

Analisis Strategi Bisnis Pada Industri
Pandanaran Ceramics di Klaten – Jawa Tengah

SKRIPSI



ditulis oleh

Nama : Irfan Ma'arif Nurbadi
Nomor Mahasiswa : 02 311 105
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA

2006

Analisis Strategi Bisnis Pada Industri
Pandanaran Ceramics di Klaten – Jawa Tengah

SKRIPSI

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia



Oleh

Nama : Irfan Ma'arif Nurbadi
Nomor Mahasiswa : 02 311 105
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2006

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta,.....2006

Penulis,

Irfan Ma'arif Nurbadi

Analisis Strategi Bisnis Pada Industri
Pandananan Ceramics di Klaten – Jawa Tengah

Nama : Irfan Ma'arif Nurbadi
Nomor Mahasiswa : 02 311 105
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

Yogyakarta,.....2006

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Drs. H. Sunardji Daromi, MM

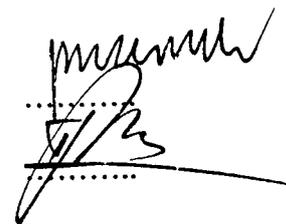
Telah dipertahankan/diuji dan disahkan
untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Nama : Irfan Ma'arif Nurbadi
Nomor Mahasiswa : 02 311 105
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

Yogyakarta,2006

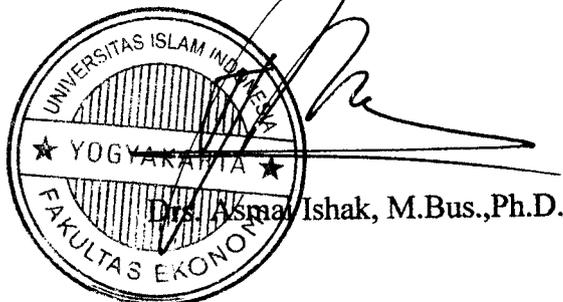
Disahkan oleh

Pembimbing Skripsi : Drs. H. Sunardji Daromi, MM
Penguji : Drs. Asmai Ishak, M.Bus.,Ph.D.



Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Drs. Asmai Ishak, M.Bus.,Ph.D.

ABSTRAK

Penelitian ini mengenai analisis strategi bisnis yang dilakukan industri Pandanaran Ceramics (PC) dengan judul “Analisis Strategi Bisnis Pada Industri Pandanaran Ceramics di Klaten – Jawa Tengah”.

Perusahaan Pandanaran Ceramics Klaten adalah salah satu dari produsen keramik di Jawa Tengah. Dikarenakan banyaknya produsen keramik maka menyebabkan timbulnya persaingan serta berubahnya selera konsumen terhadap produk keramik. Untuk mengantisipasi persaingan yang terjadi dan perubahan selera konsumen maka Pandanaran Ceramics perlu melaksanakan strategi bisnis yang tepat agar dapat memenangkan persaingan.

Penelitian ini diarahkan pada strategi yang diterapkan perusahaan selama ini, yang bertujuan untuk mengetahui besarnya kekuatan bisnis dan daya tarik industri yang terhadap perusahaan yang kemudian digunakan untuk menentukan posisi bisnis perusahaan dalam menerapkan strategi pemasaran untuk masa yang akan datang.

Oleh karena itu pihak manajemen Pandanaran Ceramics perlu memperhatikan perubahan yang terjadi dilingkungan bisnisnya yang merupakan faktor eksternal maupun faktor internal. Dari faktor eksternal akan diketahui daya tarik industri sedangkan dari faktor internal akan diketahui kekuatan bisnis perusahaan yang semuanya akan sangat membantu dalam menentukan strategi bisnis yang tepat.

Dalam mengumpulkan data digunakan metode wawancara, daftar pertanyaan (kuesioner) dan teknik kepustakaan. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data yang diperoleh adalah analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) yang digunakan untuk menentukan posisi bisnis perusahaan dalam persaingan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi bisnis perusahaan berada pada bagian sel pertumbuhan selektif matriks MDTI, ini berarti perusahaan Pandanaran Ceramics memiliki peluang bisnis yang cukup prospektif untuk berkembang lebih lanjut sebagai perusahaan yang dapat meningkat karena keunggulan atau kekuatan yang dimilikinya.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa Pandanaran Ceramics memiliki kekuatan bisnis yang tinggi dengan daya tarik industri yang cukup. Oleh karena itu strategi bisnis yang tepat digunakan adalah menggunakan strategi pengembangan produk.

3. Pimpinan Pandararan Ceramics dan juga para staff karyawan. Terima kasih atas pemberian ijin penelitian dan juga pemberian data-data yang diperlukan demi terselesainya skripsi ini.
4. Papa dan Mamaku tercinta H. Ngubadi dan Hj. Nuru! Qomariah, om dan tanteku terima kasih atas doa dan dukungannya yang tidak pernah putus.
5. Adik-adikku tersayang (Pii, Ajeng, Lingga, Anggi, Rinda, Ghata, Faris), temen dan juga sobat-sobatku karena kalian aku dapat berjalan.
6. Semua pihak yang pernah terlibat dalam pembuatan karya ini. Terima kasih.
7. Akhirnya untuk cintaku “June Sharona” yang selalu ada didekatku dalam senang dan susah.

Semoga atas doa dan dukungannya, insyaallah Allah SWT berkenan melimpahkan pahala yang berlipat ganda, Amiin.

Akhirnya penulis berharap agar skripsi ini dapat bermanfaat dan berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

Wassalamu'alaikum. Wr. Wb

Yogyakarta,.....2006

(Irfan Ma'arif Nurbadi)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan memanjatkan syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayahnya, Alhamdulillah sebuah karya kecil ini kupersembahkan untuk:

- *yang selalu mengiringiku doa yang tidak pernah terputus, bimbingan dan pengertian atas makna hidup serta cinta kasihnya nan tulus kedua orangtuaku H. Ngubadi dan Hj. Nurul Qomariah*
- *yang selalu memberikan motivasi, saran, kritik dan membuat hari-hariku lebih bermakna my love/Yuli Purwanti/June Sharona/Cindie Yipi/Za*
- *Om dan tante serta adik-adikku yang kusayangi*

MOTTO

Barang siapa melepaskan salah satu kesusahan dunia dari seorang mukmin, maka Allah akan melepaskan salah satu kesusahan hari kiamat nanti

Barang siapa memudahkan orang yang tengah disanda kesulitan maka Allah akan memudahkannya di dunia dan di akhirat

Barang siapa menutup aib seorang muslim maka Allah akan menutup aibnya di dunia dan di akhirat

Dan Allah menolong hamba -Nya selama hamba itu menolong saudaranya

(HR Muslim)

2.2.2	Pengertian Perusahaan dan Bisnis	9
2.2.3	Pengertian Strategi	10
2.2.4	Perencanaan Strategis	11
2.2.4.1	Tahap Perencanaan Strategis	12
2.2.4.2	Konsep Strategi	13
2.2.4.3	Tipe-tipe Strategi	14
2.2.5	Manajemen Strategik	15
2.2.5.1.	Manfaat Manajemen Strategik	16
2.2.5.2.	Resiko Manajemen Strategik	17
2.2.6	Strategi Bersaing	17
2.2.7	Strategi Pertumbuhan	18
2.2.7.1	Strategi Pertumbuhan Intensif	18
2.2.7.2	Strategi Pertumbuhan Terpadu	19
2.2.7.3	Strategi Pertumbuhan Diversifikasi	20
2.2.8	Pengertian Analisis SWOT	20
2.2.8.1	Matrik SWOT	21
2.2.8.2	Diagram SWOT	22
2.2.8.3	Proses Formulasi Strategi Dalam Analisis SWOT	24
2.2.9	Analisis Matrik Daya Tarik Industri	25
2.2.9.1	Matrik MDTI	28
2.2.9.2	Proses Formulasi Strategi Dalam Analisis MDTI	30
.		
BAB III	METODE PENELITIAN	
3.1	Lokasi Perusahaan Pandanaran Ceramics	32
3.1.1	Sejarah Perkembangan Perusahaan “Pandanaran Ceramics”	32
3.1.2	Dasar-dasar Hukum Pembentukan	33
3.2	Variabel Penelitian	34

3.3	Jenis Data	35
3.4	Metode Pengumpulan Data	36
3.5	Populasi dan Sampel	37
3.6	Alat Analisis Matriks Daya Tarik Industri (MDTI)	37

BAB IV ANALISIS DATA

4.1	Identifikasi Variabel Eksternal dan Internal	44
4.2	Penilaian Variabel Eksternal	45
4.3	Penilaian Variabel Internal	54
4.4	Penentuan Posisi Bisnis	63
4.5	Implikasi Strategis	65

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1	Kesimpulan	71
5.2	Saran	73

DAFTAR TABEL

Tabel

Halaman

4.1	Indikator Variabel Eksternal dan Internal	45
4.2	Perhitungan Nilai Variabel Eksternal.....	46
4.3	Perhitungan Bobot Variabel Eksternal	47
4.4	Perhitungan Nilai Tertimbang Variabel Eksternal	48
4.5	Perhitungan Nilai Variabel Internal	55
4.6	Perhitungan Bobot Variabel Internal.....	55
4.7	Perhitungan Nilai Tertimbang Variabel Internal	56

DAFTAR GAMBAR

Gambar

Halaman

2.1	Matrik SWOT	22
2.2	Diagram SWOT	23
2.3	Matrik MDTI	28
2.4	Implikasi Strategis MDTI	29
3.1	Matrik MDTI	40
3.2	Implikasi Strategis MDTI	41
4.1	Posisi Bisnis Pandanaran Ceramics	58
4.2	Implikasi Strategis MDTI Pada Pandanaran Ceramics	59

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

Halaman

I	Surat Keterangan Selesai Penelitian	76
II	Kuesioner	77
III	Hasil perhitungan analisa data	82

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Die era globalisasi ini persaingan antara perusahaan semakin ketat. Semakin banyaknya perusahaan-perusahaan yang tumbuh dan berkembang saat ini dengan keadaan ekonomi yang kurang menentu mengakibatkan iklim persaingan semakin meningkat. Persaingan yang ketat didalam suatu industri merupakan suatu hal yang wajar. Dalam persaingan yang ketat ini perusahaan dituntut untuk merumuskan dan menetapkan strategi bersaing yang paling tepat.

Strategi adalah tujuan jangka panjang suatu perusahaan, serta pendayagunaan serta alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut (Handler, 1962:13). Strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya (Stoner dan Freeman, 1997). Makna yang terkandung dari strategi ini adalah bahwa manajer memainkan peranan yang aktif, sadar dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi. Dalam lingkungan yang selalu berubah, pandangan ini lebih banyak diterapkan.

Strategi bisnis yang tepat berguna untuk mengantisipasi ancaman-ancaman (threats) persaingan dan memanfaatkan peluang (opportunity) yang muncul dari lingkungan ekonomi, sosial, budaya, teknologi dan sebagainya. Bila terjadi

pengambilan keputusan yang salah walaupun sekecil apapun dapat mengakibatkan hilangnya kesempatan perusahaan untuk mempertahankan dan juga meningkatkan hasil penjualan dan pangsa pasarnya. Hal ini dapat dihindari dengan menggunakan perencanaan dan langkah perbaikan yang dirumuskan dalam suatu strategi.

Di dalam pertumbuhan bermacam-macam industri yang berkembang pesat terdapat industri yang mengandung nilai seni yaitu industri keramik atau gerabah. Produksi gerabah di dusun Pagerjurang, desa Melikan, kecamatan Wedi, kabupaten Klaten, merupakan salah satu karya manusia yang berupa karya seni keramik. Pengetahuan membuat gerabah keramik ini diawali pada waktu Ki Ageng Pandanaran menciptakan Genthong Naga dari tanah liat di desa Paseban, kecamatan Bayat yang kemudian diikuti sebagian penduduk dengan membuat gerabah sebagai alat rumah tangga. Diantaranya kendi, celengan, anglo dan lain sebagainya.

Kerajinan keramik yang lahir dan berkembang pada kebudayaan setempat, merupakan hasil karya masyarakat yang bertolak dari tradisi yang ada. Dalam membuat kerajinan keramik didaerah tersebut menggunakan peralatan yang sederhana, umumnya dibuat sendiri dengan bahan baku dari kayu. Hal ini pun dilakukan secara turun-temurun.

Dengan menggunakan bahan yang tersedia dan berdasarkan pengalaman kerja yang diperoleh dari kehidupan sehari-hari, kegiatan perajin keramik di dusun Pagerjurang mengalami perkembangan bentuk. Hingga saat ini sesuai dengan perkembangan teknologi yang semakin modern pembuatan keramik didaerah tersebut

tidak terbatas pada bentuk-bentuk benda yang bersifat fungsional akan tetapi sudah berkembang menjadi benda-benda seni yang bersifat hiasan.

Industri keramik milik Bapak Triyanto yang bernama “Pandananan Ceramics (PC)” adalah salah satu dari beberapa industri keramik di daerah tersebut yang mengalami perkembangan bentuk yang cukup maju. Hal ini bisa ditunjukkan dengan berbagai macam bentuk yang telah diproduksi oleh Pandananan Ceramics dari waktu ke waktu sejalan dengan perkembangan kebudayaan dengan berbagai inovasi.

Searah dengan perkembangan bisnis yang mengiringi kemajuan pengetahuan dan teknologi dewasa ini semakin mempengaruhi tingkat kehidupan perekonomian masyarakat. Perusahaan pada umumnya mempunyai tujuan yang sama yaitu adanya keberhasilan dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, meningkatkan laba bagi perusahaan dan dapat terus berkembang. Begitu juga dengan Pandananan Ceramics, dengan banyaknya persaingan, maka sulit bagi perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar.

Perencanaan strategi adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga keserasian antara tujuan perusahaan, sumber daya perusahaan, dan peluang pasar yang terus berubah (Kotler and Bloom, 1997:41). Perencanaan dalam suatu perusahaan itu sendiri memerlukan apa yang disebut dengan manajemen strategis, dimana manajemen strategis berfungsi untuk merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengendalikan hal-hal strategis dalam suatu perusahaan (Umar, 2001:14)

Perencanaan strategik perusahaan merupakan perencanaan jangka panjang perusahaan yang disusun untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi. Alasan pentingnya rencana strategik adalah merupakan titik permulaan bagi perusahaan untuk menilai kegiatan dari organisasi. Dengan rencana strategik konsep pembahasan menjadi jelas, sehingga memungkinkan manajer untuk menentukan rencana-rencana yang memberikan arah pada organisasi dalam mencapai tujuannya.

Pasar terdiri dari semua pelanggan potensial yang memiliki kebutuhan atau keinginan tertentu serta mau dan mampu turut dalam pertukaran untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan itu. Oleh karena itu peranan pemasaran sangat penting agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Strategi pemasaran merupakan suatu logika pemasaran yang mengharapkan unit-unit bisnisnya dapat mencapai sasaran pemasarannya. Strategi pemasaran terdiri dari pengambilan keputusan tentang biaya pemasaran dari perusahaan, bauran pemasaran dan alokasi pemasaran dalam hubungannya dengan keadaan lingkungan yang diharapkan dalam kondisi persaingan. Dalam hal ini perusahaan harus mampu mengatur strategi bisnis yang tepat untuk terus berkembang dan berinovasi, karena adanya keunggulan pesaing yang dapat mengancam posisi bisnis Pandanaran Ceramics sehingga perusahaan diharapkan dapat mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasarnya. Dengan demikian perlu adanya rancangan strategi bisnis unggul dengan mempertimbangkan strategi bersaing.

Berdasarkan latar belakang tersebut penulis tertarik untuk meneliti strategi bisnis yang digunakan Pandanaran Ceramics dengan judul **“ANALISIS STRATEGI BISNIS PADA INDUSTRI PANDANARAN CERAMICS DI KLATEN – JAWA TENGAH”**

1.2 Perumusan Masalah

Melihat kondisi diatas maka peneliti akan mencoba melihat strategi bersaing yang dilakukan oleh perusahaan “Pandanaran Ceramics” dalam usahanya menghadapi kekuatan-kekuatan persaingan yang ada, maka peneliti merumuskan masalah :

1. Bagaimana posisi bisnis perusahaan Pandanaran Ceramics pada saat ini berdasarkan MDTI ?
2. Formulasi strategi bisnis apakah yang sebaiknya digunakan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan dimasa yang akan datang ?

1.3 Batasan Masalah

Dalam usaha untuk menghindari penyimpangan penafsiran pada perumusan masalah di atas, penulis memfokuskan pada objek yang dipilih, maka perlu dibuat batasan masalah sebagai berikut :

1. Membatasi penelitian ini hanya pada strategi yang diterapkan oleh perusahaan, dalam hal ini yaitu Pandanaran Ceramic dikecamatan Bayat, kabupaten Klaten.
2. Membatasi hanya menggunakan alat analisis MDTI.

1.4 Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui posisi bisnis perusahaan Pandanaran Ceramics pada peta persaingan dilihat berdasarkan MDTI.
- b. Untuk mengetahui formulasi strategi bisnis yang sebaiknya dilakukan oleh perusahaan Pandanaran Ceramics dalam menghadapi persaingan di masa yang akan datang.

1.5 Manfaat Penelitian

- a. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi kemajuan Pandanaran Ceramic

- b. Bagi penulis

Penelitian ini dapat melatih berfikir ilmiah dan kreatif dengan jalan mencoba untuk membahas serta menganalisa data yang diperoleh, sehingga diharapkan dapat membantu menyelesaikan masalah bila bekerja pada suatu perusahaan.

- c. Bagi khasanah ilmu pengetahuan

Dapat membantu dan memperdalam ilmu pengetahuan sehingga dapat berguna untuk masa yang akan datang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai analisis strategi bersaing pernah dilakukan oleh Sigit Purnomo (2004) dengan judul “Strategi Bersaing PT. Batik Ghofar Pekalongan Dalam Mempertahankan dan Meningkatkan Pangsa Pasar”.

Perusahaan Batik Ghofar Pekalongan adalah salah satu dari sekian banyak produsen batik di kota Pekalongan, Jawa Tengah. Dikarenakan banyaknya produsen batik di kota tersebut menyebabkan timbulnya persaingan serta berubahnya selera konsumen terhadap batik. Untuk mengantisipasi persaingan yang terjadi dan perubahan selera konsumen maka PT. Batik Ghofar perlu melaksanakan strategi pemasaran yang tepat agar dapat memenangkan persaingan.

Penelitian ini diarahkan pada strategi yang diterapkan perusahaan selama ini, yang bertujuan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dihadapi perusahaan yang kemudian digunakan untuk menentukan posisi bisnis perusahaan dalam menerapkan strategi pemasaran untuk masa yang akan datang.

Oleh karena itu pihak manajemen PT. Batik Ghofar perlu memperhatikan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnisnya yang merupakan faktor eksternal maupun faktor internal. Dari faktor eksternal akan timbul peluang (opportunity) dan ancaman (threat) sedangkan dari faktor internal akan diketahui kekuatan

(strength) dan kelemahan (weakness) yang semuanya akan sangat membantu dalam menentukan strategi pemasaran yang tepat.

Dalam mengumpulkan data digunakan metode wawancara, daftar pertanyaan (kuesioner). Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data yang diperoleh adalah analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) yang digunakan untuk menentukan posisi bisnis perusahaan dalam persaingan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi bisnis perusahaan berada pada bagian tinggi matriks MDTI, ini berarti perusahaan batik Ghofar memiliki peluang bisnis yang cukup prospektif untuk berkembang lebih lanjut sebagai perusahaan yang dapat meningkat karena keunggulan atau kekuatan yang dimilikinya.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa PT. Batik Ghofar memiliki kekuatan dan peluang yang besar sedangkan kelemahan dan ancaman relatif rendah. Oleh karena itu strategi yang digunakan adalah menggunakan kekuatan dan peluang yang ternyata masih besar, sehingga kelemahan dan ancaman yang dihadapi dapat ditutup oleh kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan.

2.2 Kajian Pustaka

2.2.1 Pengertian Keramik

Keramik merupakan bagian dari kegiatan seni rupa khususnya seni kriya. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1989) kata seni berarti keahlian membuat karya yang bermutu (dilihat dari segi kehalusannya, keindahannya, dan sebagainya). Kata kriya dalam kamus yang sama berarti pekerjaan atau kerajinan tangan. Sedangkan kata keramik berasal dari bahasa Yunani yaitu "keramos" yang berarti

periuk atau belanga yang terbuat dari tanah liat (Astuti, 1997:1) yang dijabarkan sebagai barang-barang yang terbuat dari mineral-mineral alumina silikat non logam (tanah liat atau lempung) yang mengalami proses pembentukan dan pembakaran hingga pijar sampai suhu tertentu yaitu 700 hingga 1300 derajat celcius.

Dalam buku Pengantar Kerajinan Keramik, Sugiyono dan Sukiman (1997:3), mengungkapkan sebagai berikut :

“Keramik berasal dari kata Yunani “keramos” yang berarti barang-barang pecah belah atau barang tanah liat baker. Hal tersebut untuk menunjukkan bahwa barang-barang diluar logam yang dihasilkan melalui proses pembakaran, sekalipun pada waktu itu bahannya belum ditegaskan dari tanah semacam apa”.

Selanjutnya di dalam Ensiklopedia Nasional Indonesia jilid 8 (1990:389) dijelaskan :

“Keramik adalah produk yang berasal dari tanah liat dengan berbagai komposisi. Ada kalanya tanah liat dicampur dengan pasir, kaolin atau grog, yakni ramuan tembikar, genting dan sejenisnya. Campuran bahan-bahan dengan glasir dan dibakar dalam tungku. Suhu pembakarannya 700 hingga 1300 derajat celcius”.

Berdasarkan uraian tersebut, maka pengertian keramik dapat disimpulkan sebagai karya seni rupa dari tanah liat, yang pembuatannya melalui proses pembakaran pada suhu yang relatif tinggi.

2.2.2 Pengertian Perusahaan dan Bisnis

Perkembangan perekonomian sangat dipengaruhi oleh berkembangnya lingkungan bisnis dan perusahaan. Perusahaan adalah suatu organisasi yang memproses keahlian dan sumber daya ekonomi menjadi barang dan atau jasa untuk memuaskan atau memenuhi kebutuhan para pembeli, dengan harapan memberikan

laba bagi pemiliknya. Sedangkan bisnis adalah seluruh kegiatan yang diorganisasikan oleh orang-orang yang berkecimpung didalam bidang perniagaan (produsen, pedagang, konsumen, dan industri dimana perusahaan berada) dalam rangka memperbaiki standar serta kualitas hidup mereka (Umar, 2001:4)

Perusahaan pada dasarnya merupakan bagian dari bisnis itu sendiri, maka keduanya otomatis berkaitan erat. Dimana ada suatu lingkungan bisnis pasti terdapat perusahaan sebagai pemain didalamnya.

2.2.3 Pengertian Strategi

Istilah strategi berasal dari kata Yunani yaitu *strategia*, yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Konsep ini relevan dengan situasi pada zaman dahulu yang sering diwarnai perang, dimana para jenderal di butuhkan untuk memimpin suatu angkatan perang.

Strategi pada dasarnya adalah sebuah konsep atau rencana yang di dalamnya memuat berbagai langkah-langkah, kebijakan-kebijakan dan program-program yang telah disusun secara matang untuk melakukan suatu kegiatan yang berorientasi pada tujuan yang ingin di capai oleh organisasi atau perusahaan. Strategi adalah tujuan jangka panjang suatu perusahaan, serta pendayagunaan serta alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut (Handler, 1962:13).

Menurut Learned, Cristensen, Andrews, dan Guth (1965) strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada. Maka

dalam kaitannya dengan pemasaran atau suatu kegiatan usaha yang mengarahkan arus barang dan jasa dari produsen ke konsumen atau pemakai. Yang dari teori ini saja dapat kita tarik garis besar bahwa kesemuanya ini berorientasi pada konsumen. Para pelaku bisnis, dituntut untuk mengaplikasikan seluruh kekuatan bisnis yang mereka miliki kedalam suatu bentuk strategi bersaing yang bisa mengarahkan ke tujuan organisasi atau perusahaan.

Pernyataan strategi secara eksplisit merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Strategi memberikan kesatuan arah bagi semua anggota organisasi. Bila konsep strategi tidak jelas, maka keputusan yang diambil akan bersifat subjektif atau berdasarkan intuisi belaka, mengabaikan keputusan yang lain

2.2.4 Perencanaan Strategis

Didalam usaha untuk memenangkan persaingan dan mempertahankannya, perusahaan membutuhkan suatu strategi yang berbeda dengan perusahaan lain. Strategi diperlukan karena memainkan peranan penting sebagai kunci dimana perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dari waktu ke waktu. Perusahaan yang berhasil dapat menyesuaikan diri dengan pasar yang terus menerus berubah. Mereka menjalankan perencanaan strategis yang berorientasi pasar. Sedangkan definisi perencanaan strategis yang berorientasi pasar menurut Philip Kotler adalah "Proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga agar tujuan, keahlian dan sumber daya organisasi sesuai dengan peluang pasar yang terus berubah.

Dalam membuat suatu perencanaan strategi, perusahaan harus mengetahui apa saja yang harus dilakukan, apa arti dan tujuan dari perencanaan strategi itu. Perencanaan strategi adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga keserasian antara tujuan perusahaan, sumber daya perusahaan, dan peluang pasar yang terus berubah (Kotler and Bloom, 1997:41).

Dalam suatu perusahaan terdapat suatu organisasi yang salah satunya berfungsi untuk membuat perencanaan-perencanaan kinerja perusahaan. Perencanaan dalam suatu perusahaan itu sendiri memerlukan apa yang disebut dengan manajemen strategis, dimana manajemen strategis berfungsi untuk merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengendalikan hal-hal strategis dalam suatu perusahaan (Umar, 2001:14). Tujuan perencanaan strategis adalah membentuk serta menyempurnakan usaha bisnis dan produk perusahaan, sehingga memenuhi target laba dan pertumbuhan. (Kotler, 2000:74)

2.2.4.1 Tahap perencanaan strategis

Perencanaan strategis dalam pelaksanaannya melalui proses perencanaan strategis yang dapat disebut dengan kerangka formulasi strategis, prosesnya dibagi menjadi tiga tahapan, yaitu :

1. Tahap pengumpulan data

Tahap ini merupakan tahap pengumpulan data sekaligus suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra-analisis. Pada tahapan ini data dibagi menjadi dua tahapan eksternal dan internal.

2. Tahap analisis

Pemanfaatan data-data dan informasi yang telah dikumpulkan kedalam model-model kuantitatif perumusan strategi.

3. Tahap pengambilan keputusan

Suatu tahapan dimana perusahaan setelah mengetahui keadaan dan posisi bisnisnya maka dilakukan langkah-langkah pengambilan keputusan strategi oleh perusahaan.

2.2.4.2 Konsep Strategi

Dalam strategi terdapat dua konsep yang menentukan suksesnya strategi yaitu

1. Distinctive Competence

Tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing. Identifikasinya dalam suatu organisasi perusahaan meliputi keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya.

2. Competitive Advantage

Kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan untuk merebut peluang pasar. Menurut Porter ada 3 strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu; cost leadership, diferensiasi dan focus.

Dari faktor tersebut menyebabkan perusahaan lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Suatu perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dia dapat memberikan harga jual yang lebih murah dari pada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai atau kualitas produk yang sama.

2.2.4.3 Tipe-tipe Strategi

Seperti yang diungkapkan oleh Freddy Rangkuti (2003:7) dalam bukunya bahwa strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu :

1. Strategi Manajemen

Strategi yang meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.

2. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi, misalnya apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi dan sebagainya.

3. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini sering juga disebut sebagai strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya

strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

2.2.5 Manajemen Strategik

Manajemen strategik adalah usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan (Suwarsono; 2002:6)

Sedangkan komponen pokok manajemen strategik adalah 1) analisis lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman bisnis; 2) analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan; 3) strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan; 4) misi perusahaan.

Hubungan antara lingkungan bisnis dan profil perusahaan memberikan indikasi pada apa yang mungkin dapat dikerjakan. Dari posisi perusahaan di pasar dapat diketahui, sedangkan keterkaitan antara analisis lingkungan bisnis, profil perusahaan, dan misi perusahaan menunjuk pada apa yang diinginkan oleh pemilik dan manajemen perusahaan. Maka dapat disimpulkan bahwa dalam strategi bisnis terdapat tiga proses yang saling terkait yaitu :

1. Proses perumusan (formulasi), yang merupakan proses penentuan strategi mana yang akan dipilih sebagai strategi bisnis.

2. Proses implementasi, yang merupakan tahap percobaan sekaligus penerapan formulasi strategi yang telah dibuat oleh perusahaan.
3. Proses pengawasan yang merupakan pengendalian strategi yang telah diterapkan oleh perusahaan sehingga proses ini perlu mendapatkan masukan (feedback).

2.2.5.1 Manfaat Manajemen Strategik

Ada beberapa manfaat yang diperoleh perusahaan dalam penerapan manajemen strategis, yaitu dapat memberikan arah jangka panjang yang akan dituju, membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi, membuat organisasi lebih efektif, mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko, dan aktivitas pembuatan strategis akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya di masa mendatang (Wahyudi, 1996:19).

Manajemen strategik juga dapat berfungsi sebagai sarana mengkomunikasikan tujuan perusahaan dan jalan yang hendak ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut kepada pemilik, eksekutif, karyawan, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Dengan demikian, berbagai pihak tersebut, khususnya yang berkepentingan langsung dapat lebih memahami peluang dan tantangan bisnis yang dihadapi. Mereka akan memiliki kepekaan yang cukup terhadap lingkungan bisnis dan disaat yang sama memiliki kesiapan yang cukup jika sekiranya perusahaan memutuskan untuk melakukan perubahan internal (Suwarsono, 2002:18).

2.2.5.2 Resiko Manajemen Strategik

Dalam manajemen strategik terdapat juga resiko yang berkaitan dengan penerapannya. Pertama, waktu yang digunakan manajer untuk proses manajemen strategik dapat menimbulkan dampak negatif atas tanggung jawab operasional mereka. Oleh karena itu para manajer harus berlatih untuk meminimalkan dampak tersebut dengan menjadwalkan tugas-tugas mereka agar dapat menyediakan waktu yang diperlukan untuk kegiatan-kegiatan strategik.

Kedua, jika para perumus strategi tidak terlibat secara dekat dengan implementasinya, maka mungkin mereka akan mengelakkan tanggung jawab individual atas keputusan yang diambil. Jadi para manajer harus membatasi janji-janji kinerja yang dapat diwujudkan (Pearce & Robinson, 1995:31).

2.2.6 Strategi Bersaing

Suatu perusahaan dalam mempertahankan eksistensinya di pasaran memerlukan suatu strategi bersaing yang tepat. Strategi bersaing bertujuan membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri (Porter, 1993:1).

Setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri mempunyai strategi bersaing. Pengertian strategi bersaing menurut Porter adalah mengembangkan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang seharusnya yang menjadi tujuan dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Inti dari strategi bersaing adalah perbedaan, maksudnya adalah dengan sengaja memilih sekelompok aktivitas yang berbeda dalam rangka penghasilan yang unik. Perbedaan itu juga dapat berarti melakukan aktivitas yang sama dengan pesaing namun dengan cara yang berbeda, seperti menciptakan, memproduksi, menjual produk/jasa, memberikan pelatihan kepada karyawan dan lain-lain. Perbedaan itu harus bisa memberikan nilai yang lebih besar kepada para pelanggannya atau menciptakan nilai yang sama tetapi dengan biaya yang lebih rendah, atau keduanya.

2.2.7 Strategi pertumbuhan

Strategi pertumbuhan dibagi menjadi 3, antara lain strategi pertumbuhan intensif, strategi pertumbuhan terpadu, strategi pertumbuhan diversifikasi.

2.2.7.1 Strategi Pertumbuhan Intensif

Strategi ini disebut juga jarring perluasan produk/pasar. Strategi ini digolongkan menjadi 3, antara lain sebagai berikut :

1. Strategi penetrasi pasar. Disini manajemen mencari jalan untuk mengembangkan pangsa pasar dari produk-produknya yang sudah ada pada pasar yang ada. Ada beberapa cara yang dapat dipakai. Perusahaan dapat mendorong pelanggan setianya untuk membeli produknya lebih banyak dengan memberikan keuntungan yang lebih banyak kepada konsumen. Perusahaan dapat membujuk konsumen dari

pesaing untuk beralih kepada produknya dengan cara meyakinkan konsumen bahwa produk yang dimiliki perusahaan mempunyai kualitas yang lebih baik.

2. Strategi Pengembangan pasar, strategi ini mengatakan bahwa manajemen harus mencari pasar-pasar baru yang kebutuhannya dapat dipenuhi oleh produk perusahaan yang sudah ada. Pertama, perusahaan harus mencoba mengidentifikasi konsumen potensial di pasar yang sudah ada, yang minatnya terhadap produk perusahaan dapat ditingkatkan. Kedua, perusahaan dapat menambah saluran distribusi pada lokasi yang sudah ada sekarang. Ketiga, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk menjual produknya ke lokasi baru baik di dalam atau di luar negeri.
3. Strategi pengembangan produk, strategi ini mengatakan bahwa manajemen perlu untuk mempertimbangkan beberapa kemungkinan pengembangan produk baru. Caranya perusahaan dapat menciptakan produk-produk yang masih segar atau variasi-variasi baru yang belum ada dipasaran

2.2.7.2 Strategi Pertumbuhan Terpadu.

Manajemen harus memperhatikan setiap unit usaha untuk mengidentifikasi kemungkinan-kemungkinan melakukan pertumbuhan terpadu. Untuk meningkatkan penjualan dan keuntungan bisnisnya, perusahaan dapat melakukan integrasi ke belakang, ke depan atau horizontal. Untuk integrasi ke belakang perusahaan dapat mendirikan atau menambah pemasok bahan baku agar perusahaan dapat menaikkan keuntungan atau kontrolnya. Untuk integrasi ke depan perusahaan dapat menambah

beberapa pedagang besar atau pengecer, khususnya bila keuntungannya tinggi. Untuk integrasi horizontal perusahaan dapat mendirikan satu atau lebih pesaing.

2.2.7.3 Strategi Pertumbuhan Diversifikasi.

Pertumbuhan diversifikasi masuk akal untuk dilaksanakan jika peluang emas ditemukan di luar bisnis yang dijalankan saat ini. Peluang yang baik, terjadi jika industri tersebut sangat menarik dan perusahaan memiliki kemampuan yang diperlukan untuk berhasil. Ada tiga jenis diversifikasi yang dapat dilakukan, yaitu :

1. Strategi diversifikasi konsentrik. Perusahaan mencari produk baru yang memiliki sinergis teknologi dan pemasarannya dengan produk yang sudah dihasilkan, walaupun menarik pelanggan dari suatu kelompok pelanggan baru.
2. Strategi diversifikasi horizontal. Perusahaan dapat meneliti produk baru yang dapat menarik pelanggan setianya walaupun teknologi untuk produk baru itu tidak ada hubungannya dengan teknologi pembuat produknya.
3. Strategi diversifikasi konglomerat. Bisnis baru yang tidak ada huungannya dengan teknologi, produk dan pasar yang sekarang dimiliki.

2.2.8 Pengertian Analisis SWOT

SWOT merupakan akronim dari "Strength, Weakness, Opportunity, and Threat. Menurut Wheelen dan Hunger, analisis SWOT merupakan identifikasi terhadap distinctive competen (kemampuan khusus) suatu perusahaan (skill dan resources yang dimiliki organisasi untuk merumuskan strategi. Rangkuti (1997)

mengatakan bahwa analisis SWOT adalah upaya untuk melakukan identifikasi beberapa faktor yang dilakukan secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan.

Dalam hal ini, analisis SWOT merupakan cara yang sistematis untuk melakukan analisa lingkungan yang mengarah pada identifikasi yang lebih luas mengenai pilihan strategi yang akan diterapkan oleh suatu perusahaan. Dalam hal ini analisis SWOT bukan hanya mencakup strengths, weaknesses, opportunities, dan threats, tetapi juga meliputi perhatiannya terhadap persepsi manajer terhadap faktor-faktor tersebut.

2.2.8.1 Matrik SWOT

Matrik SWOT adalah alat analisis yang dapat dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan 4 sel kemungkinan alternatif strategi;

1. Strategi S-O. Strategi ini dapat dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
2. Strategi S-T. Strategi ini dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi W-O. Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
4. Strategi W-T. Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Gambar 2.1

Matrik SWOT

	Internal Strength (S) Tentukan faktor-faktor kekuatan internal	Internal Weakness (W) Tentukan faktor-faktor kelemahan internal
Eksternal opportunity (O) Tentukan faktor-faktor peluang eksternal	Strategi S-O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Eksternal Treaths (T) Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal	Strategi S-T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi W-T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan menghadapi ancaman

Sumber : Freddy Rangkuti, analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis REorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21, Cetakan ketiga, 1998, hal.3

2.2.8.2 Diagram SWOT

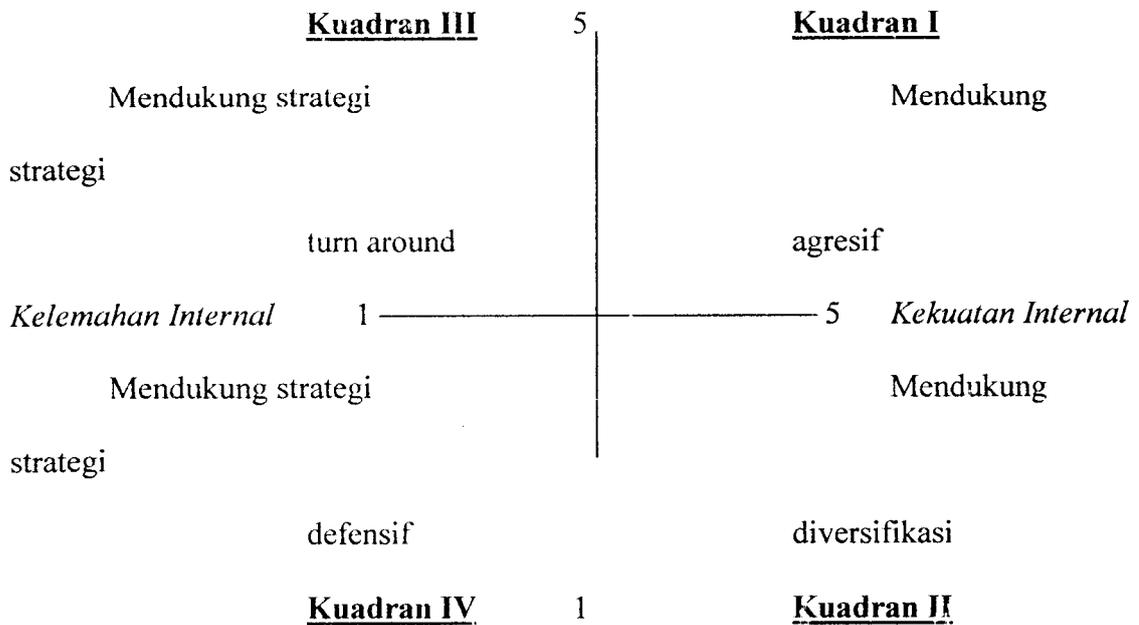
Tujuan diagram ini adalah sebagai alat untuk merumuskan strategi alternatif bagi suatu perusahaan (opportunities) dan ancaman (threats) dengan faktor internal kekuatan (strengths) dan kelemahan (weakneses) juga sekaligus berfungsi untuk

menganalisa situasi perusahaan. Cara untuk mengetahui situasi perusahaan dengan diagram SWOT adalah dengan menentukan nilai tertimbang faktor strategis internal dan eksternal yang mempengaruhi perkembangan perusahaan, langkah berikutnya adalah menentukan strategi alternatif yang dapat dilakukan oleh perusahaan.

Gambar 2.2

Diagram SWOT

Berbagai Peluang



Berbagai Ancaman

(Rangkuti, 2003:19)

Kuadran I

Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada.

Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (growth oriented strategy)

Kuadran II

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk / pasar).

Kuadran III

Perusahaan yang terletak pada kuadran ini menghadapi peluang pasar yang sangat besar tetapi dilain pihak juga menghadapi beberapa kendala / kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran IV

Perusahaan pada kuadran ini memiliki situasi yang sangatlah tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Fokus dari perusahaan ini adalah menggunakan strategi bertahan.

2.2.8.3 Proses Formulasi Strategi Dalam Analisis SWOT

Suatu perusahaan akan dapat bertahan/eksis jika mampu beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang terjadi. Berhubungan dengan analisis SWOT sebagai alat analisa situasi lingkungan, suatu perusahaan perlu mempergunakannya dalam

melakukan formulasi strategi. Analisis SWOT akan memegang peranan yang besar dalam proses ini sehingga suatu strategi akan menjadi sistematis.

Formulasi strategi merupakan rencana strategi jangka panjang dimana proses formulasi tersebut mengandung pengembangan visi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Berkaitan dengan hal ini, pembuat strategi harus melakukan analisa faktor strategi perusahaan berupa analisis SWOT pada kondisi lingkungan yang ada.

2.2.9 Analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI)

Matrik ini berusaha untuk menunjukkan posisi unit usaha tersebut pada saat sekarang dan juga memperkirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang. Untuk penelitian ini, matrik yang digunakan untuk menunjukkan posisi unit usaha yaitu pada saat sekarang. Analisis MDTI digunakan untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat korporat yang lebih mendetail. Matrik ini memperhatikan banyak indikator dari variabel eksternal (lingkungan bisnis) dan juga banyak indikator dari variabel internal. MDTI berusaha menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis (U2S).

Matrik ini memiliki dua sumbu, yaitu sumbu vertikal dan horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strength*), sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang daya tarik industri yang berasal dari berbagai indikator yang ada pada lingkungan bisnis.

MDTI memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu di bagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi (*cut off point*) yang telah di tentukan, bagian-bagian tersebut adalah : bagian rendah, bagian tengah (medium), dan bagian tinggi. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat dari perpotongan kedua sumbunya, setelah masing-masing sumbu terbagi dalam tiga bagian, maka akan menunjukkan posisi pasar masing-masing unit usaha strategis (U2S) dan masing-masing sel yang terbentuk tersebut mengandung implikasi strategi bisnis yang berbeda-beda.

Untuk menentukan posisi bisnis masing-masing unit usaha strategis, pertama harus ditentukan indikator variabel eksternal dan internal. Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu vertical sedangkan untuk nilai variabel internal pada sumbu horizontal. Dari perpotongan kedua nilai ini dibagi sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam 3 bagian dengan titik pembagi yang telah ditentukan. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbu ini akan terlihat posisi bisnis pada masa yang akan datang.

Dari prosedur penilaian kuantitatif variabel internal kemudian diambil klarifikasi nilai dan bobot kepada pengambil keputusan. Karena sesungguhnya yang paling tahu kekuatan, kelemahan serta peluang, ancaman perusahaan itu sendiri. Pemberian nilai kuantitatif bobot yang dibagikan pada setiap variabel sesuai dengan tingkat pentingnya tiap-tiap indikator variabel baik internal atau eksternal yang jumlah keseluruhannya 1,00. Pembagian nilai untuk variabel eksternal dan internal

dimulai dari angka 0,01 sampai dengan angka maksimal 1,00 diberikan oleh responden. Sedangkan penilaian menggunakan nilai berskala 5 yaitu: 1 (sangat tidak bagus), 2 (tidak bagus), 3 (netral), 4 (bagus), 5 (sangat bagus).

Untuk penentuan nilai tiap klasifikasi dari masing-masing sel yang berskala antara 1-5 dapat diperoleh perhitungan sebagai berikut.

$$(5 - 1) : 3 = 1,33$$

Hasil nilai 1,33 tersebut untuk selanjutnya digunakan sebagai acuan nilai klasifikasi dari masing-masing sel yang ada. Karena nilai dari 1, sedang interval 1,33 maka titik sumbu ada pada skala 2,33.

Adapun pengklasifikasian dari tiap sel adalah :

$$1,00 - 2,33 = \text{sumbu rendah}$$

$$2,34 - 3,66 = \text{sumbu medium}$$

$$3,67 - 5,00 = \text{sumbu tinggi}$$

Penilaian yang digunakan adalah penilaian dengan menggunakan skala 5 yaitu:

Variabel internal: 1 (sangat lemah), 2 (lemah), 3 (netral), 4 (kuat), 5 (sangat kuat).

Variabel eksternal: 1 (sangat tidak berpeluang), 2 (tidak berpeluang), 3 (netral), 4 (berpeluang), 5 (sangat berpeluang).

Untuk pemberian bobot ditentukan berdasarkan tingkat kepentingannya dengan menggunakan penilaian 10,9,8,7,6,5,4,3,2,1. Dimulai dari angka 10 yang menunjukkan sangat penting hingga angka 1 yang menunjukkan sangat tidak penting.

2.2.9.1 Matrik MDTI

Gambar 2.3

		DayaTarik Industri			Int
		Tinggi	Medium	Rendah	
Kekuatan bisnis	Tinggi	1	2	3	5
	Medium	4	5	6	3,66
	Rendah	7	8	9	2,33
Eks		5	3,66	2,33	1

Dalam MDTI, manajemen perusahaan nantinya akan memberikan penilaian kepada variabel internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap daya tarik industri yang muncul dan kekuatan bisnis perusahaan yang dimiliki. Unit usaha strategis yang terletak pada sel 1 (investasi dan tumbuh) merupakan unit usaha yang menjanjikan dan memiliki prospek untuk berkembang lebih besar, sedangkan unit usaha yang berada pada sel 9 (panen / divestasi) hampir tidak memiliki peluang untuk tumbuh, dan cenderung stagnan, bahkan mati.

Gambar 2.4
Implikasi Strategis MDTI

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan dominant Investasi maksimal	Pertumbuhan selektif, investasi agresif, memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi, mencari sumber kas masuk, investasi ala kadarnya
	Medium	Memimpin pasar berdasarkan segmen, memperbaiki kelemahan, membangun keunggulan	Tumbuh berdasarkan segmen pasar, spesialisasi investasi selektif	Pemangkasan investasi, minimal bersiap divestasi
	Rendah	Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar, mengacaukan sumber aliran kas pesaing, divestasi

Perkiraan U2S dimasa yang akan datang yang dalam batas-batas tertentu juga merupakan posisi yang dikehendaki manajemen juga baru dapat diketahui setelah manajemen mampu melakukan perkiraan dan penilaian pada variabel internal dan eksternal yang diperkirakan menjadi variabel penentu. Tidak menutup kemungkinan bahwa variabel internal dan eksternal untuk waktu sekarang dan yang akan datang berbeda. Namun pada dasarnya tidak ada perbedaan yang berarti antara prosedur penyusunan MDTI untuk dimensi waktu sekarang dan waktu yang akan datang.

Keduanya berusaha untuk menemukan dan menentukan penilaian terhadap variabel internal dan eksternal. Jika pada masa sekarang diperlukan identifikasi, maka pada masa yang akan datang diperlukan prediksi.

2.2.9.2 Proses Formulasi Strategi Dalam Analisis MDTI

Adapun prosedur dalam penyusunan MDTI ini adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi Variabel Eksternal dan Internal

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

2. Penilaian Variabel Eksternal

Pendekatan secara kuat mencoba menilai masing-masing indikator variabel eksternal yang akan diketahui daya tarik industri. Dari indikator variabel eksternal yang diidentifikasi oleh jajaran manajemen akan diketahui lewat penilaian secara kualitatif dan kuantitatif. Adapun pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan kuantitatif sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator ditentukan dahulu bobotnya. Seluruh indikator memiliki bobot total 1 atau 100%. Dalam hal ini nilai yang digunakan oleh penulis adalah skala 5, dengan keterangan : 1 (sangat tidak bagus), 2 (tidak bagus), 3 (netral), 4 (bagus), 5 (sangat bagus).

3. Penilaian Variabel Internal

Pendekatan secara kuat mencoba menilai masing-masing indikator variabel internal yang akan diketahui kekuatan bisnis. Dari indikator variabel internal yang diidentifikasi oleh jajaran manajemen akan diketahui lewat penilaian secara kualitatif dan kuantitatif.

4. Penentuan Posisi Bisnis

Pada penentuan posisi bisnis ini, nilai tertimbang yang diperoleh pada penilaian variabel eksternal dan internal akan di gabungkan. Penggabungan tersebut diletakkan pada sumbu-sumbu yang terletak pada Matrik Daya Tarik Industri. Nilai tertimbang dari variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal, sedangkan nilai tertimbang dari variabel eksternal di letakkan pada sumbu horizontal. Setelah itu masing-masing sumbu yang telah ada ditarik garis lurus dengan arah yang sesuai dengan sumbu peletakkan, dari situ akan didapat satu titik yang akan bertempat dalam salah satu sel yang ada pada matrik daya tarik industri.

5. Implikasi Strategis

Strategi perusahaan memerlukan dukungan-dukungan implementasi dari strategi fungsional yang sifatnya operasional. Strategi fungsional menterjemahkan strategi umum di tingkat perusahaan secara keseluruhan menjadi kegiatan-kegiatan untuk unit-unit perusahaan. Strategi fungsional dikembangkan dalam bidang-bidang kunci manajemen pemasaran, keuangan, operasional, sumber daya manusia.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Perusahaan Pandanaran Ceramics

Lokasi perusahaan Pandanaran Ceramics terletak pada dusun Ngaren, desa Paseban, kecamatan Bayat, kabupaten Klaten, Jawa Tengah, Indonesia. Telp. : 0272-3101532, Telp./Fax. 0272-328792, HP. 081 22604236.

Lokasi perusahaan terletak kurang lebih 1 km dari lokasi perusahaan yang lama, dengan batas wilayah

Batas utara : Desa Paseban

Batas selatan : Desa Melikan

Batas Timur : Desa Paseban

Batas Barat : Desa Melikan

Sehingga perusahaan ini berada pada perbatasan antara desa Paseban dan desa Melikan.

3.1.1 Sejarah Perkembangan Perusahaan “Pandanaran Ceramics”

Pada awal mulanya sebelum perusahaan ceramic berdiri pertama-tama tahun 1987 melalui Background Akademik Jurusan Seni Rupa mendirikan sanggar dengan nama sanggar “Pandanaran Ceramics”, namun tidak dapat bertahan lama dengan usia 19 bulan. Karena sanggar tersebut peminatnta atau peluangnya makin lama makin sedikit dan selalu mengalami kerugian, dan akhirnya bubar

Pada tahun 1990, anak-anak pengrajin di desa Pagerjurang mulai merintis kembali sebuah sanggar yang bernama "SAYAP" (Sanggar Budaya Pandanaran). Namun, sanggar tersebut akhirnya bubar dan hanya bertahan hingga usia 8 bulan, karena sanggar tersebut tidak dapat mengentaskan pengangguran masyarakat sekitar serta tidak ada peningkatan dan kemajuan dalam meningkatkan perekonomian di daerah tersebut.

Kemudian pada tahun 1992, salah seorang pengrajin keramik di desa Pagerjurang bernama Bapak Antonius Triyanto mendirikan sendiri sebuah usaha keramik terracotta dengan nama "Pandanaran Ceramics" dan berlangsung sampai sekarang. Ide dari usaha itu muncul karena Bapak Antonius Triyanto melihat peluang pasar luar negeri yang sangat bagus, disamping itu Bapak Antonius Triyanto mendirikan perusahaan "Pandanaran Ceramics" dengan mengambil lokasi di tempat saudaranya dan di tempat itulah Bapak Antonius Triyanto merintis usahanya tersebut sampai sekarang.

3.1.2 Dasar-dasar Hukum Pembentukan

1. Berdasarkan UU nomor 3 Tahun 1982 tentang wajib daftar perusahaan (NO. TDP 11.12.5.52.05.390) kegiatan usaha produk perdagangan eceran khusus barang kerajinan di dalam bangunan.
2. Tanda daftar industri
3. Nomor Induk Pendaftar Industri Kecil (NIPIK) 09.3310-00400
4. Jenis industri (KLUI) dan industri pengolahan tanah liat (26.321)
5. Komoditi industri (KKI) macam-macam barang hias (26.321)

6. Lokasi pabrik Dukuh Pagerjurang, Desa Melikan, Kecamatan Wedi, Kabupaten Klaten, Propinsi Jawa Tengah
7. Mesin dan peralatan produksi : mesin utama, mesin pembantu (bor, gerindo), tenaga penggerak (manual)
8. Nomor : 58/KDPP-11.11/Tbi/VI/2000
9. Kapasitas produk terpasang tiap th : barang hias 230.000 unit

3.2 Variabel Penelitian

Variabel penelitian diperoleh dari data primer dengan melalui observasi dan wawancara yang mendalam dengan pihak manajemen Pandanaran Ceramics. Dari data primer tersebut diperoleh 20 variabel yang terdiri dari 10 indikator variabel internal dan 10 indikator variabel eksternal. Pihak manajemen menyebutkan bahwa indikator-indikator dari variabel tersebut dianggap mempengaruhi strategi bisnis yang diterapkannya.

Indikator variabel eksternal meliputi :

1. Ukuran pasar
2. Kemampuan pendistribusian barang
3. Pesaing baru
4. Daya beli konsumen
5. Perkembangan teknologi
6. Kondisi keamanan dan politik negara
7. Fluktuasi nilai tukar rupiah
8. Kenaikan harga BBM

9. Perubahan selera konsumen
10. Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu

Indikator variabel internal meliputi :

1. Reputasi dan citra perusahaan
2. Kualitas produk
3. Saluran distribusi
4. Kualitas karyawan (SDM)
5. Kapasitas produksi
6. Lokasi perusahaan
7. Riset dan pengembangan
8. Pangsa pasar
9. Kebijakan harga
10. Efektivitas promosi

3.3 **Jenis Data**

a. Data Primer

Yaitu Data yang diperoleh secara langsung melalui observasi, wawancara yang intensif dan mendalam dengan pihak-pihak yang bersangkutan.

Adalah data yang diperoleh secara langsung dari obyek penelitian berupa hasil wawancara dengan pihak Pandanaran Ceramics dengan menggunakan metode survey adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok.

b. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung, dengan jalan mengutip seperti buku-buku perpustakaan, dokumen arsip-arsip dan keterangan-keterangan lain yang berhubungan langsung dengan masalah penelitian sebagai pelengkap dan pendukung data primer

Adalah informasi atau data relevan yang diperoleh dari arsip, dokumen-dokumen, dan literatur-literatur yang mendukung dan berkaitan dengan penelitian ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

a. Wawancara/Interview

Data diperoleh dengan melakukan wawancara secara langsung dengan pimpinan maupun pihak-pihak manajemen di bawahnya yang di anggap penting dan terkait dengan penelitian yang di lakukan.

b. Kuesioner

Pengumpulan data dengan mengajukan daftar pertanyaan yang disusun secara tertulis.

c. Teknik Kepustakaan

Sebagai penunjang terhadap pelaksanaan penelitian dan untuk menambah wawasan maka digunakan beberapa buku yang berhubungan dengan teori yang mendukung penelitian.

3.5 **Populasi dan Sampel**

Populasi adalah ruang lingkup atau besaran karakteristik dari seluruh objek yang diteliti. Populasi dari penelitian ini adalah adalah jajaran manajemen dari perusahaan Pandanaran Ceramics.

Sampel adalah besaran karakteristik (tertentu) dari sebagian populasi yang memiliki karakteristik sama dengan populasi. Sampel dari penelitian ini adalah : directur, sekretaris/accounting, production leader, bagian merchandise, quality controller.

3.6 **Alat Analisis Matriks Daya Tarik Industri (MDTI)**

Matrik ini berusaha untuk menunjukkan posisi unit usaha tersebut pada saat sekarang dan juga memperkirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang. Untuk penelitian ini, matrik yang digunakan untuk menunjukkan posisi unit usaha yaitu pada saat sekarang. Analisis MDTI digunakan untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat korporat yang lebih mendetail. Matrik ini memperhatikan banyak indikator dari variabel eksternal (lingkungan bisnis) dan juga banyak indikator dari variabel internal. MDTI berusaha menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis (U2S).

Matrik ini memiliki dua sumbu, yaitu sumbu vertikal dan horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strength*),

sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang daya tarik industri yang berasal dari berbagai indikator yang ada pada lingkungan bisnis.

MDTI memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu di bagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi (*cut off point*) yang telah di tentukan, bagian-bagian tersebut adalah : bagian rendah, bagian tengah (medium), dan bagian tinggi. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat dari perpotongan kedua sumbunya, setelah masing-masing sumbu terbagi dalam tiga bagian, maka akan menunjukkan posisi pasar masing-masing unit usaha strategis (U2S) dan masing-masing sel yang terbentuk tersebut mengandung implikasi strategi bisnis yang berbeda-beda.

Untuk menentukan posisi bisnis masing-masing unit usaha strategis, pertama harus ditentukan indikator variabel eksternal dan internal. Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu vertical sedangkan untuk nilai variabel internal pada sumbu horisontal. Dari perpotongan kedua nilai ini dibagi sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam 3 bagian dengan titik pembagi yang telah ditentukan. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbu ini akan terlihat posisi bisnis pada masa yang akan datang.

Dari prosedur penilaian kuantitatif variabel internal kemudian diambil klarifikasi nilai dan bobot kepada pengambil keputusan. Karena sesungguhnya yang paling tahu kekuatan, kelemahan serta peluang, ancaman perusahaan itu sendiri. Pemberian nilai kuantitatif bobot yang dibagikan pada setiap variabel sesuai dengan

tingkat pentingnya tiap-tiap indikator variabel baik internal atau eksternal yang jumlah keseluruhannya 1,00. Pembagian nilai untuk variabel eksternal dan internal dimulai dari angka 0,01 sampai dengan angka maksimal 1,00 diberikan oleh responden. Sedangkan penilaian menggunakan nilai berskala 5 yaitu: 1 (sangat tidak bagus), 2 (tidak bagus), 3 (netral), 4 (bagus), 5 (sangat bagus).

Untuk penentuan nilai tiap klasifikasi dari masing-masing sel yang berskala antara 1-5 dapat diperoleh perhitungan sebagai berikut.

$$(5 - 1) : 3 = 1,33$$

Hasil nilai 1,33 tersebut untuk selanjutnya digunakan sebagai acuan nilai klasifikasi dari masing-masing sel yang ada. Karena nilai dari 1, sedang interval 1,33 maka titik sumbu ada pada skala 2,33.

Adapun pengklasifikasian dari tiap sel adalah :

$$1,00 - 2,33 = \text{sumbu rendah}$$

$$2,34 - 3,66 = \text{sumbu medium}$$

$$3,67 - 5,00 = \text{sumbu tinggi}$$

Penilaian yang digunakan adalah penilaian dengan menggunakan skala 5 yaitu:

Variabel internal: 1 (sangat lemah), 2 (lemah), 3 (netral), 4 (kuat), 5 (sangat kuat).

Variabel eksternal: 1 (sangat tidak berpeluang), 2 (tidak berpeluang), 3 (netral), 4 (berpeluang), 5 (sangat berpeluang).

Untuk pemberian bobot ditentukan berdasarkan tingkat kepentingannya dengan menggunakan penilaian 10,9,8,7,6,5,4,3,2,1. Dimulai dari angka 10 yang

menunjukkan sangat penting hingga angka 1 yang menunjukkan sangat tidak penting.

Secara sederhana bisa dilihat pada tabel 3.1 & 3.2.

Gambar 3.1

MDTI

		Daya Tarik Industri			Int
		Tinggi	Medium	Rendah	
Kekuatan bisnis	Tinggi	1	2	3	5
	Medium	4	5	6	3,66
	Rendah	7	8	9	2,33
Eks		5	3,66	2,33	1

Dalam MDTI, manajemen perusahaan nantinya akan memberikan penilaian kepada variabel internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang muncul dan kekuatan perusahaan yang dimiliki.

Unit usaha strategis yang terletak pada sel 1 (investasi dan tumbuh) merupakan unit usaha yang menjanjikan dan memiliki prospek untuk berkembang

lebih besar, sedangkan unit usaha yang berada pada sel 9 (panen / divestasi) hampir tidak memiliki peluang untuk tumbuh, dan cenderung stagnan, bahkan mati.

Gambar 3.2

Implikasi Strategis MDTI

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan dominant Investasi maksimal	Pertumbuhan selektif, investasi agresif, memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi, mencari sumber kas masuk, investasi ala kadarnya
	Medium	Memimpin pasar berdasarkan segmen, memperbaiki kelemahan, membangun keunggulan	Tumbuh berdasarkan segmen pasar, spesialisasi investasi selektif	Pemangkasan investasi, minimal bersiap divestasi
	Rendah	Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar, mengacaukan sumber aliran kas pesaing, divestasi

Perkiraan U2S dimasa yang akan datang yang dalam batas-batas tertentu juga merupakan posisi yang dikehendaki manajemen juga baru dapat diketahui setelah manajemen mampu melakukan perkiraan dan penilaian pada variabel internal dan eksternal yang diperkirakan menjadi variabel penentu. Tidak menutup kemungkinan bahwa variabel internal dan eksternal untuk waktu sekarang dan yang akan datang

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

Adapun prosedur dalam penyusunan MDTI ini adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi Variabel Eksternal dan Internal

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

2. Penilaian Variabel Eksternal

Pendekatan secara kuat mencoba menilai masing-masing indikator variabel eksternal yang akan diketahui daya tarik industri. Dari indikator variabel eksternal yang diidentifikasi oleh jajaran manajemen akan diketahui lewat penilaian secara kualitatif dan kuantitatif. Adapun pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan kuantitatif sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator ditentukan dahulu bobotnya. Seluruh indikator memiliki bobot total 1 atau 100%. Dalam hal ini nilai yang digunakan oleh penulis adalah skala 5, dengan keterangan : 1 (sangat tidak bagus), 2 (tidak bagus), 3 (netral), 4 (bagus), 5 (sangat bagus).

3. Penilaian Variabel Internal

Pendekatan secara kuat mencoba menilai masing-masing indikator variabel internal yang akan diketahui kekuatan bisnis. Dari indikator variabel internal yang diidentifikasi oleh jajaran manajemen akan diketahui lewat penilaian secara kualitatif dan kuantitatif.

4. Penentuan Posisi Bisnis

Pada penentuan posisi bisnis ini, nilai tertimbang yang diperoleh pada penilaian variabel eksternal dan internal akan digabungkan. Penggabungan tersebut diletakkan pada sumbu-sumbu yang terletak pada Matrik Daya Tarik Industri. Nilai tertimbang dari variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal, sedangkan nilai tertimbang dari variabel eksternal diletakkan pada sumbu horizontal. Setelah itu masing-masing sumbu yang telah ada ditarik garis lurus dengan arah yang sesuai dengan sumbu peletakkan, dari situ akan didapat satu titik yang akan bertempat dalam salah satu sel yang ada pada matrik daya tarik industri.

5. Implikasi Strategis

Strategi perusahaan memerlukan dukungan-dukungan implementasi dari strategi fungsional yang sifatnya operasional. Strategi fungsional menterjemahkan strategi umum di tingkat perusahaan secara keseluruhan menjadi kegiatan-kegiatan untuk unit-unit perusahaan. Strategi fungsional dikembangkan dalam bidang-bidang kunci manajemen pemasaran, keuangan, operasional, sumber daya manusia.

BAB IV

ANALISIS DATA

Dewasa ini persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut keahlian pemasaran yang lebih baik dalam menentukan strategi bisnis. Perkembangan strategi bisnis membutuhkan perkiraan daya gerak suatu operasi untuk masa yang akan datang.

Dalam menghadapi persaingan ini perusahaan dituntut harus mampu menyusun strategi yang dapat menciptakan kondisi perusahaan dengan baik dan lancar dalam menentukan strategi bisnisnya. Perubahan-perubahan yang terjadi baik didalam maupun diluar perusahaan yang tidak terkontrol sangat mempengaruhi eksistensi perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Sehingga perlu dilaksanakan suatu evaluasi strategi yang dapat memberikan masukan kepada perusahaan dalam bisnisnya. Berikut adalah analisis data yang ditujukan untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi :

4.1 Identifikasi Variabel Eksternal dan Internal

Variabel penelitian diperoleh dari data primer dengan melalui observasi dan wawancara yang mendalam dengan pihak manajemen Pandanaran Ceramics. Dari data primer tersebut diperoleh 20 variabel yang terdiri dari 10 indikator variabel internal dan 10 indikator variabel eksternal. Pihak manajemen menyebutkan bahwa indikator-indikator dari variabel tersebut dianggap mempengaruhi strategi bisnis yang diterapkannya.

Dari hasil penelitian langsung dengan melakukan interview dengan pihak jajaran manajemen Pandanaran Ceramics dapat dihasilkan identifikasi indikator-indikator variabel eksternal dan variabel internal, seperti yang terlihat dalam tabel 4.1.

Tabel 4.1

Indikator variabel eksternal & internal

Indikator Variabel Eksternal	Indikator Variabel Internal
Ukuran pasar	Reputasi dan citra perusahaan
Kemampuan pendistribusian barang	Kualitas produk
Pesaing baru	Saluran distribusi
Daya beli konsumen	Kualitas karyawan (SDM)
Perkembangan teknologi	Kapasitas produksi
Kondisi keamanan dan politik negara	Lokasi perusahaan
Fluktuasi nilai tukar rupiah	Riset dan pengembangan
Kenaikan harga BBM	Pangsa pasar
Perubahan selera konsumen	Kebijakan harga
Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu	Efektivitas promosi

Sumber: data primer 2006

4.2 Penilaian Variabel Eksternal

Variabel eksternal perusahaan merupakan beberapa aspek lingkungan makro yang keberadaannya relatif berpengaruh pada industri pada umumnya dan pada perusahaan pada khususnya baik secara langsung maupun tidak langsung. Setelah indikator-indikator variabel eksternal diketahui langkah berikutnya adalah memberi penilaian (assessment) terhadap masing-masing indikator tersebut. Dengan penilaian tersebut dapat diketahui seberapa besar sumbangan yang diberikan masing-masing

indikator terhadap daya tarik industri (pasar). Sumbangan ini dapat diketahui lewat tinggi rendahnya skor dari indikator variabel yang diteliti.

Tabel 4.2

Perhitungan Nilai Variabel Eksternal

No	Indikator Variabel Eksternal	A	B	C	D	E	Rata-rata
1	Ukuran pasar	4	4	4	4	4	4
2	Kemampuan pendistribusian barang	5	5	4	5	4	4,6
3	Pesaing baru	3	4	2	2	3	2,8
4	Daya beli konsumen	4	4	5	4	4	4,2
5	Perkembangan teknologi	4	3	2	3	2	2,8
6	Kondisi keamanan dan politik Negara	3	2	4	4	3	3,2
7	Fluktuasi nilai tukar rupiah	3	3	3	3	2	3,6
8	Kenaikan harga BBM	1	1	2	2	1	1,4
9	Perubahan selera konsumen	5	3	4	4	3	3,8
10	Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu	2	4	4	2	2	2,8
Total							

Sumber: data primer 2006

Tabel 4.3

Perhitungan Bobot Variabel Eksternal

No	Indikator Variabel Eksternal	A	B	C	D	E	Rata-rata	Bobot
1	Ukuran pasar	9	8	9	7	9	8,4	0,1037
2	Kemampuan pendistribusian barang	8	8	9	9	8	8,4	0,1037
3	Pesaing baru	10	8	5	6	8	7,4	0,0914
4	Daya beli konsumen	10	9	10	9	10	9,6	0,1185
5	Perkembangan teknologi	9	9	8	7	7	8	0,0987
6	Kondisi keamanan dan politik Negara	10	8	9	8	10	9	0,1111
7	Fluktuasi nilai tukar rupiah	3	3	3	4	4	3,4	0,0420
8	Kenaikan harga BBM	10	9	9	10	10	9,6	0,1185
9	Perubahan selera konsumen	10	10	7	7	10	8,8	0,1086
10	Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu	7	10	7	8	10	8,4	0,1037
Total							81	1,00

Sumber Data primer 2006

Keterangan :

A = Director

B = Secretary

C = Production Leader

D = Merchandise

E = Quality Controller

Tabel 4.4

Perhitungan Nilai Tertimbang Variabel Eksternal

No	Nilai	Bobot	Nilai tertimbang
1	4	0,1037	0,4148
2	4,6	0,1037	0,4770
3	2,8	0,0914	0,2560
4	4,2	0,1185	0,4977
5	2,8	0,0987	0,2763
6	3,2	0,1111	0,3555
7	3,6	0,0420	0,1096
8	1,4	0,1185	0,1659
9	3,8	0,1086	0,4127
10	2,8	0,1037	0,2904
Total		1,00	3,26

Sumber: data primer 2006

- Ukuran pasar

Ukuran pasar merupakan salah satu variabel yang diperhatikan oleh Pandanaran Ceramics. Ukuran pasar ini penting karena digunakan sebagai tolok ukur dalam menentukan target pasar perusahaan. Besarnya pasar akan mempengaruhi strategi bisnis yang akan digunakan.

Pangsa pasar Pandanaran Ceramics sudah bertaraf internasional yaitu meliputi pasar di benua Eropa dan Australia. Untuk penjualan di dalam negeri pasar Pandanaran Ceramics terdapat di kota-kota besar seperti Jakarta, Bali, Bandung, Yogyakarta dan Solo. Ukuran pasar sangat penting diperhatikan oleh perusahaan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 4 dengan bobot sebesar 0,1037.

- Kemampuan pendistribusian barang

Kemampuan pendistribusian barang sangat penting demi kualitas pelayanan yang baik. Ketepatan waktu dalam mendistribusikan barang agar tidak mengalami keterlambatan sampai kepada konsumen diutamakan oleh perusahaan. Hal tersebut dijaga konsumen tidak kecewa. Oleh karena itu perusahaan melakukan peningkatan kemampuan pendistribusian barang melalui kerja sama dengan perusahaan transportasi Kuhne Nagel (KN). Sebelumnya perusahaan melakukan kerja sama dengan perusahaan transportasi Msa Cargo akan tetapi perusahaan belum puas dengan kualitas layanannya.

Kemampuan dalam pendistribusian barang selama ini secara garis besar terbilang efisien dan cepat. Kemampuan pendistribusian barang yang dapat diandalkan agar barang sampai ketangan konsumen tepat waktu. Variabel ini penting diperhatikan perusahaan oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 4,6 dengan bobot sebesar 0,1037.

- Pesaing baru

Apabila muncul sebuah pesaing baru merupakan suatu ancaman dan dapat mempertajam persaingan dalam bisnis keramik. Pandanaran Ceramics harus selalu memonitor perkembangan dari pesaing yang dapat membahayakan perusahaan. Selama ini pesaing Pandanaran Ceramics adalah pesaing yang telah lama terjun di bisnis ini dan sudah mapan antara lain Sentra Keramik Lombok (Nusa Tenggara Timur) dan di China.

Perusahaan harus dapat memanfaatkan kesempatan dan jeli dalam mencari celah meraih pasar. Untuk itu Pandanaran Ceramics perlu melakukan perbaikan kualitas produk dan juga melakukan differensiasi yang bertujuan untuk menciptakan produk yang bervariasi, unik dan berharga bagi pembeli lebih dari sekedar harga produk itu sendiri, sehingga dapat menarik minat konsumen. Adanya pesaing baru dapat mengancam perusahaan, variabel ini penting diperhatikan oleh perusahaan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 2,8 dengan bobot sebesar 0,0914.

- Daya beli konsumen

Daya beli konsumen merupakan hal yang penting diperhatikan agar pangsa pasar Pandanaran Ceramics nanti sesuai dengan segmen yang dibidik. Pangsa pasar yang dipilih adalah kelas menengah keatas yang memiliki kondisi finansial dan daya beli yang tinggi. Agar mendapatkan pembeli yang potensial maka produk yang diciptakan harus berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan konsumen.

Agar daya beli konsumen tetap tinggi maka Pandanaran Ceramics selalu menjaga kualitas produk dan melakukan order pengiriman tepat waktu. Pandanaran Ceramics juga selalu menawarkan design baru agar konsumen tidak cepat bosan. Daya beli konsumen tergolong bagus, variabel ini sangat penting diperhatikan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 4,2 dengan bobot sebesar 0,1185.

- Perkembangan teknologi

Semakin berkembangnya jaman berarti semakin berkembang pula teknologi. Perusahaan apabila dapat memanfaatkan perkembangan teknologi maka akan sangat

berguna untuk meningkatkan efisiensi, kualitas dan produktivitas yang optimal. Selama ini teknologi yang dapat digunakan seperti alat cetak, alat pengering, alat bakar, laboratorium bahan, komputer dan telepon. Manfaatnya dapat dirasakan secara langsung antara lain menekan biaya produksi, efisien waktu dan juga mengurangi SDM.

Perusahaan sebaiknya menggunakan teknologi internet yang belum digunakan secara maksimal. Teknologi ini berguna untuk sarana promosi dan penjualan yang dapat diakses keseluruh dunia. Selain menghemat waktu dan biaya promosi, konsumen juga dapat melihat dan memesan produk secara langsung tanpa harus datang ke perusahaan. Tentu saja untuk menggunakan teknologi ini perusahaan memerlukan pengetahuan dan berinvestasi untuk jangka panjang.

Perkembangan teknologi belum dapat dimanfaatkan secara maksimal oleh perusahaan dan penting untuk selalu diperhatikan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 2,8 dengan bobot sebesar 0,0987.

- Kondisi keamanan dan politik negara

Kondisi keamanan dan politik di Indonesia yang tidak stabil dapat mempengaruhi pasar Pandanaran Ceramics secara internasional. Pengaruh yang secara nyata terlihat adalah terhadap daya beli konsumen dan juga kenaikan harga bahan bakar. Daya beli konsumen menurun karena pembeli tidak mau datang ke Indonesia.

Kondisi keamanan dan politik Negara yang fluktuatif sangat mempengaruhi penjualan produk keramik, variabel ini sangat penting diperhatikan perusahaan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 3,2 dengan bobot sebesar 0,1111.

- Fluktuasi nilai tukar rupiah

Berubah-ubahnya fluktuasi nilai tukar rupiah tidak mempengaruhi harga dan juga penjualan produk keramik. Bahkan berpengaruh positif apabila rupiah melemah maka permintaan dari pasar luar negeri bertambah yang menyebabkan penjualan produk keramik meningkat. Jadi fluktuasi nilai tukar rupiah hanya mempunyai pengaruh yang kecil.

Fluktuasi nilai tukar rupiah tidak berpengaruh banyak terhadap penjualan, variabel ini tidak penting diperhatikan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 2,6 dengan bobot sebesar 0,0420.

- Kenaikan harga BBM

Harga BBM yang mengalami peningkatan setiap tahunnya sangat berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan. Apabila harga BBM mengalami kenaikan lagi maka akan sulit bersaing dengan produsen keramik dari luar negeri, karena pesaing dapat membuat produk yang sama tetapi dengan harga yang lebih murah. Kenaikan harga BBM akan mempengaruhi biaya produksi, distribusi dan harga jual keramik.

Kenaikan harga BBM akan sangat mempengaruhi kehidupan perusahaan, variabel ini sangat penting diperhatikan bagi perusahaan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 1,4 dengan bobot sebesar 0,1185.

- Perubahan selera konsumen

Perubahan selera konsumen dapat dimanfaatkan perusahaan, dimana seiring perkembangan jaman selera konsumen semakin bervariasi dan kebutuhan akan benda-benda seni semakin meningkat. Namun apabila perusahaan tidak belajar dan selalu menyesuaikan dengan perkembangan trend dan selera konsumen maka konsumen dapat berpaling kepada pesaing.

Konsumen Pandanaran Ceramics umumnya selalu tertarik dengan produk inovasi baru. Jadi Pandanaran Ceramics selalu membuat model baru agar konsumen tidak cepat bosan. Bahkan kebanyakan konsumen dapat memesan bentuk keramik sesuai yang diinginkannya.

Perubahan selera konsumen penting diperhatikan oleh perusahaan agar konsumen tidak cepat bosan. Perubahan selera konsumen sangat penting diperhatikan oleh perusahaan oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 3,8 dengan bobot sebesar 0,1086.

- Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu

Pasar bisnis keramik sewaktu-waktu dapat berubah yang dapat mengakibatkan berubahnya peta persaingan diantara industri keramik. Bagi perusahaan yang dapat memanfaatkan peluang bisnis maka dapat menguasai persaingan, sedangkan yang

tidak kreatif dapat tertinggal dari para pesaingnya. Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu harus dimanfaatkan perusahaan. Selama ini Pandanaran Ceramics menyiasatinya dengan membuat model baru yang belum ada dipasaran dan tidak meniru dari produk pesaing sehingga produk berada dipasaran masih segar.

Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu belum dapat dimanfaatkan secara maksimal oleh perusahaan padahal ini merupakan variabel yang sangat penting, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 2,8 dengan bobot sebesar 0,1037.

4.3 Penilaian Variabel Internal

Variabel internal adalah beberapa variabel mikro perusahaan yang mencerminkan kondisi dan kemampuan internal (kekuatan bisnis) perusahaan. Setelah indikator indikator variabel internal diketahui langkah berikutnya adalah memberi penilaian (assessment) terhadap masing-masing indikator tersebut. Dengan penilaian tersebut dapat diketahui seberapa besar sumbangan yang diberikan masing-masing indikator terhadap kekuatan bisnis perusahaan. Sumbangan ini dapat diketahui lewat tinggi rendahnya skor dari indikator variabel yang diteliti.

Tabel 4.5

Perhitungan Nilai Variabel Internal

No	Indikator Variabel Internal	A	B	C	D	E	Rata-rata
1	Reputasi dan citra perusahaan	4	5	4	4	4	4,2
2	Kualitas produk	4	4	4	4	4	4
3	Saluran distribusi	5	4	3	4	3	3,8
4	Kualitas karyawan (SDM)	4	5	4	3	4	4
5	Kapasitas produksi	3	4	3	4	4	3,6
6	Lokasi perusahaan	2	2	2	3	2	2,2
7	Riset dan pengembangan	4	3	4	5	4	4
8	Pangsa pasar	3	4	4	4	3	3,6
9	Kebijakan harga	5	4	4	4	5	4,4
10	Efektivitas promosi	3	3	4	4	2	3,2
Total							

Sumber: data primer 2006

Tabel 4.6

Perhitungan Bobot Variabel Internal

No	Variabel Internal	A	B	C	D	E	Rata-rata	Bobot
1	Reputasi dan citra perusahaan	8	9	10	9	8	8,8	0,1021
2	Kualitas produk	10	9	10	9	10	9,6	0,1114
3	Saluran distribusi	10	7	7	8	9	8,2	0,0951
4	Kualitas karyawan (SDM)	9	8	9	7	10	8,6	0,0997
5	Kapasitas produksi	9	8	10	7	10	8,8	0,1021
6	Lokasi perusahaan	10	8	9	9	8	8,8	0,1021
7	Riset dan pengembangan	7	7	8	8	6	7,2	0,0835
8	Pangsa pasar	9	10	9	8	10	9,2	0,1067
9	Kebijakan harga	10	10	8	8	8	8,8	0,1021
10	Efektivitas promosi	8	8	8	8	9	8,2	0,0951
Total							86,2	1,00

Sumber: data primer 2006

Keterangan :

A = Directur

B = Secretary

C = Production Leader

D = Merchandise

E = Quality Controller

Tabel 4.7

Perhitungan Nilai Tertimbang Variabel Internal

No	Nilai	Bobot	Nilai tertimbang
1	4,2	0,1021	0,4288
2	4	0,1114	0,4456
3	3,8	0,0951	0,3613
4	4	0,0997	0,3988
5	3,6	0,1021	0,3676
6	2,2	0,1021	0,2246
7	4	0,0835	0,3340
8	3,6	0,1067	0,3841
9	4,4	0,1021	0,4492
10	3,2	0,0951	0,3043
Total		1,00	3,70

Sumber: data primer 2006

- Reputasi dan citra perusahaan

Pandanaran Ceramics selalu menanamkan kualitas, harga maupun layanan yang diberikan adalah hal utama agar reputasi dan citra perusahaan menjadi bagus. Kualitas produk keramik dari Pandanaran Ceramics mempunyai kualitas yang lebih tinggi dari produk pesaing dalam negeri, tetapi untuk persaingan pasar luar negeri perlu ditingkatkan lagi. Harga yang ditawarkan kepada konsumen sesuai dengan harga pasar. Layanan kepada konsumen termasuk baik dan perlu dipertahankan.

Ketiga hal tersebut menuntut tingkat pekerjaan yang profesional yang dapat dipenuhi Pandanaran Ceramics. Image yang tertanam selama ini sudah bagus dan harus dipertahankan. Reputasi dan citra perusahaan yang bagus dimata konsumen akan berpengaruh positif kepada perusahaan, variabel ini penting diperhatikan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 4,2 dengan bobot sebesar 0,1021.

- Kualitas produk

Kualitas produk merupakan salah satu kekuatan dari Pandanaran Ceramics. Sesuai dengan motto yang ditanamkan “special ceramics good arts”. Pandanaran Ceramics hanya memproduksi keramik-keramik special dengan rasa seni yang tinggi. Motto tersebut disesuaikan dengan target pasar yang yang dituju yaitu kelas menengah keatas.

Jika dibandingkan dengan produk pesaing dalam negeri maka produk Pandanaran Ceramics memiliki kualitas yang lebih tinggi, akan tetapi untuk bersaing dengan produsen luar negeri perusahaan mengakui lebih sulit. Hal tersebut disebabkan oleh peralatan yang kalah canggih juga susahnya mencari bahan dasar untuk membuat keramik yang berkualitas. Apabila dipaksakan untuk bersaing dengan produsen luar negeri maka hal ini mempengaruhi waktu pembuatan yang lebih lama sehingga membuat harga jual lebih tinggi.

Kualitas produk yang baik adalah hal yang utama, variabel ini penting untuk diperhatikan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 4 dengan bobot sebesar 0,1114.

- Saluran distribusi

Saluran distribusi memiliki peran yang sangat penting untuk penjualan secara langsung (direct sales) dan penjualan tidak langsung (indirect sales) yang dilakukan perusahaan. Penjualan langsung yaitu langsung kekonsumen sedangkan penjualan secara tidak langsung yaitu melalui pemborong. Saluran distribusi yang baik mempermudah pemasaran dan tidak akan menyulitkan konsumen untuk memperoleh produk yang ditawarkan. Oleh karena itu perusahaan membuka cabang di beberapa kota besar di Indonesia yang berupa show room. Show room ini berguna sebagai ruang pameran dan juga kantor pemasaran sehingga konsumen dapat melihat dan membeli / memesan produk keramik secara langsung.

Saluran distribusi yang baik akan mempengaruhi strategi pemasaran yang dijalankan perusahaan, variabel ini penting untuk diperhatikan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 3,8 dengan bobot sebesar 0,0951.

- Kualitas karyawan (SDM)

Karyawan yang berkualitas sangat penting dalam menunjang pengelolaan usaha yang dijalankan. Karyawan yang berkualitas adalah karyawan yang mempunyai skill yang tinggi baik dari segi kreativitas maupun sebagai rekanan dalam bekerja. Didalam perekrutan karyawan baru dilakukan dengan melakukan training sambil kerja. Karyawan perusahaan kebanyakan berasal dari desa Pagerjuran yang merupakan pusat industri rumah tangga keramik. Sehingga jika dilakukan perekrutan karyawan baru, sudah banyak yang mengetahui seluk beluk pembuatan keramik.

Pandanaran Ceramics memiliki karyawan sebanyak 110 orang dengan rincian 14 orang karyawan tetap, 96 orang karyawan tidak tetap. Dari 110 orang karyawan Pandanran Ceramics hanya memiliki 10 orang karyawan profesional dan berpengalaman. Kualitas karyawan yang baik akan mempengaruhi produk yang dihasilkan, variabel ini penting untuk diperhatikan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 4 dengan bobot sebesar 0,0997.

- Kapasitas produksi

Kapasitas produksi diberikan respon yang penting oleh perusahaan, terutama dalam kerangka strategis untuk menguasai pasar dan masuk lebih jauh kedalam pasar internasional. Ada beberapa pertimbangan bagi perusahaan untuk meningkatkan kapasitas produksi yaitu : kebutuhan keramik yang masih sangat terbuka dan peluang ekspor yang masih banyak.

Pandanaran Ceramics mempunyai kapasitas produksi sebesar 2000 pcs perbulan. Jumlah ini terbilang kurang untuk memenuhi pasar keramik di Indonesia maupun internasional. Apabila Pandanaran Ceramics mendapat pesanan yang melebihi kapasitas produksi maka akan disebar kesupplier-supplier yang ada disekitarnya (industri rumah tangga di desa Pagerjulang). Kendala dari kurangnya kapasitas produksi adalah jumlah peralatan yang selama ini digunakan kurang memadai dan sulitnya mencari bahan baku keramik yang berkualitas.

Kapasitas produksi yang baik dapat memenuhi permintaan pasar, variabel ini penting diperhatikan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 3,6 dengan bobot sebesar 0,1021.

- Lokasi perusahaan

Lokasi sangat penting sebagai sarana pemasaran produk. Lokasi perusahaan Pandanaran Ceramics terletak pada dusun Ngaren, desa Paseban, kecamatan Bayat, kabupaten Klaten, Jawa Tengah. Lokasi dari Pandanaran Ceramics berada didesa yang jauh dari kota, manajemen menilai lokasi perusahaan yang sekarang masih kurang strategis karena pasar Pandanran Ceramics berada di kota-kota besar. Lokasi ini juga mempengaruhi jumlah penjual, untuk menyiasatinya Pandanaran ceramics membuka show room dibeberapa kota besar. Direktur Pandanaran Ceramics mempunyai pendapat bahwa lokasi sebaiknya berada pada jalur Jogja-Solo agar truk container mudah masuk dan juga konsumen lebih mudah mengenali.

Lokasi perusahaan merupakan variabel ini penting untuk diperhatikan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 2,2 dengan bobot sebesar 0,1021.

- Riset dan pengembangan

Riset dan pengembangan berguna untuk menciptakan produk baru yang akan mempengaruhi kinerja dari perusahaan. Pandanaran Ceramics selalu melakukan riset dan pengembangan terhadap produk keramik, misalnya ; mengkombinasikannya dengan rotan, tamarind ataupun melalui cat airbrush. Sedangkan untuk pemasaran produknya yang terbaru menggunakan brosur / leaf flat ataupun catalog. Dengan

adanya riset dan pengembangan ini berarti ada penambahan biaya, kualitas dan variasi produk yang cukup banyak bermanfaat bagi perusahaan.

Riset dan pengembangan berguna untuk membuat desain produk baru, variabel ini penting diperhatikan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 4 dengan bobot sebesar 0,0835.

- Pangsa pasar

Pangsa pasar harus disesuaikan dengan produk yang ditawarkan. Segmen pasar yang ingin dibidik oleh Pandanaran Ceramics adalah kelas menengah keatas dengan memanfaatkan peluang dan mencari celah pasar. Segmen ini sangat memperhatikan faktor kualitas dan layanan. Apabila kualitas dari produk terjamin, layanan jasa dan harga yang memuaskan maka dapat menciptakan konsumen yang loyal.

Pangsa pasar perusahaan sudah merambah ke benua Eropa dan Australia. Pangsa pasar penting diperhatikan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 3,6 dengan bobot sebesar 0,1067.

- Kebijakan harga

Harga menjadi perhatian yang serius oleh konsumen, karena bila harga yang diberikan tidak kompetitif maka akan memberikan peluang bagi pesaing. Harga merupakan salah satu item persaingan yang mudah dilacak oleh pesaing. Oleh karena itu Pandanaran Ceramics memberikan harga yang kompetitif. Kebijakan harga yang

diberikan perusahaan selama ini dapat dibicarakan bersama apabila konsumen memesan minimal 1 container 40”.

Kebijakan harga yang diberikan disesuaikan dengan daya beli pasar, variabel ini penting untuk diperhatikan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 4,4 dengan bobot sebesar 0,1021.

- Efektivitas promosi

Pentingnya promosi yang dilakukan bermanfaat untuk memberikan informasi tentang produk yang ditawarkan kepada konsumen. Melalui kegiatan promosi ini pula konsumen bisa mengetahui karakteristik produk yang ditawarkan apakah sesuai dengan standar keinginan mereka.

Promosi yang dilakukan selama ini terbilang kurang efektif. Dulu pernah melakukan promosi pada majalah Yogya Ad yang berbahasa inggris akan tetapi tingkat penjualan tidak mengalami peningkatan yang signifikan maka hal itu tidak dilakukan lagi. Jadi diperlukan media promosi yang lebih baik misalnya promosi melalui public relation (sponsor), promosi peneualan (diskon, produk sampel). Personal selling (persentase penjualan, pameran dagang), dan iklan (brosur, booklet).

Promosi yang dilakukan perusahaan kurang maksimal, padahal variabel ini penting untuk diperhatikan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 3,2 dengan bobot sebesar 0,0951.

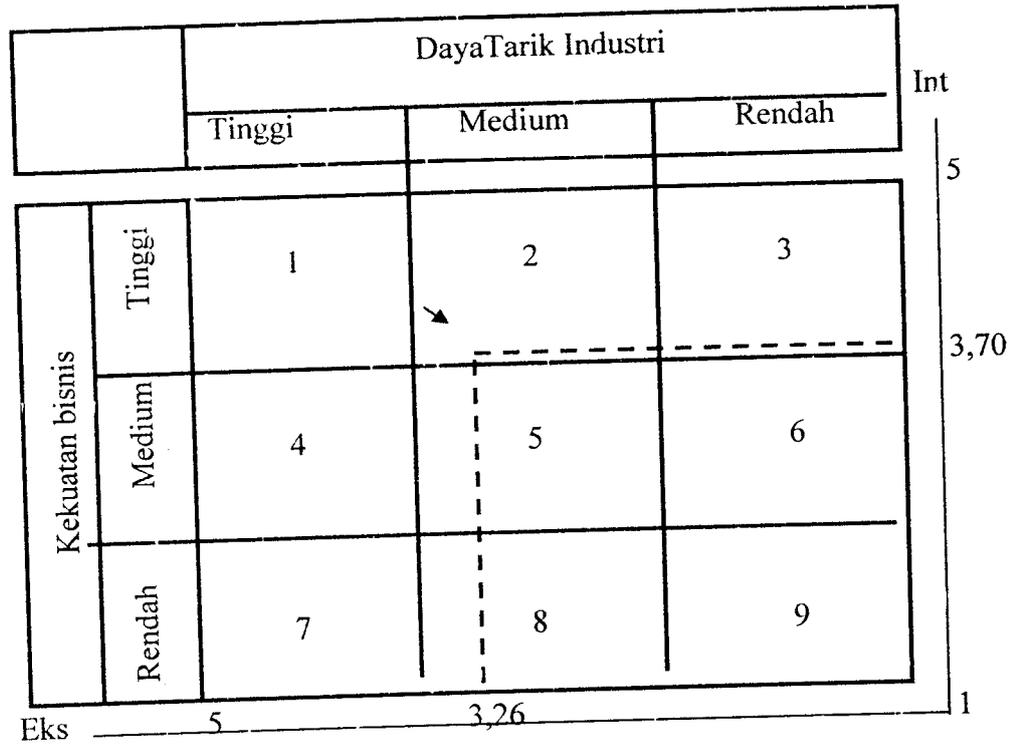
4.4 Penentuan Posisi Bisnis

Dari prosedur penilaian kuantitatif variabel internal kemudian diambil klarifikasi nilai dan bobot kepada pengambil keputusan. Pemberian nilai kuantitatif bobot yang dibagikan pada setiap variabel sesuai dengan tingkat pentingnya tiap-tiap indikator variabel baik internal atau eksternal yang jumlah keseluruhannya 1,00. Pembagian nilai untuk variabel eksternal dan internal dimulai dari angka 0,01 sampai dengan angka maksimal 1,00 diberikan oleh responden. Sedangkan penilaian menggunakan nilai berskala 5 yaitu: 1 (sangat tidak bagus), 2 (tidak bagus), 3 (netral), 4 (bagus), 5 (sangat bagus).

Pada penentuan posisi bisnis ini, nilai tertimbang yang diperoleh pada penilaian variabel eksternal dan internal akan di gabungkan. Penggabungan tersebut diletakkan pada sumbu-sumbu yang terletak pada Matrik Daya Tarik Industri. Nilai tertimbang dari variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal, sedangkan nilai tertimbang dari variabel eksternal di letakkan pada sumbu horizontal. Setelah itu masing-masing sumbu yang telah ada ditarik garis lurus dengan arah yang sesuai dengan sumbu peletakkan, dari situ akan didapat satu titik yang akan bertempat dalam salah satu sel yang ada pada matrik daya tarik industri. Dari data kuantitatif dapat diketahui nilai tertimbang variabel eksternal sebesar 3,26 dan variabel internal sebesar 3,70.

Gambar 4.1

Posisi Bisnis Perusahaan Pandanaran Ceramics



Keterangan :

- 1 = sel investasi dan tumbuh
- 2 = sel pertumbuhan selektif
- 3 = sel selektif
- 4 = sel pertumbuhan selektif
- 5 = sel selektif
- 6 = sel panen/divestasi
- 7 = sel selektif
- 8 = sel panen/divestasi
- 9 = sel panen/divestasi
- = letak posisi bisnis perusahaan

4.5 Implikasi Strategis

Strategi perusahaan memerlukan dukungan-dukungan implementasi dari strategi fungsional yang sifatnya operasional. Strategi fungsional menterjemahkan strategi umum di tingkat perusahaan secara keseluruhan menjadi kegiatan-kegiatan untuk unit-unit perusahaan. Strategi fungsional dikembangkan dalam bidang-bidang kunci manajemen pemasaran, keuangan, operasional, sumber daya manusia.

Gambar 4.2

Implikasi Strategis MDTI

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan dominant Investasi maksimal	Pertumbuhan selektif, investasi agresif, memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi, mencari sumber kas masuk, investasi ala kadarnya
	Medium	Memimpin pasar berdasarkan segmen, memperbaiki kelemahan, membangun keunggulan	Tumbuh berdasarkan segmen pasar, spesialisasi investasi selektif	Pemangkasan investasi, minimal bersiap divestasi
	Rendah	Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar, mengacaukan sumber aliran kas pesaing, divestasi

Pertumbuhan Selektif

Perusahaan harus selektif/bérhati-hati dalam menentukan strategi pertumbuhan yang tepat. Strategi yang baik adalah sesuai dengan peluang dan juga kekuatan yang dimiliki perusahaan. Pandanaran Ceramics memiliki kekuatan yang tinggi dan daya tarik industri yang cukup. Ada beberapa strategi pertumbuhan yang dapat dipakai oleh perusahaan, antara lain :

1. Strategi pertumbuhan intensif (strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar, strategi pengembangan produk),
2. Strategi pertumbuhan terpadu (strategi integrasi kedepan, strategi integrasi kebelakang, strategi integrasi horizontal), dan
3. Strategi pertumbuhan diversifikasi (strategi diversifikasi konsentrik, strategi diversifikasi horizontal, strategi diversifikasi konglomerat)

Perusahaan sebaiknya menggunakan strategi pengembangan produk. Strategi pengembangan produk adalah bahwa manajemen perlu untuk mempertimbangkan beberapa kemungkinan pengembangan produk baru. Caranya perusahaan dapat menciptakan produk-produk yang masih segar atau variasi-variasi baru yang belum ada dipasaran

Secara detail, strategi pengembangan produk dapat dilakukan dengan berbagai cara berikut :

Pertama, dilakukan dengan jalan mengembangkan (merubah) ciri dan atribut produk. Pilihan ini dapat dikerjakan melalui beberapa teknik, antara lain:

1. Adaptasi
2. Modifikasi (warna, gerak, suara, aroma, bentuk)
3. Menambah (kuat, panjang, tebal, nilai lebih)
4. Mengurangi (kecil, ringan, pendek, tipis)
5. Mengganti (bahan, proses, kekuatan)
6. Mengatur ulang (pola, tata letak, urutan, komponen)
7. Membalik (lokasi yang sebelumnya tidak lazim)
8. Kombinasi

Kedua, perusahaan juga dapat melakukan dengan cara mengembangkan produk yang memiliki berbagai tingkatan kualitas. Belakangan ini, teknik tersebut amat populer diterapkan, sekalipun teknik ini dapat memberikan kerancuan akan reputasi dan citra perusahaan. kemungkinan resiko tersebut lebih banyak dijumpai pada perusahaan yang sebelumnya hanya dikenal sebagai perusahaan yang menghasilkan barang yang berkualitas tinggi. Bias jadi terkesan ada penurunan kualitas, yang pada ujungnya dapat mengurangi kebanggaan konsumen dalam

memakai barang. Efek ini lebih terasa pada perusahaan yang memiliki segemen pasar yang berpendapatan amat tinggi dan gaya hidup yang khas. Bagi mereka, keunggulan dan keunikan barang menjadi determinan pertama keputusan pembelian. Tidak begitu terasa pada perusahaan yang sebelumnya hanya menghasilkan barang berkualitas rendah. Bias jadi malah menguntungkan, karena bias menimbulkan kesan baru tentang perbaikan mutu produk.

Ketiga, perusahaan dapat mengembangkan produk dengan berbagai ukuran dan model (proliferasi produk). Strategi ini cenderung tepat diterapkan pada produk yang dituntut untuk terus menerus mengikuti perkembangan selera konsumen, khususnya yang berkaitan dengan perkembangan mode. Target pasar yang dituju memiliki tingkat perubahan selera yang relatif cepat, dalam waktu yang relative pendek. Perusahaan yang terlebih dulu mampu mengikuti perubahan tersebut memiliki peluang untuk memperoleh margin laba yang tinggi yang biasanya terjadi pada saat awal perubahan diperkenalkan.

Terakhir, perusahaan juga dapat melakukan inovasi produk. Pilihan yang terakhir ini semakin sering dilakukan, sekalipun sampai kini masih memiliki tingkat kegagalan yang tinggi. Nampaknya tidak berlebihan jika dikatakan bahwa konsumen berharap akan adanya inovasi produk secara periodik. Setidaknya ada perubahan yang substansial. Jika pilihan ini berhasil dilakukan, perusahaan memiliki kemungkinan menikmati laba yang besar pada saat produk baru tersebut diterima masyarakat,

khususnya pada tahap pertumbuhan. Apalagi jika juga membawa efek samping kadaluarsaan produk pesaing.

Ada beberapa pertimbangan/alasan dalam menentukan pilihan dari strategi pengembangan produk yang akan dijelaskan dibawah ini. Perusahaan perlu memperhatikan variabel- variabel perusahaan yang memiliki keunggulan/kekuatan yang dapat digunakan sebagai pertimbangan untuk mengambil kebijakan perusahaan.

Variabel- variabel tersebut antara lain : variabel kebijakan harga, reputasi dan citra perusahaan, kualitas produk, kualitas karyawan (SDM), riset dan pengembangan, daya beli konsumen, kemampuan pendistribusian barang, dan perubahan selera konsumen.

- a. Kebijakan harga yang kompetitif, tetap bersaing dengan produk sejenis yang dihasilkan perusahaan lain merupakan keunggulan yang dimiliki Pandanaran Ceramics.
- b. Perusahaan mempunyai reputasi dan citra yang baik dimata para konsumennya, dengan memberikan pelayanan yang istimewa kepada konsumennya, hal ini merupakan keunggulan tersendiri.
- c. Perusahaan hanya menciptakan produk-produk dengan kualitas tinggi. Pandanaran keramik hanya memproduksi keramik-keramik yang spesial dengan rasa kualitas yang tinggi.
- d. Karyawan (SDM) yang dimiliki oleh perusahaan mempunyai skill yang tinggi baik dari segi kreativitas maupun segi rekanan bekerja.

- e. Pandanaran Ceramics sering mengeluarkan produk-produk baru yang belum ada dipasaran. Ini berarti mempunyai keunggulan dalam bidang riset dan perkembangan.
- f. Segmen dari Pandanaran Ceramics adalah kelas menengah keatas. Segmen ini mempunyai kondisi finansial dan daya beli yang tinggi.
- g. Demi kualitas layanan yang baik maka perusahaan melakukan kerja sama dengan perusahaan transportasi Kuhne Nagel. Perusahaan transportasi ini sudah terbukti dalam kemampuannya untuk mendistribusikan produk yang lebih efisien, cepat dan juga untuk menjangkau pangsa pasar perusahaan baik di dalam maupun di luar negeri.
- h. Konsumen Pandanaran Ceramics umumnya mempunyai selera yang sewaktu-waktu dapat berubah. Ini merupakan peluang bagi perusahaan untuk mengembangkan produk-produk baru yang memiliki keunikan atau daya tarik tersendiri.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Pandanaran Ceramics perlu memperhatikan perubahan yang terjadi dilingkungan bisnisnya yang merupakan faktor eksternal maupun faktor internal. Dari faktor eksternal akan diketahui besarnya daya tarik industri sedangkan dari faktor internal akan diketahui besarnya kekuatan bisnis yang semuanya akan sangat membantu dalam menentukan strategi pemasaran yang tepat.

Berdasarkan hasil analisis data MDTI yang telah diuraikan pada bab sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari data kuantitatif dapat diketahui nilai tertimbang variabel eksternal sebesar 3,26 dan variabel internal sebesar 3,70 sehingga dapat diketahui posisi bisnis perusahaan terletak pada sel pertumbuhan selektif.
2. Dari variabel eksternal perusahaan akan diketahui daya tarik industri yang menghasilkan skor yang tinggi (> 3) antara lain variabel: ukuran pasar, kemampuan pendistribusian barang, daya beli konsumen, kondisi keamanan dan politik negara, fluktuasi nilai tukar rupiah dan perubahan selera konsumen, sedangkan yang menghasilkan skor yang rendah (< 3) antara lain variabel: pesaing baru, perkembangan teknologi, kenaikan harga BBM, dan perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu.

3. Dari variabel internal akan diketahui kekuatan bisnis perusahaan yang menghasilkan skor yang tinggi (> 3) antara lain variabel: reputasi dan citra perusahaan, kualitas produk, saluran distribusi, kualitas karyawan, kapasitas produksi, riset dan pengembangan, pangsa pasar, kebijakan harga, efektivitas promosi, sedangkan yang menghasilkan skor yang rendah (< 3) antara lain variabel: lokasi perusahaan.

5.2 **Saran**

Berdasarkan analisis data dan kesimpulan diatas, penulis dapat memberikan saran yang mungkin bisa dipergunakan sebagai bahan pertimbangan perusahaan dalam menentukan kebijaksanaan perusahaan antara lain:

1. Perusahaan perlu memperhatikan variabel- variabel perusahaan yang memiliki keunggulan/kekuatan yang dapat digunakan sebagai pertimbangan untuk mengambil kebijakan perusahaan. Variabel- variabel tersebut antara lain : variabel kebijakan harga, reputasi dan citra perusahaan, kualitas produk, kualitas karyawan (SDM), riset dan pengembangan, daya beli konsumen, kemampuan pendistribusian barang, dan perubahan selera konsumen.
2. Atas dasar dari pertimbangan-pertimbangan diatas maka sebaiknya perusahaan menggunakan strategi pengembangan produk. Strategi pengembangan produk adalah bahwa manajemen perlu untuk mempertimbangkan beberapa kemungkinan pengembangan produk baru.

Caranya perusahaan dapat menciptakan produk-produk yang masih segar atau variasi-variasi baru yang belum ada dipasaran

3. Secara detail, strategi pengembangan produk dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain: Pertama, dilakukan dengan jalan mengembangkan (merubah) cirri dan atribut produk. Kedua, perusahaan juga dapat melakukan dengan cara mengembangkan produk yang memiliki berbagai tingkatan kualitas. Ketiga, perusahaan dapat mengembangkan produk dengan berbagai ukuran dan model (proliferasi produk). Terakhir, perusahaan juga dapat melakukan inovasi produk.
4. Apabila strategi pengembangan produk ini dilakukan perusahaan dan mengalami keberhasilan. Perusahaan kemudian dapat mencoba strategi penetrasi pasar ataupun pengembangan pasar karena sebenarnya ketiga strategi ini saling berkaitan. Dengan adanya pengembangan pangsa pasar maka perusahaan akan mengalami pertumbuhan. Dengan adanya pertumbuhan ini diharapkan akan meningkatkan posisi bisnis perusahaan Pandanaran Ceramics pada masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariyadi, E. (2005). *Pengaruh Promosi Terhadap Volume Penjualan Pada Perusahaan Pandanaran Ceramics*. Tugas Akhir (Tidak dipublikasikan). Yogyakarta: Politeknik PPKP.
- Freddy Rangkuti. (2002). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*, Cetakan ke 19. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.
- J. David Hunger & Thomas L. Wheelen (1996). *Manajemen Strategis*. Edisi Kelima. Yogyakarta: Andi.
- Michael E. Porter, Agus Maulana. (1989). *Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, cetakan kedua. Jakarta: Erlangga.
- Michael E. Porter. (1993). *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Cetakan Kedua. Jakarta: Erlangga.
- Philip Kotler. (2000). *Manajemen Pemasaran*. Edisi Milenium. Cetakan Pertama. Jakarta: PT.Prenhallindo.
- Philip Kotler. (1994). *Manajemen Pemasaran*. Edisi Kedelapan. Jakarta: Salemba Empat.
- Purnomo, S. (2004) *Strategi Bersaing PT. Batik Ghofar Pekalongan Dalam Mempertahankan dan Meningkatkan Pangsa Pasar*. Skripsi Sarjana (Tidak dipublikasikan). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII.

Suwarsono Muhammad. (2002). *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*.
Edisi Ketiga. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

Soeratno dan Lincoln. (1993). *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan
Bisnis*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

Wheelen, Hunger. (1995). *Strategic Management and Business Policy*. Addison-
Wesley Publising Co.



Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta

Kata pengantar

Dengan ini saya mohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i, sekiranya bersedia mengisi pernyataan kuesioner yang saya susun guna memenuhi tugas dan kewajiban dalam rangka memenuhi syarat untuk memperoleh derajat kesarjanaan pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Adapun judul skripsi yang saya buat adalah **“Analisis Strategi Bisnis Pada Industri Pandanaran Ceramics di Klaten – Jawa Tengah”**.

Hasil dari pengisian kuesioner ini hanya semata-mata bertujuan untuk keilmuan saya dan tidak dipublikasikan kepada pihak luar. Peran serta kejujuran dan obyektivitas Bapak/Ibu/Saudara/I dalam pengisian kuesioner ini akan sangat berguna bagi hasil penelitian yang dapat dipertanggung jawabkan.

Atas perhatiannya saya ucapkan terima kasih.

Daftar pertanyaan

Berikan pendapat anda mengenai pertanyaan tersebut dibawah ini dengan memberikan nilai (1 – 5) pada kolom yang tersedia sesuai kondisi yang sebenarnya.

Untuk lebih jelasnya lihat dahulu keterangan dibawah.

Variabel Eksternal (Peluang & Ancaman)

No	Indikator variabel Eksternal	Nilai
1	Ukuran pasar	
2	Kemampuan pendistribusian barang	
3	Pesaing baru	
4	Daya beli konsumen	
5	Perkembangan teknologi	
6	Kondisi keamanan dan politik negara	
7	Fluktuasi nilai tukar rupiah	
8	Kenaikan harga BBM	
9	Perubahan selera konsumen	
10	Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu	
	Total	

Keterangan :

- 1 = Sangat tidak bagus
- 2 = Tidak bagus
- 3 = Netral
- 4 = Bagus
- 5 = Sangat bagus

Variabel Internal (Kekuatan & Kelemahan)

No	Indikator Variabel Internal	Nilai
1	Reputasi dan citra perusahaan	
2	Kualitas produk	
3	Saluran distribusi	
4	Kualitas karyawan (SDM)	
5	Kapasitas produksi	
6	Lokasi perusahaan	
7	Riset dan pengembangan	
8	Pangsa pasar	
9	Kebijakan harga	
10	Efektivitas promosi	

Keterangan :

- 1 = Sangat tidak bagus
- 2 = Tidak bagus
- 3 = Netral
- 4 = Bagus
- 5 = Sangat bagus

Daftar pertanyaan

Berikan pendapat anda mengenai pertanyaan tersebut dibawah ini dengan memberikan bobot (1 – 10) berdasarkan tingkat kepentingannya pada kolom yang tersedia sesuai kondisi yang sebenarnya. Untuk lebih jelasnya lihat dahulu keterangan dibawah.

Variabel Eksternal (Peluang & Ancaman)

No	Indikator variabel Eksternal	Tingkat Kepentingan
1	Ukuran pasar	
2	Kemampuan pendistribusian barang	
3	Pesaing baru	
4	Daya beli konsumen	
5	Perkembangan teknologi	
6	Kondisi keamanan dan politik negara	
7	Fluktuasi nilai tukar rupiah	
8	Kenaikan harga BBM	
9	Perubahan selera konsumen	
10	Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu	
	Total	

Keterangan :

- 1 = Sangat tidak penting
- 2 = Sangat tidak penting
- 3 = Tidak penting
- 4 = Tidak penting
- 5 = Cukup penting
- 6 = Cukup penting
- 7 = Penting
- 8 = Penting
- 9 = Sangat Penting
- 10 = Sangat Penting

Variabel Internal (Kekuatan & Kelemahan)

No	Indikator Variabel Internal	Nilai
1	Reputasi dan citra perusahaan	
2	Kualitas produk	
3	Saluran distribusi	
4	Kualitas karyawan (SDM)	
5	Kapasitas produksi	
6	Lokasi perusahaan	
7	Riset dan pengembangan	
8	Pangsa pasar	
9	Kebijakan harga	
10	Efektivitas promosi	

Keterangan :

- 1 = Sangat tidak penting
- 2 = Sangat tidak penting
- 3 = Tidak penting
- 4 = Tidak penting
- 5 = Cukup penting
- 6 = Cukup penting
- 7 = Penting
- 8 = Penting
- 9 = Sangat Penting
- 10 = Sangat Penting

NILAI

No	Indikator Variabel Eksternal	A	B	C	D	E	Rata-rata
1	Ukuran pasar	4	4	4	4	4	4
2	Kemampuan pendistribusian barang	5	5	4	5	4	4,6
3	Pesaing baru	3	4	2	2	3	2,8
4	Daya beli konsumen	4	4	5	4	4	4,2
5	Perkembangan teknologi	4	3	2	3	2	2,8
6	Kondisi keamanan dan politik Negara	3	2	4	4	3	3,2
7	Fluktuasi nilai tukar rupiah	3	3	3	3	2	3,6
8	Kenaikan harga BBM	1	1	2	2	1	1,4
9	Perubahan selera konsumen	5	3	4	4	3	3,8
10	Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu	2	4	4	2	2	2,8
Total							

NILAI

No	Indikator Variabel Internal	A	B	C	D	E	Rata-rata
1	Reputasi dan citra perusahaan	4	5	4	4	4	4,2
2	Kualitas produk	4	4	4	4	4	4
3	Saluran distribusi	5	4	3	4	3	3,8
4	Kualitas karyawan (SDM)	4	5	4	3	4	4
5	Kapasitas produksi	3	4	3	4	4	3,6
6	Lokasi perusahaan	2	2	2	3	2	2,2
7	Riset dan pengembangan	4	3	4	5	4	4
8	Pangsa pasar	3	4	4	4	3	3,6
9	Kebijakan harga	5	4	4	4	5	4,4
10	Efektivitas promosi	3	3	4	4	2	3,2
Total							

BOBOT

No	Indikator Variabel Eksternal	A	B	C	D	E	Rata-rata	Bobot
1	Ukuran pasar	9	8	9	7	9	8,4	0,1037
2	Kemampuan pendistribusian barang	8	8	9	9	8	8,4	0,1037
3	Pesaing baru	10	8	5	6	8	7,4	0,0914
4	Daya beli konsumen	10	9	10	9	10	9,6	0,1185
5	Perkembangan teknologi	9	9	8	7	7	8	0,0987
6	Kondisi keamanan dan politik Negara	10	8	9	8	10	9	0,1111
7	Fluktuasi nilai tukar rupiah	3	3	3	4	4	3,4	0,0420
8	Kenaikan harga BBM	10	9	9	10	10	9,6	0,1185
9	Perubahan selera konsumen	10	10	7	7	10	8,8	0,1086
10	Perubahan pasar bisnis dari waktu ke waktu	7	10	7	8	10	8,4	0,1037
Total							81	1,00

BOBOT

No	Variabel Internal	A	B	C	D	E	Rata-rata	Bobot
1	Reputasi dan citra perusahaan	8	9	10	9	8	8,8	0,1021
2	Kualitas produk	10	9	10	9	10	9,6	0,1114
3	Saluran distribusi	10	7	7	8	9	8,2	0,0951
4	Kualitas karyawan (SDM)	9	8	9	7	10	8,6	0,0997
5	Kapasitas produksi	9	8	10	7	10	8,8	0,1021
6	Lokasi perusahaan	10	8	9	9	8	8,8	0,1021
7	Riset dan pengembangan	7	7	8	8	6	7,2	0,0835
8	Pangsa pasar	9	10	9	8	10	9,2	0,1067
9	Kebijakan harga	10	10	8	8	8	8,8	0,1021
10	Efektivitas promosi	8	8	8	8	9	8,2	0,0951
Total							86,2	1,00

NILAI TERTIMBANG (Indikator Variabel Eksternal)

No	Rata-rata nilai	Bobot	Nilai tertimbang
1	4	0,1037	0,4148
2	4,6	0,1037	0,4770
3	2,8	0,0914	0,2560
4	4,2	0,1185	0,4977
5	2,8	0,0987	0,2763
6	3,2	0,1111	0,3555
7	3,6	0,0420	0,1096
8	1,4	0,1185	0,1659
9	3,8	0,1086	0,4127
10	2,8	0,1037	0,2904
Total		1,00	3,26

NILAI TERTIMBANG (Indikator Variabel Internal)

No	Rata-rata nilai	Bobot	Nilai tertimbang
1	4,2	0,1021	0,4288
2	4	0,1114	0,4456
3	3,8	0,0951	0,3613
4	4	0,0997	0,3988
5	3,6	0,1021	0,3676
6	2,2	0,1021	0,2246
7	4	0,0835	0,3340
8	3,6	0,1067	0,3841
9	4,4	0,1021	0,4492
10	3,2	0,0951	0,3043
Total		1,00	3,70