

## **BAB V**

### **ANALISIS DATA**

#### **5.1 Identifikasi Variabel Perusahaan**

##### **5.1.1. Variabel Internal**

Perusahaan terdiri atas variabel internal berupa keunggulan dan kelemahan atas perusahaannya. Keunggulan dan kelemahan ini menjadi pijakan perusahaan untuk menjadi modal perusahaan agar menangani strategi di luar. Setelah melakukan penelitian di CV GRAHADI didapatkan beberapa indikator variabel internal dari yang terpenting sampai pada yang kurang penting

##### **5.1.2. Variabel eksternal**

Perusahaan terdiri atas variabel eksternal berupa peluang dan ancaman. Peluang dan ancaman yang ada di luar perusahaan dipahami untuk dicari strategi yang tepat. Setelah melakukan penelitian di CV GRAHADI didapatkan beberapa indikator variabel eksternal dari yang terpenting sampai pada yang kurang penting

Maka ditemukan indikator dari perusahaan yang bisa dilihat pada tabel dibawah ini:

Indikator Internal	Indikator Eksternal
1. Kualitas produk	1. Pertumbuhan pasar
2. Penjualan produk	2. Perkembangan teknologi
3. Kualitas karyawan (SDM)	3. Ketidakstabilan ekonomi & politik
4. Budaya perusahaan	4. Regulasi pemerintah
5. Lokasi perusahaan	5. Fluktuasi nilai rupiah
6. Kapasitas produksi	6. Pesaing baru
7. Variasi produk	

Tabel 5.1.

*Indikator Internal dan Eksternal*

*Sumber: Data Primer diolah (2006)*

## 5.2. Penilaian Kualitatif Variabel Internal dan Eksternal

### 5.2.1. Variabel-variabel Internal

Setelah dijelaskan indikator internal dan eksternalnya, maka dilakukan pemilahan untuk menentukan indikator mana yang akan diurutkan sebagai paling penting, penting, dan kurang penting yang berpengaruh untuk menentukan nilai bobotnya dan nantinya digunakan untuk mencari nilai tertimbang. Sebagai contoh indikator internal 1 (sangat penting) dengan nilai 7

dari 7 urutan dibagi jumlah urutan 28, maka ditemukan hasil 0,25. Total bobot harus sebesar 1 atau seratus persen. Penilaian dapat dilihat dibawah ini:

- Kualitas produk dinilai *sangat penting dan sangat kuat* yang merupakan kekuatan perusahaan paling dominan dan ini bisa dilihat dari total penjualan CV GRAHADI dan kualitas kertas, hasil cetakan serta harga yang kompetitif yang menjadi kekuatan utama.
- Penjualan produk CV GRAHADI dinilai *penting dan kuat*, dengan total persen yang rata-rata stabil tiap tahunnya. Jelas sekali bahwa produksi perusahaan dalam skala besar bisa diikuti dengan penjualan yang besar dan mendapatkan laba yang besar pula menambah kekuatan perusahaan
- Kualitas Karyawan (SDM) dinilai *penting dan kuat*, karena SDM yang digunakan CV GRAHADI sesuai dengan skill yang dibutuhkan pada masing-masing bagiannya. Kerja sama yang ada menjamin kekuatan perusahaan.
- Budaya perusahaan dinilai *penting dan kuat*, karena penerapan budaya yang sesuai dengan kemauan bawahan dan atasan sekarang ini mempunyai nilai-nilai yang berarti bagi kekuatan perusahaan.
- Lokasi perusahaan dinilai *penting dan kuat*, karena tempatnya strategis yang bisa lebih efektif dan efisien untuk penyebaran produk.

- Kapasitas produksi dinilai *penting dan lemah*, karena perusahaan tidak bisa memproduksi sesuai dengan pesanan dan selalu meleparkan pesanan bila berlebih.
- Variasi produk dinilai *kurang penting dan lemah*, karena saat ini perusahaan baru mulai mencoba. Perusahaan pada masa yang datang akan mengetahui apakah ini menjadi kekuatan yang berarti.

#### 5.2.2. Variabel-variabel Eksternal

- Pertumbuhan pasar dinilai *sangat penting dan sangat berpeluang*, karena populasi di Indonesia yang semakin meningkat dengan secara otomatis pasar akan lebih terbuka dan penjualan meningkat.
- Perkembangan teknologi dinilai *penting dan berpeluang*, karena akan bisa menjamin kelangsungan perusahaan yang diharuskan memenuhi permintaan konsumen dengan cepat dan tepat waktu
- Ketidakstabilan ekonomi dan politik dinilai *penting dan kuat*, karena sampai dengan sekarang dan saat ini keadaannya tidak begitu berpengaruh bagi perusahaan. Indikator ini sangat berbahaya bagi semua pelaku bisnis jika memang sudah tidak terkendali. Sampai beberapa tahun kedepan keadaan negara terlihat aman bagi perusahaan.
- Regulasi pemerintah dinilai *kurang penting dan netral*, karena perusahaan tidak terpengaruh oleh buku materi wajib 5 tahun

sekali. Perusahaan memproduksi Lembar Kerja Siswa (LKS). Program baru masih dinilai netral.

- Fluktuasi nilai rupiah dinilai *kurang penting dan netral*, karena mesin-mesin perusahaan yang biaya perawatannya tergantung dari nilai mata uang rupiah tidak cepat rusak dan tahan lama bisa dijangkau perusahaan sampai beberapa tahun ke depan.
- Pesaing baru dinilai *kurang penting dan netral*, karena perusahaan sudah mempunyai jaringan yang kuat dan bersahabat. Pesaing yang baru muncul dan akan muncul beberapa tahun ke depan bisa diatasi dengan tetap memperhatikan gerak-geriknya.

### **5.3. Penilaian Kuantitatif Variabel Internal dan Eksternal**

Penilaian kualitatif dilakukan dengan cara memberikan bobot pada setiap indikator sesuai dengan besar kecilnya pengaruh terhadap perusahaan yang sudah ditentukan sebelumnya. Indikator ditentukan dari yang paling penting sampai pada kurang penting. Sebagai contoh indikator internal 1 (sangat penting) dengan nilai 7 dari 7 urutan dibagi jumlah urutan 28, maka ditemukan hasil 0,25. Total bobot harus sebesar 1 atau seratus persen.

Lalu dilakukan pemberian nilai pada setiap indikator tersebut. Nilai yang digunakan berskala 5. Untuk kekuatan dan kelemahan terbagi atas (1) sangat lemah, (2) lemah, (3) netral, (4) kuat, (5) sangat kuat sedangkan peluang dan ancaman dapat dibagi menjadi (1) sangat mengancam, (2) mengancam, (3)

netral, (4) berpeluang, (5) sangat berpeluang. Setelah menentukan nilai pada masing-masing indikator, kemudian penulis melakukan penghitungan nilai tertimbang dengan cara mengalikan antara bobot dan nilai yang didapat.

### 5.3.1 Penilaian Indikator Variabel Internal

Penilaian indikator variabel Internal dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

<b>Indikator Internal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Nilai</b>
<u>Kekuatan</u>		
1. Kualitas produk	0,25	5
2. Penjualan produk	0,21	4
3. Kualitas karyawan (SDM)	0,18	4
4. Budaya perusahaan	0,14	4
5. Lokasi perusahaan	0,11	4
<u>Kelemahan</u>		
6. Kapasitas produksi	0,07	2
7. Variasi produk	0,04	2
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>25</b>

Tabel 5.2.

*Penilaian Indikator Variabel Internal*

*Sumber: Data Primer diolah (2006)*

### 5.3.2 Penilaian Indikator Variabel Eksternal

Penilaian indikator variabel eksternal dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Indikator Eksternal	Bobot	Nilai
<u>Peluang</u>		
1. Pertumbuhan pasar	0,28	5
2. Perkembangan teknologi	0,24	4
<u>Ancaman</u>		
3. Ketidakstabilan ekonomi & politik	0,19	4
4. Regulasi pemerintah	0,14	3
5. Fluktuasi nilai rupiah	0,10	3
6. Pesaing baru	0,05	3
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>22</b>

Tabel 5.3.

*Penilaian Indikator Variabel Eksternal*

*Sumber: Data Primer diolah (2006)*

### 5.4. Perhitungan Nilai Tertimbang

setelah melakukan penilaian bobot dan nilai terhadap indikator variabel internal dan eksternal perusahaan, maka dilakukan perhitungan nilai tertimbang dengan cara mengalikan antara bobot dan nilai masing-masing indikator variabel internal dan eksternal.

### 5.4.1. Nilai Tertimbang Variabel Internal

Perhitungan nilai variabel internal dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Indicator Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
<u>Kekuatan</u>			
1. Kualitas produk	0,25	5	1,25
2. Penjualan produk	0,21	4	0,84
3. Kualitas karyawan (SDM)	0,18	4	0,72
4. Budaya perusahaan	0,14	4	0,56
5. Lokasi perusahaan	0,11	4	0,44
<u>Kelemahan</u>			
6. Kapasitas produksi	0,07	2	0,14
7. Variasi produk	0,04	2	0,08
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	<b>4,03</b>

Tabel 5.4.

*Nilai Tertimbang Variabel Internal*

*Sumber: Data Primer diolah (2006)*

Dari hasil yang telah diperoleh mengenai variabel internal yang dimiliki CV GRAHADI, diperoleh nilai tertimbang sebesar 4,03 sehingga dengan demikian dari hasil evaluasi diperoleh angka yang positif, dilihat dari hasil jumlah nilai



tertimbang (4,03) yang sudah melewati rata-rata kekuatan dan kelemahan suatu industri.

#### 5.4.2. Nilai Tertimbang Variabel Eksternal

Perhitungan nilai variabel eksternal dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Indikator Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
<u>Peluang</u>			
1. Pertumbuhan Pasar	0,28	5	1,4
2. Perkembangan Teknologi	0,24	4	0,96
<u>Ancaman</u>			
3. Ketidakstabilan Ekonomi & Politik	0,19	4	0,76
4. Regulasi Pemerintah	0,14	3	0,42
5. Fluktuasi nilai rupiah	0,10	3	0,30
6. Pesaing baru	0,05	3	0,15
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>3,99</b>

Tabel 5.5.

#### *Nilai Tertimbang Variabel Eksternal*

*Sumber: Data Primer diolah (2006)*

Dari hasil yang telah diperoleh mengenai variabel internal yang dimiliki CV GRAHADI, diperoleh nilai tertimbang sebesar 3,99 sehingga dengan demikian

dari hasil evaluasi diperoleh angka yang positif, dilihat dari hasil jumlah nilai tertimbang (3,99) yang sudah melewati rata-rata peluang dan ancaman suatu industri.

### 5.5. Menentukan Posisi Bisnis

Memperkirakan posisi bisnis perusahaan dilakukan dengan cara memadukan nilai tertimbang variabel internal dan variabel eksternal dapat dilakukan sbb:

- o Jumlah nilai tertimbang 1 sampai 2,33 kategori rendah
- o Jumlah nilai tertimbang 2,33 sampai 3,66 kategori medium
- o Jumlah nilai tertimbang 3,66 sampai 5 kategori tinggi

Interval dari perhitungan diatas didapat dengan rumus:

$$\frac{\text{Jumlah skala yang digunakan} - 1}{\text{Jumlah kolom atau baris}} = \frac{5 - 1}{3} = 1,33$$

Hasil analisis yang telah dilakukan dapat diaplikasikan kedalam Matrik Daya Tarik Industri untuk dapat menentukan posisi bisnis dengan cara memadukan nilai tertimbang yang terbentuk dari sumbu vertikal dan horizontal, seperti yang terlihat pada gambar berikut:

		Daya Tarik Industri		
		tinggi	medium	rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	<b>Posisi Bisnis</b>		
	Medium			
	Rendah			

Tabel 5.6.

*Posisi Bisnis CV GRAHADI*

*Sumber: Data Primer diolah (2006)*

### 5.6. Penetapan Strategis

Setelah prediksi posisi bisnis diketahui, maka langkah selanjutnya adalah melakukan perencanaan serta langkah-langkah strategis agar sebisa mungkin melakukan antisipasi untuk mengatasi kelemahan dan ancaman serta memanfaatkan peluang secara maksimal dengan menggunakan segala kemampuan yang dimiliki oleh pihak CV GRAHADI

Perusahaan CV GRAHADI berada pada investasi dan tumbuh yang berarti berada pada posisi strategi yang baik. Salah satu strategi umum yang jelas adalah konsentrasi terus pada produk LKS yang sudah ada. Dan variasi produk buku

materi yang direncanakan tetap dijalankan dengan mencari celah pasar. Memasuki pasar ceruk yang jarang diperhatikan perusahaan besar. Strategi ini akan memelihara posisi perusahaan bahkan mengembangkan dan memperkuat pasar yang sudah ada.

Selain itu juga dengan analisis MDTI dapat ditemukan posisi bisnis CV GRAHADI dengan persaingan atau kekuatan bisnis yang kuat yang diperoleh dari jumlah total variabel internal yaitu 4,03 sedangkan perusahaan memiliki daya tarik industri yang tinggi pula, diperoleh dari jumlah total variabel eksternal yaitu 3,99. hal ini menunjukkan bahwa pertumbuhan perusahaan sudah baik dilihat dari kekuatan bisnis yang sudah ada yang memiliki nilai diatas 3,99 dan perubahan memiliki daya tarik industri yang tinggi pula, bahwa perusahaan dapat menarik konsumen dan pangsa pasar yang tersedia dengan usaha yang intensif, kemudian perusahaan mempertahankan posisi ini untuk seterusnya sampai ada pesaing lain yang dapat menandinginya. Setelah mengetahui posisi perusahaan kita dapat melihat pada implikasi strateginya yang terletak pada sel yang sama, dengan demikian kita akan mengetahui bagaimana kira-kira strategi yang baik untuk dilakukan dalam posisi bisnis sekarang ini

Berdasarkan dari berbagai data yang telah diperoleh maka dapat ditentukan letak CV GRAHADI dalam MDTI berada pada posisi kekuatan bisnis yang tinggi dan dalam daya tarik industri yang tinggi pula:

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	<b>Pertumbuhan Dominasi Investasi maksimum</b>	Pertumbuhan selektif Investasi agresif Memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi Mencari sumber kas masuk Investasi ala kadarnya
	Medium	Memimpin pasar, berdasar segmen Memperbaiki kelemahan Membangun keunggulan	Tumbuh berdasarkan segmen 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

Tabel 5.7.

*Berbagai Pilihan Strategi*

Sumber: Suwarsono (1994) *Manajemen Strategik, konsep, alat analisa, dan konteks*

Dari analisis MDTI, CV GRAHADI terletak pada sel investasi dan pertumbuhan yang terdiri dari beberapa strategi yang dapat diterapkan yaitu:

a. Pertumbuhan

Strategi dilakukan karena pertumbuhan CV GRAHADI yang terlihat dari tahun ke tahun dapat memberikan peluang yang besar dan diharapkan mencapai laba yang maksimum bagi perusahaan. Hal ini disebabkan karena semakin meningkatnya konsumen untuk membeli produk dari perusahaan. Perusahaan telah mengalami peningkatan penjualan, terbukti dengan

banyaknya pembeli yang merasa puas dengan produk yang dibelinya dan citra produk yang di mata konsumen sangat baik dengan harga yang dapat dijangkau oleh semua konsumen masyarakat menengah kebawah sampai pada menengah keatas.

b. Dominasi

Kekuatan perusahaan yang terletak pada (kualitas produk, penjualan produk, kualitas karyawan (SDM), budaya perusahaan dan lokasi perusahaan) bisa menutupi kelemahan (variasi produk, kapasitas produksi) dan menjadikan perusahaan sebagai market leader. Pemeliharaan dominasi akan pasar yang sudah ada terlihat tidak ada hambatan. Perusahaan yang mempunyai nilai dan budaya yang sekarang ini mendukung kelestarian pasar, karena menjalin persahabatan dengan konsumen dan memperhatikan hal karyawannya yang merupakan kekuatan yang kokoh.

c. Investasi maksimum

Investasi maksimum terhadap produk yang ada untuk mendapatkan laba yang optimal. Mesin baru dapat menutupi kapasitas produksi yang kurang dari total pemesanan yang ada sehingga perusahaan tidak perlu melempar pesanan kepada perusahaan lain. Selain itu produk yang baru di perlukan perhatian khusus. Bisa menjadi kakuatan baru perusahaan. Sedangkan produk yang sudah ada memiliki peluang yang sangat besar di masa yang akan datang.