

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
PADA PERUSAHAAN SIRUP “POPI” KUDUS DALAM
MENGHADAPI PERSAINGAN

SKRIPSI



Disusun Oleh :

Nama : Moch Nichal Agbas
No Mahasiswa : 01311614
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA

2005

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
PADA PERUSAHAAN SIRUP “POPI” KUDUS DALAM
MENGHADAPI PERSAINGAN

SKRIPSI

ditulis dan diajukan untuk memnuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar sarjana Strata-1 di Progam Studi Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia



Oleh:

Nama : Moch Nichal Agbas
No Mahasiswa : 01311614
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

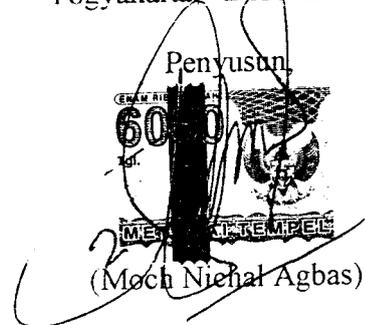
**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2005**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, Desember 2005

Penyusun
60
ME
TEMPEL
(Moch Nichal Agbas)



ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
PADA PERUSAHAAN SIRUP “POPI” KUDUS DALAM
MENGHADAPI PERSAINGAN

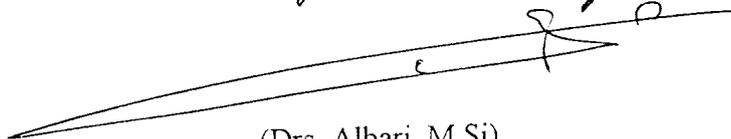
Nama : Moch Nichal Agbas
No Mahasiswa : 01311614
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

Yogyakarta, Desember 2005

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing

Albari



(Drs. Albari, M.Si)

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA PERUSAHAAN SIRUP "POPI" KUDUS
DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN**

**Disusun Oleh: MOCHAMMAD NICHAL AGBAS
Nomor mahasiswa: 01311614**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 14 Februari 2006

Penguji/Pemb. Skripsi: Drs. Albari, M.Si

Penguji : Dra. Budi Astuti, M.Si

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Drs. Suwarsono, MA

PERSEMBAHAN

Skripsi ini Kupersembahkan untuk:

Ayah dan Mamah tercinta

Adek-adekku, Sevi, Iski, Okik, dan Ovin

My Savoir Faire, Always Be Mine!

ABSTRAKSI

Kota Kudus terkenal sebagai kota kretek, kota wisata dan kota industri. Tercatat sampai tahun 2005 lebih dari 10 perusahaan yang bergerak dalam produksi sirup sebagai industri dibidang makanan. Salah satunya adalah Perusahaan Sirup "POPI" Kudus. Bisnis ini memiliki tingkat persaingan yang sangat kompetitif, sehingga memerlukan strategi bisnis yang baik untuk menghadapi persaingan. Dengan mengambil latar belakang masalah tersebut penulis mengambil judul Analisis Strategi Pemasaran pada Perusahaan Sirup "POPI" Kudus dalam Menghadapi Persaingan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui posisi bisnis perusahaan dan menetapkan strategi apa yang tepat bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan. Dalam penelitian ini penulis menggunakan analisa matrik MDTI dengan 5 skala. Langkah pada matrik MDTI adalah mengidentifikasi variabel internal dan eksternal, memberikan penilaian masing-masing variable dan menentukan posisi perusahaan.

Hasil dari analisa tersebut memperlihatkan bahwa variabel internal perusahaan bernilai tertimbang 3,31 dan nilai tertimbang variabel eksternalnya adalah 3,75. Posisi perusahaan adalah di pertumbuhan selektif dengan kategori medium. Implementasi strateginya adalah Memimpin berdasarkan segmen, memperbaiki kelemahan, dan membangun keunggulan.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji dan syukur bagi Allah SWT semata atas rahmat dan hidayah-Nya. Shalawat dan salam tercurah kepada Rasulullah SAW beserta keluarga, sahabat, dan pengikutnya hingga akhir masa.

Alhamdulillah hanya dengan kekuatan dan kemudahan yang diberikan-Nya dalam menghadapi berbagai cobaan dan tantangan, maka penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA PERUSAHAAN SIRUP “POPI” KUDUS DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN”**.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi, Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari bahwa daya upaya yang telah penulis lakukan tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Suwarsono Muhammad, Drs., MA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

2. Drs. Albari, M.Si., selaku dosen pembimbing atas arahan dan bimbingannya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
3. Ayah dan Mamah, atas semua cinta, kasih sayang, serta doa yang selalu menyertai dan juga atas semua nasehat yang selalu menjadi pegangan untuk tetap lurus dan terus berjuang dalam menghadapi segala sesuatu yang telah/akan terjadi.
4. Abah dan Umi, terimakasih atas pengertian dan motivasinya.
5. Nok Sevi, Adek IsQ, Adek Okik, dan Adek Ovin, thanks for being my naughty guardians.
6. My Beautiful One, I Love You This Much! Be My Savoir Faire always!
7. Anak-anak Kost Gempol 47a; Yuli Pethuk, Ade Ndabil, Syekh Udin, Ndandung Fajrin, Yanuar, Bonchel Benny, Andi Doyok, Botol Benito, Danny, Bro Arul, Yuda Gunung Kidul, Bayu, and Catur. Keep the Spirit!
8. My G~Side, Ndandung Tralala, Danang Jadi Mbantul, Ade Ndabild, Lulu Syekh Udin, Nggembol Baby, Mbox Ma'nun, Passive Karnita, Pak Gali Tukiyo, Andi Jihad, My Sister Mila, and Suci. Thank for everything, You all my sunshine!
9. My Hela's Best Friend, Damas, and Dian.
10. My G Class, Blur Roni, Tuwek Andre, Tutus Ben Bisu, Dwi Gingsul, Helmi, Perdana, Anung, Luthfan, Nggonjes Ade, Manusia Pati, Jaleng, Ayu Pati, Sisil, Heni, Lya Anna, Eka, Esti, Selly, Eko, Ria, Citra, Ria, Ida Banthul dan yang nggak disebut. Terimakasih atas kepercayaanya mau jadi teman-temanku!

11. Karyawan Perusahaan Kecap dan Sirup Popi atas waktu dan kerjasamanya.

12. Kepada semua pihak yang telah membantu baik moril maupun materiil dan tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga dengan segala amal dan ketulusan yang telah diberikan, Allah SWT berkenan membalas dengan rahmat dan karunia-Nya. Amin.

Akhirnya penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkannya.

Yogyakarta, Desember 2005

Penulis

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI	v
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
ABSTRAKSI	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	6

	1.4. Manfaat Penelitian	7
BAB II	KAJIAN PUSTAKA	8
	2.1. Hasil Penelitian Terdahulu	8
	2.2. Landasan Teori	9
	2.2.1. Pengertian Pemasaran	9
	2.2.1.1 Produk	9
	2.2.1.2 Nilai, Kepuasan dan Mutu	9
	2.2.1.3 Pertukaran, Transaksi dan Hubungan	11
	2.2.1.4 Pasar	11
	2.2.2 Pengertian Manajemen Pemasaran	11
	2.2.2.1 Filosofi manajemen pemasaran	12
	2.2.2.1.1 Konsep Produksi	12
	2.2.2.1.2 Konsep Produk	12
	2.2.2.1.3 Konsep Penjualan	13
	2.2.2.1.4 Konsep Pemasaran	13
	2.2.3 Pengertian Strategi	13
	2.2.4 Manajemen Strategi	14
	2.2.4.1 Proses Manajemen Strategi	15
	2.2.4.1.1 Pengamatan Lingkungan	15
	2.2.4.1.2 Perumusan Strategi	17
	2.2.4.1.3 Implementasi Strategi	18

	2.2.4.1.4 Evaluasi dan Pengendalian	19
	2.2.5 Strategi Pemasaran.....	20
	2.2.5.1 Konsep Strategi Pemasaran	22
	2.2.5.2 Metode Analisis yang digunakan.....	23
	2.2.5.2.1 MDTI	23
	2.2.5.2.2 Prosedur Penyusunan MDTI.....	24
BAB III	METODE PENELITIAN	28
	3.1. Lokasi Penelitian	28
	3.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan	28
	3.1.2. Lokasi Perusahaan	30
	3.1.3. Struktur Organisasi Perusahaan	30
	3.1.4 Jenis dan Hasil Produksi.....	33
	3.1.5 Proses Produksi.....	34
	3.1.6 Strategi Pemasaran.....	34
	3.2. Metode Penelitian	39
	3.2.1. Variabel Penelitian	39
	3.2.2 Data yang diperlukan	40
	3.2.3 Populasi.....	40
	3.2.4 Jenis dan Metode Pengumpulan Data.....	40
	3.2.4.1 Data Primer	40
	3.2.5 Metode Analisis	42

	3.2.5.1 MDTI	42
	3.2.5.2 Prosedur Penyusunan MDTI.....	42
BAB IV	ANALISA DATA	45
	4.1. Prosedur Penyusunan MDTI	46
	4.2 Hasil Penelitian	46
	4.2.1. Identifikasi Variabel Perusahaan	46
	4.2.1.1 Identifikasi Variabel Internal	46
	4.2.1.2 Identifikasi Variabel Eksternal	47
	4.3. Penilaian Variabel Internal dan Variabel Eksternal	47
	4.3.1. Penilaian Variabel Internal	49
	4.3.1.1 Hasil Penilaian Variabel Internal.....	60
	4.3.2. Penilaian Variabel Eksternal.....	61
	4.3.2.1 Hasil Penilaian Variabel Eksternal	69
	4.4 Penentuan Posisi Perusahaan	69
	4.5 Implikasi Strategis	73
BAB V	PENUTUP	76
	5.1. Kesimpulan	76
	5.2. Saran	78
	DAFTAR PUSTAKA	79

DAFTAR TABEL

Tabel

2.1 Elemen-elemen Dasar dari Proses Manajemen Strategis	15
2.2 Indikator Variabel Internal	25
2.3 Indikator Variabel Eksternal	25
2.4 Detail Implikasi Strategis	27
3.1 Indikator Variabel Internal.....	43
3.2 Indikator Variabel Eksternal.....	43
3.3 Matrik Daya Tarik Industri.....	44
4.1 Indikator Variabel Internal dan Variabel Eksternal Sirup “POPI” Kudus.....	47
4.2 Penilaian terhadap Bobot Variabel Internal.....	59
4.3 Penilaian terhadap Nilai Variabel Internal.....	59
4.4 Evaluasi Variabel Internal	60
4.5 Penilaian terhadap Bobot Variabel Eksternal	68
4.6 Penilaian terhadap Nilai Variabel Eksternal.....	68
4.7 Evaluasi Variabel Eksternal.....	69
4.8 Posisi Bisnis Perusahaan Sirup “POPI” Kudus	71
4.9 Penentuan Posisi Bisnis	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar

1.1 Struktur Organisasi	31
1.2 Distribusi dari Produsen ke Konsumen	37
1.3 Distribusi dari Produsen Melalui Pedagang dan Pengecer	38

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	
I Kuesioner80

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi saat ini, dunia bisnis semakin berkembang dengan pesat, baik yang menghasilkan barang maupun jasa. Dengan keadaan ekonomi yang kurang menentu dan pasar yang berubah-ubah mengakibatkan iklim persaingan semakin ketat dalam dunia bisnis. Hal ini justru mendorong perusahaan untuk melakukan inovasi secara terus-menerus baik dalam hal strategi perusahaan, maupun dalam hal inovasi produknya agar dapat tetap bertahan hidup dan memenangkan persaingan. Faktor utama penentu keberhasilan sebuah perusahaan adalah pemasaran. Dalam arti kata, pemasaran merupakan inti dari seluruh aktivitas bisnis. Ini berkaitan dengan fungsi pemasaran itu sendiri sebagai penghubung perusahaan dengan konsumen, seperti yang didefinisikan oleh Kotler (1991:6) berikut ini:

“Pemasaran adalah sebagai suatu proses social dan manajerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan serta inginkan lewat penciptaan dan pertukaran timbal balik produk dan nilai dengan orang lain”.

Di dalam pemasaran terdapat program-program pemasaran yang meliputi tindakan-tindakan yang dapat mempengaruhi permintaan akan sebuah produk

yang di sebut sebagai bauran pemasaran. Bauran pemasaran merupakan suatu konsep utama dalam pemasaran yang dapat di kendalikan seperti diantaranya adalah tindakan membuat variasi produk (*product*), tindakan mengubah harga (*price*), memodifikasi kampanye iklan dan merancang promosi khusus (*promotion*), menentukan pilihan saluran distribusi (*distribution*), dan sebagainya. Dalam penerapannya sebuah perusahaan sering kali memadukan atau melaksanakan program-program pemasaran secara bersama-sama.

Dalam menentukan program-program pemasaran sebuah perusahaan memerlukan strategi pemasaran agar perusahaan dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik daripada pesaing sehingga konsumen sasaran dapat terpuaskan, hal itu dapat dilaksanakan dengan cara merencanakan secara lebih jelas rincian bauran pemasaran yang di kombinasikan ke dalam program yang terkoordinasi dan telah di rancang untuk mencapai sasaran pemasaran perusahaan dengan berpedoman pada konsumen. Jadi, strategi pemasaran harus di sesuaikan dengan kebutuhan konsumen dan juga dengan strategi para pesaing. Perusahaan harus memutuskan bagaimana akan memposisikan diri dalam menghadapi pesaing agar dapat memperoleh keunggulan bersaing sekuat mungkin sehingga dapat memenagkan persaingan dan meningkatkan laba perusahaan.

Perusahaan yang akan bersaing tentunya harus dapat menetapkan strategi pemasaran yang tepat, sehingga dapat mengantisipasi ancaman-ancaman (*threat*) dalam persaingan dan memanfaatkan peluang (*opportunity*) yang ada dengan

mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang terdapat dalam perusahaan. Strategi pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar tertentu.

Tantangan persaingan global diantara perusahaan-perusahaan merupakan hal yang tidak dapat dihindari di dalam dunia bisnis, sehingga perusahaan dituntut untuk menetapkan strategi pemasaran secara lebih efektif dan efisien. Segala sesuatu yang dilakukan oleh perusahaan tidaklah lepas dari persaingan. Begitu pula dengan usaha yang dilakukan oleh Perusahaan Sirup "POPI" Kudus.

Perusahaan Sirup "POPI" Kudus merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang minuman berupa sirup yang mempunyai banyak variasi rasa dan mempunyai pasar yang tidak hanya di Kudus saja, Tetapi telah merambah se - karisidenan Pati antara lain wilayah Pati, Jepara, Demak, Blora dan sebagainya. Sebagai perusahaan yang sedang berkembang, Perusahaan Sirup "POPI" secara terus menerus melakukan inovasi dan pengembangan produk agar dapat mempertahankan kualitas rasa sesuai dengan yang diinginkan oleh pasar, dalam hal ini keinginan dari konsumen memegang peranan yang sangat penting. Untuk itu, sangat dibutuhkan adanya evaluasi pasar sehingga produknya tidak mengecewakan konsumen dan perusahaan dapat mengetahui posisi perusahaan dan keunggulan bersaing yang di miliki untuk menetapkan strategi pemasaran secara tepat.

Untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain Perusahaan Sirup “POPI” Kudus telah melakukan strategi pemasaran dalam hal inovasi produknya, dimana perusahaan melakukan inovasi rasa sirup yang disesuaikan dengan keinginan pasar dan yang berbeda dengan pesaing. Perusahaan juga pernah melakukan perubahan kemasan produk yang lebih menarik untuk dapat memikat konsumen. Penyesuaian harga sirup terhadap kondisi pasar juga dilakukan untuk memudahkan dalam penyaluran distribusi. Selain itu perusahaan juga melakukan promosi secara gencar melalui berbagai media massa seperti di radio dan media cetak. Hal itu dilakukan agar perusahaan dapat memperoleh laba dan mencapai sasaran dalam pasar sasaran.

Saat ini semakin banyak perusahaan-perusahaan baru yang bergerak dibidang sama berusaha mencari ceruk dalam pasar yang memungkinkan mereka dapat meraih pangsa pasar yang seringkali diabaikan oleh perusahaan lain. Persaingan seperti itu tidak dapat dihindari karena konsumen semakin bervariasi dan lebih selektif dalam mencari produk yang sesuai dengan keinginannya. Maka dari itu Perusahaan Sirup “POPI” Kudus harus selalu waspada dengan kondisi pasar sekarang ini dan selalu mengikuti perkembangan pasar yang selalu berubah-ubah.

Dengan melihat gambaran diatas, akan memungkinkan semakin maraknya persaingan perusahaan-perusahaan baru yang bergerak di bidang minuman tersebut, sehingga persaingan akan semakin luas dan membuat

perusahaan harus mengevaluasi dan menyiapkan strategi pemasaran dengan matang dan terstruktur agar dapat menjalankan kegiatan bisnisnya dengan lancar.

Ada bermacam – macam strategi yang bisa diterapkan, diantaranya adalah analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) yang menggambarkan perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan penilaian berdasarkan beberapa faktor strategik dari masing-masing sumbu matriks. Posisi suatu bisnis dalam matriks dikalkulasi dengan (secara subyektif) mengkuantifikasi kedua dimensi matriks ini. Dengan menggunakan MDTI memungkinkan penilaian yang lebih luas selama proses perencanaan dan memudahkan perumusan strategi dan implementasi strategi.

Dalam menentukan strategi pemasaran dengan menggunakan MDTI diperlukan indikator-indikator internal adalah pangsa pasar, kualitas produk, citra produk, kebijaksanaan harga, pelayanan, loyalitas pelanggan, promosi dan pemasaran, kemampuan dan pengalaman manajerial, riset dan pengembangan, dan SDM. Sedangkan indikator eksternal antara lain pertumbuhan ekonomi nasional, daya beli konsumen, potensi pasar, pertumbuhan pasar, perkembangan teknologi, struktur persaingan, pesaing baru yang masuk, dan perubahan selera konsumen.

Dengan indicator-indicator tersebut diatas, perusahaan mencoba untuk dapat mengetahui posisi bisnisnya yang akan dapat memberi gambaran tentang strategi pemasaran apa yang akan digunakan.

Oleh karena itu menyadari betapa pentingnya strategi pemasaran pada perusahaan didalam mengatasi permasalahan bisnisnya, maka disusunlah skripsi dengan judul **“Analisis Strategi Pemasaran Perusahaan Sirup “POPI“ Kudus Dalam Menghadapi Persaingan“**.

1.2 Perumusan Masalah

Peneliti ingin melihat strategi pemasaran seperti apa yang akan di gunakan dan dipilih perusahaan dalam menghadapi persaingan, serta seberapa besar pengaruh dari penetapan strategi tersebut dalam menghadapi kekuatan eksternal dari para pesaingnya. Dan perumusan masalahnya adalah:

1. Bagaimana posisi bisnis Perusahaan Sirup “POPI“ Kudus di dalam persaingan ?
2. Bagaimana strategi pemasaran yang dilakukan oleh Perusahaan Sirup “POPI“ Kudus di masa yang akan datang ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menetapkan posisi bisnis Perusahaan Sirup “ POPI “ Kudus di dalam persaingan
2. Untuk menetapkan strategi pemasaran yang akan dilakukan oleh Perusahaan Sirup “ POPI “ Kudus di masa yang akan datang.

1.4 Manfaat Penelitian

- **Bagi Kalangan Akademis**

Penelitian ini akan menambah wawasan serta pengetahuan dan dapat digunakan sebagai bahan perbandingan antara teori yang diperoleh dengan penerapan sesungguhnya.

- **Bagi Pihak Perusahaan**

Dari hasil penelitian berupa kesimpulan dan saran yang diajukan akan membantu manajemen perusahaan untuk menetapkan kebijakan – kebijakan perusahaan maupun dalam mengambil keputusan.

- **Bagi Penulis**

Menambah wawasan dan pengalaman mengenai ilmu yang telah dipelajari dalam bangku perkuliahan, serta menerapkan dalam kehidupan sebenarnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Skripsi yang ditulis Yudi Indrawan (00311061) untuk mendapat gelar Sarjana Strata- 1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia pada tahun 2004 dalam skripsinya

- Judul

Dengan judul “Strategi Pemasaran PT. Karoma Bumi Wasesa Jakarta dalam Menghadapi Persaingan”

- Pokok Permasalahan

Membahas tentang strategi apa yang seharusnya diterapkan oleh PT. Karoma Bumi Wasesa untuk bisa tetap bertahan dan berkembang di tengah – tengah ketatnya persaingan.

- Tujuan Penelitian

Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk menentukan posisi bisnis PT. Karoma Bumi Wasesa dalam persaingan dan untuk menetapkan strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT. Karoma Bumi Wasesa.

- Alat Analisis Data

Penulis menggunakan Matriks Daya Tarik Industri (MDTI) sebagai alat analisis data dalam skripsi ini.

- Hasil Penelitian

1. Kesimpulan

Menunjukkan bahwa posisi bisnis PT. Karoma Bumi Wasesa berada pada posisi medium, dengan nilai tertimbang indicator variable internal yang terdiri dari: pangsa pasar, kualitas produk, saluran distribusi, kualitas karyawan, kuantitas produk, dan lokasi perusahaan sebesar 3,64 dan nilai tertimbang indicator variable eksternal yang terdiri dari: besarnya pasar, pertumbuhan pasar, daya beli konsumen, minat konsumen, fluktuasi nilai rupiah, sumber bahan baku, dan lingkungan persaingan sebesar 3,3.

2. Saran

Dari hasil tersebut dapat dirumuskan strategi yang tepat untuk ditetapkan oleh PT. Karoma Bumi Wasesa yaitu strategi tumbuh berdasar segmen, spesialisasi dan investasi selektif.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Pemasaran

Pemasaran menurut Kotler (1991:6) dapat diartikan sebagai suatu proses social dan manajerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan serta inginkan lewat penciptaan dan pertukaran timbal balik produk dan nilai dengan orang lain. Untuk lebih menjelaskan istilah tersebut Kotler memperlihatkan beberapa istilah penting tentang pemasaran yaitu:

2.2.1.1 Produk

Suatu produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk memuaskan kebutuhan atau keinginan. Biasanya istilah produk diartikan sebagai objek fisik akan tetapi konsep produk tidak terbatas pada objek fisik, segala sesuatu yang dapat memuaskan kebutuhan dapat disebut suatu produk. Oleh karena itu produk sering dibedakan antara barang dan jasa untuk membedakan antara produk berwujud dan tidak berwujud.

2.2.1.2 Nilai, Kepuasan dan Mutu

Konsumen biasanya menghadapi jajaran produk dan jasa beraneka ragam yang dapat memuaskan kebutuhan tertentu. Konsumen membuat pilihan berdasarkan persepsi yang melekat pada produk tersebut.

Nilai bagi pelanggan merupakan perbedaan antara nilai yang dinikmati pelanggan karena memiliki serta menggunakan suatu produk dan biaya untuk memiliki produk tersebut.

Kepuasan pelanggan tergantung pada anggapan kinerja produk dalam menyerahkan nilai relatif terhadap harapan pembeli. Bila prestasi produk lebih rendah dari harapan, maka konsumen tidak puas dan begitu sebaliknya apabila prestasi produk lebih tinggi dari harapan, maka konsumen puas.

Mutu berkaitan erat dengan kepuasan pelanggan, *the American Society for Quality Control* mendefinisikan mutu sebagai sifat dan karakteristik total dari

sebuah produk atau jasa yang berhubungan dengan kemampuannya memuaskan kebutuhan pelanggan.

2.2.1.3 Pertukaran, Transaksi dan Hubungan

Pengertian-pengertiannya adalah sebagai berikut :

- Pertukaran diartikan sebagai tindakan untuk memperoleh objek yang didambakan dari seseorang dengan menawarkan sesuatu sebagai gantinya.
- Transaksi dapat diartikan sebagai perdagangan antara dua pihak yang paling sedikit melibatkan dua macam nilai, persetujuan mengenai kondisi, persetujuan mengenai waktu dan persetujuan mengenai tempat.
- Hubungan pemasaran dapat diartikan sebagai proses menciptakan, memelihara dan meningkatkan hubungan erat yang semakin lama semakin bernilai dengan pelanggan dan pihak-pihak berkepentingan yang lain.

2.2.1.4 Pasar

Konsep pemasaran mengarah ke konsep suatu pasar. Suatu pasar adalah perangkat pembeli yang aktual dan potensial dari sebuah produk. Ada perbedaan yang mendasar tentang kebutuhan, keinginan dan permintaan. Kebutuhan manusia adalah keadaan merasa tidak memiliki kepuasan dasar. Keinginan adalah hasrat akan pemuas tertentu dari kebutuhan tersebut

.Permintaan adalah keinginan akan sesuatu produk yang didukung dengan kemampuan serta kesediaan membelinya .

2.2.2 Pengertian Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran didefinisikan sebagai analisis, perencanaan, implementasi dan penengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, membangun dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan target pembeli demi mencapai sasaran organisasi (Kotler dan Armstrong, 1997:13).

2.2.2.1 Filosofi Manajemen Pemasaran

Ada lima konsep alternatif yang melandasi aktivitas pemasaran organisasi yaitu konsep produksi, produk, penjualan, pemasaran dan pemasaran berwawasan nasional.

2.2.2.1.1 Konsep Produksi

Konsep produksi percaya bahwa pelanggan akan menyukai produk yang tersedia dan harganya yang terjangkau. Oleh karena itu manajemen harus memperbaiki produksi dan efisiensi distribusi. Konsep ini bermanfaat untuk dua situasi. Pertama ketika permintaan lebih dari penawaran ,disini manajemen mencari jalan untuk meningkatkan produksi. Kedua terjadi kalau biaya produksi lebih tinggi dan perbaikan produktivitas diperlukan untuk menurunkanya.

2.2.2.1.2 Konsep Produk

Konsep produk yakin bawa konsumen akan menyukai produk yang memiliki mutu terbaik, kinerja terbaik dan sifat paling inofatif. Jadi sebuah organisasi harus mencurahkan energi untuk terus-menerus melakukan perbaikan produk.

2.2.2.1.3 Konsep Penjualan

Konsep Penjualan yakin bahwa konsumen tidak akan membeli produk organisasi dalam jumlah cukup kecuali diadakan usaha penjualan dan promosi berskala besar. Kebanyakan perusahaan melakukan konsep ini apabila kapasitas produknya berlebihan.

2.1.2.1.4 Konsep Pemasaran

Konsep berwawasan pemasaran berpendapat bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasi terdiri dari penentuan kebutuhan dan keinginan pasar yang sasaran serta - memberikan kepuasan yang diinginkan secara efektif dan efisien daripada saingannya. Konsep pemasaran bersandar pada empat pilar utama yaitu pasar sasaran, kebutuhan pelanggan, pemasaran yang terkoordinir serta keuntungan.

2.2.3 Pengertian Strategi

Menurut Hunger (1996:4) manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan,

perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategis dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Semula disebut kebijaksanaan bisnis, manajemen strategis meliputi perencanaan dan strategi jangka panjang. Kebijaksanaan, sebaliknya berorientasi pada manajemen umum dan cenderung melihat ke dalam dan lebih menekankan pada integrasi yang sesuai bagi banyak aktivitas fungsional dalam perusahaan. Kebijaksanaan bisnis lebih memfokuskan pada pemanfaatan asset perusahaan secara efisien. Dengan demikian, kebijaksanaan bisnis lebih menekankan pada perumusan arahan umum yang dapat digunakan untuk pencapaian misi dan tujuan perusahaan dengan lebih baik. Manajemen strategis sebagai suatu bidang ilmu menggabungkan kebijaksanaan bisnis dengan lingkungan dan tekanan strategis. Oleh karena itu istilah strategis biasanya menggantikan istilah kebijaksanaan bisnis sebagai suatu nama bidang ilmu.

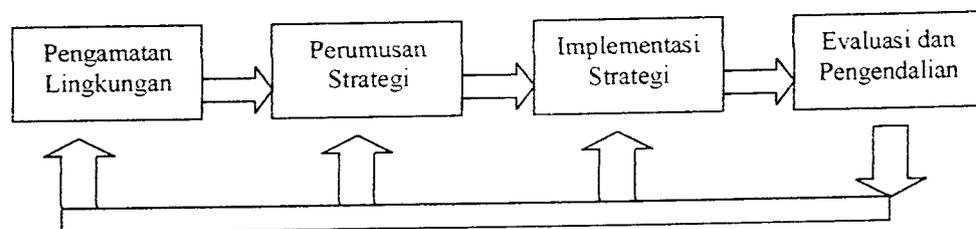
2.2.4 Manajemen strategi

Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategi menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat pada

kekuatan dan kelemahan perusahaan. Semula disebut kebijaksanaan bisnis, manajemen strategi meliputi perencanaan dan strategi jangka panjang. Kebijakan bisnis, sebaliknya - berorientasi pada manajemen umum dan cenderung melihat kedalam dan lebih menekankan pada integrasi yang sesuai bagi banyak aktivitas fungsional dalam perusahaan .

2.2.4.1 Proses Manajemen Strategi

TABEL 2.1
Elemen-elemen Dasar dari Proses Manajemen Strategis



Sumber : Hunger, 2003

Proses manajemen strategi meliputi empat elemen dasar yaitu :

2.2.4.1.1 Pengamatan Lingkungan

Dalam tahap pengamatan lingkungan perusahaan menganalisis dua hal yaitu :

1.) Analisis eksternal

Terdiri dari variabel-variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel tersebut membentuk keadaan dalam

organisasi dimana organisasi itu hidup. Lingkungan eksternal memiliki dua bagian: lingkungan kerja dan lingkungan sosial.

- a. Lingkungan kerja terdiri dari elemen-elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi-operasi perusahaan.
- b. Lingkungan sosial, terdiri dari kekuatan umum, kekuatan itu tidak berhubungan langsung dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat dan sering mempengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang. Beberapa variabel eksternal yang dipertimbangkan adalah :

- a. Daya beli konsumen
- b. Pertumbuhan ekonomi nasional
- c. Pertumbuhan pasar
- d. Potensi pasar
- e. Perkembangan teknologi
- f. Perubahan selera konsumen
- g. Struktur persaingan
- h. Pesaing baru yang masuk

2.). Analisis internal

Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam

pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel itu meliputi struktur, budaya dan sumber daya organisasi. Tujuan utama dalam manajemen strategis adalah memadukan variabel-variabel internal perusahaan untuk memberikan kompetensi unik, yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif secara terus-menerus, sehingga menghasilkan laba. Beberapa variabel internal yang dipertimbangkan adalah :

- a. Pangsa pasar
- b. Kualitas produk
- c. Citra produk
- d. Kebijakan harga
- e. Promosi dan pemasaran
- f. Sumber Daya Manusia (SDM)
- g. Kemampuan dan pengalaman manajerial
- h. Riset dan pengembangan Sumber
- i. Loyalitas pelanggan
- j. Pelayanan

2.2.4.1.2 Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan

strategi, dan penetapan pedoman kebijakan. Dalam tahapan perumusan strategi tercantum misi, tujuan, strategi dan kebijakan.

- a. Misi adalah tujuan alasan mengapa organisasi hidup. Pernyataan misi yang disusun dengan baik mendefinisikan tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain dan mendefinisikan jangkaun operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani.
- b. Tujuan adalah hasil akhir dari aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan dan sebaiknya diukur jika memungkinkan.
- c. Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing .
- d. Kebijakan, menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi.

2.2.4.1.3 Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakanya dalam tindakan mealalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Proses tersebut meliputi perubahan budaya

secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan. Kecuali ketika diperlukan perubahan secara dramatis pada perusahaan, manajer level bawah dan menengah akan mengimplementasikan strateginya secara khusus dengan pertimbangan dari manajemen puncak. Kadang-kadang dirujuk sebagai perencanaan operasional, implementasi strategi kadang-kadang dirujuk sebagai perencanaan operasional, implementasi strategi sering melibatkan keputusan sehari-hari dalam alokasi sumber daya.

- 1) Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan atau awal dari suatu usaha penelitian baru.
- 2) Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk merencanakan dan mengendalikan.
- 3) Prosedur adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan dilaksanakan.

2.2.4.1.4 Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian adalah proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Walaupun evaluasi dan pengendalian merupakan

elemen akhir yang utama dari manajemen strategi, elemen ini juga dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan - untuk dimulai kembali. Agar evaluasi dan pengendalian dapat berjalan efektif, manajer harus mendapatkan umpan balik yang jelas, tepat dan tidak bisa dari orang-orang bawahannya yang ada dalam hirarki perusahaan. Dengan membandingkan apa yang sesungguhnya terjadi apa yang direncanakan sebelumnya dalam tingkat perumusan.

2.2.5 Strategi Pemasaran

Strategi dalam bisnis menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan usaha suatu perusahaan (organisasi). Setiap organisasi membutuhkan strategi manakala menghadapi situasi berikut:

- 1) sumber daya yang dimiliki terbatas
- 2) ada ketidakpastian mengenai kekuatan bersaing organisasi
- 3) komitmen terhadap sumber daya tidak bisa diubah lagi
- 4) keputusan-keputusan harus dikordinasikan antar bagian sepanjang waktu
- 5) ada ketidakpastian mengenai pengendalian inisiatif .

Menurut Kotler (1995:54) strategi pemasaran dapat diartikan sebagai logika pemasaran dan berdasarkan itu unit bisnis diharapkan untuk mencapai sasaran-sasaran pemasarannya. Strategi pemasaran terdiri dari pengambilan

keputusan tentang biaya dari perusahaan, bauran pemasaran dan alokasi pemasaran.

Dalam bukunya, Tjiptono (1997, hlm.6), menurut Tull dan kahle (1990) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang secara berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut

Dalam bukunya Tjiptono (1997, hlm.4), suatu perusahaan terdapat tiga level strategi, yaitu level korporasi, level unit bisnis dan level fungsional (Hayes dan wheelwright, 1984 dalam *Stoner*, Freeman dan Gilbert, Jr, 1995)

a. Strategi level korporasi

Strategi level korporasi dirumuskan oleh manajemen puncak yang mengatur kegiatan dan operasi organisasi yang memiliki lini atau unit bisnis lebih dari satu.

b. Strategi level unit bisnis

Strategi level unit bisnis lebih diarahkan pada pengelolaan kegiatan dan operasi suatu bisnis tertentu. Pada dasarnya strategi level unit bisnis berupaya menentukan pendekatan yang sebaiknya digunakan oleh suatu bisnis terhadap pasarnya dan bagaimana melaksanakan pendekatan tersebut dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dalam kondisi pasar tertentu.

c. Strategi level fungsional

Strategi level fungsional merupakan strategi dalam kerangka fungsi-fungsi manajemen (secara tradisional terdiri atas riset dan pengembangan, keuangan, produksi operasi, pemasaran, personalia/sumber daya manusia) yang dapat mendukung strategi level unit bisnis. Strategi ini umumnya lebih terperinci dan memiliki jangka waktu yang lebih pendek daripada strategi organisasi. Tujuan pengembangan strategi fungsional adalah untuk mengkomunikasikan tujuan jangka pendek, menentukan tindakan dan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pencapaian tujuan tersebut.

2.2.5.1 Konsep Strategi Pemasaran

Setiap fungsi manajemen memberikan kontribusi tertentu pada saat penyusunan strategi pada level yang berbeda. Pemasaran merupakan fungsi yang memiliki kontak paling besar dengan lingkungan eksternal, padahal perusahaan hanya memiliki kendali yang terbatas terhadap lingkungan eksternal. Oleh karena itu pemasaran memainkan peranan penting dalam pengembangan strategi. Dalam peranan strategisnya, pemasaran mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya dalam rangka mencari pemecahan atas masalah penentuan dua pertimbangan pokok. Pertama bisnis apa yang digeluti perusahaan pada saat ini dan jenis apa bisnis apa yang bisa dimasuki dimasa datang. Kedua bagaimana bisnis yang telah dipilih tersebut dapat dijalankan dengan sukses dalam

lingkungan yang kompetitif atas dasar perspektif produk, harga, promosi dan distribusi (bauran pemasaran) untuk melayani pasar sasaran.

2.2.5.2 Metode Analisis yang digunakan

2.2.5.2.1 MDTI

General Electric mempopulerkan kisi sembilan perencanaan, suatu adaptasi dari BCG yang berusaha mengatasi sebagian dari keterbatasan yang diantaranya adalah:

- 1) Karena seringkali sukar mendefinisikan pasar secara jelas, pengukuran bagian pasar dan tingkat pertumbuhan secara akurat dapat menjadi masalah. Ini menimbulkan kemungkinan distorsi atau manipulasi.
- 2) Membagi Matrik kedalam empat sel berdasarkan empat skema klasifikasi tinggi/rendah agaknya terlalu sederhana. Ini tidak mempertimbangkan pasar yang tingkat pertumbuhannya rata-rata atau bisnis yang bagian pasarnya rata-rata.
- 3) Matriks BCG tidak terlalu membantu dalam membandingkan peluang investasi relative diantara unit-unit usaha dalam portofolio korporat.

Kelebihan Matriks GE diantaranya, pertama Matriks Daya Tarik Industri menggunakan banyak faktor untuk menilai daya tarik industri dan kekuatan bisnis, bukan hanya satu factor (pertumbuhan pasar dan bagian pasar berturut-turut) yang digunakan dalam BCG, kedua GE menambah

matriks dari empat menjadi sembilan, menggantikan sumbu tinggi/rendah dengan sumbu tinggi/sedang/rendah, untuk mempertajam perbedaan diantara posisi portofolio bisnis.

Untuk menggunakan Matriks Daya Tarik Industri atau kekuatan bisnis, setiap bisnis perusahaan dinilai berdasarkan beberapa faktor strategik dalam masing-masing sumbu matriks. Posisi suatu bisnis dalam matriks dikalkulasi dengan (secara subyektif) mengkuantifikasi kedua dimensi matriks ini. Untuk mengukur daya tarik suatu industri penyusunan strategi terlebih dahulu memilih faktor-faktor yang mempengaruhinya.

2.2.5.2.2 Prosedur Penyusunan MDTI

1) Identifikasi Variabel

Perencanaan dimulai dengan mengidentifikasi variabel eksternal dan variabel internal perusahaan yang di peroleh dari pimpinan dan pihak manajemen perusahaan. Indikator variable eksternal perusahaan adalah daya beli konsumen, pertumbuhan ekonomi nasional, pertumbuhan pasar, potensi pasar, perkembangan teknologi, perubahan selera konsumen, struktur persaingan, dan pesaing baru yang masuk. Sedangkan indicator variable internalnya adalah pangsa pasar, kualitas produk, citra produk, kebijaksanaan harga, promosi dan pemasaran, sumber daya manusia, dan kemampuan dan pengalaman manajerial. Langkah selanjutnya adalah memberikan bobot pada masing – masing indikator variabel eksternal dan internal yang berskala 6 dan

memiliki bobot total sebanyak satu (1,0) dengan ketentuan semakin besar kontribusi variabel terhadap perusahaan maka semakin besar bobotnya dan semakin kecil kontribusi variabel terhadap perusahaan maka semakin kecil kontribusinya. Ketentuan bobotnya adalah 0,00 (sangat tidak penting), 0,05 (tidak penting), 0,1 (netral), 0,15 (agak penting), 0,20 (penting), 0,25 (sangat penting). Kemudian penilaian dari masing – masing indicator variabel eksternal dan variabel internal adalah berskala 5, yaitu : skala 1 (sangat mengancam), skala 2 (mengancam), skala 3 (netral), skala 4 (peluang), dan skala 5 (sangat berpeluang) untuk variabel eksternal. Sedangkan indikator variabel internal yaitu skala 1 (sangat lemah), skala 2 (lemah), skala 3 (netral), skala 4 (kuat), dan skala 5 (sangat kuat).

Tabel 2.2
Indikator Variabel Internal

Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Total	1,00		Maksimum = 5

Tabel 2.3
Indikator Variabel Eksternal

Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Total	1,00		Maksimum = 5

2) Prakiraan Posisi Bisnis

Setelah perusahaan mengidentifikasi variable eksternal dan internal yang kemudian diperoleh bobot dan nilai, maka langkah selanjutnya adalah menentukan posisi bisnis. Pembagian posisi bisnis di bagi menjadi 3 kelompok dengan perhitungan jumlah skala – 1 dibagi dengan jumlah kolom yaitu :

$$\frac{\text{Jumlah skala} - 1}{3} = \frac{5 - 1}{3} = 1,33$$

Posisi tinggi : nilai akhir 3,65 – 5

Posisi medium : nilai akhir 2,33 – 3,65

Posisi rendah : nilai akhir 1 – 2,33

Penetapan posisi bisnis adalah dengan cara memadukan kedua nilai tertimbang dari variabel eksternal dan variabel internal yang diperoleh dengan cara menemukan sel terbaik dari sumbu vertikal dan horizontal. Untuk nilai tertimbang dari variabel eksternal diletakkan pada sumbu horizontal, sedangkan nilai tertimbang dari variabel internal diletakkan pada sumbu vertical. Sehingga membentuk sebuah Matrik Daya Tarik Industri.

3) Penetapan Strategi

Setelah penetapan posisi bisnis langkah selanjutnya adalah penetapan strategi dengan berpedoman pada unit usaha yang memiliki peluang tumbuh yang berada pada sel yang memiliki daya tarik pasar besar dan memiliki

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. LOKASI PENELITIAN

3.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

Perusahaan Sirup “POPI” Kudus memulai kegiatannya pada tahun 1986 didirikan oleh HMS. Sartono Agbas dengan bentuk usaha industri rumah tangga (*Home Industry*). Berawal sebagai seorang suplier gula merah dari daerah Kudus untuk perusahaan kecap di Jakarta pada waktu itu sekitar tahun 1980, dari situ kemudian timbul ide untuk membuat perusahaan kecap sendiri. Kemudian awal tahun 1985, beliau mulai merintis pembuatan kecap, dan tepatnya pada tahun 1986 mulai dipasarkan dengan nama Kecap Semut.

Pada waktu yang bersamaan, timbul ide untuk memproduksi tidak hanya kecap, tapi juga memproduksi sirup yang kemudian dipasarkan dengan nama Sirup “POPI”.

Adapun nama Sirup “POPI” merupakan berasal dari kepanjangan kata Pohon Pisang yang mempunyai maksud dan arti bahwa perusahaan berpedoman pada daur hidup pohon pisang yang akan tetap tumbuh semakin banyak walaupun pohonnya telah tumbang. Diharapkan pula perusahaan akan tetap tumbuh dan berkembang bertambah besar dengan baik, lancar dan sukses.

Pada awalnya, pemasaran Perusahaan Sirup “POPI” Kudus ini agak susah untuk ditembus, karena pada saat itu pasar dalam keadaan jenuh. Tapi berkat keuletan, perusahaan akhirnya bisa berkembang sampai sekarang dengan daerah pemasaran di Pati, Kudus, Jepara dan Blora. Dari tempat produksi yang berlokasi di rumah pribadi dengan ruangan yang sangat terbatas, sekarang mampu menempati areal tanah dengan luas 2400 m² yang terletak di daerah Getas Pejaten Kudus. Karyawan yang awalnya berjumlah 3 orang sekarang menjadi 25 orang. Yang masih dipertahankan sampai sekarang hanyalah peralatan produksinya yang masih menggunakan peralatan tradisional, dengan pertimbangan kualitas produksi.

Perusahaan Sirup “POPI” Kudus merupakan perusahaan perseorangan. Perusahaan perseorangan adalah suatu bentuk badan usaha dimana pemiliknya hanya satu atau lebih dan biasanya masih ada hubungan keluarga, yang dengan seluruh harta benda yang dimilikinya bertanggung jawab atas hutang-hutang perusahaan dan berkuasa penuh untuk mengendalikan perusahaan. Harta kekayaan perusahaan dalam bentuk ini, secara yuridis tidak dapat terpisah dari pemiliknya. Sehingga pemilik bertanggung jawab penuh dengan segala kekayaannya atas kewajiban-kewajiban kepada pihak ketiga.

3.1.2. Lokasi Perusahaan

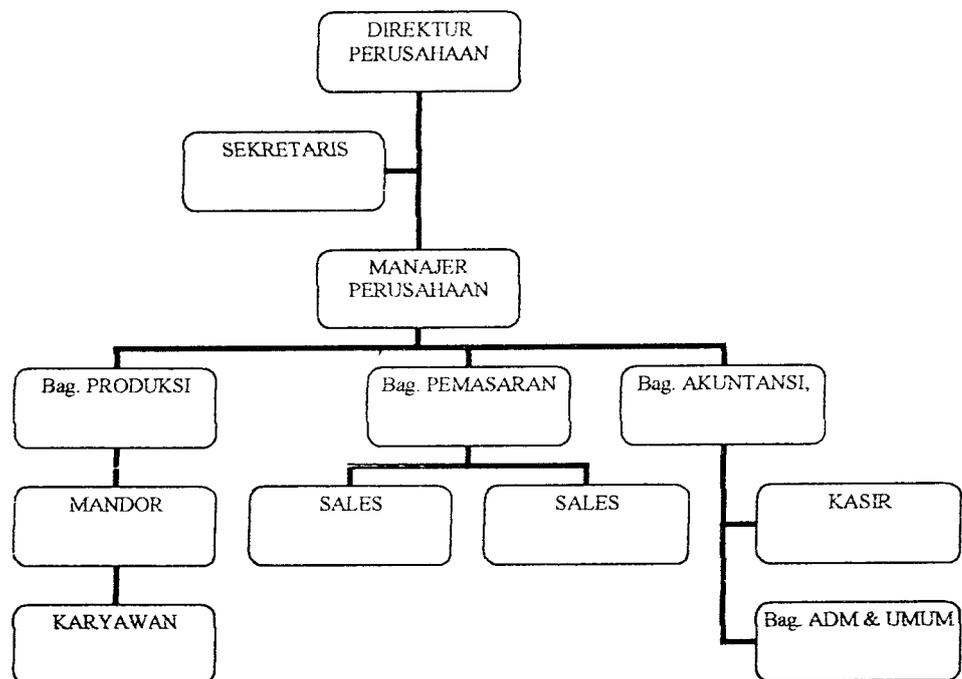
Perusahaan Sirup “POPI” Kudus berlokasi di Jalan Getas Pejaten no.50 Kudus. Di areal tanah seluas 2400 m² ini dibangun pabrik dan juga kantor pemasaran.

3.1.3. Struktur Organisasi Perusahaan

Sebagai perusahaan perorangan, selain sebagai pemilik juga sebagai pimpinan perusahaan, baik didalam pembelian bahan baku, proses produksi maupun penjualan hasil produksinya. Tapi dalam praktek operasional dari pabrik Sirup “POPI” ini, untuk pembelian bahan baku, pengawasan proses produksi maupun penjualannya tidak dipegang langsung oleh pimpinan perusahaan dalam hal ini adalah direktur perusahaan, melainkan dipegang oleh seorang manajer yang mengepalari proses produksi pembuatan Sirup “POPI”, yang membawahi pegawai sebanyak 25 orang.

Struktur organisasi perusahaan Sirup “POPI” Kudus tersebut dapat dilihat pada gambar 3.1 dibawah ini.

Gambar 1.1
 STRUKTUR ORGANISASI
 Perusahaan Sirup "POPI" Kudus



Sumber : dari bagian personalia perusahaan Sirup "POPI" di Kudus

Adapun tugas yang dibebankan pada masing-masing bagian dalam struktur organisasi diatas adalah sebagai berikut:

1. Direktur Perusahaan.
 - a. Mengendalikan perusahaan secara keseluruhan.
 - b. Menandatangani cek.

c. Menyetujui dana sumbangan.

d. Mengadakan dana.

e. Mengembangkan perusahaan.

2. Sekretaris.

a. Membantu pimpinan dalam menyelesaikan tugas-tugas perusahaan.

b. Membuat surat-surat yang dibutuhkan oleh pimpinan perusahaan.

c. Mencatat segala kegiatan perusahaan dan menerima tamu.

d. Menyiapkan segala sesuatu yang berhubungan dengan rapat.

3. Manajer Perusahaan.

a. Memimpin operasional perusahaan.

b. Melakukan pengawasan produksi secara keseluruhan.

c. Pengangkatan dan pengeluaran karyawan.

d. Menandatangani surat-surat keluar.

4. Bagian Produksi.

a. Mengadakan penelitian dan pengembangan produksi.

b. Membuat laporan produksi kepada pimpinan.

c. Membawahi para mandor dan karyawan.

5. Bagian Pemasaran.

a. Melaksanakan penjualan hasil produksi.

b. Membuat laporan hasil penjualan.

- c. Mengatur dan menyiapkan segala sesuatu yang berhubungan atau yang menunjang pemasaran.
 - d. Mencari data informasi potensial konsumen dalam operasi.
 - e. Membawahi beberapa tenaga sales atau penjualan.
6. Bagian Akuntansi, Administrasi dan Umum.
- a. Membuat laporan keuangan setiap bulan dan tahun.
 - b. Membuat jurnal dan rekapitulasi.
 - c. Membuat buku besar.
 - d. Membuat laporan keuangan untuk keperluan perbankan dan lain-lain.
 - e. Menerima dan mengeluarkan uang sepengetahuan pimpinan.
 - f. Bertanggung jawab menjaga kerapian dokumen.
 - g. Menyetor dan mengambil dana dari bank atas sepengetahuan pimpinan.

3.1.4. Jenis Hasil Produksi

Produk utama yang di hasilkan Perusahaan Sirup “POPI” Kudus adalah sirup yang bahan bakunya terbuat dari 100 % gula putih murni tanpa pemanis buatan dengan 6 variasi rasa yaitu rasa Framboze, rasa Melon, rasa Nanas, rasa Kawis, rasa Jeruk, dan rasa Jahe.

3.1.5. Proses Produksi

Perusahaan Sirup “POPI” merupakan industri kecil yang memproduksi sirup dengan bahan baku gula putih, essen atau perasa makanan, dan pewarna makanan sebagai bahan bakunya. Untuk bahan baku gula putih diperoleh dari pedagang besar gula Cong Swan Kudus, sedangkan essen atau perasa makanan dan pewarna makanannya diperoleh dari supplier bahan kimia makanan dari Kudus juga. Proses produksinya adalah gula putih dan air dimasak hingga lumer, kemudian dimasukkan essen atau perasa makanan beserta pewarna makanan sesuai dengan rasa yang akan diproduksi hingga matang.

Produk yang telah jadi dimasukkan ke dalam botol sesuai dengan rasa yang di hasilkan. Kemudian botol di berikan cap atau merk dan rasa dari sirup tersebut. Selanjutnya sirup dimasukkan ke dalam sebuah krat atau sebuah tempat botol yang terdiri dari krat besar dengan isi 24 botol dan krat kecil dengan isi 12 botol. Dan barang telah siap untuk dipasarkan.

3.1.6. Strategi Pemasaran

Perusahaan Sirup “POPI” Kudus merupakan perusahaan sirup yang cukup besar dan terkenal. Hasil produk dan nama Sirup “POPI” sudah tidak asing lagi bagi pengkonsumsi sirup yang berada di daerah Kudus, Pati, Jepara, Blora dan sebagainya. Peran strategi pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan sangat menentukan keberhasilan usahanya agar produknya

semakin banyak yang mengkonsumsi, pendistribusiannya semakin luas, dan lain sebagainya.

Pada Perusahaan Sirup “POPI” Kudus menggunakan 4 kombinasi marketing mix yaitu produk, harga, distribusi dan promosi dalam mencapai keberhasilan merebut hati para konsumen dan memenangkan persaingan.

1. Produk

Dibandingkan dengan produk perusahaan sirup lain, Sirup “POPI” mempunyai keunggulan produk yang lebih baik. Keunggulan produknya antara lain :

- a. hasil produk sirupnya mempunyai rasa dan kekentalan yang pas yaitu tidak terlalu manis dan tidak terlalu kental.
- b. hasil produknya dijamin halal tanpa campuran alkohol.
- c. hasil produknya tidak menggunakan bahan pengawet.
- d. hasil produknya menggunakan bahan baku gula putih murni pilihan tanpa pemanis buatan.

2. Promosi

Dalam upaya memperbaiki mutu penjualan Perusahaan Sirup “POPI” Kudus menjalankan usaha promosi sebagai berikut :

- a. Pelaksanaan kegiatan promosi dengan gencar melalui berbagai media massa seperti di koran, radio, dan penyebaran pamflet.

- b. Pembukaan pameran-pameran produksi tingkat daerah, propinsi dan nasional atas fasilitas dari Departemen Pariwisata maupun biaya sendiri.

3. Distribusi

Masalah saluran distribusi merupakan masalah yang sangat penting, karena kesalahan dalam pemilihan ini dapat memperlambat bahkan memacetkan usaha penyaluran barang dari produsen ke konsumen.

Distribusi dapat didefinisikan sebagai himpunan perorangan atau perusahaan yang mengambil alih hak dan ataupun membantu dalam pengalihan hak atas produk produsen ke konsumen. Dengan kata lain saluran distribusi adalah unit organisasi (seperti produsen, agen, pedagang, eceran dan lain-lain) yang melaksanakan semua kegiatan yang diperlukan untuk menyampaikan suatu produk dari produsen atau penjual ke konsumen.

Ada 2 pola distribusi pada Perusahaan Sirup "POPI" Kudus yang dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Distribusi Langsung Dari Produsen ke Konsumen

Yaitu konsumen / pelanggan langsung mendatangi kepada Perusahaan Sirup "POPI" Kudus untuk memesan atau membeli. Sehingga terjadi transaksi langsung di perusahaan. Kebanyakan konsumen memesan terlebih dahulu barang yang diinginkan pemesan

bisa langsung menghubungi kepala bagian pemasaran atau memesan melalui surat atau telepon.

Apabila pemesan menginginkan barang yang dipesan sampai ketempat pemesan, maka perusahaan mengirim sirup yang dipesan tersebut sesuai dengan kesepakatan, baik kesepakatan jadwal pengiriman maupun biaya pengiriman. Distribusi ini dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :

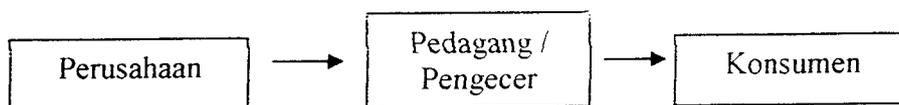
Gambar 1.2
Distribusi dari Produsen ke Konsumen



2. Distribusi melalui Pedagang dan Pengecer

Pendistribusian hasil produksi Perusahaan Sirup “POPI” kurang lebih di atas 50 % di jual melalui pedagang-pedagang baik pedagang besar maupun pedagang kecil dan juga pengecer yang tersebar pada jangkauan pasar perusahaan yaitu di wilayah Kudus, Pati, Jepara, Blora dan sebagainya. Perusahaan mengirim sirup kepada pedagang-pedagang dan para pengecer kemudian menjual ke konsumen akhir. Pola distribusi dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 1.3
Distribusi Melalui Pedagang atau Pengecer



4. Penetapan Harga

Harga adalah nilai suatu produk yang diukur dengan sejumlah uang dimana berdasarkan nilai tersebut perusahaan atau perseorangan berkenan melepaskan produk tersebut kepada pihak lain. Dengan demikian setiap perusahaan hendaknya dapat menetapkan harga yang paling tepat dalam arti dapat memberikan keuntungan dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Penetapan harga sirup “POPI” berdasarkan perhitungan dari biaya produksi, di tambah dengan keuntungan yang diinginkan.

Biaya produksi terakumulasikan dari biaya tenaga kerja, bahan baku, biaya bahan pembantu, packing sampai pada biaya pengiriman. Penambahan biaya produksi dan keuntungan menghasilkan harga persatuan sirup perbotol, sehingga bila di rinci adalah sebagai berikut :

$$\text{Harga} = \text{Biaya Produksi} + \text{Keuntungan}$$

Sebagai ilustrasi bisa digambarkan sebagai berikut :

- Untuk memproduksi 1 botol sirup semua rasa dibutuhkan biaya produksi Rp 2.900 ,-. Keuntungan yang diinginkan perusahaan per botol adalah 50% dari biaya produksi sehingga terakumulasi sebagai berikut :

Biaya produksi = Rp 2.900,-

Keuntungan 50% x Rp 2.900,- = Rp 2.900,-

Jumlah = Rp 5.800,-

Sehingga 1 botol sirup “POPI” semua rasa harganya adalah = Rp 5.800,-

3.2. Metode Penelitian

3.2.1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian dalam penelitian ini adalah variabel eksternal dan variabel internal perusahaan. Adapun indikator-indikator variabel eksternal yang digunakan adalah daya beli konsumen, pertumbuhan ekonomi nasional, pertumbuhan pasar, potensi pasar, perkembangan teknologi, perubahan selera konsumen, struktur persaingan, dan pesaing baru yang masuk. Sedangkan indicator variable internalnya adalah pangsa pasar, kualitas produk, citra produk, kebijaksanaan harga, promosi dan pemasaran, sumber daya manusia, dan kemampuan dan pengalaman manajerial.

3.2.2. Data yang diperlukan

Dalam penelitian ini data yang dibutuhkan adalah data primer yang diperoleh secara langsung dari Perusahaan Sirup "POPI" Kudus, dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan dalam bentuk kuesioner.

3.2.3. Populasi

Populasi dari penelitian ini adalah manajemen perusahaan Perusahaan, yaitu direktur perusahaan, manajer perusahaan, dan kepala bagian pemasaran Sirup "POPI" Kudus.

3.2.4. Jenis dan Metode Pengumpulan Data

3.2.4.1. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber-sumbernya dalam hal ini adalah responden yang bersangkutan. Metode pengumpulan data yang di gunakan adalah :

1) Kuesioner

Suatu teknik pengumpulan data dengan cara membagi-bagikan kuesioner kepada responden. Yang berisi pertanyaan-pertanyaan tentang variable eksternal dan variabel internal perusahaan yang mempengaruhi penentuan posisi perusahaan di masa yang akan datang. Variabel eksternal terdiri dari daya beli konsumen, pertumbuhan ekonomi nasional, pertumbuhan pasar, potensi pasar, perkembangan teknologi, perubahan selera konsumen, struktur

persaingan, dan pesaing baru yang masuk. Sedangkan indicator variable internalnya yaitu pangsa pasar, kualitas produk, citra produk, kebijaksanaan harga, promosi dan pemasaran, sumber daya manusia, dan kemampuan dan pengalaman manajerial. Angket yang digunakan adalah angket tertutup dimana jawaban dari daftar pertanyaan yang diajukan telah ditentukan oleh peneliti. Angket diisi dengan memberikan bobot pada masing – masing indikator variabel eksternal dan internal yang berskala 6 dan memiliki bobot total sebanyak satu (1,0) dengan ketentuan semakin besar kontribusi variabel terhadap perusahaan maka semakin besar bobotnya dan begitu sebaliknya semakin kecil kontribusi variabel terhadap perusahaan maka semakin kecil kontribusinya. Ketentuan bobotnya adalah mulai dari 0,00 (sangat tidak penting), 0,05 (tidak penting), 0,1 (netral), 0,15 (agak penting), 0,20 (penting), 0,25 (sangat penting). Kemudian penilaian dari masing – masing indicator variabel eksternal dan variabel internal adalah berskala 5, yaitu : skala 1 (sangat mengancam), skala 2 (mengancam), skala 3 (netral), skala 4 (peluang), dan skala 5 (sangat berpeluang) untuk variabel eksternal. Sedangkan indikator variabel internal yaitu skala 1 (sangat lemah), skala 2 (lemah), skala 3 (netral), skala 4 (kuat), dan skala 5 (sangat kuat).

2) Interview

Teknik interview dilakukan dengan cara menanyakan langsung kepada pihak-pihak yang berkaitan yaitu pihak responden.

3.2.5. Metode analisis

3.2.5.1. MDTI

Untuk menggunakan Matriks Daya Tarik Industri atau kekuatan bisnis, setiap bisnis perusahaan dinilai berdasarkan beberapa faktor strategik dalam masing-masing sumbu matriks. Posisi suatu bisnis dalam matriks dikalkulasi dengan (secara subyektif) mengkuantifikasi kedua dimensi matriks ini. Dengan menggunakan MDTI memungkinkan penilaian yang lebih luas selama proses perencanaan dan memudahkan perumusan strategi dan implementasi strategi.

3.2.5.2 Prosedur Penyusunan MDTI

1) Identifikasi Variabel

Perencanaan dimulai dengan mengidentifikasi variabel eksternal dan variabel internal perusahaan yang di peroleh dari responden. Indikator variabel eksternal dan variabel internalnya adalah :

Selanjutnya adalah memberikan bobot, penilaian bobot dan menghitung nilai tertimbang yang diperoleh dari bobot masing-masing indikator variabel eksternal dan variabel internal dikalikan dengan nilai yang didapat. Variabel internal tersebut adalah : pangsa pasar, kualitas produk, citra produk,

kebijaksanaan harga, pelayanan, loyalitas pelanggan, promosi dan pemasaran, kemampuan dan pengalaman manajerial, riset dan pengembangan, dan SDM. Sedangkan variabel eksternalnya adalah : pertumbuhan ekonomi nasional, daya beli konsumen, potensi pasar, pertumbuhan pasar, perkembangan teknologi, struktur persaingan, pesaing baru yang masuk, dan perubahan selera konsumen.

Tabel 3.1
Indikator Variabel Internal

Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Total	1,00		Maksimum = 5

Tabel 3.2
Indikator Variabel Eksternal

Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Total	1,00		Maksimum = 5

2) Prakiraan Posisi Bisnis

Posisi bisnis yang diperoleh setelah memadukan kedua nilai tertimbang dari variabel eksternal dan internal, menggambarkan apakah unit usaha tersebut memiliki peluang yang jelas dan apakah unit usaha tersebut memiliki kekuatan (keunggulan) bersaing.

Tabel 3.3

Matriks Daya Tarik Industri

		kekuatan bisnis		
		kuat	sedang	lemah
daya tarik	tinggi			
	sedang			
	rendah			

3) Penetapan Strategi

Penetapan implikasi strategis secara detail dengan mengalokasikan sumber dana dan daya dilaksanakan pada unit usaha yang memiliki peluang tumbuh yang berada pada sel berdaya tarik pasar besar dan memiliki keunggulan

bersaing mendapatkan prioritas tinggi. Sedangkan unit usaha yang memiliki daya tarik pasar rendah dan tidak memiliki keunggulan bersaing, maka akan mendapatkan prioritas lebih belakangan.

BAB IV

ANALISIS DATA

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Matriks Daya Tarik Industri (MDTI). MDTI memiliki 2 sumbu yaitu vertikal dan horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (business strengths) yang sebelumnya telah diukur dan dihitung berdasarkan berbagai indikator yang telah disepakati bersama sesuai dengan pendekatan yang dipilih oleh manajemen. Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis. Sumbu ini, jika bernilai positif, menggambarkan tentang daya tarik industri yang mendorong perusahaan untuk terus beroperasi. MDTI memiliki 9 sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam 3 bagian dengan titik pembagi (cut of point) yang telah ditentukan. Masing-masing adalah bagian rendah, bagian tengah dan bagian tinggi. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbunya setelah masing-masing sumbu terbagi dalam tiga bagian menunjuk pada posisi pasar masing-masing Unit Usaha Strategi (U2S). Disamping itu masing-masing sel yang terbentuk tersebut juga mengandung implikasi strategi bisnis tingkat korporat yang semestinya dipilih.

4.1 Prosedur Penyusunan Matrik Daya Tarik Industri

Dalam menganalisis strategi pemasaran dengan MDTI ada beberapa tahap yang harus dilakukan agar evaluasi lebih terarah, yaitu :

1. identifikasi variabel internal dan eksternal
2. penilaian variabel internal
3. penilaian variabel eksternal
4. prakiraan posisi bisnis
5. penetapan strategi

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Identifikasi Variabel Perusahaan

Identifikasi variabel internal dan eksternal bertujuan menemukan berbagai faktor strategis yang secara sungguh-sungguh berpengaruh terhadap munculnya kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi perusahaan.

4.2.1.1 Variabel Internal

Setelah melalui analisis dengan bantuan manajemen Perusahaan Sirup “POPI” Kudus, dapat diketahui berbagai variabel internal perusahaan. Variabel internal tersebut adalah : pangsa pasar, kualitas produk, citra produk, kebijaksanaan harga, pelayanan, loyalitas pelanggan, promosi dan pemasaran, kemampuan dan pengalaman manajerial, riset dan pengembangan, dan SDM.

4.2.1.2 Variabel Eksternal

Analisis variabel eksternal yang diperoleh berdasarkan pihak manajer Perusahaan Sirup “POPI” Kudus adalah : pertumbuhan ekonomi nasional, daya beli konsumen, potensi pasar, pertumbuhan pasar, perkembangan teknologi, struktur persaingan, pesaing baru yang masuk, dan perubahan selera konsumen.

TABEL 4.1
Indikator Variabel Eksternal dan Internal
Sirup “POPI” Kudus

Variabel internal	Variabel eksternal
<ul style="list-style-type: none"> - Pangsa pasar - Kuailtas Produk - Citra produk - Kebijakan harga - Promosi dan Pemasaran - SDM - Kemampuan dan pengalaman manajerial - pelayanan - Loyalitas pelanggan - Riset dan pengembangan 	<ul style="list-style-type: none"> - Daya beli konsumen - Pertumbuhan ekonomi nasional - Pertumbuhan pasar - Potensi pasar - Perkembangan teknologi - Perubahan pendapatan konsumen - Struktur persaingan - Pesaing baru yang masuk

Sumber : data primer, 2005

4.3 Penilaian Variabel Internal dan Eksternal

Setelah indikator variabel internal dan eksternal diketahui, langkah selanjutnya yang perlu dikerjakan adalah memberikan penilaian masing-masing indikator untuk mengetahui seberapa besar sumbangan yang diberikan oleh masing-masing indikator tersebut terhadap daya tarik industri. Pendekatan yang penulis gunakan untuk melakukan penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan menentukan bobot

total masing-masing indikator sebanyak satu (1,0) dengan ketentuan bobot sebagai berikut :

1. 0,00 (sangat tidak penting)
2. 0,05 (tidak penting)
3. 0,1 (netral)
4. 0,15 (agak penting)
5. 0,20 (penting)
6. 0,25 (sangat penting)

Langkah selanjutnya adalah pemberian nilai untuk masing-masing indikator variabel eksternal dan variabel internal dilakukan dengan memberikan rating dengan skala 5, untuk penilaian pada variable internal di gambarkan dan di jelaskan sebagai berikut :

1. Skala 1 (sangat lemah)
2. Skala 2 (lemah)
3. Skala 3 (netral)
4. Skala 4 (kuat)
5. Skala 5 (sangat kuat).

Sedangkan penilaian pada variable eksternal adalah :

1. Skala 1 (sangat mengancam)
2. Skala 2 (mengancam)
3. Skala 3 (netral)
4. Skala 4 (peluang)
5. Skala 5 (sangat berpeluang)

4.3.1 Penilaian Variabel Internal

Data yang ditampilkan pada tabel penilaian dan pembobotan variabel internal dibawah ini diperoleh dari hasil kuesioner dan interview terhadap manajemen Perusahaan Sirup “POPI” Kudus yang terdiri dari direktur perusahaan yang selanjutnya di sebut sebagai responden I, manajer perusahaan di sebut sebagai responden II, dan kepala bagian pemasaran di sebut sebagai responden III.

Adapun penjabaran tiap-tiap variable internal dari masing-masing responden, adalah sebagai berikut :

a. Responden I

1) Pangsa Pasar

Memiliki pangsa pasar yang luas adalah sangat penting bagi sebuah perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan dan untuk mengetahui pasar potensial. Pangsa pasar konsumen yang dituju Perusahaan Sirup “POPI” Kudus adalah masyarakat ekonomi menengah kebawah yang dimana

sangat mungkin untuk kedepan pangsa pasarnya dapat diperluas lagi ke tingkat masyarakat ekonomi menengah keatas.

2) Kualitas Produk

Produk yang berkualitas adalah syarat utama yang harus dimiliki perusahaan agar sebuah produk dapat diterima oleh pasar dan dapat memenangkan persaingan. Perusahaan Sirup "POPI" Kudus memiliki prinsip bahwa hanya barang yang sempurna saja yang akan dijual, baik dalam hal kualitas rasa, kemasan, dan sebagainya. Perusahaan hanya akan menjual sirup yang telah terpilih dan teruji.

3) Citra Produk

Sebuah perusahaan yang dapat membuat kesan baik di mata konsumennya akan dapat menghasilkan konsumen yang setia terhadap produk yang dihasilkan, hal ini akan memudahkan pihak perusahaan untuk dapat menjual produknya. Citra produk Sirup "POPI" di mata konsumen dikenal memiliki citra yang baik dengan kualitas rasa dan harga yang kompetitif.

4) Kebijakan Harga

Selain kualitas, harga juga menjadi pertimbangan lain bagi konsumen untuk membeli suatu produk yang diinginkannya. Efek harga terhadap penjualan bisa berdampak positif atau negatif tergantung dalam menetapkan harga yang sesuai. Dari pengalaman historis Perusahaan Sirup "POPI" Kudus, konsumen dapat menerima harga yang ditawarkan oleh perusahaan.

5) Promosi dan Pemasaran

Peranan promosi dan pemasaran tidak bisa dianggap sebelah mata saja, selain sebagai sarana untuk mengkomunikasikan produk-produk perusahaan tapi juga sebagai sarana untuk membentuk opini konsumen bahwa produk yang ditawarkan berkualitas. Promosi yang dilakukan oleh Perusahaan Sirup “POPI” Kudus masih kurang efektif karena hanya dilakukan pada wilayah sasaran pasar tertentu, sehingga masih ada celah pasar yang belum terdistribusi dan mengenal produk.

6) SDM

SDM yang dimiliki oleh suatu perusahaan akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara umum. Untuk itu responden 1 memberikan bobot 0,05. SDM sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikannya. Karyawan yang dimiliki oleh Perusahaan Sirup “POPI” Kudus masih ada yang kurang tingkat pendidikannya, sehingga terkadang sulit bagi manajemen untuk memberikan pendelegasian tugas dan wewenang untuk mereka. Selain itu, kurangnya tenaga ahli mengakibatkan perkembangan perusahaan menjadi lambat dan cenderung stagnan.

7) Kemampuan dan Pengalaman Manajerial

Suatu organisasi tanpa didukung manajerial yang baik akan membuat organisasi tersebut sulit untuk maju, kekuatan perusahaan tidak bisa dimanfaatkan secara optimal dan peluang yang ada tidak bisa digunakan

sebagaimana mestinya. Dalam mengorganisasi Perusahaan Sirup “POPI” Kudus salah satunya adalah manajemen berusaha untuk dapat mengefektifkan dan mengefisienkan dalam segala hal, antara lain dengan memanfaatkan sistem pembukuan dengan teknologi komputer, kemudian melakukan pertemuan dengan kepala bagian perusahaan secara terjadwal guna untuk membahas kinerja dan produktifitas perusahaan, dan lain sebagainya.

8) Riset dan Pengembangan

Dalam proses produksi kadang Perusahaan Sirup “POPI” Kudus masih kesulitan untuk memproduksi barang dengan jumlah banyak, karena alat yang digunakan masih tradisional. Perusahaan juga kesulitan untuk menciptakan produk-produk inovatif yang bersifat unik.

9) Loyalitas Pelanggan

Loyalitas terbentuk karena selama ini konsumen Sirup “POPI” Kudus merasa puas terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan, sehingga konsumen memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap perusahaan.

10) Pelayanan

Pelayanan yang membuat konsumen tenang dan nyaman pada waktu memilih dan memesan produk yang akan dibeli, baik secara langsung maupun tidak langsung pada akhirnya akan mendatangkan kepuasan tersendiri bagi konsumen Sirup “POPI” Kudus.

b. Responden 2

1) Pangsa Pasar

Pengembangan pangsa pasar Perusahaan Sirup “POPI” Kudus akan berkembang luas seiring bertambahnya permintaan konsumen, dan tidak menutup kemungkinan perusahaan akan dapat masuk ke dalam segmen ekonomi menengah ke atas. Semakin luas pangsa pasar, perusahaan akan dapat meningkatkan laba dan dapat memenangkan persaingan.

2) Kualitas Produk

Tanpa memiliki kualitas produk yang dapat diunggulkan mustahil bisa memenangkan persaingan. Manajemen Perusahaan Sirup “POPI” Kudus melakukan pengawasan yang ketat terhadap produk mulai dari bahan baku, proses produksi sampai tahap penjualan ke konsumen. Hal ini memberikan jaminan bahwa produk Sirup “POPI” yang dihasilkan memiliki standarisasi mutu yang baik.

3) Citra Produk

Kesan baik di mata konsumen akan sebuah produk sebuah perusahaan akan dapat menaikkan nilai dari perusahaan itu sendiri, sehingga akan dapat mempermudah perusahaan dalam mengembangkan pasar di kemudian hari. Citra produk Sirup “POPI” yang mengedepankan mutu dan kualitas mengakibatkan kesan yang cukup baik di mata perusahaan pada umumnya dan konsumen pada khususnya.

4) Kebijaksanaan Harga

Menetapkan nilai harga yang cukup kompetitif pada sebuah produk yang dihasilkan perusahaan akan menjadi pertimbangan konsumen dalam melakukan pembelian, sehingga perusahaan wajib untuk mempertimbangkan secara matang-matang dalam menentukan harga sebuah produk sebelum beredar di pasar.

Perusahaan Sirup "POPI" Kudus menetapkan nilai harga sebagai berikut :

$$\text{Harga} = \text{biaya produksi} + \text{keuntungan.}$$

Dari pengalaman historis perusahaan, sebagian besar konsumen dapat menerima harga yang ditawarkan oleh perusahaan.

5) Promosi dan Pemasaran

Promosi dan pemasaran dalam perusahaan adalah mutlak diperlukan, dalam hal ini sebuah perusahaan dituntut untuk mempromosikan dan memasarkan produknya secara efektif dan efisien agar pengenalan dan pendistribusian produk dapat merata dan mengena. Promosi dan pemasaran yang dilakukan oleh Perusahaan Sirup "POPI" Kudus masih kurang efektif dan efisien dikarenakan hanya promosi hanya dilakukan pada wilayah tertentu dan kurangnya tenaga pemasar.

6) SDM

SDM yang berpendidikan dan memiliki pengetahuan lebih akan sangat membantu perusahaan dalam pengembangan perusahaan secara lebih baik

dan professional. SDM ahli dan professional yang dimiliki oleh Perusahaan Sirup “POPI” Kudus masih kurang, sehingga perusahaan mengalami pertumbuhan yang kurang laju dan cenderung konstan dalam membesarkan perusahaan.

7) Kemampuan dan Pengalaman Manajerial

Sebuah perusahaan yang mempunyai manajemen yang baik akan membuat perusahaan tersebut cepat untuk maju. Dalam mengorganisasi Perusahaan Sirup “POPI” Kudus, manajemen perusahaan cukup baik, sistematis dan terkontrol.

8) Riset dan Pengembangan

Perusahaan Sirup “POPI” Kudus masih kesulitan dalam hal menciptakan produk-produk inovatif yang bersifat unik pada jenis produknya maupun lini produknya, sehingga perusahaan lambat untuk berkembang.

9) Loyalitas Pelanggan

Konsumen Sirup “POPI” Kudus merasa puas terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan, sehingga sampai sekarang konsumen tetap setia terhadap produk yang dihasilkan.

10) Pelayanan

Prinsip pelayanan Perusahaan Sirup “POPI” Kudus sangat mengedepankan keramah-tamahan dan kekeluargaan sehingga membuat konsumen tenang dan nyaman untuk memilih dan memesan produk yang akan dibeli.

c. Responden 3

1) Pangsa Pasar

Perluasan pangsa pasar antara lain bermaksud agar produk yang dihasilkan oleh perusahaan dapat lebih terdistribusikan secara merata. Pangsa pasar yang dituju oleh Perusahaan Sirup “POPI” Kudus adalah kalangan menengah kebawah. Pendistribusian produk cukup merata, hal ini dilihat dari produk yang banyak terdapat di wilayah pasar sasaran.

2) Kualitas Produk

Produk yang berkualitas adalah produk yang sangat diperhitungkan dan diharapkan oleh konsumen. Kualitas produk yang dihasilkan oleh Perusahaan Sirup “POPI” Kudus terkenal dengan sirup yang berkualitas di mata konsumen baik dalam hal rasa, kemasan, dan kebersihan.

3) Citra Produk

Kelangsungan hidup sebuah perusahaan salah satunya adalah tergantung dari kesan baik yang diciptakan oleh perusahaan itu sendiri. Perusahaan Sirup “POPI” Kudus cukup dikenal baik oleh konsumen sebagai sirup yang sehat, enak dan tidak beralkohol sehingga membuat produk Sirup “POPI” dapat dikonsumsi oleh setiap orang.

4) Kebijakan Harga

Efek penetapan harga sebuah produk terhadap penjualan bisa berdampak positif atau negatif tergantung dalam menetapkan harga yang sesuai. Dari

pengalaman historis Perusahaan Sirup “POPI” Kudus, konsumen sebagian besar dapat menerima harga yang ditawarkan oleh perusahaan.

5) Promosi dan Pemasaran

Promosi dan pemasaran adalah ujung tombak sebuah perusahaan dalam rangka mengenalkan, mendistribusikan, dan membujuk konsumen untuk membeli produk yang dihasilkan perusahaan. Kegiatan promosi dan pemasaran yang gencar akan menghasilkan penjualan yang cepat dan pendistribusian yang merata. Promosi dan pemasaran yang dilakukan oleh Perusahaan Sirup “POPI” Kudus masih kurang efektif dan gencar dikarenakan promosi masih dilakukan hanya pada pasar yang potensial saja dan kurang didukung dengan tenaga pemasar yang lebih.

6) SDM

Kinerja perusahaan secara umum dipengaruhi oleh sumber daya manusianya. Sebuah perusahaan apabila didukung oleh SDM yang berpendidikan dan ahli akan sangat mungkin perusahaan tersebut lebih cepat berkembang. SDM yang dimiliki oleh Perusahaan Sirup “POPI” Kudus belum mempunyai tenaga ahli dan SDM yang berpendidikan, sehingga perusahaan perkembangannya lambat dan pelan.

7) Kemampuan dan Pengalaman Manajerial

Kemampuan dan pengalaman manajerial yang baik akan mempercepat laju perkembangan sebuah perusahaan. Kekuatan perusahaan dapat

dimaksimalkan dan peluang yang ada dapat digunakan sebagaimana mestinya. Kemampuan dan manajerial perusahaan Sirup “POPI” Kudus cukup teruji dilihat dari kemampuan perusahaan untuk berkembang dengan memaksimalkan kekuatan dan memanfaatkan peluang yang ada.

8) Riset dan Pengembangan

Bagian riset dan pengembangan didalam sebuah perusahaan merupakan keharusan bagi perusahaan yang menginginkan laju pertumbuhan yang cepat. Perusahaan Sirup “POPI” Kudus belum memiliki bagian riset dan pengembangan. Hal ini mengakibatkan perusahaan mengalami kesulitan dalam menciptakan produk baru yang inovatif dan unik.

9) Loyalitas Pelanggan

Loyalitas konsumen Sirup “POPI” Kudus hingga sekarang ini merasa puas terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan, sehingga konsumen memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap perusahaan.

10) Pelayanan

Pelayanan Perusahaan Sirup “POPI” Kudus terhadap konsumennya berpedoman pada keramah-tamahan seperti misalnya pelayanan konsumen yang datang langsung dilayani dengan senyum dan ramahhal ini membuat konsumen tenang dan nyaman untuk memilih produk yang akan dibeli.

TABEL 4.2
Penilaian terhadap Bobot Variabel Internal

no	Variabel internal	Responden			Rata-rata Bobot
		I	II	III	
1.	Pangsa Pasar	0,10	0,15	0,15	0,133
2.	Kualitas Produk	0,20	0,20	0,25	0,217
3.	Citra Produk	0,10	0,10	0,10	0,100
4.	Kebijaksanaan Harga	0,10	0,10	0,05	0,083
5.	Promosi dan Pemasaran	0,05	0,05	0,10	0,067
6.	SDM	0,05	0,05	0,05	0,050
7.	Kemampuan dan Pengalaman Manajerial	0,05	0,10	0,10	0,083
8.	Riset dan Pengembangan	0,05	0,05	0,05	0,050
9.	Loyalitas Pelanggan	0,15	0,10	0,10	0,117
10.	Pelayanan	0,15	0,10	0,05	0,100
	total	1,00	1,00	1,00	1,00

Sumber : data primer, 2005

TABEL 4.3
Penilaian terhadap Nilai Variabel Internal

no	Variabel internal	Responden			Rata-rata Nilai
		I	II	III	
1.	Pangsa Pasar	4	4	3	3,7
2.	Kualitas Produk	5	5	4	4,7
3.	Citra Produk	4	3	3	3,3
4.	Kebijaksanaan Harga	4	3	3	3,3
5.	Promosi dan Pemasaran	3	3	3	3,0
6.	SDM	2	3	2	2,3
7.	Kemampuan dan Pengalaman Manajerial	4	3	3	3,3
8.	Riset dan Pengembangan	2	2	2	2,0
9.	Loyalitas Pelanggan	4	3	3	3,3
10.	Pelayanan	4	4	3	3,7

Sumber : data primer, 2005

Dari variable internal tersebut diatas akan diperoleh nilai tertimbang yang merupakan perkalian antara bobot dan nilai, untuk lebih jelasnya akan diperlihatkan pada tabel dibawah ini :

TABEL 4.4
Evaluasi Variabel Internal

No	Variabel Internal	Nilai	Bobot	Nilai Tertimbang
1.	Pangsa Pasar	3,7	0,133	0,492
2.	Kualitas Produk	4,7	0,217	1,019
3.	Citra Produk	3,3	0,100	0,330
4.	Kebijaksanaan harga	3,3	0,083	0,273
5.	Promosi dan Pemasaran	3,0	0,067	0,201
6.	SDM	2,3	0,050	0,115
7.	Kemampuan dan Pengalaman Manajerial	3,3	0,083	0,273
8.	Riset dan Pengembangan	2,0	0,050	0,100
9.	Loyalitas Pelanggan	3,3	0,117	0,386
10.	Pelayanan	3,7	0,100	0,123
Total			1,00	3,31

Sumber data : Primer, 2005

4.3.1.1 Hasil Penilaian Variabel Internal

Dari hasil yang telah diperoleh mengenai variabel internal yang dimiliki oleh Perusahaan Sirup "POPI" Kudus, diperoleh nilai tertimbang 3,31 sehingga dengan demikian dari hasil evaluasi diperoleh angka yang positif, dilihat dari hasil jumlah nilai tertimbang (3,31) yang sudah melewati rata-rata kekuatan dan kelemahan suatu industri.

4.3.2 Penilaian Variabel Eksternal

Data yang ditampilkan pada tabel penilaian dan pembobotan variabel eksternal dibawah ini diperoleh dari hasil kuesioner dan interview terhadap manajemen Perusahaan Sirup “POPI” Kudus yang terdiri dari direktur perusahaan yang selanjutnya di sebut sebagai responden I, manajer perusahaan di sebut sebagai responden II, dan kepala bagian pemasaran di sebut sebagai responden III.

Adapun penjabaran tiap-tiap variable eksternal dari masing-masing responden, adalah sebagai berikut :

a. Responden 1

1) Daya Beli Konsumen

Daya beli konsumen merupakan faktor yang sangat penting bagi kelangsungan perusahaan. Kemampuan membeli masyarakat terhadap produk Sirup “POPI” Kudus masih cukup tinggi. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel penjualan yang semakin meningkat tiap tahunnya.

2) Pertumbuhan Ekonomi Nasional

Pertumbuhan ekonomi nasional secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi tingkat penjualan. Perkembangan ekonomi nasional sekarang yang mendekati stabil, secara langsung maupun tidak langsung sangat mempengaruhi kemampuan konsumen untuk melakukan pembelian produk Sirup “POPI”.

3) Pertumbuhan Pasar

Dengan banyaknya pembeli potensial yang bersifat loyal terhadap produk Sirup “POPI” Kudus, maka akan meningkatkan pertumbuhan pasar. Disamping itu perusahaan juga memiliki pasar yang cukup luas di kota-kota besar sehingga akan memudahkan konsumen membeli produk.

4) Potensi Pasar

Dengan adanya pasar sirup yang memiliki potensi untuk berkembang akan memudahkan perusahaan untuk memasarkan produk dengan target mendapatkan keuntungan yang maksimal. Potensi pasar yang dimiliki oleh perusahaan Sirup “POPI” Kudus masih cukup menjanjikan, hal ini dilihat dari banyaknya pengguna sirup di kota-kota besar dan di kota-kota kecil.

5) Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi berpengaruh terhadap perusahaan terutama pada bagian produksinya. Teknologi yang digunakan Perusahaan Sirup “POPI” Kudus bisa dibilang sangat sederhana dan tradisional, walaupun pendistribusian permintaan masih bias diatasi. Pemanfaatan penggunaan teknologi ke depannya sangat diperlukan bagi perusahaan, agar proses produksi dapat berjalan lebih efisien dan efektif.

6) Perubahan Selera Konsumen

Perubahan selera konsumen terutama di kota-kota besar yang mulai memilih produk-produk yang mempunyai rasa yang unik akan memberikan pengaruh kurang baik bagi Perusahaan Sirup “POPI” Kudus.

7) Struktur Persaingan

Persaingan untuk mendapatkan konsumen antar perusahaan akan mendorong perusahaan itu sendiri untuk memiliki rencana-rencana strategis untuk terus bertahan dan berkembang. Perusahaan Sirup “POPI” Kudus terletak di kecamatan Kota yang merupakan pusat berkembangnya usaha-usaha baru yang sangat mungkin lahir pesaing baru.

8) Pesaing Baru yang Masuk

Pesaing baru potensial yang masuk menjadi ancaman bagi Perusahaan Sirup “POPI” Kudus, karena setiap perusahaan mempunyai keunggulan masing-masing. Dengan hambatan pasar yang rendah pada usaha sirup akan semakin membuat bertambahnya pesaing baru yang masuk.

b. Responden 2

1) Daya Beli Konsumen

Kemampuan beli konsumen terhadap suatu produk merupakan faktor penting bagi perusahaan agar perusahaan dapat tetap berjalan. Penjualan produk Sirup “POPI” Kudus semakin meningkat tiap tahunnya, hal ini menunjukkan

bahwa daya beli konsumen terhadap Sirup “POPI” Kudus masih cukup tinggi.

2) Pertumbuhan Ekonomi Nasional

Pertumbuhan ekonomi nasional di Indonesia sekarang ini mulai stabil, dengan keadaan seperti ini Perusahaan Sirup “POPI” Kudus secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi tingkat penjualan yang semakin baik pula.

3) Pertumbuhan Pasar

Berdasarkan pengalaman historis Perusahaan Sirup “POPI” Kudus, pertumbuhan pasar semakin meningkat tiap tahunnya. Hal ini merupakan sebuah peluang bagi perusahaan untuk melaksanakan perluasan pasar dengan cara mendistribusikan produk hingga ke celah-celah pasar yang ada.

4) Potensi Pasar

Potensi pasar pengguna sirup sangat banyak dan cenderung berkembang, hal ini merupakan sebuah peluang bagi Perusahaan Sirup “POPI” Kudus untuk mencapai target mendapatkan keuntungan yang maksimal.

5) Perkembangan Teknologi

Pemanfaatan teknologi Perusahaan Sirup “POPI” Kudus masih sederhana dan tradisional, khususnya di bagian produksinya. Hal ini menyebabkan proses produksi kadang terjadi ketidak efisienan dan ketidak efektifan baik dalam hal efisiensi waktu produksi dan pengefektifan penggunaan bahan baku.

Pemanfaatan penggunaan teknologi ke depannya sangat diperlukan bagi perusahaan, agar proses produksi dapat berjalan lebih efisien dan efektif.

6) Perubahan Selera Konsumen

Perubahan selera konsumen yang berubah-ubah menjadikan variable ini patut mendapat perhatian lebih oleh pihak manajem perusahaan, agar konsumen dapat terpuaskan sesuai dengan selera rasanya. Perubahan selera konsumen pada Perusahaan Sirup “POPI” Kudus banyak terjadi terutama di kota-kota besar yang cenderung bergaya hidup modern seperti mulai memilih produk-produk yang mempunyai rasa yang unik dan lain sebagainya.

7) Struktur Persaingan

Peta persaingan pasar untuk pasar sirup menunjukkan bahwa posisi Perusahaan Sirup “POPI” Kudus sekarang ini terletak sebagai pemimpin pasar, hal ini menuntut perusahaan untuk memiliki rencana-rencana strategis untuk terus bertahan dan berkembang dalam menghadapi pesaing baru.

8) Pesaing Baru yang Masuk

Pesaing baru yang masuk merupakan ancaman bagi Perusahaan Sirup “POPI” Kudus, karena setiap perusahaan mempunyai keunggulan masing-masing. Dengan hambatan pasar yang rendah pada usaha sirup akan semakin membuat bertambahnya pesaing baru yang masuk.

c. Responden 3

1) Daya Beli Konsumen

Daya beli konsumen produk Sirup “POPI” Kudus masih cukup tinggi. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel penjualan yang semakin meningkat tiap tahunnya.

2) Pertumbuhan Ekonomi Nasional

Pertumbuhan ekonomi nasional Indonesia mendekati stabil, hal ini mempengaruhi tingkat penjualan Sirup “POPI” Kudus.

3) Pertumbuhan Pasar

Pertumbuhan pasar sirup pada pertumbuhan ekonomi yang semakin stabil menjadikan konsumen menjadi pembeli potensial. Disamping itu perusahaan juga memiliki pasar yang cukup luas di kota-kota besar sehingga akan memudahkan konsumen membeli produk.

4) Potensi Pasar

Dengan adanya pasar sirup yang memiliki potensi untuk berkembang akan memudahkan perusahaan untuk memasarkan produk dengan target mendapatkan keuntungan yang maksimal. Potensi pasar yang dimiliki oleh perusahaan Sirup “POPI” Kudus masih cukup menjanjikan, hal ini dilihat dari banyaknya pengguna sirup di kota-kota besar dan di kota-kota kecil.

5) Perkembangan Teknologi

Meskipun penggunaan teknologi yang digunakan Perusahaan Sirup “POPI” Kudus masih sangat sederhana dan tradisional, persediaan dan pendistribusian produk masih cukup bias dikendalikan. Hal ini dilihat persediaan produk terkadang masih sisa walaupun banyak permintaan. Pemanfaatan penggunaan teknologi ke depannya sangat diperlukan bagi perusahaan, agar proses produksi dapat berjalan lebih efisien dan efektif.

6) Perubahan Selera Konsumen

Perubahan selera konsumen terutama di kota-kota besar yang mulai memilih produk-produk yang mempunyai rasa yang unik akan memberikan pengaruh kurang baik bagi Perusahaan Sirup “POPI” Kudus.

7) Struktur Persaingan

Perusahaan Sirup “POPI” Kudus terletak di kecamatan Kota yang merupakan pusat berkembangnya usaha-usaha baru yang sangat mungkin lahirnya pesaing baru.

8) Pesaing Baru yang Masuk

Pesaing baru potensial yang masuk menjadi ancaman bagi Perusahaan Sirup “POPI” Kudus, karena setiap perusahaan mempunyai keunggulan masing-masing. Dengan hambatan pasar yang rendah pada usaha sirup akan semakin membuat bertambahnya pesaing baru yang masuk.

TABEL 4.5
Penilaian terhadap Bobot Variabel Eksternal

no	Variabel Eksternal	Responden			Rata-rata Bobot
		I	II	III	
1.	Daya Beli Konsumen	0,20	0,20	0,15	0,183
2.	Pertumbuhan Ekonomi Nasional	0,10	0,10	0,10	0,100
3.	Pertumbuhan Pasar	0,20	0,20	0,25	0,217
4.	Potensi Pasar	0,20	0,15	0,20	0,183
5.	Perkembangan Teknologi	0,10	0,10	0,05	0,083
6.	Perubahan Selera Konsumen	0,05	0,10	0,10	0,083
7.	Struktur Persaingan	0,10	0,10	0,05	0,083
8.	Pesaing Baru yang Masuk	0,05	0,05	0,10	0,067
	total	1,00	1,00	1,00	1,00

Sumber data : Primer, 2005

TABEL 4.6
Penilaian terhadap Nilai Variabel Eksternal

no	Variabel Eksternal	Responden			Rata-rata Nilai
		I	II	III	
1.	Daya Beli Konsumen	5	5	5	5,0
2.	Pertumbuhan Ekonomi Nasional	4	4	3	3,7
3.	Pertumbuhan Pasar	4	4	4	4,0
4.	Potensi Pasar	4	4	3	3,7
5.	Perkembangan Teknologi	4	3	3	3,3
6.	Perubahan Selera Konsumen	3	3	3	3,0
7.	Struktur Persaingan	3	3	3	3,0
8.	Pesaing Baru yang Masuk	2	2	3	2,3

Sumber data : Primer, 2005

Dari variable eksternal tersebut diatas akan diperoleh nilai tertimbang yang merupakan perkalian antara bobot dan nilai, untuk lebih jelasnya akan diperlihatkan pada tabel dibawah ini :

TABEL 4.7
Evaluasi Variabel Eksternal

No	Variabel Eksternal	Nilai	Bobot	Nilai Tertimbang
1.	Daya Beli Konsumen	5,0	0,183	0,915
2.	Pertumbuhan Ekonomi Nasional	3,7	0,100	0,370
3.	Pertumbuhan Pasar	4,0	0,217	0,868
4.	Potensi Pasar	3,7	0,183	0,677
5.	Perkembangan Teknologi	3,3	0,083	0,273
6.	Perubahan Selera Konsumen	3,0	0,083	0,249
7.	Struktur Persaingan	3,0	0,083	0,249
8.	Pesaing Baru yang Masuk	2,3	0,067	0,154
Total			1,00	3,75

Sumber data : Primer, 2005

4.3.2.1 Hasil Penilaian Variabel Eksternal

Dari hasil yang diperoleh mengenai variabel eksternal yang dihadapi oleh Perusahaan Sirup “POPI” Kudus diperoleh nilai tertimbang 3,75 sehingga dengan demikian diperoleh hasil evaluasi yang bernilai positif, dilihat dari hasil jumlah nilai tertimbang (3,75) yang sudah melewati angka rata-rata peluang dan ancaman suatu industri.

4.4 Penentuan Posisi Perusahaan

Penentuan posisi bisnis dimaksudkan untuk mengetahui posisi kompetitif perusahaan dan daya tarik dalam industri yang dimasuki. Penentuan posisi bisnis dilakukan setelah perusahaan mampu mengidentifikasi dan memberikan penilaian terhadap faktor strategis internal dan eksternal. Penentuan posisi bisnis dilakukan dengan meletakkan total nilai tertimbang. Variabel internal pada sumbu horizontal

dibawah kategori kompetitif dan total nilai tertimbang variabel eksternal pada sumbu vertikal dibawah kategori daya tarik industri. Perpotongan kedua nilai yang terletak pada sel menunjukkan posisi bisnis perusahaan dan merekomendasikan alternative strategi apa yang akan di terapkan. Pembagian posisi bisnis di bagi menjadi 3 kelompok dengan perhitungan jumlah skala – 1 dibagi dengan jumlah kolom yaitu :

$$\frac{5 - 1}{3} = 1,33$$

3

- Posisi tinggi : nilai akhir 3,65 – 5
- Posisi medium : nilai akhir 2,33 – 3,65
- Posisi rendah : nilai akhir 1 – 2,33

Jumlah total nilai tertimbang bagi masing-masing faktor strategis maksimal adalah 5 (lima) yang menunjukkan bahwa kekuatan perusahaan dan peluang bisnis yang dimiliki maksimal, tidak adanya kelemahan perusahaan dan ancaman dalam bisnis yang dimasuki. Nilai rendah adalah 1 (satu) yang menunjukkan bahwa bisnis tersebut sangat lemah dan dalam ancaman penuh tanpa sedikitpun memiliki kekuatan dan peluang untuk tumbuh dan berkembang.

Pada Perusahaan Sirup “POPI” Kudus telah diketahui bahwa nilai tertimbang variabel internal adalah 3,31 dan variabel eksternal adalah 3,75. Setelah variable-variabel internal dan eksternal diperoleh, maka posisi bisnis perusahaan dapat ditentukan, yakni secara konseptual menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkannya pada sumbu yang tepat. Nilai variabel eksternal

sebesar 3,75 yang termasuk dalam skala tinggi diletakkan pada sumbu horizontal, sedangkan nilai variabel internal sebesar 3,31 yang termasuk dalam skala medium diletakkan pada sumbu vertikal.

Kemudian posisi bisnis perusahaan dapat ditentukan dengan cara meletakkan tepat dari sel yang terbentuk akibat perpotongan. Kedua nilai tertimbang yang diperoleh, atau dengan kata lain dengan menarik garis lurus dari sumbu horizontal dengan nilai eksternal 3,75 dan sumbu vertikal dengan nilai internal 3,31. Dengan bertemunya kedua garis tersebut merupakan posisi perusahaan.

TABEL 4.8
Posisi Bisnis
Perusahaan Sirup “POPI” Kudus

		Daya Tarik Industri		
		Kuat	Medium	Lemah
Kekuatan Bisnis	Tinggi			
	Medium	Posisi Sirup “POPI” Kudus		
	Rendah			

Berdasarkan pada nilai tertimbang kedua variabel tersebut diatas, maka penullis berfikir bahwa posisi bisnis Perusahaan Sirup “POPI” Kudus adalah pada sel pertumbuhan selektif. Artinya perusahaan memiliki peluang bisnis yang cukup prospektif. Untuk lebih jelasnya perhatikan tabel dibawah ini :

TABEL 4.9
Penentuan Posisi Bisnis

keterangan		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Investasi dan Tumbuh : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pertumbuhan ▪ Dominasi ▪ Investasi maksimum 	Pertumbuhan Selektif : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pertumbuhan selektif ▪ Investasi agresif ▪ Memelihara posisi ditempat lain 	Selektif : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Memelihara posisi ▪ Mencari sumber kas masuk ▪ Investasi alakadarnya
	Medium	Pertumbuhan Selektif : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Memimpin pasar berdasarkan segmen ▪ Memperbaiki kelemahan ▪ Membangun keunggulan 	Selektif : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tumbuh berdasarkan segmen pasar ▪ Spesialisasi ▪ Investasi selektif 	Panen/divestasi : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Penangkasan ▪ Investasi minimal ▪ Bersiap divestasi
	Rendah	Selektif : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Spesialisasi ▪ Mencari ceruk pasar ▪ Mempertimbangkan akuisisi 	Panen/divestasi : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Spesialisasi ▪ Mencari ceruk pasar ▪ Mempertimbangkan keluar dari pasar 	Panen/divestasi : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengikuti pemimpin pasar ▪ Mengacaukan sumber aliran kas pesaing ▪ divestasi

Sumber : Suwarsono, 2002

4.5 Implikasi Strategis

Setelah dianalisis dengan Matrik Daya Tarik Industri (MDTI), strategi yang paling tepat dilakukan oleh Perusahaan Sirup “POPI” Kudus adalah :

- memimpin pasar berdasarkan segmen
- memperbaiki kelemahan
- membangun keunggulan

Penjelasan dari strategi tersebut dapat dilihat dibawah ini :

1) Memimpin Pasar Berdasar Segmen

Dengan berbagai keunggulan yang dimiliki oleh Perusahaan Sirup “POPI” Kudus, pilihan strategi yang diterapkan adalah memimpin pasar berdasarkan segmen yang dituju. Pilihan segmen yang tepat sangat penting karena dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan. Dengan memimpin pasar pada segmen yang tepat, perusahaan dapat mengendalikan persaingan dan memanfaatkan berbagai peluang usaha yang ada secara optimal. Pilihan taktik yang digunakan adalah :

- Keunggulan biaya secara keseluruhan

Perusahaan harus berupaya keras mencapai biaya produksi dan distribusi terendah, sehingga harganya dapat lebih rendah daripada pesaing. Perusahaan Sirup “POPI” Kudus harus meningkatkan kemampuan dalam rekayasa, pembelian, produksi maupun distribusi.

- Diferensiasi

Perusahaan berkonsentrasi untuk mencapai kinerja terbaik dalam memberikan manfaat bagi pelanggan yang dinilai menjadi yang terbaik dalam pelayanan, kualitas rasa dan yang lain-lain. Perusahaan akan memanfaatkan kekuatan yang ada untuk bisa memperoleh keunggulan kompetitif. Misalnya Perusahaan Sirup “POPI” Kudus ingin memimpin dalam hal kualitas produk, maka harus membuat komponen terbaik, memadukannya dengan baik, memeriksanya dengan teliti dan sebagainya.

- Fokus

Disini usaha memfokuskan diri pada satu atau lebih segmen pasar yang sempit daripada mengejar pasar yang lebih besar

Dengan melihat kekuatan dan peluang yang ada, dari ketiga pilihan taktik diatas menurut penulis yang paling tepat untuk diimplementasikan pada Perusahaan Sirup “POPI” Kudus adalah diferensiasi. Alasan lain yang digunakan bahwa produk Sirup “POPI” Kudus lebih condong untuk membuat rasa yang unik, berkualitas dan variasai rasa yang baru. Karena kebanyakan konsumen lebih mementingkan kualitas dan keunikan rasa. Harga kadang-kadang tidak menjadi persoalan.

2) Memperbaiki Kelemahan

Dari hasil analisis penulis dan juga rekomendasi dari manajemen Perusahaan Sirup “POPI” Kudus, dapat diketahui berbagai kelemahan perusahaan, yaitu riset dan

pengembangan serta SDM. Menurut MDTI, pilihan strateginya adalah memperbaiki kelemahan internal perusahaan untuk bisa menghadapi ancaman eksternal yang ada. Diharapkan kelemahan-kelemahan tersebut dapat diminimalkan atau bahkan berubah menjadi keunggulan perusahaan. Pelatihan terhadap manajer dan karyawan menjadi salah satu prioritas untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Riset dan pengembangan diperlukan untuk menjadikan produk yang dihasilkan memiliki keunggulan kompetitif.

3) Membangun Keunggulan

Suatu usaha memerlukan keunggulan bersaing untuk dapat memenangkan persaingan. Perusahaan Sirup “POPI” Kudus harus mampu membangun keunggulan dengan menggunakan kekuatan internal yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang-peluang eksternal secara optimal. Membangun keunggulan disini bisa berarti menciptakan produk berkualitas yang lebih baik dari pesaing lain. Membuat inovasi produk dan rasa yang bersifat unik. Pada intinya adalah perusahaan mampu membuat produknya dipilih sebagai opsi pertama konsumen untuk membeli sirup. Selain itu juga mengamankan dan mempertahankan keunggulan-keunggulan yang ada pada perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan analisis MDTI terhadap Perusahaan Sirup “POPI” Kudus, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil penelitian dapat diperoleh data bahwa kekuatan yang dimiliki oleh Perusahaan Sirup “POPI” Kudus adalah pangsa pasar yang luas, kualitas produk yang telah diakui, citra produk yang baik, kebijaksanaan harga yang tepat, promosi yang rutin, kemampuan dan pengalaman manajerial terstruktur, pelayanan yang baik dan loyalitas pelanggan yang terjaga. Sedangkan kelemahannya adalah riset dan pengembangan yang tidak dilaksanakan secara menyeluruh dan kemampuan SDM yang masih kurang. Peluang yang dimiliki Perusahaan Sirup “POPI” Kudus yaitu daya beli konsumen yang masih tinggi, pertumbuhan ekonomi nasional yang mulai membaik, potensi pasar yang menjanjikan, pertumbuhan pasar dan perkembangan teknologi yang pesat, struktur persaingan berada dibawah pemimpin pasar, dan perubahan selera konsumen yang masih stabil. Adapun ancaman yang dihadapi adalah pesaing baru yang masuk.

2. Menurut hasil analisis Matrik MDTI dapat diketahui posisi bisnis Perusahaan Sirup “POPI” Kudus terletak pada perpotongan antara sumbu daya tarik industri pada posisi tinggi yang mempunyai nilai tertimbang variabel eksternalnya (3,75) dengan sumbu kekuatan bisnis pada posisi medium yang variabel internalnya mempunyai nilai tertimbang (3,31), ini berarti perusahaan memiliki peluang bisnis yang sangat prospektif untuk berkembang lebih lanjut dengan mengoptimalkan keunggulan yang dimiliki. Dengan posisi tersebut alternatif strategi yang dapat dipilih adalah memimpin berdasarkan segmen, memperbaiki kelemahan dan membangun keunggulan.
3. Dari hasil analisis MDTI strategi untuk Perusahaan Sirup “POPI” Kudus adalah sebagai berikut :
 - a. Untuk memimpin berdasarkan segmen pasar, alternatif strategi yang dapat diambil perusahaan adalah dengan menciptakan keunggulan-keunggulan dalam hal kualitas produk maupun pelayanan yang tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain.
 - b. Memperbaiki kelemahan yang ada di perusahaan seperti SDM yang kurang baik termasuk disini adalah manajer dan karyawannya. Riset dan pengembangan diperlukan untuk menjadikan produk yang dihasilkan memiliki keunggulan kompetitif.
 - c. Untuk dapat membangun keunggulan tidak bisa berjalan sendiri-sendiri tapi ada komitmen dari seluruh elemen perusahaan

5.2 Saran

Berikut ini saran yang dapat dijadikan tambahan dan masukan bagi Perusahaan Sirup “POPI” Kudus :

1. Menjaga dan meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan agar tidak kehilangan pelanggan-pelanggan yang loyal.
2. Menjaga citra baik pada perusahaan dengan output yang dihasilkan maupun pelayanannya.
3. Melakukan riset dan pengembangan produk seperti membuat suatu resep rasa sirup yang unik, memperbaharui kemasan yang lebih menarik, dan menambah kegunaan produk dengan sesuatu yang bermanfaat, seperti sirup dengan khasiat madu, khasiat herbal, dan lain-lain. Sehingga perusahaan dapat lebih unggul dari pesaing lain.
4. Melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap manajer serta karyawannya agar memiliki kemampuan lebih dalam merencanakan, menjalankan maupun mengendalikan perusahaan.
5. Menjalin kerjasama dengan pihak lain dalam melakukan pemasaran produk, hal ini untuk memperlancar saluran distribusi.
6. Perusahaan harus mempertahankan posisi yang sudah dicapai dan mencoba meningkatkannya.

Daftar Pustaka

- Cravens, David W. 1996. "Pemasaran Strategis". Jakarta. Erlangga
- Gant Robert M. 1996. "Analisis Strategi Kontemporer, Konsep, Teknik dan Aplikasi". Jakarta. Erlangga
- Hunger J, David dan Wheelen L, Thomas. 2001. "Manajemen Strategis". Yogyakarta. ANDI
- Indrawan, Yudi. 2004. "Strategi Pemasaran PT Karoma Bumi Wasesa Jakarta Dalam Menghadapi Persaingan". Skripsi Sarjana (Tidak dipublikasikan). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII.
- Kotler Philip. 1994. "Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian". Jakarta. Salemba Empat
- Pearce dan Robinson. 1997. "Manajemen Pemasaran, Analitik, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian". Jakarta. Bina Rupa Aksara
- Soeratno.1993.."Metodologi Penelitian untuk Bisnis dan Ekonomi"..Yogyakarta. UPP AMP YKPN.
- Suwarsono Muhammad. 2002. "Manajemen Startegik Konsep dan Kasus". Yogyakarta. UPP AMP YKPN
- Tjiptono Fandy. 1997. "Strategi Pemasaran". Yogyakarta. ANDI
- Umar, Husein. 1999. "Riset Strategi Pemasaran". Jakarta. PT Gramedia Utama
- _____2003. *Pedoman Penulisan Skripsi*. Yogyakarta. FE UII.

Kuisisioner

A. Pendapat manajemen mengenai variabel eksternal yang mempengaruhi Perusahaan Sirup "POPI" Kudus.

Petunjuk pengisian

a. Tentukan nilai dari tiap variabel eksternal dengan ketentuan nilai :

- | | |
|----------------------|--------|
| 1. Sangat Mengancam | (1,00) |
| 2. Mengancam | (2,00) |
| 3. Netral/rata-rata | (3,00) |
| 4. Peluang | (4,00) |
| 5. Sangat Berpeluang | (5,00) |

Indikator variabel eksternal	Nilai
1. Daya beli konsumen	
2. Pertumbuhan ekonomi nasional	
3. Pertumbuhan pasar	
4. Potensi pasar	
5. Perkembangan teknologi	
6. Perubahan selera konsumen	
7. Pesaing baru yang masuk	
8. Struktur persaingan	

b. Tentukan presentasi (bobot) dimana dari hasil pertanyaan tersebut harus berjumlah 1,00 (100%) dengan ketentuan bobot sebagai berikut :

- | | |
|---------|------------------------|
| 1. 0,00 | (sangat tidak penting) |
| 2. 0,05 | (tidak penting) |
| 3. 0,10 | (netral) |
| 4. 0,15 | (agak penting) |
| 5. 0,20 | (penting) |
| 6. 0,25 | (sangat penting) |

Indikator variabel eksternal	Bobot
1. Daya beli konsumen 2. Pertumbuhan ekonomi nasional 3. Pertumbuhan pasar 4. Potensi pasar 5. Perkembangan teknologi 6. Perubahan selera konsumen 7. Pesaing baru yang masuk 8. Struktur persaingan	
	1,00

B. Pendapat manajemen mengenai variabel internal yang mempengaruhi Perusahaan Sirup “POPI” Kudus.

Petunjuk pengisian

a. Tentukan nilai dari tiap variabel internal dengan ketentuan nilai :

- | | |
|---------------------|--------|
| 1. Sangat Lemah | (1,00) |
| 2. Lemah | (2,00) |
| 3. Netral/rata-rata | (3,00) |
| 4. Kuat | (4,00) |
| 5. Sangat Kuat | (5,00) |

Indikator variabel internal	Nilai
1. Pangsa Pasar 2. Kualitas Produk 3. Citra Produk 4. Kebijakan Harga 5. Pelayanan 6. Loyalitas pelanggan 7. Promosi dan Pemasaran 8. Kemampuan dan Pengalaman Manajerial 9. Riset dan Pengembangan 10. SDM.	

b. Tentukan presentasi (bobot) dimana dari hasil pertanyaan tersebut harus berjumlah 1,00 (100%) dengan ketentuan bobot sebagai berikut :

- 1. 0,00 (sangat tidak penting)
- 2. 0,05 (tidak penting)
- 3. 0,10 (netral)
- 4. 0,15 (agak penting)
- 5. 0,20 (penting)
- 6. 0,25 (sangat penting)

Indikator variabel internal	Bobot
1. Pangsa Pasar 2. Kualitas Produk 3. Citra Produk 4. Kebijakan Harga 5. Pelayanan 6. Loyalitas pelanggan 7. Promosi dan Pemasaran 8. Kemampuan dan Pengalaman Manajerial 9. Riset dan Pengembangan 10. SDM.	
	1,00