

**SKRIPSI**

**ANALISIS STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN  
PERCETAKAN “ MOGA SENTOSA ”  
DI KOTAMADYA BANJARMASIN  
KALIMANTAN SELATAN**



**oleh**

**Nama : Gt Denny Yanuarrachman  
Nomor Mahasiswa : 99311280  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Pemasaran**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA  
2003**

**ANALISIS STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN  
PERCETAKAN “ MOGA SENTOSA ”  
DI KOTAMADYA BANJARMASIN  
KALIMANTAN SELATAN**

**SKRIPSI**

**Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di program Studi Manajemen,  
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia**



**ditulis oleh**

**Nama : Gt Denny Yanuarrachman  
Nomor Mahasiswa : 99311280  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Pemasaran**

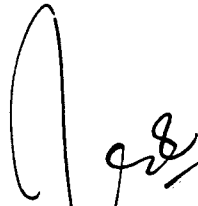
**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA  
2003**

# HALAMAN PENGESAHAN

## ANALISIS STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN PERCETAKAN “MOGA SENTOSA” DI KOTAMADYA BANJARMASIN KALIMANTAN SELATAN

**Nama** : Gt Denny Yanuarrachman  
**Nomor Mahasiswa** : 99311280  
**Program Studi** : Manajemen  
**Bidang Konsentrasi** : Pemasaran

**Yogyakarta, 3 juni 2003**  
**Telah disetujui dan disahkan oleh**  
**Dosen Pembimbing,**



**Drs. Yazid, MM.**

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL:

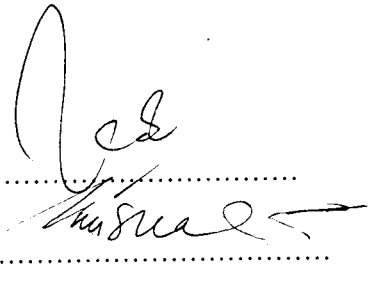
ANALISIS STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN PERCETAKAN "MOGA SENTOSA"  
DI KOTAMADYA BANJARMASIN KALIMANTAN SELATAN

Disusun Oleh: GUSTI DENNY YANUAR RACHMAN  
Nomor Mahasiswa: 99311280

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS  
pada tanggal 13 Agustus 2003

Penguji/Pemb.Skripsi : DRS. YAZID, MM

Penguji : DRS. H. NURSYA'BANI PURNAMA, M.SI



Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



Suwarsono, MA

## HALAMAN MOTTO

Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai dari satu urusan, kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan yang lain. Dan hanya kepada Tuhanmulah kamu berharap.

(QS. AL INSYIRAH : 6-8)

Barang siapa yang banyak sabar dan memaafkan , itulah sikap yang paling utama

(QS. ASY SYURAA : 43)

Ilmu adalah kehidupan bagi kalbu dan kebutaan, cahaya bagi penglihatan suna menembus segala kegelapan dan kekuatan bagi tubuh dalam mengatasi, segala kelemahan. Dengannya seseorang akan dapat mencapai tingkatan orang-orang yang baik budiman serta derajat yang tinggi.

(AL GHAZALI)

Kamu memperoleh kekuatan, keberanian dan rasa percaya diri dari setiap pengalaman yang membuatmu berhenti sejenak untuk menghadapi rasa takutmu, kau dapat berkata pada dirimu sendiri, " Aku telah tabah menghadapi kengerian ini, aku pasti mampu menghadapi hal berikutnya ".

( ELEANOR ROSEVELT )

Dengan ilmu kehidupan menjadi mudah, dengan seni kehidupan menjadi lebih halus dan dengan agama hidup menjadi terarah dan bermakna.

( HAMUKTI ALI )

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Alhamdulillahirobbil'alamin*

*Kupersembahkan dengan ketulusan hatiku atas terselesaikannya skripsi ini untuk orang-orang yang paling kusayangi :*

- ♥ *Papa dan Mama tercinta yang telah melahirkan dan membesarkan serta membimbingku, telaga kasihmu yang tak pernah kering mengalirkan doa untuk anakmu.*
- ♥ *Kakakku yang tercinta Dessy yang selalu kusayangi.*
- ♥ *Meina yang selalu memberikan cinta dan kasih sayangnya serta memberikan dorongan semangat kepadaku.*

## KATA PENGANTAR



Assalamua'laikum Wr.Wb

Segala puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmah dan hidayah-Nya yang telah memberikan kekuatan dan kemampuan kepada kami, sehingga dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan judul **ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN PERCETAKAN “ CV.MOGA SENTOSA “ DI KOTAMADYA BANJARMASIN KALIMANTAN SELATAN.**

Adapun skripsi ini disusun adalah sebagai seluruh kewajiban yang harus diselesaikan oleh seorang mahasiswa dalam rangka mencapai gelar kesarjanaan pada jenjang strata-1 di fakultas ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan skripsi hingga dapat diselesaikan tidak terlepas berkat adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak.oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang tak terhingga besarnya pada :

1. Bapak Drs.H.Suwarsoni , MA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, serta bapak dan ibu dosen yang telah banyak memberi sumbangan ilmu pengetahuan selama penulis menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.



2. Bapak Drs.Yazid, MM selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah membimbing penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
3. Bapak H.Sofyan Ipil selaku direktur sekaligus pemilik CV.MOGA SENTOSA beserta staf yang telah memberi izin dan kemudahan dalam melaksanakan penelitian ini.
4. Bagian Referensi Perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
5. Teman-teman baikku di banjarmasin H.fauzi, Arief, Adi, Bayu, Anto, Agus, Resma yang selalu kompak dalam suka dan duka.
6. Teman-teman di kampus Bobby, Anto, Lutfi, Wawan, Hengky, Adhi, Trondol, Taufik Arab yang ikut dalam membantu penyusunan skripsi ini.
7. Semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat disebutkan satu persatu, namun penulis yakin semuanya sangat membantu baik secara moril dan materiil.

Sebagai manusia biasa tentunya tidak akan tercapai dari kealpaan dan kekurangan, sehingga penulis menyadari bahwa skripsi ini belum sempurna karena itu saran dan kritik yang sifatnya membangun akan diterima dengan senang hati.

Akhirnya penulis berharap penelitian ini ada manfaatnya, semoga Allh SWT memberikan rahmat dan hidayah serta Ridho-Nya bagi kita.Amin

Yogyakarta, 13 Agustus 2003

Penulis

## DAFTAR ISI

|  | Halaman   |
|--|-----------|
| Halaman Judul.....   | i         |
| Halaman Pengesahan skripsi.....                            | ii        |
| Halaman Pengesahan ujian skripsi.....                      | iii       |
| Halaman Motto.....   | iv        |
| Halaman Persembahan.....                                   | vi        |
| Kata Pengantar.....  | vii       |
| Daftar Isi.....  | ix        |
| Daftar Tabel.....  | xi        |
| Daftar Gambar.....   | xii       |
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>                              | <b>1</b>  |
| 1.1 Latar Belakang.....                                    | 1         |
| 1.2 Rumusan Masalah.....                                   | 6         |
| 1.3 Batasan Masalah.....                                   | 7         |
| 1.4 Tujuan Penelitian.....                                 | 8         |
| 1.5 Manfaat Penelitian.....                                | 8         |
| <b>BAB II LANDASAN TEORI.....</b>                          | <b>10</b> |
| 2.1 Pengertian Pemasaran.....                              | 10        |
| 2.2 Konsep Pemasaran.....                                  | 11        |
| 2.3 Pengertian Manajemen Strategik.....                    | 14        |
| 2.4 Manfaat Manajemen Strategik.....                       | 16        |
| 2.5 Proses perumusan Strategi.....                         | 17        |
| 2.6 Analisis Strategi.....                                 | 23        |
| 2.7 Pengertian Strategi Bersaing.....                      | 26        |
| 2.8 Konsep Strategi Bersaing.....                          | 26        |
| 2.9 Unsur-Unsur Strategi Bersaing.....                     | 28        |
| 2.10 Analisis Lingkungan Bisnis.....                       | 30        |
| 2.10.1 Analisis Lingkungan Makro.....                      | 30        |
| 2.10.2 Analisis Lingkungan Mikro.....                      | 32        |
| 2.11 Matrik Daya Tarik Industri.....                       | 34        |
| 2.11.1 Pengertian MDTI.....                                | 34        |
| 2.11.2 Teknik Penyusunan MDTI.....                         | 36        |
| 2.11.2.1 Identifikasi Variabel Internal dan Eksternal..... | 37        |
| 2.11.2.2 Penilaian Variabel Internal.....                  | 38        |
| 2.11.2.3 Penilaian Variabel Eksternal.....                 | 39        |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.11.2.4 Penentuan Posisi Bisnis.....                            | 42        |
| 2.11.2.5 Implikasi Strategi.....                                 | 42        |
| 2.12 Matrik SWOT.....  | 46        |
| 2.12.1 Lingkungan Eksternal.....                                 | 46        |
| 2.12.2 Lingkungana Internal.....                                 | 50        |
| <b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>                        | <b>55</b> |
| 3.1 Gambaran Umum Perusahaan.....                                | 55        |
| 3.1.1 Struktur Organisasi .....                                  | 55        |
| 3.1.2 Proses Produksi.....                                       | 58        |
| 3.2 Populasi dan Sampel.....                                     | 60        |
| 3.2.1 Populasi.....  | 60        |
| 3.2.2 Sampel.....  | 60        |
| 3.3 Metode Pengumpulan Data.....                                 | 60        |
| 3.4 Metode Analisis Data.....                                    | 62        |
| 3.4.1 Analisis MDTI.....   | 62        |
| 3.4.2 Analisis SWOT.....   | 68        |
| <b>BAB IV ANALISIS DATA.....</b>                                 | <b>71</b> |
| 4.1 Analisis MDTI.....   | 71        |
| 4.1.1 Identifikasi Variabel Internal dan Variabel Eksternal..... | 73        |
| 4.1.2 Penilaian dan Hasil Evaluasi Variabel Internal.....        | 74        |
| 4.1.3 Penilaian dan Hasil Evaluasi Variabel Eksternal.....       | 83        |
| 4.1.4 Penentuan Posisi Bisnis.....                               | 91        |
| 4.1.5 Implikasi Strategis.....                                   | 93        |
| 4.2 Analisis SWOT.....   | 93        |
| <b>BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>                          | <b>97</b> |
| 5.1 Kesimpulan.....  | 97        |
| 5.2 Saran-Saran.....   | 100       |

**DAFTAR PUSTAKA**  
**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

|  |    |
|--|----|
| 2.1 IFE ( Internal Factor Evaluation Matrik )..... | 39 |
| 2.2 EFE ( Eksternal Factor Matrik ).....           | 41 |
| 3.1 Indikator Variabel Eksternal dan Internal..... | 68 |
| 4.1 Variabel Internal dan Variabel Eksternal       |    |
| Menurut Observasi dan Interview.....               | 74 |
| 4.2 Penilaian Varibel Internal.....                | 76 |
| 4.3 Penilaian Tertimbang Varibel Internal.....     | 77 |
| 4.4 Penilaian Variabel Eksternal.....              | 84 |
| 4.5 Penilaian Tertimbang Variabel Eksternal.....   | 85 |

## DAFTAR GAMBAR

|  |    |
|--|----|
| 2.1 Diagnosis For Marketing Strategy.....              | 24 |
| 2.2 Interaksi Elemen Produk.....                       | 25 |
| 2.3 Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan.....         | 27 |
| 2.4 Skala Prioritas Investasi Daya Tarik Industri..... | 43 |
| 2.5 Matrik Daya Tarik Industri.....                    | 45 |
| 3.1 Struktur Organisasi.....                           | 55 |
| 3.2 Proses Produksi .....                              | 58 |
| 3.3 Matrik Daya Tarik Industri.....                    | 63 |
| 3.4 Matrik SWOT.....                                   | 70 |
| 4.1 Penentuan Posisi Bisnis.....                       | 92 |
| 4.2 Berbagai Pilihan Strategis.....                    | 93 |
| 4.3 Implikasi Matrik SWOT.....                         | 94 |

# **BAB I PENDAHULUAN**

## **1.1 Latar Belakang**

Dalam memasuki abad 21 ini yang mana tidak dapat dipisahkan lagi dengan era globalisasi dimana ekonomi global sudah berjalan. Perubahan alat komunikasi, transportasi dan teknologi yang cepat akan menyatukan dunia, akibat dari pengaruh globalisasi tersebut. Dengan demikian peluang usaha dapat tercipta dimana-mana. Pasar bebas sudah diberlakukan hampir di setiap negara. Setiap unit atau macam usaha harus dituntut keras untuk lebih tanggap dalam menyikapi persaingan yang sangat ketat dan kompleks. Tidak ada kata lain kecuali untuk lebih bersiap diri untuk bersaing dalam mempertahankan diri bahkan jika perlu berekspressi dan lebih bisa memandang kedepan bagaimana kondisi lingkungan bisnis di era globalisasi dimana situasi ekonomi dunia sudah mengglobal.

Memasuki abad 21 memang banyak pihak yang mulai mengerti tentang semakin tingginya turbelansi lingkungan bisnis. Walaupun mereka lebih menggunakan alat dan model yang begitu canggih untuk menganalisis dan memprediksi bisnis mereka di masa yang akan datang. Masih tidak dapat menjawab semua keinginan perusahaan, seakan terjadi diskontinuitas. Data historis tidak dapat lagi untuk mengindikasikan apa yang terjadi pada masa yang akan datang.

Dewasa ini perkembangan dunia usaha semakin meningkat pesat seiring dengan perkembangan perekonomian di negara kita yang sudah

mengglobal. Dengan semakin majunya dunia usaha tersebut mengakibatkan persaingan yang sangat ketat diantara para pengusaha terutama dengan perusahaan-perusahaan yang menghasilkan produk sejenis dalam hal untuk merebut dan menguasai daerah pemasaran. Hiperkompetitif merupakan istilah yang tepat untuk menyebut realitas lingkungan persaingan di abad 21 ini dimana hiperkompetisi ini dihasilkan oleh dinamika manuver strategis diantara petarung-petarung global dan inovatif.

Perusahaan menyadari bahwa sangat sulit untuk membangun reputasi dan sangat mudah akan hilangnya perusahaan yang hanya memfokuskan diri kedalam wilayah intern saja tetapi tidak melihat perubahan besar yang terjadi dilingkungan ekstern. Persaingan, distribusi dan media juga teknologi yang mengalami perubahan sangat cepat, semua perubahan-perubahan ini membuat perusahaan untuk mengkaji ulang kembali strategi yang telah diambil, hingga kadang-kadang mereka dipaksa membalikkan pemikiran-pemikiran yang telah mendasari dibangunnya usaha mereka.

Setiap perusahaan tentu saja berkeinginan untuk menang didalam persaingan, sehingga hasil produksinya tidak mengalami kemunduran dipasaran. Maka dari sinilah timbul permasalahan yang harus segera ditanggapi oleh perusahaan itu sendiri. Permasalahan yang timbul dapat diatasi dengan berbagai macam cara, tentunya harus disesuaikan dengan permasalahan yang terjadi. Suatu kesalahan dalam menentukan strategi bersaingnya dapat menyebabkan hilangnya kesempatan perusahaan seperti

turunnya volume penjualan, pangsa pasar yang selama ini telah dihasilkan oleh perusahaan.

Sejumlah kerangka konseptual dan teknik analisis telah diajukan untuk membantu pihak manajemen atau eksekutif dalam memformulasikan strategi bisnisnya dan pembentukan strategi serta implementasi strategi tetapi masih banyak ditemukan kegagalan dalam pengimplementasian karena ketidakmampuan mereka dalam melakukan keseimbangan. Setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri mempunyai strategi bersaing baik secara implisit maupun eksplisit melalui proses perencanaan dan mungkin juga secara implisit melalui kegiatan –kegiatan dari berbagai departemen perusahaan.

Dengan meningkatnya permintaan masyarakat akan barang dan jasa maka perkembangan ini akan mendorong munculnya perusahaan-perusahaan baru akibatnya timbul persaingan yang ketat antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain. Dengan adanya persaingan yang ketat ini, maka para produsen sadar akan pentingnya untuk memformulasikan strategi bersaingnya sebagai penentu keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan dan menyesuaikan dirinya dari kondisi lingkungan eksternalnya yang cepat berubah.

Esensi dari strategi itu sendiri adalah penyesuaian diri dari lingkungan eksternalnya. Strategi hanya diperlukan bila ada kompetisi dalam lingkungan eksternal perusahaan. Walaupun demikian kompetisi sebetulnya telah ada jauh sebelum munculnya strategi. Kompetisi ada



dengan dimulainya kehidupan selama berjuta-juta tahun, kompetisi alamiah tidak melibatkan strategi sama sekali. Melalui kesempatan yang ada, para pesaing mendapatkan kombinasi sumber daya yang paling sesuai dengan karakteristik masing-masing. Hal ini bukanlah merupakan suatu strategi melainkan seleksi alamiah berdasarkan adaptasi dan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya.

Sedangkan tujuan strategi bersaing dalam suatu industri adalah menemukan posisi dalam industri tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri sebaik-baiknya terhadap tekanan dari persaingan, ini memperlihatkan kekuatan dan kelemahan perusahaan, menghidupkan posisinya dalam industri serta memfokuskan bidang-bidang dimana kecendrungan industri menjanjikan adanya peluang atau ancaman terbesar. ( Michael Porter, 1995 : 4 )

Oleh karena itu perusahaan harus mampu mengeksploitasikan peluang bisnis dan mengeleminir ancaman bisnis yang ada. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa tercapai tidaknya tujuan perusahaan adalah fungsi dari lingkungan makro, lingkungan industri, manajemen fungsional dan budaya. Perumusan strategi akan berlangsung secara efektif apabila perumusan strategi memahami dengan tepat misi perusahaan disertai pemikiran yang akurat dari kondisi lingkungan eksternal dan perkembangan yang terjadi dalam industri. ( Suwarsono, 1994 : 6 ). Akan tetapi pemahaman yang tepat tentang lingkungan eksternal tersebut harus dikaitkan dengan suatu analisa yang mendalam tentang situasi internal

perusahaan. Analisa internal tidak selalu dapat dilakukan secara sistematis. Analisis internal ini diakui secara umum sebagai unsur kritikan dalam perumusan dan penentuan strategi. Artinya perumusan strategi hendaknya tidak terpukau oleh pendekatan yang sifatnya intuitif.

Perusahaan percetakan Moga Sentosa sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dibidang usaha percetakan yang tentunya tidak lepas dari situasi persaingan yang sangat ketat pada saat sekarang ini . Percetakan Moga Sentosa harus mampu untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan persaingan, untuk itu perusahaan harus mampu untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan itu sendiri. Perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dari tuntutan pasar dalam arti dapat bersifat fleksibel dan inovatif.

Pada tahun 2003 ini telah banyak sekali bermunculan para pesaing yang bergerak dibidang usaha yang sama yaitu usaha percetakan yang ada di kotamadya Banjarmasin. Pada sekitar tahun 1980-an perusahaan percetakan Moga Sentosa merupakan salah satu perusahaan percetakan yang pertama kali ada di kotamadya Banjarmasin, hanya beberapa saja perusahaan percetakan pada waktu itu. Namun seiring dengan perkembangan ekonomi yang pesat maka saat ini banyak sekali para pesaing yang bermunculan sehingga dalam merebut dan mempertahankan pangsa pasar pada saat sekarang ini sudah sangat sulit sekali tetapi sebagian besar para pengusaha percetakan yang ada sekarang ini belum begitu lama melakukan usahanya dibidang percetakan sedangkan

pengusaha yang sudah lama berkecimpung di dunia percetakan ini sudah banyak yang bangkrut. Mungkin salah satu penyebabnya karena strategi yang telah disusun sebelumnya kurang fleksibel artinya kapabilitas perusahaan tersebut belum mampu untuk menanggapi permintaan dan peluang yang merupakan bagian dari lingkungan persaingan yang dinamis dan tidak pasti. Dan sampai dengan tahun 2003 ini perusahaan percetakan Moga Sentosa merupakan salah satu perusahaan percetakan yang sudah lama sekali berkecimpung di dunia percetakan yang berumur hampir 20 tahun lebih tetapi masih dapat bertahan didalam persaingan yang sangat ketat ini.

Berdasarkan latar belakang tersebut penulis tertarik untuk mengadakan suatu penelitian tentang strategi bersaing yang dilakukan oleh perusahaan percetakan “Moga Sentosa” di Kotamadya Banjarmasin Kalimantan Selatan dalam usahanya untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam menghadapi persaingan yang ketat ini

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti akan mencoba melihat strategi bersaing yang dilakukan oleh perusahaan percetakan Moga Sentosa dalam usahanya menghadapi kekuatan persaingan dan dirumuskan sebagai berikut :

1. Dimana posisi bisnis perusahaan Moga Sentosa pada saat ini dalam menghadapi persaingan.
2. Apa peluang dan ancaman serta apa kekuatan dan kelemahan perusahaan percetakan Moga Sentosa dalam menghadapi persaingan.
3. Apa Strategi yang diterapkan perusahaan percetakan Moga Sentosa guna menghadapi persaingan saat ini dan dimasa yang akan datang.

### **1.3 Batasan Masalah**

Agar permasalahan yang diteliti tidak begitu luas dan juga melihat adanya keterbatasan waktu dan fasilitas yang tersedia dalam penulisan ini supaya tidak terjadi mis-interpretasi, maka perlu dilakukan pembatasan masalah sebagai berikut :

1. Penentuan posisi dan strategi perusahaan percetakan Moga Sentosa menggunakan analisis MDTI dan analisis SWOT.
2. Perusahaan yang diambil adalah perusahaan yang bergerak dibidang percetakan.
3. Peneliti mengambil objek pada CV. Moga Sentosa di daerah kotamadya Banjarmasin, Kalimantan Selatan.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Mengetahui posisi bisnis perusahaan percetakan CV. Moga Sentosa pada saat ini dalam menghadapi persaingan.
2. Mengetahui kekuatan dan kelemahan apa sajakah yang dimiliki CV.Moga Sentosa dan peluang serta ancaman dari lingkungan bisnis.
3. Mengetahui strategi bersaing yang dilakukan oleh CV. Moga Sentosa berdasarkan posisi bisnis dan pengaruh-pengaruh lingkungan bisnis.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian dapat berupa teoritis ( bagi pengembang ilmu ) maupun kegunaan praktis ( bagi pengambil keputusan ).

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan atau manfaat sebagai berikut :

##### **1. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam merencanakan dan merumuskan strategi bersaing perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan sehingga dapat terus berkembang.

## 2. Bagi Penulis

Merupakan tambahan pengetahuan yang selama ini diperoleh dengan belajar, dengan mengaplikasikan dalam dunia usaha secara langsung yang diharapkan dapat berguna bagi perkembangan keterampilan dan pengetahuan.

## 3. Bagi Pembaca

Skripsi ini menambah khasanah bacaan tentang strategi bersaing yang dapat meningkatkan pengetahuan di bidang tersebut.

## BAB II LANDASAN TEORI

### 2.1 Pengertian Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan hidupnya, untuk berkembang dan untuk mencari laba. Karena itu pemasaran tidak terbatas ini pada dunia bisnis yang berorientasi pada laba, tetapi pada organisasi yang berorientasi pada laba, tetapi juga pada organisasi yang berorientasi pada non laba.

Secara singkat tujuan pemasaran adalah meningkatkan volume penjualan sehingga arti pemasaran sering dikacaukan dengan penjualan, bahkan banyak organisasi yang mengartikan bahwa penjualan merupakan kegiatan terpenting dalam pemasaran. Padahal yang kadang kala bukan kegiatan terpenting suatu perusahaan dengan keahlian pemasaran yang kuat mempunyai potensi untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan standar hidup orang banyak.

Sampai saat ini telah banyak definisi pemasaran yang dikemukakan oleh beberapa ahli, **Phillip Kotler** memberikan definisi sebagai berikut :

“ Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana individu-individu dan kelompok-kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan penawaran dan pertukaran produk yang bernilai”

Dari definisi pemasaran tersebut **Kotler** masih menjelaskan lagi pengertian pemasaran sebagai berikut :

“ Pemasaran adalah proses dimana organisasi berhubungan secara kreatif, produktif dan menguntungkan pasar”

“ Pemasaran adalah menyediakan produk dan jasa yang tepat bagi orang yang tepat, pada tempat yang tepat serta dengan harga yang tepat, pada saat yang tepat dan dengan komunikasi serta promosi yang tepat.

Definisi pemasaran menurut :

**Freddy Rangkuti,1997,48 :**

“ Pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh beberapa faktor sosial, budaya, politik, ekonomi, dan manajerial atribut dari pengaruh faktor tersebut adalah masing-masing individu atau kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditas”

Dengan melihat definisi diatas dapat diketahui bahwa arti pemasaran itu sangat luas. Pemasaran mencakup usaha perusahaan yang dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan konsumen yang memerlukan kepuasan, menentukan produk yang hendak diproduksi, harga produk yang sesuai, cara-cara promosi dan penyaluran produksi tersebut. Jadi kegiatan pemasaran adalah kegiatan yang saling berhubungan sehingga suatu sistem pemasaran muncul ketika orang memutuskan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan melalui pertukaran.

## **2.2 Konsep Pemasaran**

Konsep pemasaran merupakan filsafat bisnis karena kegiatan pemasaran merupakan faktor terpenting untuk mencapai sukses bagi setiap perusahaan. Filsafat konsep pemasaran bertujuan memberikan kepuasan terhadap kegiatan dan kebutuhan pembeli atau konsumen. Setiap perusahaan yang menganut konsep



pemasaran semua kegiatannya diartikan untuk memenuhi tujuan tersebut. Kegiatan ini meliputi kegiatan pada bagian yang ada seperti kegiatan produksi, personalia dan keuangan, riset dan pengembangan, serta fungsi-fungsi yang lain.

Konsep pemasaran berpendapat bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasi terdiri dari penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran serta penyerahan produk yang memuaskan secara lebih efektif dan lebih efisien dibanding dengan para pesaing, ( Phillip Kotler,1996,70). Sedangkan definisi dari konsep pemasaran adalah sebuah falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuas kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial dengan kelangsungan hidup perusahaan.( Bayu Swasta dan Irwan,1990,5)

Dalam konsep pemasaran ada tiga unsur pokok, yaitu :

#### 1. Orientasi konsumen

Pada prinsipnya para perusahaan dapat menempuh beberapa cara penerapan orientasi konsumen yaitu :

- a. Menentukan kebutuhan pokok dari pembeli yang akan dilayani dan akan dipenuhi.
- b. Memilih kelompok pembeli tertentu sebagai sasaran dalam penjualannya.
- c. Menentukan produk dan program pemasarannya.
- d. Mengadakan penelitian pada konsumen untuk mengukur, menilai dan menafsirkan keinginan serta tingkah laku mereka.
- e. Menentukan dan melaksanakan strategi yang paling baik.

## 2. Kepuasan Konsumen

Untuk pencapaian laba jangka panjang dapat melalui pemuasan kebutuhan konsumen. Laba itu sendiri menjadi insentif bagi perusahaan dalam melakukan kegiatan. Bahkan dapat dikatakan bahwa untuk hidup, perusahaan harus dapat mencari laba. Selain itu, dengan laba ini perusahaan dapat berkembang dan memberikan tingkat kepuasan yang lebih besar kepada konsumen.

## 3. Pemasaran secara integral

Pengertian kegiatan pemasaran berarti :

- a. Tindakan yang diambil oleh bagian-bagian yang ada dalam perusahaan mempunyai pengaruh besar terhadap kemampuan perusahaan, untuk menciptakan dan mempertahankan langganan. Oleh karena itu, semua kegiatan yang ada didalam perusahaan harus besar dikoordinir dan diadakan kerjasama yang baik untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan, yaitu memperoleh laba dengan memberikan kepuasan kepada konsumen.
- b. Penyesuaian antara produk, harus terdapat didalam kegiatan pemasaran. Hal ini dimaksudkan untuk membangun hubungan pertukaran yang kuat dengan konsumen. Artinya, harga jual harus sesuai dengan kualitas produk. Usaha-usaha ini perlu juga dikoordinir dengan waktu dan tempat.

### 2.3 Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen strategik adalah usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. ( Suwarsono : 6 ).

Pengertian ini yang mengandung implikasi bahwa perusahaan berusaha mengurangi kelemahannya dan melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya. Pengertian tersebut juga menunjukkan bahwa perusahaan berusaha untuk mengurangi efek negatif yang ditimbulkan oleh ancaman bisnis.

Dengan membuat suatu perencanaan, strategi perusahaan harus mengetahui hal apa saja yang harus dilakukan, apa arti dan tujuan dari perencanaan strategi itu sendiri untuk membuat suatu perencanaan strategi., berpendapat bahwa manajemen strategi dapat diartikan sebagai suatu seni dan ilmu dari pembuatan ( *formulating* ), penerapan ( *Implementing* ), dan *evaluating*, keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan dimasa yang akan datang. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan menjadi dua hal penting, yaitu :

1. Manajemen strategik terdiri atas tiga proses, yaitu :
  - a. Pembuatan strategi, meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan perusahaan, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.

- b. Penerapan strategi, meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijaksanaan perusahaan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang diterapkan dapat diimplementasikan.
- c. Evaluasi strategi, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah perbaikan jika diperlukan.

Manajemen strategik pada prinsipnya adalah suatu proses dimana informasi masa lalu, saat ini dan ramalan masa yang akan datang dari operasi dan lingkungan bisnis mengalir melalui tahap-tahap yang saling berkaitan kearah pencapaian suatu tujuan.

- 2. Manajemen strategik memfokuskan pada penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan dan produksi dari sebuah bisnis.

Perencanaan strategik adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga keserasian antara tujuan perusahaan, sumber daya perusahaan dan peluang pasar yang terus berubah. Sasaran perencanaan strategi adalah membantu perusahaan memilih dan mengelola bisnisnya sehingga perusahaan tetap sehat ditengah kejutan yang melanda salah satu bisnisnya atau produknya. Ada tiga gagasan utama dalam perencanaan strategi, antara lain : ( Phillip Kotler, 72 )

1. Bisnis perusahaan harus dikelola setiap portofolio investasi, dimana perlu diputuskan bisnis mana yang dapat dikembangkan, dipertahankan, dikurangi atau dihentikan. Setiap bisnis memiliki potensi keuntungan masing-masing dan sumber daya perusahaan harus dialokasikan sesuai dengan potensi keuntungan masing-masing bisnis.
2. Potensi keuntungan masa depan setiap bisnis harus dihitung dengan cermat dengan mempertimbangkan tingkat pertumbuhan pasar dan posisi serta kesesuaian perusahaan.
3. Perusahaan harus menetapkan rencana kerja untuk mencapai sasaran jangka panjang dengan setiap bisnisnya.

#### **2.4 Manfaat Manajemen Strategi**

Dengan menggunakan manajemen strategik sebagai suatu kerangka kerja untuk menyelesaikan suatu masalah strategik kedalam perusahaan terutama yang berkaitan dengan persaingan, maka para manajer dituntut untuk lebih kreatif dan berpikir secara strategik. Ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi dalam penerapan manajemen strategik, yaitu :

1. Dapat memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
2. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
3. Membuat organisasi lebih efektif.
4. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.

5. Aktifitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perubahan untuk mencegah munculnya masalah dimasa yang akan datang.

Berdasarkan manfaat tersebut, manajemen strategis sekaligus dapat berfungsi sebagai sarana mengkomunikasikan tujuan perusahaan dan jalan yang hendak ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut kepada pemilik, eksklusif, karyawan, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Untuk itu, masalah diharapkan memiliki sikap proaktif dalam menghadapi lingkungan bisnis, tidak sekedar reaktif. Bahkan bukan tidak mungkin mereka memberikan respon terhadap perubahan lingkungan bisnis. Tetapi juga mempengaruhi, mengarahkan dan membentuknya sehingga mestinya dapat memiliki kesiapan untuk mengantisipasi dan mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul.

## **2.5 Proses Perumusan Strategi**

Perumusan strategi memedomani eksekutif dalam menetapkan bidang usaha yang diterjuni perusahaan, tujuan akhir ( aims) yang ingin dicapainya, serta cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan akhir tersebut. Ancangan formulasi strategi merupakan penyempurnaan dari ancangan perencanaan jangka panjang tradisional.

Adapun langkah –langkah atau proses formulasi strategi sebagai berikut:

1. Menetapkan misi perusahaan, meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan ( purpose ), filosofi ( philosophy ), dan tujuan ( goal ).

2. Menilai lingkungan ekstem perusahaan, meliputi baik pesaing maupun faktor-faktor kontekstual umum.
3. Analisis lingkungan intern yang mencerminkan kondisi perusahaan dan kapabilitasnya.
4. Analisis lingkungan global (pertimbangan strategik bagi perusahaan multinasional)
5. Peramalan lingkungan atau Analisis variabel –variabel yang penting bagi kelangsungan hidup perusahaan.
6. Merumuskan sasaran jangka panjang dan strategi umum
7. Analisis dan pilihan strategi
8. Melembagakan strategi atau mengimplementasikan pilihan strategik dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas SDM, struktur, teknologi , dan sistem imbalan.
9. Pengendalian dan Evaluasi proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

Perusahaan berbeda-beda dalam proses yang mereka gunakan untuk merumuskan dan mengarahkan kegiatan manajemen strategik mereka. Perencana yang canggih telah mengembangkan proses yang lebih rinci ketimbang perencana lain yang berukuran sama yang lebih tidak formal. Usaha-usaha kecil yang mengandalkan pada kemampuan formulasi strategik dan waktu yang terbatas dari wirausaha biasanya memperlihatkan perhatian

terhadap perencanaan yang lebih dasar ketimbang perusahaan-perusahaan yang lebih besar dalam industri mereka.

### **2.5.1 Komponen Model Manajemen Strategik**

#### **1. Misi Perusahaan**

Misi suatu perusahaan adalah tujuan unik yang membedakannya dari perusahaan-perusahaan lain yang sejenis dan mengidentifikasi cakupan operasinya.

#### **2. Profil Perusahaan**

Profil perusahaan menggambarkan kuantitas dan kualitas sumber daya keuangan, manusia, dan fisik perusahaan. profil ini juga menilai kekuatan dan kelemahan manajemen dan struktur organisasi perusahaan. Akhirnya, profil perusahaan membandingkan keberhasilan masa lalu perusahaan serta titik perhatian tradisional dengan kemampuan perusahaan saat ini guna mengidentifikasi kemampuan masa depan perusahaan.

#### **3. Lingkungan ekstern**

Lingkungan ekstern perusahaan terdiri dari semua keadaan dan kekuatan yang mempengaruhi pilihan strateginya dan menentukan situasi persaingannya. Model manajemen strategiknya memperlihatkan lingkungan ekstern ini sebagai tiga segmen yang berinteraksi : lingkungan operasional, industri, dan lingkungan yang jauh.



#### 4. Analisis dan Pilihan Strategik

Penilaian secara simultan atas lingkungan ekstern dan profil perusahaan memungkinkan perusahaan mengidentifikasi berbagai peluang interaktif yang mungkin menarik. Peluang –peluang ini adalah jalur investasi yang mungkin. Tetapi, mereka harus disaring berdasarkan misi perusahaan guna menghasilkan sekumpulan peluang yang mungkin dan dikehendaki. Proses penyaringan ini menghasilkan kumpulan opsi yang nantinya akan menghasilkan pilihan strategik. Proses ini dimaksudkan untuk menyediakan kombinasi sasaran jangka panjang dan strategi umum yang secara optimal akan memposisikan perusahaan dalam lingkungan ekstern untuk mencapai misi perusahaan.

#### 5. Sasaran Jangka Panjang

Hasil yang diharapkan suatu organisasi dalam kurun waktu beberapa tahun dinamakan sasaran jangka panjang. Sasaran seperti itu biasanya meliputi beberapa atau seluruh bidang berikut : profitabilitas, laba atas investasi, posisi bersaing, kepemimpinan teknologi, produktivitas, hubungan karyawan, tanggung jawab sosial, dan pengembangan karyawan.

Banyak pakar perencanaan percaya bahwa filosofi umum penyelenggaraan bisnis yang dinyatakan suatu perusahaan dalam rumusan misinya harus diterjemahkan ke dalam suatu rumusan holistik tentang orientasi strategik perusahaan sebelum ini dapat didefinisikan

lebih lanjut kedalam bentuk strategi jangka panjang yang spesifik. Dengan kata lain, suatu strategi induk atau strategi jangka panjang haruslah dilandasi oleh suatu gagasan inti mengenai bagaimana perusahaan dapat bersaing sebaik-baiknya dipasar.

Istilah populer untuk gagasan inti ini adalah strategi generik. Dari skema yang dikembangkan Michael Porter, banyak perencana percaya bahwa setiap strategi jangka panjang harus diturunkan dari upaya perusahaan memperoleh keunggulan bersaing berdasarkan salah satu dari tiga strategi generik berikut :

1. Mencapai keunggulan biaya menyeluruh ( overall low cost leadership ) dalam industri.
2. Menciptakan dan memasarkan produk unit ( khas ) bagi berbagai kelompok pelanggan melalui differensiasi.
3. Melayani kebutuhan khusus satu atau beberapa kelompok konsumen atau pembeli industri, dengan fokus pada segi biaya atau differensiasi mereka.

#### 6. Strategi Umum

Rencana umum dan menyeluruh mengenai tentang tindakan – tindakan utama yang akan dilakukan perusahaan untuk mencapai sasaran jangka panjangnya dalam suatu lingkungan yang dinamik dinamakan strategi umum, pernyataan ( rumusan ) tentang cara ini mengungkapkan bagaimana sasaran tersebut dicapai. Meskipun strategi umum, sebenarnya suatu paket yang khas dari strategi jangka panjang, ada 14

ancangan dasar yang dapat dikemukakan : konsentrasi, pengembangan pasar, pengembangan produk, inovasi, integrasi horizontal, integrasi vertikal, usaha patungan, aliansi strategik, konsorsium, diversifikasi konsentrik, diversifikasi konglomerat, pembenahan diri, divestasi, dan likuidasi.

#### 7. Kebijakan ( policies )

Kebijakan adalah keputusan bersifat umum yang telah ditetapkan sebelumnya yang menjadi pedoman atau menjadi pengganti bagi pengambilan keputusan manajerial yang bersifat repetitif (berulang). Kebijakan memedomani pemikiran, keputusan, dan tindakan manajer dan pada bawahan mereka dalam mengimplementasikan strategi organisasi. Kebijakan memberikan penuntun untuk menetapkan dan mengendalikan proses operasi perusahaan yang sedang berjalan sesuai dengan sasaran strategik perusahaan. kebijakan seringkali meningkatkan efektifitas manajerial melalui standarisasi keputusan-keputusan rutin dan batasan keleluasaan manajer dan bawahan dalam mengimplementasikan strategi operasional.

#### 8. Melembagakan Strategi

Sasaran tahunan, strategi fungsional, serta kebijakan-kebijakan spesifik merupakan sasaran penting untuk mengkomunikasikan apa yang harus dilakukan untuk mengimplementasikan strategi keseluruhan perusahaan. Dengan menerjemahkan keinginan jangka panjang ke dalam pedoman tindakan jangka pendek, mereka menjadikan strategi

operasional. Tetapi strategi keseluruhan juga harus dilembagakan; artinya, strategi ini harus meresap ke dalam kehidupan sehari-hari perusahaan agar terimplementasi secara efektif.

#### 9. Pengendalian dan Evaluasi

Implementasi ( pelaksanaan) strategi harus dipantau untuk mengetahui sejauh mana sasaran perusahaan tercapai. Betapapun diusahakan obyektif, proses perumusan strategi sebagian bersifat subyektif. Jadi, ujian penting pertama terhadap suatu strategi hanya dapat dilakukan setelah implementasi. Para manajer strategik harus memperhatikan isyarat-isyarat dini reaksi pasar terhadap strategi mereka. Mereka juga harus menyiapkan metode pemantauan dan pengendalian untuk memastikan bahwa rencana strategi mereka diikuti.

### 2.6 Analisis Strategi

Langkah pertama dalam perumusan strategi adalah untuk mengarahkan diagnosa yang meliputi banyak hal kepada fenomena pemasaran yang relevan pada situasi yang khusus. Diagnosa harus mengarah pada pemahaman yang jernih dari fenomena pemasaran yang mendasari-mendasari pengambilan keputusan pelanggan, posisi dalam daur hidup produk, segmentasi, positioning, respon pasar dan perilaku bersaing. Fenomena tersebut dapat digunakan untuk memahami ukuran dan pertumbuhan dari pasar kita, kita dapat melihat kekuatan dan kelemahan kita ( *Strengths* dan *Weakness* ), yang berkaitan pada fenomena tersebut. Ancaman eksternal dan peluang ( *Threats* dan *Oppourtunities* ) perlu

diuji secara cermat sehingga kita tidak dapat menerapkan kekuatan kita pada wilayah yang sangat potensial dengan menghindari lingkungan yang tidak memiliki peluang. Akhirnya kita harus menghubungkan hasil dari diagnosa kepada kemampuan perusahaan kita, strategi perusahaan dan tujuan utama perusahaan. Lihat pada gambar 2.1

**GAMBAR 2.1**

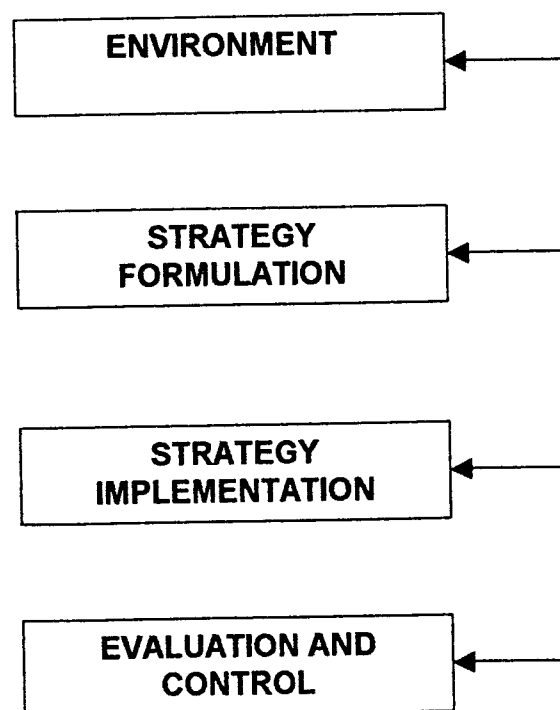


Proses dari analisis strategi melibatkan empat elemen produk : (1) Pengamatan lingkungan, (2) perumusan strategi, (3) implementasi strategi, (4) evaluasi dan pengendalian. Gambar 2.2 menunjukkan bagaimana empat elemen tersebut berinteraksi. Pada tingkat perusahaan, proses strategi pemasaran meliputi aktivitas yang langkahnya dari pengamatan lingkungan hingga evaluasi kemampuan ( performance evaluation ) perusahaan. Pengamatan tersebut adalah lingkungan eksternal yaitu peluang dan ancaman dan lingkungan internal untuk kekuatan dan kelemahan. Faktor yang penting untuk masa depan perusahaan

adalah menyerahkan kepada faktor strategik dan diringkas dengan analisis SWOT yang berarti kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman ( *Strenght, Weakness, Oppourtunities, Treathts* ). Setelah mengidentifikasi faktor strategi, manajemen mengevaluasi interaksinya dan pencapaian dalam misi perusahaan yang sesuai dengan yang diinginkan. Langkah pertama dalam perumusan strategi adalah menyatakan bagaimana misi dari perusahaan tersebut, yang mana hal tersebut akan membimbing kepada pencapaian dari tujuan, strategi, dan kebijaksanaan perusahaan.

Pada akhirnya umpan balik dan evaluasi kemampuan perusahaan menjamin kemampuan kontrol dari aktivitas organisasi.

**GAMBAR 2.2**



## **2.7 Pengertian Strategi Bersaing**

Pengertian strategi bersaing adalah mengembangkan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang seharusnya menjadi tujuan dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut ( Michael Porter, 1998, 15 ). Pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri-industri dalam lingkungan perusahaan tersebut bersaing. Industri-industri tersebut memiliki pengaruh yang kuat dalam menentukan persaingan selain strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan. Namun kekuatan-kekuatan di luar industri juga penting. Biasanya mempengaruhi semua perusahaan yang ada dalam suatu industri maka kuncinya terletak pada kemampuan yang berlainan diantara perusahaan-perusahaan yang bersangkutan untuk menunggulangnya.

## **2.8 Konsep Strategi Bersaing**

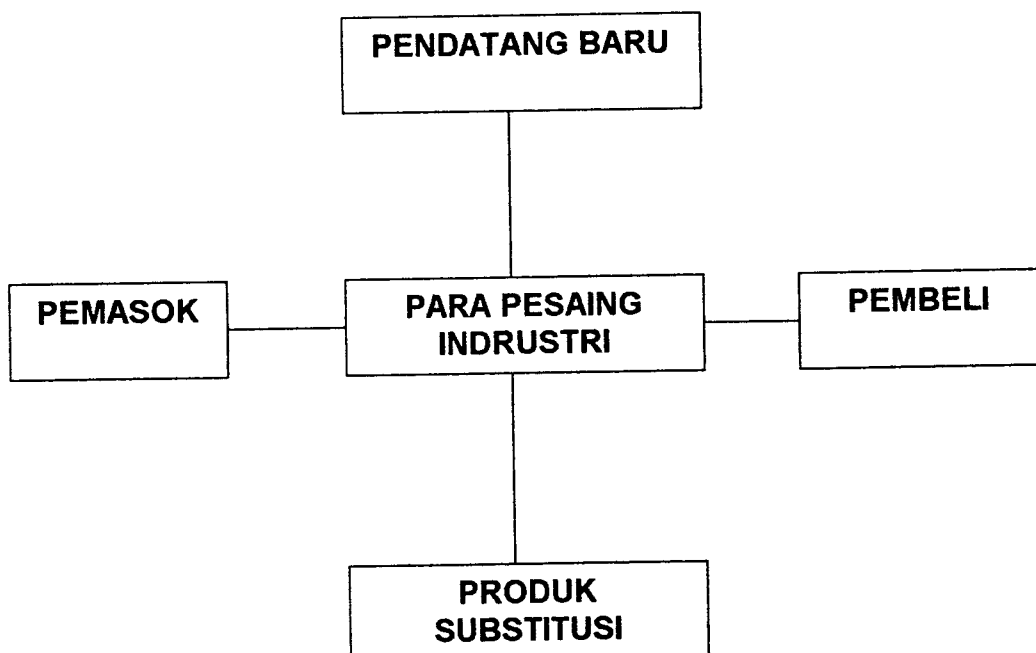
Strategi bersaing yang efektif meliputi tindakan-tindakan ofensif dan defensif guna menciptakan posisi yang aman terhadap kelima kekuatan persaingan. Tujuan strategi bersaing dalam suatu unit pada sebuah industri adalah menemukan posisi oleh industri tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. ( Michael Porter, 1995, 27 )

1. Menempatkan perusahaan dalam posisi sedemikian rupa sehingga kemampuan memberikan pertahanan yang terbaik untuk menghadapi rangkaian kekuatan persaingan yang ada.

2. Mempengaruhi keseimbangan tersebut melalui gerakan strategis.
3. Mengantisipasi pergeseran pada faktor-faktor yang menjadi penyebab kekuatan persaingan dan memberi tanggapan.

### GAMBAR 2.3

#### KEKUATAN YANG MEMPENGARUHI PERSAINGAN





## 2.9 Unsur-Unsur Strategi Bersaing

Yang menjadi pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya yang meliputi kekuatan-kekuatan sosial dan kekuatan-kekuatan ekonomi. Intensitas persaingan dalam suatu industri bukanlah suatu kebetulan atau nasib buruk. Persaingan dalam suatu industri adalah menemukan posisi dalam suatu industri tersebut, dimana perusahaan dapat melindungi dirinya dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan secara positif. Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok yaitu: ( Michael Porter, 1993 )

1. Masuknya pendatang baru

Pendatang baru banyak yang tertarik dalam industri terpenting dari besar kecilnya halangan yang memasuki industri sehingga membatasi jumlah pesaing yang menawarkan produk yang sama.

2. Ancaman produk pengganti

Ancaman terbesar datang dari produk pengganti yang harganya cenderung lebih rendah jika dibandingkan dengan produk yang dihasilkan oleh industri yang berskala besar dan sangat menguntungkan.

3. Kekuatan tawar-menawar pembeli

Para pemasok mempunyai kekuatan tawar menawar yang tinggi jika terkonsentrasi pada industri mereka pasok. Tidak ada pemasok pengganti, industri bukan pembeli terpenting bagi pemasok. Produk merupakan input paling penting industri dan memiliki kekuatan melakukan strategi integrasi kedepan. Disamping itu tentunya kerja

dipertimbangkan sebagai pemasok, akan kuat posisinya jika keterampilan yang dimiliki tinggi dan langka.

4. Kekuatan tawar menawar pemasok

Pembeli akan mempunyai kekuatan tawar-menawar yang tinggi, merupakan bagian terbesar dari penjualan perusahaan, terkonsentrasi letaknya, produk tidak mempunyai perbedaan dengan produk pesaing, memiliki fasilitas lengkap. Biaya untuk berpindah ke penjual lain yang rendah mempunyai kesempatan integrasi kebelakang.

5. Persaingan diantara para pesaing yang ada

Tinggi rendahnya tingkat persaingan antar pesaing dalam suatu industri akan tergantung dari jumlah pesaing, tingkat pertumbuhan industri, antar produk hanya memiliki sedikit perbedaan, halangan yang tinggi untuk keluar dari industri, biaya tetap sangat tinggi.

Lima kekuatan persaingan tersebut mencerminkan kenyataan pada persaingan dalam suatu industri tidak terbatas pada para pemain yang ada, tetapi juga pada pelanggan, pemasok, produk pengganti, serta pendatang baru potensial yang semuanya merupakan persaingan bagi perusahaan dapat lebih atau kurang menonjol tergantung pada situasi tertentu.

Untuk membuat perencanaan strategis, dibuat suatu formula secara bertahap yaitu proses pembuatan strategik, aplikasi rencana bisnis, evaluasi dan kontrol rencana bisnis. Perencanaan strategis adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga keserasian antara tujuan perusahaan, sumber daya

dan peluang besar yang terus berubah. ( Phillip Kotler, 1993, 44 ). Sasaran dari perencanaan strategis untuk mengurangi resiko kesalahan dan menempatkan bisnis dalam suatu situasi dimana perusahaan dapat mengantisipasi perubahan, menghadapinya bahkan menciptakan perubahan yang menguntungkan perusahaan. Disamping itu juga membentuk dan menyesuaikan usaha perusahaan dan produk pengganti yang dihasilkan sehingga bisa mencapai keuntungan dan tingkat pertumbuhan yang memuaskan.

## **2.10 Analisis Lingkungan Bisnis**

### **2.10.1 Analisis Lingkungan Makro ( Peluang dan Ancaman )**

Analisis lingkungan makro yang dapat disebut juga sebagai lingkungan eksternal yang didalamnya merupakan ancaman dan peluang bagi perusahaan. Pada lingkungan eksternal, variabel yang digunakan adalah terdiri dari : Pertumbuhan pasar, perkembangan teknologi, struktur pasar, defresiasi mata uang asing, daya beli konsumen, aturan pemerintah, hambatan memasuki pasar, pesaing baru yang masuk, dan perubahan selera konsumen.

Indikator pada variabel eksternal terdiri dari defresiasi mata uang, inflasi, daya beli konsumen, besarnya pasar, pertumbuhan pasar, dan struktur persaingan . (Suwarsono, 1996, 137 )

Yang termasuk lingkungan eksternal meliputi stabilitas politik, daya serap pasar, kepercayaan konsumen, teknologi yang efisien,

deregulasi pemerintah, kebijakan pemerintah, tenaga kerja potensial, dan defresiasi mata uang asing. ( Freddy Rangkuti,1997,127 )

Lingkungan makro lebih sering berubah dengan tingkat percepatan dan kecepatan perubahan yang semakin meninggi karena sifatnya yang tidak dapat dikendalikan. Akan tetapi disisi lain, manajemen juga mengetahui bahwa melakukan analisis makro sama sekali bukan pekerjaan yang mudah.

Adapun lingkungan makro dapat dijelaskan sebagai berikut : ( Suwarsono, revisi,53)

a. Lingkungan Demografi

Apabila jumlah penduduk berubah, maka pemerintahan terhadap barang dan jasa akan berubah pula. Jika lebih sedikit orang yang membeli barang atau jasa, maka ini akan mempengaruhi kebutuhan pokok terhadap produk dan jasa.

b. Lingkungan Ekonomi

Selain orang, pasar juga memerlukan daya beli, daya beli yang tersedia dalam suatu perekonomian bergantung pada pendapatan, harga, tabungan, hutang, dan ketersediaan kredit saat ini. Pemasar harus memperhatikan dengan cermat trend utama dalam pendapatan dan pola pembelanjaan konsumen.

c. Lingkungan Sosial

Lingkungan sosial juga mempengaruhi kesempatan dan tantangan yang dihadapi perubahan dalam pencapaian tujuan perusahaan dan penyusunan strategi.

**2.10.2 Analisis Lingkungan Mikro ( Analisis Kekuatan Dan Kelemahan )**

Analisis lingkungan mikro juga dapat disebut sebagai analisis lingkungan internal dan yang mencakup di dalamnya adalah kekuatan dan kelemahan perusahaan. Dalam analisis lingkungan internal, variabel yang akan digunakan terdiri dari : Citra produk, variasi produk, lokasi perusahaan, kualitas produk, kualitas karyawan, efektifitas dan saluran distribusi, kebijakan harga, pangsa pasar, dan efisiensi biaya produksi.

Yang terdiri dari variabel internal meliputi pangsa pasar, variasi produk, efektifitas saluran distribusi, harga barang, efisiensi produksi, lokasi perusahaan, kualitas barang dan citra barang. (Suwarsono,1996,137 )

Indikator yang terdapat pada lingkungan mikro terdiri dari persaingan antar industri, pemasok,pendatang baru, pembeli, dan produk pengganti. ( Freddy Rangkuti,1997,112 )

Tujuan utama perusahaan adalah melakukan transaksi yang menguntungkan dengan pasar sasaran nya pekerjaan manajemen

pemasaran adalah merumuskan penawaran yang menarik minat konsumen. Tetapi keberhasilan manajemen pemasaran akan dipengaruhi oleh perusahaan lain, orang-orang perantara, pesaing dan berbagai lapisan publik. Manajemen pemasaran tidak dapat hanya semata-mata memusatkan perhatiannya pada kebutuhan pasar sasaran saja, tetapi harus sadar akan semua pelaku utama dalam lingkungan makro dimana perusahaan beroperasi. Berikut ini adalah termasuk pelaku-pelaku utama dalam lingkungan mikro. ( Phillip Kotler,1987,184)

a. Pelanggan

Perusahaan berhubungan dengan pemasok dan perantara agar perusahaan dapat menyediakan barang dan jasa secara efisien kepada pasar sasaran.

b. Pemasok

Penyusun strategi yang efektif juga harus menghubungkan strateginya dengan perubahan lingkungan pemasok. Pemasok akan mempengaruhi besarnya biaya produksi dan tersedianya semua faktor produksi yang sekarang ini digunakan dalam bisnis perusahaan.

c. Pesaing

Pesaing terdekat perusahaan adalah mereka yang mengejar pasar sasarannya yang sama dengan strategi yang sama.

Sekelompok perusahaan yang menerapkan strategi yang sama atas pasar sasaran tertentu dinamakan strategis. ( Phillip Kotler, 207 )

## **2.11 Matrik Daya Tarik Industri**

### **2.11.1 Pengertian MDTI**

Konsep dan operasional MDTI, pada dasarnya tidak jauh berbeda dengan MPPP, karena pada dasarnya matrik yang disebut pertama adalah pengembangan lebih jauh dari dari matrik yang disebut terakhir. MDTI berusaha menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi Unit Usaha Strategi ( 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.

Tidak berbeda dengan MPPP, MDTI juga mempunyai dua sumbu yaitu sumbu vertikal dan sumbu horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan yang sebelumnya telah diukur dan dihitung berdasarkan berbagai indikator yang telah disepakati bersama sesuai dengan pendekatan yang telah dipilih oleh manajemen. Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis. Sumbu ini bila bernilai positif menggambarkan tentang daya tarik industri yang mendorong perusahaan untuk terus beroperasi.

MDTI memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi menjadi tiga bagian dengan titik pembagi yang telah ditentukan. Masing-masing bagian itu adalah bagian rendah, bagian medium, bagian tinggi. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat dari perpotongan kedua sumbunya. Setelah masing-masing sumbu terbagi dalam tiga bagian menunjuk pada posisi pasar masing-masing U2S. Disamping itu sel yang terbentuk tersebut juga mengandung implikasi strategi bisnis tingkat korporat yang seyogyanya dipilih.

Unit Usaha Strategis ( U2S ) yang terletak pada sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan sumbu vertikal bagian tinggi dan sumbu horizontal bagian tinggi adalah unit usaha yang paling menjanjikan dan memilih prospek berkembang lebih jauh. Manajemen dituntut untuk tidak ragu-ragu mengembangkan bahkan mengakselerasi pertumbuhannya. Strategi pertumbuhan menjadi satu-satunya pilihan.

Dua sel yang terbentuk karena perpotongan bagian modern dari sumbu vertikal dan horizontal juga memiliki prospek untuk berkembang, sekalipun tidak sebesar U2S yang telah diuraikan sebelumnya manajemen disyogyan untuk secara selektif melakukan investasi. Tiga sel yang terletak pada garis diagonal segi empat MDTI memiliki peluang bisnis lebih rendah. Manajemen perlu bersikap hati-hati. Jika perlu bersikap konservatif.



Tiga sel terakhir pada sisi kanan bawah MDTI adalah tempat bagi U2S yang hampir sama sekali tidak memiliki peluang dan keunggulan bisnis untuk berkembang lebih jauh. Cenderung stagnan bahkan mati. Manajemen disyogikan tidak melakukan investasi dalam jumlah besar. Kendala untuk berkembang amat jelas terlihat. Jika masih dimungkinkan, manajemen seyogyanya untuk memanen sisa hasil yang masih diharapkan, sekalipun tidak pada jumlah yang besar. Jika terpaksa, manajemen dipersilahkan keluar dari pasar ( divestasi ). Tidak perlu memperhatikan halangan keluar dari pasar. ( barriers to exit ). ( Suwarsono, revisi, 132 )

#### **2.11.2 Teknik Penyusunan MDTI**

MDTI mencoba menunjukkan posisi unit usaha strategis pada saat sekarang dan juga memperkirakan posisi unit usaha tersebut. Pada masa yang akan datang. Oleh karena itu, posisi unit usaha pada masa sekarang dalam MDTI baru dapat disusun setelah manajemen mampu mengidentifikasi dan memberikan penilaian pada variabel internal dan variabel eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis dan kekuatan perusahaan yang dimiliki.

Disamping itu, prakiraan posisi unit usaha strategis dimasa akan datang yang dalam batas-batas tertentu yang merupakan posisi yang dikehendaki oleh manajemen. Juga baru dapat diketahui setelah manajemen mampu melakukan prakiraan dan penilaian pada variabel internal dan variabel eksternal yang diperkirakan menjadi variabel

penentu. Tidak tertutup kemungkinan bahwa baik variabel internal dan eksternal untuk dimensi tersebut sekarang dan masa yang akan datang berbeda. Jika dalam prakteknya banyak kesamaan, barang kali lebih banyak disebabkan oleh keinginan mendapatkan kemudahan.

Pada dasarnya tidak ada perbedaan yang berarti antara prosedur penyusunan MDTI untuk dimensi waktu sekarang dan yang akan datang. Keduanya berusaha menemukan dan memberikan penilaian terhadap variabel eksternal dan internal. Jika pada masa sekarang diperlukan identifikasi, pada masa yang akan datang diperlukan prediksi.

#### **2.11.2.1 Identifikasi Variabel**

Secara tradisional, perencanaan korporat dimulai dengan mengidentifikasi peluang dan ancaman bisnis yang berasal dari variabel eksternal dan keunggulan serta kelemahan perusahaan yang bersumber dari variabel internal. Yang disebut belakangan adalah faktor kritis keberhasilan ( *Critical Success Factor* ) yang menjadi penentu berkembang atau tidaknya perusahaan. Dengan menggabungkan kedua variabel tersebut posisi pasar perusahaan dapat diketahui. Secara sederhana variabel eksternal terdiri dari dua kelompok besar, yaitu lingkungan makro dan lingkungan ekonomi, politik, teknologi, hukum, sosialbudaya, dan kependudukan.

Lingkungan industri membahas tentang pengaruh struktur pasar terhadap pilihan strategi bersaing dan kinerja perusahaan serta analisis masing-masing pesaing. Akibat luasnya cakupan variabel eksternal dan beragamnya indikator yang dapat digunakan untuk mewakilinya, manajemen seringkali mengalami kesulitan untuk mengidentifikasi dan memilih indikator dari berbagai variabel tersebut yang secara sungguh-sungguh dan riil berpengaruh pada munculnya peluang dan ancaman bisnis.

#### **2.11.2.2 Penilaian Variabel Internal**

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

Penilaian biasanya dilakukan dengan membandingkan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki pesaing pokok unit usaha yang bersangkutan. Jika memiliki

kelebihan dibanding pesaing, maka nilai cenderung tinggi. Demikian sebaliknya jika indikator yang dinilai memiliki unit usaha berkemampuan lebih rendah dibanding pesaing, maka nilai yang didapat cenderung rendah.

**Tabel 2.1**  
**IFE ( Internal Factor Evaluation Matrix )**

| <b>Faktor Internal</b> | <b>Bobot</b> | <b>Rating</b> | <b>Nilai Tertimbang</b> |
|------------------------|--------------|---------------|-------------------------|
| <b>Kekuatan</b>        |              |               |                         |
| <b>Kelemahan</b>       | <b>1,00</b>  |               |                         |

### **2.11.2.3 Penilaian Variabel Eksternal**

Setelah indikator variabel eksternal dapat diketahui, langkah berikutnya yang perlu dikerjakan adalah memberikan penilaian ( assessment ) terhadap masing-masing indikator tersebut. Dengan pemikiran tersebut dapat diketahui berapa sumbangan yang diberikan masing-masing indikator terhadap daya tarik industri ( pasar ). Secara umum, biasanya seluruh indikator tersebut dikelompokkan terlebih dahulu kedalam dua kelompok besar , yakni lingkungan industri ( pesaing ) dan lingkungan makro. Lingkungan industri

cenderung memiliki pengaruh yang sama tidak searah terhadap semua jenis perusahaan yang termasuk kedalam industri tersebut. Sebaliknya lingkungan makro memiliki kecenderungan berpengaruh secara berbeda-beda untuk setiap perusahaan sesuai dengan kondisi internal masing-masing perusahaan.

Indikator variabel eksternal dan variabel internal memiliki hubungan pengaruh terhadap perusahaan, kemudian diberi penilaian terhadap masing-masing indikator. Dengan penilaian tersebut diharapkan dapat diketahui berapa besar sumbangan yang diberikan masing-masing indikator terhadap perusahaan.

Nilai yang digunakan adalah berskala 5 yaitu :

1 ( major weakness ) sangat tidak baik

2 ( minor weakness ) tidak baik

3 ( netral )

4 ( minor strength ) baik

5 ( major strength ) sangat baik

Nilai yang digunakan adalah berskala 5 maka dapat ditentukan intervalnya sebagai berikut :

$$\text{Interval} = (5-1)/5 = 0,8 \text{ sehingga kelas yang dihasilkan}$$

Nilai 1,00 – <1,8 ,Sangat tidak baik

Nilai 1,80 - < 2,6 ,Tidak baik

Nilai 2,60 -< 3,4 ,Netral

Nilai 3,40 - < 4,2 ,Baik

Nilai 4,20 -< 5,00, Sangat baik

Sebelum penilaian dilakukan masing-masing indikator ditentukan terlebih dahulu bobotnya. Seluruh indikator memiliki bobot total sebanyak 1,00 atau 100 %. Bobot total inilah yang dibagikan pada setiap indikator, barulah kemudian penilaian diberikan kepada masing-masing indikator kemudian untuk menganalisis kita dapat membandingkan jumlah rating tertimbang dengan hasil rata-rata dari nilai ( rating ). Seperti kita lihat pada contoh penjelasan dengan tabel berikut

**Tabel 2.2**  
**EFE ( Eksternal Factor Evaluation Matrix )**

| <b>Faktor Internal</b> | <b>Bobot</b> | <b>Rating</b> | <b>Nilai Tertimbang</b> |
|------------------------|--------------|---------------|-------------------------|
| <b>Peluang</b>         |              |               |                         |
| <b>Ancaman</b>         |              |               |                         |
|                        | <b>1,00</b>  |               |                         |

#### **2.11.2.4 Penentuan Posisi Bisnis**

Setelah nilai dari variabel eksternal dan internal dapat ditentukan, langkah berikutnya adalah menentukan posisi bisnis masing-masing unit usaha strategis. Tahapan ini amat sederhana yakni hanya sekedar sevara konseptual menggabungkan nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkan pada sumbu yang tepat. Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu horizontal, sedangkan nilai variabel internal terletak pada sumbu vertikal. Akan tetapi ada sedikit perbedaan dengan matrik BCG, jika pada matrik tersebut posisi bisnis diletakkan persis tepat dengan nilai yang diperoleh, maka pada MDTI diletakkan tepat pada sel yang terbentuk akibat perpotongan kedua nilai tertimbang yang diperoleh.

#### **2.11.2.5 Implikasi Strategis**

MDTI memberikan tekanan pada skala prioritas investasi unit usaha ( Suwarsono, revisi,147 ) yang memiliki daya tarik pasar yang besar, diseyogyakan mendapat prioritas yang tinggi. Apalagi jika unit usaha tersebut juga memiliki keunggulan bersaing. Demikian pula sebaliknya, unit usaha yang menempati sel yang memiliki daya tarik pasar rendah seyogyanya

mendapatkan prioritas terakhir. Apalagi jika unit usaha tersebut memiliki keunggulan bersaing. Dengan kata lain, matrik ini juga memberikan petunjuk tentang alokasi sumber daya dan sumber dana. Keputusan alokasi didasarkan pada posisi bisnis masing-masing usaha.

**Gambar 2.4**  
**Skala Prioritas investasi daya tarik industri**

| KETERANGAN |        | Daya Tarik Industri |        |     | 5 |
|------------|--------|---------------------|--------|-----|---|
|            |        | High                | Medium | Low |   |
| Kekuatan   | High   | I                   | II     | III | 4 |
|            | Medium | II                  | III    | IV  | 3 |
| Bisnis     | Low    | III                 | IV     | V   |   |
|            |        | 5                   | 4      | 3   | 0 |

Sumber: Suwarsono, Manajemen Strategik, 1996, 147

Unit usaha yang berada pada skala prioritas pertama ( I ) dan kedua ( II ), khususnya yang pertama memiliki langkah pilihan strategis, sejak dari yang paling konservatif sampai dengan yang paling progresif ( Akseleratif ). Tidak demikian halnya dengan unit usaha yang terletak pada sel berskala prioritas ketiga ( III ). Unit usaha tersebut masih memiliki peluang yang cukup untuk berkembang, tetapi keputusan investasi sedapat mungkin



dilakukan dengan hati-hati. Unit usaha yang berada pada sel berskala prioritas keempat ( IV ) memiliki kecenderungan sulit bertahan dipasar. Lebih mungkin untuk keluar dari pasar ( divestasi ). Jika tanpa investasi masih dimungkinkan untuk beroperasi, biasanya unit usaha tersebut dicoba dipertahankan. Akan tetapi jika tersedia pilihan antara investasi dan divestasi, manajemen cenderung memilih keputusan yang disebut kedua

Implikasi strategis yang lebih detail dapat dilihat pada tabel 2.4 berikut ini

**Gambar 2.5**  
**Matrik Daya Tarik Industri**

| KETERANGAN         |        | DAYA TARIK INDRUSTRRI   |   |  |
|--------------------|--------|---|---|--|
|                    |        | TINGGI  | MEDIUM  | RENDAH   |
| KEKUATAN<br>BISNIS | KUAT   | Pertumbuhan<br>Dominasi investasi<br>maksimum pada<br>segmen yang<br>Menarik                | Pertumbuhan selektif<br>memelihara posisi<br>ditempat lain  | Memelihara posisi<br>Mencari Sumber kas<br>Masuk Investasi<br>seadanya             |
|                    | MEDIUM | Memimpin pasar<br>Berdasarkan segmen<br>memperbaiki<br>Kelemahan<br>Membangun<br>Keunggulan | Tumbuh berdasarkan segmen<br>pasar, spesialisasi investasi<br>dipusatkan pada segmen<br>dengan laba yang baik dengan<br>tingkat resiko rendah | Pemangkasan<br>Investasi minimal<br>Bersiap keluar dari<br>usaha ( divestasi )     |
|                    | LEMAH  | Spesialisasi<br>mencari keruk pasar<br>mempertimbangkan<br>Akuisisi                         | Spesialisasi, mencari keruk<br>pasar, mempertimbangkan<br>keluar dari pasar ( divestasi )   | Mengikuti pemimpin<br>pasar, mengacaukan<br>sumber aliran kas<br>pesaing divestasi |
|                    |        | 5   | 4   | 3  |
|                    |        |   |   | 0  |

Sumber : Suwarsono, hal 148, 1994

## 2.12 Matrik SWOT

Lingkungan adalah salah satu faktor terpenting untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam persaingan, kegagalan terbesar bagi perusahaan dan bisnis adalah karena tidak memenuhi dan tidak mengidentifikasi lingkungannya dengan benar. Untuk membuat atau menentukan satu tujuan, sasaran, dan strategi yang akan diambil diperlukan suatu analisis yang mendalam serta menyeluruh mengenai lingkungan perusahaan berada. Lingkungan tersebut dapat dibagi dua, yaitu :

### 2.12.1 Lingkungan Eksternal ( Lingkungan Luar Perusahaan )

Lingkungan eksternal menurut adalah suatu kekuatan yang berada diluar perusahaan dimana perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya ( Uncontrolable ) sehingga perusahaan terjadi pada lingkungan eksternal terdiri dari tiga macam lingkungan, yaitu :

#### a. Lingkungan Umum ( *General Environment* )

- (1) Moneter, kebijakan fiskal dan neraca pembayaran.
- (2) Perubahan iklim sosial dan politik.
- (3) Perkembangan naik turunnya perekonomian disebabkan oleh bisnis, inflasi/deflasi, kebijakan mengenai perubahan teknologi.
- (4) Perubahan kebijakan pemerintah.

b. Lingkungan Industri ( *Industry Environment* )

(1) Pelanggan, dengan mengidentifikasi pembeli, demografi, geografi, biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja.

(2) Pesaing ( *competitor* )

(3) Pemasok ( *Supplier* )

c. Lingkungan Internasional

(1) Semakin bertambahnya pasar modal global mendorong banyak negara berkembang mengikutinya.

(2) Kebijakan bantuan luar negeri dan transfer teknologi.

Beberapa faktor eksternal yang dapat diteliti dan berkaitan dengan keadaan perusahaan, antara lain :

1. Daya beli konsumen

Kemampuan dari konsumen untuk membeli produk berpengaruh terhadap keberhasilan suatu perusahaan dalam memasarkan produk, jika daya beli konsumen rendah maka tingkat pembelian pada produk tersebut juga rendah karena mereka mengutamakan akan kebutuhan pokok dahulu dari pada kebutuhan lainnya.

2. Pertumbuhan pasar

Pertumbuhan mempengaruhi perusahaan, jika perusahaan memasuki pasar yang berkembang berarti perusahaan mempunyai peluang

dipasar tersebut. Perusahaan tumbuh jika pasar tersebut, misalnya berhasil meningkatkan volume penjualannya.

### 3. Ukuran pasar

Besar kecilnya pasar akan mempengaruhi pada pasar yang besar maka peluang perusahaan untuk memasarkan produknya semakin besar pula, begitu juga sebaliknya.

### 4. Perkembangan teknologi

Teknologi yang semakin modern akan mempengaruhi efisiensi dalam produksi disamping efisiensi biaya.

### 5. Hambatan memasuki pasar

Sebelum memasuki pasar, perusahaan harus memiliki suatu kekuatan untuk dapat mengantisipasi hambatan-hambatan yang akan dihadapi memasuki pasar.

### 6. Struktur persaingan

Jika perusahaan memasuki pasar yang lebih dikuasai oleh suatu perusahaan, maka perusahaan harus dapat memerlukan strategi dan langkah-langkah yang tepat memasuki pasar apabila perusahaan akan jatuh dan kalah dari pesaing yang sudah menguasai pasar.

### 7. Persaingan harga

Perusahaan yang memproduksi produk yang sama dengan pesaing maka harus dilakukan adalah dengan efisiensi biaya produksi yaitu dengan strategi penurunan harga, meski tanpa harus mengurangi kualitas dari produk tersebut perusahaan juga harus mengetahui

besarnya pasar tingkat pertumbuhannya. Semakin besar pasar semakin cepat pertumbuhannya, maka semakin besar kapasitas perusahaan untuk memasuki pasar, maka strategi mudah untuk dilaksanakan atau diterapkan.

8. Pesaing baru yang masuk

Jika perusahaan telah dapat menguasai pasar dengan menawarkan suatu produk yang dapat diterima oleh pasar, maka akan segera menemui pesaing-pesaing yang muncul dengan menawarkan berbagai keunggulan.

9. Perubahan selera konsumen

Suatu produk perusahaan tentu mengalami siklus dalam kehidupan pasar. Oleh karena itu, secara berkala perusahaan melakukan penelitian tentang selera dari konsumen.

10. Daya tarik iklim pasar

Iklan dan promosi sangat mempengaruhi daya tarik konsumen, hal tersebut dapat dilihat dari peningkatan suatu penjualan.

11. Harga dan pengendalian bahan baku

Untuk menerapkan harga suatu produk, terlebih dahulu harus melihat kebutuhan akan bahan baku sehingga harga ditekankan seminimal mungkin jika bahan baku dapat dibeli dengan murah.

### **2.12.2 Lingkungan Internal ( Lingkungan dalam Perusahaan )**

Lingkungan internal perusahaan adalah lebih pada analisa intern perusahaan dalam rangka memakai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap sisi, antara lain : keuangan, pemasaran, riset dan pengembangan personalia, dan sistem informasi manajemen. Inti dari analisis internal tersebut untuk mendapatkan keunggulan-keunggulan yang akan dapat dipakai untuk mencari keunggulan-keunggulan yang akan datang dipakai untuk membedakan diri dari pesaing. Identifikasi kelemahan dan kekuatan oraganisasi pada dasarnya adalah mencoba menggali keunggulan bersaing dari organisasi tersebut.

Definisi dari keunggulan bersaing adalah sesuatu yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata keuntungan yang diperoleh pesaing dalam indrustri. Ada beberapa keunggulan bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan, yaitu : harga, pangsa pasar, merek, kualitas produk, kepuasan konsumen dan distribusi. Untuk mendapatkan keunggulan bersaing, perusahaan dapat menganalisis sumber-sumber daya yang dimiliki untuk mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan dalam rangka membangun suatu kemampuan untuk mencapai keunggulan tersebut.

Tetapi tidak selalu perusahaan harus unggul dalam setiap aktivitasnya, mendapatkan keunggulan pesaing selalu mencari cara,

teknologi dan prosedur baru dalam mengelola setiap aktivitasnya, maka dapat saja aktivitas-aktivitas tertentu diserahkan pada pihak luar, karena mereka dapat mengelolanya dengan biaya yang lebih rendah atau nilai tambah dapat yang lebih tinggi daripada dikerjakan sendiri, kemudian perusahaan dapat mengalokasikan dengan baik sehingga tercapainya keunggulan sendiri.

Beberapa faktor internal yang dapat diteliti dan berkaitan dengan keadaan perusahaan, antara lain :

1. Citra pasar

Sebuah perusahaan dapat membuat dirinya berbeda dari pesaing melalui rancangan produk , iklan dan kesan yang diberikannya. Tujuan untuk membangun citra yang unggul terasa lebih menarik bagi calon pembeli.

2. Kualitas karyawan

Faktor tenaga kerjasama dengan bahan baku sangat berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan.

3. Biaya peningkatan mutu karyawan

Dalam periode karyawan melakukan training untuk dapat meningkatkan kualitas dan produktivitas produk dan efisiensi perusahaan.

4. Kualitas produksi

Kualitas barang dapat membuat citra barang dan perusahaan yang dapat menghasilkan kualitas rata-rata.



5. Kebijakan produksi

Harga ditetapkan perusahaan harus sesuai dengan kemampuan perusahaan dan biaya produksi sehingga terdapat kesesuaian antara harga daya beli masyarakat.

6. Efektivitas promosi

Dalam melakukan promosi harus disesuaikan dengan segmen pasar yang ditujukan misalnya untuk pembeli produk anak-anak dilakukan dengan neraca yang disepakati anak-anak.

7. Pangsa pasar

Disamping menitik beratkan pada produk juga memperluas pangsa pasarnya sehingga jaringan pemasarannya cenderung meluas.

8. Riset dan pengembangan

Perubahan selera konsumen dan kebutuhan terhadap suatu produk diantisipasi dengan mengadakan riset dan pengembangan secara berkala sehingga produk dapat selalu berada pada pangsa pasar yang diinginkan.

9. Pelayanan konsumen

Pelayanan harus diibaratkan sebagai raja karena sangat berpengaruh terhadap laju perkembangan perusahaan.

10. Rendahnya biaya produksi

Biaya produksi yang rendah merupakan suatu keunggulan dengan perusahaan yang melakukan efisiensi dalam operasional untuk memperkecil biaya produksi.

11. Efisiensi organisasi

Organisasi yang efektif dan efisien merupakan suatu keunggulan dalam melaksanakan keputusan organisasi.

12. Kekuatan Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi yang cepat sangat mempengaruhi suatu keputusan yang akan diambil oleh pihak manajemen perusahaan.

13. Variasi barang

Untuk memperbaiki pilihan kepada konsumen perusahaan dapat membuat beberapa variasi. Hal ini sangat baik karena menambah daya tarik bagi perusahaan.

14. Distribusi

Rendahnya biaya produksi dan murahya jaringan jaringan distribusi banyak membantu perusahaan dalam menghadapi persaingan.

15. Keuntungan

Salah satu tujuan perusahaan yaitu mendapatkan laba maksimum dengan biaya sedikit atau rendah

16. Lokasi perusahaan

Lokasi merupakan salah satu faktor yang penting bagi perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya.

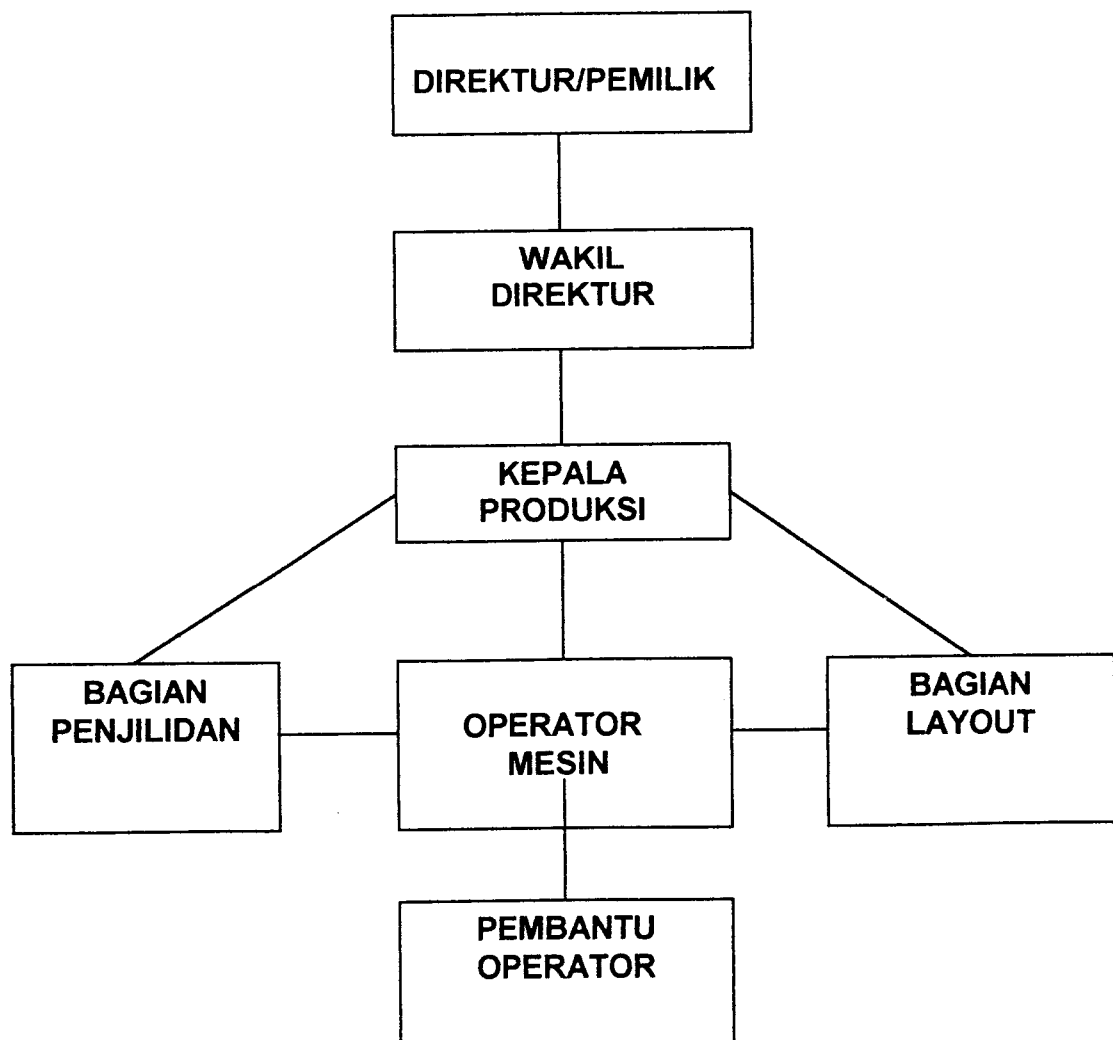
## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1 Gambaran Umum Perusahaan

#### 3.1.1 Struktur Organisasi Perusahaan

Gambar 3.1

#### Struktur Organisasi



### **1. Tugas Direktur / Pemilik**

- Mempunyai wewenang perusahaan dalam mengatur dan mengelola jalannya perusahaan.
- Menetapkan peraturan perusahaan.
- Memberikan pekerjaan yang layak kepada pekerja.
- Memerintah pekerja untuk melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab dan hasil yang baik.
- Meminta pekerja untuk kerja lembur sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- Mempromosikan dan memutasikan pekerja.
- Mengangkat, memberhentikan pekerja.
- Memberikan sanksi kepada pekerja yang melakukan pelanggaran terhadap perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau kesepakatan kerja bersama.

### **2. Tugas Wakil Direktur**

- Bertugas membantu tugas-tugas perusahaan dan mewakili dalam rapat-rapat dinas jika direktur berhalangan hadir atau mempunyai kesibukan ganda.

### **3. Tugas Kepala Produksi**

- Memimpin dan mengatur jalannya produksi.
- Bertanggung jawab atas hasil produksi.

**4. Tugas Bagian Penjilidan**

- Bertanggung jawab terhadap hasil penjilidan.
- Mengatur jalannya proses penjilidan.

**5. Tugas Bagian Operator mesin**

- Bertanggung jawab terhadap pengoperasian mesin
- Mengatur proses mesin

**6. Tugas Bagian Layout / Setting**

- Bertanggung jawab terhadap proses perencanaan produksi
- Mengatur proses perencanaan produksi.

**7. Tugas Pembantu Operator Mesin**

- Membantu Proses Pengoperasian mesin.
- Mengatur proses mesin tetapi keputusan tetap ada di bagian kepala operator mesin.

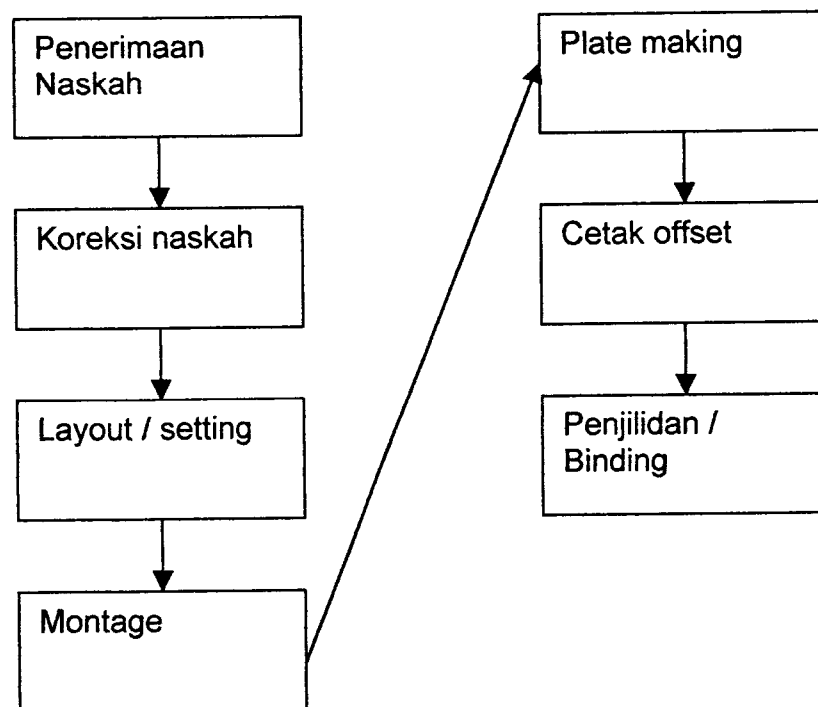
### 3.1.2 Proses Produksi

Adapun tahapan yang harus dilalui dalam proses produksi adalah sebagai berikut :

**Gambar 3.2**

#### **Proses Produksi**

#### **Percetakan CV.MOGA SENTOSA**



#### **Keterangan :**

1. Penerimaan naskah

Naskah diterima dari pihak pemesan dan kemudian diserahkan kepada tim naskah.

## 2. Koreksi Naskah

Naskah yang diterima dikoreksi terlebih dahulu sebelum dicetak.

## 3. Setting / Layout

Naskah yang telah dikoreksi disusun menjadi kalimat yang pas dan sesuai untuk kemudian diketik dan dibuat gambarnya ( bila memerlukan gambar ).

Proses ini menggunakan mesin setting yaitu komputer.

## 4. Montage

Setelah disetting kemudian diproses di bagian montage, untuk kemudian dijadikan film. Untuk membuat filmnya digunakan mesin foto printing untuk memfoto naskah yang sudah jadi dan sudah disusun.

## 5. Plate Making

Film yang sudah ada kemudian dicetak diatas plate untuk dijadikan proses cetak. Alat yang digunakan adalah mesin plate maker.

## 6. Cetak / Offset

Pada tahap ini digunakan mesin-mesin produksi yang mempunyai kecepatan tinggi dengan hasil produksi yang tetap berkualitas dan sesuai dengan pemesan.

## 7. Penjilidan / Binding

Hasil percetakan yang masih berupa lembaran kemudian diproses lebih lanjut menjadi buku melalui proses penjilidan / binding.



## **3.2 Populasi dan Sampel**

### **3.2.1 Populasi**

Populasi adalah keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau segala sesuatu yang menarik bagi peneliti untuk disediki dan dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Dalam penelitian ini diperlukan sebagai populasi adalah seluruh karyawan yang bekerja pada CV. Moga Sentosa yang berjumlah 10 orang.

### **3.2.2 Sampel**

Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya akan diteliti dan dianggap mewakili keseluruhan populasi. Dalam penelitian ini akan diambil sampel hanya 3 responden , jumlah responden ini sudah dapat mewakili dari keseluruhan populasi karena responden yang dipilih telah memenuhi kriteria tertentu dan responden ini telah dianggap mampu memberikan informasi yang benar dan relevan. Ketiga responden adalah direktur, wakil direktur, dan kepala operasi.

## **3.3 Metode Pengumpulan Data**

Data yang diperlukan dan dipergunakan penulis adalah data primer dan data sekunder.

### **1. Data Primer**

Data yang diperoleh secara langsung maupun dari objek penelitian dalam hal ini CV.Moga Sentosa sebagai objek penelitian. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah :

a) Teknik Interview ( wawancara )

Teknik dengan menggunakan wawancara secara langsung dengan pimpinan perusahaan atau karyawan yang dapat memberikan informasi atau data sehubungan dengan masalah yang diteliti.

b) Teknik Observasi

Teknik dengan menggunakan pengamatan secara langsung maupun tidak langsung guna mendapatkan gambaran secara umum kegiatan yang ada didalam perusahaan tersebut.

c) Teknik Penyebaran Kuisisioner

Teknik dengan membuat beberapa pertanyaan yang ditujukan kepada pimpinan perusahaan.

## 2. Data Sekunder

Data yang diperoleh penulis dengan cara membaca dan menganalisis data perusahaan yang berupa buku-buku literatur tentang strategi bersaing, strategi pemasaran, strategi manajemen, keunggulan kompetisi, jurnal-jurnal, majalah dan

koran serta data yang diperoleh secara relevan yang berhubungan dengan masalah penelitian.

### **3.4 Metode Analisis Data**

Dalam menganalisis data yang diperoleh, digunakan metode analisis data kualitatif dan data kuantitatif secara bersamaan selanjutnya kedua analisis tersebut saling bekerja satu sama lain. Adapun alat analisis yang digunakan adalah :

#### **3.4.1 Analisis MDTI**

Matrik ini memiliki dua ( 2) sumbu yaitu sumbu vertikal dan sumbu horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk mengukur kekuatan perusahaan, sedangkan sumbu horizontal menggambarkan ancaman dan peluang bisnis. MDTI memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi. Masing-masing bagian adalah bagian rendah ( low ), bagian tengah ( medium ), bagian tinggi (high). Secara sederhana, MDTI dapat dilihat sebagai berikut :

GAMBAR 3.3

## MDTI

| KETERANGAN             |        | DAYA TARIK INDUSTRI   |   |  |   |
|------------------------|--------|---|---|--|---|
|                        |        | TINGGI  | MEDIUM  | RENDAH   |   |
| KEKUA<br>TAN<br>BISNIS | KUAT   | Pertumbuhan<br>Dominasi investasi<br>maksimum pada<br>segmen yang<br>menarik                | Pertumbuhan selektif<br>memelihara posisi<br>di tempat lain   | Memelihara posisi<br>Mencari Sumber kas<br>Masuk Investasi<br>seadanya             |   |
|                        | MEDIUM | Memimpin pasar<br>berdasarkan segmen<br>memperbaiki<br>kelemahan<br>membangun<br>keunggulan | Tumbuh berdasarkan segmen<br>pasar, spesialisasi investasi<br>dipusatkan pada segmen<br>dengan laba yang baik dengan<br>tingkat resiko rendah | Pemangkasan<br>Investasi minimal<br>Bersiap keluar dari<br>usaha ( divestasi )     |   |
|                        | LEMAH  | Spesialisasi<br>mencari keruk pasar<br>mempertimbangkan<br>akuisisi                         | Spesialisasi, mencari keruk<br>pasar, mempertimbangkan<br>keluar dari pasar ( divestasi )   | Mengikuti pemimpin<br>pasar, mengacaukan<br>sumber aliran kas<br>pesaing divestasi |   |
|                        |        | 5   | 4   | 3  | 0 |

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 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 berkembang, manajemen dituntut untuk tidak ragu-ragu mengembangkan unit usaha strategis ( U2S ) yang terletak pada ujung kiri atas MDTI dengan terus berinvestasi guna meningkatkan bahkan meningkatkan 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 yang rendah ( low Risk ).

Pada sel ketiga pada sisi kanan bawah MDTI merupakan unit usaha strategis yang tidak memiliki prospek sama sekali dengan kata lain tidak dapat berkembang karena kendala yang timbul bila melakukan investasi akan tempat yang jelas, pihak manajemen seyogyanya untuk mengambil sisa hasil yang masih dapat diharapkan sekalipun biasanya tidak dalam jumlah yang besar, jika terpaksa

manajemen dipersilahkan untuk keluar dari pasar ( Divestasi ). Tidak perlu memperhatikan halangan untuk keluar dari pasar ( Barriers to exit ).

Begitu pula apabila perusahaan berada pada posisi sel yang berada pada daya tarik keseluruhan sedang-sedang saja, perubahan 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.

Melakukan pengukuran atas indikator variabel eksternal dan internal, penulis melakukan beberapa asumsi dengan tidak menutup kemungkinan adanya perubahan variabel-variabel yang sesuai kesepakatan dengan pihak manajemen perusahaan. Dalam penilaian indikator variabel, sebelumnya pada masing-masing indikator memiliki bobot total sebanyak 1,00 atau 100 %, kemudian memberikan penilaian kepada masing-masing indikator. Nilai yang digunakan adalah berskala 5 maka dapat ditentukan intervalnya sebagai berikut :

Interval =  $(5-1)/5 = 0,8$  sehingga kelas yang dihasilkan

Nilai 1,00 – <1,8 ,Sangat tidak baik

Nilai 1,80 - < 2,6 ,Tidak baik

Nilai 2,60 -< 3,4 ,Netral

Nilai 3,40 - < 4,2 ,Baik

Nilai 4,20 -< 5,00, Sangat baik

Dengan Penilaian menggunakan skala 5, yakni satu ( sangat tidak baik ), dua ( tidak baik ), tiga ( netral ), empat ( baik ) , lima ( sangat baik ).

Setelah pemberian penilaian dengan nilai pada masing-masing indikator adalah dapat dihitung nilai tertimbang maksimal adalah 5, yang menunjukkan adanya peluang bisnis yang maksimal tanpa adanya ancaman bisnis, nilai terendah adalah nol yang menunjukkan bisnis tersebut ada ancaman dengan tanpa sedikit pun memiliki peluang bisnis. Kriteria yang dipakai pada nilai tertimbang adalah

1. Jumlah nilai tertimbang antara 0 – 3 kategori rendah.
2. Jumlah nilai tertimbang antara 3 – 4 kategori medium.
3. Jumlah nilai tertimbang antara 4 - 5 kategori tinggi.

Matrik Daya Tarik Industri ini hanya berakhir pada penentuan dimana letak dan posisi usaha perusahaan. Melihat posisi usaha perusahaan pada saat ini perusahaan dapat menentukan rancangan atau rencana strategis atau menciptakan strategis baru dengan memperhatikan peluang yang tumbuh yang memiliki daya tarik pasar yang besar. Dengan demikian perusahaan dapat mempertahankan dan mengembangkan keunggulan bersaing atau bahkan menarik diri dari pasar persaingan yang kompetitif.

Dengan matrik ini juga dapat diketahui posisi perusahaan dimasa yang akan datang dengan cara mengidentifikasi indikator- indikator variabel eksternal dan variabel internal kemudian melakukan penilaian terhadap indikator-indikator variabel eksternal dan internal dan mencari indikator eksternal dan internal apa saja yang mempunyai hubungan dan pengaruh terhadap perusahaan kemudian kembali memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator tersebut baik variabel eksternal maupun internal.

Adapun indikator variabel eksternal dan variabel internal untuk pengukuran adalah sebagai berikut :



**TABEL 3.1**  
**INDIKATOR VARIABEL EKSTERNAL DAN INTERNAL**

| INDIKATOR<br>VARIABEL INTERNAL   | INDIKATOR<br>VARIABEL EKSTERNAL  |
|--|--|
| Citra produk<br>Kualitas produk<br>Pelayanan terhadap konsumen<br>Kebijakan harga<br>Promosi<br>Saluran distribusi<br>Lokasi perusahaan<br>Kualitas SDM<br>Kapasitas produksi<br>Loyalitas pelanggan | Pesaing baru yang potensial<br>Struktur pasar<br>Hambatan memasuki pasar<br>Perubahan selera konsumen<br>Pertumbuhan pasar<br>Daya beli konsumen<br>Fluktuasi mata uang asing<br>Perkembangan Teknologi<br>Aturan Pemerintah<br>Persaingan harga dan promosi |

Sumber : Data primer diolah ( 2003 )

### 3.4.2 Analisis SWOT

Matrik SWOT adalah suatu alat analisis yang didapat untuk menyusun faktor-faktor strategi pemasaran. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi sehingga perusahaan dapat menyesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matrik ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi, antara lain :

1. Strategi S-O ( agresif )

Strategi ini dapat dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan menempatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebaik-baiknya.

2. Strategi S-T ( turn around )

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

3. Strategi W-O ( Diversifikasi )

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

4. Strategi W-T ( Defensive )

Strategi ini berdasarkan pada kegiatan yang bersifat Defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

GAMBAR 3.4

## Matrik SWOT

|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>SWOT</b>   | Internal Strengths ( S )<br>Tentukan faktor-faktor kekuatan internal                  | Internal Weakness ( W )<br>Tentukan faktor-faktor kelemahan internal                     |
| Eksternal Opportunities ( O )<br>Tentukan faktor-faktor peluang eksternal | Strategi S-O<br>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk menempatkan peluang | Strategi W-O<br>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang |
| Eksternal Treaths( T )<br>Tentukan faktor-faktor ancaman Eksternal        | Strategi S-T<br>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman   | Strategi W-T<br>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman    |

Sumber : Freddy Rangkuti, Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi, konsep perencanaan strategis untuk menghadapi abad 21. Cetakan ketiga 1998, hal.32

## **BAB IV ANALISIS DATA**

Pada analisis data ini diuraikan usaha-usaha dan langkah-langkah memecahkan penelitian. Analisis data dimaksudkan untuk lebih memudahkan dalam membaca suatu data karena data akan tersusun dan lebih berarti. Dalam skripsi ini permasalahan yang dihadapi adalah mengetahui posisi bisnis perusahaan dan menentukan strategi bersaing apakah yang paling tepat untuk diterapkan pada CV.MOGA SENTOSA dalam menghadapi persaingan yang kompetitif melalui analisa kekuatan, kelemahan dan ancaman serta peluang perusahaan.

Dengan demikian untuk dapat memformulasikan strategi bersaing CV.MOGA SENTOSA dengan menggunakan model matrik daya tarik industri (MDTI). Kemudian dilanjutkan dengan menentukan posisi bisnis dengan menggunakan analisis situasi yaitu analisa SWOT.

### **4.1 Analisis Matrik Daya Tarik Industri ( MDTI )**

Didalam mendiagnosis strategi bersaing ada beberapa tahap yang harus dilakukan agar evaluasi lebih terarah yaitu :

1. Identifikasi variabel internal dan variabel eksternal
2. Penilaian dan hasil evaluasi dari variabel internal.
3. Penilaian dan hasil evaluasi dari variabel eksternal.
4. Penentuan posisi bisnis
5. Implikasi Strategis

Dalam melakukan tahap-tahap MDTI tersebut masih ada tahap yang lebih penting, yaitu dengan mengidentifikasi kunci faktor sukses

sebagai strategi pemasaran. Tahap-tahap tersebut adalah dengan melakukan pengukuran atas indikator variabel eksternal dan internal, penulis melakukan beberapa asumsi dengan tidak menutup kemungkinan adanya perubahan variabel-variabel yang sesuai kesepakatan dengan pihak manajemen perusahaan. Dalam penilaian indikator variabel, sebelumnya pada masing-masing indikator memiliki bobot total sebanyak 1,00 atau 100 %, kemudian memberikan penilaian kepada masing-masing indikator. Nilai yang digunakan adalah berskala 5 maka dapat ditentukan intervalnya sebagai berikut :

Interval =  $(5-1)/5 = 0,8$  sehingga kelas yang dihasilkan

Nilai 1,00 – <1,8 ,Sangat tidak baik

Nilai 1,80 - < 2,6 ,Tidak baik

Nilai 2,60 -< 3,4 ,Netral

Nilai 3,40 - < 4,2 ,Baik

Nilai 4,20 -< 5,00, Sangat baik

Dengan Penilaian menggunakan skala 5, yakni satu ( sangat tidak baik ), dua ( tidak baik ), tiga ( netral ), empat ( baik ) , lima ( sangat baik ).

Setelah pemberian penilaian dengan nilai pada masing-masing indikator adalah dapat dihitung nilai tertimbang maksimal adalah 5, yang menunjukkan adanya peluang bisnis yang maksimal tanpa adanya ancaman bisnis, nilai terendah adalah nol yang menunjukkan bisnis

tersebut ada ancaman dengan tanpa sedikit pun memiliki peluang bisnis. Kriteria yang dipakai pada nilai tertimbang adalah

1. Jumlah nilai tertimbang antara 0 – 3 kategori rendah.
2. Jumlah nilai tertimbang antara 3 – 4 kategori medium.
3. Jumlah nilai tertimbang antara 4 - 5 kategori tinggi.

Matrik Daya Tarik Industri ini hanya berakhir pada penentuan dimana letak dan posisi usaha perusahaan.

#### **4.1.1 Identifikasi variabel internal dan variabel eksternal**

Perencanaan korporat dimulai dengan mengidentifikasi peluang dan ancaman yang bersumber dari variabel eksternal, kekuatan dan kelemahan yang bersumber dari variabel internal perusahaan yang disebut sebagai faktor kritis keberhasilan yang menjadi penentu berkembang atau tidaknya perusahaan. dengan menggabungkan kedua variabel tersebut, posisi perusahaan dapat diketahui

Dari hasil penelitian langsung dengan melakukan interview dengan pihak manajemen perusahaan dapat dihasilkan identifikasi indikator variabel eksternal maupun internal, seperti yang terlihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.1**  
**Variabel Internal dan Variabel Eksternal**  
**Menurut Observasi dan Interview**

| Indikator Variabel Internal  | Indikator Variabel Eksternal  |
|--|---|
| <p><b>Kekuatan (Strenght)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Loyalitas Pelanggan</li> <li>- Kualitas Produk</li> <li>- Citra Produk</li> <li>- Pelayanan Trhd Konsumen</li> <li>- Kebijakan Harga</li> <li>- Lokasi Perusahaan</li> <li>- Kualitas SDM</li> <li>- Kapasitas Produksi</li> </ul> <p><b>Kelemahan ( Weakness )</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promosi</li> <li>- Saluran Distribusi</li> </ul> | <p><b>Peluang (Oppoertunity)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Daya Beli Konsumen</li> <li>- Aturan Pemerintah</li> <li>- Pesaing Baru Potensial</li> <li>- Persaingan harga dan Promosi</li> <li>- Struktur Pasar</li> <li>- Hambatan memasuki Psr</li> <li>- Pertumbuhan Pasar</li> </ul> <p><b>Ancaman ( Treath )</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perubahan Selera Konsumen</li> <li>-Fluktuasi Mata Uang Asing</li> <li>- Perkembangan IpTek</li> </ul> |

#### 4.1.2 Penilaian dan Hasil Evaluasi Variabel Internal

Dari variabel internal ini dapat dipisahkan antara kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan sehingga dapat diketahui seberapa besar kesempatan yang diperoleh perusahaan melalui kekuatan yang dimiliki dan dapat juga diketahui kelemahan perusahaan yang harus diperbaiki. Setelah diketahui variabel internal yang ada kemudian diberikan penilaian oleh pihak manajemen yang kemudian dianalisis.

Dari hasil interview dengan pihak manajemen perusahaan percetakan CV.Moga Sentosa maka variabel internal dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu kekuatan dan kelemahan. Kekuatan terdiri dari loyalitas pelanggan, kualitas produksi, citra produk, pelayanan terhadap konsumen, kebijakan harga, kualitas SDM, kapasitas produksi, dan lokasi perusahaan. sedangkan kelemahan terdiri dari saluran distribusi dan promosi. Berikut ini adalah penilaian yang didapat dari data yang diberikan perusahaan berdasarkan kuisioner yang diberikan kepada pihak perusahaan percetakan CV.Moga Sentosa. Hasil rata-rata penilaian 3 responden di CV.Moga Sentosa dapat dilihat pada tabel 4.2.



**Tabel 4.2**  
**Penilaian Variabel Internal**

| Indikator variabel Internal    | Nilai | Keterangan  |
|--------------------------------|-------|-------------|
| <b>Kekuatan</b>                |       |             |
| 1. Loyalitas Pelanggan         | 3,33  | Netral      |
| 2. Kualitas Produk             | 4,67  | Sangat Baik |
| 3. Citra Produk                | 3,67  | Baik        |
| 4. Pelayanan Terhadap Konsumen | 3,67  | Baik        |
| 5. kebijakan Harga             | 3,67  | Baik        |
| 6. Lokasi Perusahaan           | 3,67  | Baik        |
| 7. Kualitas SDM                | 3,67  | Baik        |
| 8. Kapasitas Produksi          | 3,33  | Netral      |
| <b>Kelemahan</b>               |       |             |
| 1. Promosi                     | 2,33  | Tidak Baik  |
| 2. Saluran Distribusi          | 2,33  | Tidak Baik  |

Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, maka nilai tertimbang indikator variabel internal perusahaan percetakan CV.Moga Sentosa sebagai berikut :

**Tabel 4.3**  
**Penilaian Tertimbang Variabel Internal**

| <b>Faktor Internal</b>         | <b>Bobot</b> | <b>Nilai</b> | <b>Nilai Tertimbang</b> |
|--------------------------------|--------------|--------------|-------------------------|
| <b>Kekuatan</b>                |              |              |                         |
| 1. Loyalitas Pelanggan         | 0,1114       | 3,33         | 0,3710                  |
| 2. Kualitas Produk             | 0,1108       | 4,67         | 0,5173                  |
| 3. Citra Produk                | 0,1120       | 3,67         | 0,4109                  |
| 4. Pelayanan terhadap Konsumen | 0,0911       | 3,67         | 0,3345                  |
| 5. Kebijakan Harga             | 0,1108       | 3,67         | 0,4065                  |
| 6. Lokasi Perusahaan           | 0,0911       | 3,67         | 0,3345                  |
| 7. Kualitas SDM                | 0,1007       | 3,67         | 0,3694                  |
| 8. Kapasitas Produksi          | 0,1114       | 3,33         | 0,3710                  |
| <b>Kelemahan</b>               |              |              |                         |
| 1. Promosi                     | 0,0703       | 2,33         | 0,1637                  |
| 2. Saluran Distribusi          | 0,0905       | 2,33         | 0,2108                  |
| <b>JUMLAH</b>                  | <b>1</b>     |              | <b>3,4895</b>           |

Dalam kasus CV.MOGA SENTOSA digunakan kriteria yang dipakai oleh pihak manajemen yang kurang berani menanggung resiko ( Risk Averse ), maka dengan nilai tertimbang sebesar 3,4895 termasuk dalam kategori medium, dengan kata lain usaha strategis tersebut jika dilihat dari lingkungan intern perusahaan atau kekuatan bisnis yang ada memiliki kekuatan yang cukup baik untuk mengembangkan usahanya lebih baik dan lebih luas dari sebelumnya. Walaupun masih ada kelemahan yang ada didalam perusahaan tetapi masih relatif rendah dibandingkan dengan kekuatan yang dimiliki perusahaan.

### **Hasil Evaluasi dari Faktor Internal**

Dari hasil evaluasi variabel internal dapat diketahui kekuatan dan kelemahan yang dihadapi oleh perusahaan. kekuatan dan kelemahan perusahaan percetakan CV.Moga Sentosa adalah sebagai berikut :

#### **a. Loyalitas Pelanggan**

Loyalitas pelanggan dinilai baik oleh pihak manajemen perusahaan ( 3,33 ) dan bobot (0,1114), dimana kalau dilihat dari CV.MOGA SENTOSA mempunyai pelanggan besar yang sangat loyal atau tetap, yang akan selalu membeli produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut selain itu juga ada pembeli lainnya yang bila memerlukan dan sesuai dengan kebutuhan saja. Artinya juga bahwa CV.MOGA SENTOSA memiliki pembeli yang tidak tetap juga cukup besar.

#### **b. Kualitas Produk**

Kualitas produk yang tinggi penting dimiliki oleh setiap perusahaan yang menghasilkan produk. Oleh karena itu CV.MOGA SENTOSA menilai bahwa kualitas produk penting untuk dimiliki sehingga perusahaan menilai baik ( 4,67 ) dan bobot (0,1108). Kualitas yang dimiliki oleh produk CV.MOGA SENTOSA sangat baik, ini dibuktikan bahwa banyaknya pembeli yang memesan produk yang dihasilkannya dibandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis yang ada dilingkungan bisnisnya.

**c. Citra Produk**

Sejak awal berdirinya CV.MOGA SENTOSA ini memiliki citra produk yang tersendiri dibandingkan dengan lainnya sehingga perusahaan memberi nilai ( 3,67 ) dan bobot (0,1120). Sampai sekarang pun citra produk yang telah lama dimiliki masih tetap eksis dimata para konsumen.walaupun masih ada produk dari perusahaan lain yang memiliki citra yang baik juga.

**d. Pelayanan terhadap Konsumen**

Bagi CV.MOGA SENTOSA pelayanan terhadap konsumen penting untuk dilakukan karena perusahaan tidak hanya menawarkan produk yang akan diberikan kepada konsumen tetapi juga pelayanan kepada konsumen penting untuk dilakukan agar terjaga tali persaudaraan yang ada.CV.MOGA SENTOSA melakukan salah satu layanan purna jual artinya setelah melakukan transaksi maka ada jaminan uang kembali apabila ada kerusakan atau cacat pada produk. Sehingga manajemen perusahaan menilai ( 3,67 ) dan bobot (0,0911) untuk pelayanan terhadap konsumen yang dilakukan oleh CV.MOGA SENTOSA.

**e. Kebijakan Harga**

Kebijakan harga yang ditetapkan oleh perusahaan akan menjadi perhatian khusus oleh pihak pembeli karena bila harga yang dipatok tidak kompetitif maka akan memberikan peluang terhadap pesaing yang menawarkan harga lebih rendah dengan mutu yang sama, CV.MOGA SENTOSA harus mampu menciptakan keunggulan lain seperti pada

biaya produksi yang pada gilirannya akan berpengaruh terhadap kebijakan harga produk.CV.MOGA SENTOSA sering melakukan potongan harga bagi pelanggan tertentu.Tetapi kebijakan harga yang dilakukan oleh CV.MOGA SENTOSA sangat tidak jauh berbeda dengan pesaing terdekatnya dan samapai sekarang harga sangat kompetitif berlaku dilingkungan bisnis tersebut. Dan pihak manajemen perusahaan memberikan nilai ( 3,67 ) dan bobot (0,1108) pada kebijakan harganya.

**f. Lokasi Perusahaan**

Lokasi CV.MOGA SENTOSA sangat strategis karena berada jalur pemasaran yang tepat artinya berada wilayah sentral pertokoan dan pembelian Kodya Banjarmasin sehingga sangat mudah dijangkau oleh para konsumen. Dan perusahaan memberikan nilai ( 3,67 ) dan bobot (0,0911) untuk lokasi perusahaan tersebut.karena dinilai sangat menguntungkan sekali bagi perusahaan CV.MOGA SENTOSA.

**g. Kualitas SDM**

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah merupakan faktor vital dalam sebuah perusahaan karena perusahaan yang dijalankan oleh sumber daya manusia sangat berpengaruh sekali terhadap tujuan perusahaan yang akan dicapai. Untuk itu, perusahaan penting memberikan respon yang tinggi terhadap variabel ini. Perusahaan harus mempertimbangkan faktor skill dan tenaga kerja yang diambil. Berhasil tidaknya manajemen dalam pengelolaan dan pengendalian keseluruhan dari proses produksi sampai dengan pemasaran produk akan sangat

tergantung pada kualitas SDM. Pada CV.MOGA SENTOSA kebanyakan adalah orang-orang yang sudah telah menguasai dibidangnya masing-masing selama bertahun-tahun. untuk itu perusahaan memberikan nilai ( 3,67 ) dan bobot (0,1007).

#### **h. Kapasitas Produksi**

Kapasitas produksi juga penting diperhatikan perusahaan karena pengelolaan kapasitas produksi menentukan pemenuhan permintaan dari konsumen. pada saat permintaan produk mengalami kenaikan yang tinggi melebihi kapasitas produksi maka perusahaan harus mampu mengantisipasinya sehingga permintaan konsumen tersebut dapat terpenuhi. Pada saat permintaan lagi turun drastis yang mengakibatkan mesin menganggur atau tidak berproduksi, perusahaan harus bisa menggunakan alat-alat produksi agar menghasilkan keuntungan yang dapat menutupi biaya pemeliharaan dan operasional. Pada CV.MOGA SENTOSA sudah mengantisipasi apabila permintaan lagi tinggi maka CV.MOGA SENTOSA melakukan kerjasama dengan perusahaan lain untuk memenuhi permintaan tersebut dan apabila permintaan lagi turun maka perusahaan berusaha untuk menawarkan kerjasama dalam bentuk sewa alat produksi. oleh karena itu perusahaan memberikan nilai ( 3,33 ) dan bobot (0,1114).

**i. Promosi**

Promosi merupakan salah satu sarana komunikasi bagi pengenalan lebih mendalam sebuah produk maupun jasa tetapi kalau dilihat dari CV.MOGA SENTOSA kegiatan promosi sangat jarang dilakukan karena terbentur oleh masalah biaya yang terlalu besar. Oleh karena itu perusahaan hanya memberikan nilai ( 2,33 ) dan bobot (0,0703). Pada saat sekarang perusahaan hanya mayoritas mengandalkan kepada konsumen yang sudah loyal dan para konsumen baru.

**j. Saluran Distribusi**

Saluran distribusi juga merupakan jalur yang dipakai oleh pihak perusahaan untuk mengantar produk yang mereka hasilkan agar sampai ke konsumen atau dengan nama lain yang kita kenal dengan distributor atau pihak yang menyalurkan barang dan jasa. Pada CV.MOGA SENTOSA saluran distribusi yang dilakukan adalah distribusi langsung artinya produsen langsung menuju konsumen tanpa melalui perantara. Sebagian besar permintaan yang terjadi adalah konsumen langsung melakukan transaksi dengan produsen. Dan CV.MOGA SENTOSA tidak mempunyai cabang hanya mempunyai satu kantor yang ada di kodya Banjarmasin . Dan ini merupakan salah satu kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan ini sehingga perusahaan hanya memberikan nilai ( 2,33 ) dan bobot (0,0905).

#### **4.1.3 Penilaian dan Hasil Evaluasi Variabel Eksternal**

Variabel eksternal perusahaan merupakan beberapa aspek makro yang keberadaannya relatif berpengaruh, baik secara langsung maupun tidak langsung pada industri umumnya serta perkembangan perusahaan pada khususnya, sehingga perusahaan harus dapat menentukan variabel eksternal yang ada pada perusahaan sesuai dengan kuisisioner yang telah diberikan dan kemudian akan dilakukan penilaian.

Dari hasil interview dengan pihak manajemen perusahaan maka variabel eksternal dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu peluang yang terdiri dari Pesaing baru potensial, persaingan harga dan promosi, struktur pasar, hambatan memasuki pasar, pertumbuhan pasar, daya beli konsumen, dan aturan pemerintah kemudian kelompok ancaman yang terdiri dari perubahan selera konsumen, fluktuasi mata uang asing, dan perkembangan teknologi. Berikut ini adalah penilaian yang didapat dari data yang diberikan perusahaan berdasarkan kuisisioner yang diberikan kepada pihak perusahaan percetakan CV.Moga Sentosa. Hasil rata-rata penilaian 3 responden di CV.Moga Sentosa dapat dilihat pada tabel 4.4



**Tabel 4.4**  
**Penilaian Variabel Eksternal**

| Indikator Variabel Eksternal    | Nilai | Keterangan |
|---------------------------------|-------|------------|
| <b>Peluang</b>                  |       |            |
| 1. Pesaing Baru Potensial       | 3,67  | Baik       |
| 2. Persaingan Harga dan Promosi | 3,00  | Netral     |
| 3. Struktur Pasar               | 3,33  | Netral     |
| 4. Hambatan Memasuki Pasar      | 3,67  | Baik       |
| 5. Pertumbuhan Pasar            | 3,67  | Baik       |
| 6. Daya Beli Konsumen           | 3,33  | Netral     |
| 7. Aturan Pemerintah            | 4,00  | Baik       |
| <b>Ancaman</b>                  |       |            |
| 1. Perubahan Selera Konsumen    | 3,00  | Netral     |
| 2. Fluktuasi Mata Uang Asing    | 2,33  | Tidak Baik |
| 3. Perkembangan Teknologi       | 2,67  | Netral     |

Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, maka nilai tertimbang indikator variabel eksternal perusahaan percetakan CV.Moga Sentosa sebagai berikut :

**Tabel 4.5**  
**Penilaian Tertimbang Variabel Eksternal**

| <b>Faktor Eksternal</b>        | <b>Bobot</b> | <b>Nilai</b> | <b>Nilai Tertimbang</b> |
|--------------------------------|--------------|--------------|-------------------------|
| <b>Peluang</b>                 |              |              |                         |
| 1.Pesaing Baru yang Potensial  | 0,0858       | 3,67         | 0,3147                  |
| 2.Persaingan Harga dan Promosi | 0,0956       | 3,00         | 0,2869                  |
| 3.Struktur Pasar               | 0,1046       | 3,33         | 0,3488                  |
| 4.Hambatan Memasuki Pasar      | 0,1144       | 3,67         | 0,4259                  |
| 5.Pertumbuhan Pasar            | 0,0948       | 3,67         | 0,3477                  |
| 6.Daya Beli Konsumen           | 0,0956       | 3,33         | 0,3188                  |
| 7.Aturan Pemerintah            | 0,1046       | 4,00         | 0,4185                  |
| <b>Ancaman</b>                 |              |              |                         |
| 1.Perubahan Selera Konsumen    | 0,1136       | 3,00         | 0,3408                  |
| 2.Fluktuasi Mata Uang Asing    | 0,0858       | 2,33         | 0,1999                  |
| 3.Perkembangan Teknologi       | 0,1046       | 2,67         | 0,2793                  |
| <b>JUMLAH</b>                  | <b>1,00</b>  |              | <b>3,2752</b>           |

Dalam kasus CV.MOGA SENTOSA digunakan kriteria yang dipakai oleh manajemen yang kurang berani menanggung resiko ( Risk Averse ), maka dengan nilai tertimbang sebesar 3,2752 termasuk dalam kategori medium, dengan kata lain bahwa unit usaha strategis tersebut jika dilihat dari lingkungan luar perusahaan memiliki keunggulan yang cukup baik.

### **Hasil Evaluasi Variabel Eksternal**

Dari hasil evaluasi variabel eksternal dapat diketahui peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. peluang dan ancaman perusahaan percetakan CV.Moga Sentosa adalah sebagai berikut :

#### **a. Pesaing Baru yang Potensial**

Perusahaan harus cermat mengamati gerak-gerik pesaing baru yang akan dan yang sudah memasuki pasar dengan persaingan yang kompetitif. Untuk mengantisipasi ancaman dari pesaing baru tersebut maka perusahaan harus mampu meningkatkan keunggulan dalam hal kualitas produk dan efisiensi biaya dengan para pesaing. Karena jika keunggulan sudah dimiliki, maka perusahaan bersaing dengan para pesaing tersebut.

Pesaing baru masuk maupun yang akan masuk merupakan sebuah keunggulan bagi perusahaan karena perusahaan tersebut bisa dapat kita gandeng untuk bekerja sama dalam hal apapun yang dapat menimbulkan simbiosis yang saling menguntungkan diantara keduanya. Dan bagi manajemen CV.MOGA SENTOSA memberikan nilai ( 3,67 ) dan bobot (0,0858) karena sampai saat ini perusahaan CV.MOGA SENTOSA masih bisa membuat strategi untuk bisa tetap bertahan pada saat perusahaan lain memasuki pasar yang sama. Dalam hal ini perusahaan CV.MOGA SENTOSA melakukan dua hal, yaitu tetap menjaga keunggulan-keunggulan yang sudah dimiliki dan perlu juga melakukan berbagai upaya-upaya differensiasi terutama pada variabel produk.

**b. Persaingan Harga dan Promosi**

Kebijakan yang diambil oleh CV.MOGA SENTOSA adalah semakin meningkatnya persaingan dalam bidang percetakan ini maka perusahaan pada saat ini terus mengoptimalkan persaingan harga daripada promosi yang dilaksanakan selama ini karena para konsumen yang selama ini mayoritas adalah para pelanggan yang sudah lama loyal kepada CV. MOGA SENTOSA sehingga alternatif strategi harga yang dilakukan antara lain salah satunya adalah potongan harga bagi konsumen tertentu. Dengan demikian konsumen yang sudah loyal akan semakin setia lagi karena konsumen sudah percaya dengan kualitas produksi yang dihasilkan oleh perusahaan. Oleh karena itu CV.MOGA SENTOSA memberikan nilai ( 3,00 ) dan bobot (0,0956) .karena sampai saat ini strategi mampu membuat perusahaan masih bertahan dengan keunggulan yang dimiliki dan bahkan mampu berkembang lebih baik lagi daripada yang lalu.

**c. Struktur Pasar**

Struktur pasar untuk industri percetakan yang ada di kota Banjarmasin sangat kompetitif sekali tetapi walaupun demikian perusahaan CV.MOGA SENTOSA masih bisa bertahan dan mempunyai keunggulan yang berbeda dari perusahaan lain sehingga masih bisa bersaing dengan sehat dalam industri percetakan. Dengan demikian CV.MOGA SENTOSA memberikan nilai (3,33) dan bobot (0,1046).

**d. Hambatan Memasuki Pasar**

Hambatan memasuki pasar di setiap perusahaan pasti ada, tetapi asalkan perusahaan mampu bersaing dengan sehat dengan perusahaan lainnya maka perusahaan akan mudah melakukan penetrasi pasar dengan menggunakan seoptimal mungkin kekuatan dan peluang yang ada. Saat sekarang ini CV.MOGA SENTOSA masih mampu untuk mengatasi hambatan dalam memasuki pasar khususnya untuk produk baru yang dihasilkan. Untuk itu, CV.MOGA SENTOSA memberikan nilai ( 3,67 ) dan bobot (0,1144).

**e. Pertumbuhan Pasar**

Kebijakan yang ditempuh oleh CV.MOGA SENTOSA adalah pada usaha semakin meningkatnya produk percetakan. Dengan semakin meningkatnya produk percetakan maka pertumbuhan pasar tetap akan memberikan dampak positif bagi CV.MOGA SENTOSA, yang pada akhirnya dapat tetap bertahan dalam menghadapi pertumbuhan pasar yang terus meningkat. Tetapi, dengan adanya bertambahnya perusahaan percetakan yang sejenis maka terjadi persaingan yang cukup ketat antara perusahaan cetak yang sejenis. CV.MOGA SENTOSA harus lebih waspada terhadap kondisi seperti ini. CV.MOGA SENTOSA memberikan nilai ( 3,67 ) dan bobot (0,0948).

**f. Daya Beli Konsumen**

Variabel ini juga sangat penting bagi tercapainya tujuan perusahaan dalam hal maksimalisasi laba. Tetapi, kondisi daya beli konsumen sekarang ini masih cukup tinggi walaupun krisis moneter masih belum berakhir. Dan keadaan ini sangat menguntungkan bagi CV.MOGA SENTOSA dalam pemenuhan tujuan perusahaan. Dan CV.MOGA SENTOSA memberikan nilai ( 3,33 ) dan bobot (0,0956).

**g. Aturan Pemerintah**

Dengan adanya peraturan pemerintah yang selalu berubah-ubah, setidaknya CV.MOGA SENTOSA mampu mengikuti segala aturan yang berlaku pada saat itu atau dengan kata lain mampu untuk beradaptasi mengenai perubahan aturan pemerintah maka kelangsungan hidup perusahaan bisa terus berlanjut. Karena pada tahun yang akan datang pasti akan banyak perubahan pada peraturan yang dibuat pemerintah dan harus diikuti oleh seluruh perusahaan. Dan CV.MOGA SENTOSA memberikan nilai ( 4,00 ) dan bobot (0,1046). Karena selama ini CV.MOGA SENTOSA masih mampu dan mau mengikuti segala peraturan yang dibuat oleh pemerintah.

**h. Perubahan Selera Konsumen**

Perubahan selera konsumen merupakan faktor penting. Konsumen secara pribadi cenderung memiliki selera yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya dan pada waktu tertentu kadang-kadang selera konsumen bisa langsung berubah sesuai dengan keinginan konsumen.

Oleh karena itu, perubahan selera konsumen sangat diperhatikan oleh CV.MOGA SENTOSA yaitu dengan cara konsumen dapat memilih sendiri atau membuat sendiri design atau warna serta pemilihan bahan yang sesuai dengan keinginan konsumen. Dan perusahaan memberikan nilai ( 3,00 ) dan bobot (0,1136).

**i. Fluktuasi Mata Uang Asing**

Depresiasi rupiah terhadap mata uang dollar AS pada saat sekarang ini akan sangat berpengaruh besar atau menjadi ancaman bagi kelangsungan produksi perusahaan, sehingga perusahaan harus mampu untuk melakukan langkah-langkah efisiensi dan efektifitas di beberapa bidang tanpa harus mengurangi kualitas hasil produk itu sendiri. CV.MOGA SENTOSA memberikan nilai ( 2,33 ) dan bobot (0,0858) karena sampai sekarang ini perusahaan masih mampu menutupi biaya operasional khususnya biaya yang berasal dari pembelian bahan baku dimana sebagian bahan baku tersebut harus import ke luar negeri dan perusahaan menutup biaya pembelian bahan baku tersebut tentunya dari hasil keuntungan yang diperoleh. Walaupun kadang-kadang perusahaan mendapat kesulitan pada waktu mata uang rupiah mengalami depresiasi secara signifikan.

**j. Perkembangan Teknologi**

Perkembangan teknologi pada zaman sekarang sudah sangat berkembang pesat sekali. Perusahaan harus mampu untuk mengadaptasikan kondisi peralatan yang ada dengan perkembangan

peralatan baru khususnya yang berhubungan dengan proses produksi, yang tentunya harus sesuai dengan kondisi dan tujuan perusahaan itu sendiri. CV.MOGA SENTOSA menggunakan peralatan yang lama dalam arti bahwa peralatan ini masih berbasis teknologi namun demikian masih tetap mampu bersaing dalam peningkatan kualitas produknya. Dan perusahaan memberikan nilai ( 2,67 ) dan bobot (0,1046) dalam hal ini.

#### **4.1.4 Penentuan Posisi Bisnis**

Setelah penulis menentukan keseluruhan nilai variabel internal dan eksternal, maka selanjutnya yang harus penulis lakukan adalah menentukan posisi bisnis perusahaan saat ini yaitu dengan cara menggabungkan kedua nilai tertimbang kedua variabel yang diperoleh dengan meletakkannya pada sel yang tepat.

Berdasarkan pada hasil nilai tertimbang kedua variabel tersebut diatas, maka penulis berpikir bahwa posisi CV.MOGA SENTOSA berada pada sel pertumbuhan selektif. Artinya bahwa perusahaan memiliki peluang bisnis yang cukup prospektif untuk berkembang lebih lanjut sebagai perusahaan yang meningkatkan kekuatan ataupun keunggulan yang dimiliki.

Untuk lebih jelasnya perhatikan gambar 4.1 dibawah ini :



**GAMBAR 4.1**  
**Penentuan Posisi Bisnis**

|                 |        | DAYA TARIK INDRUSTRI |                        |        |   |
|-----------------|--------|----------------------|------------------------|--------|---|
|                 |        | TINGGI               | MEDIUM                 | RENDAH |   |
| KEKUATAN BISNIS | KUAT   |                      |                        |        | 5 |
|                 | MEDIUM |                      | <b>CV.MOGA SENTOSA</b> |        | 4 |
|                 | LEMAH  |                      |                        |        | 3 |
|                 |        | 5                    | 4                      | 3      | 0 |

Pada gambar 4.1 bisa dilihat posisi bisnis CV.MOGA SENTOSA terletak pada sel yang terbentuk oleh medium kedua sumbu dan diagonal matrik persegi empat terletak pada sel selektif unit usaha strategis tersebut jika dilihat dari lingkungan bisnisnya memiliki peluang yang cukup, walaupun disaat yang sama juga terjadi ancaman,tetapi secara relatif ancaman yang ada lebih rendah dibandingkan kemungkinan peluang untuk maju dan berkembang sekalipun tidak menjanjikan peluang dan perkembangan yang mencolok, unit usaha tersebut memiliki peluang kemungkinan peningkatan kekuatan atau keunggulan yang dimiliki.

#### 4.1.5 Implikasi Strategis

Berdasarkan posisi bisnis CV.MOGA SENTOSA dapat dilihat secara detail implikasi strategis seperti pada gambar 4.2 dibawah ini :

**GAMBAR 4.2**

#### Berbagai Pilihan Strategis

|                        |        | DAYA TARIK INDRUSTRI   |   |   | 5 |
|------------------------|--------|--|---|---|---|
|                        |        | Tinggi   | Medium  | Rendah  |   |
| <b>KEKUATAN BISNIS</b> | Kuat   | Pertumbuhan dominasi investasi maksimum  | Pertumbuhan selektif investasi agresif, memelihara posisi ditempat lain                       | Memelihara posisi, mencari sumber kas masuk, investasi ala kadarnya       | 4 |
|                        | Medium | Memimpin pasar berdasarkan segmen, memperbaiki kelemahan, membangun keunggulan | <b>Tumbuh berdasarkan segmen pasar, spesialisasi, investasi selektif.<br/>CV.MOGA SENTOSA</b> | Pemangkasan investasi, minimal untuk bersiap divestasi                    | 3 |
|                        | Lemah  | Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan akuisisi                    | Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan keluar pasar                               | Mengikuti pemimpin pasar, mengcaukan sumber aliran kas pesaing, divestasi | 0 |
|                        |        | 5  | 4   | 3   | 0 |

#### 4.2 Analisis SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini menggambarkan secara jelas peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Indikator yang masuk ke dalam matrik SWOT merupakan indikator yang memiliki bobot dan nilai yang tinggi.

**GAMBAR 4.3**  
**Matrik SWOT**

| <p align="center"><b>SWOT</b></p>   | <p>Internal Strenght (s)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Loyalitas konsumen</li> <li>- Kualitas produk</li> <li>- Pelayanan terhadap konsumen</li> <li>- Lokasi perusahaan</li> <li>- Kapasitas produksi</li> </ul>                       | <p>Internal Weakness (w)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saluran distribusi</li> <li>- Promosi</li> </ul>   |
|---|--|--|
| <p>Eksternal Opportunities ( o )</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Persaingan harga dan promosi</li> <li>- Pesaing baru yang potensial</li> <li>- Struktur pasar</li> <li>- Pertumbuhan pasar</li> <li>- Daya beli konsumen</li> </ul> | <p>S – O Strategi</p> <p>Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perluasan pangsa pasar</li> <li>- Meningkatkan pelayanan terhadap konsumen</li> <li>- Memanfaatkan kapasitas produksi</li> </ul> | <p>W – O Strategi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- memperluas jaringan distribusi</li> <li>- meningkatkan promosi yang sesuai dgn kondisi keuangan</li> </ul>                                  |
| <p>Eksternal Threat ( T )</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fluktuasi mata uang asing</li> <li>- Perkembangan teknologi</li> <li>- Perubahan selera konsumen</li> </ul>  | <p>S – T Strategi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- meningkatkan kinerja perusahaan</li> <li>- mengembangkan riset pemasaran</li> <li>- efisiensi biaya</li> </ul>  | <p>W – T Strategi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan teknologi</li> <li>- Menetapkan strategi bisnis baru yang efektif dan efisien</li> <li>- Fokus pada kualitas produk</li> </ul> |

### **Strategi S-O**

Dalam strategi S-O ini perusahaan mendukung strategi agresif yaitu dengan meraih peluang yang ada dengan memanfaatkan kekuatan atau keunggulan yang dimiliki. Dalam kasus CV.MOGA SENTOSA dalam memanfaatkan peluang pertumbuhan pasar dan daya beli konsumen guna mengembangkan dan memperluas fungsi pasarnya yaitu dengan memanfaatkan kualitas produk yang dimiliki dan dengan adanya loyalitas konsumen yang tinggi dan ditambah pula dengan pelayanan yang optimal dari perusahaan terhadap konsumen dapat meningkatkan penjualan perusahaan yang lebih baik sehingga pangsa pasar yang dimiliki bisa lebih luas. serta memanfaatkan kapasitas produksi yang ada untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang tinggi.

### **Strategi W-O**

Pada strategi W-O perusahaan mendukung turn around yaitu meraih peluang yang ada dengan menutupi atau mengurangi kelemahan yang ada untuk menutupi kelemahannya, CV.MOGA SENTOSA memanfaatkan peluang dengan cara menambah jaringan distribusi yang efektif dan efisien juga perusahaan harus melakukan promosi yang lebih luas tetapi harus sesuai dengan kondisi perusahaan atau dengan kata lain peningkatan promosi yang efektif untuk menambah jumlah konsumen.

**Strategi S-T**

Pada strategi S-T perusahaan mendukung diversifikasi yaitu mengatasi ancaman yang ada dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki kemudian mengambil langkah meningkatkan kualitas kinerja perusahaan yang lebih baik lagi dan dikelola secara profesional dan kemudian melakukan riset pemasaran khususnya riset mengenai perubahan selera konsumen dan perubahan teknologi sehingga mampu untuk mengadaptasikan strategi bisnis selanjutnya yang sesuai dengan perubahan tersebut kemudian melakukan efisiensi biaya khususnya biaya operasional perusahaan.

**Strategi W-T**

Pada strategi W-T perusahaan mendukung strategi defensif yaitu mengatasi ancaman yang muncul serta menutupi kelemahan yang ada. Dan perusahaan melakukan strategi yaitu Meningkatkan teknologi yang dimiliki dan menetapkan strategi bisnis yang lebih efektif dan efisien serta lebih fokus untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk dengan didukung oleh strategi perluasan promosi dan distribusi yang dapat meningkatkan penjualan dan pangsa pasar sehingga laba perusahaan dapat meningkat.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis MDTI dan SWOT yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut

1. Posisi bisnis perusahaan percetakan CV.MOGA SENTOSA pada tahun 2003 berada pada posisi medium, yaitu sumbu vertikal dan horizontal. Dari posisi tersebut ternyata dapat kita ketahui bahwa lingkungan bisnis CV.MOGA SENTOSA terletak pada sel selektif yang mempunyai implikasi strategis sebagai berikut : tumbuh berdasarkan segmen pasar, perusahaan dalam hal ini mempunyai segmen yang cukup luas dan memiliki para konsumen yang loyal sangat besar, kemudian strategi spesialisasi bagi perusahaan adalah dengan strategi bisnis dan unit bisnis yang ada sudah mendapatkan keuntungan yang optimal dan sesuai dengan tujuan perusahaan dalam hal laba sehingga perusahaan belum berencana mencari pangsa pasar dengan produk baru. Dan dalam strategi investasi selektif berarti bahwa perusahaan dalam melakukan investasi khususnya penggunaan dana dalam pembelian aktiva baru sangat selektif sekali sesuai dengan kebutuhan dan kondisi

perusahaan dan juga dengan tingkat resiko yang lebih rendah.

2. Dari hasil interview dan observasi langsung dengan perusahaan percetakan CV.MOGA SENTOSA maka dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada di perusahaan tersebut. Kekuatan yaitu :Citra produk, loyalitas pelanggan, kualitas produk, kebijakan harga, lokasi perusahaan, kualitas SDM, kapasitas produksi. Kelemahan yaitu : Promosi dan saluran distribusi. Peluang yaitu : pesaing baru yang potensial, persaingan harga dan promosi, struktur pasar, hambatan memasuki pasar, pertumbuhan pasar, aturan pemerintah. Ancaman yaitu : perkembangan teknologi, fluktuasi mata uang asing, dan perubahan selera konsumen.
3. Dari matrik SWOT dapat disimpulkan bahwa perusahaan percetakan CV.MOGA SENTOSA memiliki kekuatan dan peluang yang besar, sedangkan kelemahan dan ancaman relatif lebih rendah.oleh karena itu, strategi yang digunakan adalah menggunakan kekuatan dan peluang yang dimiliki untuk mengurangi dan menutupi kelemahan dan ancaman yang ada. Dan strategi bersaing yang tepat untuk diterapkan perusahaan percetakan CV.MOGA SENTOSA pada masa sekarang dan masa yang akan datang dalam menghadapi

persaingan yang kompetitif melalui analisis SWOT, CV.MOGA SENTOSA sebaiknya melakukan strategi fokus dan strategi differensiasi produk secara bersamaan, Perusahaan CV.MOGA SENTOSA dengan sengaja memilih segmen pasar tertentu yang belum diperhatikan oleh perusahaan dominan. Perusahaan CV.MOGA SENTOSA mencoba mencari relung pasar ( niche ) yang tertinggal dan belum mendapat perhatian perusahaan yang dominan. Biasanya diperlukan kejelian dan ketelitian untuk menentukan pemilihan segmen pasar tersebut. Disaat yang bersamaan, perusahaan juga perlu untuk membarengi strategi fokus dengan strategi differensiasi produk. Akan tetapi, pada tahap awal tak perlu untuk diterapkan dengan ketat agar tidak menimbulkan tambahan biaya yang cukup besar. Perhatian lebih banyak diberikan pada atribut yang tak berwujud (Intangible), misalnya dengan memberikan pelayanan kepada konsumen yang lebih memuaskan daripada sebelumnya dibandingkan dengan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan dominan. Dengan cara ini, perusahaan CV.MOGA SENTOSA membuka kemungkinan untuk memperoleh loyalitas konsumen lebih tinggi dan besar yang diharapkan dapat melakukan pembelian secara ajeg dan berkesinambungan. Barulah kemudian setelah sejumlah



target penjualan dapat terpenuhi, CV.MOGA SENTOSA dapat meningkatkan usaha untuk memperluas pasar dengan cara memasuki pasar yang selama ini menjadi wilayah kerja perusahaan dominan.

## 5.2 Saran-Saran

Berdasarkan dari hasil analisis data dan kesimpulan, penulis menyampaikan beberapa saran kepada perusahaan percetakan CV.MOGA SENTOSA sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan perusahaan.

1. Melakukan kegiatan promosi yang lebih luas baik melalui surat kabar, majalah, radio secara kontinyu karena dengan promosi maka masyarakat akan lebih mengenal produk yang dihasilkan perusahaan CV.MOGA SENTOSA. Promosi dapat dilakukan dengan membuat iklan di surat kabar yang banyak diminati masyarakat Banjarmasin, dalam hal ini misalnya surat kabar Banjarmasin Post dan Kalimantan Post. Karena kedua surat kabar tersebut sudah dikenal masyarakat dari berbagai kalangan masyarakat dari atas sampai bawah dan perusahaan juga bisa melakukan periklanan dengan media radio tetapi dengan frekwensi yang rendah karena biaya promosi di radio agak lebih mahal dibandingkan dengan media surat kabar atau majalah. Stasiun radio yang digunakan stasiun yang sudah terkenal di Kodya

Banjarmasin seperti DBS FM dan Nusantara FM atau untuk frekwensi AM dapat juga digunakan radio Nirwana sehingga jangkauan untuk para konsumen bisa lebih luas.

Dalam tahap pertama yang dapat dilakukan mungkin dengan menggunakan media surat kabar dengan biaya yang ketat terlebih dahulu apabila target penjualan dapat terpenuhi maka promosi dengan menggunakan media elektronik seperti radio dapat digunakan, mungkin dengan frekwensi yang rendah terlebih dahulu tapi promosi dengan media surat kabar seperti Banjarmasin Post, Kalimantan Post tetap dilakukan dengan frekwensi yang lebih besar dari sebelumnya misalnya dulu mengiklankan dua kali seminggu maka sekarang menjadi 5 kali seminggu sehingga masyarakat tetap diingatkan dengan produk percetakan CV.Moga Sentosa.

2. Mempertahankan daerah pemasaran yang sudah ada dan memperluas daerah pemasaran yaitu daerah pinggiran kodya Banjarmasin, misalnya dengan mendirikan kantor cabang yang ditempatkan dimana mempunyai target pasar yang potensial seperti dekat perkantoran, sekolah, atau instansi-instansi pemerintahan maupun swasta yang agak jauh dari pusat kota sehingga jarak antara produsen dan konsumen dapat lebih dekat tentunya untuk mempermudah daerah jangkauan konsumen. Akan tetapi, pada tahap awal mungkin

yang bisa dilakukan adalah menempatkan satu kantor cabang dan penggunaan karyawan sesuai kebutuhan saja agar biaya tidak terlalu melonjak tetapi daerah yang menjadi sasaran adalah daerah mempunyai pasar yang potensial dibandingkan dengan daerah yang lain. Kantor cabang disini salah satu fungsinya adalah menerima pesanan dari konsumen tetapi untuk melaksanakan kegiatan produksi tetap di kantor utama kemudian fungsi yang lain bisa digunakan untuk menempatkan bahan baku dan lain-lain.

Dari survei didaerah kodya Banjarmasin terdapat daerah yang sangat potensial yaitu jalan mulawarman, daerah ini merupakan sentral pendidikan dan perkantoran yaitu sekolah-sekolah dari SD, SMP, dan SMU dan kantor perusahaan swasta maupu instansi pemerintah tetapi letaknya agak jauh dari jantung kota tepatnya berada dipinggiran kota Banjarmasin. Mendirikan kantor cabang CV.Moga Sentosa di jalan Mulawarman ini sangat potensial sekali. Ada terdapat satu buah ruko ( rumah toko ) kecil yang disewakan di jalan mulawarman. Mungkin ruko ini dapat dijadikan kantor cabang sementara selama satu tahun kedepan, selama satu tahun kedepan perusahaan dapat melihat perkembangannya apabila target penjualan dapat dipenuhi maka kantor cabang tersebut dapat dikembangkan lama sewanya bisa ditingkatkan

dan fungsinya juga ditambah bukan hanya sebagai perantara penjualan saja tetapi juga dapat digunakan sebagai tempat kegiatan operasional perusahaan sehingga kegiatan operasional tidak lagi dilakukan di kantor utama saja. Tetapi ada satu hal penting yang harus diingat dalam pengembangan perusahaan yaitu harus dibarengi dengan proyeksi penjualan dan proyeksi peluang pasar yang baik pada tahun-tahun mendatang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bayu Swasta, Dit. *Azas-asas Marketing*. Liberty, Yogyakarta, 1979.
- Bayu Swasta, Irawan. *Manajemen Pemasaran Modern*, Liberty, Yogyakarta, 1990.
- Freddy Rangkyu. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis : Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*, Pustaka Utama, Jakarta, 1998.
- Glueck, FW dan Lawrence R. Sauch. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi II, Erlangga, Jakarta, 1997.
- Kotler, Philip. *Marketing Manajemen, Analisis Planning and Control*, ( Terjemahan ) Herujati Purwoko dan Joko Wasana, 1984.
- Kotler, Philip. *Principle of Marketing*, ( Terjemahan ) oleh Wilhelnoes W. Bahowaton, Edisi III Intermedia, Jakarta, 1987.
- Pearce A. John dan Robinson B. Richard. *Manajemen Strategik, Formulasi Implementasi, dan Pengendalian* (Terjemahan ), Edisi V, Erlangga, Jakarta, 1992.
- Porter, ME. *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing* ( Terjemahan ), Edisi VII, Erlangga, Jakarta, 1992.
- Stanton, J. William. *Fundamental of Marketing*, ( Terjemahan ) MC Graw Hill, Kogahusa Ltd, Tokyo, 1978.
- Suwarsono, *Manajemen Strategik, Konsep, Alat Analisa dan Konteks*, Edisi I, UPP YKPN, 1994.

# LAMPIRAN

## DAFTAR PERTANYAAN

Berikan pendapat Anda mengenai pertanyaan tersebut dibawah ini dengan memberikan tanda silang ( × ) pada kolom yang tersedia sesuai dengan kondisi yang sebenarnya .

### A. Untuk mengidentifikasi nilai indikator variabel

**TABEL 1**

**Variabel Internal ( kekuatan dan Kelemahan )  
Untuk Mengetahui Tingkat Kemampuan Perusahaan**

| Variabel Internal   | Tingkat Kemampuan Perusahaan |    |   |   |    | Bobot |
|---|------------------------------|----|---|---|----|-------|
|   | STB                          | TB | N | B | SB |       |
| 1. Citra Produk<br>2. Loyalitas Pelanggan<br>3. Kualitas Produk<br>4. Pelayanan Trhd Konsumen<br>5. Kebijakan Harga<br>6. Promosi<br>7. Saluran Distribusi<br>8. Lokasi Perusahaan<br>9. Kualitas SDM<br>10. Kapasitas Produksi |                              |    |   |   |    |       |
|   |                              |    |   |   |    | 100%  |

**Keterangan :**

**STB : Sangat Tidak Baik**

**TB : Tidak Baik**

**N : Netral**

**B : Baik**

**SB : Sangat Baik**

**TABEL 2**

**Variabel Eksternal ( Peluang dan Ancaman )  
Untuk mengetahui tingkat kemampuan perusahaan**

| Variabel Eksternal  | Tingkat Kemampuan Perusahaan |    |   |   |    | Bobot |
|---|------------------------------|----|---|---|----|-------|
|   | STB                          | TB | N | B | SB |       |
| 1. Pesaing baru yg potensial<br>2. Persaingan harga dan promosi<br>3. Struktur pasar<br>4. Hambatan memasuki pasar<br>5. Perubahan selera konsumen<br>6. Pertumbuhan pasar<br>7. Daya beli konsumen<br>8. Fluktuasi mata uang asing<br>9. Perkembangan teknologi<br>10. Aturan pemerintah |                              |    |   |   |    |       |
|   |                              |    |   |   |    | 100%  |

**Keterangan :**

**STB : Sangat Tidak Baik**

**TB : Tidak Baik**

**N : Netral**

**B : Baik**

**SB : Sangat Baik**



**B. Untuk mengidentifikasi bobot indikator variabel**

**TABEL 3**

**Variabel Internal  
Untuk mengetahui tingkat peranannya dalam perusahaan**

| Variabel Internal   | Tingkat Kemampuan Perusahaan |    |   |   |    | Bobot |
|---|------------------------------|----|---|---|----|-------|
|   | STP                          | TP | N | P | SP |       |
| 1. Citra Produk<br>2. Loyalitas Pelanggan<br>3. Kualitas Produk<br>4. Pelayanan Trhd Konsumen<br>5. Kebijakan Harga<br>6. Promosi<br>7. Saluran Distribusi<br>8. Lokasi Perusahaan<br>9. Kualitas SDM<br>10. Kapasitas Produksi |                              |    |   |   |    |       |
|   |                              |    |   |   |    | 100%  |

**Keterangan :**

**STP : Sangat Tidak Penting**

**TP : Tidak Penting**

**N : Netral**

**P : Penting**

**SP : Sangat Penting**

**TABEL 4**

**Variabel Eksternal**  
**Untuk mengetahui tingkat peranannya dalam perusahaan**

| Variabel Eksternal  | Tingkat Kemampuan Perusahaan |    |   |   |    | Bobot |
|---|------------------------------|----|---|---|----|-------|
|   | STP                          | TP | N | P | SP |       |
| 1. Pesaing baru yg potensial<br>2. Persaingan harga dan promosi<br>3. Struktur pasar<br>4. Hambatan memasuki pasar<br>5. Perubahan selera konsumen<br>6. Pertumbuhan pasar<br>7. Daya beli konsumen<br>8. Fluktuasi mata uang asing<br>9. Perkembangan teknologi<br>10. Aturan pemerintah |                              |    |   |   |    |       |
|   |                              |    |   |   |    | 100%  |

**Keterangan :**

**STP : Sangat Tidak Penting**

**TP : Tidak Penting**

**N : Netral**

**P : Penting**

**SP : Sangat Penting**

**Penilaian Variabel Internal CV.Moga Sentosa**

| Variabel Internal          | Tingkat Kemampuan Perusahaan |   |   | Nilai rata-rata |
|----------------------------|------------------------------|---|---|-----------------|
|                            | Responden                    |   |   |                 |
|                            | 1                            | 2 | 3 |                 |
| 1. Citra Produk            | 3                            | 4 | 4 | 3,67            |
| 2. Loyalitas Pelanggan     | 3                            | 3 | 4 | 3,33            |
| 3. Kualitas Produk         | 4                            | 5 | 4 | 4,67            |
| 4. Pelayanan Trhd Konsumen | 4                            | 4 | 3 | 3,67            |
| 5. Kebijakan Harga         | 3                            | 4 | 4 | 3,67            |
| 6. Promosi                 | 3                            | 2 | 2 | 2,33            |
| 7. Saluran Distribusi      | 2                            | 3 | 2 | 2,33            |
| 8. Lokasi Perusahaan       | 3                            | 4 | 4 | 3,67            |
| 9. Kualitas SDM            | 4                            | 3 | 4 | 3,67            |
| 10. Kapasitas Produksi     | 3                            | 3 | 4 | 3,33            |

**Penilaian Pengaruh Variabel Internal CV.Moga Sentosa**

| Variabel Internal          | Tingkat Peranannya Dlm Perusahaan |           |           |
|----------------------------|-----------------------------------|-----------|-----------|
|                            | Responden                         |           |           |
|                            | 1                                 | 2         | 3         |
| 1. Citra Produk            | 4                                 | 4         | 3         |
| 2. Loyalitas Pelanggan     | 3                                 | 4         | 4         |
| 3. Kualitas Produk         | 4                                 | 3         | 4         |
| 4. Pelayanan Trhd Konsumen | 3                                 | 3         | 3         |
| 5. Kebijakan Harga         | 4                                 | 3         | 4         |
| 6. Promosi                 | 2                                 | 2         | 3         |
| 7. Saluran Distribusi      | 4                                 | 2         | 3         |
| 8. Lokasi Perusahaan       | 3                                 | 3         | 3         |
| 9. Kualitas SDM            | 3                                 | 3         | 4         |
| 10. Kapasitas Produksi     | 3                                 | 4         | 4         |
| <b>Jumlah</b>              | <b>33</b>                         | <b>31</b> | <b>35</b> |

**Penilaian Bobot Pengaruh Variabel Internal CV. Moga Sentosa**

| Variabel Internal          | Tingkat Kemampuan Perusahaan |          |          | Bobot rata-rata |
|----------------------------|------------------------------|----------|----------|-----------------|
|                            | Responden                    |          |          |                 |
|                            | 1                            | 2        | 3        |                 |
| 1. Citra Produk            | 0,1212                       | 0,1290   | 0,0857   | 0,1120          |
| 2. Loyalitas Pelanggan     | 0,0909                       | 0,1290   | 0,1143   | 0,1114          |
| 3. Kualitas Produk         | 0,1212                       | 0,0968   | 0,1143   | 0,1108          |
| 4. Pelayanan Trhd Konsumen | 0,0909                       | 0,0968   | 0,0857   | 0,0911          |
| 5. Kebijakan Harga         | 0,1212                       | 0,0968   | 0,1143   | 0,1108          |
| 6. Promosi                 | 0,0606                       | 0,0645   | 0,0857   | 0,0703          |
| 7. Saluran Distribusi      | 0,1212                       | 0,0645   | 0,0857   | 0,0905          |
| 8. Lokasi Perusahaan       | 0,0909                       | 0,0968   | 0,0857   | 0,0911          |
| 9. Kualitas SDM            | 0,0909                       | 0,0968   | 0,1143   | 0,1007          |
| 10. Kapasitas Produksi     | 0,0909                       | 0,129    | 0,1143   | 0,1114          |
| <b>Jumlah</b>              | <b>1</b>                     | <b>1</b> | <b>1</b> | <b>1</b>        |

**Responden 1 = Direktur**

**Responden 2 = Wakil Direktur**

**Responden 3 = Kepala Produksi**

**Penilaian Variabel Eksternal CV.Moga Sentosa**

| Variabel Eksternal             | Tingkat Kemampuan Perusahaan |   |   | Nilai rata-rata |
|--------------------------------|------------------------------|---|---|-----------------|
|                                | Responden                    |   |   |                 |
|                                | 1                            | 2 | 3 |                 |
| 1.Pesaing baru potensial       | 4                            | 4 | 3 | 3,67            |
| 2.Persaingan harga dan promosi | 3                            | 3 | 3 | 3,00            |
| 3.Struktur pasar               | 4                            | 3 | 3 | 3,33            |
| 4.Hambatan memasuki pasar      | 4                            | 3 | 4 | 3,67            |
| 5.Perubahan selera konsumen    | 3                            | 3 | 3 | 3,00            |
| 6.Pertumbuhan pasar            | 3                            | 4 | 4 | 3,67            |
| 7.Daya beli konsumen           | 3                            | 3 | 4 | 3,33            |
| 8.Fluktuasi mata uang asing    | 3                            | 2 | 2 | 2,33            |
| 9.Perkembangan teknologi       | 2                            | 3 | 3 | 2,67            |
| 10.Aturan Pemerintah           | 4                            | 4 | 4 | 4,00            |

**Penilaian Pengaruh Variabel Eksternal CV.Moga Sentosa**

| Variabel Eksternal             | Tingkat Peranannya Dlm Perusahaan |           |           |
|--------------------------------|-----------------------------------|-----------|-----------|
|                                | Responden                         |           |           |
|                                | 1                                 | 2         | 3         |
| 1.Pesaing baru potensial       | 3                                 | 3         | 3         |
| 2.Persaingan harga dan promosi | 4                                 | 3         | 3         |
| 3.Struktur pasar               | 3                                 | 4         | 4         |
| 4.Hambatan memasuki pasar      | 4                                 | 4         | 4         |
| 5.Perubahan selera konsumen    | 3                                 | 4         | 5         |
| 6.Pertumbuhan pasar            | 3                                 | 3         | 4         |
| 7.Daya beli konsumen           | 4                                 | 3         | 3         |
| 8.Fluktuasi mata uang asing    | 3                                 | 3         | 3         |
| 9.Perkembangan teknologi       | 3                                 | 4         | 4         |
| 10.Aturan Pemerintah           | 4                                 | 3         | 4         |
| <b>Jumlah</b>                  | <b>34</b>                         | <b>34</b> | <b>37</b> |

**Penilaian Bobot Pengaruh Variabel Eksternal CV.Moga Sentosa**

| Variabel Eksternal             | Tingkat Kemampuan Perusahaan |          |          | Bobot rata-rata |
|--------------------------------|------------------------------|----------|----------|-----------------|
|                                | Responden                    |          |          |                 |
|                                | 1                            | 2        | 3        |                 |
| 1.Pesaing baru potensial       | 0,0882                       | 0,0882   | 0,0811   | 0,0858          |
| 2.Persaingan harga dan promosi | 0,1176                       | 0,0882   | 0,0811   | 0,0956          |
| 3.Struktur pasar               | 0,0882                       | 0,1176   | 0,1081   | 0,1046          |
| 4.Hambatan memasuki pasar      | 0,1176                       | 0,1176   | 0,1081   | 0,1144          |
| 5.Perubahan selera konsumen    | 0,0882                       | 0,1176   | 0,1351   | 0,1136          |
| 6.Pertumbuhan pasar            | 0,0882                       | 0,0882   | 0,1081   | 0,0948          |
| 7.Daya beli konsumen           | 0,1176                       | 0,0882   | 0,0811   | 0,0956          |
| 8.Fluktuasi mata uang asing    | 0,0882                       | 0,0882   | 0,0811   | 0,0858          |
| 9.Perkembangan teknologi       | 0,0882                       | 0,1176   | 0,1081   | 0,1046          |
| 10.Aturan Pemerintah           | 0,1176                       | 0,0882   | 0,1081   | 0,1046          |
| <b>Jumlah</b>                  | <b>1</b>                     | <b>1</b> | <b>1</b> | <b>1</b>        |

**Responden 1 = Direktur**

**Responden 2= Wakil Direktur**

**Responden 3 = Kepala Operasi**

**SURAT KETERANGAN**


Yang bertanda tangan dibawah ini Pemimpin Percetakan " CV. MOGA SENTOSA " Banjarmasin menerangkan bahwa :

Nama : Gt. DENNY YANUAR RACHMAN  
No. Mahasiswa : 99311280  
Fakultas : EKONOMI, UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
Jurusan : MANAJEMEN

Bahwa yang bersangkutan benar-benar telah melaksanakan penelitian dan mengumpulkan bahan-bahan keterangan / data di Percetakan CV. MOGA SENTOSA Banjarmasin yang berlangsung selama dalam bulan April 2003 dalam rangka penyusunan dan penulisan Karya Ilmiah dalam bentuk Skripsi dengan judul " Analisa Strategi Bersaing pada Perusahaan Percetakan CV. Moga Sentosa Banjarmasin

Demikian surat ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan kepada yang berkepentingan harap maklum

Banjarmasin, 8 April 2003

  
**H. SOFYAN IPIL**  
Pemimpin