

Tabel. 2.1

Indikator Variabel Eksternal dan Variabel Internal

Indikator Variabel Eksternal	Indikator Variabel Internal
Depresi mata uang Inflasi Daya beli konsumen Regulasi pemerintah Perubahan teknologi Besar pasar Pertumbuhan pasar Struktur persaingan	Pangsa pasar Variasi produk Efektifitas saluran- distribusi. Harga barang. Efisiensi produksi. Lokasi perusahaan. Kualitas produk

Sumber: Suwarsono Muhammad, Manajemen Strategik, hal. 137)

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

1). Identifikasi Variabel

Secara sederhana, variabel eksternal terdiri dari dua kelompok besar, lingkungan makro yang terdiri dari lingkungan ekonomi, politik, teknologi, sosial, budaya, hukum, dan kependudukan. Dan lingkungan mikro (industri) yang membahas tentang struktur pasar terhadap pilihan strategi bersaing dan kinerja perusahaan, dan analisis masing-masing pesaing.

Akibat luasnya cakupan variabel eksternal dan beragamnya indikator yang dapat digunakan untuk mewakilinya, manajemen seringkali mengalami kesulitan mengidentifikasi dan memilih indikator dari berbagai variabel tersebut yang

secara sungguh-sungguh dan riil berpengaruh pada munculnya peluang dan ancaman bisnis. Oleh karena itu pada tahapan ini sering dijumpai kecenderungan satu daftar indikator yang amat panjang. Sekalipun belum ada kerangka teoritis yang dapat digunakan untuk membantu proses penyederhanaannya, manajemen dituntut untuk menjadikan daftar tersebut menjadi pendek dan benar-benar hanya mengandung indikator yang signifikan.

Tidak jauh berbeda dengan variabel eksternal, manajemen tidak dengan begitu saja dengan mudah mengidentifikasi indikator dari variabel internal yang menjadi penentu keberhasilan perusahaan. Apalagi perusahaan yang dimaksud adalah perusahaan jasa, karena pada jenis perusahaan tersebut variabel internal jauh lebih berperan dibanding pada perusahaan penghasil barang. Sekalipun tidak serumit variabel eksternal, manajemen dihadapkan pada berbagai pilihan pendekatan yang dapat digunakan untuk menganalisis variabel internal. Sedikitnya ada lima pilihan pendekatan yang populer, yakni pendekatan fungsional, rantai nilai, unit keunggulan bersaing, PIMS, dan 7-S.

2). Penilaian variabel eksternal.

Setelah variabel eksternal dapat diketahui, langkah selanjutnya yang perlu dikerjakan adalah memberikan penilaian (*assessment*) terhadap masing-masing indikator tersebut. Dengan penilaian tersebut diharapkan dapat diketahui seberapa besar sumbangan yang diberikan masing-masing indikator terhadap daya tarik industri (pasar). Secara umum biasanya seluruh indikator tersebut dikelompokkan ke dalam dua kelompok besar, yakni lingkungan industri (pesaing) dan lingkungan makro. Lingkungan industri cenderung memiliki pengaruh yang sama

– paling tidak searah – terhadap semua perusahaan yang masuk ke dalam lingkungan tersebut. Sebaliknya, lingkungan makro memiliki kecenderungan yang berpengaruh secara berbeda-beda untuk setiap perusahaan, sesuai dengan kondisi internal masing-masing perusahaan.

Tabel. 2.2

Indikator Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal
Depresiasi mata uang
Inflasi
Daya beli konsumen
Regulasi pemerintah
Perubahan teknologi
Besar pasar
Pertumbuhan pasar
Struktur persaingan

Sumber: (Suwarsono Muhammad, *Manajemen Strategik*, hal. 137)

Tersedia dua pendekatan untuk melakukan penilaian: kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan pertama mencoba menilai masing-masing indikator variabel eksternal dengan memberikan urutan sejak dari indikator yang diidentifikasi oleh manajemen sebagai ancaman bisnis sampai dengan indikator yang diidentifikasi sebagai sumber peluang bisnis. Berdasarkan pemahaman dan kesepakatan yang diperoleh manajemen, indikator yang dikategorikan sebagai sumber ancaman diberi nilai negatif, sedang indikator yang dikategorikan sebagai sumber peluang bisnis diberi nilai positif.

Pendekatan kualitatif sepanjang proses penentuan nilai dilakukan dengan analisis yang mendalam dengan melibatkan manajemen perusahaan dan dibantu oleh konsultan yang terpercaya. Namun demikian, tidak menutup kemungkinan berkembangnya pendekatan yang lain, yakni pendekatan kuantitatif.

Pendekatan kuantitatif tidak memberikan bobot yang sama pada setiap indikator. Sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator ditentukan terlebih dahulu bobotnya. Seluruh indikator memiliki bobot total sebanyak satu atau seratus persen. Bobot total inilah yang dibagikan pada setiap indikator. Barulah kemudian, penilaian diberikan pada masing-masing indikator. Biasanya diberikan nilai berskala lima, yakni satu (sangat tidak menarik), dua (tidak menarik), tiga (netral), empat (menarik), lima (sangat menarik). Kadang juga dengan nilai berskala tiga atau enam, tergantung sepenuhnya pada perkembangan manajemen. Kemudian dilakukan perkalian antara bobot dan nilai per indikator. Hasil perkalian tersebut sering disebut sebagai nilai tertimbang. Kemudian dilakukan penjumlahan keseluruhan nilai tertimbang yang telah diperoleh sebagai hasil akhir.

Namun demikian, proses tersebut tidak selalu berjalan mulus, seringkali dijumpai keadaan bahwa manajemen tidak mampu memberikan bobot atau nilai. Jika demikian halnya, tidak perlu ada keharusan untuk mengkwantifikasikan. Tidak perlu ada pemaksaan indikator yang bersangkutan, cukup ditafsirkan sebagai peluang atau ancaman, dengan tanda *go* atau *no go*. Atau dengan tanda lain yang disepakati bersama. Sekalipun pendekatan kedua ini telah bersifat kuantitatif, unsur kualitatif, khususnya yang berkaitan dengan pendapat manajemen, tidak dapat ditinggalkan sepenuhnya.

3). Penilaian variabel internal.

Penilaian dilakukan dengan membandingkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki pesaing pokok unit usaha yang bersangkutan. Jika memiliki kelebihan dibanding pesaing. Maka nilai cenderung tinggi, begitu juga sebaliknya, jika indikator yang dimiliki unit usaha yang berkemampuan lebih rendah dibanding pesaing, maka nilai yang didapat cenderung rendah. Jika sekiranya unit usaha tersebut memiliki lebih dari satu pesaing utama, maka perlu dilakukan penilaian per pesaing. Dengan demikian, sangat mungkin ditemukan lebih dari satu penilaian.

Tabel. 2.3

Indikator Variabel Internal

Indikator Variabel Internal
Pangsa pasar
Variasi Produk
Efektifitas saluran distribusi
Harga barang
Efisiensi produksi
Lokasi perusahaan
Kualitas produk

Sumber: Suwarsono Muhammad, Manajemen Strategik, hal. 137

4). Penentuan posisi bisnis.

Setelah nilai variabel eksternal dan internal dapat ditentukan, langkah berikut yang perlu dilakukan adalah menentukan posisi bisnis masing-masing unit usaha strategis. Tahapan ini hanya sekedar konseptual. Menggabungkan kedua nilai tertimbang dan meletakkannya pada sumbu yang tepat. Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu horisontal, sedangkan nilai variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal.

5). Prediksi variabel eksternal dan internal

Langkah ini didasarkan pada identifikasi dan pendapat yang dilandasi oleh data-data historis. Penentuan dan penilaian kecenderungan variabel didasarkan pada prakiraan (prediksi). Selain hal tersebut, baik konsep, proses, maupun teknik yang digunakan hampir persis sama.

6). Prakiraan kecenderungan variabel eksternal

Setelah prakiraan indikator variabel eksternal dilakukan, tahapan berikutnya adalah memprakirakan kecenderungan yang hendak terjadi pada berbagai indikator tersebut.

7). Prakiraan nilai variabel internal.

Tidak berbeda jauh dengan prakiraan kecenderungan variabel eksternal, manajemen jugadiminta untuk memprakirakan kecenderungan variabel internal, setelah prakiraan indikator variabel tersebut dilakukan pada tahapan sebelumnya. Prakiraan kecenderungan dapat dilakukan dengan dua pendekatan:

Pendekatan pertama dengan menganggap tidak ada perubahan strategi bisnis yang selama ini telah dijalankan. Meskipun ada perubahan nilai variabel internal, sepenuhnya merupakan hasil evolutif yang melekat (inheren) dari keseluruhan kombinasi variabel internal yang selama ini dipilih. Tidak ada desain yang dibuat khusus untuk itu. Manajemen sama sekali tidak melakukan tambahan intervensi. Oleh karena itu pendekatan ini sering disebut sebagai pendekatan obyektif.

Pendekatan kedua disebut pendekatan subyektif, karena hasil akhir prakiraan kecenderungan yang diperoleh dari pendekatan ini lebih disebabkan oleh keinginan yang hendak dicapai oleh manajemen pada masa yang akan datang. Manajemen secara aktif melakukan intervensi agar terjadi perubahan kombinasi dan peran variabel internal atau manajemen merencanakan suatu perubahan strategi bisnis. Pada gilirannya keputusan melakukan perubahan strategi tersebut dengan sendirinya akan berpengaruh pada kombinasi optimum variabel internal. Jika pendekatan ini digunakan biasanya terjadi perubahan yang drastis pada prakiraan jumlah nilai tertimbang yang diperoleh.

8). Prakiraan posisi bisnis.

Setelah prakiraan kecenderungan variabel eksternal dan nilai variabel internal, langkah berikutnya adalah penentuan posisi bisnis unit usaha strategis, langkah ini amat sederhana yakni dengan memadukan kedua prakiraan yang diperoleh (secara konseptual). Secara teknis, tahapan ini dilakukan dengan cara menemukan sel yang terbentuk akibat dua penggalan sumbu vertikal dan horizontal yang mengandung masing-masing nilai prakiraan.

2.4. Analisis Matrik SWOT

1). Analisa SWOT

Matrik SWOT adalah alat analisis yang dapat dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi.

a. Strategi S-O

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

b. Strategi S-T

Strategi ini dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perush untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi W-O

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

d. Strategi W-T

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

Tabel 2.4
Matrik SWOT

SWOT	Internal strength (S) Tentukan faktor-faktor internal	Internal Weaknesses (W) tentukan faktor-faktor kelemahan internal
Eksternal Opportunities (O) Tentukan faktor-faktor peluang eksternal	Strategi S-O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Eksternal threat (T) Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal	Strategi S-T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	Strategi W-T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan menghadapi ancaman

Sumber: Freddy Rangkuti, *Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*, Cetakan Ketiga, 1998, hal.31.

Pada dasarnya analisis SWOT diadakan untuk berbagai tujuan. Apabila analisis tersebut dimaksudkan untuk menilai data dan informasi guna keperluan penyusunan perencanaan strategis untuk keseluruhan perusahaan (corporate level strategic planning), maka data dan informasi yang dinilai adalah data dan informasi yang mencakup keseluruhan perusahaan. Perkiraan-perkiraan juga meliputi prakiraan data dan informasi yang relevan untuk keseluruhan perusahaan. Demikian pula halnya dengan asumsi-asumsi yang disusunnya. Hasil analisis SWOT untuk tujuan ini adalah gambaran posisi perusahaan yang menggambarkan kekuatan-kekuatan atau kelemahan-kelemahan perusahaan secara keseluruhan. Adapula yang menyebut SWOT untuk tujuan perencanaan strategik keseluruhan perusahaan ini dengan istilah SWOT Overall.

Apabila analisis SWOT dimaksudkan untuk tujuan menilai data dan informasi suatu SBU, maka hasil analisis tersebut menggambarkan posisi SBU (kekuatan-kekuatan atau kelemahan-kelemahan SBU).

Analisis SWOT juga dapat ditujukan untuk penyusunan rencana operasional atau program kerja fungsional. Karenanya, analisis untuk tujuan ini disebut pula dengan analisis SWOT fungsional. Dalam analisis SWOT fungsional, data dan informasi intern yang dianalisis adalah data dan informasi yang berasal dari suatu bidang kegiatan tentunya atau bidang unit kerja tertentu, sedangkan data ekstern adalah data yang relevan dengan bidang kegiatan yang bersangkutan. Bidang-bidang kegiatan tersebut misalnya dapat berupa bidang pemasaran, keuangan, logistik, dan lain-lain sudah barang tentu hasil analisis SWOT ini dapat pula menghasilkan rencana tujuan-tujuan, sasaran-sasaran, serta strategi bidang kegiatan yang bersangkutan.

Identifikasi kekuatan dan kelemahan juga dapat dilakukan dengan melihat masa lampau(past-performance) dan membandingkannya dengan hasil-hasil perusahaan lain.

Tantangan-tantangan dapat juga diidentifikasi, misalnya melalui masalah-masalah manajerial yang diakibatkan oleh keadaan lingkungan (ketentuan-ketentuan pemerintah, perkembangan ekonomi, keinginan atau tingkah laku konsumen, dan lain-lain).

Sebaiknya kesempatan juga dapat diidentifikasi melalui faktor-faktor tersebut diatas, tetapi yang bersifat menguntungkan atau mendukung persoalan-persoalan yang bersifat manajerial.

2). Teknik Analisis SWOT melalui Pendekatan Posisi Pasar (Posisi Bisnis).

Suatu teknik penentuan kesempatan bisnis (business opportunity) perusahaan melalui analisis SWOT akan dibahas pula melalui suatu cara yang lazimnya dilakukan melalui pendekatan pasar. Cara ini ditempuh untuk dapat diperoleh gambaran posisi pasar perusahaan. Apabila posisi pasar atau kekuatan pasar suatu perusahaan dapat ditentukan sehingga posisi bisnis dan kesempatan bisnisnya dapat diketahui, maka perencanaan dengan mudah dapat menentukan langkah-langkah selanjutnya seperti penentuan misi, tujuan dasar (strategi dasar), tujuan strategi, dan sebagainya. Aspek-aspek yang dianalisis dengan metode ini adalah aspek keadaan pasar, produk, pesaing, dan keadaan perusahaan. Cara ini lazim dilakukan oleh berbagai perusahaan.

Adapun langkah-langkah yang ditempuh adalah sebagai berikut:

1. penentuan pasar.
2. penentuan dan pengamatan pangsa pasar.
3. penentuan kekuatan dan kelemahan perusahaan.
4. pengamatan lingkungan.

Ad.1. Penentuan pasar.

Pasar suatu perusahaan sulit untuk ditentukan, terutama menyangkut masalah produk atau komoditi yang ditawarkan oleh suatu perusahaan. Apabila produk yang hampir sejenis tidak dianggap sebagai produk yang sama dengan jenis produk yang ditawarkan oleh suatu

perusahaan, padahal produk tersebut bersifat menyaingi, maka penentuan luas pasar akan keliru. Luas pasar akan menjadi kecil. Oleh karena itu, dalam penentuan luas pasar suatu produk harus dimasukkan pula produk-produk lain yang diperkirakan hampir sejenis.

Penentuan pasar selanjutnya adalah melihat kekuatan pesaing. Menurut teknik analisa ini, hendaknya dilihat pangsa pasar atau besarnya penjualan terhadap pesaing.

Ad.2. Penetapan dan pengamatan pangsa pasar

Masalah pangsa pasar merupakan masalah yang penting bagi perusahaan. Dari berbagai faktor yang menentukan keuntungan perusahaan adalah pangsa pasar. Besar kecilnya pangsa pasar akan menentukan pula besar kecilnya tingkat keuntungan.

Biasanya untuk mengukur dampak pangsa pasar terhadap keuntungan digunakan konsep pangsa pasar relatif. Dalam perencanaan strategis, konsep pangsa pasar relatif dapat digunakan lebih efektif.

Pangsa pasar relatif dalam perencanaan startegis diartikan sebagai suatu rasio antara suatu jumlah produk yang dijual oleh perusahaan sendiri terhadap produk yang sejenis yang dijual oleh pesaing utama.

Ad.3. Penetapan kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Untuk menentukan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan perusahaan bisanya diambil beberapa aspek bisnis perusahaan. Untuk dapat melihat kekuatan-kekuatan atau kelemahan, maka diadakan penilaian.

Ad.4. Pengamatan lingkungan.

Keadaan lingkungan selalu berkembang. Perkembangan tersebut merupakan perubahan-perubahan. Menurut analisis berdasarkan pendekatan posisi pasar ini, perubahan lingkungan mempengaruhi perusahaan.

- a. Faktor lingkungan ekonomi.
- b. Faktor lingkungan teknologi.

Untuk lingkungan yang berupa perkembangan teknologi, khususnya yang perlu diperhatikan adalah bagaimana dampak perkembangan teknologi yang menimbulkan:

- Metode baru untuk berproduksi sehingga diperoleh penurunan biaya dan bersifat meningkatkan daya saing.
- Peningkatan minat atau keinginan konsumen terhadap produk dan pelayanan.

Dalam mengamati perkembangan teknologi perlu diperhatikan pula adanya kemungkinan perkembangan suatu teknologi diluar suatu industri

- c. Faktor lingkungan sosial.

Perubahan-perubahan sosial dapat merupakan faktor lingkungan sosial yang berpengaruh pada kegiatan perusahaan, terutama karena memungkinkan timbulnya peluang untuk suatu produk atau pelayanan baru atau kualitas tenaga kerja, sebaliknya, mungkin juga dapat menimbulkan tantangan-tantangan.

Faktor-faktor sosial yang dapat memiliki dampak adalah perubahan komposisi masyarakat, perubahan sikap dan gaya hidup.

d. Faktor lingkungan pemerintahan (kebijakan pemerintah).

Faktor-faktor lingkungan pemerintah berupa ketentuan-ketentuan pemerintah, program-program nasional dan perpajakan.

e. Faktor lingkungan hidup (ekologi)

f. Faktor lingkungan persaingan

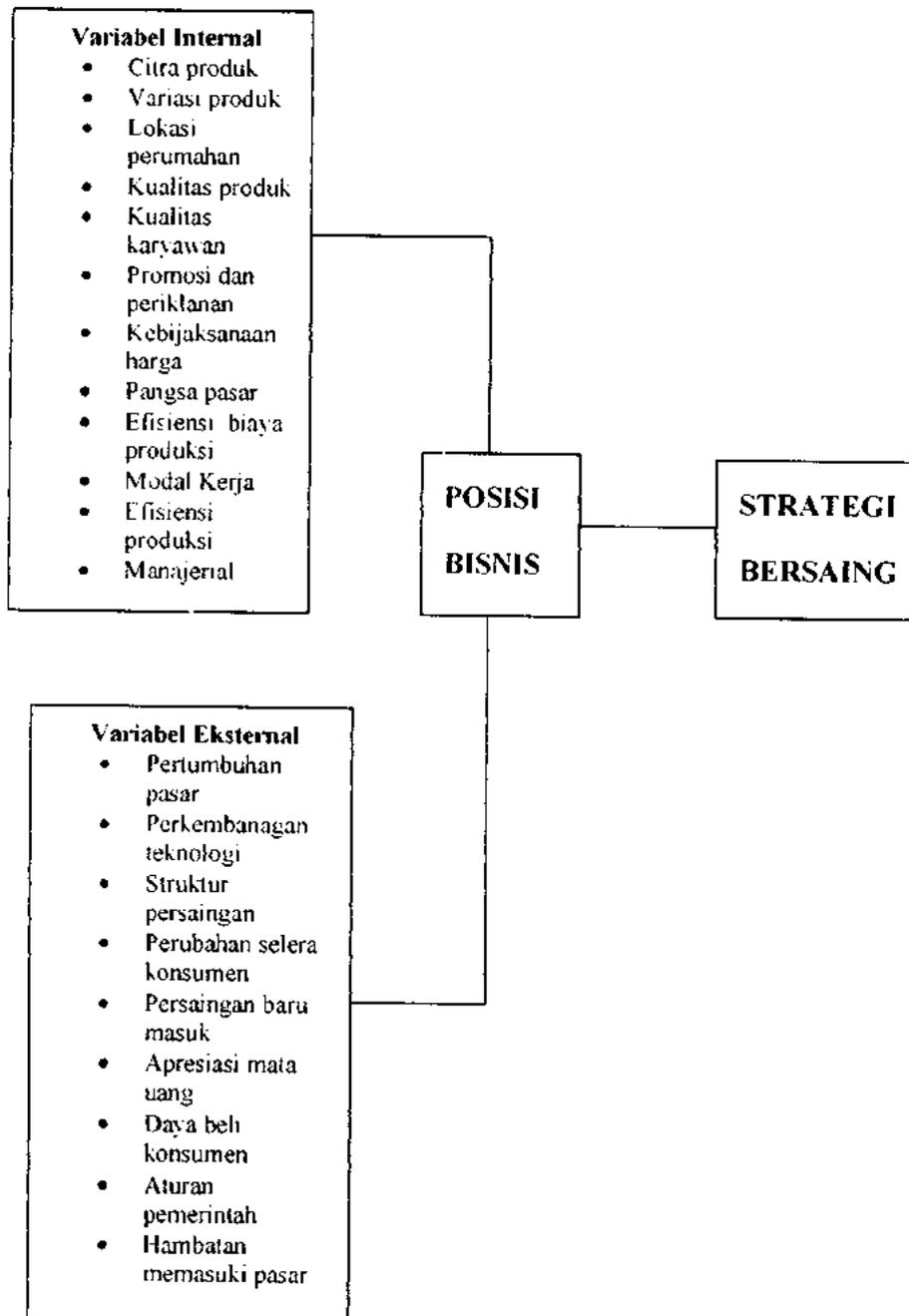
Faktor lingkungan yang paling cepat memiliki dampak pada kita adalah kegiatan-kegiatan pesaing. Untuk melihat kekuatan pesaing, maka perlu diadakan penelitian faktor-faktor yang dimilikinya yang dapat merupakan kekuatan mereka.

2.5 Hipotesis

Berdasarkan hasil pengamatan dan suatu studi yang masih bersifat sementara, diduga bahwa :

1. Posisi bisnis Perumnas Bantar Jati Bogor saat ini adalah berada pada sel yang terletak pada sel yang terbentuk oleh nilai tinggi dan penggalan sumbu horizontal bernilai tinggi.
2. Dengan posisi yang dimiliki saat ini maka Perumnas Bantar Jati Bogor adalah kuat dan memiliki peluang bisnis yang amat jelas.

2.6. Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

3.1.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di wilayah daerah Bumi Indraprasta, Perumnas Bantar Jati kabupaten Bogor. Kabupaten Bogor yang memiliki penduduk kurang lebih sekitar 700.00 jiwa, belum termasuk pendatang baru yang umumnya berasal dari Jakarta karena terjadinya perluasan kawasan. Hal ini yang menyebabkan semakin meningkatnya kebutuhan masyarakat akan tempat tinggal yang layak huni. Selain itu Kabupaten Bogor memiliki wilayah geografis yang sangat indah dimana Kabupaten Bogor merupakan pintu gerbang tempat wisata yang menjanjikan, seperti Taman Raya Bogor atau tempat wisata Puncak. Sarana transportasi bukan menjadi kendala bagi penduduk Bogor yang bekerja di Jakarta. Sudah tersedianya seperti jalan tol yang menghubungkan kota Bogor dengan Jakarta yang dapat dilalui dengan kendaraan pribadi maupun bis kota, begitu juga dengan kereta api listrik Jabotabek.

Kedaaan perekonomian penduduk Kabupaten Bogor tercermin pada mata pencahariannya yang sebagian adalah karyawan. Jumlah penduduk menurut golongan pendapatan di Kabupaten Bogor dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel. 3.1
Jumlah Penduduk Produktif Serta Golongan Pendapatan di Kabupaten Bogor

Golongan Pendapatan	Jumlah Penduduk
< 700.00	153,594
700.000 - 1.500.000	147,731
1.500.000 - 2.500.000	159,264
> 2.500.000	135,140

Sumber: Data Kabupaten Bogor

Berdasarkan tabel diatas dapat diartikan bahwa penduduk kota Bogor yang produktif mampu untuk membeli rumah yang ditawarkan oleh Perumnas. Dengan harga yang relative murah serta pembayaran yang dapat dibayar dengan kredit dapat memudahkan para penduduk yang mencari tempat tinggal yang murah dan kondisi perumahan yang aman dan nyaman.

3.1.2 Sejarah Berdirinya Perum Perumnas

Setelah Perang Dunia Kedua usai, banyak negara yang dahulu dijajah menjadi merdeka serta melakukan berbagai upaya guna memperbaiki kesejahteraan rakyatnya, termasuk membangun perumahan. Pada tanggal 25 Agustus 1950 sampai dengan 30 Agustus 1950 pemerintah menyelenggarakan Kongres Perumahan Rakyat Sehat guna mencari standar rumah yang layak dan secara umum hendak diadakan diseluruh Indonesia. Ternyata hasil kongres pertama ini berpengaruh secara mendasar pada perumusan kebijaksanaan perumahan di Indonesia. Pembentukan sebuah perusahaan pembangunan perumahan rakyat (PERUMNAS) dan untuk melengkapinya perlu didukung

dengan tersedianya dana murah agar rakyat dapat membelinya dan lembaga perumahan dapat melaksanakan pembangunannya.

Maksud didirikan Perum Perumnas adalah untuk menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa , Kegiatan – kegiatan produktif dibidang pelaksanaan pembangunan perumahan rakyat beserta sarana dan prasarananya serta melakukan pemupukan dana. Tujuan perusahaan melaksanakan kebijaksanaan dan program pemerintah dibidang pelaksanaan pembangunan perumahan rakyat beserta sarana dan prasarananya yang mampu mewujudkan lingkungan permukiman sesuai dengan rencana pembangunan wilayah / kota.

Peraturan Pemerintah PPRI No. 3 Tahun 1998 tentang bentuk dan Pengawasan Perusahaan Negara, menegaskan kedudukan Perum Perumnas sebagai perusahaan umum (Perum); satu satunya perusahaan negara yang mengemban misi pengadaan perumahan rakyat.

Perum Perumnas sebagai BUMN adalah pelaksana dari kebijakan dan program pemerintah dalam bidang perumahan dan permukiman terutama untuk masyarakat berpenghasilan menengah ke bawah. Sedangkan pengadaan perumahan dan permukiman untuk masyarakat berpenghasilan menengah ke atas terutama dilaksanakan oleh swasta.

Dalam menjalankan usahanya, Perum Perumnas tidak boleh merugi, tetapi harus memperoleh sisa hasil usaha untuk dapat tumbuh dan berkembang. Harapan Pemerintah kepada Perum Perumnas sebagai “ agent of Development “ yang bertindak sebagai dan dinamisator dalam bidang perumahan dan permukiman.

1) Visi Perum Perumnas

Dalam melaksanakan amanat yang tertuang di dalam arahan GBHN, Perum Perumnas merumuskan VISI usahanya sebagai berikut :

“ Mengabdikan pada negara melalui penciptaan dan peningkatan pembangunan perumahan dan pemukiman dengan tujuan meningkatkan kualitas hidup manusia Indonesia secara berkesinambungan dengan memperhatikan kelayakan dan keterjangkauan”.

2) Misi Perum Perumnas

Adapun MISI Perum Perumnas sebagai perwujudan dari visi tersebut adalah :

- a. Melaksanakan kebijakan pemerintah dalam bidang pengadaan perumahan dan permukiman berikut sarana dan prasarana lingkungan di daerah perkotaan yang diperuntukkan bagi masyarakat berpenghasilan menengah ke bawah dengan memperhatikan kelayakan dan keterjangkauan.
- b. Sebagai pelaku pembangunan (agent of development) untuk :
 1. Menyeimbangkan dan mengendalikan harga rumah agar dapat terjangkau oleh masyarakat berpenghasilan menengah kebawah.
 2. Menggerakkan developer, koperasi dan masyarakat dalam bidang pembangunan perumahan dan pemasok bahan bangunan khususnya untuk perumahan sederhana (dinamisator).
 3. Pelopor dalam penggunaan bahan bangunan baru, teknologi baru dengan mutu yang dapat dipertanggungjawabkan, waktu pembangunan

yang lebih cepat dan harga yang lebih murah. Disamping itu sebagai pelopor dalam pengembanaan wilayah permukiman baru (pionir).

3) Tujuan Perum Perumnas

Atas dasar misi serta sasaran pembangunan nasional dalam pembangunan perumahan dan permukiman, disusun tujuan Perum Perumnas sebagai berikut:

- a. Meningkatkan pembangunan dan penjualan rumah siap huni yang layak dengan harga terjangkau oleh golongan masyarakat berpenghasilan menengah ke bawah di daerah perkotaan.
- b. Meningkatkan ketersediaan dan pengelolaan Kawasan Siap Bangun dan Lingkungan Siap Bangun.
- c. Meningkatkan hasil peremajaan lingkungan kumuh yang memberikan nilai tambah bagi penghuni lama. Pemda setempat dan Perumnas.
- d. Meningkatkan profesionalisme, budaya kompetitif dan inovatif serta meningkatkannya kesejahteraan karyawan.
- e. Meningkatkan produktivitas, efisiensi dan iklim kerja yang mendukung pertumbuhan dan kesehatan perusahaan.
- f. Meningkatkan ketertibab dan keserasia hunian.
- g. Menumbulkan dan menjaga kesehatan perusahaan secara berkeseimbangan dalam upaya meningkatkan kontribusi Perum Perumnas terhadap Pembangunan Nasional.

3.1.3 Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang digunakan untuk memperoleh analisis data dengan menggunakan Metode Daya Tarik Industri (MDTI), dan analisis SWOT (Strengths, Weaknesess, Opportunities, Threats) dan analisa komparatif adalah variabel strategi bersaing yang terdiri dari variabel internal dan eksternal.

Lingkungan eksternal adalah suatu kekuatan yang berada diluar perusahaan, sehingga perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja semua perusahaan dalam industri tersebut. Beberapa faktor lingkungan eksternal yang dapat diteliti dan berkaitan dengan keadaan perusahaan antara lain :

- Pertumbuhan pasar

Jika perusahaan memasuki pasar yang berkembang berarti perusahaan mempunyai peluang dipasar tersebut. Taksiran pertumbuhan tidak semata – mata didasarkan pada proyeksi tetapi harus didasarkan pada produksi.

- Perkembangan teknologi

Kemajuan suatu industri seharusnya disertai dengan perkembangan. Karena perubahan teknologi dapat menawarkan kesempatan – kesempatan baik dalam pencapaian tujuan perusahaan tetapi juga mengakibatkan tantangan – tantangan keberadaan perusahaan

- Struktur persaingan

Saat ini banyak persaingan developer yang semakin tinggi. Namun Perum Perumnas tetap bertahan karena segmen calon pembeli rumah Perumnas Bantar Jati adalah golongan ekonomi menengah ke bawah, dengan harga yang cukup murah dan kredit yang ringan.

- Perubahan selera konsumen

Selera konsumen setiap saat akan terus berubah mengikuti trend yang ada atau yang baru.

- Persaingan baru masuk

Dalam sebagian besar industri, perusahaan saling bergantung. Persaingan yang digerakkan oleh satu perusahaan dapat dipastikan mempengaruhi para pesaingnya, dan mungkin menyebabkan pembalasan atau usaha – usaha perlawanan

- Apresiasi mata uang

Perubahan pada nilai mata uang sangat mempengaruhi proses produksi maupun daya beli calon konsumen. Hal ini berpengaruh langsung pada biaya bahan baku dasar produksi sehingga mempengaruhi harga dari produk tersebut

- Daya beli konsumen

Kemampuan daya beli konsumen untuk membeli produk berpengaruh terhadap keberhasilan suatu perusahaan dalam memasarkan produk. Jika daya beli konsumen rendah maka terhadap pembelian pada produk tersebut juga rendah karena

mereka mengutamakan kebutuhan pokok dahulu daripada kebutuhan lainnya.

- **Aturan pemerintah**

Pemerintah memiliki kedudukan yang kuat secara ekonomis dan politis. Pemerintah merupakan pasar besar, kalau bukan terbesar dan sekaligus merupakan sumber dan yang lebih dari sekedar cukup. Kebijakan pemerintah ini yang pada akhirnya memutuskan Perum Perumnas diberikan tanggung jawab dalam pengadaan perumahan dan pemukiman.

- **Hambatan memasuki pasar**

Pasar yang berkembang dalam suatu industri pasti akan memiliki hambatan untuk masuk kedalam pasar yang lebih luas..

Analisis lingkungan internal merupakan bagian integral dari keseluruhan upaya untuk menciptakan profil perusahaan. Inti dari analisa internal ini adalah untuk mencari keunggulan – keunggulan yang dapat dipakai untuk membedakan diri dari pesaing. Identifikasi kelemahan dan kekuatan sebuah perusahaan pada dasarnya adalah mencoba menggali keunggulan bersaing dari perusahaan tersebut. Beberapa faktor lingkungan internal yang dapat diteliti dan berkaitan dengan keadaan perusahaan antara lain ;

- **Citra produk**

Produk yang dihasilkan akan dapat memberikan citra terhadap perusahaan. Bagaimana perusahaan menciptakan suatu pemikiran

kepada para konsumen agar produk tersebut dapat melekat dengan baik di benak konsumen, sehingga dapat menjadi prioritas atau bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan dalam pembelian.

- Variasi produk

Setiap perusahaan sebaiknya sebaiknya harus mempunyai beberapa line produk dan variasi produk yang akan ditawarkan untuk dijual. Pada Perumnas Bantar Jati disini berusaha untuk menciptakan produk dalam berbagai tipe dan ukuran.

- Lokasi pasar atau perumahan

Lokasi yang dipilih Perumnas Bantar Jati terletak pada daerah yang tidak terlalu jauh dari pusat keramaian kota Bogor. Hal yang terbaik yang dimiliki oleh Perumnas adalah perusahaan selalu memilih kawasan yang strategis dan akan dilalui oleh banyak keramaian, karena Perumnas tidak hanya membuka sarana perumahan tetapi juga fasilitas seperti transportasi dan lain – lain

- Kualitas produk

Banyaknya jumlah produk yang banyak tidak saja menjadi faktor untuk dipertimbangkan oleh para calon pembeli. Mutu kualitas juga menjadi faktor utama dalam pengambilan keputusan untuk membeli rumah.

- Kualitas karyawan

Skill atau kemampuan karyawan harus sesuai dengan pekerjaan yang dihadapinya sehingga produk yang dihasilkan benar – benar maksimal kualitasnya.

- Promosi dan periklanan

Promosi penjualan terdiri dari kumpulan kiat insentif yang beragam, kebanyakan berjangka pendek., dirancang untuk mendorong pembelian suatu produk/jasa tertentu secara lebih cepat dan atau lebih besar oleh konsumen atau pedagang. Promosi penjualn mencakup kiat seperti sample, kupon, potongan harga, premi, hadiah langganan, bonus produk dan sebagainya.

Periklanan adalah segala bentuk penyajian non – personal dan pomosi ide, barang, atau, jasa oleh suatu spnsor tertentu yang memerlukan pembayaran.

- Kebijakan harga

Perusahaan harus memutuskan di mana akan memposisikan produknya berdasarkan kualitas dan harga.

- Pangsa pasar

Pangsa pasar adalah prosentase nilai jual atau beli barang atau jasa yang dikuasai oleh pelaku usaha pada pasar.

- Efisiensi biaya produksi

Perumnas mendapatkan bantuan dari pemerintah mengenai masalah dana. Perumnas membiayai produksinya dengan

meggunakan dana seminimal mungkin dengan hasil yang maksimum sesuai dengan tipe perumahannya.

- **Keuangan atau Finansial**

Dana yang diperoleh Perumnas Bantar Jati Bogor diperoleh dari pemerintah karena Perumnas termasuk ke dalam perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara). Dana yang diperoleh tersebut diunakan seefisien mungkin oleh pihak Perumnas.

- **Efisiensi Organisasi**

Peran organisasi dalam Perumnas merupakan hal yang penting. Karena apabila tidak ada organisasi akan berakibat tidak baik, seperti pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang tidak jelas, atau pembagian kerja dan fungsionaris yang tidak tersusun secara sistematis.

- **Manajerial**

Peran manajerial sangat berperan dalam mengambil keputusan serta memberikan wewenang petugas kepada para stafnya, sehingga dalam perusahaan dibutuhkan manajer yang mampu bekerja sama dan dengan perannya sebagai pengambil keputusan, para manajer harus bisa memberikan keputusan yang sebaik – baiknya sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

- **Hambatan memasuki pasar**

Pasar yang berkembang dalam suatu industri pasti akan memiliki hambatan untuk masuk kedalam pasar yang lebih luas.

Metode Daya Tarik Industri (MDTI) adalah metode yang memperhatikan banyak indikator dari 2 variabel yaitu variabel eksternal (lingkungan bisnis) dan juga banyak indikator dari variabel internal (dalam lingkungan bisnis itu sendiri). Matriks Daya Tarik Industri berusaha menunjukkan posisi unit usaha strategis pada saat sekarang dan juga mencoba memperkirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang.

Pada dasarnya tidak ada perbedaan yang berarti antara prosedur penyusunan MDTI untuk dimensi waktu yang akan datang. Keduanya berusaha menemukan dan memberikan penilaian terhadap variabel eksternal dan internal.

Oleh karena itu, posisi unit usaha pada masa sekarang dalam MDTI baru dapat disusun setelah manajemen (yang biasanya dibantu konsultan) mampu mengidentifikasi dan memberikan penilaian (assessment) pada variabel internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang muncul dan kekuatan perusahaan yang dimiliki.

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

Metode SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats). Metode SWOT adalah alat analisis yang dapat dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Dapat dikatakan bahwa analisis SWOT dapat merupakan instrument yang ampuh dalam menggunakan analisis strategi, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga sekaligus berperan sebagai alat untuk minimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.

Tabel. 3.2
SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, Treath)

SWOT	Internal Strength (S) Tentukan Faktor-Faktor Internal	Internal Weaknesses (W) Tentukan Faktor-Faktor Kelemahan Internal
Eksternal Opportunities (O) Tentukan faktor-faktor peluang eksternal	Strategi S-O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Eksternal Treath (T) Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal	Strategi S-T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	Strategi W-T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan menghadapi ancaman

Sumber: *Freddy Rangkuti, Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21, Cetakan Ketiga, 1998, hal*

3.1.4. Alat pengumpul data

Data yang diperlukan berasal dari manajer pemasaran perumnas Bantar jati adalah dengan :

1. Kuisisioner

Kuisisioner yang diberikan kepada staf pemasaran adalah untuk mencari nilai atau bobot dari tiap – tiap indikator yang diperlukan untuk mengetahui dimana posisi unit usaha perumnas Bantar Jati Bogor. Data yang diperlukan diperoleh dari staf pemasaran perumnas Bantar Jati.

2. Skala Likert

Skala pengukuran angket menggunakan skala Likert, pilihan jawaban terdiri dari :

	Score
1. Sangat tidak baik	1
2. Tidak baik	2
3. Netral	3
4. Baik	4
5. Sangat baik	5

Dan digunakan untuk mengetahui besar atau kecil nilai yang diperoleh pada tiap –tiap indikator baik internal maupun eksternal. Setelah

angket disusun, sebelum disebarkepada responden dilakukan uji validitas dan uji reabilitas terhadap setiap butir pertanyaansalam angket.

a. Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh manasuatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Validitas adalah tingkat kemampuan suatu instrumen atau alat pengumpul data dalam mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan. Suatu instrumen dikatakan valid jika instrumen tersebut mampu mengukur apa saja yang hendak diukurnya, mampu mengungkapkan apa yang ingin diungkapkan (Hadi, 1991:1).

Langkah pertama menyebarkan angket pada responden yang memiliki karakteristik yang mirip dengan responden yang sebenarnya. Kedua, membuat tabel tabulasi jawaban dari setiap variabel dan menghitung skor butir dimana jumlah dari skor butir merupakan skor variabel. Ketiga menghitung dan mencari posisi bisnis Perum Bantar Jati dengan metode SWOT dan metode MTDI. Uji validitas dikenakan terhadap masing-masing item pertanyaan. Untuk menguji valid tidaknya suatu item pertanyaan dilakukan dengan membandingkan koefisien validitas item pertanyaan dengan koefisien validitas kritis/tabel. Jika koefisien validitas item pertanyaan lebih besar dari koefisien validitas kritis/tabel maka item pertanyaan yang diuji dinyatakan valid.

Koefisien validitas dihitung dengan menggunakan metode koefisien korelasi item-total (r_{ix}) yang dikoreksi. Rumus untuk menghitung koefisien validitas terkoreksi tersebut adalah (Azwar, 1999: 62) :

$$r_{i(x-i)} = \frac{r_{ix}S_x - S_i}{\sqrt{S_x^2 + S_i^2 - 2r_{ix}S_iS_x}}$$

Keterangan :

- r_{ix} : Koefisien korelasi item-total sebelum dikoreksi,
- $r_{i(x-i)}$: Koefisien korelasi item-total setelah dikoreksi,
- S_i : Deviasi standar skor item yang bersangkutan,
- S_x : Deviasi standar skor skala

Pengujian terhadap validitas item pertanyaan dilakukan dengan menggunakan metode *item-total correlation*. Kriteria yang digunakan untuk menentukan gugur tidaknya suatu item pertanyaan digunakan nilai pembanding yaitu koefisien korelasi tabel atau koefisien korelasi kritis. Jumlah sampel $n = 30$

Tingkat signifikansi = $\alpha = 0,05 = 5\%$

Derajat kebebasan = $n - k - 1$

$k = \text{variabel} \times \text{item} = 1$

$30 - 1 - 1 = 28$

Dengan melihat tabel, maka diperoleh angka α kritis. Pada

$\alpha 0,05 : 28 = 0,361$

Berdasarkan hasil uji validitas untuk dua belas pertanyaan untuk variable internal dan sembilan pertanyaan untuk variable

eksternal hasil perhitungan dan kesimpulan adalah seperti table dibawah berikut :

Tabel 3.3
Kuesioner Variabel Eksternal

No Pertanyaan	Item-Total Correlation (Koefisien Validitas)	r_{tabel}	Keterangan
1	0,551	0,361	Valid
2	0,620	0,361	Valid
3	0,732	0,361	Valid
4	0,588	0,361	Valid
5	0,537	0,361	Valid
6	0,583	0,361	Valid
7	0,617	0,361	Valid
8	0,669	0,361	Valid
9	0,561	0,361	Valid

Tabel 3.4
Koefisien Validitas
Kuesioner Variabel Internal

No Pertanyaan	Item-Total Correlation (Koefisien Validitas)	r_{tabel}	Keterangan
1.	0,738	0,361	Valid
2.	0,474	0,361	Valid
3.	0,470	0,361	Valid
4.	0,472	0,361	Valid
5.	0,472	0,361	Valid
6	0,477	0,361	Valid
7	0,634	0,361	Valid
8	0,553	0,361	Valid
9	0,593	0,361	Valid
10	0,523	0,361	Valid
11	0,716	0,361	Valid
12	0,521	0,361	Valid

Tabel 3.5
Koefisien Validitas
Kuesioner Variabel Eksternal Untuk Masa Yang Akan Datang

No Petanyaan	<i>Item-Total Correlation</i> (Koefisien Validitas)	r_{tabel}	Keterangan
1	0,462	0,361	Valid
2	0,432	0,361	Valid
3	0,720	0,361	Valid
4	0,627	0,361	Valid
5	0,481	0,361	Valid
6	0,468	0,361	Valid
7	0,674	0,361	Valid
8	0,688	0,361	Valid
9	0,616	0,361	Valid

Tabel 3.6
Koefisien Validitas
Kuesioner Variabel Internal Untuk Masa Yang Akan Datang

No Petanyaan	<i>Item-Total Correlation</i> (Koefisien Validitas)	r_{tabel}	Keterangan
1.	0,746	0,361	Valid
2.	0,504	0,361	Valid
3.	0,636	0,361	Valid
4.	0,398	0,361	Valid
5.	0,710	0,361	Valid
6	0,391	0,361	Valid
7	0,612	0,361	Valid
8	0,471	0,361	Valid
9	0,497	0,361	Valid
10	0,399	0,361	Valid
11	0,534	0,361	Valid
12	0,426	0,361	Valid

Pengujian terhadap validitas item pertanyaan dilakukan dengan menggunakan metode *item-total correlation*. Kriteria yang digunakan untuk menentukan gugur tidaknya suatu item pertanyaan digunakan nilai pembanding yaitu koefisien korelasi tabel atau koefisien korelasi kritis. Pada tingkat signifikansi 5% dan jumlah sampel sebanyak 30 orang, dari Tabel r dua ekor diperoleh besarnya koefisien korelasi tabel sebesar $r_{\text{tabel}}=0,361$. Dengan demikian jika suatu item pertanyaan mempunyai nilai *item-total correlation* atau koefisien validitas $>r_{\text{tabel}}=0,361$ (Hadi, 1991: 123) maka item pertanyaan tersebut dinyatakan valid; sebaliknya jika suatu item pertanyaan mempunyai nilai *item-total correlation* atau koefisien validitas $\leq r_{\text{tabel}}=0,361$; maka item pertanyaan tersebut dinyatakan tidak valid atau gugur, sehingga item pertanyaan tersebut tidak layak digunakan dalam kuesioner.

b. Uji Reabilitas

Uji reabilitas digunakan untuk mengetahui (mendeteksi) item-item pertanyaan tersebut reliabel atau tidak dengan mengetahui angka koefisien reliabilitas, yang dalam hal ini digunakan pendekatan α . Bila angka α cenderung mendekati angka 1, berarti reliabel (handal), sedangkan bila mendekati 0, berarti tidak reliabel. Pendapat Alur Day, memberikan pedoman bila $\alpha \geq 0,6$ maka reliabel, dalam uji ini didapat hasil uji reliabilitas $\alpha = 0,8543$, artinya reliabel/handal

Koefisien reliabilitas dihitung dengan metode Alpha dengan rumus sebagai berikut (Azwar, 1999: 87) :

$$\alpha = 2 \left(1 - \frac{S_1^2 + S_2^2}{S_x^2} \right)$$

Keterangan :

- α : Koefisien reliabilitas Alpha,
- S_1^2 : Varian skor belahan pertama,
- S_2^2 : Varian skor belahan kedua,
- S_x^2 : Varian skor skala

3.1.3 Populasi dan Sampel

a. Populasi

Banyak sekali pengertian populasi. Namun akan dikemukakan pengertian yang berkaitan dengan penelitian ini. Dalam Encyclopedia of Educational Evaluation yang dikutip oleh Dr. Ny. Suharsini Arikunto, tertulis “ a population is a set (or collection) of elements possessing one or more attributes of interest . Populasi dari penelitian ini adalah para staf atau top manajemen dari Perum Perumnas Bantar Jati Bogor.

b. Sampel

Sampel menurut Prof. Dr. H. Hadari Nawawi adalah ; “ Sebagian dari populasi yang menjadi sumber data sebenarnya dalam suatu penelitian. “ Penelitian ini akan menggunakan sample yang dianggap mewakili keseluruhan populasi. Secara nyata, sample penelitian ini adalah para

top manajemen Perum Perumnas Bantar Jati Bogor, seperti manajer pemasaran beserta staf, manajer keuangan, manajer produksi, manajer personalia beserta staf – stafnya.

3.1.5 Metode Analisis

Untuk menganalisis data yang diperoleh dari penelitian yaitu dengan menggunakan cara analisa Metode Daya Tarik Industri (MDTI), analisis SWOT (*Strengths, Weaknessess, Opportunities, Threats*), dan analisa komparatif.

1. Analisa SWOT

Matrik SWOT adalah alat analisis yang dapat dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternative strategi.

a. Strategi S-O

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

b. Strategi S-T

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

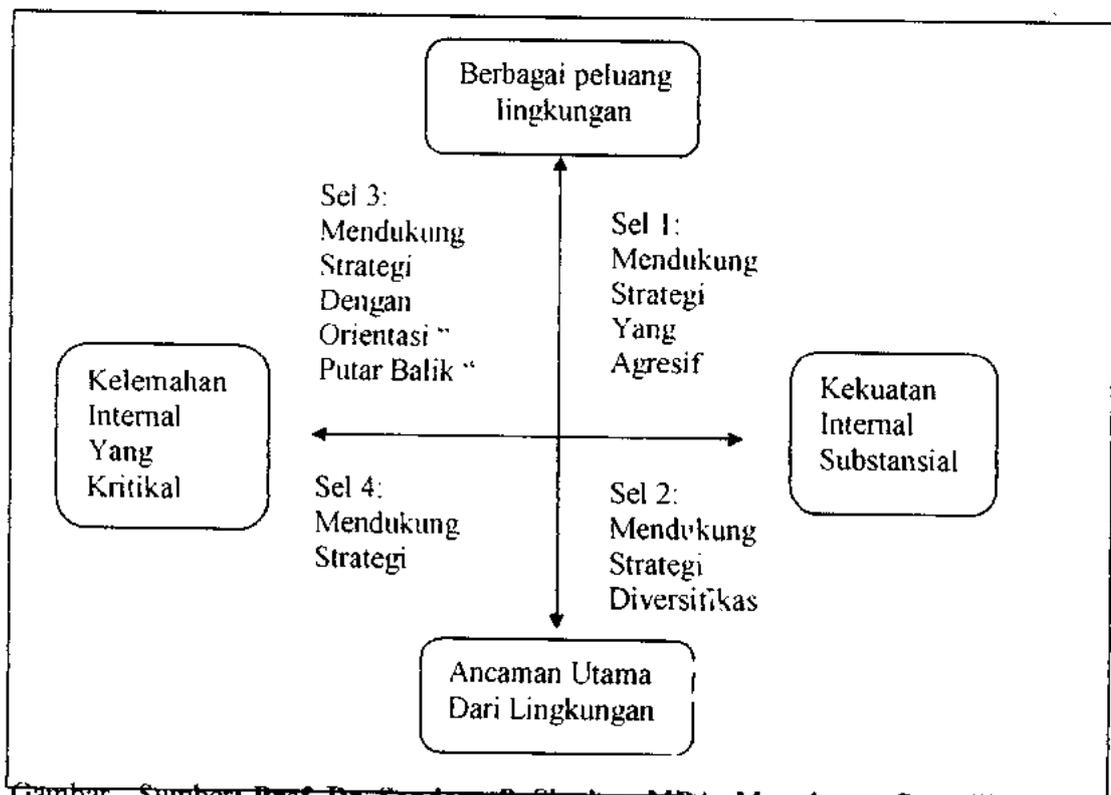
c. Strategi W-O

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

d. Strategi W-T

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

SUATU DIAGRAM ANALISIS SWOT



Gambar Sumber: Prof. Dr. Sondang P. Siagian, MPA, *Manajemen Strategik* :

2. Analisa Metode Daya Tarik Industri.

Matrik ini memiliki 2 sumbu yaitu, sumbu vertikal dan sumbu horizontal. sumbu vertikal menggambarkan kekuatan perusahaan yang berdasarkan berbagai indikator performance perusahaan (variabel internal) yang terdiri dari: Promosi, Variasi, SDM, Distribusi, Penetapan harga, Lokasi, Pemasaran, Variasi jasa, Mutu, Pangsa pasar, Riset dan pengembangan, Pelayanan konsumen. Sistem Informasi Manajemen, Sumber Keuangan.

Sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada di dalam lingkungan bisnis (variabel eksternal), terdiri dari: daya beli konsumen, pertumbuhan pasar, ukuran atau besar pasar, perubahan teknologi, struktur persaingan, sumber dan ketersediaan bahan baku, kondisi politik, kurs mata uang, inflasi, persaingan harga, pesaing baru.

a. Penilaian Variabel Eksternal

Tersedia dua pendekatan untuk melakukan penilaian : kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan pertama mencoba menilai masing – masing indikator variabel eksternal dengan memberikan urutan. Berdasarkan pemahaman dan kesepakatan yang diperoleh manajemen, indikator yang dikategorikan sebagai sumber ancaman diberi nilai negative, sedangkan indikator yang dikategorikan sebagai sumber peluang bisnis diberi nilai

positif. Urutan yang paling lazim digunakan adalah dengan menggunakan urutan berskala lima, yakni :

Minus dua (-2) = Sangat tidak menarik

Minus satu (-) = Tidak Menarik

Netral (e) = Netral

Plus Satu (+) = Menarik

Plus dua (++) = Sangat Menarik

Berbeda dengan pendekatan kualitatif, pendekatan kuantitatif tidak memberikan bobot yang sama pada setiap indikator. Sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator ditentukan terlebih dahulu bobotnya. Seluruh indikator memiliki bobot total sebanyak satu atau seratus persen. Bobot total inilah yang dibagikan pada setiap indikator. Barulah kemudian penilaian diberikan pada masing - masing indikator. Kemudian dilakukan perkalian antara bobot dan nilai per indikator. Hasil perkalian tersebut sering disebut sebagai nilai tertimbang yang telah diperoleh sebagai hasil akhir.

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 perusahaan.

Pemberian bobot kepentingan pada variabel eksternal dan internal.

Sebelum penilaian dilakukan, masing - masing indikator ditentukan terlebih dahulu bobotnya. Pemberian bobot sesuai besar kecilnya pengaruhnya terhadap perusahaan. Total bobot dari variabel tersebut adalah 1 atau 100 %. Kemudian untuk mencari rating nilai variabel eksternal dan internal dengan cara mengalikan nilai evaluasi dengan bobot kepentingan. Hasil dari perhitungan ini memiliki nilai maksimal 5 dan nilai terendah adalah nol, yang mempunyai rentang sebagai berikut : perusahaan dalam ancaman besar, tanpa peluang sedikitpun, perusahaan dengan peluang dan ancaman besar, perusahaan tanpa atau dengan ancaman kecil dan peluang besar

Tabel 3.7
Tabel Nilai Tertimbang Variabel Eksternal

No	Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1.	Pertumbuhan pasar			
2.	Perkembangan teknologi			
3.	Struktur persaingan			
4.	Perubahan selera konsumen			
5.	Persaingan baru masuk			
6.	Apresiasi mata uang			
7.	Daya beli konsumen			
8.	Aturan pemerintah			
9.	Hambatan memasuki pasar			
	Total			

Sumber: Suwarsono, Manajemen Strategi, hal 139

b. Penilaian variabel internal

Setelah indikator variabel internal dirumuskan, kemudian 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 persis sama dengan yang digunakan untuk melakukan penilaian variabel eksternal. Seperti pada gambar tabel di bawah :

Tabel 3.8
Tabel Nilai Tertimbang Variabel Internal

No	Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1.	Citra Produk			
2.	Variasi produk			
3.	Lokasi perumahan			
4.	Kualitas produk			
5.	Kualitas karyawan			
6.	Promosi dan periklanan			
7.	Kebijaksanaan harga			
8.	Pangsa pasar			
9.	Efisiensi biaya produksi			
	Total			

Sumber ; Suwarsono, Manajemen Strategi, hal 141

Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu di bagi dalam tiga bagian dengan titik pembagi. Masing-masing bagian adalah, bagian rendah, bagian tengah, bagian tinggi. secara sederhana, Metode Daya Tarik Industri dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel. 3.9
Matriks Daya Tarik Industri

Keterangan		DAYA TARIK INDUSTRI		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Investasi & Pertumbuhan	Pertumbuhan Selektif	Selektif
	Medium	Pertumbuhan Selektif	Selektif	Panen/Divestasi
	Rendah	Selektif	Panen/Divestasi	Panen/Divestasi

Sumber: *Manajemen Strategik, konsep, alat analisis, dan konteks, Suwarsono, Hal. 133*

Unit usaha strategis yang terletak pada sel investasi dan tumbuh, merupakan unit usaha yang menjanjikan dan memiliki prospek untuk berkembang lebih maju. Sedangkan unit usaha yang berada pada sel panen/divestasi hampir tidak memiliki peluang dan keunggulan bisnis untuk tumbuh bahkan cenderung stagnan atau mati.

Metode Daya Tarik Industri menunjukkan posisi unit usaha yang strategis pada saat sekarang dan memprakirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang. Manajemen perusahaan mengidentifikasi dan memberikan penilaian pada variabel internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis dan kekuatan yang dimiliki.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh lingkungan internal perusahaan terhadap penentuan dan perencanaan strategi bersaing perusahaan, mengetahui pengaruh lingkungan eksternal dalam penentuan dan perencanaan strategi bersaing, dan untuk mengetahui strategi bersaing yang terbaik bagi perusahaan agar dapat memiliki keunggulan bersaing dalam rangka menghadapi persaingan mendatang pada lingkungan yang selalu berubah. Dalam upaya mencapai tujuan penelitian ini, maka data yang terkumpul akan dianalisis dengan menggunakan model MDTI (Metode Daya Tarik Industri) dan metode SWOT (Strengths, Weaknesses, Oportunities, dan Threats)

Perusahaan didirikan dengan berbagai tujuan pokok, diantaranya memperoleh laba dan meningkatkan volume penjualan. Untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, manajemen perlu memperhatikan dua faktor pokok, yaitu faktor Internal dan Eksternal. Faktor Internal sepenuhnya berada dalam kendali perusahaan dan dapat mengidentifikasi kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness) yang dimiliki perusahaan. Sedangkan faktor Eksternal yang tidak dapat dikontrol perusahaan, merupakan lingkungan bisnis yang melingkupi operasi perusahaan yang akan memunculkan peluang (opportunities) dan ancaman (Threats).

Dengan kata lain, perusahaan akan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan ketika kekuatan perusahaan melebihi kelemahan yang dimiliki. Untuk mengetahui Peluang-Ancaman dan Kekuatan-Kelemahan analisis yang digunakan dalam kasus ini adalah analisis SWOT.

Dalam mengidentifikasi variabel eksternal dan internal yang menjadi faktor kritis keberhasilan (*critical succes factors*) yang menjadi penentu berkembang atau tidaknya perusahaan - perusahaan, secara kualitatif dengan membaca kecenderungan kedua variabel tersebut yang saling tidak lepas dari subjektifisme dan intuitif kemudian dilakukan analisis kuantitatif melalui penilaian (*asement*) terhadapnya, demikian pula sebaliknya.

Sedangkan untuk mengetahui posisi bisnis Perum Perumnas Bantar Jati Bogor, penulis menggunakan analisis MDTI (Matriks Daya Tarik Industri) dan SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Treats*) dimana semua variabel akan diberi dinilai, baik itu variabel internal maupun variabel eksternal perusahaan dengan melalui tahap - tahap sebagai berikut :

4.1 Identifikasi Variabel Perusahaan

4.1.1. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

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

Kekuatan Lingkungan Internal Perusahaan.

a) Citra Produk

Perum Perumnas Bantar Jati Bogor telah memiliki citra yang bagus. Selain harganya relatif murah, produk ini memiliki keunggulan yaitu seperti kemudahan pengurusan administrasi pembelian dan jasa purna jual. Meskipun demikian Perum Perumnas Bantar Jati Bogor tetap menilai citra yang dimiliki sebagai pengembang rumah yang layak dan terjangkau tetap tinggi dan baik, khususnya bagi masyarakat golongan menengah kebawah.

b) Variasi Produk

Perum Perumnas Bantar Jati Bogor adalah pengembang terkemuka dan sangat berpengalaman dengan menawarkan tipe - tipe rumah yang beragam. Tipe - tipe rumah tersebut ditawarkan berdasarkan kebijakan harga jual Direksi dengan menggunakan tiga ketentuan yaitu :

1. Harga Pokok Jual (Original Price)

Yaitu konsep penentuan harga jual yang didasarkan pada harga dasar yang ditetapkan oleh Direksi berdasarkan kepada kebijakan *cost recovery* untuk tipe - tipe rumah bagi masyarakat yang berpenghasilan rendah khususnya RS dan RSS.

2. Harga Diskon (*Discount Price*)

Yaitu konsep penentuan harga jual yang didasarkan pada harga yang masih layak dan terjangkau dengan memperhitungkan faktor diskon dan penyusutan. Ketentuan ini diperuntukkan bagi produk - produk lama yang tersisa dan sulit dipasarkan, sehingga perlu diadakan harga dengan pemberian potongan harga

3. Harga Pasar (*Market Price*)

Yaitu konsep penentuan harga jual yang didasarkan sesuai dengan harga pasar yang dihitung berdasarkan kekuatan permintaan pasar terbuka, khusus untuk tipe - tipe menengah keatas.

c) Lokasi Perumahan

Secara geografis , lokasi perusahaan yang berada di Bantar Jati Bogor, dimana lokasi perumahan ini sangat strategis karena terletak di luar kota walaupun tidak jauh dari pusat keramaian kota. Daerah ini dekat dengan pegunungan yang udaranya terasa sejuk, sehingga sangat nyaman untuk ditempati sebagai tempat tinggal.

d) Kualitas Produk

Kualitas produk pada Perum Perumnas Bantar Jati Bogor sangat bagus. Hal ini disebabkan karena pihak pengembang

telah menggunakan teknologi yang modern dalam membangun perumahan tersebut. Walaupun penggunaan teknologi sangat berkorelasi tinggi terhadap biaya yang harus dikeluarkan namun pihak perusahaan telah menggunakan kebijakan yang sesuai agar harga yang ditetapkan tidak terlalu tinggi akibat penggunaan teknologi tersebut.

e) Pangsa Pasar

Pangsa pasar Perum Perumnas Bantar Jati Bogor sangat baik, hal ini didukung dengan data statistik yang menyatakan bahwa kebutuhan perumahan khususnya RS dan RSS didaerah Bogor, Jakarta dan sekitarnya sangat tinggi, bahkan telah menjadi kebutuhan primer sehingga ada kecenderungan peningkatan. Walaupun krisis ekonomi masih dirasakan oleh sebagian masyarakat Indonesia, namun tingkat pendapatan masyarakat sudah mulai adanya peningkatan sehingga kemampuan beli masyarakat terhadap produk rumah akan semakin meningkat pula.

f) Efisiensi Biaya Produksi

Efisiensi merupakan hal mendasar dewasa ini untuk meningkatkan persaingan dalam memberikan pelayanan kepada konsumen. Seberapa besar efisiensi ini dapat diukur dengan beberapa indikator kinerja sumberdaya manusia yang dikaitkan dengan output dan biaya yang dikeluarkan. Selama dua tahun

terakhir ini harga - harga bahan baku masih cenderung stabil. Sebelum adanya kenaikan BBM efisiensi produksi pada Perum Perumnas Bantar Jati Bogor masih sangat tinggi. Hal ini juga didukung dengan tingkat suku bunga bank yang rendah, perusahaan mampu menarik dana yang besar tanpa harus membayar bunga yang tinggi, sehingga tidak memperbesar biaya operasional perusahaan. Sehingga margin yang diperoleh masih cukup tinggi dan stabil dalam periode waktu terakhir ini.

g) Modal kerja atau keuangan

Dana yang diperoleh Perum Perumnas Bantar Jati Bogor sebagai perusahaan BUMN diperoleh dari pemerintah. Kemudian seterusnya dana tersebut akan diolah dan dana tersebut mengalami perputaran terus menerus selama proyek pembangunan perumahan Perumnas terus berlanjut.

Kelemahan Lingkungan Internal Perusahaan

Kelemahan internal perusahaan ini berada pada kualitas karyawan, efektifitas saluran distribusi dan kebijakan harga.

a. Kualitas Karyawan

Untuk memperkecil biaya operasional perusahaan, PT. Perum Perumnas Bantar Jati Bogor menggunakan karyawan yang berpendidikan menengah kebawah, agar biaya yang dikeluarkan untuk menggaji karyawan tidak terlalu besar. Akibatnya kualitas karyawan yang ada pada perusahaan ini

masih tergolong rendah, mereka hanya mengandalkan ketrampilan fisik saja, sedangkan skillnya masih kurang.

b. Promosi dan Periklanan

Promosi adalah salah satu kegiatan dalam bidang pemasaran yang bertujuan untuk meningkatkan omzet penjualan, dengan jalan mempengaruhi konsumen baik secara langsung maupun tidak langsung. Kegiatan promosi dan periklanan yang telah dilakukan oleh Perum Perumnas Bantar Jati Bogor dirasa masih kurang selama ini. Promosi hanya dilakukan lewat pameran, billboard, brosur dan poster. Sedangkan promosi lewat media cetak frekuensinya masih kurang. Begitu juga dengan promosi lewat media elektronik seperti televisi atau radio yang sangat efektif untuk memperoleh pasar, karena publik yang mengkonsumsi media tersebut jauh lebih besar. Selama ini pihak perusahaan belum melakukan promosi lewat media elektronik.

c. Kebijakan Harga

Akibat banyak perhitungan atau sikap terlalu hati-hati dalam menentukan harga, menyebabkan perusahaan perum perumnas Bantar Jati Bogor sulit untuk bersaing dengan pesaingnya bahkan tidak mungkin akan ketinggalan dari pesaingnya. Begitupun sebaliknya, kelemahan akan timbul kalau terlalu

berani dalam penentuan harga maka akan menyebabkan pelanggan atau konsumen berpindah ke produk pesaing.

d. Efisiensi Organisasi

Struktur organisasi yang telah terbentuk pada Perumnas sangat menolong dalam pembagian tugas dan kerja. Sehingga tidak adanya ketidakseimbangan beban kerja yang diperoleh setiap karyawan. Semua staf diberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan, jabatan serta porsi kerja mereka juga sesuai dengan kemampuan kerja mereka.

f. Peran Manajerial

Fungsi peran manajerial dalam hal ini adalah para top manajemen sangat diperlukan dalam hal pengambilan keputusan suatu proyek. Pendelegasian tugas dan wewenang para staf karyawan akan mempermudah para karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan mereka.

4.1.2. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Variabel eksternal perusahaan terdiri dari beberapa aspek makro yang keberadaannya baik secara langsung maupun tidak langsung relatif berpengaruh pada perkembangan perusahaan. Untuk itu perlu dilakukan analisis mengenai variabel - variabel eksternal yang didapat dari data - data kuisioner yang diberikan kepada pihak perusahaan Perum Perumnas Bantar Jati Bogor.

Dari data tersebut dapat diketahui peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan Perum Perumnas Bantar Jati Bogor, antara lain:

Peluang Lingkungan Eksternal Perusahaan

a) Pertumbuhan Pasar

Pertumbuhan pasar industri real estate semakin pesat. Meningkatnya kebutuhan masyarakat global akan pentingnya tempat tinggal, sering kali barang di pasar tidak mampu mencukupi. Nilai ekonomis komodi rumah yang menjanjikan prospek cerah, akan mengakibatkan pertumbuhan perumahan ini meningkat secara pesat pada abad 21

b) Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi khususnya pada industri perumahan meningkat dengan pesat. Hal ini semakin menggeser kedudukan manusia sebagai tenaga produksi yang telah diambil alih oleh mesin - mesin modern. Semakin tinggi tingkat teknologi yang digunakan maka semakin sedikit jumlah karyawan yang digunakan pada proses produksi tersebut. Selain itu perkembangan teknologi ini mampu mempercepat proses penyelesaian. Jika dikerjakan oleh manusia akan selesai dalam waktu 3 - 5 bulan namun dengan teknologi yang canggih mampu diselesaikan dalam waktu 1 bulan. Hal ini tentu akan menambah efektifitas produksi bagi Perum Perumnas Bantar Jati Bogor, baik waktu dan biaya.

c) Perubahan Selera Konsumen

Keinginan masyarakat akan tempat tinggal yang nyaman, tenang, dan memiliki estetika yang tinggi. Meningkatnya gaya hidup masyarakat yang selalu berubah - ubah mengikuti trend yang sedang berkembang, untuk itu perusahaan harus memuaskan konsumen sebagai mana mestinya. Perusahaan harus dapat menciptakan produk yang bervariasi seperti yang konsumen harapkan. Hal ini penting karena untuk menghindari kejenuhan konsumen yang akan berakibat pada berpindahnya ke produk pesaing yang menawarkan produk sama.

d) Persaingan Baru Masuk

Banyaknya perusahaan - perusahaan baru yang bergerak dibidang real estate merupakan hal yang wajar mengingat prospek bisnis ini sangat cerah. Masuknya pesaing - pesaing baru, bukan merupakan halangan bagi Perum Perumnas Bantar Jati Bogor. Hal ini disebabkan karena perusahaan ini telah memiliki citra produk yang sangat baik yang sudah dikenal oleh masyarakat. Selain itu jaringan bisnis pada perusahaan ini sangat luas sehingga keberadaan pesaing baru ini bukan ancaman yang serius.

e) Apresiasi Mata Uang

Walaupun usaha rakyat Indonesia untuk keluar dari krisis yang telah melanda negeri ini belum sepenuhnya tercapai, namun sudah nampak adanya peningkatan pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Hal ini terbukti dari stabilnya nilai tukar rupiah dalam kurun waktu dua kepemimpinan yang ada yaitu berkisar antara Rp 8000 – 9000 per Dollar Amerika Serikat. Hal ini sangat berpengaruh terhadap depresiasi mata uang yang tidak terlalu berfluktuatif. Stabilnya nilai tukar rupiah ini merupakan faktor yang mampu mendukung dalam melakukan usaha produksi. Termasuk Perum Perumnas Bantar Jati Bogor sangat diuntungkan dengan keadaan ini mengingat harga pada semua bahan baku yang digunakan sangat terpengaruh oleh depresiasi mata uang

f) Daya Beli Konsumen

Daya beli konsumen untuk produk - produk industri rumah, khususnya produk rumah jenis RS dan RSS, mengingat produk ini merupakan produk yang paling laku dipasaran. Hal ini disebabkan karena sebagian besar konsumen pasti membutuhkannya. Hal ini terlihat hasil riset pasar pada tahun 2002 kebutuhan rumah pertahun dalam skala nasional diperkirakan 1.500.000 unit rumah, dan untuk tahun 2004 meningkat menjadi 2.250.000 unit rumah karena adanya

peningkatan daya beli. Dan khusus cabang Bogor sebanyak 8.566 unit rumah.

g) Aturan Pemerintah

Perusahaan telah memanfaatkan peluang yang dapat berkembang dengan diterbitkannya Undang - Undang dalam Peraturan Pemerintah, antara lain :

- 1) UU No. 22 / 99 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah.
- 2) PP. No. 80 / 99 tentang kawasan siap bangun dan lingkungan siap bangun yang berdiri sendiri.
- 3) Surat edaran Menperkim No. 109 / U < . 01 . 01 / M / 09 / 09 tentang pedoman penjualan Kapling Tanah Matang (KTM) Ukuran kecil dan sedang oleh Badan Usaha di bidang Pembangunan Perumahan dan Pemukiman.
- 4) Surat Menteri Negara Agraria No. 560.12399 tentang Pemsertifikatan Kapling Tanah Matang

Ancaman Lingkungan Eksternal Perusahaan

a) Struktur Persaingan

Dalam situasi krisis moneter seperti saat ini, sebaiknya perusahaan Perum Perumnas Bantar Jati Bogor terus menerus memantau pesaing - pesaing yang berada di dalam pangsa pasarnya. Hal ini disebabkan karena tingkat persaingan dalam industri real estate, khususnya perumahan, adalah tinggi. Selain

itu, dalam tingkat operasionalnya, tingkat persaingan ditunjukkan dengan seberapa efektifnya perusahaan melakukan efisiensi dalam melakukan proses produksinya untuk menghasilkan produk dengan kualitas dan mutu tinggi sesuai dengan kualitas standart, ditunjang dengan kemampuan untuk membuat *value added*. Dalam persaingan, kebutuhan akan jaringan pengadaan bahan baku dan pemasaran produk akhir sangat dibutuhkan. Faktor lain yang juga penting adalah kemampuan teknologi dan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan untuk bersaing menguasai pasar. Situasi ini merupakan ancaman yang harus diwaspadai danantisipasi dengan penerapan alternatif strategi yang jitu.

b) Hambatan Memasuki Pasar

Berkembangnya permintaan pasar sesuai dengan pesanan yang sangat bervariasi telah menuntut perusahaan untuk meninggalkan strategi pemasaran pada orientasi produk tetapi berupa pada strategi pemasaran yang berorientasi pada pasar. Sistem ini ditujukan kepada konsumen yang ingin mendapatkan produk dengan cara pemesanan sesuai dengan yang ditawarkan oleh perusahaan dengan perincian lokasi, tipe serta harga jual yang jelas. Kemudian atas dasar pemesanan tersebut dalam bentuk tanda jadi dan perjanjian pemesanan rumah (PPR) barulah produksi dapat dimulai. Atas dasar

itulah maka sumber daya manusia sangat menentukan keberhasilan transaksi dalam pemesanan tersebut. Rendahnya sumber daya manusia seperti yang ditetapkan dalam kelemahan perusahaan diatas dapat mempengaruhi pada *human error* sehingga hasil produksi tidak sesuai dengan pemesanan. Hal ini akan berakibat pada membengkaknya biaya operasional sehingga merupakan ancaman yang serius bagi perusahaan untuk memasukkan pasar.

4.2. Analisis SWOT

4.2.1. Penilaian Variabel Internal dan Eksternal

a. Penilaian Variabel Internal

Pemberian nilai untuk masing - masing indikator dilakukan, kemudian diikuti dengan tahap berikutnya yaitu pemberian bobot pada setiap variabel yang dinilai. Penentuan nilai (rating) untuk masing - masing indikator dimulai dari 1 (sangat tidak baik) sampai 5 (sangat baik) oleh peneliti perusahaan tersebut menurut tingkatan penilaian berdasarkan indikator variabel internal

Pendekatan kuantitatif digunakan penulis sebagai metode analisa data untuk menentukan bobot pada masing -masing indikator sejak dari 0,0 (yang paling tidak penting) sampai dengan 1,0 terpenting. Bobot ini mencerminkan peran masing - masing indikator setelah dilakukan evaluasi. Dalam penentuan bobot ini, dilakukan berdasar

pemahaman dan kesepakatan dengan manajemen perusahaan seperti yang diperoleh pada lampiran 2. Untuk mengetahui nilai kuat atau lemah dari skor jawaban dengan menggunakan batas skor jawaban 1 – 5 yang kemudian dibagi 2, seperti contoh dibawah ini :

$$\frac{5 - 1}{2} = 2$$

Penentuannya apabila:

1,00 – 2,99 = lemah

3,00 – 5,00 = Kuat

Tabel 4.1
Nilai Variabel Internal

No	Indikator Variabel Internal	Nilai	Keterangan
1	Citra Produk	3,18	Kuat
2	Variasi Produk	3,10	Kuat
3	Lokasi Perumahan	3,10	Kuat
4	Kualitas Produk	3,04	Kuat
5	Kualitas Karyawan	2,74	Lemah
6	Promosi dan Periklanan	2,76	Lemah
7	Kebijaksanaan Harga	2,64	Lemah
8	Pangsa Pasar	2,74	Lemah
9	Efisiensi Biaya Produksi	2,92	Lemah
10	Keuangan dan finansial	2,86	Lemah
11	Efisiensi organisasi	2,74	Lemah
12	Peran Manajerial	2,70	Lemah

Tabel 4.2
Bobot Variabel Internal

No	Indikator Variabel Internal	Bobot
1	Citra Produk	0,092
2	Variasi Produk	0,090
3	Lokasi Perumahan	0,090
4	Kualitas Produk	0,088
5	Kualitas Karyawan	0,079
6	Promosi dan Periklanan	0,080
7	Kebijaksanaan Harga	0,076
8	Pangsa Pasar	0,079
9	Efisiensi Biaya Produksi	0,085
10	Keuangan dan finansial	0,083
11	Efisiensi organisasi	0,079
12	Peran Manajerial	0,078

b. Penilaian Variabel Eksternal

Langkah dalam penilaian variabel eksternal sama seperti pada penilaian variabel internal, dimana nilai yang dapat dicapai dalam perhitungan indikator variabel eksternal adalah nilai tertinggi 5 (sangat baik), dan nilai terendah 1 (sangat tidak baik). Penilaian ini juga diikuti dengan pemberian bobot, yang mana hasil dari penilaian dan pembobotan ini nantinya dapat digunakan dalam mencari skor (nilai tertimbang) masing - masing variable / indikator seperti yang diperoleh pada lampiran 1.

Tabel 4.3
Nilai Variabel Eksternal

No	Indikator Variabel Eksternal	Nilai	Keterangan
1	Pertumbuhan Pasar	3,36	Kuat
2	Perkembangan Teknologi	3,28	Kuat
3	Struktur Persaingan	3,28	Kuat
4	Perubahan Selera Konsumen	3,22	Kuat
5	Persaingan baru masuk	3,02	Kuat
6	Depresiasi mata uang	2,94	Lemah
7	Daya beli konsumen	2,84	Lemah
8	Aturan pemerintah	3,00	Kuat
9	Hambatan Memasuki Pasar	2,94	Lemah

Tabel 4.4
Bobot Variabel Eksternal

No	Indikator Variabel Eksternal	Bobot
1	Pertumbuhan Pasar	0,121
2	Perkembangan Teknologi	0,118
3	Struktur Persaingan	0,118
4	Perubahan Selera Konsumen	0,115
5	Persaingan baru masuk	0,108
6	Depresiasi mata uang	0,105
7	Daya beli konsumen	0,102
8	Aturan pemerintah	0,108
9	Hambatan Memasuki Pasar	0,105

4.2.2. Evaluasi Variabel Internal dan Eksternal

Nilai maksimal yang dicapai dalam nilai tertimbang adalah 5 (lima), yang mengidentifikasi kekuatan perusahaan yang maksimal tanpa ada sedikitpun kelemahan yang dimiliki perusahaan. Nilai terendah adalah 1 (satu), yang artinya perusahaan dalam keadaan sakit parah / terpuruk, atau perusahaan tidak memiliki kekuatan untuk bersaing. Dengan keterangan lain lingkungan bisnis memiliki peluang bisnis yang maksimal, di mana tidak ada ancaman sedikitpun yang dapat mengganggu kelancaran bisnis.

Dalam menentukan rating tertimbangnya kita dapat mengalikan nilai dengan bobot tertentu. Untuk menganalisa, maka bandingkan antara

jumlah nilai tertimbang dan hasil rata - rata rating dari nilai (rating)

seperti yang diperoleh pada lampiran 3

Evaluasinya dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 4.5
Internal Factor Evaluation Matrik (IFE)

No	Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1	Citra Produk	0,092	3,18	0,29256
2	Variasi Produk	0,090	3,10	0,279
3	Lokasi Perumahan	0,090	3,10	0,279
4	Kualitas Produk	0,88	3,04	0,26752
5	Pangsa Pasar	0,079	2,74	0,21646
6	Efisiensi Biaya Produksi	0,80	2,92	0,2336
7	Modal Kerja atau Keuangan	0,083	2,86	0,23738
8	Kualitas Karyawan	0,076	2,74	0,20824
9	Promosi dan Periklanan	0,079	2,76	0,21804
10	Kebijaksanaan Harga	0,085	2,64	0,2244
11	Efisiensi Organisasi	0,079	2,74	0,21646
12	Peran Manajerial	0,078	2,70	0,2106
Total		1,00	34,52	2,88326

Tabel 4.6
Eksternal Factor Evaluation Matrik (EFE)

No	Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1	Pertumbuhan Pasar	0,121	3,36	0,40656
2	Perkembangan Teknologi	0,118	3,28	0,38704
3	Perubahan Selera Konsumen	0,115	3,22	0,3703
4	Persaingan baru masuk	0,108	3,02	0,32616
5	Depresiasi mata uang	0,105	2,94	0,3087
6	Daya beli konsumen	0,102	2,84	0,28968
7	Aturan pemerintah	0,108	3,00	0,324
8	Struktur Persaingan	0,118	3,28	0,38704
9	Hambatan Memasuki Pasar	0,105	2,94	0,3087
Total		1,00	27,88	3,10818

Dari evaluasi variabel internal dan eksternal, diperoleh hasil nilai sebesar 2,88326. Nilai ini merupakan titik matrik faktor internal dalam diagram SWOT. Sedangkan hasil evaluasi variabel eksternal (mengenai peluang dan ancaman) yang dimiliki perusahaan Perum Perumnas Bantar Jati Bogor menunjukkan bahwa peluang dan ancaman diperoleh angka 3,10818. Nilai ini merupakan titik matriks faktor eksternal dalam diagram SWOT.

4.3. Analisis Posisi Bisnis dengan pendekatan MDTI Pada Saat ini

Berdasarkan hasil skor (nilai tertimbang) pada evaluasi faktor internal dan faktor eksternal , maka koordinat posisi perusahaan Perum Perumnas Bantar Jati Bogor adalah terletak pada titik 2,88326 (Faktor internal) dan pada titik 3,10818 (faktor eksternal).

Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, bahwa kategori dalam analisis ini termasuk dalam manajemen yang berani mengambil resiko (*risk takers*). Artinya bahwa jumlah nilai tertimbang diatas 3 (tiga) sampai 5 (lima) dikategorikan tinggi, sedangkan nilai diatas 1 (satu) sampai dengan 3 (tiga) termasuk dalam kategori medium, dan nilai antara 0 (nol) sampai dengan 1 (satu) termasuk dalam kategori rendah (pada MDTI). Sedangkan untuk batasan - batasan dalam diagram SWOT sendiri adalah terdiri dari dua sumbu yaitu horisontal (kekuatan – kelemahan) dan vertikal (peluang - ancaman). Sumbu horisontal dari skala 1,0 sampai 2,9 merupakan kelemahan dan 3,0 sampai 5,0 merupakan

kekuatan. Begitu juga sumbu vertikal skala 1,0 sampai 3,0 merupakan ancaman dan 3,0 sampai 5,0 merupakan peluang. Dengan kata lain, skor skala $\geq 3,0$ sampai 5,0 merupakan kekuatan dan peluang, jika skor $< 3,0$ maka faktor tersebut merupakan kelemahan dan ancaman.

Dari hasil analisis SWOT kemudian diaplikasikan ke dalam Matrik Daya Tarik Industri, guna mengetahui implikasi strategis serta rekomendasi strategis untuk perusahaan. Input matriks ini sama seperti input SWOT yaitu diperoleh dari hasil analisis internal dan eksternal dari EFE matriks. Angka-angka ini kemudian diaplikasikan ke dalam MDTI seperti terlihat pada tabel berikut :

Tabel 4.7
Matrik Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi ($>3,0 - 5,0$)	Medium ($> 1,0-3,0$)	Rendah ($0,0 - 1,0$)
Kekuatan Bisnis	Tinggi ($>3,0 - 5,0$)			
	Medium ($> 1,0-3,0$)	Posisi Perusahaan Perum Perumnas Bantar Jati Bogor		
	Rendah ($0,0 - 1,0$)			

Sumber : Suwarsono, 1996 : 140

4.4. Analisis Prakiraan Posisi Bisnis

4.4.1. Variabel Eksternal dan Internal.

Variabel eksternal dan internal yang signifikan terhadap prospek unit usaha strategis pada waktu yang akan datang diperkirakan tidak berbeda dengan yang diidentifikasi pada tabel 4.1. untuk penilaian variabel internal, dan pada tabel 4.3. untuk penilaian variabel eksternal. Pemilihan indikator variabel eksternal dan internal, serta penentuan bobot untuk memprediksi posisi bisnis perusahaan Perum Perumnas Bantar Jati Bogor, memakai indikator sebelumnya. Karena indikator tersebut masih mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prospek lingkungan bisnis pada masa yang akan datang, sedangkan untuk penilaian disesuaikan dengan situasi yang akan datang.

1. Prakiraan kecenderungan variabel eksternal.

Setelah prakiraan variabel eksternal dilakukan, tahap berikutnya adalah memperkirakan kecenderungan yang hendak terjadi pada berbagai indikator.

Tabel 4.8.
Prakiraan kecenderungan variabel eksternal
Perum Perumnas Bantar Jati Bogor

Variabel eksternal	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
Daya beli	0,108	3,62	0,391
Pertumbuhan pasar	0,099	3,32	0,329
Perkembangan teknologi	0,115	3,86	0,445
Hambatan memasuki pasar	0,115	3,86	0,445
Struktur persaingan	0,11	3,68	0,404
Persaingan harga	0,111	3,72	0,413
Pesaing yang baru masuk	0,112	3,76	0,422
Perubahan selera	0,116	3,9	0,454
Aturan pemerintah	0,112	3,78	0,427
Jumlah	1,00	33,5	3,729

Dengan menggunakan tafsiran konservatif yang dipakai sebagai pendekatan penafsiran dalam bab ini, manajemen melihat bahwa pada tahun yang akan datang tersedia peluang bisnis yang lebih besar dibanding tahun sebelumnya. Perkiraan tersebut terlihat pada besarnya nilai tertimbang yang diperoleh. Nilai tertimbang yang didapat sebesar 3,729 lebih besar dibandingkan nilai tertimbang pada tahun sebelumnya yang hanya sebesar 3,10818.

2. Prakiraan nilai variabel internal

Prakiraan variabel internal tidak ada perubahan terhadap struktur dan komponen variabel internal, perubahannya terjadi pada derajat keberhasilan

yang diharapkan dari beberapa indikator variabel internal. Pada pekiraan ini manajemen memiliki sikap optimis yang ditandai dengan usaha meningkatkan masing - masing indikator yang sebelumnya sudah cukup tinggi. Peningkatan kinerja tersebut dimungkinkan terjadi, karena semakin cermat mengevaluasi strategi bisnis.

Tabel 4.9.
Prakiraan nilai variabel internal
Perum Perumnas Bantar Jati Bogor

Variabel internal	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
Citra Produk	0,083	3,82	0,318
Variasi Produk	0,083	3,8	0,315
Lokasi Perumahan	0,077	3,52	0,27
Kualitas Produk	0,085	3,88	0,328
Pangsa Pasar	0,083	3,8	0,315
Efisiensi Biaya Produksi	0,083	3,82	0,318
Modal Kerja atau Keuangan	0,085	3,88	0,328
Kualiatas Karyawan	0,085	3,92	0,335
Promosi dan Periklanan	0,088	4,04	0,356
Kebijakan Harga	0,086	3,96	0,342
Efektifitas organisasi	0,087	4,00	0,349
Peran Manajerial	0,075	3,46	0,261
Total	1,00	45,9	3,832

Angka 3,832 menunjukkan pada usaha manajemen untuk meningkatkan kinerja beberapa komponen variabel internal. Dengan usaha tersebut diharapkan keunggulan unit usaha strategis meningkatkan, yang jika dilihat pada sumbu vertikal matrik daya tarik industri terletak pada penggalan sumbu tinggi.

4.4.2. Prakiraan Posisi Bisnis dengan MDTI.

Untuk menentukan prakiraan posisi bisnis sama dengan menentukan posisi bisnis saat ini, setelah prakiraan kecenderungan variabel eksternal dan internal diketahui, langkah selanjutnya adalah memadukan secara konseptual kedua prakiraan yang diperoleh.

Dilihat dari hasil akhir tabel 4.10, dan tabel 4.11. Prakiraan kecenderungan variabel eksternal sebesar 3,729 dan prakiraan kecenderungan variabel internal sebesar 3,832 jika dilihat pada matrik daya tarik industri, maka terletak pada sumbu vertikal bernilai tinggi dan penggalan sumbu horizontal bernilai tinggi, seperti terlihat pada tabel 4.12.

Tabel 4.10
Matrik Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi ($>3,0 - 5,0$)	Medium ($> 1,0-3,0$)	Rendah ($0,0 - 1,0$)
Kekuatan Bisnis	Tinggi ($>3,0 - 5,0$)	Posisi prakiraan perusahaan perum perumnas Bantar Jati Bogor		
	Medium ($> 1,0-3,0$)			
	Rendah ($0,0 - 1,0$)			

Posisi yang diperoleh menggambarkan bahwa unit usaha tersebut memiliki peluang bisnis yang amat jelas dan disaat yang sama juga memiliki kekuatan bersaing. Oleh karena itu, diperkirakan akan berkembang dengan cepat.

4.5. Pembahasan (Interpretasi)

4.5.1. Implikasi Strategi

Dari hasil analisis SWOT di atas (lihat gambar) terlihat bahwa perusahaan berada pada sel 2 yang merupakan sel pertumbuhan selektif, artinya perusahaan Perum Perumnas Bantar Jati Bogor memiliki kekuatan yang lemah dari lingkungan internal dan terdapat peluang dari lingkungan eksternalnya. Kondisi ini adalah kondisi yang cukup menguntungkan, dimana terdapat kesesuaian antara peluang yang ada dengan kekuatan yang dimiliki. Dengan kondisi seperti ini perusahaan Perum Perumnas Bantar Jati Bogor harus dapat memanfaatkan peluang serta berusaha meminimalkan kelemahan dan berbagai ancaman yang ada.

Untuk pemilihan strateginya, berikut ini gambar matriks SWOT sebagai katalisator dalam kepemilikan strategi pemasaran :

Gambar 4.1
Pilihan Strategi

IFAS (Faktor Internal)	STRENGTHS (S)	WEAKNESS (W)
EFAS (Faktor Eksternal)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Citra Produk 2) Variasi Produk 3) Lokasi Perumahan 4) Kualitas Produk 5) Pangsa Pasar 6) Efisiensi Biaya Produksi 7) Modal kerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kualitas Karyawan 2) Promosi dan Periklanan 3) Kebijakan Harga 4) efisiensi organisasi 5) Peran manajerial
OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
<ol style="list-style-type: none"> 1) Pertumbuhan Pasar 2) Perkembangan Teknologi 3) Perubahan Selera Konsumen 4) Persaingan Baru masuk 5) Apresiasi mata uang 6) Daya Beli Konsumen 7) Aturan Pemerintah 	Perluas pasar, dengan memanfaatkan perkembangan teknologi, citra produk, efisiensi biaya, perubahan selera konsumen, depresiasi mata uang, kebijakan pemerintah, dan daya beli konsumen untuk meningkatkan produk-produk yang bervariasi, dengan kualitas produk yang tinggi	Memperbaiki kebijakan harga karena selera konsumen selalu berubah-ubah dan meningkatkan promosi dan periklanan untuk meningkatkan pasar.
TREATHS (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
<ol style="list-style-type: none"> 1) Struktur Persaingan 2) Hambatan memasuki pasar 	Pertahankan kualitas produk untuk mengantisipasi adanya struktur persaingan sehingga tidak mengalami kesulitan dalam memasuki pasar	Fokus pada usaha perbaikan organisasi dan sumberdaya manusia untuk menghadapi ancaman yang timbul dari pesaing.

Sedangkan dari hasil analisis MDTI (lihat tabel) menunjukkan bahwa posisi bisnis perusahaan Perum Perumnas Bantar Jati Bogor terletak pada perpotongan sumbu vertikal dan sumbu horisontal bagian tinggi. Unit usaha ini adalah unit usaha yang paling menjanjikan dan memiliki prospek yang sangat baik.

Dengan implikasi strategi diatas , maka pilihan strateginya adalah sebagai berikut:

Gambar 4.2
Pilihan Strategi

		Matrik Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis/Posisi Kompetitif	Tinggi	1. Pertumbuhan konsentrasi via integritas vertikal	2. Pertumbuhan konsentrasi via integritas horisontal	3. Pertumbuhan berputar
	Medium	4. Stabilitas berhenti sejenak atau berlanjut dengan waspada	5. Pertumbuhan konsentrasi via integritas horisontal stabilitas strategi tidak berubah atau strategi laba	6. Pengurangan perusahaan terikat atau jual habis kewaspadaan
	Rendah	7. Pertumbuhan diversifikasi konsentris	8. Pertumbuhan diversifikasi konglomerat	9. Pengurangan kebangkrutan atau likuidasi

Sumber : Hunger and Wheelen, 2001, 251

Matrik Daya Tarik Industri menunjukkan posisi bisnis perusahaan Perum Perumnas Bantar Jati Bogor berada pada sel 1 yang terbentuk oleh penggalan sumbu horisontal bernilai tinggi dan penggalan sumbu vertikal bernilai tinggi, dimana perusahaan memiliki peluang yang riil dan disaat yang sama juga memiliki kekuatan sekaligus keunggulan kompetisi. Dengan keterangan perusahaan Perum Perumnas Bantar Jati Bogor mengalami pertumbuhan dengan konsentrasi melalui integrasi vertikal. Konsentrasi integrasi vertikal bisa perusahaan lakukan dengan mengambil alih fungsi yang semula dilakukan oleh pemasok (integrasi ke belakang) atau oleh distributor (integrasi ke depan). Strategi ini logis untuk perusahaan dengan posisi bersaing yang kuat di dalam industri yang menarik. Daya tarik industri membuat perusahaan tetap tinggal dalam industri tersebut. Namun

demikian akan mungkin berakibat pada semakin banyaknya persaingan yang masuk ke dalam industri, dan pesaing yang sekarang berusaha menaikkan penjualan mereka. Untuk menjaga dan bahkan meningkatkan posisi kompetitif melalui integrasi ke belakang, perusahaan dapat bertindak untuk meminimisasi biaya akuisisi sumber daya dan operasi yang tidak efisien, sedangkan melalui integrasi ke depan perusahaan dapat memegang kendali atas kualitas dan distribusi produk. Efeknya, perusahaan menambah kompetensinya untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang lebih besar.

Gambar 4.3. Keuntungan dan Kerugian Integrasi Vertikal

Keuntungan	Kerugian
<p>Manfaat Internal</p> <p>Ekonomi integrasi mengurangi biaya dengan menghilangkan langkah biaya <i>overhead</i> yang terduplikasi, dan memotong biaya (yang tergantung teknologi)</p> <p>Koordinasi kegiatan yang lebih baik mengurangi persediaan dan biaya lain</p> <p>Menghindari tugas-tugas yang memakan waktu, seperti <i>shopping</i> harga, komunikasi rincian rancangan, atau perjanjian negosiasi</p>	<p>Biaya Internal</p> <p>Kebutuhan akan biaya tambahan untuk mengkoordinasi integrasi vertikal akan menaikkan biaya</p> <p>Beban kapasitas berlebihan dari pabrik-pabrik berskala efisien minimum yang tidak seimbang</p> <p>Perusahaan terintegrasi vertikal yang diorganisasi dengan buruk tidak mendapatkan sinergi yang menggantri biaya tinggi</p>
<p>Manfaat Kompetitif</p> <p>Menghindari penyitaan input, layanan atau pasar</p> <p>Pemasaran atau pengawasan teknologi yang lebih baik</p> <p>Adanya peluang untuk menciptakan differensiasi produk (menambah nilai tambah)</p> <p>Adanya pengawasan superior terhadap lingkungan ekonomi perusahaan (kekuatan pasar)</p> <p>Menciptakan kredibilitas bagi produk baru</p> <p>Sinergi dapat diciptakan dengan mengkoordinasi kegiatan vertikal</p>	<p>Biaya Kompetitif</p> <p>Proses yang ketinggalan jaman, mungkin terus berlanjut</p> <p>Menciptakan hambatan mobilitas (atau keluar)</p> <p>Mengaitkan perusahaan dengan bisnis yang tidak sehat</p> <p>Kehilangan akses kepada informasi dari pemasok atau distributor</p> <p>Sinergi yang diciptakan mungkin terlalu dinilai tinggi</p> <p>Manajer berintegrasi sebelum memikirkan cara paling tepat untuk melakukan</p>

Sumber : Hunger and Wheelen, 2001 : 206

4.5.2. Rekomendasi Strategi

a. Rancangan Strategi Agresif

1) Formulasi Tujuan

Perusahaan Perum Perumnas Bantar Jati Bogor yang bergerak dalam industri real estate adalah perusahaan yang meraih keuntungan berupa materi atas usahanya.

2) Formulasi Strategi Keunggulan Bersaing

Formulasi bersaing yang tepat diterapkan pada perusahaan Perum Perumnas Bantar Jati Bogor adalah konsentrasi melalui integritas vertikal, mengingat adanya struktur persaingan dan hambatan memasuki pasar merupakan ancaman bagi perusahaan. Serta perlunya menerapkan strategi SO, yaitu Perluas pasar, dengan memanfaatkan perkembangan teknologi, citra produk, efisiensi biaya, perubahan selera konsumen, depresiasi mata uang, kebijakan pemerintah, dan daya beli konsumen untuk meningkatkan produk - produk yang bervariasi, dengan kualitas produk yang tinggi

3) Formulasi Strategi Pertumbuhan

Formulasi strategi pengembangan pasar (*market development*) baik diterapkan formulasi ini menitikberatkan pada memperkenalkan produk yang sudah ada ke daerah pemasaran baru (pangsa pasar tambahan) seperti daerah luar Jawa, dan

meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau mengembangkan mutu yang sudah ada.

b. Tahap Penerapan (Implementasi)

- 1) Sistem teknis, pengalokasian sumber daya dan pembuatan struktur organisasi.
- 2) Sistem manajerial, menyempurnakan sistem kepemimpinan dan tanggung jawab
- 3) Sistem budaya, menentukan proses tingkah laku anggota organisasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

berdasarkan analisa matrik daya tarik industri dan SWOT yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Faktor Internal

Dari evaluasi variabel internal, diperoleh hasil dengan nilai kekuatan sebesar 1,80552 dan nilai kelemahan sebesar 1,07774, dari hasil tersebut terlihat bahwa kekuatan yang dimiliki perusahaan lebih besar yang artinya perusahaan tersebut memiliki kehandalan yang baik.

2. Faktor Eksternal.

Dari Evaluasi variabel eksternal (mengenai peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan perum perumnas Bantar Jati Bogor menunjukkan bahwa faktor eksternal diperoleh angka 3,10818 dengan nilai peluang sebesar 2,41244 dan nilai ancaman sebesar 0,69574, dari hasil tersebut terlihat bahwa peluang yang dimiliki Perum Perumnas Bantar Jati Bogor lebih besar daripada ancaman yang dimilikinya, yang artinya perusahaan tersebut memiliki peluang bisnis yang baik.

3. Dari matrik SWOT disimpulkan bahwa perusahaan Perum perumnas Bantar Jati Bogor memiliki kekuatan dan peluang yang besar, sedangkan kelemahan dan ancaman relatif rendah. Oleh karena itu strateginya adalah menggunakan kekuatan dan peluang perusahaan, yang ternyata masih besar,

sehingga kelemahan dan ancaman yang dihadapi, dapat ditutupi oleh kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh perusahaan.

4. Posisi bisnis Perum perumnas Bantar Jati Bogor pada saat ini berada pada posisi medium dan tinggi yaitu pada perpotongan sel 1 horizontal dan sel 2 vertikal, pada posisi pertumbuhan selektif. Dari posisi tersebut ternyata dapat kita ketahui bahwa lingkungan bisnis Perum perumnas Bantar Jati Bogor terletak pada sel pertumbuhan selektif yang mempunyai implikasi strategis sebagai berikut: tumbuh berdasarkan segmen pasar. Perusahaan dalam hal ini mempunyai segmen pasar yang cukup luas, dan pelanggan yang loyal dalam hal ini hipotesis pertama ditolak.
5. Posisi bisnis Perumnas Bantar Jati Bogor yang terletak pada sel pertumbuhan selektif dan mempunyai implikasi strategis tumbuh berdasarkan segmen pasar. Dan pada saat ini perusahaan mempunyai segmen pasar yang cukup luas serta pelanggan yang loyal maka hipotesis kedua diterima yaitu kuat dan memiliki peluang bisnis.
6. Posisi bisnis perusahaan Perum perumnas Bantar Jati Bogor pada masa yang akan datang sangat menjanjikan dan memiliki prospek untuk berkembang yang lebih baik dengan menjalankan strategi bersaing dalam tahap kedewasaan, dengan menempati posisi tinggi pada sumbu vertikal dan horizontal. Posisi yang diperoleh menggambarkan bahwa prakiraan unit usaha Perum perumnas Bantar Jati Bogor memiliki peluang bisnis yang amat jelas dan disaat yang bersamaan juga memiliki keunggulan bersaing, oleh karena itu diperkirakan akan terus berkembang.

5.2. Saran

Berdasarkan dari hasil analisis data dan kesimpulan, penulis menyampaikan beberapa saran yang bersangkutan dengan penelitian ini kepada Perum perumnas Bantar Jati Bogor sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan perusahaan. Saran yang disampaikan kepada Perum Perumnas Bantar Jati Bogor adalah dengan memperbaiki dan menekan seminimal mungkin kelemahan agar dapat memaksimalkan peluang dan kekuatan. Saran tersebut antara lain :

1. Mengembangkan dan meningkatkan program pengembangan sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan hal yang paling penting, guna pencapaian rencana strategis perusahaan.
2. Secara rutin meningkatkan promosi dan periklanan untuk meningkatkan pasar.
3. Mempertahankan daerah pemasaran yang sudah terbentuk, dan berusaha untuk memperluas daerah pemasaran dengan memanfaatkan perkembangan teknologi, kebijakan pemerintah, apresiasi mata uang, daya beli konsumen, perubahan selera konsumen serta meningkatkan citra produk, kualitas produk yang bervariasi.
4. Memperbaiki kebijakan harga karena selera konsumen yang selalu berubah – ubah.
5. Selalu melakukan inovasi untuk meningkatkan dan menarik calon pembeli dengan cara, membuat desain rumah yang lebih baik, dan mengatur kebijakan harga yang ditetapkan kepada konsumen dengan harga yang terjangkau serta

diberikan kemudahan dalam mengurus pembayaran pembelian rumah dengan kredit

6. Secara rutin untuk tetap melakukan pemantauan terhadap perkembangan teknologi, konsumen dan pesaing sehingga perusahaan dapat sejauh mungkin mengantisipasi dan menghadapi struktur persaingan dan hambatan hambatan yang dapat menjadi ancaman bagi perusahaan.