

**STRATEGI PEMASARAN PERUSAHAAN  
AIR MINUM DALAM KEMASAN “QANNAT”  
PT. SUBAK BINA UTAMA  
YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**

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



ditulis oleh

Nama : Arbi Wahyu Rinawan  
Nomor Mahasiswa : 02311063  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA  
2006**

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

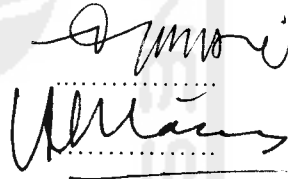
**Strategi Pemasaran Perusahaan Air Minum Dalam Kemasan  
"QANNAT" PT. Subak Bina Utama Yogyakarta**

Disusun Oleh: ARBI WAHYU RINAWAN  
Nomor mahasiswa: 02311063

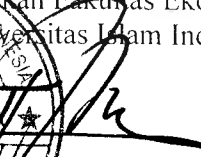
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS  
Pada tanggal : 11 Agustus 2006

Penguji/Pemb. Skripsi: Dra. Sri Hardjanti, MM

Penguji : Drs. Al Hasin, MBA



Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia

  
Bismillah Ishak, M.Bus, Ph.D

## MOTTO

*“Hidup adalah perjuangan..... ketika sebuah tugas telah selesai maka akan segera muncul pula tugas yang lain..... maka selesaikanlah semua tugas yang kalian hadapi itu dengan sungguh-sungguh”*

*Keep to Ride Your Bike..*

*Kehilangan adalah karunia yang paling indah ketika kita ikhlas menerima segala sesuatu yang telah hilang dari hadapan kita*

*Innallaha ma Assabirin*

## Halaman Persembahan

**Skripsi ini saya persembahkan untuk.....**

*ALLAH SWT..... dengan rahmat-MU aku memulai tugas ini dan dengan kehendak-MU pula tugas ini dapat kuakhiri.....*

*Kedua Orangtuaku.... Terima kasih atas seluruh hal yang telah dan akan kalian berikan untuk ku.....*

*Adik-adikku (Sadewa Galih Putra Rinawan & A'laa Salya Putra Rinawan).... jadikanlah hidup dan masa depan kalian lebih baik daripadaku.....*

*Seluruh keluarga dan teman-teman yang tidak bisa aku sebutkan satu persatu*

*My Sweetheart... HONDA TIGER 2000 AB 3959 YY.. kamulah satu-satunya.....*

## **Kata Pengantar**

### **Bismillahirrahmanirrahim**

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah S.W.T, karena berkat rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul "Strategi Pemasaran Air Minum Dalam Kemasan Qannat PT Subak Bina Utama Yogyakarta"

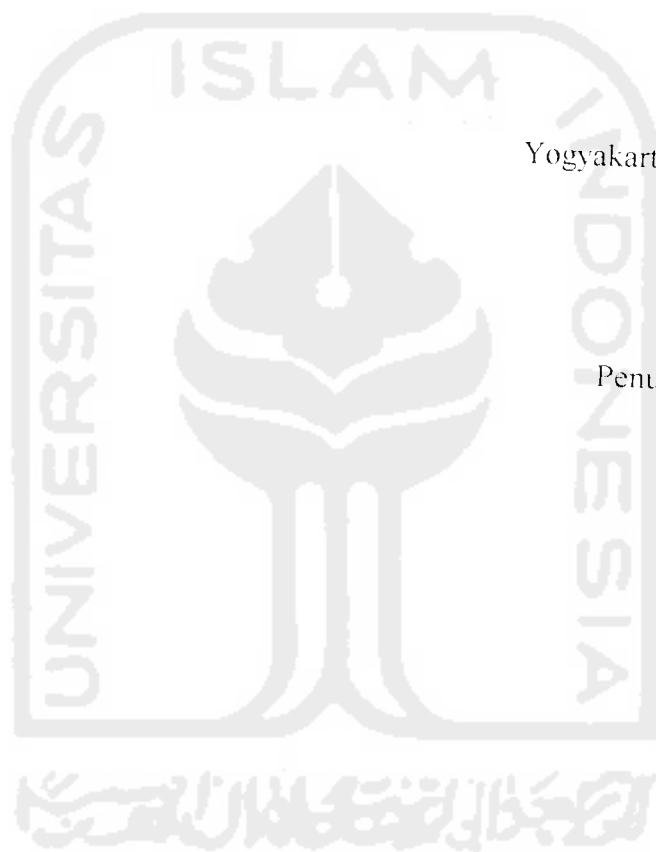
Maksud dan tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi persyaratan gelar sarjana ekonomi strata-1 jurusan Manajemen di Universitas Islam Indonesia.

Dalam penulisan skripsi ini penulis telah mendapatkan bantuan serta dukungan dari berbagai pihak. oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Bapak Drs. Asma'I Ishak Phd., MBus yang telah memberikan izin dalam penulisan skripsi ini.
2. Dosen pembimbing skripsi Ibu Sri Hardjanti, Dra, Hj. MM yang dengan tulus ikhlas memberikan pengarahan, petunjuk, dan membimbing penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
3. Kepada PT Subak Bina Utama dan seluruh pihak terkait yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini.
4. Kepada kedua Orangtuaku dan Adik-adikku.

5. Kepada keluarga dan teman-teman yang telah mendukung penulis

Serta kepada seluruh pihak yang telah membantu , yang tidak mungkin untuk disebutkan satu persatu. Semoga bantuan dan dukungan yang diberikan kepada penulis mendapatkan imbalan yang berlimpah dari Allah S.W.T.



Yogyakarta, Juli 2006

Penulis

## Abstrak

Pada saat ini konsumen semakin kritis terhadap produk air minum dalam kemasan yang ditawarkan, sehingga produk yang dijual harus mempunyai kriteria yang dapat memberikan kepuasan terhadap konsumen. Selain kualitas ada atribut yang lain yang harus diberikan, seperti kelengkapan layanan, harga, kualitas, serta sistem distribusi pasar yang baik. Dengan banyaknya produk sejenis yang bermunculan di pasar, perusahaan air minum mineral **QANNAT** yang diproduksi oleh PT. Subak Bina Utama telah memiliki keunggulan dibanding produk sejenis dari perusahaan lain. Hal ini dibuktikan dengan telah lolos ujiannya produk air minum mineral **QANNAT** yang diproduksi PT. Subak Bina Utama oleh lembaga yang telah dapat dipercaya seperti UGM, UII, AKPRIND, dan Pemerintah Kabupaten Sleman, selain itu juga dengan harga yang lebih terjangkau oleh konsumen, promosi yang gencar, serta telah teruji higienis. Dalam skripsi ini penulis membahas tentang strategi apa yang harus diterapkan oleh PT. Subak Bina Utama untuk bisa bertahan di tengah-tengah ketatnya persaingan. Dengan judul skripsi "STRATEGI PEMASARAN PERUSAHAAN AIR MINUM DALAM KEMASAN "**QANNAT**" PT. SUBAK BINA UTAMA, YOGYAKARTA". Tujuan dari skripsi ini adalah untuk menentukan posisi bisnis PT Subak Bina Utama dalam persaingan dan untuk menetapkan strategi yang dilakukan oleh PT Subak Bina Utama. Penulis menggunakan Analisis SWOT sebagai alat analisis data dalam skripsi ini. Hasil penelitian dari analisis tersebut bahwa posisi bisnis PT Subak Bina Utama berada pada posisi ada pada Kuadran 1, dengan matrik IFAS yang memiliki total bobot dikalikan dengan nilai sebesar 2.287 sedangkan untuk Matrik EFAS memiliki total bobot dikalikan dengan nilai sebesar 3.199 sehingga disimpulkan bahwa hasil Matrik IFAS dan EFAS adalah positif. Dari hasil analisis tersebut dapat dirumuskan strategi yang tepat untuk diterapkan oleh PT Subak Bina Utama adalah strategi S-O (*Strength- Opportunity*) yaitu strategi yang dibuat berdasar jalan pikiran perusahaan dengan mengoptimalkan seluruh kekuatan (*strength*) untuk memanfaatkan peluang (*opportunity*) yang ada demi menunjang keberhasilan perusahaan.

## DAFTAR ISI

	Hal
Halaman Judul.....	i
Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Halaman Berita Acara.....	iv
Halaman Motto.....	v
Halaman Persembahan.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Lampiran.....	xiii
<b>BAB I Pendahuluan</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Batasan Masalah.....	4
1.4 Tujuan Penelitian.....	4
1.5 Manfaat Penelitian.....	5
<b>BAB II Kajian Pustaka</b>	
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu.....	6
2.2 Landasan Teori.....	8
2.2.1 Pengertian Pemasaran.....	8
2.2.2 Strategi.....	9
2.2.3 Strategi Pemasaran.....	11
2.2.4 Strategi penentuan pasar dan penentuan posisi.....	16
2.2.5 Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP).....	18
2.2.6 Analisis dan Matrik SWOT.....	21



### **BAB III Metode Penelitian**

3.1 Sumber dan Metode Pengumpulan Data.....	25
3.2 Populasi dan Sampel.....	26
3.3 Metode Analisis Data.....	27
3.4 Penentuan Posisi Perusahaan .....	31

### **BAB IV Analisis Data**

4.1 Kondisi Empirik Objek Penelitian.....	33
4.1.1 Sejarah Perkembangan Perusahaan.....	33
4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan.....	35
4.1.3 Personalia.....	42
4.1.4 Produksi.....	45
4.1.5 Volume Penjualan.....	54
4.2 Analisis Data.....	55
4.2.1 Identifikasi Variabel Perusahaan.....	56
4.2.2 Penilaian dan Pembobotan Variabel Internal dan Variabel Eksternal.....	56

### **BAB V Penutup**

5.1 Kesimpulan dan Saran.....	76
5.1.1 Kesimpulan.....	76
5.1.2 Saran.....	77

Daftar Pustaka

Lampiran

## DAFTAR TABEL

Hal	20
Tabel 2.1 Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar.....	20
Tabel 2.2 Grand Strategy SWOT.....	22
Tabel 2.3 Matriks SWOT.....	24
Tabel 3.1 IFE Matrix.....	28
Tabel 3.2 EFE Matrix .....	30
Tabel 4.1 Struktur Organisasi PT Subak Bina Utama.....	35
Tabel 4.2 Komposisi Kepegawaian Berdasar Tingkat Pendidikan.....	43
Tabel 4.3 Komposisi Pegawai/ Karyawan Berdasar Bidang Kerja.....	43
Tabel 4.4 Alat Pendukung Proses Produksi.....	44
Tabel 4.5 Diagram Aliran Proses Produksi.....	46
Tabel 4.6 Data Penjualan.....	54
Tabel 4.7 Data Bobot Pengaruh Variabel Internal.....	58
Tabel 4.8 Data Penilaian Kinerja Perusahaan Berdasarkan Kondisi Internal.....	59
Tabel 4.9 Nilai Tertimbang Variabel Internal.....	60
Tabel 4.10 Matrik IFAS.....	62
Tabel 4.11 Data Bobot Pengaruh Variabel Eksternal.....	66
Tabel 4.12 Data Penilaian Kinerja Berdasarkan Kondisi Eksternal.....	67
Tabel 4.13 Nilai Tertimbang Variabel Eksternal.....	67
Tabel 4.14 Matrik EFAS.....	69
Tabel 4.15 Grand Strategy SWOT.....	72
Tabel 4.16 Matriks SWOT PT Subak Bina Utama.....	73

## DAFTAR LAMPIRAN

Ijin Riset Penelitian.....  
Surat Kuisioner.....



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam kehidupan yang semakin kompleks dan disertai dengan bertambahnya berbagai kebutuhan hidup, maka manusia akan selalu berusaha dengan berbagai cara untuk memenuhi kebutuhannya dengan baik. Oleh karena itu setiap perusahaan harus saling berlomba untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Keadaan yang demikian ini menimbulkan persaingan yang sangat ketat di kalangan perusahaan untuk menarik minat konsumen.

Berbagai macam produk mulai bermunculan, sehingga perusahaan mengalami kesulitan dalam memasarkan produknya. Keberhasilan perusahaan dalam memasarkan produknya tidak lepas dari cara dan tehnik pemasaran. Pada umumnya tujuan utama perusahaan adalah mendapatkan laba atau keuntungan melalui penjualan produknya. Di samping itu juga perusahaan tersebut juga berusaha agar dapat melakukan pengembangan dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Keberhasilan perusahaan tersebut tergantung dari bagaimana cara perusahaan dalam mengendalikan dan memilih strategi pemasaran yang tepat. Dengan adanya

tinggi dan mempunyai keunggulan bersaing yang akan menentukan posisi bisnis perusahaan.

Dengan banyaknya produk sejenis yang bermunculan di pasar, perusahaan air minum mineral **QANNAT** yang diproduksi oleh PT. Subak Bina Utama telah memiliki keunggulan dibanding produk sejenis dari perusahaan lain. Hal ini dibuktikan dengan telah lolos uji coba produk air minum mineral **QANNAT** yang diproduksi PT. Subak Bina Utama oleh lembaga yang telah dapat dipercaya seperti UGM, UII, AKPRIND, dan Pemerintah Kabupaten Sleman, selain itu juga dengan harga yang lebih terjangkau oleh konsumen, promosi yang gencar, serta telah teruji higienis. Air minum mineral **QANNAT** memiliki pesaing yang kuat seperti Aqua dari Danone serta produk sejenis lain yang telah melekat di benak konsumen karena mutu dan kualitas serta kemasan yang hampir sama.

Melihat arti peningnya strategi pemasaran bagi perusahaan, yang sangat menentukan dalam pengambilan keputusan perusahaan untuk mengantisipasi ancaman dan memanfaatkan peluang yang ada, maka dalam penelitian ini penulis memilih judul : “STRATEGI PEMASARAN PERUSAHAAN AIR MINUM DALAM KEMASAN “**QANNAT**” PT. SUBAK BINA UTAMA, YOGYAKARTA”

## **1.2 Rumusan masalah**

1. Bagaimana posisi PT. SUBAK BINA UTAMA pada saat ini berdasarkan analisis SWOT ?
2. Strategi pertumbuhan corporate apa yang digunakan oleh PT. SUBAK BINA UTAMA ?
3. Bagaimana strategi pemasaran PT. SUBAK BINA UTAMA dimasa datang untuk menghadapi persaingan?

## **1.3 Batasan Masalah**

Mengingat keterbatasan penulis dan agar pembahasan yang dilakukan dapat lebih terarah, maka digunakan batasan-batasan yang diperlukan sebagai berikut,

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada PT. Subak Bina Utama sebagai industri yang bergerak dalam industri pengolahan air minum mineral.
2. Penggunaan analisis SWOT untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang meliputi ancaman dan peluang yang dihadapi PT. Subak Bina Utama dan juga faktor-faktor internal meliputi kekuatan dan kelemahan PT. Subak Bina Utama.

## **1.4 Tujuan penelitian**

1. Untuk mengetahui posisi PT. SUBAK BINA UTAMA pada saat ini berdasarkan analisis SWOT.

2. Untuk mengidentifikasi bagaimana strategi PT. SUBAK BINA UTAMA untuk menghadapi persaingan di masa yang akan datang.

#### **D. Manfaat penelitian**

1. Bagi penulis

Melalui penelitian ini diharapkan bahwa penulis dapat menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama ini di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta sebagai pendalaman teori dalam praktek dunia kerja.

2. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan perusahaan untuk mengevaluasi strategi pemasaran perusahaan serta digunakan dalam merumuskan dan menyusun strategi pemasaran yang tepat bagi PT. SUBAK BINA UTAMA.

3. Bagi pihak lain

Dari penelitian ini diharapkan bahwa hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi yang dapat bermanfaat bagi pihak lain yang membutuhkan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Hasil penelitian terdahulu**

##### **a. Setiaji (2003)**

Setiaji meneliti tentang strategi pemasaran pada PT Bangun Sejahtera Abadi di Salatiga, Jawa tengah. Salah satu perusahaan pengolahan kayu yang cukup besar adalah PT Bangun Sejahtera Abadi (PT BSA) yang terdapat di kota Salatiga. Produk-produk yang dihasilkan beraneka ragam bentuknya mulai dari bingkai foto, rak buku, tempat mie instan, lemari hingga tempat tidur. Produk-produk tersebut didistribusikan hanya untuk orientasi ekspor ke Jepang. Adapun keunggulan dari produk-produk PT. BSA adalah kehalusan dan kerapian produk serta desain yang menawan dan dapat didesain menurut selera pembeli atau pemasar.

Di Salatiga, tidak sedikit perusahaan-perusahaan pengolah kayu yang tumbuh dan berkembang sehingga iklim persaingan boleh dibilang cukup ketat. Setidaknya terdapat 2 perusahaan pengolahan kayu yang cukup besar, yaitu Isanti dan Mulyo. Sehingga perusahaan PT BSA harus mempunyai strategi bersaing untuk mengantisipasi diri dari ancaman-ancaman dan memanfaatkan peluang yang



timbul dari lingkungan ekonomi, sosial budaya, teknologi, dan lain-lain yang menjamin profitabilitas perusahaan. Strategi yang digunakan perusahaan saat ini dirasa belum mampu untuk menghasilkan laba yang maksimal. Karena itulah PT BSA memerlukan strategi yang tepat untuk bertahan dan memperluas pangsa pasar.

b. Dewi (2003)

Dewi meneliti tentang strategi pemasaran PT. AHAD- NET Internasional Solo dalam meningkatkan pangsa pasar perubahan kondisi perekonomian suatu lingkungan bisnis permintaan bisnis mempunyai pengaruh yang besar terhadap jumlah permintaan suatu produk. Hal tersebut munculkan bisnis MLM (Multi Level Marketing) yang omset menjualnya tidak terpengaruh oleh krisis dalam memasarkan suatu produk.

Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang ingin dicapai yaitu mendapatkan keuntungan supaya dapat bertahan hidup perusahaan harus mengelola produk dalam menghadapi perubahan selera dan keinginan konsumen yang dituju.

Atas dasar tersebut maka PT AHAD-NET Internasional sebagai salah satu perusahaan yang menjalankan bisnis MLM (multi level marketing) syariah dengan memasarkan produk yang dimilikinya. Adanya keinginan dan kebutuhan suatu produk mendorong konsumen untuk mengkonsumsi produk tersebut sehingga

perusahaan harus mengetahui strategi pemasaran yang tepat digunakan agar dapat diterima konsumen sebagai pemakai produk.

PT AHAD-NET Internasional selalu berusaha untuk meningkatkan penjualan dengan memilih strategi pemasaran terbaik untuk dapat memenuhi kebutuhan konsumennya sehingga dapat bersaing dengan perusahaan lain yang sama-sama menjalankan bisnis MLM (multi level marketing).

Produk-produk yang dipasarkan oleh perusahaan yaitu : makanan kesehatan (nigella, madu asli, jamu-jamu, sari jahe, sari alang-alang), kosmetik suci dan halal (lipstik, bedak, hand body lotion, body parfum, shampo), perlengkapan rumah tangga (detergen, sabun mandi, pasta gigi, pembersih batik, dan lain-lain), pendidikan dan pustaka Islam (buku islam, buku bacaan, mainan anak-anak muslim, dan lain-lain).

## **2.2 Landasan teori**

### **2.2.1 Pengertian Pemasaran**

Pemasaran adalah proses sosial yang mana individu dan kelompok mendapatkan apa yang diberikan kepada individu dan kelompok-kelompok apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan dan mempertukarkan produk dan nilai dengan individu dan kelompok lainnya (Kotler, 2003, hal 10).

Sedangkan pengertian yang menerangkan tentang arti pentingnya pemasaran dikemukakan oleh Stanton (1995) adalah: "Pemasaran adalah suatu sistem total dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan menentukan harga

mempromosikan dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan keinginan dan jasa, baik kepada para konsumen saat ini maupun konsumen potensial”

Dari definisi tersebut dapat diterangkan bahwa pemasaran adalah kegiatan yang berorientasi pada konsumen. Program pemasaran bermula dari suatu ide tentang produk yang dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen, pengenalan produk melalui promosi sampai mendistribusikan kepada konsumen.

Pemasaran merupakan salah satu dari kegiatan pokok yang dilakukan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, untuk berkembang dan mendapatkan laba sebagai suatu hal yang sangat vital untuk seorang pengusaha dalam menafsirkan kebutuhan-kebutuhan konsumen yang diperlukan untuk melihat adanya peluang besar. Sedangkan proses pemasaran itu sendiri dimulai jauh sebelum barang-barang diproduksi.

### **2.2.2 Strategi**

Bentuk dari sebuah strategi perusahaan adalah penjelasan dari perencanaan bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuan yang diterapkan dengan memaksimalkan keunggulan bersaing dan meminimalkan kelemahan dalam bersaing.

Pengertian strategi menurut Quim (Robert M. Grant, 1996):

Strategi adalah suatu bentuk atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan dan serangkaian tindakan dalam suatu organisasi menjadi suatu kesatuan yang utuh. Strategi yang diformulasikan dengan baik akan membantu penyusunan dan pengalokasian sumber daya yang dimiliki perusahaan menjadi suatu bentuk yang unik dan dapat bertahan. Strategi yang baik disusun berdasarkan kemampuan internal dan kelemahan perusahaan, antisipasi perubahan dalam lingkungan, serta kesatuan kegiatan yang dilakukan pesaing.

Selain itu Chandler (Robert M. Grant, 1996), juga mendefinisikan strategi sebagai tujuan jangka panjang suatu perusahaan dan penerapan serangkaian tindakan serta alokasi sumber daya diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Dalam peranan strategisnya, pemasaran mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya dalam rangka mencapai pemecahan atas masalah penentuan dua pertimbangan pokok. Pertama, bisnis apa yang digeluti perusahaan pada saat ini dan jenis bisnis apa yang dapat dimasuki dimasa mendatang. Kedua, bagaimana bisnis yang telah dipilih tersebut dapat dijalankan dengan sukses dalam lingkungan yang kompetitif atas dasar perspektif produk, harga, promosi, dan distribusi untuk melayani pasar sasaran.

Dalam strategi perusahaan terdapat 3 tingkat strategi, yaitu strategi korporasi, strategi unit bisnis, strategi fungsional.

1. Strategi korporasi dirumuskan oleh manajemen puncak yang mengatur kegiatan dan operasi organisasi yang memiliki lini atau unit bisnis lebih dari satu.
2. Strategi unit bisnis lebih diarahkan pada kegiatan dan operasi suatu bisnis tertentu.
3. Strategi fungsional merupakan strategi dalam kerangka fungsi-fungsi manajemen yang dapat mendukung strategi unit bisnis untuk mengkomunikasikan tujuan jangka pendek, menentukan tindakan-tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan jangka pendek, dan untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pencapaian tujuan tersebut.

### **2.2.3 Strategi Pemasaran**

Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, positioning. Strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen organisasi.

Tull dan Kahle (1990) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai berikut: "Strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan pesaing yang berkesinambungan melalui pasar yang memasuki dalam program yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut"

Strategi pemasaran biasanya terdiri dari prinsip-prinsip dasar yang mendasari manajemen pemasaran untuk mencapai tujuan bisnis dan pemasarannya dalam sebuah pasar sasaran. Strategi pemasaran mengandung keputusan dasar tentang pengeluaran pemasaran, bauran pemasaran dan alokasi pemasaran.

Menurut Corey (dalam Dolan, 1991, hal.71), strategi pemasaran terdiri atas lima elemen yang saling berkait. Kelima elemen tersebut adalah;

1. Pemilihan pasar, yaitu memilih pasar yang akan dilayani. Keputusan ini didasarkan pada faktor-faktor (jain,1990,hal 127)
  - a. Persepsi terhadap fungsi produk dan pengelompokan teknologi yang dapat diproteksi dan didominasi.
  - b. Keterbatasan sumber daya internal yang mendorong perlunya pemusatan (fokus) yang lebih sempit.
  - c. Pengalaman kumulatif yang didasarkan pada *trial-and-error* didalam menanggapi peluang dan tantangan.
  - d. Kemampuan khusus yang berasal dari akses terhadap sumber daya langka atau pasar yang terproteksi
2. Perencanaan produk, meliputi produk spesifik yang dijual, pembentukan lini produk, dan desain penawaran individual pada masing-masing lini.
3. Penetapan harga, yaitu penetapan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk kepada pelanggan

4. Sistem distribusi, yaitu saluran *wholesale* dan *retail* yang dilalui produk hingga mencapai konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya.
5. Komunikasi pemasaran (promosi), yang meliputi periklanan, personal selling, dan public relation

Strategi pemasaran membangun keunggulan bersaing dengan mengkombinasikan strategi untuk mempengaruhi konsumen dan bisnis, untuk menjadi suatu kumpulan kegiatan berfokus pada pasar yang terpadu. Strategi pemasaran menghubungkan organisasi dengan lingkungan dan pandangan pemasaran sebagai tanggung jawab seluruh organisasi, bukan hanya sebagai fungsi yang terspesialisasi. Kemampuan strategi pemasaran suatu perusahaan untuk menanggapi setiap perubahan kondisi pasar dan faktor biaya tergantung pada analisis terhadap faktor-faktor berikut:

### **Faktor lingkungan**

Analisis terhadap faktor lingkungan seperti pertumbuhan populasi dan peraturan pemerintah sangat penting untuk mengetahui pengaruh yang ditimbulkannya pada bisnis perusahaan. Selain itu faktor-faktor seperti perkembangan teknologi, tingkat inflasi, dan gaya hidup juga tidak boleh diabaikan. Hal-hal tersebut merupakan faktor lingkungan yang harus dipertimbangkan sesuai dengan produk dan pasar perusahaan.

persaingan yang ketat akan memberi motivasi kepada perusahaan untuk saling berlomba dalam menguasai pasar yang seluas-luasnya.

Pada saat ini konsumen semakin kritis terhadap produk yang ditawarkan, sehingga produk yang dijual harus mempunyai kriteria yang dapat memberikan kepuasan terhadap konsumen. Selain kualitas ada atribut yang lain yang harus diberikan, seperti kelengkapan layanan, harga, kualitas, serta sistem distribusi pasar yang baik.

Untuk menghadapi persaingan perusahaan memerlukan persiapan dan strategi pemasaran, perencanaan yang tepat pula sesuai dengan kondisi dan tujuan perusahaan. Strategi pemasaran menjabarkan rencana perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan atau sasaran produk atau pasar, dengan kata lain dapat diartikan sebagai suatu rencana terpadu dan menyeluruh yang berkaitan dengan kekuatan dan kemampuan perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan usaha agar dapat mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan.

Strategi yang ada selain untuk kelangsungan hidup perusahaan juga sebagai sarana memperbaiki visi dan misi dari perusahaan yang senantiasa harus siap menghadapi globalisasi yang menjadi atmosfer baru lalu lintas ekonomi dunia.

Dengan demikian strategi pemasaran sangat menentukan dalam pengambilan keputusan perusahaan untuk mengantisipasi ancaman dan memanfaatkan peluang yang ada. Unit usaha yang dimiliki peluang tumbuh akan mendapatkan prioritas



### **Faktor pasar**

Setiap perusahaan perlu selalu memperhatikan dan mempertimbangkan faktor-faktor seperti ukuran pasar, tingkat pertumbuhan, tahap perkembangan, trend dalam sistem distribusi, pola perilaku pembeli, permintaan musiman, segmen pasar yang ada saat ini atau yang dapat dikembangkan lagi, dan peluang-peluang yang belum terpenuhi.

### **Persaingan**

Dalam kaitannya dengan persaingan, setiap perusahaan perlu memahami siapa pesaingnya, bagaimana posisi produk atau pasar pesaing tersebut, apa strategi mereka, kekuatan dan kelemahan pesaing, struktur biaya pesaing, dan kapasitas produksi para pesaing.

### **Analisis Kemampuan Internal**

Setiap perusahaan perlu menilai kekuatan dan kelemahannya dibandingkan para pesaingnya. Penilaian tersebut dapat didasarkan pada faktor-faktor seperti teknologi, sumber daya finansial, kemampuan pemanufakturan, kekuatan pemasaran, dan basis pelanggan yang dimiliki.

## **Perilaku Konsumen**

Perkembangan masyarakat dan teknologi telah menyebabkan berkembangnya konsep pemasaran. Sekarang ini perusahaan dituntut untuk dapat menanggapi cara-cara atau kebiasaan-kebiasaan masyarakat. Perusahaan tidak lagi berorientasi pada konsumen saja, namun juga harus berorientasi kepada masyarakat. Dengan munculnya konsep pemasaran yang baru atau sering disebut konsep pemasaran masyarakat (*social marketing concept*), perusahaan berusaha memberikan kemakmuran kepada konsumen dan masyarakat dalam jangka waktu yang panjang. Penerapan strategi dan manajemen pemasaran yang benar akan dapat menghasilkan keluaran produk yang relevan, dalam artian produk yang dihasilkan sesuai dengan keinginan konsumen atau pembeli. Proses pembelian suatu produk oleh konsumen bukanlah suatu langkah yang sederhana tetapi melalui beberapa tahapan. Tahapan-tahapan konsumen untuk mendapatkan produk dikenal dengan perilaku konsumen. Perilaku konsumen ini sangat penting bagi produsen untuk dapat digunakan sebagai dasar pengukuran sejauh mana produk yang dikeluarkan tersebut diminati oleh konsumen.

## **Analisis Ekonomi**

Dalam analisis ekonomi perusahaan dapat memperkirakan pengaruh setiap peluang pemasaran terhadap kemungkinan mendapatkan laba. Analisis ekonomi

terdiri atas analisis terhadap komitmen yang diperlukan, analisis BEP (break even point), penilaian resiko atau laba, dan analisis faktor ekonomi pesaing.

#### **2.2.4 Strategi penetapan pasar dan penentuan posisi**

*Strategi pasar sasaran*, penetapan pasar sasaran artinya memilih konsumen (atau organisasi) yang akan dilayani manajemen dalam pasar produk jika kebutuhan dan keinginan pembeli bervariasi, pasar sasaran biasanya terdiri atas dua atau lebih segmen pasar produk, sekali pasar produk perusahaan telah diidentifikasi dan ditentukan keunggulannya, manajemen dapat memilih strategi penentuan sasaran. Keputusan ini merupakan inti dari strategi pemasaran, karena penetapan sasaran akan menjadi pedoman penentuan tujuan dan pengembangan strategi penentuan posisi bisnis, dengan pilihan dari penetapan sasaran semua segmen ke hanya beberapa segmen di pasar produksi. Strategi penetapan sasaran dipengaruhi oleh kematangan pasar, keanekaragaman kebutuhan dan preferensi pembeli, ukuran perusahaan dibanding pesaingnya, sumber daya dan prioritas perusahaan, serta besarnya pasar yang diperlukan untuk mencapai keadaan keuangan yang menguntungkan.

*Strategi penentuan posisi*, strategi penentuan posisi dalam program pemasaran merupakan hasil kombinasi antara strategi produksi, saluran distribusi harga dan promosi yang digunakan oleh perusahaan untuk menentukan posisinya terhadap pesaing utama dalam usaha memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar sasaran. Strategi ini disebut bauran pemasaran (Marketing Mix ) atau program pemasaran (

Marketing Program). Strategi penentuan posisi ini memberikan konsep yang dapat digunakan untuk memutuskan peranan dan strategi dari setiap komponen bauran.

Langkah pertama dalam pengembangan strategi penentuan posisi adalah memutuskan apa yang hendak dicapai dari setiap pasar sasaran. Tujuan pemasaran dikembangkan pada setiap tingkat organisasi. Tujuan korporasi, termasuk fungsi pemasaran menunjukkan semua sasaran kinerja (seperti pertumbuhan, profit, kepuasan konsumen, pengembangan karyawan, dan tujuan lain). Tujuan yang lebih spesifik dibuat untuk setiap pasar sasaran.

Strategi penentuan posisi hendaknya memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Kinerja atau manfaat yang dipertimbangkan pembeli pada saat melakukan pembelian, termasuk kriteria tingkat kepentingannya.
2. Bagaimana perusahaan membedakan dengan para pesaingnya.
3. Hambatan utama produk saingan terhadap kebutuhan dan keinginan konsumen.

Konsep penentuan posisi menunjukkan bagaimana kesadaran dan perhatian konsumen pasar sasaran dalam melihat perusahaan dan manajemennya. Penentuan posisi (positioning) berdasarkan referensi diartikan sebagai persaingan. Strategi pengembangan meliputi strategi produksi, distribusi harga, dan promosi. Semua komponen strategi tersebut membentuk suatu tim kerja yang saling melengkapi dan menguatkan satu sama lain.

## **2.2.5 Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP)**

### **2.2.5.1 Pengertian MPPP**

Matrik pertumbuhan pangsa pasar (MPPP) jauh lebih dahulu dikenal. MPPP lahir pada akhir dasawarsa 1960an, diperkenalkan pertama kali oleh *Boston Consulting Group* (BCG), salah satu perusahaan konsultan bisnis terkemuka di Amerika Serikat ketika itu. Oleh karena itu MPPP juga disebut sebagai matrik BCG.

Esensi matrik ini terletak pada usahanya mengetahui posisi pasar perusahaan berdasarkan keragaman usaha (bisnis berfolio) yang dimiliki. Dengan kata lain, MPPP tidak melihat perusahaan sebagai satu kasatuan (entitas) yang utuh, tetapi berusaha terlebih dahulu melakukan disagregasi (dekomposisi) menjadi berbagai unit usaha strategi (*strategic business unit*). Dengan demikian, posisi pasar yang tergambar disusun sesuai dengan karakteristik pasar yang melekat pada masing-masing unit usaha strategis (U2S)

Kadangkala, penggambaran dalam matriks juga disusun berdasarkan kelompok produk (*product line*) yang dihasilkan atau bahkan berdasarkan setiap jenis produk yang dijual. Dasar yang disebut terakhir biasanya diterapkan jika perusahaan tidak memiliki banyak ragam produk dan data masing-masing produk tersedia. Oleh karena itu, tidak heran, jika MPPP lebih banyak diterapkan oleh perusahaan yang menerapkan strategi diversifikasi usaha, sekalipun tidak menutup kemungkinan digunakan oleh perusahaan yang hanya memiliki jenis usaha tunggal.

Jika perusahaan hanya memiliki jenis usaha tunggal. Jika perusahaan hanya memiliki satu U2S atau satu jenis produk, proses dekomposisi tidak perlu dilakukan.

Dalam operasinya MPPP memiliki dua sumbu dan terdiri dari empat sel. Kedua sumbu tersebut adalah sumbu vertikal dan sumbu horizontal. Sumbu vertikal menggambarkan tingkat pertumbuhan pasar (market growth rate) yang merupakan proksi daya tarik industri. Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan besarnya pangsa pasar relatif (*relative market share*) yang dimiliki oleh masing-masing unit usaha strategis. Pangsa pasar relatif dianggap proksi kekuatan perusahaan.

Sel pertama yang terletak disudut kanan atas diberi simbol tanda tanya (?). Sel ini terbentuk akibat perpotongan antara sebagian sumbu horizontal berskala rendah dengan sebagian sumbu vertikal berskala tinggi. Sel kedua yang terletak disudut kiri atas diberi simbol bintang (\*). Sel ini terbentuk akibat perpotongan antara sebagian sumbu vertikal dan sebagian sumbu horizontal yang berskala tinggi. Sel ketiga yang terletak disudut kiri bawah diberi simbol rupiah (Rp). Sel ini adalah bidang yang terbentuk akibat perpotongan antara sebagian sumbu vertikal berskala rendah dan sebagian sumbu horizontal berskala tinggi. Sedangkan sel terakhir yang terletak di sudut kanan bawah diberi simbol silang (X). Sel ini adalah bidang yang terbentuk akibat perpotongan antara sebagian sumbu vertikal dan sebagian sumbu horizontal yang berskala rendah.

Tabel 1.1  
Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar

Tinggi	Rendah
***	???
RpRpRp	XXX

Sumber : Setiaji, T. (2003). *Strategi Pemasaran Pada PT. Bangun Sejahtera Abadi Di Salatiga*

- a) Tanda tanya (?)

Unit usaha yang terletak pada sel ini memiliki peluang pasar yang besar yang ditandai oleh tingginya pertumbuhan pasar.

- b) Tanda bintang (\*)

Unit usaha strategis yang terletak pada sel ini memiliki peluang bisnis yang besar karena beroperasi pada pasar yang sedang tumbuh.

- c) Tanda rupiah (Rp)

Unit usaha strategis yang terletak pada sel ini sebagai unit yang berhasil.

- d) Tanda silang (x)

Unit usaha yang terletak pada sel ini sebagai unit usaha yang tidak lagi menjanjikan yang serba besar.

### **2.2.6 Analisis dan Matrik SWOT**

Berdirinya sebuah perusahaan yang memiliki berbagai tujuan pokok seperti keuntungan finansial, peningkatan saham. Peningkatan volume penjualan dan usaha untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Demi mencapai tujuan hidup yang telah ditetapkan, manajemen perlu memperhatikan dua faktor pokok, yaitu faktor eksternal yang tidak terkontrol oleh perusahaan dan faktor internal yang pengendaliannya sepenuhnya ada di tangan perusahaan.

Faktor eksternal merupakan lingkungan bisnis yang melingkupi operasi perusahaan yang memunculkan peluang dan ancaman bisnis. Faktor internal meliputi manajemen fungsional, pemasaran, keuangan, operasi, sumberdaya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen dan budaya perusahaan.

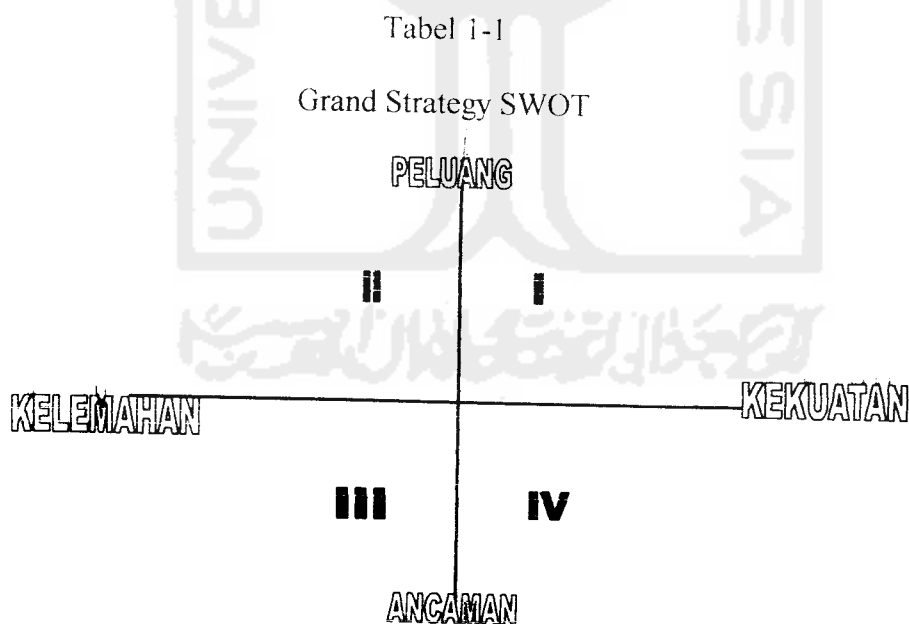
Matrik SWOT merupakan alat analisis yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan, selain itu juga dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Analisis SWOT merupakan suatu identifikasi yang sistematis dari beberapa faktor yang saling berkaitan satu dengan yang lainnya, untuk dapat memaksimalkan peluang dan kekuatan serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Analisa ini mempunyai



implikasi yang sangat besar pengaruhnya dalam perencanaan suatu strategi bagi keberhasilan perusahaan.

Dalam analisis ini yang paling pokok adalah identifikasi yang sistematis dari berbagai faktor untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strength), kelemahan (weakness), peluang (opportunities), dan ancaman (threat).

Proses pengambilan keputusan strategis berkaitan dengan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Pada akhirnya menyebabkan perencanaan strategis (strategic planner) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan yaitu memaksimalkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada kondisi saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi dan model yang paling tepat adalah analisis SWOT, model analisis ini terbagi dalam empat kuadran yaitu,



Sumber: Setiaji, T. (2003). *Strategi Pemasaran Pada PT. Bangun Sejahtera Abadi Di Salatiga*

Matrik di atas dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi.

a. Strategi S-O (kuadran I)

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

b. Strategi W-O (kuadran II)

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

c. Strategi W-T (kuadran III)

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat antisipatif dan ditujukan untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

d. Strategi S-T (kuadran IV)

Strategi ini merupakan penggunaan kekuatan yang dimiliki perusahaan dengan menghindari ancaman.

Keempat kuadran di atas akan membentuk pola sebagai berikut :

a. Strength (kekuatan)

Strategi ini dibuat berdasarkan pada jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang.

b. Weakness (kelemahan)

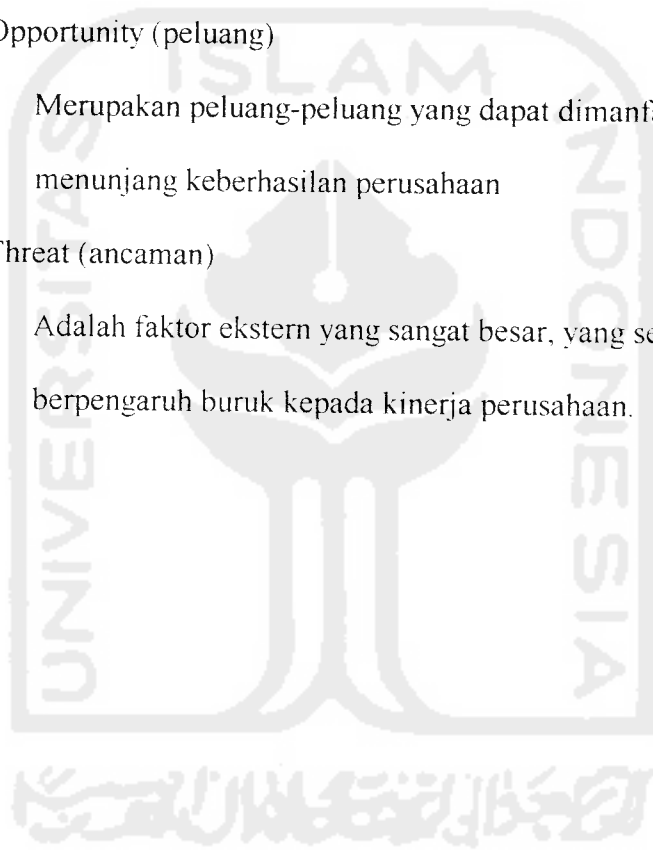
Merupakan faktor-faktor yang seharusnya mendapat perhatian serius dan secepatnya diadakan koreksi.

c. Opportunity (peluang)

Merupakan peluang-peluang yang dapat dimanfaatkan untuk menunjang keberhasilan perusahaan

d. Threat (ancaman)

Adalah faktor ekstern yang sangat besar, yang sekiranya bisa berpengaruh buruk kepada kinerja perusahaan.



Tabel 1.2

MATRIK SWOT

<b>SWOT</b>	<b>INTERNAL STRENGTH (S)</b> Tentukan 5-10 faktor-faktor internal	<b>INTERNAL WEAKNESS (W)</b> Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan
<b>EKSTERNAL OPPORTUNITIES (O)</b> Tentukan 5-10 faktor-faktor Peluang eksternal	<b>STRATEGI S-O</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>STRATEGI W-O</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan-kelemahan yang memanfaatkan peluang
<b>EKSTERNAL TREATH (T)</b> Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal	<b>STRATEGI S-T</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>STRATEGI W-T</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghadapi ancaman

Sumber : Setiaji, T. (2003). Strategi Pemasaran Pada PT. Bangun Sejahtera Abadi Di Selayiga

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Sumber dan metode pengumpulan data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif adalah data yang berupa penadapat dari pihak terkait, pemilik perusahaan dan pihak lainnya yang terlibat langsung dengan aktivitas perusahaan. Data yang akan digunakan dalam penelitian ini terbagi dalam dua bagian yaitu :

a. Data Primer

Adalah data yang digunakan untuk penelitian yang berupa jawaban dari responden. Respondennya terdiri dari :

- i. Direktur
- ii. Wakil Manajemen
- iii. Kepala Bagian Produksi
- iv. Kepala Bagian Quality Control
- v. Staf Penjualan
- vi. Staf Keuangan
- vii. Staf SDM

Dalam penelitian ini untuk memperoleh sumber data primer, penulis menggunakan dua metode.

- a) Metode wawancara atau interview
- b) Metode kuisioner

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber selain dari sumber data primer, dalam hal ini penulis memperoleh data dari berbagai sumber antara lain buku, literatur, catatan kuliah, majalah, artikel, internet, dan berbagai referensi lain.

### 3.2 Populasi dan sample

a) Populasi

Populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Ruang lingkup populasi mencakup manajemen PT Subak Bina Utama.

b) Sample

Dalam penelitian ini sample yang dipilih adalah direktur, manager operasional, manager pemasaran, manager SDM, manager keuangan.

### 3.3 Metode analisis data

Metode analisis yaitu alat analisa yang diperlukan untuk mencapai suatu kesimpulan yang akurat. Alat analisa yang diperlukan adalah,

a. Internal eksternal matrik

Matrik internal eksternal dikembangkan dari model General Electric (GE Models). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Penggunaan model ini bertujuan untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail.

I-E Matrik terdiri atas dua dimensi yaitu (1) total skor dari IFE Matrix pada sumbu X dan (2) total EFE Matrix pada sumbu Y. Sebelum menggunakan I-E Matrix, perusahaan harus membuat IFE Matrix dan EFE Matrix. Cara penyusunan IFE Matrix dan EFE Matrix adalah sebagai berikut.

e. Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

Setelah faktor-faktor strategi internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu IFE Matrik disusun untuk merumuskan faktor-faktor tersebut ke dalam kerangka STRENGTH dan WEAKNESS perusahaan. Tahap-tahap yang harus dilalui adalah sebagai berikut.

Tabel 3-1

Variable Internal	Rata-rata Bobot	Rata-rata rating	Rata-rata bobot(X) Rata-rata rating
Kekuatan			
Kelemahan			
Total			

Keterangan :

- 1) Pada kolom 1 tuliskan 5-10 faktor-faktor sukses kritis terpenting. termasuk kekuatan maupun kelemahan. Tuliskan kekuatan terlebih dahulu baru kemudian kelemahan.
- 2) Pada kolom 2 berikanlah bobot dengan kisaran 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (terpenting) pada setiap faktor. Bobot yang diberikan pada suatu faktor itu untuk menjadi sukses dalam industri yang ditekuni perusahaan. Tanpa memperdulikan apakah faktor kunci adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor-faktor yang dianggap mempunyai pengaruh terbesar pada organisasi diberi bobot tertinggi. Jumlah dari semua bobot harus sama dengan 1,0.



- 3) Pada kolom 3 berikanlah peringkat 1 sampai dengan 4 pada setiap faktor untuk menunjukkan apakah faktor tersebut mewakili kelemahan besar (peringkat = 1), kelemahan kecil (peringkat = 2), kekuatan kecil (peringkat = 3), atau kekuatan besar (peringkat = 4). Peringkat diberikan berdasarkan keadaan perusahaan, sedangkan bobot dalam langkah 2 didasarkan kepada keadaan industri.
- 4) Kolom 4, kalikanlah setiap bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan nilai yang dibobot untuk setiap variabel.
- 5) Jumlahkanlah nilai yang dibobot untuk setiap variabel untuk menentukan total nilai yang dibobot untuk organisasi. Nilai total skor pembobotan ini menunjukkan bagaimana perusahaan tersebut bereaksi terhadap faktor-faktor strategi internalnya.

f. Eksternal Factor Evaluation (EFE) Matrix

Setelah faktor-faktor eksternal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu EFE Matrix disusun untuk merumuskan faktor-faktor tersebut ke dalam kerangka OPORTUNITIES dan THREAT perusahaan. Berikut ini adalah cara penentuan EFE Matrix,

Tabel 3-2

Variable Internal	Rata-rata Bobot	Rata-rata rating	Rata-rata bobot(X)
			Rata-rata rating
Kekuatan			
Kelemahan			
Total			

Keterangan :

- 1) Pada kolom 1 buatlah 5-10 daftar faktor-faktor eksternal termasuk peluang dan ancaman utama yang mempengaruhi perusahaan. Tuliskan peluang terlebih dahulu, baru kemudian ancaman.
- 2) Pada kolom 2 berilah bobot untuk setiap faktor dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut agar berhasil dalam industri tersebut. Peluang sering mendapat bobot yang lebih besar daripada ancaman, namun bukan berarti ancaman tidak mungkin untuk mendapat bobot lebih besar daripada bobot peluang, ancaman dapat mempunyai bobot yang lebih tinggi apabila mengancam perusahaan. Jumlah seluruh bobot yang diberikan pada faktor di atas harus sama dengan 1,0.

- 3) Pada kolom 3 berikan peringkat 1 sampai dengan 4 pada setiap faktor sukses kritis untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan untuk menjawab faktor ini, dengan catatan bahwa 4 = peluang besar, 3 = peluang kecil, 2 = ancaman kecil, 1 = ancaman besar. Peringkat didasarkan pada efektifitas strategi perusahaan . selain itu peringkat juga didasarkan pada keadaan perusahaan, sedangkan bobot pada langkah kedua didasarkan pada keadaan industri.
- 4) Pada kolom 4 kalikanlah setiap bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan bobot nilai.
- 5) Jumlahkanlah nilai yang dibobot untuk setiap variabel untuk menentukan nilai yang dibobot total bagi organisasi. Nilai total skor pembobotan ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategi eksternalnya.

### **3.4 Penentuan Posisi Perusahaan**

Setelah diketahui IFE Matrix dan EFE Matrix, langkah selanjutnya adalah menentukan posisi perusahaan dengan cara menentukan titik potong antara faktor internal dan faktor eksternal perusahaan, yaitu IFE Matrix dan EFE Matrix. Internal-Eksternal Matrix terdiri atas dua dimensi, yaitu (1) total

skor dari IFE Matrix pada sumbu X dan (2) total EFE Matrix pada sumbu Y. Pada pada sumbu X dari Internal-Eksternal Matrix, ada tiga penilaian skor, yaitu skor 1,00 - 1,99 menyatakan bahwa posisi internal adalah lemah, skor 2,00 - 2,99 menunjukkan posisi rata-rata dan skor 3,00 - 4,00 adalah posisi tinggi. Dengan cara yang sama, pada sumbu Y yang dipakai untuk EFE Matrix, skor 1,00 - 1,99 menyatakan bahwa posisi eksternal perusahaan adalah rendah, skor 2,00 - 2,99 posisinya adalah sedang dan 3,00 - 4,00 adalah tinggi.



## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

#### **4.1 KONDISI EMPIRIK OBJEK PENELITIAN**

##### **4.1.1 Sejarah Perkembangan Perusahaan**

Perusahaan didirikan tepat pada awal tahun 2003 yang berlokasi produksi di Jalan Kaliurang Km 25. Lokasi dipilih di sini karena perusahaan memperhitungkan kedekatannya dengan bahan baku. Selain itu, karena bahan baku didapat dari sumber mata air yang masih bersih karena terletak di kaki gunung Merapi yang masih bersih belum tercemar oleh polusi. Selain itu bagi konsumen mudah dijangkau karena letaknya yang strategis dan berada di kawasan wisata Kaliurang. PT. Subak Bina Utama mampu memproduksi dengan kemampuan atau berkapasitas 15 ribu liter per bulan. Produksi ini diharapkan mampu mensuplai kebutuhan di Daerah Istimewa Yogyakarta dan sekitarnya. Dengan selalu berpegang pada mutu serta adanya pengendali mutu diharapkan produk ini tetap terjaga kualitasnya dan kepuasannya pada konsumennya.

Perusahaan ini memfokuskan produksinya pada mutu produk sesuai nomor dokumen SBU/PM/WM/001 Transfer teknologi untuk mencapai pengelolaan air mineral yang higienis melalui teknologi tinggi dimana sterilisasi menggunakan ultra violet serta ozonisasi sehingga produk ini benar-benar

menyehatkan. Untuk mencapai tujuan di atas, PT. Subak Bina Utama akan selalu mewujudkan :

1. Memproduksi air minum dalam kemasan sesuai standar nasional secara konsisten.
2. Memenuhi kepuasan pelanggan dengan memperhatikan pelayanan tepat mutu, tepat waktu dan tepat jumlah.
3. Meningkatkan dan mengembangkan profesionalisme sumber daya manusia, teknologi dan peralatan produksi.

Rencana pemenuhan kepuasan konsumen terus dilakukan yang dulu meluncurkan produk perdana dalam kemasan galon, maka perusahaan akan mengembangkan variasi kemasan baik besar maupun yang kecil, labelisasi yang menarik, maupun pelayanan yang memuaskan pada konsumen. Lokasi perkantoran PT. Subak Bina Utama di Jalan Kalisahak No. 28 kompleks Balapan Yogyakarta. Kegiatan utama dari penerimaan *order*, proses produksi sampai dengan pengiriman *order* ke pelanggan. Sistem mutu yang dikembangkan di PT. Subak Bina Utama mengacu pada BSN No. 10 Tahun 1999 guna mencapai sasaran perusahaan. Sistem mutu ini didokumentasikan dalam bentuk:

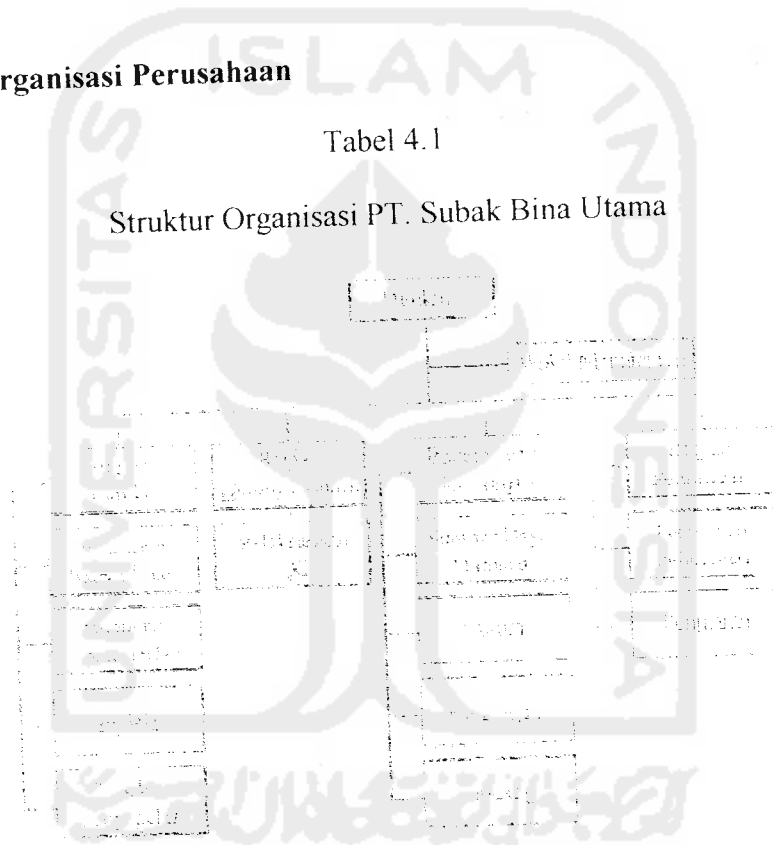
1. Pedoman mutu
2. Prosedur sistem mutu
3. Instruktur kerja
4. Formulir-formulir.

Inovasi produk yang tidak hanya menyehatkan namun dari segi kemasan, merek, harga yang mampu dijangkau masyarakat di segala lapisan. Semua ini sebagai salah satu kejelian pengusaha pada bidikan, tidak memaksa namun melekat di hati konsumen yang berarti tujuan mengemban kesehatan tercapai, juga diikuti nilai profit yang besar serta mensejahterakan karyawannya.

#### 4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan

Tabel 4.1

Struktur Organisasi PT. Subak Bina Utama



Sumber: PT Subak Bina Utama 2006

## **1. Direktur**

Tanggung jawab dan wewenang direktur antara lain:

- a. Bertanggung jawab penuh atas pelaksanaan manajemen dan kelangsungan hidup perusahaan.
- b. Menetapkan kebijaksanaan mutu yang wajib diketahui, dimengerti, dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh personel
- c. Mengangkat dan menetapkan wakil manajemen dengan surat keputusan.

## **2. Wakil Manajemen**

Bertanggung jawab atas penerapan dan pelaksanaan sistem mutu yang telah ditetapkan. Mengkoordinasikan, menyiapkan, mendistribusikan, mencatat memantau dan mengendalikan serta mengembangkan sistem mutu yang ditetapkan, melaporkan semua kegiatannya kepada direktur.

## **3. Kepala Bagian Produksi**

Bertanggung jawab terhadap kelangsungan produksi dari mulai bahan baku sampai produk akhir yang di dalamnya mencakup proses pencucian kemasan, pengisian, pembubuhan label dan penyegelan sesuai dengan aturan yang ditetapkan berkewajiban memelihara dan merawat sarana dan prasarana produksi. Memberi pengarahan kepada



personil yang menjadi tanggung jawabnya, melaporakan kendala yang ada kepada wakil manajemen serta mengajukan permintaan uji laboratorium kepada bagian *quality control*.

#### **4. Staf Pencucian**

Bertanggung jawab atas pelaksanaan pencucian kemasan bagian luar maupun bagian dalam sehingga bersih, higienis dan layak pakai. Mengajukan perlengkapan proses pencucian kepada Kepala Bagian Produksi serta memelihara dan merawat semua sarana dan prasarana proses pencucian agar selalu siap pakai. Melaporkan temuan-temuan yang dianggap perlu kepada Kepala Bagian Produksi serta menyampaikan usulan perbaikan.

#### **5. Staf Pengisian**

Bertanggung jawab terhadap proses pengisian produk kemasan siap pakai baik secara manual maupun mechnal dengan baik sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Mengajukan perlengkapan proses pengisian Kepala Bagian Produksi serta memelihara dan merawat semua sarana dan prasarana proses pengisian agar selalu siap pakai. Melaporkan temuan-temuan yang dianggap perlu kepada Kepala Bagian Produksi serta menyampaikan usulan perbaikannya.

## **6. Staf Pelabelan dan Penyegehan**

Bertanggung jawab atas pelaksanaan pemberian label dan penyegehan pada setiap kemasan yang sudah terisi yang sebelumnya telah dilakukan verifikasi kelayakan kondisi. Mengajukan perlengkapan proses pemberian label dan penyegehan kepada Kepala Bagian Prosedur serta memelihara dan merawat semua sarana dan prasarana proses pemberian label dan penyegehan agar selalu siap pakai. Melaporkan temuan-temuan yang dianggap perlu Kepala Bagian Produksi serta menyampaikan usulan perbaikannya.

## **7. Kepala Bagian Quality Control**

Bertanggung jawab penuh terhadap tugasnya sebagai inspektur dan pelaksanaan pengujian di laboratorium. Melaporkan hasil pengujian laboratorium kepada wakil manajemen dan Kepala Bagian Produksi. Memberi pengarahan dan pembinaan pelaksanaan *quality control* kepada personil bawahannya. Mengajukan permintaan kalibrasi kepada Wakil Manajemen.

## **8. Bagian Laboratorium**

Melakukan pengujian dalam laboratorium dan pengambilan contoh baik bahan baku maupun produk sarana pengujian kepada Kepala Bagian *quality control* serta memelihara dan merawat semua sarana dan prasarana laboratorium serta mempersiapkan bahan kimia yang akan digunakan agar selalu siap pakai. Melaporkan temuan-temuan yang dianggap perlu kepada Kepala Bagian Produksi serta menyampaikan usulan atau saran guna meningkatkan kualitas pengujian.

## **9. Kepala Bagian Administrasi dan Pembelian**

Bertanggung jawab atas pelaksanaan manajemen administrasi dan pembelian yang meliputi kepegawaian umum atau sarana dan pembelian. Mendukung kelancaran tugas semua bagian agar dapat terjamin keharmonisan hubungan satu dengan yang lain. Melaporkan semua hasil kegiatannya baik bulanan, semester maupun tahunan kepada Direktur dan Wakil Manajemen.

## **10. Staf Sumber Daya Manusia**

Menginventarisasi setiap kebutuhan karyawan antara lain meliputi :

- a. Jumlah keperluan karyawan.

- b. Melaporkan keadaan kekaryawanan setiap bulan, semester dan tahunan kepada Kepala Bagian Administrasi dan Pembelian.
- c. Pelatihan dan lain-lain

### **11. Staf Keuangan**

Bertanggung jawab atas kelancaran keuangan baik uang masuk maupun uang keluar. Melaporkan kondisi keuangan setiap hari, bulan dan tahunan kepada Kepala Bagian Administrasi dan Pembelian.

### **12. Staf Umum**

Menginvestasikan dan mengatur semua kebutuhan sarana dan prasarana perusahaan untuk menunjang kelancaran kegiatan. Memelihara dan merawat sarana dan prasarana perusahaan agar siap pakai. Melaporkan kondisi dan jumlah sarana dan prasarana perusahaan setiap hari, bulan dan tahun kepada Kepala Administrasi dan Pembelian.

### **13. Staf Gudang**

Bertanggung jawab atas jenis, kondisi dan jumlah barang yang di dalam gudang serta mencatat semua barang yang masuk maupun keluar gudang. Merawat dan memelihara kondisi gudang beserta isinya.

Melaporkan semua kegiatannya kepada Kepala Bagian Administrasi dan Pembelian.

#### **14. Kepala Bagian Pemasaran**

Bertanggung jawab atas kelancaran kegiatan penjualan sesuai dengan target yang ditetapkan dan melakukan pengembangan pangsa pasar. Menampung setiap keluhan yang diterima dan melaporkan kepada Wakil Manajemen untuk tindak lanjut. Melaporkan setiap kegiatannya kepada Wakil Manajemen dan Direktur.

#### **15. Staf Pelayanan Pelanggan**

Menerima semua permintaan *order* serta mengadministrasikan untuk selanjutnya disampaikan kepada bagian penjualan. Menampung setiap keluhan dan mengadministrasikan serta melaporkan kepada Kepala Bagian Pemasaran. Membantu Kepala Bagian Pemasaran dalam pengembangan pangsa pasar. Melaporkan semua kegiatannya kepada Kepala Bagian Pemasaran.

#### **16. Staf Penjualan**

Bertugas menyampaikan semua pesan produk kepada pelanggan dengan baik, tepat waktu, tepat jumlah. Menampung setiap

keluhan dan mengadministrasikan serta melaporkan kepada Kepala Bagian Pemasaran.

Semua peralatan produksi dijalankan oleh operator yang telah terdidik dan di bawah pengawasan Kepala Bagian Pemasaran. Semua peralatan inspeksi dan pengujian dijalankan oleh petugas *Quality Control* Produksi dan Laboratorium yang telah terdidik dan terlatih di bawah pengawasan Kepala Bagian Quality. Seluruh Kepala Bagian Kependudukan sebagai personil verifikasi sesuai dengan tugasnya masing-masing.

#### **4.1.3 Personalia**

##### **1. Tingkat Pendidikan Tenaga Kerja**

Untuk mendukung suatu tidak lepas dari ketepatan menempatkan tenaga kerja yang ahli dalam bidangnya, bukan asal punya modal besar kemudian merekrut tenaga kerja yang sebesar-besarnya tanpa melihat kemampuannya atau keahlian calon pelamar. Hal ini juga memperhitungkan keadaan perusahaan apakah memerlukan tenaga kerja banyak bila sudah didukung oleh teknologi yang modern. Penempatan lorong tenaga kerja ahli lebih efektif dibanding menggunakan 10 tenaga kerja tanpa dibekali dengan kemampuan atau keahlian dalam suatu bidang tertentu. Oleh karena itu PT. Subak Bina

Utama untuk saat ini belum membutuhkan tenaga kerja dalam jumlah banyak akan tetapi tenaga profesional saja. Karyawan PT. Subak Bina Utama adalah 13 orang. Ditinjau dari latar belakang pendidikan, sebaran sumber daya manusia dapat dirinci sebagai berikut :

Tabel 4. 2

Komposisi Kepegawaian Berdasarkan Tingkat Pendidikan

<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>
SD	1
SMP	1
SMA	7
D3	1
A1	3
<b>Jumlah</b>	<b>13</b>

Sumber: PT.Subak Bina Utama 2006

Tabel 4.3

Komposisi Pegawai / Karyawan Berdasarkan Bidang Kerja

<b>Bidang Kerja</b>	<b>Jumlah</b>
Produksi	2
Administrasi	5
Pemasaran	3
Gudang	3

Sumber: PT.Subak Bina Utama 2006

## 2. Sarana Yang Dimiliki

Untuk menunjang produksi yang murah serta meminimalkan biaya usaha tidak lepas dari tepat gunanya alat produksi walaupun pengaruh kemajuan teknologi akan terasa, apakah masih layak dan bisa menunjang produksi air mineral. Tentu alat yang mudah pengoperasiannya akan membantu pengurangan tenaga kerja manusia, untuk keperluan tersebut PT. Subak Bina Utama menggunakan alat pendukung sebagai berikut:

Tabel 4.4

Alat Pendukung Proses Produksi PT. Subak Bina Utama

Nama Alat	Jumlah
Penulcar kation-anion ( <i>ion exchange</i> )	1
Tabung media	
Pompa air	4
Alat cuci gallon	1
<i>Filter</i>	2
Ozon generator	1
Lampu ultra violet	1
Tanki stainless	
Tangki plastile	1
Alat pengisi gallon	1
pH Meter	1
TDS Meter	

Sumber : PT. Subak Bina Utama, tahun 2006



#### **4. 1. 4 Produksi**

##### **1. Hasil dan Kapasitas Produksi**

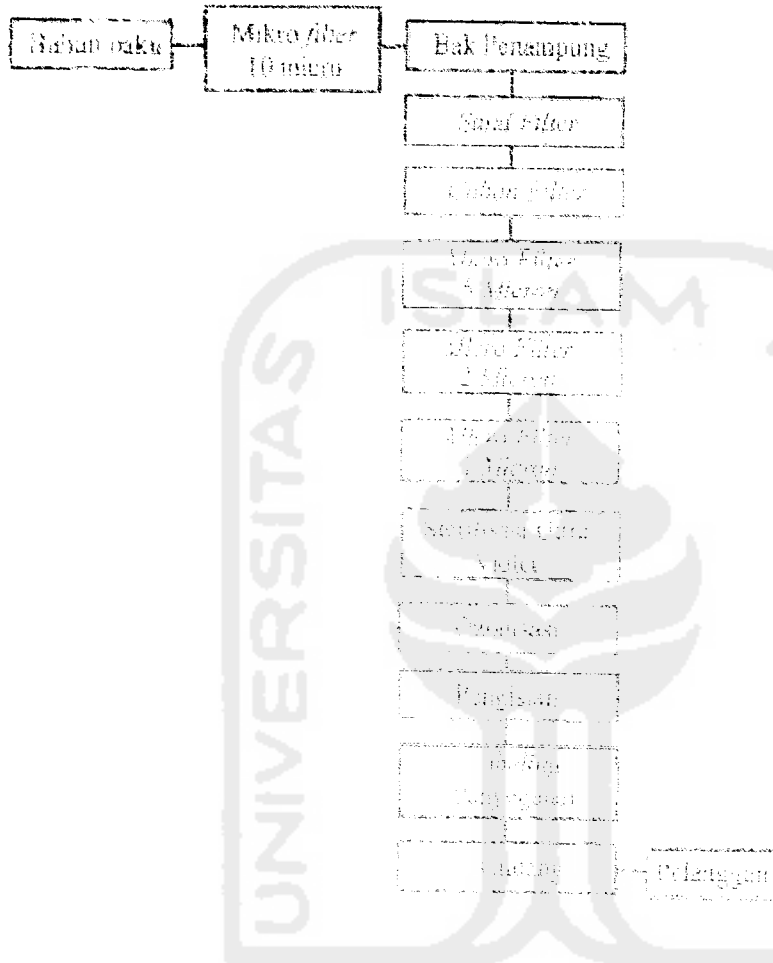
PT Subak Bina Utama memproduksi air minum dalam kemasan yang diberi merk QANNAT. Produk yang berupa air minum mineral ini dikemas dalam berbagai bentuk kemasan antara lain kemasan 300ml, kemasan botol 600ml, kemasan botol 1 liter, serta kemasan 1 galon. Kapasitas produksi PT Subal Bina Utama mencapai 15 ribu liter per bulannya.

##### **2. Proses Produksi**

Usaha PT. Subak Bina Utama bergerak dalam bidang pemenuhan kebutuhan-kebutuhan manusia, maka nilai kepuasan pelanggan atau konsumen menjadi acuan utama sekaligus berhubungan dengan maju mundurnya suatu perusahaan. Untuk menjaga kepercayaan konsumen. Untuk menjaga kepercayaan konsumen bagian *quality control* bersama stafnya akan selalu memberi inspeksi dan pengujian kembali tiap produksi sehingga barang sampai ke tangan lconsumen dan dapat dipertanggungjawabkan selama tidak lepas tanggal kadaluwarsa proses. Proses produksi itu sendiri telah menggunakan peralatan atau teknologi yang saat ini bisa diciptakan manusia (alat canggih pada waktu ini) maka dapat dilihat pada diagram air proses sterilisasi produk sampai ke tangan konsumen seperti diagram di bawah ini :

Tabel 4. 4

**Diagram Aliran Proses Produksi**



Sumber: PT Subak Bina Utama 2006

**3. Pengendalian Proses Produksi**

1) Perencanaan produksi

Perencanaan produksi dilaksanakan oleh Bagian Produksi sesuai prosedur terdokumentasi dengan tujuan untuk mengendalikan

jumlah bahan yang digunakan dan jumlah produksi yang dipertimbangkan kapasitas produksi dan data pemasaran.

#### 2) Pengendalian proses produksi

Pengendalian proses produksi bertujuan untuk membuat produk sesuai target yang ditetapkan, mengenalkan jumlah bahan yang gagal dan meningkatkan mutu hasil produksi dengan mempertimbangkan penggunaan peralatan, lingkungan kerja, kesesuaian dengan standar mutu produk yang ditetapkan, pemantauan dan pengendalian proses serta karakteristik produk yang sesuai.

#### 3) Pemeliharaan sarana produksi

Prosedur terdokumentasi ditetapkan dan dipelihara oleh Kepala Bagian Produksi untuk memelihara peralatan produksi dengan tujuan untuk menjamin kesinambungan kemampuan proses produksi.

### 4. Inspeksi dan pengujian

#### 1) Umum

Prosedur terdokumentasi ditetapkan dan dipelihara untuk kegiatan-kegiatan inspeksi dan pengujian dalam rangka untuk memverifikasi bahwa persyaratan yang ditentukan untuk produk dipenuhi.

## 2) Inspeksi dan pengujian penerimaan

Bahan baku, bahan pembantu dan suku cadang serta jasa yang dibeli harus telah diperiksa atau diverifikasi kesesuaian mutunya terhadap persyaratan yang ditentukan sebelum dapat digunakan atau diproses. Verifikasi terhadap kesesuaian mutu bahan baku dilakukan oleh *quality control* sesuai dengan prosedur terdokumentasi, sedangkan verifikasi kesesuaian mutu bahan pembantu dan suku cadang serta jasa yang dilakukan oleh kepala bagian yang menggunakannya. Jumlah dan jenis inspeksi atau pengujian penerimaan ditentukan oleh Wakil Manajemen dengan mempertimbangkan pengendalian mutu yang dilakukan pemasok dan bukti tercatat tentang kesesuaian mutu yang diberikan. Bahan baku dan bahan penolong yang belum diverifikasikan kesesuaian mutunya tidak diperolehkan untuk diproses atau digunakan.

## 3) Inspeksi dan pengujian dalam proses

Inspeksi dan pengujian dalam proses dilakukan terhadap setiap *batch* sebelum dilakukan proses pengisian ke dalam kemasan oleh bagian *quality control* untuk memastikan bahwa proses pembuatan air mintum telah memenuhi persyaratan dan dapat dilanjutkan untuk proses pengisian ke dalam kemasan.

#### 4) Inspeksi dan pengujian akhir

Inspeksi dan pengujian akhir terhadap produk jadi dilakukan oleh bagian *quality control* sesuai dengan prosedur untuk menjamin hanya produk yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan dan diserahkan kepada pelanggan.

#### 5) Rekaman inspeksi dan pengujian

Semua rekaman inspeksi dan pengujian menunjukkan produk telah lulus atau gagal melalui inspeksi dan pengujian berdasarkan kriteria yang ditentukan termasuk identifikasi personel yang bertanggung jawab dipelihara oleh bagian *quality control*. Apabila produk gagal melalui inspeksi dan pengujian maka diberlakukan prosedur untuk mengendalikan produk yang tidak sesuai.

### 5. Peralatan inspeksi, ukur dan pengujian

6. Prosedur terdokumentasi ditetapkan dan dipelihara untuk mengendalikan mengkalibrasi dan merawat peralatan inspeksi, ukur dan pengujian yang digunakan untuk memperagakan kesesuaian produk terhadap persyaratan yang ditentukan dengan tujuan untuk menjamin bahwa ketidakpastian pengukuran dapat diketahui dan konsisten dengan kemampuan pengukuran yang diisyaratkan.

Dalam prosedur pengendalian, Kepala Bagian Quality Control bertanggung jawab untuk menentukan pengukuran yang dilakukan dan ketepatan yang diisyaratkan serta memilih peralatan inspeksi, ukur dan pengujian yang sesuai mampu untuk ketepatan dan ketelitian yang ditentukan. Semua peralatan inspeksi, ukur dan uji yang dapat mempengaruhi mutu produk diidentifikasi dan dikalibrasi jangka waktu tertentu terhadap standar yang absah dan diakui secara nasional maupun secara internasional. Status kalibrasi ditunjukkan pada peralatan inspeksi, ukur dan uji rekamannya dipelihara. Apabila ditemukan penyimpangan kalibrasi maka Kepala Bagian Quality Control bertanggung jawab untuk melaksanakan kalibrasi ulang. Setiap personel yang menggunakan peralatan inspeksi, ukur dan uji bertanggung jawab atas penanganan, perawatan dan penyimpangan sehingga ketepatan dan kelayakan peralatan terpelihara dan terjaga dari perubahan yang akan menyebabkan tidak absahnya kalibrasi.

#### **6. Status inspeksi dan pengujian**

Status dan inspeksi serta pengujian diidentifikasi untuk kesesuaian produk sehubungan dengan inspeksi dan pengujian yang dilakukan. Identifikasi status inspeksi dan pengujian harus dipelihara seperti yang ditentukan dalam prosedur selama promosi untuk menjamin bahwa

hanya produk yang lulus inspeksi dan pengujian yang digunakan dalam produksi dan yang dikirim kepada pelanggan. Status inspeksi dan pengujian dengan pembubuhan tanda cap sebagai berikut:

- 1) MS : untuk kesesuaian
- 2) TMS : untuk ketidaksesuaian

#### **7. Pengendalian produk yang tidak sesuai**

Prosedur terdokumentasi ditetapkan dan dipelihara untuk pengendalian produk yang tidak sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan untuk pencegahan terhadap pemakaian yang tidak disengaja.

#### **8. Tindakan koreksi dan pencegahan**

##### a) Tindakan koreksi

Kepala Bagian Produksi bertanggung jawab untuk menganalisa penyebab ketidaksesuaian produk jadi yang diterima pelanggan dan mencatat hasil penyelidikan guna pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan untuk menghilangkan penyebab dari ketidaksesuaian dan Kepala Bagian Pemasaran bertanggung jawab untuk memantau efektivitas dari tindakan koreksi yang dilaksanakan dalam menyelesaikan klaim pelanggan. Penanganan tindakan koreksi terhadap ketidaksesuaian sistem mutu dilaksanakan sesuai dengan tindakan koreksi. Setiap perubahan

terhadap dokumen sistem mutu sebagai hasil tindakan koreksi yang diambil harus didokumentasikan.

b) Tindakan pencegahan

Wakil manajemen bertanggung jawab untuk memprakarsai tindakan pencegahan dan memantau tindakan pencegahan yang diambil langkah-langkah tindakan pencegahan untuk menghilangkan pencegahan penyebab potensial dari kesesuaian ditentukan berdasarkan hasil analisa terhadap informasi yang tepat seperti proses dan operasi kerja yang mempengaruhi mutu produk, hasil audit rekaman mutu dan keluhan pelanggan. Wakil manajemen harus melaporkan semua informasi yang relevan mengenai tindakan pencegahan yang diambil pada kegiatan tinjauan manajemen.

**9. Penanganan, penyimpanan, pengemasan dan penyerahan**

a) Penanganan

Penanganan bahan baku penolong dan hasil produksi ditunjukkan untuk mencegah penurunan mutu dalam proses penerimaan, pemindahan dan pengiriman. Untuk mencapai sasaran ini penanganan dilakukan dengan menggunakan peralatan yang sesuai dan personil yang terlatih.



#### b) Penyimpanan

Penyimpanan bahan baku, bahan penolong dan hasil produk dalam area penyimpan ditunjukkan untuk mencegah kerusakan dan penurunan mutu barang selama digunakan untuk dikirim metode yang sesuai untuk penerimaan dan pengeluaran barang ke dan dari area penyimpanan ditetapkan oleh Wakil Manajemen. Pemeriksaan terhadap kondisi barang dalam persediaan dilakukan setiap selang waktu yang sesuai untuk mendeteksi penurunan mutu.

#### c) Pengemasan

Pengendalian kemasan, proses pengemasan dan penandaan sesuai kebutuhan untuk menjamin kesesuaian terhadap persyaratan yang ditentukan dan mencegah terjadinya kerusakan.

#### d) Penyerahan

Produk jadi diserahkan kepada pelanggan setelah pesanan disetujui oleh Bagian Pemasaran. Penyerahan ini dapat dilakukan di lokasi pabrik atau di lokasi pelanggan. Apabila ditentukan dalam kontrak bahwa penyerahan dilakukan di lokasi pelanggan pengaturan alat angkut yang memberikan perlindungan mutu produk ditetapkan oleh Bagian Pemasaran.

#### 4.1.5 Volume Penjualan

Penjualan Qannat yang dilakukan oleh perusahaan terus meningkatkan tiap bulannya. Hal ini dikarenakan kepercayaan konsumen yang semakin bertambah. Pencantuman volume penjualan yang ada di bawah ini tidak menunjukkan keseluruhan aktivitas penjualan PT. Subak Bina Utama, hanya diambil sewaktu penyusunan skripsi dan sebagai bahan pertimbangan kuesioner sehingga diharapkan walaupun hanya secara implisit sudah merupakan gambaran secara global arah perkembangan perusahaan tersebut. Adapun data yang tercantum adalah data penjualan pada bulan April sampai dengan Desember 2003 sebagai berikut:

Tabel 4.6

Data Penjualan Bulan April - Desember  
PT. Subak Bina Utama

Bulan	Jumlah Penjualan Per galon
April	814
Mei	1.472
Juni	1.601
Juli	2.078
Agustus	2.129
September	2.712
Oktober	2.846
November	1.584
Desember	2.219

Sumber : PT. Subak Bina Utama 2005

## 4.2 ANALISIS DATA

Analisis data merupakan suatu penyusunan secara sistematis dan terperinci terhadap suatu data yang akan disimpulkan. Analisis data dilakukan dengan maksud untuk memudahkan dalam membaca menginterpretasikan suatu data, karena data tersebut akan tersusun secara teratur dan akan lebih berarti.

Tujuan dalam penulisan skripsi ini adalah untuk menentukan posisi bisnis perusahaan serta untuk menentukan strategi apa yang paling tepat diterapkan oleh perusahaan untuk menghadapi persaingan bisnis yang ada melalui analisis kekuatan dan kelemahan serta peluang serta ancaman yang dimiliki oleh perusahaan.

Alat analisis yang penulis gunakan adalah analisis Matrik Daya Tarik Industri yang meliputi tahap-tahap sebagai berikut:

1. Identifikasi variabel internal dan eksternal
2. Penilaian variabel internal dan eksternal
3. Penentuan posisi bisnis
4. Rekomendasi strategi

#### **4.2.1 Identifikasi variabel perusahaan**

##### **4.2.1.1 Variabel Internal**

Variabel internal perusahaan terdiri dari atas kekuatan dan kelemahan dari perusahaan yang bersangkutan. Perusahaan harus dapat mengidentifikasi apa saja yang menjadi kekuatan atau keunggulan dan juga melihat apa yang menjadi kendala atau kelemahan perusahaan dalam menjalankan kegiatan bisnisnya.

##### **4.2.1.2 Variabel Eksternal**

Variabel eksternal terdiri dari peluang dan ancaman dari perusahaan. Mengidentifikasi peluang yang dapat mendukung perusahaan di dalam memajukan usahanya dan juga melihat ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan yang dapat mengganggu posisi perusahaan di dalam persaingan.

#### **4.2.2 Penilaian dan Pembobotan Variabel Internal dan Variabel Eksternal**

##### **4.2.2.1 Alasan Penilaian dan Pembobotan Variabel Internal**

Setelah mengidentifikasi variabel internal yang berpengaruh pada perusahaan, dilakukan penilaian terhadap masing-masing sub variabel tersebut. Penilaian berupa pemberian bobot dan nilai yang selanjutnya akan menghasilkan nilai tertimbang yang merupakan hasil kali antara bobot dan nilai.

#### 4.2.2.2 Penilaian dan pembobotan variable internal dan eksternal

##### perusahaan

Dalam penilaian skala variable internal maupun eksternal memakai skala

- a) Sangat tidak baik, dengan nilai antara 1,00 – 1,74 dimana nilai atau bobot 1,00 - 1,74 merupakan nilai bobot dari indicator variable internal dan eksternal yang masuk ke dalam kelemahan dan ancaman utama.
- b) Tidak baik, dengan nilai antara 1,75 – 2,49 digolongkan dalam kelemahan dan ancaman.
- c) Baik, dengan nilai bobot antara 2,49 – 3,24 dimana nilai atau bobot yang berada diantara 2,50 – 3,24 termasuk dalam kekuatan dan peluang.
- d) Sangat baik, dengan nilai antara 3,25 – 4,00 termasuk dalam kekuatan dan peluang utama.

Berikut ini data variable internal dan eksternal perusahaan PT. Subak Bina Utama dengan keterangan sebagai berikut.

M1 : Kepala Divisi

M2 : Kepala Bagian Keuangan

M3 : Kepala Bagian Pemasaran

M4 : Kepala Bagian Produksi

M5 : Kepala Bagian Administrasi

M6 : Kepala Bagian Sumber Daya Manusia

M7 : Kepala Bagian Quality Control

### 1. Variabel Internal

Tabel 4.7  
Data Bobot Pengaruh Variable Internal  
PT Subak Bina Utama

Variable Internal	BOBOT							Proporsi
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	Bobot
Pangsa pasar	10	10	10	10	7	10	9	0.094
Promosi	7.5	5	15	10	21	10	10	0.113
Saluran distribusi	7.5	10	10	5	7	10	10	0.085
Harga produk	15	10	10	15	8	10.5	15	0.119
Kualitas produk	10	15	10	10	7	10	10	0.103
Citra produk	5	5	10	5	7	7.5	10	0.071
Ketersediaan modal	15	10	15	15	21	15	6	0.131
Teknologi yg dipakai	10	10	10	15	8	10	10	0.104
Pendidikan SDM	10	10	7.5	7.5	7	7	10	0.084
Ketrampilan SDM	10	15	7.5	7.5	7	10	10	0.096
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	1.00

Sumber : Data Primer

Tabel 4.8

**Data Penilaian Kinerja Perusahaan Berdasar Kondisi Internal****PT Subak Bina Utama**

Variable Internal	Penilaian Kinerja							Rata-rata
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	Nilai
Pangsa pasar	3	1	3	3	3	3	3	2.71
Promosi	2	1	2	2	1	2	2	1.71
Saluran distribusi	2	4	3	2	2	3	3	2.71
Harga produk	3	4	3	3	3	3	3	3.14
Kualitas produk	4	4	4	4	4	3	4	3.85
Citra produk	3	4	3	3	3	3	3	3.14
Ketersediaan modal	1	4	3	1	1	3	3	2.28
Teknologi yg dipakai	2	4	3	2	2	3	3	2.71
Pendidikan SDM	3	4	4	3	3	3	3	3.28
Ketrampilan SDM	3	4	3	3	3	3	3	3.14
Total								2.28

*Sumber : Data Primer*

Tabel 4.9

**Nilai Tertimbang Variabel Internal****PT Subak Bina Utama**

Variable Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
<b>Kekuatan :</b>			
1. Kualitas Produk	0.103	3.85	0.396
2. Pendidikan SDM	0.084	3.28	0.276
3. Harga Produk	0.119	3.14	0.373
4. Citra Produk	0.071	3.14	0.223
5. Keterampilan SDM	0.096	3.14	0.301
6. Pangsa Pasar	0.094	2.71	0.254
7. Saluran Distribusi	0.085	2.71	0.230
8. Teknologi Yang Dipakai	0.104	2.71	0.282
<b>Kelemahan</b>			
1. Ketersediaan Modal	0.131	2.28	0.299
2. Promosi	0.113	1.71	0.193

*Sumber : Data Primer*



Asumsi dasar variable internal PT Subak Bina Utama

❖ Kekuatan

Variable internal yang termasuk dalam kekuatan perusahaan adalah variable yang memiliki nilai di atas 2,50. Variabel tersebut adalah :

1. Kualitas Produk
2. Pendidikan SDM
3. Harga Produk
4. Citra Produk
5. Keterampilan SDM
6. Pangsa Pasar
7. Saluran Distribusi
8. Teknologi Yang Dipakai

❖ Kelemahan

Variable internal yang termasuk dalam kelemahan perusahaan adalah variable yang memiliki nilai di bawah 2,50. variable tersebut adalah :

1. Ketersediaan Modal
2. Promosi

## 2. Matrik Fáktor Strategi Internal (IFAS)

Setelah dilakukan analisis terhadap lingkungan pemasaran yang mencakup lingkungan internal maka dapat ditentukan beberapa hal yang menjadi kekuatan ataupun kelemahan yang ada pada perusahaan tersebut.

Table 4.11

**Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS)****PT Subak Bina Utama**

Variable Internal	Bobot	Nilai	Bobot X Nilai
<b>Kekuatan :</b>			
1. Kualitas Produk	0.103	3.85	0.396
2. Pendidikan SDM	0.084	3.28	0.276
3. Harga Produk	0.119	3.14	0.373
4. Citra Produk	0.071	3.14	0.223
5. Keterampilan SDM	0.096	3.14	0.301
6. Pangsa Pasar	0.094	2.71	0.254
7. Saluran Distribusi	0.085	2.71	0.230
8. Teknologi Yang Dipakai	0.104	2.71	0.282
<b>TOTAL KEKUATAN</b>	<b>0.756</b>	<b>3.085</b>	<b>2.335</b>
<b>Kelemahan</b>			
1. Ketersediaan Modal	0.131	2.28	0.299
2. Promosi	0.113	1.71	0.193
<b>TOTAL KELEMAHAN</b>	<b>0.244</b>	<b>1.99</b>	<b>0.492</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.000</b>	<b>5.075</b>	<b>2.827</b>

Sumber : Data Primer

Kesepuluh indikator variable tersebut dianggap penulis mempunyai pengaruh yang signifikan dengan situasi lingkungan pemasaran pada saat ini. Nilai yang digunakan adalah 1 - 4 dimana 4 merupakan simbol nilai yang paling baik. Sedangkan bobot menggunakan skala 0 % - 100 % yang menunjukkan tingkat pengaruh. Hasil akhir matrik yaitu 2,827 yang menunjukkan bahwa nilai matrik IFAS positif, yaitu diatas nilai rata-rata 2,50 yang berarti bahwa PT Subak Bina Utama secara keseluruhan dalam kondisi solid dan mempunyai cukup kekuatan untuk menjalankan dan mengembangkan perusahaan dengan baik.

#### 1. Kekuatan Lingkungan Internal Perusahaan PT Subak Bina Utama

##### ❖ Variabel Kualitas Produk

Dengan alasan bahwa komitmen yang dimiliki oleh PT Subak Bina Utama yaitu menghasilkan produk yang terbaik sesuai dengan standar yang telah diberikan dan tentunya sesuai dengan keinginan dari konsumen, oleh karena itu variable kualitas produk diberi nilai 3,85. Sedangkan alasan pemberian bobot sebesar 0,103 adalah karena kualitas produk yang baik akan memberikan kesan yang baik terhadap konsumen dan menjaga loyalitas konsumen terhadap sebuah produk.

- ❖ Variabel Pendidikan SDM diberikan bobot 0.842 dan nilai 3.28

Sumber daya manusia yang dimiliki oleh PT Subak Bina Utama sudah cukup baik, karena perusahaan senantiasa melakukan kontrol dan penyesuaian sumberdaya manusia yang berkualitas dan ahli di bidangnya demi peningkatan kinerja dan produktifitas perusahaan, oleh karena itu variabel pendidikan SDM diberikan nilai 3.28. Sedangkan variable ini diberikan bobot sebesar 0,842 dengan alasan bahwa kualitas karyawan merupakan kekuatan bagi perusahaan. Dengan adanya kualitas karyawan yang bagus maka bisa meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi untuk meningkatkan pendapatan bagi perusahaan.

- ❖ Variabel Harga Produk

PT. Subak Bina Utama senantiasa menetapkan harga produk yang tidak mampu bersaing dengan produk lain sesuai dengan kelaitas yang telah ditetapkan, oleh karena itu diberikan nilai sebesar 3,14. Variable ini diberikan bobot 0,119 karena harga yang dipatok oleh PT Subak Bina Utama mampu untuk bersaing dipasar karena tidak terlalu mahal dan tidak juga

terlalu murah, yang sesuai dengan kualitas yang diberikan, sehingga konsumen tidak merasa dirugikan.

❖ Variabel Citra Produk diberikan bobot 0.707 dan nilai 3.14

PT Subak Bina Utama selalu berusaha untuk memberikan citra yang baik di mata konsumen, hal ini dilakukan dengan memberikan pelayanan dan kualitas produk yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, oleh karena itu variable citra produk diberikan nilai sebesar 3,14. Variable ini diberikan bobot sebesar 0.707 karena PT Subak Bina Utama memiliki citra produk yang baik di mata konsumen dengan citra yang berupa kualitas yang baik serta harga yang terjangkau.

❖ Variable Keterampilan SDM

Untuk menjaga dan meningkatkan kinerja dan keterampilan tenaga kerja perusahaan selalu mengadakan training sesuai dengan bidang yang digeluti oleh tenaga kerja tersebut, oleh karena itu variable ini diberikan nilai sebesar 3,14. Sedangkan pemberian bobot sebesar 0,957 adalah dengan alasan bahwa PT Subak Bina Utama memiliki SDM yang cukup terlatih untuk melakukan operasional maupun manajerial perusahaan.

❖ Variable Pangsa Pasar

Alasan: Target pasar yang dimiliki oleh PT Subak Bina Utama adalah Yogyakarta dan sekitarnya yang padat penduduk dan bergaya hidup praktis. Perusahaan senantiasa melakukan perluasan daerah pemasaran untuk meningkatkan penjualan produk, oleh karena itu variable ini diberikan nilai sebesar 2,71. Pemberian bobot sebesar 0.942 karena perusahaan telah mampu untuk melakukan ekspansi ke hampir seluruh wilayah DIY.

❖ Variable Saluran Distribusi diberikan bobot 0.850 dan nilai 2.71

Perusahaan senantiasa melakukan peningkatan kemampuan jaringan distribusi baik dari segi kecepatan maupun pelayanannya oleh karena itu perusahaan memberi nilai sebesar 2,71 terhadap variable saluran distribusi. Variable ini diberikan bobot sebesar 0.850 karena saluran distribusi yang dimiliki oleh PT Subak Bina Utama dirasa telah cukup memadai dan relatif efektif serta efisien.

❖ Variabel Teknologi Yang Dipakai diberi bobot 0.104 dan nilai 2.71

Alasan: PT Subak Bina Utama memiliki komitmen untuk selalu memberikan yang terbaik bagi konsumen oleh karena itu variable ini diberikan nilai sebesar 2,71. Sedangkan pemberian

bobot sebesar 0.014 perusahaan telah memenuhi syarat standar baku pengolahan air minum dalam kemasan yang berupa kelengkapan alat dan mesin produksi yang modern dan canggih.

## 2. Kelemahan Internal Perusahaan PT Subak Bina Utama

- ❖ Variabel Ketersediaan Modal diberikan bobot 0.131 dan nilai 2.28

Variable ketersediaan modal diberikan nilai 2.28 karena perusahaan masih berusaha untuk survive menghadapi daya beli masyarakat yang cenderung menurun. PT Subak Bina Utama belum memiliki modal yang cukup kuat untuk mengembangkan usahanya menuju perusahaan yang lebih bonafit dan profitable oleh karena itu diberi bobot sebesar 0.131

- ❖ Variabel Promosi diberikan bobot 0.113 dan nilai 1.71

Keterbatasan modal menjadi salah satu kendala perusahaan dalam melakukan promosi sehingga variable ini cukup mendapat nilai sebesar 1,71. Promosi yang dilakukan PT Subak Bina Utama belum optimal, hal ini sangat disayangkan mengingat promosi adalah salah satu variable penting untuk dapat menarik pangsa pasar agar perusahaan dapat lebih baik

dalam menghadapi persaingan oleh karena itu variable ini diberi bobot sebesar 0.113.

### 3. Variabel Eksternal

Tabel 4.12  
Data bobot pengaruh variable eksternal  
PT Subak Bina Utama

Variable Eksternal	BOBOT							Rata-rata
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	Bobot
Daya Beli Konsumen	20	15	15	20	25	10	15	0.171
Regulasi Pemerintah	15	20	15	10	10	10	15	0.135
Perubahan Teknologi	10	15	15	15	10	10	15	0.128
Sumber Bahan Baku	25	25	25	25	25	25	15	0.235
Pertumbuhan Pasar	15	10	15	15	15	25	20	0.164
Jumlah Pesaing	15	15	15	15	15	20	20	0.164
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	1.000

*Sumber : Data Primer*



Table 4.13

**Data Penilaian Kinerja Berdasar Kondisi Eksternal  
PT Subak Bina Utama**

Variable Eksternal	NILAI							Rata-rata
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	Nilai
Daya Beli Konsumen	3	4	3	3	3	3	3	3.14
Regulasi Pemerintah	3	4	3	3	3	3	3	3.14
Perubahan Teknologi	3	4	3	3	3	3	3	3.14
Sumber Bahan Baku	4	4	4	4	4	4	0	3.43
Pertumbuhan Pasar	3	4	3	3	3	3	3	3.14
Jumlah Pesaing	3	4	3	3	3	3	3	3.14
Total								19.13

*Sumber : Data Primer*

Tabel 4.14

**Nilai Tertimbang Variabel Eksternal  
PT Subak Bina Utama**

Variable Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Peluang			
1. Daya Beli Konsumen	0.171	3.14	0.537
2. Regulasi Pemerintah	0.135	3.14	0.424
3. Perubahan Teknologi	0.128	3.14	0.402
4. Sumber Bahan Baku	0.235	3.43	0.806
5. Pertumbuhan Pasar	0.164	3.14	0.515

6. Jumlah Pesaing	0.164	3.14	0.515
-------------------	-------	------	-------

*Sumber : Data Primer*

#### Asumsi Dasar Variabel Eksternal PT Subak Bina Utama

##### ❖ Peluang

Variabel eksternal yang termasuk dalam peluang perusahaan adalah variabel yang memiliki nilai di atas 2,50 variabel tersebut adalah :

1. Daya Beli Konsumen
2. Regulasi Pemerintah
3. Perubahan Teknologi
4. Sumber Bahan Baku
5. Pertumbuhan Pasar
6. Jumlah Pesaing

##### ❖ Ancaman

Variabel eksternal yang termasuk dalam peluang perusahaan adalah variabel yang memiliki nilai di bawah 2,50. Namun berdasarkan data primer yang didapatkan, tidak terdapat variabel yang mempunyai nilai di bawah 2,50 sehingga dapat dikatakan tidak ada variabel yang menjadi ancaman bagi perusahaan.

#### 4. Matrik Faktor Strategis Eksternal (EFAS)

Setelah dilakukan analisa terhadap lingkungan pemasaran yang mencakup lingkungan eksternal maka dapat ditentukan beberapa hal yang menjadi peluang maupun ancaman yang ada pada perusahaan.

Table 4.15

**Matrik Faktor Strategis Eksternal (EFAS)**  
**PT Subak Bina Utama**

Variable Eksternal	Bobot	Nilai	Bobot X Nilai
Peluang			
1. Daya Beli Konsumen	0.171	3.14	0.537
2. Regulasi Pemerintah	0.135	3.14	0.424
3. Perubahan Teknologi	0.128	3.14	0.402
4. Sumber Bahan Baku	0.235	3.43	0.806
5. Pertumbuhan Pasar	0.164	3.14	0.515
6. Jumlah Pesaing	0.164	3.14	0.515
Total Peluang	1.000	3.183	3.199
Ancaman	-	-	-
Total Ancaman	-	-	-
TOTAL	1.000		

Keenam indikator variable eksternal tersebut dianggap penulis mempunyai pengaruh yang signifikan dengan kondisi lingkungan pemasaran pada saat ini. Nilai yang digunakan adalah 1 - 4 dimana 4 merupakan simbol nilai yang paling baik. Sedangkan bobot menggunakan skala 0 % - 100 % yang menunjukkan tingkat pengaruh. Hasil akhir matrik yaitu 3.199 yang menunjukkan bahwa nilai matrik EFAS positif, yaitu diatas nilai rata-rata 2,50 yang berarti bahwa PT Subak Bina Utama memiliki peluang yang sangat besar dalam persaingan bisnis maupun pengembangan perusahaan menuju ke arah yang lebih baik.

#### 1. Peluang yang ada pada lingkungan eksternal PT Subak Bina Utama

##### ❖ Variabel Daya Beli Konsumen

Meningkatnya daya beli konsumen akan meningkatkan pula tingkat kebutuhan air minum yang praktis namun harganya terjangkau, hal ini lah yang menjadi hal yang diperhatikan oleh perusahaan oleh karena itu variable ini diberikan nilai sebesar 3.14. Target pasar yang dibidik oleh PT Subak Bina Utama adalah masyarakat kelas menengah ke atas, dengan harga yang lebih terjangkau dan kualitas yang tidak kalah dengan perusahaan lain. Masyarakat dapat dikatakan cukup mampu untuk membeli produk yang ditawarkan oleh PT Subak Bina Utama. Oleh karena itu variable ini diberikan bobot 0.171.

- ❖ Variabel Regulasi Pemerintah diberikan bobot 0.135 dengan nilai 3.14.

Perusahaan selalu berusaha menjaga hubungan mutualisme dengan pemerintah baik dari segi perijinan maupun konservasi alam serta berusaha mentaati peraturan dan undang-undang yang telah ditetapkan oleh pemerintah oleh karena itu variable regulasi pemerintah diberi nilai sebesar 0.135. Variable ini diberi bobot sebesar 0.135 karena pemerintah telah memberikan dukungan kepada perusahaan berskala kecil-menengah yang sedang berkembang dengan memberikan sarana dan sarana birokrasi dan legalisasi yang mudah namun terkontrol.

- ❖ Variabel Perubahan Teknologi diberikan bobot 0.128 dengan nilai 3.14

Perusahaan selalu berusaha memenuhi standar baku baik dari segi kualitas produk dan alat produksinya sehingga diberikan nilai sebesar 3,14. PT Subak Bina Utama sebagai perusahaan yang mengutamakan kepuasan konsumen telah memiliki alat dan mesin produksi yang canggih dan modern serta memenuhi standar baku mesin dan alat produksi. Oleh karena itu diberikan bobot sebesar 0,128.

- ❖ Variabel Sumber Bahan Baku diberikan bobot 0.236 dengan nilai 3.43

Untuk mendapatkan kualitas produk yang maksimal maka perusahaan berusaha untuk mendapatkan sumber bahan baku langsung dari mata air yang masih bersih dan belum terjamah oleh manusia, oleh karena

itu perusahaan memberikan nilai sebesar 3,43. Sumber bahan baku diperoleh dari mata air Gunung Merapi yang melimpah dan belum banyak diupayakan untuk diolah sebagai air minum dalam kemasan sehingga di beri bobot 0.236

- ❖ Variabel Pertumbuhan Pasar diberikan bobot 0.164 dengan nilai 3.14

Perusahaan melihat adanya perkembangan lifestyle masyarakat yang mulai bergeser menuju kepada hal yang praktis dan instan maka perusahaan melihat ini sebagai peluang perusahaan untuk meningkatkan volume penjualan karena semakin banyak yang membutuhkan air minum instan, oleh karena itu variable ini diberikan nilai sebesar 3,14. Tingkat pertumbuhan pasar yang ada cukup konstan namun berprospek cerah apabila dilakukan ekspansi pasar untuk mendapatkan daerah pemasaran yang lebih luas, sehingga diberikan bobot sebesar 0.164.

- ❖ Variabel Jumlah Pesaing diberikan bobot 0.164 dengan nilai 3.14

Karena jumlah pesaing yang telah jelas dan kasat mata maka perusahaan berusaha untuk selalu mencari ceruk pasar yang belum diambil oleh pesaing, maka perusahaan memberikan nilai sebesar 3.14. Jumlah pesaing yang ada dapat dikatakan belum begitu banyak. Sehingga produk PT Subak Bina Utama masih bisa menjadi

pilihan utama di benak konsumen oleh karena itu variable ini diberikan bobot sebesar 0,164.

##### **5. Posisi Perusahaan PT Subak Bina Utama**

Dari hasil evaluasi mengenai kekuatan dan kelemahan pada perusahaan PT Subak Bina Utama diperoleh kesimpulan bahwa kekuatan (2.335) lebih besar daripada kelemahannya (0.492). Apabila dihitung selisihnya maka kita akan mendapatkan selisih antara kelemahan dan kekuatan sebanyak (1.843).

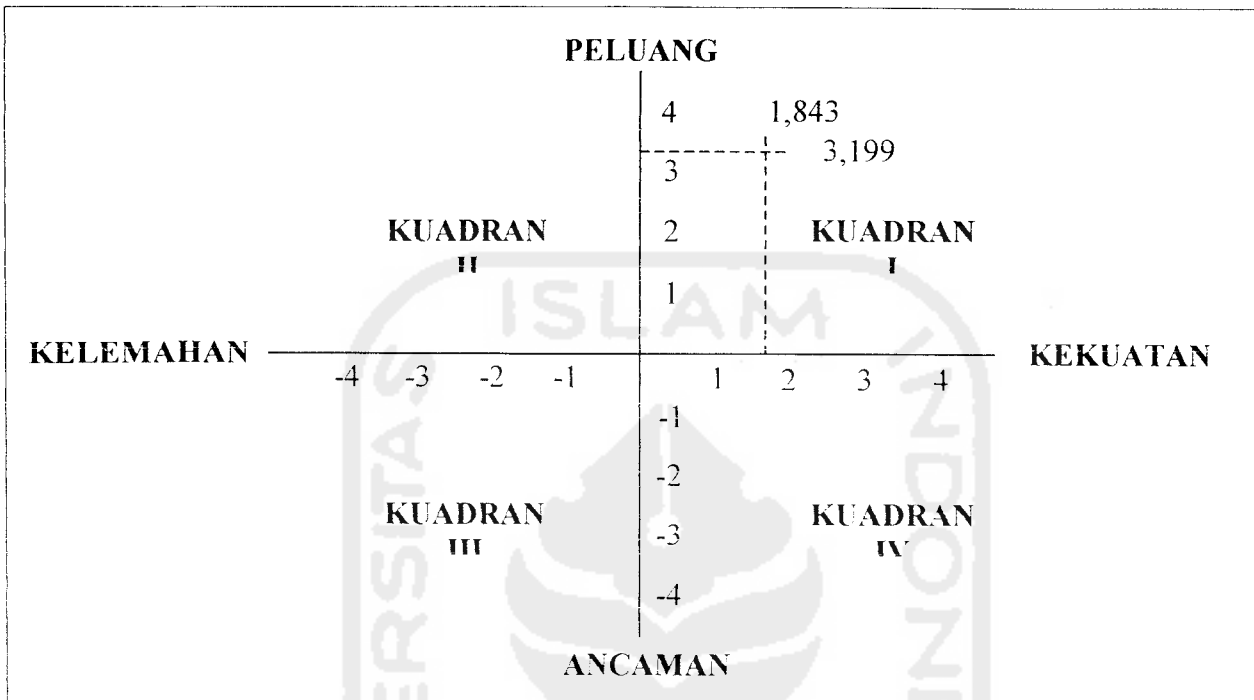
Sedangkan dari segi ancaman dan peluang perusahaan diperoleh fakta bahwa tidak ada satupun variable yang menjadi ancaman bagi perusahaan PT Subak Bina Utama. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa nilai positif adalah sebesar nilai peluang (3,199) tanpa dikurangi oleh nilai ancaman.

Matrik IFAS memiliki total bobot dikalikan dengan nilai sebesar 2,287 sedangkan untuk Matrik EFAS memiliki total bobot dikalikan dengan nilai sebesar 3.199. hasil Matrik IFAS dan EFAS adalah positif, maka dapat diketahui posisi PT Subak Bina Utama sebagai berikut,

Tabel 4.16

## GRAND STRATEGY SWOT

### PT Subak Bina Utama



Sumber : Data Primer

Posisi perusahaan PT Subak Bina Utama berada pada kuadran I. Strategi yang diterapkan PT Subak Bina Utama adalah menggunakan kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*) untuk merebut pasar. Keagresifan dalam strategi pertumbuhan sangat diperlukan apabila perusahaan ingin cepat mendapatkan hasil yaitu dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang secara maksimal. Selain itu strategi ini perlu dilakukan agar tingkat penjualan produk dapat lebih maksimal sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai dengan lebih mudah.



Table 4.17

**Matriks SWOT**  
**PT Subak Bina Utama**

<b>SWOT</b>	<b>INTERNAL STRENGTH (S)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kualitas Produk</li> <li>▪ Pendidikan SDM</li> <li>▪ Harga Produk</li> <li>▪ Citra Produk</li> <li>▪ Keterampilan SDM</li> <li>▪ Pangsa Pasar</li> <li>▪ Saluran Distribusi</li> <li>▪ Teknologi Yg Dipakai</li> </ul>	<b>INTERNAL WEAKNESS (W)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ketersediaan Modal</li> <li>▪ Promosi</li> </ul>
<b>EKSTERNAL OPPORTUNITIES (O)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Daya Beli Konsumen</li> <li>▪ Regulasi Pemerintah</li> <li>▪ Perubahan Teknologi</li> <li>▪ Sumber Bahan Baku</li> <li>▪ Pertumbuhan Pasar</li> <li>▪ Jumlah Pesaing</li> </ul>	<b>STRATEGI S-O</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Positioning</li> <li>▪ Peningkatan kualitas dan citra produk</li> <li>▪ Harga bersaing</li> <li>▪ Penggunaan teknologi yang terbaik</li> <li>▪ Promosi</li> </ul>	<b>STRATEGI W-O</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pelatihan SDM</li> <li>▪ Penggunaan teknologi untuk berpromosi</li> <li>▪ Efisiensi produksi</li> <li>▪ Memperkuat Struktur Modal</li> </ul>
<b>EKSTERNAL TREATH (T)</b> tidak ada ancaman	<b>STRATEGI S-T</b> strategi yang menggunakan kekuatan yang bertujuan untuk mengatasi ancaman	<b>STRATEGI W-T</b> strategi yang meminimalkan kelemahan ketika menghadapi ancaman

Sumber : Data Primer

Dari Matrik SWOT tersebut PT Subak Bina Utama menggunakan strategi S-O, dalam strategi tersebut berarti perusahaan mendukung strategi yang lebih agresif yaitu meraih peluang yang ada dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki. Dalam melaksanakan strategi S-O tersebut PT Subak Bina Utama memanfaatkan peluang yang berupa daya beli, konsumen, regulasi pemerintah, perubahan teknologi, sumber bahan baku, pertumbuhan pasar dan jumlah pesaing

dengan menggunakan kekuatan yang ada ( kualitas produk, pendidikan SDM, harga produk, citra produk, keterampilan SDM, pangsa pasar, saluran distribusi dan teknologi yang dipakai).

Dengan melihat kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh perusahaan, maka strategi yang harus digunakan adalah,

1) Meningkatkan kualitas dan citra produk

Dengan menjaga kualitas SDA, melakukan quality control, serta membentuk citra produk sebagai produk yang berkualitas dengan standar yang telah ditetapkan, selain itu penawaran produk yang bervalue added kepada konsumen untuk lebih mudah dalam membangun kualitas produk. Selain itu perusahaan harus tetap melakukan efisiensi, kualitas dan kontinuitas bahan pendukung produksi.

2) Positioning

Perusahaan harus mempunyai marketing yang lihai dan ulet dalam penawaran produk PT Subak Bina Utama kepada konsumen, selain itu perusahaan harus terus mencari ceruk pasar yang baru dan lebih luas daripada yang ada pada saat ini. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan strategi promosi yang agresif dan tepat sasaran.

3) Memberikan harga yang bersaing

PT Subak Bina Utama harus menetapkan harga yang dapat bersaing, sehingga produk perusahaan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi konsumen untuk membeli produk perusahaan.

4) Promosi

Untuk dapat meningkatkan volume penjualan dan menanamkan citra produk di benak konsumen maka perusahaan harus melakukan promosi.

5) Penggunaan teknologi yang baik dan up to date

Pihak perusahaan harus selalu mengikuti perkembangan teknologi khususnya yang berkaitan dengan alat dan mesin yang berkaitan dengan proses produksi perusahaan. Karena dengan pemakaian mesin dan alat produksi yang modern maka dapat meningkatkan kualitas hasil produksi.

3. Diharapkan perusahaan melakukan strategi tumbuh berdasarkan segmen pasar. Perusahaan tetap pada segmen pasarnya serta dapat melihat peluang perluasan pasar sehingga akan bisa meningkatkan kemampuan perusahaan yang akan membuat pertumbuhan perusahaan lebih baik.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan dan Saran**

##### **5.1.1 Kesimpulan**

Berdasarkan analisis data yang telah dibahas pada bab sebelumnya maka kesimpulan yang didapat adalah,

1. Posisi bisnis PT Subak Bina Utama berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan Matrik IFAS dan EFAS dari hasil evaluasi mengenai kekuatan dan kelemahan pada perusahaan PT Subak Bina Utama diperoleh kesimpulan bahwa kekuatan lebih besar daripada kelemahannya. Sedangkan dari segi ancaman dan peluang perusahaan diperoleh fakta bahwa tidak ada satupun variable yang menjadi ancaman bagi perusahaan PT Subak Bina Utama. Matrik IFAS memiliki total bobot dikalikan dengan nilai sebesar 2,287 sedangkan untuk Matrik EFAS memiliki total bobot dikalikan dengan nilai sebesar 3.199. Hasil Matrik IFAS dan EFAS adalah positif, maka dapat diketahui posisi PT Subak Bina Utama berada pada kuadran I. Dengan posisi bisnis yang ada pada kuadran I, strategi yang ditempuh oleh PT Subak Bina Utama adalah pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*) untuk merebut pasar. Yaitu strategi yang berorientasi pada peningkatan kinerja dan

produktifitas perusahaan dengan selalu mencari cara yang lebih baik secara kontinyu.

2. Berdasarkan hasil analisis SWOT, maka strategi yang harus digunakan perusahaan oleh PT Subak Bina Utama adalah strategi S-O (*Strength-Opportunity*), yaitu strategi yang dibuat berdasarkan jalan pikiran yang dimiliki oleh perusahaan dengan mengoptimalkan seluruh kekuatan (*strength*) untuk memanfaatkan peluang (*Opportunity*) yang ada demi menunjang keberhasilan perusahaan.

### 5.1.2 SARAN

Berdasarkan analisis data dan kesimpulan di atas, maka saran yang dapat disampaikan kepada PT Subak Bina Utama antara lain adalah,

1. PT Subak Bina Utama hendaknya menggunakan strategi marketing mix, yakni produk, price, position, promotion. Diharapkan dengan strategi tersebut tujuan utama perusahaan dapat tercapai dengan hasil yang lebih baik.
2. Mengefektifkan modal yang tersedia dengan menetapkan strategi investasi selektif mengalokasikan dana kepada bagian-bagian yang memerlukan pengembangan untuk meningkatkan produktivitas.