifikasi melalui penilaian (assessment) terhadap kedua variable diatas.

IV.1 Matrik Daya Tarik Industri

Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) adalah merupakan matrik yang menggambarkan posisi bisnis perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis (u2s) atau kadang-kadang berdasarkan produk yang dihasilkan. MDTI memiliki dua sumbu yaitu sumbu vertical dan sumbu horizontal. Sumbu vertical berfungsi untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strenghts*) yang sebelumnya telah diukur dan dihitung berdasarakan indicator yang telah disepakati bersama, sesuai dengan pendekatan yang dipilih oleh manajemen. Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis. Matrik Daya Tarik Industri berusaha menunjukkan posisi perusahaan pada saat sekarang dan juga melakukan perkiraan posisi perusahaan pada masa yang akan datang.

IV.1.1 POSISI PADA SAAT SEKARANG

➤ Identifikasi Variabel Eksternal dan Internal

Secara tradisional, perencanaan korporat dimulai dengan mengidentifikasi peluang dan ancaman bisnis yang berasal dari variable eksternal keunggulan dan kelemahan perusahaan yang bersumber dari variable internal. Faktor internal adalah factor kritis keberhasilan perusahaan. Dengan menggabungkan kedua variabel tersebut, posisi pasar perusahaan dapat diketahui.

A.Penilaian variable eksternal (peluang & ancaman)

Seperti yang telah dikemukakan diatas, terdapat dua pendekatan yang dilakukan yaitu pendekatan kualitatif dan pendekatan kuantitatif. Dari data yang diperoleh, pendekatan yang disebutkan pertama mencoba menilai masing-masing indicator variable eksternal yang bertujuan untuk mengetahui kecenderungan berpengaruhnya suatu variabel eksternal terhadap daya tarik industri dilihat dari kondisi perusahaan. Sesuai kesepakatan dari pihak manajemen PT.Bina Cipta Profitamas.

Berdasarkan hasil kesepakatan dan pemahaman yang diperoleh dari pihak manajemen, Maka dapat diketahui sebagai berikut:

a).Lingkungan persaingan

Keberadaan perusahaan dengan produk jual sejenis, secara langsung berpengaruh terhadap strategi penjual yang menuntut PT. Bina Cipta Profitamas untuk dapat menentukan tingkat ancaman dari pesaing lain. Adanya keterkaitan dengan struktur pasar mendorong terjadinya derajat lingkungan persaingan. Perusahaan berusaha untuk menonjolkan kelebihan produknya guna meningkatkan minat beli konsumen terhadap produk yang ditawarkan, berbagai strategi yang terarah digunakan untuk memenangkan persaingan. Perusahaan harus benar-benar mencermati sekecil apapun ancaman dan peluang yang ada dalam sebuah persaingan yang ketat agar tetap exis. Dengan adanya persaingan dapat meningkatkan permintaan industri secara keseluruhan, dalam hal ini meningkatkan volume penjualan perusahaan.

b). Sumber Ketersediaan Bahan Baku

Kekayaan hutan tropis Kalimantan Barat yang berkisar 65% dari keseluruhan wilayah Kal-Bar, bagi PT.Bina Cipta Profitamas yang bahan baku produksinya menggunakan kayu merasa hal ini tidak menjadi suatu kesulitan dalam hal perolehan

sumber bahan baku tersebut, beberapa jenis kayu sebagai bahan baku pembuatan moulding menggunakan jenis kayu kempas, bedaru, dan beberapa jenis lainnya merupakan jenis kayu yang paling banyak dijumpai diwilayah Kabupaten Pontianak

c). Struktur Pasar

Tidak jauh berbeda dengan lingkungan persaingan, keterkaitannya dengan struktur pasar yaitu dapat memberikan gambaran kepada perusahaan untuk melihat besar tidaknya ancaman yang sekiranya dapat menjadi faktor pertimbangan bagi perusahaan dalam menentukan strategi yang tepat untuk mengungguli pesaing-pesaing sejenis. Hambatan memasuki pasar yang ada berfungsi untuk mengatur laju persaingan memperebutkan pangsa pasar. Persaingan yang terjadi menyebabkan pekanya konsumen terhadap faktor-faktor keputusan pembelian terutama harga, untuk menghindari persaingan harga, PT. Bina Cipta Profitamas mencoba melakukan sedikit perubahan struktural sehingga meningkatkan daya tarik industri moulding, yaitu dengan menekankan pada variable kualitas dan pelayanan penjualan produk.

d). Peluang Pasar Regional Asia

Peningkatan akan permintaan kayu dunia, khususnya asia relatif mengalami peningkatan, moulding sebagai komoditas ekspor nonmigas mempunyai prospek yang baik dalam peningkatan laba perusahaan. PT. Bina Cipta Profitamas berusaha untuk melebarkan wilayah usahanya dengan membawa misi perusahaan dalam usahanya menjadi market leader. Kawasan asia yang berpotensi besar sebagai pasar sasaran produk ekspor dari jenis kayu olahan memerlukan perencanaan strategis untuk memperoleh peluang dan memperoleh profit dalam jumlah besar dan jangka waktu yang panjang. Cina yang menjadi salah satu negara tujuan ekspor perusahaan, mengkonsumsi delapan puluh persen dari total produksi perusahaan dan terus

mengalami pertumbuhan permintaan sehingga menambah keyakinan bahwa pangsa pasar regional asia memiliki prospek yang cerah.

e). fluktuasi nilai tukar rupiah

Perubahan-perubahan yang terjadi pada nilai tukar cukup berpengaruh pada penetapan harga jual. Fluktuasi menyebabkan PT. Bina Cipta Profitamas untuk mengeluarkan kebijakan harga yang dapat memberikan keuntungan, meminimalkan kerugian dan menghindari dumping. Apabila terjadi perubahan pada nilai tukar rupiah maka terdapat pos-pos biaya yang akan mengalami perubahan pula, secara otomatis anggaran akan berubah, untuk itu PT. Bina Cipta Profitamas berusaha mengurangi perubahan-perubahan anggaran dengan memperhitungkan kerugian dan keuntungannya didalam suasana perekonomian yang serba tidak pasti seperti saat ini.

f). Perubahan Teknologi

Penggunaan mesin-mesin produksi dalam suatu proses produksi, memperlihatkan bahwa teknologi memiliki peran penting dalam menunjang kelangsungan perusahaan khususnya dari segi proses produksi. Sehingga dapat mengoptimalkan waktu kerja dan mengurangi kesalahan dalam setiap proses kerja dilapangan. Teknologi dari segi penyediaan bahan baku juga memiliki peran penting yaitu dengan menghasilkan bibit dari jenis kayu yang mempunyai nilai komersil, cepat tumbuh, dan bersiklus pendek serta mampu beradaptasi dengan baik dilahan kritis.

g). Industri pengolahan Kayu Baru

Adanya peluang investasi baru di dunia industri perkayuan untuk saat ini sangat kecil, lesunya pertumbuhan perekonomian kearah negatif dan keadaan yang tidak menentu memerlukan suatu usah kerja keras dan tindakan yang sangat hati-hati agar kita tidak ikut masuk kedalam ambang kehancuran. Hal tersebut menjadi faktor

penghambat untuk melakukan investasi baru. Namun PT. Bina Cipta Profitamas Tidak boleh lengah karena hal ini dapat menjadi ancaman yang tak terduga, terutama terhadap industri moulding . Apalagi industri baru tersebut ditunjang dengan permodalan yang besar, peralatan yang canggih, dan sumber daya yang mendukung, menjadikan PT. Bina Cipta Profitamas harus lebih berhati-hati serta semakin meningkatkan kualitas produknya guna mengantisipasi masuknya “calon” pesaing baru tersebut.

h). Pertumbuhan Ekonomi Nasional

Pertumbuhan ekonomi nasional dalam kurun waktu 1998 sampai sekarang tidak menunjukkan perkembangan yang berarti, malah secara umum dapat dikatakan mengalami stagnan (tidak bertumbuh) bahkan pertumbuhannya pun masih pada level negatif. Berdasarkan asumsi ini maka variable pertumbuhan ekonomi nasional saat ini tidak begitu berpengaruh besar pada industri yang berorientasi ekspor seperti yang dilakukan PT. Bina Cipta Profitamas.

1. Pemberian Bobot Variabel Eksternal

Didalam pemberian bobot ini dilakukan pendekatan kuantitatif dengan tidak memberikan bobot yang sama pada setiap indikator. Sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator ditentukan terlebih dahulu bobotnya. Peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan diukur dengan cara memberikan bobot pada masing-masing variable yang berpengaruh. Setiap variable diberi bobot sesuai dengan besar kecilnya peluang dan ancaman perusahaan. Bobot diberikan setelah dilakukan identifikasi variable-variabel mana yang berpengaruh. Pemberian bobot ini sesuai dengan jawaban kuisisioner yang diberikan kepada direksi. Setelah diidentifikasi terdapat delapan variable eksternal yang mempengaruhi perusahaan. Besar kecilnya bobot tergantung

dari besar kecilnya pengaruh variable-variabel eksternal tersebut terhadap perusahaan.

Dalam memberikan bobot yang dilakukan direktur adalah dengan membagi faktor-faktor dari faktor kunci sukses tersebut berdasarkan besar kecilnya dari faktor yang diukur. Pembagian tersebut dapat dilihat pada skala berikut ini:

SKALA	PEMBOBOTAN
< 0,01	Berpengaruh sangat kecil
0,01 – 0,05	Berpengaruh kecil
0,06 – 0,10	Berpengaruh sedang
0,11 – 0,20	Berpengaruh besar
> 0,21	Berpengaruh sangat besar

Dengan total keseluruhan bobot sebesar satu atau seratus persen. Hasil dari pemberian bobot terdapat enam variable yang berpengaruh besar terhadap perusahaan, satu berpengaruh sedang dan satu variable yang mempunyai pengaruh kecil terhadap perusahaan. Variabel-variabel yang berpengaruh besar tersebut adalah peluang pasar regional asia dengan bobot 0.15, sumber ketersediaan bahan baku dengan bobot 0.15, fluktuasi nilai tukar rupiah dengan bobot 0.15, perkembangan teknologi dengan bobot 0.14, lingkungan persaingan dengan bobot 0.13, dan struktur pasar dengan bobot 0.13. Variabel-variabel yang berpengaruh sedang dan kecil adalah industri pengolahan kayu baru dengan bobot 0.10, dan pertumbuhan ekonomi nasional dengan bobot 0.05 dengan jumlah total keseluruhan bobot tiap variable adalah satu.

Tabel 4.1
Pembobotan Variable Eksternal

NO	Variable Eksternal	Bobot
1.	Lingkungan persaingan: -persaingan kompetitif -pesaing sejenis	0,13
2.	Sumber ketersediaan bahan baku	0,15
3.	Struktur pasar Struktur pasar: -lingkungan persaingan usaha sejenis -hambatan memasuki pasar	0,13
4.	Peluang pasar regional asia: -orientasi ekspor asia	0,15
5.	Perkembangan teknologi: -mesin baru -efektifitas dan efisiensi mesin -kualitas mesin	0,14
6.	Fluktuasi nilai tukar rupiah: -perolehan nilai tukar	0,15
7.	Industri pengolahan kayu baru: -pesaing baru produk sejenis	0,10
8.	Pertumbuhan ekonomi nasional: -perkembangan perekonomian dalam negeri	0,05

Sumber : data primer diolah (2001)

Hasil pembobotan tersebut diatas dijelaskan sebagai berikut:

a) peluang pasar regional asia

Pasar regional asia merupakan pasar potensial yang menjadi tujuan utama ekspor PT. Bina Cipta Profitamas khususnya Cina, peningkatan konsumsi moulding di asia khususnya Cina disebabkan pesatnya pembangunan di bidang property dengan menggunakan bahan kayu yang ramah lingkungan dan natural, dan beberapa tahun belakangan ini perusahaan tengah mempersiapkan produk yang akan menjadi produk unggulan dalam upaya mempersiapkan diri dengan dijadikannya Kalimantan Barat sebagai daerah perdagangan internasional khususnya dikawasan Asia. Besarnya peluang pasar

asia mendapat respon yang besar dari perusahaan untuk itu bobot yang pantas diberikan adalah 0,15.

b) Sumber ketersediaan bahan baku

Dengan kekayaan hutan tropisnya Kalimantan barat yang memiliki ribuan jenis kayu yang dijadikan sumber bahan baku utama bagi industri kayu bagi PT. Bina Cipta Profitamas hal tersebut bukan menjadi masalah didalam pemenuhan pasokan bahan baku industri, ditambah lagi dengan jenis kayu yang digunakan sebagai bahan baku adalah jenis yang memiliki jangka waktu pertumbuhan yang relatif cepat, mudah tumbuh dilahan yang kritis dan banyak terdapat di sekitar lokasi pabrik yang berada di Kabupaten Pontianak jenis kayu tersebut seperti kayu kempas, bedaru, mabang dan yang lainnya. Namun untuk tetap menjaga ketersediaan bahan baku kayu tersebut perlu adanya pengolahan dan pemeliharaan sumber daya alam ini agar tidak menjadi penghambat kegiatan produksi nantinya, untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,15.

c) Fluktuasi Nilai Tukar Rupiah

Perubahan nilai tukar rupiah yang terjadi belakangan ini mendapatkan perhatian cukup serius dari pihak manajemen PT.Bina Cipta Profitamas, ada dua sisi positif dan negatif yang timbul dengan adanya perubahan pada nilai tukar rupiah ini, pada sisi negatif apabila nilai tukar turun maka laba yang diperoleh akan berkurang, dan pada sisi positif perusahaan akan mendapat laba cukup besar apabila nilai tukar naik karena harga jual akan tinggi, sebab orientasi pasar dari PT. Bina Cipta Profitamas adalah ekspor yang menggunakan us dollar dalam transaksi perdagangannya, dan untuk mengatasi

kondisi yang tidak pasti ini dan untuk mengurangi kesulitan dalam hal penyusunan anggaran dan kesulitan lain didalam setiap kali melakukan negosiasi transaksi dagang maka perusahaan melakukan kebijakan atas penetapan harga jual atas produk ekspor tersebut, diambilah keputusan untuk mematok nilai tukar dengan jangka waktu tertentu sesuai dengan kesepakatan dengan pihak konsumen dan tertulis didalam kontrak pembelian yang ditandatangani oleh kedua belah pihak. begitu pentingnya kestabilan nilai kurs pada level tertentu dan ideal, demi terciptanya mekanisme pasar yang menguntungkan bagi perusahaan maka diberikan bobot pengaruh yang besar yaitu 0,15

d) Perkembangan Teknologi.

Penggunaan teknologi didalam beberapa bagian produksi yaitu didalam pengerjaan pengolahan kayu, memiliki peran yang cukup penting, bagi PT. Bina Cipta Profitamas penggunaan alat-alat mekanis tersebut sangat membantu terciptanya efisiensi dan efektivitas kerja perusahaan. Beberapa perubahan misalkan dari penggunaan alat potong manual ke gergaji listrik, selain menghemat waktu juga dapat meningkatkan kualitas produk memperkecil kesalahan yang biasa ditimbulkan oleh manusia . dan respon positif perusahaan terhadap pengaruh perkembangan teknologi yaitu dengan memberikan bobot 0,14.

e) Lingkungan Persaingan

Bobot lingkungan persaingan terkait erat dengan bobot struktur pasar sebab secara teoritik struktur pasar dalam kelompok industri adalah merupakan variable utama yang mendorong terjadinya tingkat atau derajat lingkungan

persaingan, walau terdapat beberapa perusahaan yang bergerak di bidang industri yang sama yaitu moulding, tetapi persaingan yang timbul masih belum terlalu ketat. Hal ini disebabkan belum begitu banyak perusahaan kayu di Kabupaten Pontianak yang mengkhususkan produksinya dibidang moulding seperti yang dilakukan PT. Bina Cipta Profitamas, namun bukan berarti perusahaan akan mengabaikan longgarnya persaingan yang ada tetapi justru sebaliknya dengan persaingan yang tidak begitu tajam antara industri yang satu dengan yang lain, maka perlu semakin ditingkatkannya kinerja perusahaan. Itu sebabnya perusahaan memberikan bobot 0,13.

f). Struktur Pasar

Tidak berbeda halnya dengan analisis variabel lingkungan persaingan, didalam analisis struktur pasar perusahaan melihat kecilnya halangan memasuki pasar yang ada dan adanya beberapa variabel pendukung lainnya seperti kualitas produk, promosi dan penetapan harga yang apabila ditingkatkan akan memberikan sumbangan yang besar bagi perkembangan dan kemajuan perusahaan sehingga mampu merebut pangsa pasar asia yang lebih luas, dengan adanya pergerakan-pergerakan positif dari perusahaan sedikit banyak akan mempengaruhi struktur pasar yang ada sekarang. Berdasarkan analisa diatas perusahaan memberikan bobot 0,13.

g). Industri Pengolahan Kayu Baru

Akibat lambatnya upaya pemulihan perekonomian Indonesia, hal ini juga berpengaruh terhadap iklim investasi di Kalimantan Barat, sikap hati-hati dan cenderung wait and see para investor disektor industri kayu menyebabkan kecilnya peluang tumbuhnya industri kayu baru di Kalimantan Barat khususnya

di Kabupaten Pontianak saat ini. Namun sekecil apapun peluang tumbuhnya pesaing di industri kayu baru tetap harus diwaspadai oleh perusahaan dan bobot yang pantas diberikan adalah 0,10.

h). Pertumbuhan Ekonomi Nasional

Resesi ekonomi di tanah air saat ini menyebabkan lesunya pertumbuhan perekonomian Indonesia saat ini dan cenderung “jalan ditempat”, hal ini ditanggapi secara negatif oleh PT. Bina Cipta Profitamas untuk melihat peluang didalam negeri. Ketidak pastian hukum, faktor keamanan yang rendah serta keadaan politik yang tidak menentu menambah buruknya keadaan, untuk perusahaan memberikan bobot pengaruh yang kecil yaitu 0,05.

2. Pemberian Nilai Variabel Eksternal

Dalam pendekatan kuantitatif setelah dilakukan pembobotan, langkah selanjutnya adalah dilakukan penilaian. Pemberian nilai ini dilakukan oleh perusahaan dengan nilai maksimum yang dapat diberikan adalah 5 (lima) dan nilai minimum 1 (satu). Penilaian dilakukan untuk mengetahui seberapa besar sumbangan yang diberikan masing-masing variabel indikator terhadap perusahaan. Untuk nilai digunakan urutan berskala lima yaitu sangat kecil = 1, kecil = 2, netral = 3, besar = 4, dan sangat besar = 5.

Tabel 4.2
Penilaian Variabel eksternal

NO.	Penilaian Variabel Eksternal	Nilai
1.	Lingkungan persaingan: -persaingan kompetitif -pesaing serupa	4,1
2.	Sumber ketersediaan Bahan Baku	4,2
3.	Struktur pasar: -lingkungan persaingan usaha sejenis -hambatan memasuki pasar	4,1
4.	Peluang pasar regional asia: -orientasi ekspor asia	4,3
5.	Perkembangan teknologi: -mesin baru -efektifitas dan efisiensi mesin -kualitas mesin	3,8
6.	Fluktuasi nilai tukar rupiah: -perolehan nilai tukar	3,9
7.	Industri pengolahan kayu baru: -pesaing baru produk sejenis	3,2
8.	Pertumbuhan ekonomi nasional: -perkembangan perekonomian dalam negeri	3,2

Sumber : Data Primer diolah (2001)

Setelah dilakukan penilaian dapat diketahui variabel-variabel eksternal mana yang mempunyai pengaruh besar terhadap perusahaan, dan variabel eksternal mana yang mempunyai pengaruh netral dan kecil terhadap perusahaan. Sehingga diketahui variabel mana yang berpengaruh penting dan tidak penting dalam mempengaruhi kinerja perusahaan dalam menjalankan bisnisnya.

3. Perhitungan nilai tertimbang

Perhitungan nilai tertimbang diperoleh dari hasil perkalian antara bobot dan nilai masing-masing variabel. Kemudian dilakukan penjumlahan secara

keseluruhan terhadap nilai tertimbang dan menjadi suatu hasil akhir, dan ditunjukkan sebagai berikut:

Tabel 4.3
Nilai tertimbang Variabel Eksternal

NO.	Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
1.	Lingkungan Persaingan	0,13	4,1	0,5
2.	Sumber Ketersediaan Bahan Baku	0,15	4,2	0,6
3.	Struktur Pasar	0,13	4,1	0,5
4.	Peluang Pasar Regional Asia	0,15	4,3	0,6
6.	Perkembangan teknologi	0,14	3,8	0,5
5.	Fluktuasi Nilai Tukar Rupiah	0,15	3,9	0,6
7.	Industri Pengolahan Kayu Baru	0,10	3,2	0,3
8.	Pertumbuhan Ekonomi Nasional	0,05	3,2	0,2
	TOTAL	1,00		3,8

Sumber: Data Primer diolah (2001)

4. Penentuan Posisi Bisnis

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.3 didapat nilai tertimbang sebesar 3.8 , manajemen termasuk kedalam kategori manajemen yang kurang berani menanggung resiko (risk takers), angka nilai tertimbang tersebut digolongkan medium(sedang), karena berada antara rentang nilai 3 – 4, dengan penjelasan bahwa perusahaan memiliki keunggulan yang cukup. Tidak memiliki kekuatan yang istimewa, akan tetapi memiliki lebih dari cukup prasyarat untuk dikembangkan lebih jauh.

B. Penilaian Variabel Internal (Kekuatan & Kelemahan)

Setelah indikator variabel internal dirumuskan, tahap berikutnya yang perlu dilakukan manajemen adalah memberikan penilaian terhadap berbagai indikator variabel internal. Nilai tiap-tiap indikator ditentukan berdasarkan sumbangan yang diberikan terhadap kekuatan dan kelemahan produk. Kosep, proses dan teknik penilaian hampir sama persis dengan yang digunakan untuk melakuka penilaian variabel eksternal. Dengan demikian fungsi penilaian ini adalah agar nantinya kekuatan dan kelemahan perusahaan dapat diketahui untuk dilakukan langkah peningkatan maupun perbaikan pada kinerja perusahaan, untuk lebih jelasnya dapat diketahui sebagai berikut:

a). Pangsa Pasar Relatif Ekspor

Meningkatnya permintaan ekspor produk moulding oleh pasar luar negeri terhadap PT. Bina Cipta Profitamas Memberikan dampak Positif bagi dan memberikan prospek yang cerah bagi perkembangan industri ini. Tingginya harga jual saat ini tentu saja memberikan keuntungan yang besar bagi kemampulabaan perusahaan sehingga memperkuat dari sisi dukungan keuangan. Daya beli konsumen luar negeri yang relatif tinggi menyebabkan meningkatnya kinerja produksi industri perkayuan dengan orientasi pasar ekspor, ditambah lagi dalam waktu dekat ini Indonesia akan memasuki pasar bebas dan Kalimantan Barat merupakan salah satu pintu gerbang perdagangan internasional di Asia Tenggara. Peluang yang besar ini tentunya tidak akan disia-siakan oleh PT. Bina Cipta Profitamas dalam usahanya memperluas pasar ekspornya.

b). Pangsa Pasar Keseluruhan

Kekuatan perusahaan yang paling utama diukur dengan pangsa pasar yang berhasil dikuasai.

Dalam peta persaingan bisnis, antara perusahaan berusaha untuk dapat menguasai pasar yang menjadi sarannya dengan prosentase yang sebesar-besarnya. Karena dengan semakin besarnya prosentase bagian pasar yang dimiliki oleh perusahaan menunjukkan semakin baik perusahaan dalam memasarkan produk yang dihasilkannya. Dan hal ini dapat menunjukkan posisi perusahaan dalam pasar pada bidang yang digelutinya.

c). Dukungan Keuangan

Dukungan keuangan memiliki pengaruh yang penting bagi berlangsungnya suatu usaha. Dukungan keuangan yang besar dan kestabilan antara pemasukan dan pengeluaran akan membantu kelancaran proses usaha dan perkembangan usaha dalam jangka panjang. Seperti halnya pada PT. Bina Cipta Profitamas, selain memperoleh dukungan keuangannya melalui penerbitan saham-saham perusahaan juga melalui dana pinjaman dari pihak bank.

d). Kualitas Produk

Suatu produk dengan kualitas yang teruji dan memenuhi kepuasan konsumen tentunya akan menjadi salah satu faktor pertimbangan konsumen dalam pengambilan keputusan pembelian suatu produk. Disini PT. Bina Cipta Profitamas memiliki perhatian lebih dengan kualitas produksinya yang pangsa pasarnya adalah ekspor. Baiknya mutu produk sehingga memberikan kepuasan kepada konsumen tentunya akan berpengaruh terhadap tingkat penjualan. Produk yang berada dibawah standar tentunya tidak akan laku di pasaran ekspor bahkan tidak dapat masuk kepasar ekspor,

dikarenakan ketatnya aturan-aturan mengenai standar produk ekspor yang dikeluarkan Departemen Perindustrian dan Perdagangan RI.

e). Penetapan Harga

Kebijakan penetapan tingkat harga oleh PT.Bina Cipta Profitamas dengan mematok nilai tukar rupiah dalam jangka waktu tertentu seperti yang tercantum didalam kontrak penjualan yang telah disepakati, bertujuan untuk menghindari kesulitan didalam penyusunan anggaran perusahaan. Selain itu penetapan harga juga dapat mempengaruhi kuantitas. Produksi yang terjual juga mempengaruhi biaya yang ditimbulkannya dalam kaitannya dengan efisiensi produksi.

f). Efektifitas promosi

Salah satu faktor dari bauran pemasaran (marketing mix) yaitu promosi, berbagai bentuk promosi dilakukan oleh perusahaan untuk dapat menarik konsumen sebanyak mungkin. Hal ini pun dilakukan oleh Perusahaan ini, misalnya dengan mengadakan pameran, dengan memberikan harga khusus berupa potongan harga bila pembelian dilakukan dalam jumlah besar, kesemuanya itu adalah bentuk promosi yang lazim dilakukan oleh setiap perusahaan.

Namun yang perlu diperhatikan oleh perusahaan adalah pemilihan bentuk promosi yang tepat guna meminimalkan biaya yang harus dikeluarkan dalam setiap kali melakukan promosi, perlunya perencanaan bentuk promosi yang smart akan menentukan keberhasilan perusahaan didalam meningkatkan volume penjualannya.

g). Kualitas Karyawan (SDM)

Dukungan sumber Daya Manusia (SDM) yang kooperatif tentunya akan sangat mempengaruhi kinerja perusahaan. Seperti halnya dengan PT. Bina Cipta Profitamas yang saat ini mempunyai dukungan sumber tenaga kerja yang berjumlah dua ratus delapan puluh dua (282) yang terdiri dari pria dan wanita dengan potensi atau kemampuan dan ketrampilan yang beragam, perusahaan dalam hal ini jika dilihat dari tabel 3.4 lebih mengalokasikan karyawannya pada bagian produksi dengan kebutuhan karyawan sebanyak seratus delapan puluh lima (185) atau sekitar 65 % dari total tenaga kerja yang ada pada PT. Bina Cipta Profitamas saat ini.

h) Kapasitas Produksi

Dengan mengoperasikan beberapa jenis mesin dan peralatan produksi, seperti mesin pemotong, pembelah ketam, peracik dan sebagainya. PT. Bina Cipta Profitamas berdasarkan volume produksi moulding pada tahun 2001 yang berjumlah 731,5 M3. Dari kapasitas produksi pertahun rata-rata 626,1 M3, ini berarti terjadi peningkatan permintaan 105,4 M3 dari rata-rata kapasitas produksi pertahun.

i). Lokasi Pabrik dan Masalah Distribusi

Lokasi sebuah perusahaan tentunya didasarkan beberapa faktor penunjang dalam kegiatan produksi, terutama faktor ketersediaan bahan baku dan saluran distribusi, bagi PT. Bina cipta Profitamas ketersediaan bahan baku tidak menjadi suatu kesulitan Karena memiliki lokasi yang berdekatan dengan sumber bahan baku kayu yang berada di sekitar pabrik, dan faktor penting yang kedua adalah masalah distribusi, perusahaan internasional seperti PT. Bina Cipta Profitamas yang berorientasi ekspor ada beberapa hal utama yang perlu diperhatikan bagi jalur distribusi dari penjual ke pemakai akhir. Yaitu, saluran antar negara, membawa produk ke perbatasan negara-negara asing. Keputusan ini mencakup jenis perantara (

agen, perusahaan perdagangan, dan sejenisnya), jenis transportasi (udara, laut, dan seterusnya), serta pengaturan finansial dan risiko.

1. Pemberian Bobot Variabel Internal

Dalam pemberian bobot variabel internal ini bertujuan untuk mengukur besar kecilnya kekuatan dan kelemahan perusahaan serta dapat diketahui pula variabel mana saja yang berpengaruh terhadap perusahaan. Besar kecilnya pengaruh yang diberikan variabel internal kepada perusahaan menjadi dasar pemberian bobot oleh perusahaan. Pemberian bobot yang tepat nantinya dapat membantu untuk melihat keadaan perusahaan didalam menjalankan usahanya sekaligus mengetahui posisi bisnis perusahaan. Pemberian bobot ini dilakukan oleh direktur dengan membagi factor-faktor mulai dari yang memiliki pengaruh atau kekuatan yang besar sampai dengan faktor yang memiliki pengaruh atau kekuatan yang kecil. Dengan pembagian seperti pada skala dibawah ini:

SKALA	PEMBOBOTAN
< 0,01	Berpengaruh sangat kecil
0,01 – 0,05	Berpengaruh kecil
0,06 – 0,10	Berpengaruh sedang
0,11 – 0,20	Berpengaruh besar
> 0,21	Berpengaruh sangat besar

Dari hasil identifikasi dilapangan dan kesepakatan dengan pihak manajemen perusahaan terdapat sembilan variabel internal yang berpengaruh sangat penting, penting dan netral (cenderung lemah).

Berdasarkan hal di atas seperti pembobotan yang dilakukan terhadap variabel eksternal sebelumnya, pembobotan variabel internal dilakukan terlebih dahulu oleh pihak manajemen PT. Bina Cipta Profitamas sesuai dengan besar kecilnya pengaruh variabel tersebut terhadap perusahaan. Dalam pemberian bobot total keseluruhannya adalah satu (1) atau seratus persen (100 %). Variabel yang berpengaruh penting tersebut yaitu pangsa pasar relatif ekspor dengan bobot 0.14, pangsa pasar keseluruhan dengan bobot 0.11, dukungan keuangan dengan bobot 0.12, kualitas produksi dengan bobot 0.12, penetapan harga dengan bobot 0.11, kualitas karyawan (SDM) dengan bobot 0.11, kapasitas produksi dengan bobot 0.11, lokasi pabrik dan masalah distribusi dengan bobot 0.11, dan efektifitas promosi dengan bobot 0.07.

Tabel 4.4

Pembobotan Variabel Internal

NO.	Variabel Internal	Bobot
1.	Pangsa Pasar Relatif Ekspor	0,14
2.	Pangsa Pasar Keseluruhan	0,11
3.	Dukungan Keuangan	0,12
4.	Kualitas Produk	0,12
5.	Penetapan Harga	0,11
6.	Efektifitas Promosi	0,07
7.	Kualitas Karyawan	0,11
8.	Kapasitas Produksi	0,11
9.	Lokasi Perusahaan dan Masalah Distribusi	0,11

Sumber: Data Primer diolah (2001)

Setelah dilakukan pembobotan dapat dijelaskan sebagai berikut ini:

a) Pangsa pasar relatif ekspor

Saat ini PT. Bina Cipta Profitamas berupaya giat untuk memenuhi permintaan moulding yang terus meningkat, namun dengan keterbatasan dan kemampuan maksimal yang dimiliki perusahaan hal itu dirasa cukup sulit, kesulitan itu terutama dirasakan dari segi dukungan keuangan, kapasitas produksi, dan ketersediaan sumber tenaga kerja dipabrik, dengan tipe perusahaan yang kurang berani menanggung resiko maka perusahaan hanya mampu memenuhi permintaan dengan kapasitas produksi maksimal perusahaan yaitu 800 M³/ th dari rata-rata produksi normal yang berkisar 626,1M³/th, sedangkan permintaan moulding yang ditujukan kepada perusahaan mencapai 1.560 M³. Untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,14.

b). Pangsa pasar keseluruhan

Saat ini tujuan pasar perusahaan lebih besar atas pasar Cina walaupun terdapat beberapa negara lainnya seperti Singapura, Korea selatan, jepang dan beberapa negara dikawasan eropa barat juga melakukan permintaannya namun itu tidak lebih dari dua puluh persen disbanding permintaan akan pasaran cina yang mencapai delapan puluh persen dari total market, ini memberikan gambaran positif terhadap perkembangan industri PT. Bina Cipta Profitamas untuk itu bobot yang pantas diberikan yaitu 0,11.

c) Dukungan keuangan

Dari struktur modal yang dimiliki PT.Bina Cipta Profitamas, dapat dikatakan bahwa keuangan perusahaan berada dalam keadaan yang cukup stabil, selain mendapatkan dana bantuan dari pinjaman kredit bank dan hasil penerbitan

saham-saham, perusahaan juga mendapatkan dukungan keuangan melalui laba hasil penjualan ekspor untuk menunjang biaya operasional perusahaan. Dan untuk variabel ini perusahaan memberikan bobot 012.

d) Kualitas Produk

Kualitas atas suatu produk memiliki pengaruh yang besar terhadap volume penjualan. Perusahaan dalam hal ini sudah melakukan tindakan untuk mendapatkan kualitas moulding yang mampu memiliki daya tahan yang lebih lama dan tidak mudah keropos. Beberapa ruangan steamer yang dibangun yang berfungsi untuk mengurangi kadar air hingga mencapai 10 persen. Hal ini sangat membantu menghasilkan kayu moulding yang kuat dan berdaya tahan tinggi terhadap kondisi apapun, oleh karena itu perusahaan memberikan respon yang besar dengan bobot 0,12.

e). Penetapan harga

Sebelum dilakukanya kebijakan harga seperti sekarang ini, PT. Bina Cipta Profitamas memang mengalami kesulitan, terutama didalam menyusun anggaran harga jual yang selalu berubah-ubah, efek lain yang dihadapi adalah berubahnya anggaran produksi perusahaan, pentingnya nilai tukar yang stabil sangat sulit sekali diharapkan terjadi saat sekarang ini, untuk itulah pihak perusahaan melakukan kebijakan pematokan kurs tukar rupiah terhadap dollar dalam jangka waktu enam bulan untuk menetapkan harga jual yang pantas dan tidak merugikan. Dengan patokan nilai tukar 10.000 per US \$ 1,- saat ini, nilai jual untuk harga 1 m³ moulding adalah Rp. 4.114.422,00 atau US\$. 414,44. Harga jual tersebut tentunya sudah disepakati oleh pihak buyers dan tercantum didalam kontrak pembelian. Kebijakan penetapan harga itu sendiri selain

bertujuan untuk mempermudah penyusunan anggaran keuangan juga untuk menghindari dumping. Dengan demikian bobot yang diberikan perusahaan adalah 0,11.

f). Efektifitas promosi

PT. Bina Cipta Profitamas dalam hal ini memang telah melakukan beberapa kegiatan promosi guna memperkenalkan produknya, dengan teknik promosi yang lazim digunakan perusahaan lainnya dan terkesan biasa-biasa saja. Misalkan melakukan potongan harga bila melakukan pembelian dalam jumlah besar, memberikan potongan terhadap pembayaran tunai, strategi promosi yang efektif dan mengena tentunya akan menghemat anggaran biaya promosi yang harus dikeluarkan. Dan perusahaan kurang memberi respon terhadap variabel ini yaitu dengan bobot 0,07.

g). Kualitas karyawan

Dengan pekerja yang berjumlah 282 orang, dan yang berada pada bagian produksi sebanyak 185 orang, 25 orang dibagian perawatan, 18 orang pada bagian teknik, 11 orang pada bagian umum, dan 43 sisanya terbagi-bagi pada bagian perencanaan, dana, pengawasan, pemasaran, personalia, serta akuntansi dan keuangan yang kesemuanya itu merupakan factor pendukung yang sangat penting guna menunjang kegiatan produksi dan operasional perusahaan. Karena untuk menngerakkan mesin perlu pekerja yang mampu mengoperasikannya, untuk menjaga keawetan mesin perlu karyawan yang mengerti cara merawatnya, begitu juga fungsi karyawan-karyawan lainnya dengan keahlian mereka masing-masing bersama-sama dalam satu perusahaan PT. Bina Cipta Profitamas menghasilkan produk yang bukan saja laku di

pasaran tetapi mampu memberikan kepuasan kepada konsumen sehingga dapat mendongkrak volume penjualan perusahaan. Variabel ini mendapat respon positif perusahaan dengan bobot yaitu 0,11.

h). Kapasitas Produksi

Variabel Internal yang harus diberikan respon penting oleh perusahaan dalam kerangka strategis untuk menguasai pasar dan memenuhi kebutuhan permintaan produk moulding. Hal ini disebabkan besarnya permintaan moulding untuk di pasar regional asia, menurut data perusahaan mengenai jumlah permintaan (invoice) terhadap produksi moulding PT. Bina Cipta Profitamas dalam satu tahun berjumlah 1.560 M3 sedangkan kapasitas maksimum pabrik adalah 800 M3 per tahun, jadi hanya terpenuhi 51,3 % dari total permintaan. Maka dari itu perusahaan memberikan bobot yang sesuai yaitu 0,11.

i) Lokasi perusahaan dan masalah distribusi

PT. Bina Cipta Profitamas berada di jalan adi sucipto km 8,2 merupakan kawasan industri padat industri yang berbasis bahan baku sama dengan jenis yang relatif berbeda memiliki beberapa jalur distribusi produk setelah keluar dari pabrik, diantaranya perusahaan menggunakan perantara yaitu agen, komisioner dan sejenisnya yang berada diluar negeri selain itu juga jenis transportasi yang digunakan perusahaan untuk mendistribusikan produksinya keluar negeri yaitu dengan menggunakan kapal laut yang lokasi pelabuhannya berjarak 8 km dari pabrik.hal ini tentunya tidak menjadi permasalahan yang berarti namun mendapat perhatian dari perusahaan karena menjadi factor penentu didalam proses akhir perjalanan produk hingga sampai ketangan

konsumen di luar negeri, dan untuk menjaga hal-hal yang tidak diinginkan salah satu isi pertanggungan asuransi dari jasa raharja adalah termasuk jaminan atas perjalanan barang ke tempat tujuan. Dan bobot yang diberikan perusahaan adalah 0,11

2. Pemberian Nilai Variabel Internal

Seperti yang dilakukan pada variabel eksternal sebelumnya, pemberian nilai pada variabel internal juga menggunakan nilai maksimum 5, sedangkan yang bernilai minimum diberi angka 1. Penilaian dilakukan untuk mengetahui tingkat kemampuan perusahaan dalam menjalankan usaha bisnisnya. Untuk nilai digunakan urutan berskala lima yaitu, sangat kecil = 1, kecil = 2, netral = 3, besar = 4, sangat besar = 5.

Tabel 4.5

Penilaian Variabel Internal

NO.	Variabel Internal	Nilai
1.	Pangsa Pasar Relatif Ekspor	4,4
2.	Pangsa Pasar Keseluruhan	3,7
3.	Dukungan Keuangan	4,1
4.	Kualitas Produk	4,4
5.	Penetapan Harga	4,0
6.	Efektifitas Promosi	3,3
7.	Kualitas Karyawan	3,9
8.	Kapasitas Produksi	4,1
9.	Lokasi perusahaan dan masalah distribusi	3,5

Sumber: Data Primer diolah (2001)

Setelah dilakukan penilaian dapat diketahui variabel-variabel mana yang mempunyai kekuatan dan variabel mana yang memiliki kelemahan serta pengaruhnya terhadap perusahaan.

3.Perhitungan Nilai Tertimbang

Seperti yang dilakukan untuk mencari nilai tertimbang variabel eksternal, untuk mencari variabel internal juga dilakukan perkalian antara masing-masing bobot dan nilai. Kemudian dilakukan penjumlahan secara keseluruhan sehingga menjadi hasil akhir nilai tertimbang sebagai berikut:

Tabel 4.6

Nilai Tertimbang Variabel Internal

NO.	Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1.	Pangsa Pasar Relatif Ekspor	0,14	4,4	0,6
2.	Pangsa Pasar Keseluruhan	0,11	3,7	0,4
3.	Dukungan Keuangan	0,12	4,1	0,5
4.	Kualitas Produk	0,12	4,4	0,5
5.	Penetapan Harga	0,11	4,0	0,4
6.	Efektifitas Promosi	0,07	3,3	0,2
7.	Kualitas Karyawan	0,11	3,9	0,4
8.	Kapasitas Produksi	0,11	4,1	0,5
9.	Lokasi Perusahaan Dan Masalah Distribusi	0,11	3,5	0,4
10.	TOTAL	1,00		3,9

Sumber : Data Primer diolah (2001)

Setelah dilakukan perhitungan pada tabel 4.6, didapat nilai tertimbang sebesar 3,9 yang termasuk dalam kategori medium, yang menunjukkan bahwa perusahaan memimpin berdasarkan segmen, dan diupayakan untuk memperbaiki kelemahan, serta membangun keunggulan produk.

4. Penentuan Posisi Bisnis

Setelah nilai variabel Eksternal dan Internal dapat ditentukan, langkah berikutnya yang perlu dilakukan adalah menentukan posisi perusahaan saat ini. Tahap ini secara konseptual yaitu menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkannya pada sumbu yang tepat. Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu Horizontal sedangkan Nilai Variabel Eksternal diletakkan pada sumbu Vertikal.

Berdasarkan pada kedua tahapan sebelumnya, maka nilai posisi perusahaan dilihat dari jenis produksinya yang diperoleh pada tahun 2001, dapat diketahui melalui gambar berikut, 4.1

Gambar 4.1

POSISI BISNIS PERUSAHAAN TAHUN 2001

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Kuat			
	Sedang		2001	
	Lemah			

Sumber: Data Primer Diolah (2001)

Posisi bisnis perusahaan terletak pada perpotongan antara nilai medium untuk sumbu horizontal dan nilai medium untuk sumbu vertikal. Perpaduan nilai kedua variable tersebut memiliki arti bahwa perusahaan memiliki prospek berkembang sekalipun tidak sebesar unit usaha sebelumnya, namun pihak manajemen disarankan agar selektif dalam melakukan pilihan investasi, perusahaan sebaiknya mengkonsentrasikan investasi pada segmen laba yang baik dengan resiko rendah.

IV.2. POSISI AKAN DATANG

IV.2.1. Prediksi Variable Eksternal dan Internal

Untuk menentukan dan penilaian kecenderungan variable didasarkan pada prediksi variable eksternal dan internal yang diduga mempunyai pengaruh signifikan terhadap prospek perkembangan perusahaan pada posisi yang akan datang.

Tabel 4.7

Prediksi Variabel eksternal (2004)

NO.	Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
1.	Lingkungan Persaingan	0,13	4,7	0,6
2.	Sumber Ketersediaan Bahan Baku	0,15	4,7	0,7
3.	Struktur Pasar	0,13	4,7	0,6
4.	Peluang Pasar Regional Asia	0,15	5,0	0,8
5.	Fluktuasi Nilai Tukar Rupiah	0,15	4,3	0,6
6.	Perkembangan teknologi	0,14	4,6	0,6
7.	Industri Pengolahan Kayu Baru	0,10	3,5	0,4
8.	Pertumbuhan Ekonomi Nasional	0,05	3,1	0,2
	TOTAL	1,00		4,5

Sumber: Data Primer diolah (2001)

Dengan pendekatan konservatif yang dipakai sebagai pendekatan penafsiran pihak manajemen memiliki suatu keoptimisan perkembangan pada tahun 2004 dengan tersedianya peluang bisnis yang lebih besar dibanding tahun 2001. Prediksi tersebut terlihat pada besarnya nilai tertimbang yang didapat. Dengan nilai tertimbang yang diperoleh sebesar 4,5 angka tersebut lebih besar dibanding nilai tertimbang pada tahun 2001.

Tabel 4.8

Prediksi Nilai Tertimbang variable Internal (2004)

NO.	Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1.	Pangsa Pasar Relatif Ekspor	0,14	5,0	0,7
2.	Pangsa Pasar Keseluruhan	0,11	4,3	0,5
3.	Dukungan Keuangan	0,12	4,5	0,5
4.	Kualitas Produk	0,12	4,8	0,6
5.	Penetapan Harga	0,11	4,6	0,5
6.	Efektifitas Promosi (SDM)	0,07	4,2	0,3
7.	Kualitas Karyawan	0,11	4,0	0,4
8.	Kapasitas Produksi	0,11	4,5	0,5
9.	Lokasi Perusahaan dan Masalah Distribusi	0,11	3,6	0,4
10.	TOTAL	1,00		4,4

Sumber : Data Primer diolah (2001)

Begitu juga dengan angka nilai tertimbang 4,4 variabel internal diatas, menunjukkan menunjukkan pada usaha manajemen untuk meningkatkan kinerja beberapa indikator variable internal. Dengan angka tersebut diharapkan keunggulan produksi meningkat, dan disesuaikan dengan kategori

manajemen yang kurang berani, jika dilihat pada sumbu vertikal matrik akan berada pada posisi tinggi.

IV.2.2. Prakiraan Posisi Bisnis

Penentuan prakiraan posisi bisnis perusahaan tidak jauh berbeda dengan yang dilakukan didalam penentuan posisi bisnis sekarang, yaitu dengan memadukan secara konsepsional kedua prediksi yang diperoleh. Secara teknik tahapan ini dilakukan dengan cara menemukan sel yang terbentuk akibat dua penggalan sumbu Daya Tarik Industri (horizontal) dan kekuatan bisnis (vertikal) dengan memuat masing-masing nilai perkiraan.

Dengan demikian berdasarkan nilai yang diperoleh pada tahapan sebelumnya, maka prediksi posisi perusahaan PT. Bina Cipta Profitamas pada tahun 2004 terlihat pada gambar 4.2

Gambar 4.2

Prediksi Posisi Bisnis Perusahaan Tahun 2004

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Kuat	2004		
	Sedang			
	Lemah			

Sumber: Data Primer diolah (2001)

Posisi bisnis perusahaan terletak pada sel yang terbentuk oleh nilai tinggi kedua sumbu, yaitu pada sel yang terbentuk oleh penggalan sumbu vertical bernilai dan penggalan sumbu horizontal bernilai tinggi.

Posisi yang diperoleh menggambarkan bahwa unit usaha tersebut memiliki peluang di segmen yang menarik dan disaat yang sama juga memiliki kekuatan bersaing. Oleh karena itu, diperkirakan pada tahun 2004 PT. Bina Cipta Profitamas akan terus berkembang pesat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

V.1. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan analisa yang telah dilakukan, maka sesuai dengan tujuan skripsi ini dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Posisi PT. Bina Cipta Profitamas saat ini berada pada perpotongan antara sumbu vertikal dan horizontal atau medium, dengan total nilai tertimbang variabel internal 3.9 dan variabel eksternal 3.8, ini berarti posisi perusahaan yang bergerak dalam industri pengolahan kayu moulding, saat ini cukup menjanjikan dan memiliki peluang untuk berkembang, namun perusahaan harus lebih selektif atas segmen laba yang baik dengan resiko yang rendah, dengan didukung variabel-variabel eksternal dan internal yang menjadi gambaran bagi perusahaan untuk melihat kekuatan dan kelemahan didalam perusahaan, serta daya tarik yang ada diluar perusahaan itu sendiri.
2. Beberapa variabel eksternal seperti; peluang pasar regional asia, sumber ketersediaan bahan baku, dan fluktuasi nilai tukar rupiah mendapat respon yang cukup besar dari perusahaan dengan nilai tertimbang masing-masing 0.6, 0.6, dan 0,6 . Dengan perusahaan yang berorientasi produksi ekspor, besarnya permintaan memang memberikan peluang yang sangat menjanjikan, walaupun belum memenuhi total permintaan ekspor akibat kecilnya kapasitas produksi dan perlunya kecermatan didalam penyusunan anggaran pengeluaran yang akan dilakukan apabila akan dilakukan perluasan guna peningkatan kapasitas produksi perusahaan kedepan.

3. Beberapa variabel pendukung lainnya, yaitu variabel internal lebih menggambarkan kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan. Perlunya dukungan perusahaan untuk meningkatkan maupun mempertahankannya, diantaranya; pangsa pasar relatif ekspor, kualitas produk, dan dukungan keuangan untuk saat ini yang mencukupi bagi perusahaan untuk tetap survival dengan respon yang diberikan atas ketiga variabel tersebut dengan nilai tertimbang 0,6 untuk variabel disebutkan pertama, dan 0,5 untuk variabel kedua dan 0,5 untuk variabel ketiga.
4. Dan mengenai prediksi posisi perusahaan dimasa yang akan datang (2004), berdasarkan hasil analisa data yang telah dilakukan sebelumnya, dengan perkiraan perusahaan akan terus berkembang, hal ini diperoleh dari hasil perpotongan total nilai tertimbang variabel eksternal 4,5 dan total nilai tertimbang variable internal 4,4 . hasil perpotongan kedua variable prediksi tersebut memberikan gambaran bahwa perusahaan dimasa yang akan datang memiliki kekuatan bersaing dengan daya tarik yang tinggi, peningkatan yang terjadi pada beberapa indikator variable eksternal dan internal yang cukup menonjol seperti peluang pasar regional asia yang terbuka luas dengan prediksi nilai tertimbang sebesar 0.8, pangsa pasar relatif ekspor yang cukup menjanjikan dengan prediksi nilai tertimbang 0.7 , menandakan keseriusan perusahaan dalam menyikapi perubahan yang akan terjadi kedepan.
5. Berdasarkan analisa yang telah dilakukan terhadap output perusahaan yang memproduksi satu jenis produk berupa moulding yang berfungsi sebagai salah satu bahan baku pembuatan lantai (flooring), dapatlah disimpulkan bahwa strategi yang dijalankan perusahaan saat ini adalah strategi fokus, penggunaan strategi ini oleh perusahaan disebabkan resiko usaha yang relatif kecil dan

dengan tingkat persaingan yang longgar, sehingga mempermudah perusahaan didalam memperoleh laba maksimum. Selain itu, guna meningkatkan posisi perusahaan dimasa depan seperti perkiraan yang dilakukan maka dapatlah kiranya perusahaan mempertimbangkan saran-saran penulis sebagai berikut;

V.2. SARAN-SARAN

Setelah penulis memberikan konklusi dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka perusahaan juga akan memberikan beberapa saran-saran sebagai masukan terhadap perusahaan PT. Bina Cipta Profitamas sehingga dapat diketahui strategi generik yang paling signifikan dalam menghadapi pesaing saat ini dan masa mendatang, yaitu:

1. Strategi Fokus

PT. Bina Cipta Profitamas sejak periode perubahan output secara total telah membuktikan bahwa strategi fokus adalah pilihan yang paling rasional dan objektif diantara alternatif-alternatif strategi lain. Dalam hal penulis menyarankan untuk dipertahankan, sebab dengan menerapkan strategi fokus perusahaan dapat meminimalkan resiko terhadap ancaman ofensif dari pesaing yang segmen pasarnya sama, strategi ini dapat juga dikategorikan sebagai sikap defensif yang kokoh, agar pangsa pasar tidak direbut pesaing.

Keuntungan lain yang dapat diperoleh dengan strategi fokus adalah dapat mempertahankan tingkat harga, kualitas produk, efisiensi biaya dan distribusi. Hal ini dapat diperoleh karena, didalam strategi fokus terdapat dua varian yang dapat digunakan perusahaan masing-masing fokus diferensiasi; dimana perusahaan akan memberikan kinerja terbaiknya yaitu dengan meningkatkan kualitas produk dalam hal ini PT. Bina Cipta Profitamas telah menerapkannya dengan meningkatkan daya tahan moulding hasil dari

teknologi ruang steamer (pengering) yang dimiliki perusahaan dengan menurunkan kadar toleransi kandungan air atas kayu hingga 10 persen sesuai standar produk ekspor untuk jenis moulding. varian lainnya adalah fokus biaya dimana perusahaan dapat mengurangi biaya di dalam memperoleh bahan baku yang murah dan mudah didapat sehingga tidak mempengaruhi harga jual yang ditetapkan perusahaan.

2. Integrasi vertikal

Mencermati besarnya peluang pasar regional asia, maka jalan terbaik bagi perusahaan adalah dengan meningkatkan kapasitas produksi. Pembangunan fasilitas pabrik baru dan mungkin dilokal baru. Namun bilamana pilihan yang ditempuh adalah mempertahankan lokasi pabrik di kab.Pontianak , tanpa memperbesar kapasitas produksinya, maka strategi yang paling mungkin adalah dengan melakukan aliansi produk dengan industri moulding yang target pasarnya berbeda dengan PT. Bina Cipat Profitamas, namun memiliki lahan yang cukup luas.Dengan aliansi produk ini diharapkan permintaan moulding yang meningkat dan kurang terpenuhi secara maksimal dapat diatasi pada masa-masa mendatang.

3. Promosi

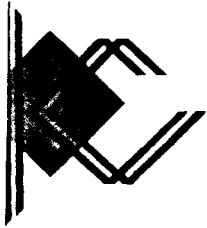
Berdasarkan hasil analisa yang telah dilakukan, metode promosi yang dilakukan perusahaan saat ini memang lazim digunakan oleh pelaku-pelaku bisnis didalam memperkenalkan produknya, Namun bentuk promosi yang dilakukan perusahaan hendaknya lebih menekankan pada makna esensi produk utama, guna mengurangi ketergantungan konsumen akan momen promosi yang dilakukan PT. Bina Cipta Profitamas selama ini. Penekanan pada kualitas produk yang dihasilkan haruslah ditonjolkan, serta dapat pula

dengan mengenalkan penggunaan lain (baru) dari produk tersebut, sehingga pesan yang akan disampaikan perusahaan akan lebih mudah sampai ke konsumen dan diharapkan konsumen akan melakukan *action*.

Daftar Kepustakaan

1. A.Dale Timple, Seri Pedoman Manajemen, Manajemen Pemasaran. P.T. Alex Media Komputindo, 1990
2. Garry Hamel da C.K. Prahalat, Strategi Bisnis Masa Depan, PT. Gelora Aksara Pratama, 1988.
3. Hermawan Kartajaya, Marketing Plus 2000 Siasat Memenangkan Persaingan Global, PT. Gramedia Pustaka Utama, Anggota IKAPI, Jakarta, 1996.
4. Kottel, Philip. Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi, Dan Kontrol. Edisi Pertama: Prentice-Hall, 1997.
5. Kottler, Philip Dan Susanto, A.B, Manajemen Pemasaran Di Indonesia. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat, 1997.
6. Laporan Tahunan Hasil Pengolahan Hutan Tanaman Industri, Departemen Kehutanan Propinsi Kalimantan Barat, 1998.
7. Lawrence R. Jauch Dan William F. Glueck. Manajemen Strategis Dan Kebijakan Perusahaan. Edisi Ketiga. Erlangga, 1995.
8. Porter, Michael. Keunggulan Bersaing Menciptakan Dan Mempertahankan Kinerja Unggul. P.T. Glora Aksara Pratama, 1995.
9. Suwarsono, Manajemen Strategik. Konsep, Alat Analisa, Dan Konteks. Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Oktober 1994.
10. Sejarah Kehutanan Indonesia, III-IV Departemen Kehutanan, 1995

LAMPIRAN-LAMPIRAN



PT. Binacipta Profitamas.

Furniture & Wood Working Manufacture Industries, Exporter
Head Office : Jln. Adisucipto Km 8,2, Pontianak, West Kalimantan, Indonesia
Phone : (62) 0561-721685 Fax : (62) 0561-721917, PO. Box 1144, E-mail : bcp@pontianakwasantara.net.id

SURAT KETERANGAN

No: 01/ SK-BCP// 2002

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan sebagai berikut :

Nama Mahasiswa : Khalid Danu Poernomo
No Mahasiswa : 97311379
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Islam Indonesia
Jurusan : Manajemen
Alamat di Yogyakarta : Jl. Nangka III/244 Mgw Yogyakarta

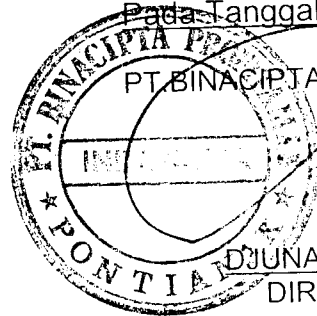
Telah mengadakan penelitian ke Perusahaan kami dalam rangka penulisan karya ilmiah (penyusunan skripsi) mahasiswa yang bersangkutan sebagai salah satu syarat didalam menyelesaikan perkuliahannya.

Demikian surat keterangan ini diberikan untuk dipergunakan seperlunya.

Dikelurkan di : Pontianak

Pada Tanggal : 14 Januari 2002

PT. BINACIPTA PROFITAMAS



DJUNAIDI, SE, MM
DIREKTUR

Hal : Pengisian Kuisiner

Kepada : Yth. Bapak / Ibu / Sdr

Ditempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan penelitian kami mengenai “ Strategi Generik Perusahaan Woodworking Manufakturing Pada PT. Bina Cipta Profitamas Di Kabupaten Pontianak Kalimantan Barat“ maka kami mohon kesediaan Bapak / Ibu / Sdr untuk membantu kami yaitu dengan memberikan tanggapan Dan jawaban dari kuisiner ini.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah semata-mata untuk tujuan ilmiah dimana kuisiner ini kami gunakan sebagai data penyusunan skripsi.

Akhir kata atas segala bantuan, kerja sama Dan kesediaan Bapak / Ibu / Sdr kami mengucapkan terima kasih.

Hormat Saya

Khalid Danu Purnomo

Kuesioner

Sehubungan dengan penelitian penulis mengenai **Strategi generik Perusahaan Woodworking Manufaktur pada PT. Bina Cipta Profitamas**, maka mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr untuk penulis yaitu dengan memberikan jawaban dari kuisisioner ini dengan keterangan yang diberikan.

Adapun tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan dalam membuka peluang-peluang untuk mendominasi pasar, meminimalisir segala kelemahan dan ancaman agar survavilitasnya tetap terjamin, dalam strategi generik sendiri keunggulan yang dimiliki perusahaan dalam berkompetisi dapat berupa keunggulan biaya secara keseluruhan, differensiasi, maupun fokus, berdasarkan hal tersebut, angket ini diharapkan posisi bisnis perusahaan dapat ditentukan melalui analisa daya tarik industri yang bertolak ukur pada bobot dan nilai semua indikator variabel eksternal dan internal perusahaan.

Akhir kata atas segala bantuan, kerja sama dan kesediaan Bapak /Ibu/Sdr kami penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Petunjuk pengisian :

Berilah tanda cecklist (✓) untuk kolom nilai sesuai dengan sumbangan yang diberikan terhadap perusahaan.

dan berilah bobot atas pengaruhnya terhadap perusahaan, dalam bentuk angka seperti ketentuan bobot dibawah.

Keterangan Bobot dan Nilai:

a). pemberian bobot:

< 0.01 (sangat kecil),
0.01 – 0.05 (kecil),
0.06 – 0.010 (sedang),
0.11 – 0.20 (besar),
> 0.21 (sangat besar)
TOTAL :1,00

b). pemberian Nilai :

1 (Sangat Tidak Menarik)
2 (Tidak Menarik)
3 (Netral)
4 (Menarik)
5 (Sangat Menarik)
TOTAL maksimum 5

1. Berapa bobot dan nilai yang pantas saudara berikan terhadap semua indikator variabel eksternal untuk menilai daya tarik industri PT. Bina Cipta Profitamas:

Indikator Eksternal	Bobot	Nilai				
		STM	TM	N	M	SM
Lingkungan persaingan: -persaingan kompetitif -pesaing serupa						
Sumber ketersediaan bahan baku						
Struktur pasar: -ling. persaingan usaha sejenis						
Peluang pasar regional asia: -orientasi ekspor asia						
Fluktuasai nilai rupiah: -perolehan nilai tukar						
Perkembangan Teknologi - Teknologi baru - kualitas mesin						
Industri pengolahan kayu baru: -persaing baru dgn produk teruji						
Pertumbuhan ekonomi nasional						
Lainnya.....						

Ket: ceklis (√)

STM : Sangat Tidak Menarik (1)

TM : Tidak Menarik (2)

N : Netral (3)

M : Menarik (4)

SM : Sangat Menarik (5)

2. Berapa bobot dan nilai yang pantas anda berikan terhadap semua indikator variable internal untuk menentukan posisi daya tarik industri PT. Bina Cipta Profitamas:

Indikator Internal	Bobot	Nilai				
		STM	TM	N	M	SM
Pangsa pasar relatif ekspor: -orientasi ekspor						
Pangsa pasar keseluruhan: -jangkauan Pasar produk						
Dukungan Keuangan						
Kualitas Produk						
Penetapan harga						
Efektifitas promosi						
Kualitas karyawan (SDM)						
Kapasitas produksi						
Lokasi perusahaan dan distribusi						
Lainnya.....						

Ket: checklis (√)

STM : Sangat Tidak Menarik (1)

TM : Tidak Menarik (2)

N : Netral (3)

M : Menarik (4)

SM : Sangat Menarik (5)

3. Berikan bobot dan nilai yang pantas anda prediksikan untuk semua indikator variabel internal untuk menentukan posisi daya tarik industri PT. Bina Cipta Profitamas :

Indikator Internal	Bobot	Nilai				
		STM	TM	N	M	SM
Pangsa pasar relatif ekspor						
Pangsa pasar keseluruhan						
Dukungan Keuangan						
Kualitas Produk						
Penetapan harga						
Efektifitas promosi						
Kualitas karyawan (SDM)						
Kapasitas produksi						
Lokasi perusahaan dan masalah distribusi						
Lainnya.....						

Ket: ceklis (√)

STM : Sangat Tidak Menarik (1)

TM : Tidak Menarik (2)

N : Netral (3)

M : Menarik (4)

SM : Sangat Menarik (5)

4. Berikan bobot dan nilai yang pantas anda Prediksikan untuk semua indikator variabel eksternal untuk menilai daya tarik industri PT. Bina Cipta Profitamas:

Indikator eksternal	Bobot	Nilai				
		STM	TM	N	M	SM
Lingkungan persaingan: -persaingan kompetitif -pesaing serupa						
Sumberketersediaan bahan baku						
Struktur pasar: -ling persaingan usaha						
Peluang pasar regional asia: -orientasi ekspor diasia						
Fluktuasai nilai rupiah: -perolehan nilai tukar						
Teknologi -Teknologi baru -kualitas mesin						
Industri pengolahan kayu baru: -pesaing baru dgn produk teruji						
Pertumbuhan ekonomi nasional						
Lainnya.....						

Ket: ceklis (√)

STM : Sangat Tidak Menarik (1)

TM : Tidak Menarik (2)

N : Netral (3)

M : Menarik (4)

SM : Sangat Menarik (5)

Data Induk hasil angket atas penilaian variable eksternal terhadap pihak direksi dan manajer PT. Bina Cipta Profitamas untuk menentukan posisi bisnis saat ini:

Indikator Eksternal	Nilai					Nilai rata-rata
	STM	TM	N	M	SM	
Lingkungan persaingan: -persaingan kompetitif -pesaing serupa			2 orang	8 orang	3 orang	4,1
Sumberketersediaan bahan baku				10 orang	3 orang	4,2
Struktur pasar: -ling.persaingan usaha sejenis			2 orang	8 orang	3 orang	4,1
Peluang pasar regional asia: -orientasi ekspor asia				9 orang	4 orang	4,3
Fluktuasai nilai rupiah: -perolehan nilai tukar			3 orang	8 orang	2 orang	3,9
Perkembangan Teknologi -teknologi baru -kualitas mesin			5 orang	5 orang	3 orang	3,8
Industri pengolahan kayu baru: -persaing baru dgn produk teruji			2 orang	7 orang	4 orang	3,2
Pertumbuhan ekonomi nasional			2 orang	7 orang	4 orang	3,2
Lainnya.....						

Hasil angket atas penilaian variable internal terhadap pihak direksi dan manajer PT. Bina Cipta Profitamas Untuk menentukan posisi bisnis saat ini:

Indikator internal	Nilai					Nilai rata-rata
	STM	TM	N	M	SM	
Pangsa pasar relatif ekspor: -orientasi ekspor			2 orang	4 orang	7 orang	4,4
Pangsa pasar keseluruhan: -jangkauan pasar produk.			4 orang	9 orang		3,7
Dukungan keuangan			2 orang	8 orang	3 orang	4,1
Kualitas produk				8 orang	5 orang	4,4
Penetapan harga			4 orang	6 orang	3 orang	4,0
Efektifitas promosi			9 orang	4 orang		3,3
Kualitas karyawan (SDM)			3 orang	8 orang	2 orang	3,9
Kapasitas produksi			2 orang	8 orang	3 orang	4,1
Lokasi perusahaan dan masalah distribusi		2 orang	3 orang	8 orang		3,5
Lainnya.....						

Hasil Angket atas prediksikan untuk semua indikator variabel internal Oleh pihak direksi beserta manajer PT. Bina Cipta Profitamas, untuk menentukan posisi daya tarik industri:

Indikator Internal	Nilai					Nilai rata-rata
	STM	TM	N	M	SM	
Pangsa pasar relatif ekspor: -orientasi ekspor					13 orang	5,0
Pangsa pasar keseluruhan: -jangkauan pasar produk.				9 orang	4 orang	4,3
Dukungan k Keuangan				7 orang	6 orang	4,5
Kualitas produk				2 orang	11 orang	4,8
Penetapan harga				5 orang	8 orang	4,6
Efektifitas promosi			2 orang	7 orang	4 orang	4,2
Kualitas karyawan (SDM)			2 orang	9 orang	2 orang	4,0
Kapasitas produksi				6 orang	7 orang	4,5
Lokasi perusahaan dan masalah distribusi			5 orang	8 orang		3,6
Lainnya.....						

Hasil Angket atas prediksikan untuk semua indikator variabel internal Oleh pihak direksi beserta manajer PT. Bina Cipta Profitamas, untuk menentukan posisi daya tarik industri:

Indikator eksternal	Nilai					Nilai rata-rata
	STM	TM	N	M	SM	
Lingkungan persaingan: -persaingan kompetitif -pesaing serupa				3 orang	10 orang	4,7
Sumberketersediaan bahan baku				3 orang	10 orang	4,7
Struktur pasar: -ling persaingan usaha				3 orang	10 orang	4,7
Peluang pasar regional asia: -orientasi ekspor diasia					13 orang	5,0
Fluktuasai nilai rupiah: -perolehan nilai tukar				9 orang	4 orang	4,3
Perkembangan Teknologi -teknologi baru -kualitas mesin				5 orang	8 orang	4,6
Industri pengolahan kayu baru: -pesaing baru dgn produk teruji			7 orang	6 orang		3,5
Pertumbuhan ekonomi nasional		3 orang	6 orang	4 orang		3,1
Lainnya.....						