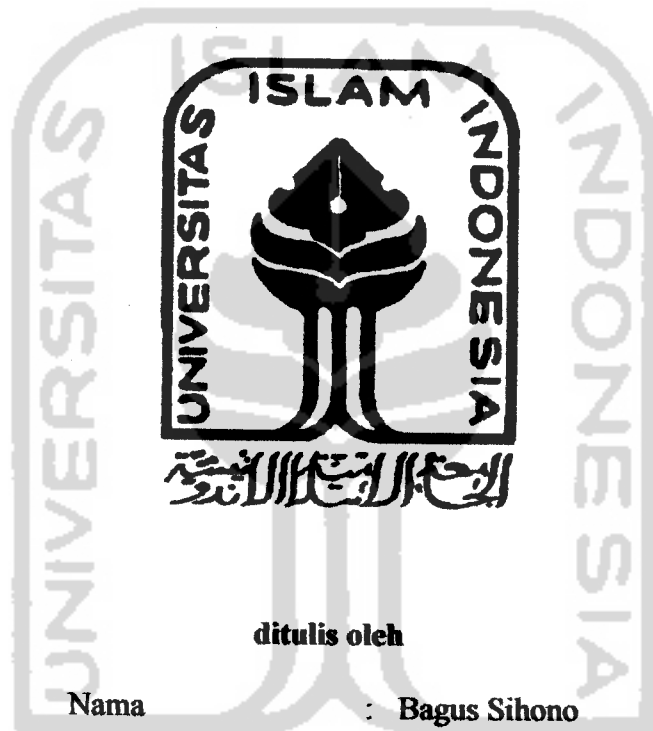


**Analisis Strategi Pertumbuhan
Pada Percetakan Samijaya Cilacap – Jawa Tengah**

SKRIPSI



ditulis oleh

Nama : Bagus Sihono

Nomor Mahasiswa : 00311075

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Pemasaran

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2006

**Analisis Strategi Pertumbuhan
Pada Percetakan Samijaya Cilacap – Jawa Tengah**

SKRIPSI

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



oleh

Nama : Bagus Sihono

Nomor Mahasiswa : 00311075

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Pemasaran

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

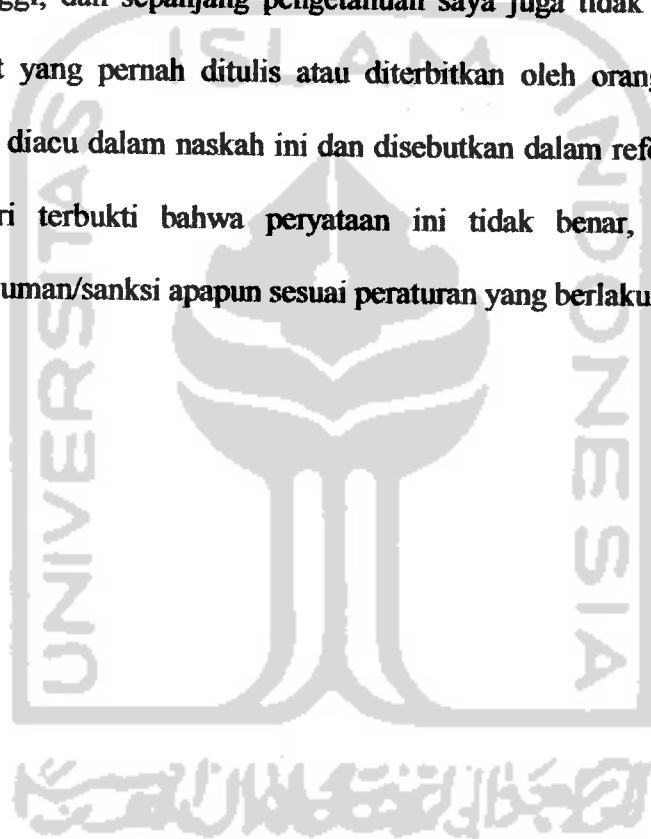
FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2006

PERYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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



Yogyakarta, 1 juli 2006

Penulis,

Bagus Sihono

Analisis Strategi Pertumbuhan
Pada Percetakan Samijaya Cilacap - Jawa Tengah



Nama : Bagus Sihono
Nomor Mahasiswa : 00311075
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

Yogyakarta, 13 Juli 2006

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Al Hasin', written over a horizontal line.

Drs. Al Hasin, MBA.

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

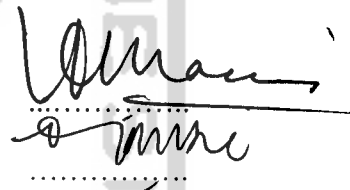
Analisis Pertumbuhan Pada Percetakan Samijaya Cilacap, Jawa Tengah

Disusun Oleh: BAGUS SIHONO
Nomor mahasiswa: 00311075

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

Penguji/Pemb. Skripsi: Drs. Al Hasin, MBA

Penguji : Dra. Sri Hardjanti, MM



Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Drs. Asma' Ishak, M.Bus, Ph.D

ABSTRAK

Besarnya peluang bisnis yang tercipta dari kawasan industri Cilacap banyak mengundang para pelaku bisnis baik dari dalam maupun luar daerah hingga dari luar negeri. Tentu saja hal ini akan membawa berbagai dampak terhadap kelangsungan bisnis yang telah ada, bahkan dapat menjadi ancaman karena akan menggerogoti potensi serta pangsa pasar para pelaku bisnis yang ada.

PT. Samijaya adalah sebuah perusahaan di Cilacap yang bergerak dibidang percetakan dan offset. Untuk dapat terus tumbuh dan bertahan dalam persaingan tersebut, percetakan Samijaya harus menetapkan tujuan yang ingin dicapai dan untuk dapat mencapai tujuannya, manajemen PT. Samijaya perlu memperhatikan perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnisnya yang merupakan faktor eksternal disamping faktor internal perusahaan. Dari faktor eksternal akan timbul peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*), sedangkan dari penguasaan faktor internal akan dapat diketahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang semuanya itu akan sangat membantu manajemen perusahaan dalam menentukan perencanaan strategisnya secara tepat dan akurat.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi perusahaan yang kemudian digunakan untuk menentukan posisi bisnis perusahaan serta penentuan alternatif strategi yang dapat digunakan oleh percetakan Samijaya Cilacap.

Dalam penelitian ini data dikumpulkan melalui wawancara, pengamatan, kuesioner dan studi pustaka. Alat analisis yang digunakan adalah matriks 9 sel yang dipakai untuk menentukan posisi bisnis dan alternatif strateginya disamping itu analisa data juga dilakukan dengan menggunakan matrik SWOT, sehingga dapat dirumuskan strategi alternatif yang lebih detail dan jelas yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Menurut hasil penelitian diketahui posisi bisnis percetakan Samijaya terletak pada sel/kuadran no 5 yaitu pada sel pertumbuhan dan stabilitas yang memberikan alternatif strategi pertumbuhan dengan berkonsentrasi pada industri yang sekarang melalui integrasi horizontal dan strategi stabilitas tidak berubah atau laba. Hal ini menandakan bahwa perusahaan berada dalam industri yang memiliki daya tarik sedang dengan kekuatan bisnis atau posisi kompetitif perusahaan yang rata-rata. Sekalipun tidak menjanjikan peluang dan perkembangan yang luar biasa, percetakan Samijaya memiliki peluang untuk berkembang, khususnya apabila dilihat dari kemungkinan peningkatan kekuatan yang dimilikinya.

MOTTO

Barang siapa diuji lalu bersabar, diberi lalu bersyukur, di dhalimi lalu memaafkan, dan berbuat dhalim lalu ber-Istighfar, maka bagi mereka keselamatan dan merekahlah orang-orang yang memperoleh rahmat dan hidayah

(H.R. Al. Baihaqi)

.....Allah meninggikan derajat orang-orang yang beriman di antara kamu dan orang-orang yang memiliki ilmu pengetahuan beberapa derajat.....

(QS. Al Mujaadilah : 11)

Sesungguhnya setelah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain.

(QS. Al Insyiraah: 6-7)

Sesungguhnya Allah tiada akan merubah nasib seseorang, sehingga mereka sendiri lebih dahulu berikhtiar untuk merubahnya.

PERSEMBAHAN

Hanya kepada-MU aku bersujud, kepada-Mu aku berserah diri, dan bagi-Mu aku bertawakal, atas segala nikmat yang engkau berikan.

*Kupersembahkan Skripsi ini untuk orang yang
terkasih dan tersayang.....*

Ibu dan bapakku yang tiada henti kasih sayangnya

Kakak dan saudara-saudaraku

Calon istriku yang selalu setia walau terpisah jarak

.....yang selalu memberi doa, semangat, pengertian dan pengorbanan.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Tiada ungkapan yang pantas kami ucapkan selain rasa syukur yang sebesar-besarnya kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulisan skripsi dengan judul **“ANALISIS STRATEGI PERTUMBUHAN PADA PERCETAKAN SAMIJAYA CILACAP-JAWA TENGAH”** ini dapat terselesaikan.

Maksud dan tujuan dari penyusunan skripsi ini untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Strata 1 Fakultas manajemen di Universitas Islam Indonesia.

Dalam skripsi ini penulis berusaha menganalisa strategi pertumbuhan pada percetakan Samijaya Cilacap dengan memakai metode analisis matriks 9 sel dan matrik SWOT dan penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna dan terdapat kekurangan, sehingga untuk itu pembaca sekiranya dapat memakluminya.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak yang sangat membantu dalam mengatasi kesulitan yang kami hadapi. Walaupun tidak dapat kami sebutkan satu persatu tetapi dengan segala kerendahan hati kami ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs.Asmail Ishak, M.Bus.,Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Drs. Al Hasin, MBA, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan pengarahan dalam penulisan skripsi ini.
3. Seluruh dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah banyak membantu dalam penulisan skripsi ini.

4. Bapak H. Samirun Yososudarso, SH, selaku direktur dan pemilik percetakan Samijaya Cilacap, atas kesediaan waktunya dalam memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini.
5. Mas Romi Angger, SE, selaku manajer percetakan Samijaya Cilacap, atas seluruh bantuan dan kemudahan yang telah diberikan.
6. Mas Teguh dan seluruh staff karyawan percetakan Samijaya yang telah berkenan memberikan informasi dan data-data yang penulis butuhkan.
7. Kedua orang tuaku yang tercinta yang telah banyak berkorban memberikan dorongan serta dukungan baik materiil maupun spiritual.
8. Semua teman-teman manajemen, komunitas pertelon, paguyuban mandara giri mataram, cah madecer, Gudeg Ceker Drag race serta anak-anak kos mahadewa yang telah banyak membantu dalam penyusunan skripsi ini yang tidak bisa penulis sebutkan namanya satu persatu.
9. Semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini.

Semoga amal baik dan semua bantuan yang telah diberikan akan mendapat balasan limpahan rahmat dan hidayah-Nya.

Akhirnya kami berharap semoga skripsi ini memberi manfaat bagi pembaca dan semua pihak yang berkepentingan.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Yogyakarta, 1 juli 2006
Penulis,

Bagus Sihono

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Sampul depan.....	i
Halaman Judul Skripsi.....	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	iii
Halaman Pengesahan Skripsi.....	iv
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi.....	v
Abstrak.....	vi
Halaman Motto dan Persembahan	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi.....	x
Daftar Tabel.....	xiv
Daftar Gambar.....	xv
Daftar Lampiran.....	xvi
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian.....	4
1.3 Batasan Masalah.....	4
1.4 Tujuan Penelitian.....	5
1.5 Manfaat Penelitian.....	5

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Pemasaran.....	7
2.2 Manajemen Pemasaran.....	10
2.3 Pengertian Strategi.....	12
2.4 Manajemen Strategis.....	16
2.5 Tingkatan Strategi.....	17
2.5.1 Strategi Tingkat Korporasi.....	17
2.5.1.1 Strategi Pertumbuhan.....	17
2.5.1.2 Strategi Stabilitas.....	20
2.5.1.3 Strategi Pengurangan.....	21
2.5.2 Strategi Tingkat Satuan Bisnis.....	22
2.5.3 Strategi Fungsional.....	24
2.6 Analisis Strategis.....	25
2.6.1 Pengamatan Lingkungan.....	25
2.6.1.1 Analisis Lingkungan Internal.....	25
2.6.1.2 Analisis Lingkungan Eksternal.....	28
2.6.2 Perumusan Strategi.....	30
2.6.3 Implementasi Strategi.....	31
2.6.4 Evaluasi dan Pengendalian.....	32
2.7 Matriks 9 Sel.....	32
2.8 Matrik SWOT.....	34

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian.....	38
3.2 Gambaran Umum Perusahaan.....	38
3.2.1 Sejarah Pendirian Perusahaan.....	38
3.2.2 Lokasi Perusahaan.....	40
3.2.3 Struktur Organisasi.....	41
3.2.4 Personalia.....	45
3.2.4.1 Jumlah Karyawan.....	45
3.2.4.2 Sistem Upah atau Kompensasi.....	46
3.2.4.3 Jam Kerja Karyawan.....	46
3.2.5 Sumber dana dan Modal.....	46
3.2.6 Proses produksi.....	47
3.2.7 Pengendalian Kualitas Produk.....	49
3.2.8 Pemasaran.....	50
3.3 Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	53
3.3.1 Data.....	53
3.3.2 Teknik Pengumpulan Data.....	54
3.4 Variabel Penelitian.....	55
3.4.1 Variabel Internal.....	55
3.4.2 Variabel Eksternal.....	55
3.5 Metode Analisis Data.....	56
3.5.1 Matriks 9 Sel.....	56
3.5.2 Analisis SWOT.....	61

BAB IV ANALISIS DATA

4.1 Analisis Matriks 9 Sel.....	64
4.1.1 Identifikasi Faktor Strategis Percetakan Samijaya.....	65
4.1.1.1 Identifikasi Faktor Strategis Internal.....	65
4.1.1.2 Identifikasi Faktor Strategi Eksternal.....	66
4.1.2 Penilaian Faktor Strategis percetakan.....	67
4.1.2.1 Penilaian Faktor Strategi Internal.....	68
4.1.2.2 Penilaian Faktor Strategi Eksternal.....	76
4.1.3 Penentuan Posisi Bisnis Perusahaan.....	84
4.1.4 Penentuan Alternatif Strategi.....	86
4.2 Analisis Matrik SWOT.....	90
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan.....	95
5.2 Saran.....	99
DAFTAR PUSTAKA.....	xvii
LAMPIRAN.....	xviii

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Tingkat Pendidikan Karyawan.....	45
3.2 Nilai Tertimbang Variabel Internal.....	58
3.3 Nilai Tertimbang Variabel Eksternal.....	59
4.1 Pemberian Bobot Faktor Strategi Internal.....	69
4.2 Pemberian Nilai Faktor Strategi Internal.....	69
4.3 Perhitungan Nilai Tertimbang Faktor Internal.....	75
4.4 Pemberian Bobot Faktor Strategi Eksternal.....	77
4.5 Pemberian Nilai Faktor Strategi Eksternal.....	77
4.6 Perhitungan Nilai Tertimbang Faktor Eksternal.....	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Konsep Inti Pemasaran.....	7
2.2 Bagan Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri.....	23
2.3 Matriks 9 Sel.....	34
2.4 Matrik SWOT.....	35
3.1 Peta Lokasi Perusahaan.....	41
3.2 Struktur Organisasi.....	42
3.3 Implikasi Strategi Matriks 9 Sel.....	61
3.4 Matrik SWOT.....	63
4.1 Posisi Bisnis Percetakan Samijaya.....	85
4.2 Alternatif Strategi Percetakan Samijaya.....	86
4.3 Analisis Matrik SWOT Percetakan Samijaya.....	92

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Surat keterangan penelitian
2. Kuesioner
3. Pemberian nilai dan bobot responden terhadap faktor internal
4. Pemberian nilai dan bobot responden terhadap faktor eksternal



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Cilacap selain dikenal sebagai kota pantai dan pelabuhan juga dikenal orang sebagai kota industri atau kawasan industri. Sebagai kota pelabuhan, maka identik dengan keluar masuknya barang baik dari dalam maupun luar negeri sehingga tidak menutup kemungkinan kalau banyak investor baik lokal maupun asing berdatangan ke Cilacap. Sebagai kota industri maka tidak heran jika dikota ini banyak berdiri pabrik-pabrik baik dari yang berskala besar seperti unit pengolahan IV Pertamina, pabrik semen Holcim, pabrik tepung Bogasari hingga perusahaan-perusahaan yang berskala kecil yang bersifat *home industri*. Terlebih kini setelah berdiri dan mulai beroperasinya PLTU (Pembangkit Listrik Tenaga Uap) Cilacap maka dapat dipastikan hal ini akan menambah jumlah industri yang sudah ada, sebab dengan adanya PLTU tersebut akan memudahkan pasokan listrik bagi suatu industri.

Banyaknya industri dikota ini tentu saja akan membawa dampak terhadap perubahan pola konsumsi masyarakatnya serta akan memunculkan banyak permintaan baru. Dengan demikian hal ini menyebabkan semakin bertumbuh kembangnya unit bisnis atau usaha-usaha lain baik yang masih berkaitan dengan industri yang ada maupun unit bisnis yang bersifat mendukung. Jenis usaha bisnis yang potensial di Cilacap sangatlah bervariasi mulai dari bidang usaha yang bersifat memenuhi kebutuhan para pelaku usaha atau tenaga kerja pabrik/industri

hingga bidang usaha yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan internal pabrik itu sendiri, seperti jasa transportasi dan telekomunikasi, jasa konstruksi, lembaga pendidikan, maupun jasa percetakan/offset.

Besarnya peluang bisnis yang tercipta dari kawasan industri tersebut banyak mengundang para pelaku bisnis baik dari dalam/lokal maupun luar daerah hingga dari luar negeri. Tentu saja hal ini akan membawa berbagai dampak terhadap kelangsungan bisnis yang telah ada, bahkan dapat menjadi ancaman karena akan menggerogoti potensi serta pangsa pasar para pelaku bisnis yang ada di Cilacap.

Untuk dapat menghadapi persaingan yang semakin ketat tersebut maka perusahaan dituntut dapat menggunakan dan juga dapat menyempurnakan strategi yang tepat. Dengan demikian maka perusahaan dapat memanfaatkan setiap peluang dan mengantisipasi setiap ancaman bisnis yang timbul dari luar perusahaan.

PT. Sami Jaya adalah sebuah perusahaan di kota Cilacap yang bergerak dibidang percetakan dan offset. Sebagaimana kebanyakan perusahaan lain, perusahaan ini pada mulanya juga berangkat dari sebuah usaha kecil dan merupakan usaha keluarga yang memiliki keterbatasan dalam permodalan, kemampuan dan pengalaman. Kini setelah lebih dari 22 tahun perusahaan ini telah tumbuh menjadi perusahaan yang kuat dan terus berkembang. Percetakan Sami Jaya memiliki pangsa pasar Cilacap-Banyumas dan sekitarnya.

Untuk dapat terus tumbuh dan bertahan dalam persaingan tersebut, percetakan Samijaya harus menetapkan tujuan yang ingin dicapai seperti memperoleh laba, mencapai volume penjualan tertentu, mempertahankan

kelangsungan hidup, atau memperoleh pangsa pasar yang luas. Untuk dapat mencapai tujuannya, manajemen PT. Samijaya perlu memperhatikan perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnisnya yang merupakan faktor eksternal disamping faktor internal perusahaan. Dari faktor eksternal akan timbul peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*), sedangkan dari penguasaan faktor internal akan dapat diketahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang semuanya itu akan sangat membantu manajemen perusahaan dalam menentukan perencanaan strategisnya secara tepat dan akurat.

Strategi perusahaan mewujudkan tiga orientasi umum yaitu pertumbuhan, stabilitas dan pengurangan. Persaingan yang semakin tajam menuntut setiap perusahaan tidak hanya mampu bersaing atau bertahan hidup akan tetapi secara tidak langsung diharuskan mempunyai kemampuan untuk tumbuh dan berkembang. Perusahaan harus selalu mengembangkan kegiatan usahanya melalui strategi pertumbuhan, karena pertumbuhan diperlukan untuk mempertahankan kehidupan dalam jangka panjang. Pertumbuhan yang berkelanjutan berarti penjualan yang meningkat sehingga pada akhirnya dapat menaikkan laba.

Dengan demikian manajemen percetakan Samijaya dituntut mampu menerapkan strategi yang terbaik sehingga tercapai pertumbuhan bagi kegiatan usahanya dan dapat menempati posisi bisnis yang mapan. Oleh karena itu harus dilakukan analisis yang akurat mengenai kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman untuk mendapatkan alternatif strategi yang dapat dijalankan bagi perkembangan usahanya. Dengan adanya permasalahan tersebut maka penulis

hendak melakukan penelitian mengenai analisis strategi perusahaan (Strategi Pertumbuhan) dalam salah satu industri percetakan yang berhasil bertahan dan terus berkembang hingga sekarang, sehingga hal tersebut mendorong peneliti untuk memilih judul: **ANALISIS STRATEGI PERTUMBUHAN PADA PERCETAKAN SAMIJAYA CILACAP-JAWA TENGAH.**

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasar latar belakang tersebut, maka peneliti akan mencoba melihat strategi pertumbuhan yang digunakan oleh percetakan Samijaya, dalam usahanya untuk menghadapi kekuatan persaingan yang ada, dan dirumuskan sebagai berikut:

1. Apa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki percetakan Samijaya Cilacap serta apa peluang dan ancaman yang dihadapinya?
2. Dimanakah posisi bisnis percetakan Samijaya Cilacap pada saat ini?
3. Bagaimanakah alternatif bisnis yang dapat diterapkan oleh percetakan Samijaya setelah diketahui kelemahan dan kekuatan yang dimiliki serta ancaman dan peluang yang dihadapi ?

1.3 Batasan Masalah

Agar ruang lingkup penelitian tidak meluas dan lebih terfokus serta untuk menghindari adanya kesalahan penafsiran pada rumusan masalah tersebut, maka penulis perlu melakukan pembatasan masalah sebagai berikut :

1. Penentuan posisi dan strategi percetakan Samijaya menggunakan analisis matriks 9 sel dan penyusunan faktor-faktor strategis sebagai penentu

alternatif strategi yang lebih detail dan jelas menggunakan analisis SWOT.

2. Membatasi penelitian ini hanya pada strategi pertumbuhan percetakan Samijaya. Penelitian ini difokuskan pada strategi yang diterapkan oleh percetakan Samijaya dalam menghadapi persaingan.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai penulis didalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh percetakan Samijaya serta peluang dan ancaman dari lingkungan bisnisnya.
2. Untuk mengetahui posisi bisnis percetakan Samijaya pada saat ini dalam menghadapi persaingan.
3. Untuk mengetahui alternatif strategi yang dapat digunakan atau diterapkan oleh perusahaan dimasa yang akan datang berdasarkan posisi bisnis dan pengaruh-pengaruh lingkungan bisnis.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diharapkan dari penelitian ini baik bagi penulis, perusahaan, maupun pihak-pihak lain adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Dapat mempraktekkan konsep dan teori yang diperoleh dari bangku kuliah

serta dapat menambah pengetahuan dan pengalaman di bidang penelitian dan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar sarjana ekonomi pada fakultas ekonomi jurusan manajemen, Universitas Islam Indonesia.

2. Bagi Perusahaan

Mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan sehingga dapat menangkap peluang yang ada serta dapat meminimalkan atau mensiasati ancaman yang dihadapi perusahaan sehingga dapat menentukan langkah strategis yang tepat.

Hasil dari penelitian diharapkan dapat memberikan informasi mengenai posisi bisnis perusahaan sehingga dapat dijadikan acuan dan pertimbangan perusahaan didalam merencanakan dan merumuskan alternatif strategi bisnis.

3. Bagi Pihak lain

Dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang strategi pertumbuhan dan sebagai bahan pertimbangan dalam memecahkan masalah yang sama.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Pada bagian ini diuraikan berbagai teori, konsep dan anggapan dasar yang akan digunakan untuk mendekati pemecahan masalah. Landasan teori menekankan secara teoritis bagaimana hubungan antar berbagai variabel yang terlibat dalam permasalahan yang diangkat dalam suatu penelitian.

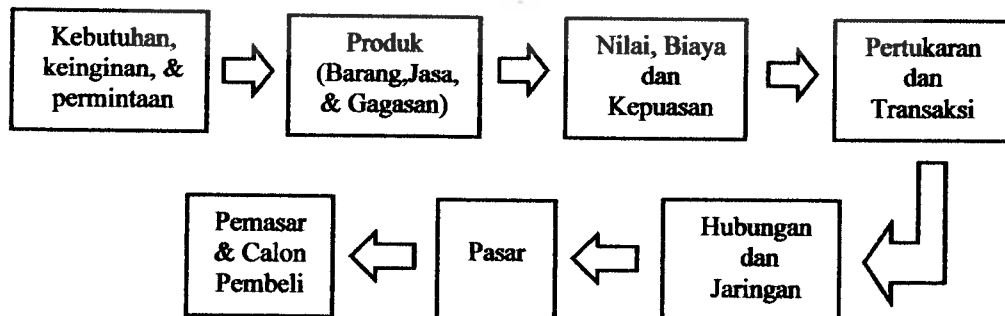
2.1 Pengertian Pemasaran

Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial yang didalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain. (Kotler, 1997, hal.13)

Definisi pemasaran ini bersandar pada konsep inti berikut:

Gambar 2.1

Konsep Inti Pemasaran



Sumber: Kotler, Philip.(1997) *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Prenhallindo. Hal 8.

a. Kebutuhan, keinginan, dan permintaan

Adalah penting untuk membedakan kebutuhan, keinginan, dan permintaan.

- 1) Kebutuhan manusia adalah ketidakberadaannya beberapa kepuasan dasar.
- 2) Keinginan (*wants*) adalah hasrat akan pemuas kebutuhan yang spesifik.
- 3) Permintaan (*demands*) adalah keinginan akan produk spesifik yang didukung oleh kemampuan dan kesediaan untuk membelinya.

b. Produk (Barang, jasa dan Gagasan)

Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan untuk memuaskan suatu kebutuhan dan keinginan. Kadang-kadang juga dipakai istilah penawaran (*offering*), dan pemecahan masalah (*solution*).

c. Nilai, Biaya dan Kepuasan

Pelanggan biasanya menghadapi sederetan besar produk dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan tertentu, konsumen membuat pilihan pembelian berdasarkan persepsi mereka terhadap nilai yang melekat pada berbagai produk dan jasa. Para pembeli akan membeli dari perusahaan yang mereka anggap menawarkan *customer delivered value* yang tertinggi.

Nilai (*Value*) adalah perkiraan konsumen atas seluruh kemampuan produk untuk memuaskan kebutuhannya atau prakiraan untuk memperoleh manfaat /kemampuan suatu produk.

Biaya (*Cost*) adalah besarnya imbalan yang dikeluarkan konsumen untuk memperoleh nilai dari suatu produk.

Kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang berasal dari perbandingan antara kesannya terhadap kinerja (hasil) suatu produk dan harapan-harapannya.

d. Pertukaran dan Transaksi

Pertukaran adalah tindakan memperoleh barang yang dikehendaki dari seseorang dengan menawarkan sesuatu sebagai gantinya.

Transaksi adalah perdagangan nilai-nilai antara dua pihak atau lebih.

e. Hubungan dan Jaringan

Pemasaran hubungan adalah praktek membangun hubungan jangka panjang yang memuaskan dengan pihak-pihak kunci : pelanggan, pemasok, penyalur, guna mempertahankan preferensi dan bisnis jangka panjang mereka.

Hasil pemasaran hubungan yang utama adalah pengembangan aset unik perusahaan yang disebut jaringan pemasaran. Jaringan pemasaran terdiri dari perusahaan dan semua pihak-pihak pendukung berkepentingan : pelanggan, pekerja, pemasok, penyalur, pengecer, agen iklan, ilmuwan universitas, dan pihak lain yang bersama-sama dengan perusahaan telah membangun hubungan bisnis yang saling menguntungkan.

f. Pasar

Pasar terdiri dari semua pelanggan potensial yang memiliki kebutuhan atau keinginan tertentu yang sama, yang mungkin bersedia dan mampu melaksanakan pertukaran untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan itu.

g. Pemasar dan Calon Pembeli

Pemasar adalah seseorang yang mencari satu atau lebih calon pembeli yang akan terlibat dalam pertukaran nilai (*value*)

Calon pembeli adalah seseorang yang diidentifikasi oleh pemasar sebagai orang yang mungkin bersedia dan mampu terlibat dalam pertukaran nilai.

Pemasar dapat bertindak sebagai pembeli atau penjual. Misalkan beberapa orang ingin membeli sebuah rumah yang baru saja akan dijual. Masing-masing calon pembeli akan berusaha memasarkan diri mereka kepada penjual.

Setelah membahas konsep-konsep ini, kita dapat merangkum mereka dan mendefinisikan pemasaran :

Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain.

2.2 Manajemen Pemasaran

Penanganan proses pertukaran memerlukan banyak waktu dan keahlian. Manajemen pemasaran terjadi apabila sekurang-kurangnya satu pihak dari pertukaran potensial memikirkan cara untuk mendapatkan tanggapan dari pihak lain sesuai dengan yang dikehendaknya.

Definisi manajemen pemasaran menurut Asosiasi Pemasaran Amerika:

Manajemen pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan pemikiran, penetapan harga, promosi, serta penyaluran gagasan, barang, dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan-tujuan individu dan organisasi. (Kotler, 1997, hal. 13)

Kegiatan pemasaran harus dijalankan berdasarkan falsafah pemasaran yang efisien, efektif, dan bertanggung jawab sosial. Terdapat lima konsep yang dapat dipilih organisasi untuk melaksanakan kegiatan pemasaran mereka:

a. Konsep Produksi

Konsep produksi menyatakan bahwa konsumen akan menyukai produk yang tersedia dibanyak tempat dan harganya murah. Manajer organisasi yang berorientasi produksi memusatkan perhatian pada usaha-usaha untuk mencapai efisiensi produksi yang tinggi dan distribusi yang luas.

b. Konsep Produk

Konsep produk menyatakan bahwa konsumen akan menyukai produk yang menawarkan mutu, kinerja, dan pelengkap inovatif yang terbaik. Manajer dalam orgainsasi berorientasi produk memusatkan perhatian mereka pada usaha untuk menghasilkan produk yang unggul dan terus menyempurnakannya.

c. Konsep Menjual/Penjualan

Konsep menjual menyatakan bahwa konsumen, jika diabaikan, biasanya tidak akan membeli produk perusahaan dalam jumlah yang cukup.

Karena itu, organisasi harus melakukan usaha penjualan dan promosi yang agresif dan maksimal.

d. Konsep Pemasaran

Konsep pemasaran menyatakan bahwa kunci untuk meraih tujuan organisasi adalah menjadi lebih efektif daripada para pesaing dalam memadukan kegiatan pemasaran guna menetapkan dan memuaskan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran.

Konsep pemasaran bersandar pada empat pilar utama, yaitu pasar sasaran, kebutuhan pelanggan, pemasaran terpadu, dan profitabilitas.

e. Konsep Pemasaran Berwawasan Sosial

Konsep pemasaran berwawasan sosial menyatakan bahwa tugas organisasi adalah menentukan kebutuhan, keinginan, dan kepentingan pasar sasaran dan memberikan kepuasan yang diinginkan secara lebih efektif dan efisien daripada pesaing dengan mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat.

2.3 Pengertian Strategi

Perusahaan hanya dapat mencapai tujuan dan sasaran pokoknya melalui usaha untuk terus tumbuh dan berkembang dengan strategi yang terencana, jelas dan mempunyai arah. Strategi merupakan suatu perencanaan kegiatan yang komprehensif yang menentukan petunjuk dan pengarahan yang kritis terhadap pengalokasian sumber daya untuk mencapai sasaran jangka panjang organisasi.

Strategi dapat pula diartikan sebagai rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan.

Menurut Chandler strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut.

Berdasarkan definisi diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa strategi merupakan rumusan perencanaan yang menyeluruh dan terpadu untuk mencapai misi dan tujuan perusahaan.

Dengan demikian strategi harus dikembangkan dan diimplementasikan dengan pemahaman penuh terhadap:

1. Misi dan tujuan perusahaan

- a) Misi adalah tujuan dan alasan mengapa organisasi hidup. Misi memberitahukan siapa kita dan apa yang kita lakukan. Misi perusahaan dibentuk berdasarkan sejarah, pilihan pemilik dan manajemen, lingkungan pasar, sumber daya, serta ciri kompetensinya. Pernyataan misi yang baik membatasi jumlah tujuannya, menetapkan lingkup kompetisi, memberikan motivasi, menekankan kebijaksanaan utama, dipandu oleh visi serta memberikan motivasi, menekankan kebijaksanaan utama, dipandu oleh visi serta memberikan visi dan arah perusahaan dalam jangka panjang.

b) Tujuan adalah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi.

Pengertian yang jelas tentang misi dapat membantu manajer memilih dan mengimplementasikan strategi yang menjaga sebuah tujuan yang sama.

2. Nilai inti dan Budaya perusahaan

Budaya perusahaan adalah sistem nilai yang utama untuk organisasi secara keseluruhan. Melalui budaya perusahaan, nilai-nilai dibentuk dan menjadi kebiasaan. Nilai yang kuat membantu menegakkan identitas institusi dan mengarahkan perilaku anggota menjadi lebih bernilai. Strategi hendaknya konsisten dengan dukungan budaya perusahaan yang berlaku.

3. Kekuatan dan kelemahan internal perusahaan.

Perusahaan harus melakukan penilaian internal terhadap kekuatan dan kelemahan sehingga memperkuat dasar perumusan strategi yang realistis.

Kekuatan adalah suatu keunggulan sumber daya, ketrampilan atau kemampuan lain yang relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dari pasar yang dilayani atau hendak dilayani perusahaan.

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, ketrampilan dan kemampuan yang secara serius menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan.

4. Peluang dan ancaman lingkungan perusahaan

Strategi yang baik didasarkan pada pemahaman terhadap situasi lingkungan yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan.

Peluang adalah situasi utama yang menguntungkan atau memberikan dampak positif terhadap perusahaan.

Ancaman adalah situasi utama yang tidak memberikan keuntungan atau tidak memberikan dampak positif terhadap perusahaan.

Perusahaan harus mampu merumuskan dan menentukan strategi yang membuat perusahaan tidak hanya mempertahankan eksistensinya, akan tetapi tangguh melakukan penyesuaian dan perubahan yang diperlukan sehingga semakin meningkatkan efektivitas dan produktivitasnya. Strategi mendorong perusahaan untuk dapat memusatkan perhatian terhadap posisi bisnis yang dijalani, mengetahui arah perusahaan, memahami cara pencapaiannya sehingga dapat memaksimalkan kekuatan dan merebut peluang yang ada agar berhasil secara efektif dan efisien.

Strategi memungkinkan perusahaan dalam menghadapi perubahan yang terjadi setiap saat terhadap laju inflasi, tingkat pertumbuhan ekonomi, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, perubahan demografi serta yang lebih penting ialah peran strategi yang sangat besar dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.

Menghasilkan strategi yang benar-benar tepat mengharuskan perusahaan untuk melakukan pengamatan terhadap lingkungan internal dan eksternal, perumusan strategi, implementasi strategi serta evaluasi dan pengendalian strategi melalui manajemen strategis.

2.4 Manajemen Strategis

Manajemen Strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang. (Wahyudi, 1996, hal. 15)

Manajemen Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (strategi atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi dan pengendalian. (Hunger dan Wheelen, 2001, hal. 27).

Oleh karena itu, manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi kesempatan (*opportunity*), dan ancaman (*Threat*) lingkungan dipandang dari sudut kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*). Variabel-variabel internal dan eksternal yang paling penting untuk perusahaan dimasa yang akan datang disebut faktor strategis dan diidentifikasi melalui analisis SWOT.

Manajemen strategi adalah usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. (Suwarsono ; 2002, hal 6)

Sedangkan komponen pokok manajemen strategis adalah (1) analisis lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman bisnis; (2) analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan; (3) strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan

perusahaan dengan memperhatikan; (4) misi perusahaan. Hubungan antara lingkungan bisnis dan profil perusahaan memberikan indikasi pada apa yang mungkin dapat dikerjakan (*what possible*). Dan posisi perusahaan di pasar dapat diketahui. Sedangkan keterkaitan antara analisis lingkungan bisnis, profil perusahaan, dan misi perusahaan menunjuk pada apa yang diinginkan (*what is desired*) oleh pemilik dan manajemen perusahaan.

2.5 Tingkatan Strategi

Perusahaan bisnis multidimensional yang biasanya besar, memiliki tiga level strategi: (1) Strategi Korporasi, (2) Strategi Bisnis, (3) Strategi Fungsional.

2.5.1 Strategi Tingkat Korporasi (Strategi Perusahaan)

Perusahaan yang beroperasi dalam bisnis tunggal atau satu bisnis dapat mempertimbangkan ketepatan beberapa strategi alternatif perusahaan yang sesuai, dengan mengkombinasikan daya tarik industri dan posisi kompetitif perusahaan yang akan menunjukkan strategi perusahaan yang cocok dengan kategori pertumbuhan, stabilitas dan pengurangan.

2.5.1.1 Strategi Pertumbuhan

Perusahaan yang melakukan bisnis dalam lingkungan yang selalu berubah harus terus tumbuh agar mampu bertahan. Pertumbuhan diperlukan perusahaan sebagai upaya untuk dapat berkembang dalam jangka panjang sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan, keuangan dan posisi strategis. Pertumbuhan yang berkelanjutan berarti penjualan yang meningkat dan sebuah kesempatan untuk memanfaatkan pengalaman untuk mengurangi harga pokok penjualan per-unit,

sehingga akhirnya menaikkan laba. Pengurangan biaya menjadi sangat penting apabila perusahaan berada dalam industri yang tumbuh dengan cepat dan terjadi persaingan harga untuk memperbesar pangsa pasar mereka.

Strategi pertumbuhan adalah strategi bersaing yang berusaha mengembangkan (membesarkan) perusahaan sesuai dengan ukuran besaran yang disepakati untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.

Strategi utama pertumbuhan adalah sebagai berikut :

1. Konsentrasi

Konsentrasi merupakan strategi dengan menggunakan kekuatan yang ada berupa sumber daya dan dana untuk memperbaharui dan meningkatkan produktivitas dengan bertumbuhkembang pada semua atau hampir semua sumber daya yang sejenis.

Perusahaan yang memilih strategi konsentrasi dapat berkembang melalui :

a) Integrasi Vertikal

Integrasi vertikal terjadi jika perusahaan melakukan perluasan pada bidang usaha yang menjadi bidang garap pemasok dari perusahaan tersebut atau bidang usaha yang menjadi bidang garap konsumen dari perusahaan.

- Integrasi kedepan/hilir dengan mengambil alih fungsi yang semula dilakukan oleh distributor agar perusahaan memegang kendali atas kualitas dan distribusi produk.
- Integrasi kebelakang/hulu dengan mengambil alih fungsi yang semula dilakukan oleh pemasok untuk meminimalisasi biaya akuisisi sumber daya dan operasi yang tidak efisien.

b) Integrasi Horizontal

Integrasi horizontal dapat dilakukan oleh perusahaan yang berada dalam industri yang sangat atau cukup menarik tetapi posisi kompetitifnya hanya rata-rata, yaitu dengan memperluas kegiatan-kegiatan yang dimiliki perusahaan ke dalam lokasi geografi yang berbeda untuk memperluas segmen pasar dan atau dengan menambah rentang produk yang ditawarkan kepada pasar untuk mengurangi potensi persaingan.

2. Diversifikasi

Diversifikasi merupakan strategi menumbuhkembangkan perusahaan dengan bisnis baru yang berhubungan ataupun tidak dengan bisnis sebelumnya atau melakukan investasi spekulasi yang baru.

Perusahaan yang memilih diversifikasi dapat berkembang melalui :

a) Diversifikasi konsentris

Diversifikasi konsentris merupakan pertumbuhan melalui penambahan produk atau divisi yang sudah ada pada perusahaan sebelumnya, yang dilakukan dengan cara yang masih sama dengan produk yang sudah ada. Strategi ini tepat apabila perusahaan memiliki posisi kompetitif yang kuat tetapi daya tarik industrinya rendah.

b) Diversifikasi Konglomerat

Diversifikasi konglomerat merupakan pertumbuhan melalui penambahan produk atau divisi yang tidak ada hubungannya dengan lini produk yang telah dimiliki sebelumnya. Strategi ini sesuai apabila posisi kompetitif perusahaan rata-rata dan daya tarik industrinya rendah. Kedua faktor itu

mendorong perusahaan untuk mengalihkan upaya pengembangannya ke dalam industri lain.

2.5.1.2 Strategi Stabilitas

Strategi Stabilitas merupakan strategi yang paling sesuai bagi perusahaan yang berhasil pada industri dengan daya tarik yang sedang-sedang saja, karena industri tersebut menghadapi pertumbuhan yang biasa bahkan tidak ada pertumbuhan serta kekuatan utama dalam lingkungan tersebut berubah dan masa depannya tidak pasti. Strategi stabilitas ini meliputi :

1) Strategi berhenti sejenak atau berlanjut dengan waspada

Strategi ini tepat digunakan sebagai strategi sementara untuk memungkinkan perusahaan melakukan konsolidasi sumber dayanya setelah pertumbuhan yang pesat dalam industri yang saat ini menghadapi masa depan yang tidak pasti. Perusahaan berada pada posisi kompetitif yang kuat dalam industri yang berdaya tarik cukup.

Situasi tersebut memerlukan strategi berlanjut dengan waspada dimana lingkungan kompetitif dipandang sangat mudah berubah dan sangat tidak dapat diperkirakan.

2) Strategi Tidak Berubah atau Laba

Strategi tidak berubah/laba dilakukan perusahaan yang beroperasi dalam industri dengan daya tarik sedang dan hanya memiliki posisi kompetitif rata-rata. Perusahaan tidak menghadapi peluang atau ancaman jelas dan tidak memiliki kekuatan dan kelemahan yang signifikan. Kesuksesannya tergantung pada kurangnya perubahan signifikan dalam situasi perusahaan.

2.5.1.3 Strategi Pengurangan

Strategi pengurangan dilakukan ketika sebuah perusahaan memiliki posisi kompetitif yang lemah tanpa memandang daya tarik industrinya. Posisi kompetitif yang lemah biasanya mengakibatkan kinerja buruk, penjualan menurun dan laba berubah menjadi kerugian tanpa memandang daya tarik industrinya. Dengan strategi ini tekanan untuk meningkatkan kinerja sangat besar.

Perusahaan dalam situasi tersebut dapat memilih strategi :

1. Strategi berputar

Strategi berputar menekankan peningkatan efisiensi operasional bagi perusahaan yang berada pada industri yang sangat menarik dan masalah-masalah perusahaan merembes tapi tidaklah kritis. Strategi ini menekankan peningkatan efisiensi operasional. Dua fase dasar strategi ini adalah :

- Kontraksi yaitu upaya awal untuk “menghentikan pendarahan” dengan cepat, dengan penurunan keseluruhan terhadap ukuran dan biaya-biaya yang tidak perlu.
- Konsolidasi adalah pelaksanaan sebuah program untuk menstabilkan perusahaan yang lebih ramping.

2. Strategi Jual Habis

Strategi ini dapat dijalankan perusahaan dengan posisi kompetitif lemah dan pada industri berdaya tarik sedang, dimana perusahaan tidak mampu melakukan strategi berputar. Perusahaan menghadapi penjualan yang payah dan kerugian yang terus bertambah kecuali melakukan suatu tindakan.

Strategi jual habis sesuai bagi perusahaan yang tidak melihat adanya cara untuk membangun beberapa kekuatan atau meratakan kelemahannya.

3. Kebangkrutan atau Likuidasi

Kebangkrutan atau likuidasi terjadi dimana sebuah perusahaan dalam situasi terburuk yang mungkin terjadi, dengan posisi kompetitif lemah dan daya tarik industri yang rendah, sehingga alternatif keputusan manajemen menjadi terbatas. Kebangkrutan meliputi penyerahan manajemen perusahaan kepada pengadilan sebagai ganti penyelesaian kewajiban-kewajiban perusahaan. Sedangkan likuidasi adalah strategi untuk mengakhiri perusahaan.

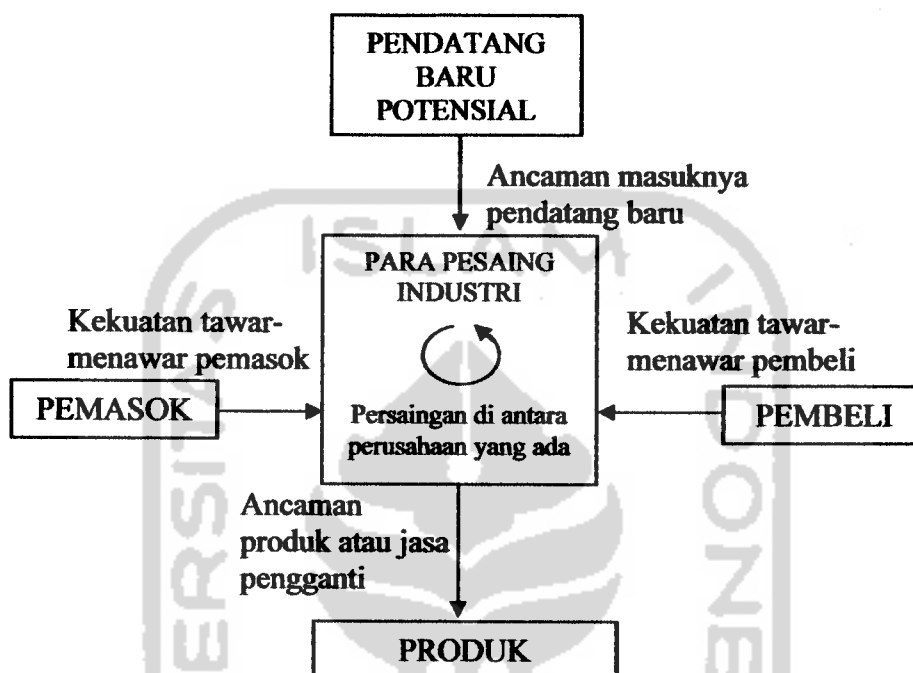
2.5.2 Strategi Tingkat Satuan Bisnis (Strategi Bersaing)

Strategi bisnis, disebut juga strategi bersaing, biasanya dikembangkan pada level divisi, dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi bisnis divisi mungkin menekankan pada peningkatan laba dalam produksi dan penjualan produk dan jasa yang dihasilkan. Strategi bisnis sebaiknya juga mengintegrasikan berbagai aktivitas fungsional untuk mencapai tujuan divisi. Strategi bisnis (persaingan) merupakan salah satu dari *overall cost leadership*, atau *diferensiasi*. (Hunger dan Wheelen, 2001, hal. 24-25)

Intensitas persaingan dalam suatu industri bukanlah masalah kebetulan atau nasib buruk. Sebaliknya persaingan pada industri berakar pada struktur ekonomi yang mendasarinya dan berjalan diluar perilaku persaingan yang ada. Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok, seperti yang diperlihatkan pada gambar 2.2

Gambar 2.2

Kekuatan – Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri



(Michael E. Porter, Strategi Bersaing(terj),Erlangga,1989,hal4)

Strategi Bersaing Generik dari Porter

a. Keunggulan Biaya Menyeluruh

Keunggulan biaya memerlukan konstruksi agresif dari fasilitas skala yang efisien, usaha yang giat untuk mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya overhead yang ketat, penghindaran pelanggan marginal, serta meminimalkan biaya dalam bidang-bidang seperti penelitian dan pengembangan, pelayanan, armada penjualan, periklanan dan lain-lain. Perhatian manajerial yang besar terhadap pengendalian biaya diperlukan untuk mencapai tujuan ini. Biaya yang rendah relatif terhadap pesaing menjadi tema yang menjiwai keseluruhan strategi, meskipun mutu, pelayanan, dan bidang-bidang lainnya tidak diabaikan.

b. Diferensiasi

Strategi differensiasi produk atau jasa adalah menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat berbagai macam bentuknya, seperti citra rancangan atau merek, teknologi, karakteristik khusus, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur, dan dimensi–dimensi lainnya.

c. Fokus

Strategi fokus memusatkan/fokus pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu; seperti halnya diferensiasi, fokus dapat bermacam–macam bentuknya. Jika strategi biaya rendah dan diferensiasi ditujukan untuk mencapai sasaran mereka di keseluruhan industri, maka strategi fokus dibangun untuk melayani target tertentu secara baik, dan semua kebijakan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran ini. Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan dengan demikian akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing lebih luas. (Michael E. Porter, Strategi Bersaing(terj), Erlangga, 1989, hal 32)

2.5.3 Strategi Fungsional

Strategi ini menekankan terutama pada pemaksimalan sumber daya produktivitas. Dalam batasan perusahaan dan strategi bisnis yang berada disekitar mereka, departemen fungsional mengembangkan strategi untuk mengumpulkan bersama-sama berbagai aktivitas dan kompetensi mereka guna memperbaiki kinerja. Sebagai contoh, strategi khas dari departemen pemasaran adalah

mengembangkan cara untuk meningkatkan penjualan pada tahun sekarang lebih besar dari tahun sebelumnya. Dengan menggunakan strategi fungsional pengembangan pasar, departemen pemasaran berusaha menjual produk yang ada sekarang kepada pelanggan yang berbeda pada pasar yang ada atau kepada pelanggan baru di wilayah geografi baru.

2.6 Analisis Strategis

Proses manajemen strategis meliputi empat elemen dasar :

2.6.1 Pengamatan Lingkungan

Manajemen strategi menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Pengamatan lingkungan dilakukan karena perusahaan tidak berdiri sendiri tetapi berinteraksi dengan bagian-bagian dari lingkungannya yang selalu berubah setiap saat. Pengaruh lingkungan yang sangat rumit dan kompleks dapat mempengaruhi kinerja banyak bagian yang berbeda dari sebuah perusahaan.

2.6.1.1 Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal perusahaan terdiri dari faktor-faktor strategi (kekuatan dan kelemahan) yang ada didalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Lingkungan internal perusahaan membentuk suasana dimana pekerjaan dilakukan.

Analisis lingkungan internal perusahaan berusaha untuk mencari keunggulan-keunggulan yang dapat dipakai untuk membedakan diri dari pesaing sebagai tonggak penentu keberhasilan perusahaan. Analisis lingkungan internal

perusahaan adalah analisis terhadap internal perusahaan dalam rangka menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam :

- Segi Operasional yaitu pemasaran, produksi, personalia, keuangan, dan administrasi atau akuntansi.
- Segi Manajerial yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengawasan.

Segi operasional masing-masing perlu diisi dengan segi manajerial, artinya pemasaran harus direncana, diorganisasikan, diarahkan, dikoordinasikan dan diawasi. Demikian pula segi operasional yang lain.

Faktor-faktor strategis internal yang dapat dianalisis antara lain :

1. Kualitas SDM

SDM harus mempunyai pengetahuan, keahlian dan kemampuan serta kepribadian yang sesuai dengan perusahaan sehingga dapat melakukan tugas, wewenang, dan tanggung jawab.

2. Promosi

Promosi merupakan kegiatan menginformasikan, mengingatkan dan membujuk konsumen untuk mendorong permintaan.

3. Kemampuan Manajerial

Menumbuhkembangkan perusahaan memerlukan manajemen yang memiliki kemampuan dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengawasan.

4. Pembagian kerja

Pembagian kerja menyangkut struktur yang merupakan kerangka dasar tugas,

wewenang, dan tanggung jawab untuk mendorong efisiensi dan efektivitas kerja.

5. Penelitian dan Pengembangan

Penelitian dilakukan dalam upaya melaksanakan penyelidikan terhadap sesuatu yang dianggap penting yang bermanfaat untuk mendorong tumbuh kembang perusahaan.

6. Kebijakan harga

Harga merupakan uang yang dibutuhkan untuk mendapatkan sejumlah kombinasi dari produk dan pelayanan yang perencanaan dan penentuannya harus memperhatikan kemampuan masyarakat umum.

7. Kualitas pelayanan

Kualitas pelayanan yang berkualitas merupakan pelayanan yang mengutamakan kecepatan, ketetapan, keramahan, dan kenyamanan.

8. Citra Perusahaan

Merupakan gambaran atau kesan masyarakat atau konsumen terhadap segala sesuatu yang berkenaan dengan keberadaan perusahaan.

9. Loyalitas pelanggan

Kesetiaan pelanggan terkait dengan kepuasan setelah melakukan pembelian dan usaha pemasaran perusahaan.

10. Kinerja keuangan

Merupakan keadaan keuangan menyangkut pada usaha untuk mendapatkan dana dan mengalokasikan dana dalam rangka mencapai tujuan.

11. Fasilitas dan layanan pendukung

Fasilitas merupakan segala sesuatu yang berkaitan dengan pemenuhan

kebutuhan konsumen sehingga dapat terpuaskan.

12. Lokasi

Lokasi merupakan letak fisik pendirian dengan memperhatikan kemudahan dalam menjangkaunya.

13. Pangsa pasar

Pangsa pasar merupakan pasar yang berhasil dikuasai perusahaan dibandingkan dengan jumlah pasar secara keseluruhan dalam industri tersebut.

2.6.1.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri dari faktor-faktor (peluang dan ancaman) yang berada diluar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Lingkungan eksternal perusahaan tersebut membentuk keadaan dalam perusahaan dimana perusahaan tersebut hidup.

Lingkungan eksternal terdiri dari dua bagian, yaitu:

1. Lingkungan kerja, terdiri dari elemen-elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi-operasi utama perusahaan. Elemen-elemen tersebut antara lain adalah pemegang saham, pemerintah, pemasok, komunitas lokal, pesaing, pelanggan, kreditur, serikat buruh, asosiasi perdagangan dan kelompok kepentingan tertentu.

2. Lingkungan Sosial, terdiri dari kekuatan umum yang tidak berhubungan langsung dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek organisasi tertentu, dapat sering mempengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang.

Analisis lingkungan eksternal perusahaan adalah analisis terhadap situasi dan kondisi diluar perusahaan yang secara langsung atau tidak langsung

mempengaruhi kinerja perusahaan. Analisis lingkungan eksternal perusahaan dilakukan dalam rangka menilai atau mengidentifikasi peluang dan ancaman yang mungkin dihadapi oleh perusahaan.

Faktor-faktor strategis eksternal yang dapat dianalisis antara lain adalah :

1. Kebijakan pemerintah.

Aktivitas perusahaan dibatasi aturan pemerintah baik dalam operasional, tenaga kerja, konsumen maupun lingkungan. Kebijakan pemerintah dikeluarkan untuk mencegah kerugian pada salah satu pihak yang berkaitan dengan segala aktivitas perusahaan.

2. Daya beli konsumen

Daya beli merupakan cerminan besarnya penghasilan seseorang yang mempengaruhi perusahaan dalam memutuskan harga pokok.

3. Pertumbuhan pasar

Meliputi orang atau organisasi yang memiliki keinginan untuk puas, uang untuk berbelanja, dan kemauan untuk membelanjakannya.

4. Perubahan selera pasar

Merupakan konsep yang meliputi faktor penentu permintaan yaitu sosio ekonomi, psikologis, non demografis dan siklus hidup.

5. Struktur persaingan

Perusahaan harus dapat menganalisis pasar, pesaing, harga, promosi, ragam produk dan hal lain yang selayaknya menjadi prioritas untuk membuat perusahaan mampu mencapai keunggulan bersaing.

6. Kondisi sosial dan budaya

Kondisi sosial yang mempengaruhi bisnis adalah keyakinan, sistem nilai, perilaku, sikap, opini, dan gaya hidup. Dari budaya, ekologi, demografi, agama, pendidikan dan kondisi etnik akan muncul berbagai corak sosial yang berbeda dan dinamis.

7. Perkembangan teknologi dan informasi

Perkembangan teknologi dan informasi mendorong inovasi, kreatifitas, perbaikan produk dan perkembangan informasi.

8. Pertumbuhan ekonomi

Bertalian dengan sifat dan arah ekonomi dimana perusahaan beroperasi.

9. Lingkungan fisik

Mencakup iklim, kondisi geografis, topografi, kepadatan penduduk serta keadaan potensi sumber daya alam.

10. Kondisi keamanan

Bisnis beroperasi dengan baik dan mampu mengembangkan diri dengan penuh kepastian apabila situasi aman dan stabil.

11. Ukuran Pasar

Luas pasar yang dapat dilayani untuk dijadikan target perusahaan.

2.6.2 Perumusan Strategi

Perumusan strategi ditujukan sebagai perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang. Proses ini meliputi pengembangan misi perusahaan, tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan. Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan

organisasi secara keseluruhan, serta menghubungkan perumusan strategi dan implementasi. Agar tercapai, pembuat strategi harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan dan dilanjutkan dengan perumusan strategi dengan menggunakan berbagai alat analisis, diantaranya ialah dengan menggunakan matriks 9 sel dan matriks SWOT.

2.6.3 Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah sejumlah aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan sebuah perencanaan strategis. Implementasi strategi merupakan proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijaksanaannya dalam tindakan melalui program, anggaran dan prosedur yang membutuhkan komitmen penuh dari seluruh anggota organisasi. Implementasi merupakan kunci sukses manajemen strategis. Kinerja yang didapat lebih kepada kemampuan perusahaan mengimplementasikan strategi dengan efektif.

- Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai yang melibatkan restrukturisasi, perubahan budaya internal atau awal dari usaha penelitian baru.
- Anggaran merupakan program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang yang akan dinyatakan secara rinci dalam biaya sehingga dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.
- Prosedur atau standar operasi. *Standard Operating Procedures* (SOP) adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan

diselesaikan dan secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan.

2.6.4 Evaluasi dan Pengendalian

Proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan untuk melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan dan memecahkan masalah. Evaluasi dan pengendalian dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali.

Proses evaluasi pengendalian meliputi :

- a. menentukan apa yang akan diukur.
- b. menetapkan standar kinerja.
- c. mengukur kinerja aktual.
- d. membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan.
- e. mengambil tindakan perbaikan.

Penelitian ini hanya akan membahas manajemen strategi sampai pada posisi perumusan strategi.

2.7 Matriks 9 Sel

Matrik 9 sel merupakan matrik untuk menempatkan posisi bisnis perusahaan dan beberapa alternatif strategi yang sesuai dengan situasi perusahaan. Matriks ini menunjukkan 9 sel strategi yang sesuai dengan kategori pertumbuhan, stabilitas dan pengurangan pada perusahaan bisnis tunggal dengan dua sumbu horizontal

dan vertikal. Sumbu horizontal menggambarkan posisi kompetitif yang menunjukkan kekuatan dan kelemahan perusahaan, sedangkan sumbu vertikal menggambarkan daya tarik industri yang menunjukkan peluang dan ancaman perusahaan.

Strategi perusahaan meliputi baik konsentrasi yaitu ekspansi dalam industri perusahaan sekarang atau diversifikasi yaitu pertumbuhan yang diperoleh dari luar industri yang sekarang. Strategi stabilitas menunjukkan pilihan perusahaan untuk mempertahankan misi dan tujuan yang sekarang tanpa perubahan yang signifikan dalam arah strategis. Sedangkan strategi pengurangan mensyaratkan adanya pengurangan dalam lingkup dan ukuran upaya-upaya perusahaan.

Matriks 9 sel memberikan tekanan pada penentuan skala prioritas investasi dengan mengkombinasikan posisi kompetitif dengan daya tarik industri. Matriks 9 sel memberikan 12 alternatif strategi yang cukup beralasan untuk dipertimbangkan sebagai strategi yang dapat diterapkan. Sel terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi menjadi 3 bagian dengan titik pembagi (*cut off point*) yang telah ditentukan. Posisi kompetitif terbagi dalam kriteria kuat, rata-rata, lemah sedangkan daya tarik industri terbagi dalam kriteria tinggi, sedang, dan rendah.

Matriks 9 sel memberikan petunjuk tentang alokasi sumber daya dan dana untuk dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman sehingga perusahaan mampu mencapai pertumbuhan yang maksimal. Keputusan alokasi didasarkan pada posisi bisnis perusahaan. Penempatan strategi-strategi dalam matriks umumnya sejalan dengan

penelitian tentang motif manajemen puncak dalam memilih salah satu dari sekian banyak strategi yang ada.

Gambar 2.3
Matriks 9 Sel

		Kekuatan Bisnis/Posisi Kompetitif		
		Kuat ($>3,67 - 5$)	Rata-rata ($>2,33 - 3,67$)	Lemah ($1,00 - 2,33$)
Daya Tarik Industri	Tinggi ($>3,67 - 5$)	1 Pertumbuhan Konsentrasi via integrasi vertikal	2 Pertumbuhan Konsentrasi via Integrasi horisontal	3 Pengurangan Berputar
	Sedang ($>2,33 - 3,67$)	4 Stabilitas Berhenti sejenak atau Berlanjut dengan kewaspadaan	5 Pertumbuhan Konsentrasi via Integrasi horisontal Stabilitas Strategi tidak berubah atau Strategi Laba	6 Pengurangan Perusahaan terikat atau jual habis
	Rendah ($1,00 - 2,33$)	7 Pertumbuhan Diversifikasi Konsentris	8 Pertumbuhan Diversifikasi Konglomerat	9 Pengurangan Kebangkrutan atau Likuidasi

Sumber : Hunger, J. David & Wheelen, Thomas L. (2001). *Manajemen Strategis*. Andi: Yogyakarta. hal. 203.

2.8 Matrik SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).

Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*Strategic Planner*) harus menganalisa faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang paling cocok untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT.

Gambar 2.4
Matrik SWOT

IFAS EFAS	STRENGTHS (S) • Tentukan 5 – 10 faktor Faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) • Tentukan 5 – 10 faktor Faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O) • Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) • Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

(Freddy Rangkuti, Analisis SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis, Gramedia, 2001, hal 31)

Untuk memperoleh formulasi strategi yang tepat, kita perlu melakukan analisis SWOT dengan mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang sudah ada pada analisa Matriks 9 Sel, kemudian memformulasikan strategi yang tepat untuk perusahaan percetakan Samijaya pada saat ini maupun pada

masa yang akan datang. Kemudian analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weaknesses*). Adapun pengertian dari masing-masing faktor adalah sebagai berikut :

- *Strength* (Kekuatan) : Variabel internal yang dievaluasi mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu. Perusahaan mampu mengerjakan sesuatu dengan lebih baik atau lebih murah dibanding pesaingnya.
- *Weakness* (Kelemahan) : Kekurangan yang dimiliki perusahaan, dalam arti : perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan dengan baik atau lebih murah oleh pesaingnya.
- *Opportunities* (Peluang) : Sesuatu yang dapat diraih oleh perusahaan dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan, dimana hal tersebut dapat mendatangkan keuntungan bagi perusahaan.
- *Threats* (Ancaman) : Faktor-faktor tertentu yang dapat menghambat atau bahkan menghentikan jalannya perusahaan.

Dari pengertian diatas, kemungkinan strategis yang dapat digunakan adalah :

a. Strategi SO (*Strenghts- Opportunities*)

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

b. Strategi ST (*Strenghts-Threats*)

Ini merupakan strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO (*Weaknesses–Opportunities*)

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

d. Strategi WT (*Weaknesses – Threats*)

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

(Freddy Rangkuti, Analisis SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis, Gramedia, 2001, hal 32)



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di kantor PT. Samijaya yang berlokasi di Jalan Jenderal Sudirman no 63 Cilacap Selatan, Cilacap-Jawa Tengah.

3.2 Gambaran Umum Perusahaan

3.2.1 Sejarah Pendirian Perusahaan

Samijaya adalah sebuah perusahaan perseorangan dikota Cilacap yang bergerak dibidang percetakan atau offset. Perusahaan tersebut berdiri pada tahun 1983 dengan badan hukum yang berbentuk persekutuan komanditer atau CV. Sejarah percetakan ini berawal dari seorang sales keliling Panca Niaga yang rajin, ulet dan jeli dalam melihat adanya sebuah peluang bisnis di Cilacap, yaitu beliau bapak H. Samirun Yoso Sudarso, SH. MBA. Pada awalnya perusahaan ini hanya merupakan sebuah perusahaan dengan modal terbatas dan dikelola bersama keluarga. Nama Samijaya merupakan sebuah singkatan dari nama depan pendirinya yang maksudnya adalah Samirun berjaya. Dengan adanya pemberian nama tersebut maka diharapkan perusahaan beliau akan selalu berjaya dan terus berkembang.

Alasan Bapak H Samirun Y.S. mendirikan perusahaan percetakan di Cilacap adalah didasari oleh besarnya peluang usaha yang tercipta dari dibukanya kawasan industri di Cilacap. Disamping itu juga beliau melihat dan menyadari

pada saat itu belum ada perusahaan percetakan di Cilacap yang menjadi rekanan bisnis perusahaan Pertamina. Dengan alasan itulah beliau memberanikan diri mendirikan usaha percetakan yang berlokasi dikompleks ruko dan perkantoran didalam kawasan industri.

Pada tahun 1987, seiring dengan perkembangan perusahaan yang semakin maju dan mengalami peningkatan maka bapak Samirun memutuskan untuk memindahkan perusahaannya kelokasi yang lebih strategis yang beralamat di Jln. Jenderal Sudirman no 63 Cilacap. Alasan pemindahan lokasi ini bertujuan untuk memperluas target pasarnya, dari yang semula hanya melayani dan memenuhi kebutuhan akan percetakan untuk dunia industri (terutama Pertamina), hingga akhirnya dapat berkembang dengan melayani konsumen secara umum dan lebih luas misalnya konsumen dari masyarakat luas, instansi pemerintahan, lembaga pendidikan formal dan informal dan lain sebagainya.

Semakin bertambahnya modal yang ada serta semakin lengkap dan modernnya peralatan yang dimilikinya maka pada tahun 1998 perusahaan ini mengubah bentuknya menjadi Perseroan Terbatas (PT) dengan Tanda Daftar Usaha Perdagangan (TDUP) Nomor 275/11.07/TDUP/X/1998 yang disahkan tanggal 16 Oktober 1998 dan termasuk perusahaan kena pajak dengan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) 1.795.467.8-522

Dengan semakin baiknya manajemen yang ada serta telah berubahnya badan hukum perusahaan menjadi berbentuk Perseroan Terbatas (PT) maka kini percetakan Samijaya semakin berani untuk memperluas wilayah pemasarannya dan berusaha untuk dapat melayani pesanan dalam jumlah besar, baik yang berupa

tender maupun pesanan biasa. Pesanan yang didapat melalui tender itu contohnya ialah seperti pesanan untuk mencetak kebutuhan buku raport SD dan SLTP se-Kabupaten Cilacap dan masih banyak proyek besar Pertamina maupun pemerintah daerah kabupaten Cilacap yang lainnya. Untuk mendukung hal tersebut maka manajemen percetakan Samijaya berusaha untuk selalu menjalin kemitraan dengan percetakan besar lainnya dikota Semarang.

3.2.2 Lokasi Perusahaan

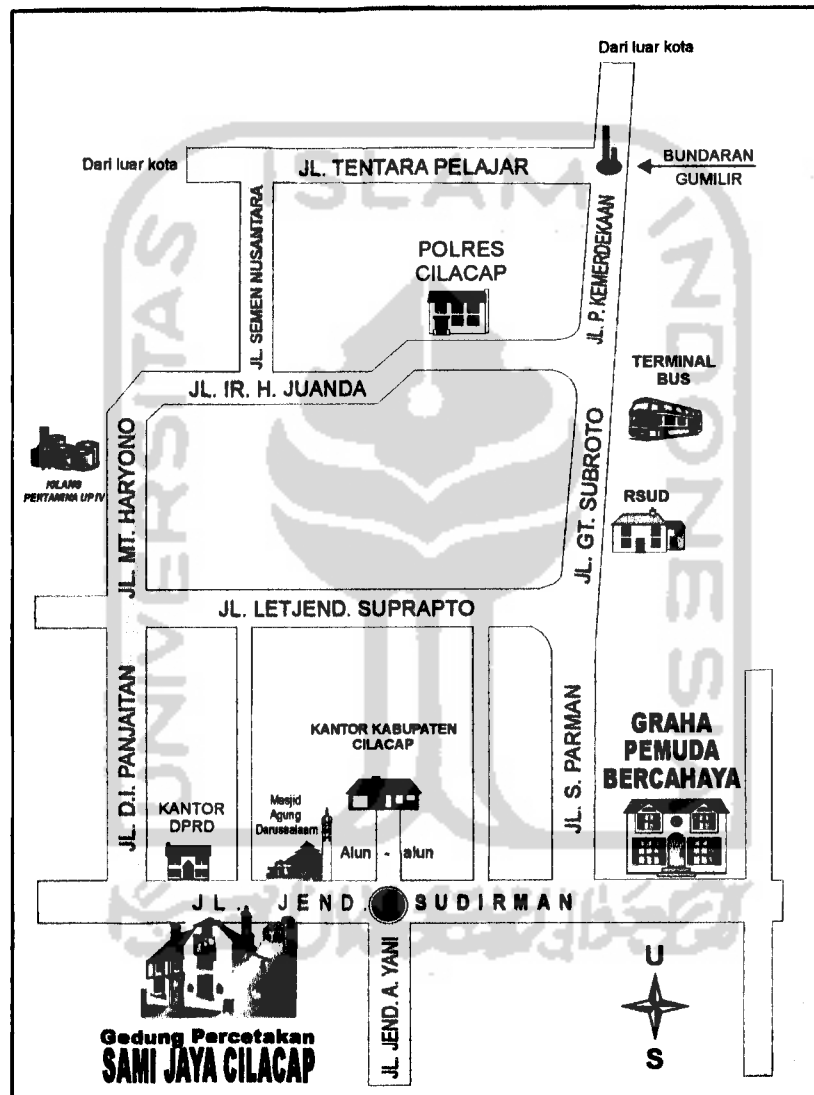
Percetakan Samijaya terletak di JL. Jenderal Sudirman No 63 Cilacap Jawa Tengah dengan luas bangunan \pm 700 meter persegi dan bangunan itu terbagi menjadi dua bagian yaitu bagian depan dan belakang. Bagian depan terdiri dari dua lantai dimana lantai pertama digunakan sebagai sales counter serta toko yang menjual hasil produksi maupun barang-barang yang berhubungan dengan percetakan sedangkan lantai atasnya digunakan sebagai kantor atau bagian administrasi. Dibagian belakang bangunan digunakan sebagai unit produksi dan gudang.

Letak lokasi perusahaan tersebut sangatlah strategis dan mempertimbangkan berbagai faktor yang menguntungkan perusahaan. Salah satu diantaranya adalah lokasi tersebut terletak ditengah kota, berada dipinggir jalan yang merupakan jalan arteri. Disamping itu lokasi perusahaan ini berada dipertigaan jalan, dimana disatu sisi mengarah pada kawasan industri dan disisi lain mengarah pada pusat pemerintahan dan perekonomian.

Berikut adalah peta letak percetakan Samijaya yang berlokasi dijalan Jenderal Sudirman no 63 Tambakreja-Cilacap Selatan, Kab. Cilacap-Jateng.

Gambar 3.1

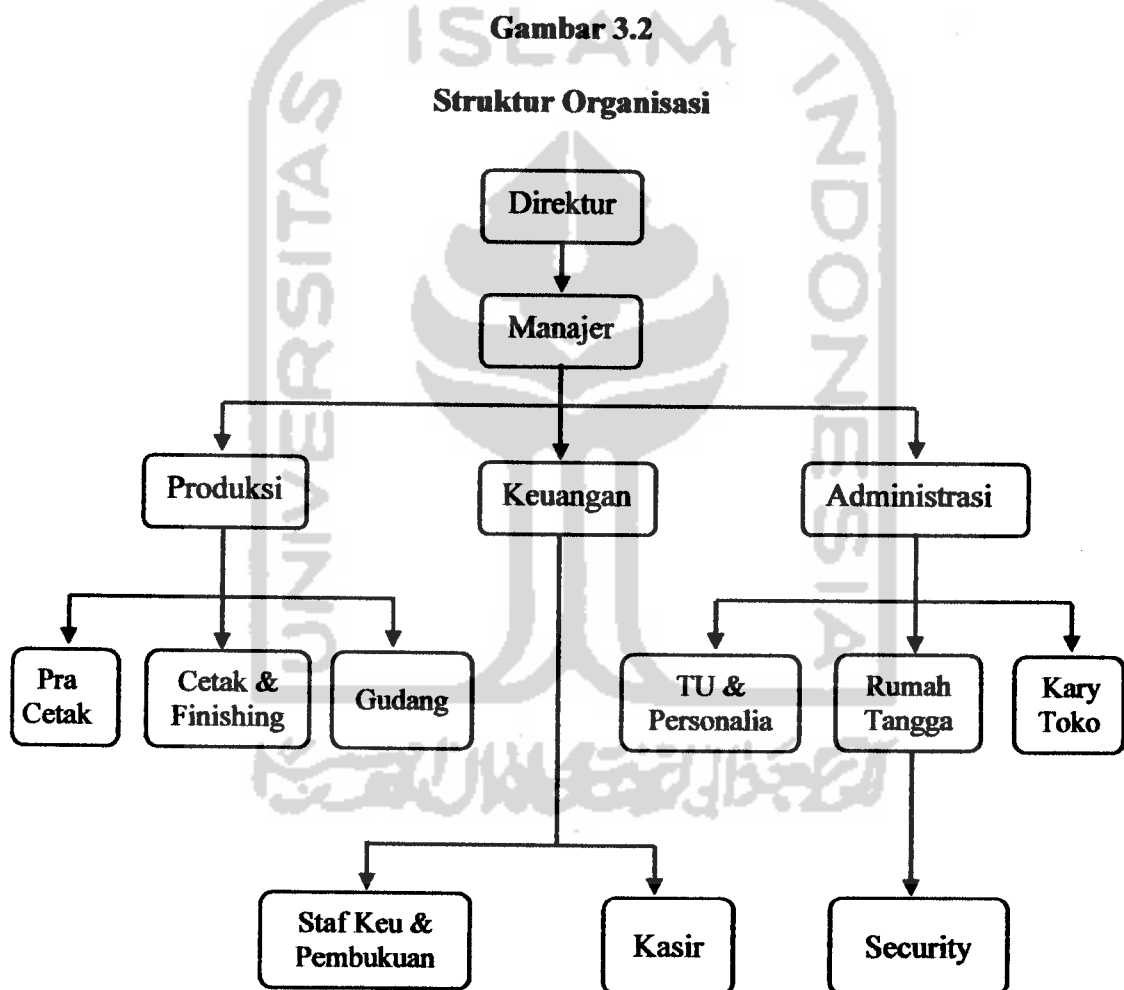
Peta Lokasi Perusahaan Samijaya



3.2.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang dimiliki percetakan Samijaya adalah bersifat fungsional, yaitu karyawan dibagi menurut fungsinya. Para karyawan cenderung

ahli dalam fungsi bisnis yang penting bagi industri tersebut. Dalam organisasi Fungsional, lalu lintas kekuasaan secara tidak langsung, dimana tiap atasan tidak mempunyai sejumlah bawahan yang tegas, sebaliknya seorang pejabat atau bawahan dapat menerima perintah lebih dari seorang atasan, dan bertanggung jawab kepada setiap atasan sepanjang fungsinya.



Sumber : Data Sekunder, Percetakan Samijaya, 2006

Adapun tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian struktur organisasi adalah sebagai berikut:

1. Direktur

Direktur mempunyai tugas untuk : memimpin perusahaan percetakan samijaya dan bertanggung jawab atas keberhasilan perusahaan, mengkoordinasikan, mengendalikan, dan mengawasi kegiatan unit-unit fungsional, merumuskan dan menetapkan kebijaksanaan dan program untuk perusahaan, mewakili perusahaan dalam rangka negosiasi dengan perusahaan lain atau instansi pemerintah, melaksanakan pembinaan terhadap seluruh unsur perusahaan, mengkoordinasikan, mengendalikan dan mengawasi pelaksanaan kegiatan kepala bagian serta menyelenggarakan pembinaan administrasi umum terhadap kepala bagian keuangan.

2. Manajer

Manajer mempunyai tugas sebagai pelaksana garis kebijaksanaan perusahaan dan bertanggung jawab pada direktur atas maju-mundurnya perusahaan.

3. Bagian Produksi

Bertanggung jawab terhadap kelancaran proses produksi dari mulai proses pra cetak (*desain, lay-out, format*) hingga sampai pada proses cetak dan finishing.

Disamping itu bagian ini juga bertugas untuk mengkoordinir staf dibawahnya:

- a. Bagian Pra Cetak : bagian ini bertugas untuk membuat desain, menentukan lay-out dan format, hingga proses repro film (pembuatan plate film).
- b. Bagian Cetak dan Finishing : bagian ini bertugas untuk menangani urusan pencetakan dan melakukan finishing (pemotongan dan penjilidan).
- c. Bagian Gudang dan peralatan : bagian ini bertugas untuk pengelolaan stock bahan baku dan penyimpanan peralatan dan produk finishing.

4. Bagian Keuangan

Bertanggung jawab atas kelancaran perputaran keuangan perusahaan, neraca rugi-laba (bulanan dan tahunan) dan pembuatan laporan perusahaan, serta perencanaan belanja kebutuhan perusahaan. Bagian keuangan juga membawahi:

- a. Staf keuangan dan Pembukuan : bagian ini mempunyai tugas dan kewajiban untuk membantu fungsi dan tugas harian dari kepala keuangan dan bertanggung jawab langsung kepada kepala keuangan.
- b. Kasir : bagian ini bertanggung jawab atas penerimaan pembayaran transaksi dan proses pengelolaan data penjualan serta keuangan dikasir.

5. Bagian Administrasi

Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan administrasi atau tata usaha kantor, korespondensi dan personalia, mengatur rumah tangga perusahaan dan mengkoordinir staf dibawahnya :

- a. Tata Usaha dan Personalia : menerima serta membuat surat dan dokumen yang diperlukan perusahaan, serta mencatat dan mengatur data kepegawaian serta melaksanakan tugas yang berhubungan dengan kepegawaian.
- b. Rumah Tangga : bertugas merawat semua fasilitas yang ada serta kebersihan dan ketertibannya, menyediakan konsumsi harian karyawan dan bertugas sebagai pembantu umum.
- c. Security : melaksanakan pengamanan fisik terhadap barang-barang fasilitas kantor, melindungi dan memberi rasa nyaman terhadap para pimpinan dan karyawan percetakan samijaya.

- d. Karyawan Toko : bertanggung jawab atas counter toko beserta isinya dan melayani transaksi/penjualan barang-barang di toko.

3.2.4 Personalia

3.2.4.1 Jumlah Karyawan

Tenaga kerja yang ada pada perusahaan percetakan Samijaya Cilacap seluruhnya pada tahun 2006 berjumlah 26 karyawan, yang terdiri dari :

- 2 orang pimpinan puncak yang terdiri dari Direktur dan Manajer.
- 12 orang karyawan dibagian produksi.
- 4 orang karyawan dibagian keuangan termasuk kasir.
- 8 orang karyawan dibagian administrasi termasuk satpam.

Tabel 3.1

Tingkat Pendidikan Karyawan Samijaya

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
SLTP	2	7.75 %
SLTA dan yang sederajat	19	73 %
D2 dan D3	3	11.5 %
Sarjana S1/S2	2	7.75 %
Jumlah	26	100%

Sumber : Data Sekunder Percetakan Samijaya, 2006.

3.2.4.2 Sistem Upah atau Kompensasi

Kompensasi sebagai imbalan atau jasa karyawan terhadap perusahaan merupakan aspek yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Seluruh karyawan Percetakan Samijaya menerima gaji sesuai UMR (Upah Minimum Regional) pada setiap awal bulan dengan tambahan gaji lembur bagi

karyawan yang melakukan kerja lembur. Karyawan juga mendapat tunjangan makan serta tunjangan hari raya.

3.2.4.3 Jam Kerja Karyawan

Jam kerja yang diterapkan oleh perusahaan percetakan Samijaya kepada seluruh pimpinan maupun karyawan disesuaikan dengan jabatan, wewenang dan tugas yang ditangani. Pengaturan jam kerja perusahaan diatur sebagai berikut :

a) Jam 08.00 sampai 16.00

Jam kerja ini berlaku untuk seluruh pimpinan dan staf karyawan perusahaan termasuk security dan karyawan toko shift pertama.

b) Jam 08.00-16.00 dan 16.00-21.00

Jam kerja ini berlaku untuk karyawan bagian toko dan kasir yang bekerja pada shift kedua.

c) Jam 21.00-08.00

Jam kerja ini berlaku untuk security shift kedua atau penjaga malam.

3.2.5 Sumber Dana dan Modal

1. Modal sendiri

Modal sendiri yaitu dana awal yang diperoleh dari investasi pemilik perusahaan yaitu bapak H. Samirun YS.

2. Pinjaman atau utang

Utang yaitu dana yang diperoleh dari pinjaman kepada pihak luar seperti bank dan termasuk kedalam modal asing.

3. Keuntungan Perusahaan

Keuntungan penjualan yaitu dana yang diperoleh dari adanya keuntungan hasil usaha percetakan dan penjualan toko.

3.2.6 Proses Produksi

1. Bahan Baku

Bahan baku utama dalam percetakan atau offset adalah kertas dan cairan tinta.

Jenis-jenis kertas yang tersedia adalah : Dorslagh, Karbon list (NCR), Stansil, HVS, Manila, Buffalo, Effory, Glory post, Hammer atau Hawaii, Dop, Concore, Milenium, Cashing (samson).

2. Produk yang dihasilkan

Produk yang dihasilkan oleh percetakan Samijaya adalah Kalender, brosur, leaflet, undangan, amplop, kartu nama, majalah, buletin, buku saku Pertamina, kop surat, bet karyawan, buku raport, tas karton, asesoris-asesoris, dan gift.

3. Proses Produksi

a) Proses Pra Cetak

Proses pra cetak merupakan tahapan awal dalam percetakan, yang terdiri dari proses desain dan proses reproduksi/film. Dalam proses ini alat yang dipakai adalah :

- Desain : Komputer, Scanner, Printer dan peralatan tulis dan gambar.
- Reproduksi : mesin film/ repro, mesin rekam (merk Toko), mesin pemanas.

Pada proses desain, bagian desain berinteraksi langsung dengan konsumen dengan tujuan memperoleh kesepakatan tentang obyek yang akan dicetak yang meliputi jenis huruf (tipografi), gambar isi, warna, layout dan desain secara

keseluruhan. Kemudian hasil dari proses desain tersebut diprint/dicetak diatas paper plate (jika cetak 1 warna) atau diatas mika transparan sebanyak 4 kali yang terdiri dari jenis warna Cyan, Magenta, Yellow dan K atau Black (jika cetak sparasi). Pada proses cetak sparasi keempat mika transparan tadi disetel diatas plate almunium dengan tepat secara bergantian satu persatu kedalam mesin film secara berurutan mulai dari channel warna Cyan, kemudian Magenta, yellow dan channel warna black/k. Hasil akhir dari proses pra cetak ini adalah paper plate untuk cetak 1 warna dan plate almunium untuk cetak sparasi/ berwarna.

b. Proses Cetak

Setelah melalui proses pra cetak maka akan didapat hasil yang berupa paper plate (untuk cetak 1 warna) dan almunium plate (untuk cetak sparasi), kemudian plate itu akan masuk pada tahap pencetakan. Alat yang dibutuhkan pada proses cetak adalah :

- Mesin cetak sparasi merek Solna 125 yang digunakan untuk mencetak warna.
- Mesin cetak kecil merk toko untuk cetak satu warna.

Untuk cetak satu warna paper plate tadi diolesi larutan kimia eching secara merata baru kemudian dimasukkan kemesin cetak untuk proses pencetakan. Sedangkan untuk cetak sparasi maka akan melalui tahap montas terlebih dahulu yaitu suatu proses penempatan dan pelekatan plate secara tepat dan seksama sesuai dengan garis cros pada masing-masing plate untuk kemudian dimasukkan kedalam mesin cetak merek solna 125 baru setelah itu kemudian dilakukan proses pencetakan. Hasil dari proses cetak ini adalah kateren yaitu kertas ukuran besar yang terdiri dari beberapa halaman sesuai dengan plate dan sudah berisi cetakan

atau gambar jadi.

c. Proses Finishing

Proses finishing merupakan proses akhir percetakan yang berguna untuk memotong kertas, melipat, menyusun, merapikan, menjilid dan memberi lubang bila perlu serta memberi lapisan UV atau hot print untuk huruf atau gambar tertentu. Alat yang dipakai dalam proses finishing ini antara lain :

- Mesin Potong : untuk memotong dan merapikan pinggiran kertas agar sama.
- Hand Press : untuk memberi lubang bila diperlukan
- Mesin Nomerator : untuk membuat nomor urut seperti pada karcis.
- Mesin Parporasi : untuk membuat lubang-lubang kecil yang akan dipakai untuk merobek kertas misalnya pada karcis dan voucher.
- Mesin pollar : untuk merapikan buku-buku yang akan dijilid.

Setelah melalui proses finishing maka akan didapat produk jadi dari percetakan yang dapat berupa buku, lefflet, kalender, kop surat, amplop, undangan dan lain sebagainya. Kemudian produk yang telah jadi ini akan dilakukan pengepakan maupun pembungkusan sesuai dengan jenis produknya untuk kemudian disimpan di gudang.

3.2.7 Pengendalian Kualitas Produk

Untuk menjaga kualitas produk yang diharapkan, diperlukan pengendalian kualitas agar produk yang dihasilkan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Dengan pengendalian kualitas yang dilakukan diharapkan dapat mengurangi jumlah produk yang rusak atau cacat, sehingga dapat mengurangi jumlah produk yang rusak atau cacat, dan dapat mengurangi biaya kerugian perusahaan dari

produk cacat/rusak.

Sebagai tolok ukur untuk mengetahui produk yang dihasilkan perusahaan telah sesuai atau bermutu maka diperlukan adanya standar kualitas yang pasti. Adapun standar kualitas yang diperlukan oleh perusahaan adalah yang sesuai dengan pesanan dari konsumen/pembeli yang tercantum dalam perjanjian kontrak dan tidak dianggap cacat/rusak.

Adapun kriteria produk yang rusak atau dianggap cacat oleh percetakan Samijaya adalah yang memiliki kriteria sebagai berikut:

- Ukuran serta jenis tinta dan kertas yang tidak sesuai dengan pesanan.
- Adanya kertas yang terlipat, berlubang dan sobek.
- Warna tidak menyatu akibat kesalahan dalam montas.
- Warna kurang terang dan terlihat luntur/mlobor.
- Desain dan layout tidak sesuai dengan pesanan.

3.2.8 Pemasaran

Dewasa ini telah banyak perusahaan yang bergerak dibidang percetakan dan sablon, baik yang memakai teknik dan peralatan yang sederhana hingga percetakan yang memakai teknik modern dan mesin yang canggih serta besar. Masing-masing percetakan mempunyai tujuan yang sama yaitu, berusaha menarik dan mengarahkan konsumen agar membeli dan memakai produknya, sehingga permintaan meningkat dan mendatangkan laba. Untuk mencapai hal tersebut maka diperlukan suatu komunikasi pemasaran yang akan membantu mempertemukan penjual dan pembeli, bersama-sama dalam satu hubungan pertukaran serta menciptakan arus informasi antara penjual dan pembeli. Kegiatan pemasaran yang

dilakukan percetakan Samijaya masih bersifat sederhana dan belum optimal, hal tersebut dikarenakan belum adanya bagian atau divisi khusus dibidang pemasaran.

a) Misi perusahaan

Misi percetakan Samijaya Cilacap dirumuskan sebagai berikut :

- Meningkatkan industri percetakan dan ikut berpartisipasi dalam pembangunan dan kemajuan kota Cilacap.
- Menjadi perusahaan percetakan yang dapat memenuhi kebutuhan cetak bagi industri, instansi, organisasi maupun individu atau rumah tangga yang bermutu baik, lengkap, cepat, tepat, serta berkualitas dengan mengutamakan pelayanan secara optimal demi kepuasan konsumen.

b) Sasaran perusahaan

Sasaran pasar percetakan Samijaya adalah penguasaan segmen pasar menengah ke atas untuk berbagai kebutuhan jasa percetakan.

c) Luas wilayah pasar

Pada saat ini pasar percetakan Samijaya baru meliputi pasar diwilayah Kabupaten Cilacap dan sebagian karesidenan Banyumas. Banyaknya industri baru yang berdiri di Cilacap serta mulai beroperasinya PLTU Cilacap diharapkan akan semakin menambah luas pasar.

d) Produk

Dari segi produk percetakan Samijaya selalu memperhatikan standar kualitas yang telah ditetapkan. Model dan desain sesuai dengan yang diharapkan konsumen dan Samijaya juga memiliki program pengendalian

kualitas produk. Produk yang dihasilkan memenuhi Standar kualitas untuk menengah keatas karena memakai mesin dan bahan baku yang berkualitas.

e) Media promosi

Media promosi yang digunakan perusahaan adalah lebih banyak dari mulut kemulut dan memakai spanduk dan papan reklame besar yang ditaruh di halaman kantor percetakan Samijaya namun disamping itu perusahaan juga sering memasukan brosur dan *price list* secara rutin kesetiap instansi baik formal maupun non formal dan terkadang juga melakukan promosi melalui iklan di radio lokal.

f) Saluran distribusi

Dalam hal ini saluran produksinya adalah bersifat langsung yaitu dari produsen langsung ke pemakai atau konsumen. Biasanya konsumen sendiri yang mengambil produk yang telah jadi ke percetakan sesuai dengan waktu yang telah disepakati atau bisa juga perusahaan melakukan pengiriman produk kepada konsumen (biasanya pesanan dalam jumlah banyak).

g) Harga

Kebijakan harga yang dibuat oleh perusahaan adalah bersaing pada harga menengah keatas. Harga jasa cetak yang sedikit lebih mahal dari pesaing ini sangat wajar bila mengingat kualitas produknya yang dibuat memakai mesin dan proses yang lebih canggih dan cepat sehingga menghasilkan produk yang lebih baik dibanding pesaing.

3.3 Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.3.1 Data

Data adalah informasi yang diakui kebenarannya dan akan menjadi dasar untuk dianalisis dalam penelitian.

Berdasarkan sumbernya, penelitian ini menggunakan :

1. Data Primer

Data Primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, diambil dan dicatat pertama kalinya oleh peneliti.

2. Data Sekunder

Data Sekunder merupakan data yang diperoleh tidak secara langsung dari sumbernya, tetapi melalui media perantara. Diperoleh dengan cara membaca, mencatat, dan mempelajari buku-buku, literatur, dan diktat-diktat, serta data yang diperoleh secara relevan yang berhubungan dan mendukung penelitian.

Berdasarkan pentingnya data, penelitian ini menggunakan :

1. Data umum

Data Umum adalah informasi yang berhubungan dengan masalah penelitian tetapi tidak digunakan atau bermanfaat secara langsung dalam analisis atau pemecahan masalah penelitian.

2. Data khusus

Data khusus ialah informasi yang berhubungan dengan masalah penelitian dan digunakan atau bermanfaat secara langsung untuk analisis atau pemecahan masalah penelitian.

3.3.2 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini memakai teknik :

1. Studi Lapangan

Penulis melakukan studi lapangan untuk memperoleh data primer yang dilakukan melalui :

- **Interview (wawancara)**

Wawancara dilakukan dengan tanya jawab secara langsung, sistematis dan berdasarkan pada tujuan penelitian dengan pimpinan atau staf karyawan yang ditunjuk untuk dapat memberikan berbagai informasi dan data-data yang diperlukan bagi penelitian.

- **Survei atau observasi**

Observasi (pengamatan langsung), yaitu dengan melakukan pengamatan secara langsung untuk mendapatkan gambaran secara menyeluruh tentang kegiatan yang ada dalam perusahaan.

- **Kuesioner (daftar pertanyaan)**

Daftar pertanyaan (kuisisioner), yaitu dengan membuat daftar pertanyaan tertulis yang akan diberikan kepada pihak PT Samijaya dan ditujukan kepada: direktur Samijaya, manajer percetakan, kabag. produksi, kabag. keuangan, kabag. administrasi.

2. Studi Pustaka

Studi pustaka dilakukan dengan membaca, mencatat dan mempelajari berbagai sumber penulisan yang berkaitan dan mendukung penelitian ini

3.4 Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, variabel-variabel yang digunakan adalah :

3.4.1 Variabel Internal

Variabel internal merupakan faktor-faktor strategis yang mengindikasikan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Berdasarkan analisis atau pengamatan yang kami lakukan, variabel tersebut terdiri atas :

1. Citra perusahaan.
2. Kondisi keuangan perusahaan.
3. Lokasi perusahaan.
4. Kemampuan manajerial.
5. Kualitas Sumber Daya Manusia.
6. Kualitas Produk.
7. Pelayanan terhadap konsumen.
8. Kebijakan harga.
9. Promosi.
10. Pengalaman dalam bisnis ini.

3.4.2 Variabel Eksternal

Variabel eksternal merupakan faktor-faktor strategis yang menunjukkan peluang dan ancaman perusahaan. Berdasarkan analisis atau pengamatan yang kami lakukan, variabel tersebut terdiri atas :

1. Kebijakan pemerintah.
2. Kurs mata uang.
3. Kondisi keamanan.

4. Pesaing baru yang potensial.
5. Kenaikkan tarif BBM & listrik.
6. Pertumbuhan pasar.
7. Perkembangan teknologi yang cepat.
8. Daya beli masyarakat.
9. Persaingan harga.
10. Perubahan selera konsumen.

3.5 Metode Analisis Data

Dalam menganalisis data yang diperoleh, digunakan metode analisis data kualitatif dan kuantitatif secara bersamaan selanjutnya kedua analisis tersebut saling bekerja satu sama lain. Adapun alat analisis yang akan digunakan adalah:

3.5.1 Matriks 9 Sel

Matriks 9 sel dipakai sebagai model untuk menempatkan posisi bisnis perusahaan dan beberapa alternatif strategi yang sesuai dengan situasi perusahaan. Matrik ini menunjukkan 9 sel strategi yang sesuai dengan kategori pertumbuhan, stabilitas dan pengurangan pada perusahaan bisnis tunggal.

Matriks 9 sel memberikan 12 alternatif strategi yang cukup beralasan untuk dipertimbangkan sebagai strategi yang dapat diterapkan. Matrik ini mengkombinasikan daya tarik industri (peluang dan ancaman) dengan posisi kompetitif perusahaan (kekuatan dan kelemahan). Oleh karena itu diperlukan analisis faktor-faktor strategis internal untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan

serta analisis faktor-faktor strategis eksternal untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi.

Data internal dapat diperoleh dari laporan segi operasional yaitu kegiatan pemasaran, operasional, SDM, keuangan, perencanaan dan administrasi maupun laporan penelitian dan pengembangan serta dari segi manajerial yaitu kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan.

Analisis terhadap data eksternal dapat diperoleh melalui lingkungan kerja dengan melakukan analisis pasar, pemerintah, pesaing, pemasok, komunitas maupun analisis kelompok kepentingan tertentu serta melalui lingkungan sosial yang terdiri dari lingkungan ekonomi, teknologi, hukum, politik, sosial dan budaya, ideologi serta pertahanan dan keamanan.

Faktor-faktor strategis internal dan faktor-faktor strategis eksternal dianalisis dengan cara sebagai berikut :

- Mengidentifikasi faktor strategis internal perusahaan dan faktor strategis eksternal yang menjadi prioritas perusahaan.
- Memberi bobot masing-masing faktor strategis internal dan faktor strategis eksternal antara 0,0 sampai dengan 1,0 berdasarkan seberapa penting masing-masing faktor strategis bagi perusahaan. Bobot semakin besar bagi faktor strategis yang penting. Jumlah total bobot adalah 1,0 untuk masing-masing faktor strategis internal dan faktor strategis eksternal yang dibagi untuk semua faktor strategis.
- Memberi nilai masing-masing faktor strategis antara 1 sampai dengan 5 berdasarkan pada kualitas yang diberikan masing-masing faktor

strategis internal bagi perusahaan dan berdasarkan respon perusahaan terhadap masing-masing faktor strategi eksternal, dengan kriteria :

- ❖ 1 = Sangat tidak baik
 - ❖ 2 = Tidak baik
 - ❖ 3 = Sedang
 - ❖ 4 = Baik
 - ❖ 5 = Sangat baik
- Mengalikan bobot dengan nilai untuk memperoleh nilai tertimbang.

Tabel 3.2
Nilai Tertimbang Variabel Internal

Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Citra perusahaan.			
Kondisi keuangan perusahaan.			
Lokasi perusahaan.			
Kemampuan manajerial.			
Kualitas Sumber Daya Manusia.			
Kualitas Produk			
Pelayanan terhadap konsumen.			
Kebijakan harga.			
Promosi.			
Pengalaman dalam bisnis ini.			
Total	1,00		

Tabel 3.3
Nilai Tertimbang Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Kebijakan pemerintah.			
Kurs mata uang.			
Kondisi keamanan.			
Pesaing baru yang potensial.			
Kenaikkan tarif BBM & listrik			
Pertumbuhan pasar.			
Perkembangan teknologi yang cepat.			
Daya beli masyarakat.			
Persaingan harga.			
Perubahan selera konsumen.			
Total	1,00		

- Menjumlahkan nilai tertimbang untuk memperoleh nilai total sebagai penentu posisi bisnis bagi perusahaan. Jumlah total dari tertimbang bagi masing-masing faktor strategis maksimal adalah 5 (lima), yang menunjukkan bahwa kekuatan perusahaan dan peluang bisnis yang dimiliki maksimal tanpa adanya kelemahan perusahaan dan ancaman dalam bisnis yang dimasuki. Nilai terendah adalah 1 (satu), yang menunjukkan bahwa bisnis tersebut dalam ancaman penuh tanpa sedikitpun memiliki kekuatan dan peluang untuk tumbuh dan berkembang.

Penentuan nilai tiap klasifikasi dari masing-masing sel yang berskala

1-5 diperoleh dengan perhitungan sebagai berikut : $\frac{(5-1)}{3} = 1,33$

Kriteria yang dipakai dalam penentuan nilai tertimbang adalah :

- ❖ Jumlah nilai tertimbang $1,00 - 2,33 =$ lemah = rendah
- ❖ Jumlah nilai tertimbang $> 2,33 - 3,67 =$ rata-rata = sedang
- ❖ Jumlah nilai tertimbang $> 3,67 - 5,00 =$ kuat = tinggi

Matriks 9 sel memiliki dua sumbu, yaitu sumbu horisontal menggambarkan posisi kompetitif perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dan sumbu vertikal menggambarkan daya tarik industri (peluang dan ancaman).

Penentuan posisi bisnis dilakukan dengan meletakkan nilai total faktor strategis internal pada sumbu horisontal dibawah kategori posisi kompetitif dan nilai total faktor strategis internal pada sumbu vertikal dibawah kategori daya tarik industri. Perpotongan kedua nilai yang terletak tepat pada sel menunjukkan posisi bisnis perusahaan dan alternatif strategi yang dapat diambil yang sesuai situasi perusahaan.

Berdasar data yang diperoleh mengenai faktor internal dan eksternal dapat dijelaskan mengenai kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman perusahaan yang nantinya akan dipakai lebih lanjut dalam analisis SWOT. Kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman diketahui berdasarkan pemahaman dan kesepakatan yang diperoleh manajemen percetakan Samijaya, indikator yang diidentifikasi sebagai sumber kelemahan maupun ancaman diberi nilai rendah antara 1 dan 2, sedangkan yang dikategorikan sebagai kekuatan serta peluang yaitu yang memiliki nilai tinggi yaitu 3, 4 dan 5.

Gambar 3.3
Implikasi Strategi Matriks 9 Sel

		Kekuatan Bisnis/Posisi Kompetitif		
		Kuat ($>3,67 - 5$)	Rata-rata ($>2,33 - 3,67$)	Lemah ($1,00 - 2,33$)
Daya Tarik Industri	Tinggi ($>3,67 - 5$)	1 Pertumbuhan Konsentrasi via integrasi vertikal	2 Pertumbuhan Konsentrasi via Integrasi horisontal	3 Pengurangan Berputar
	Sedang ($>2,33 - 3,67$)	4 Stabilitas Berhenti sejenak atau Berlanjut dengan kewaspadaan	5 Pertumbuhan Konsentrasi via Integrasi horisontal Stabilitas Strategi tidak berubah atau Strategi Laba	6 Pengurangan Perusahaan terikat atau jual habis
	Rendah ($1,00 - 2,33$)	7 Pertumbuhan Diversifikasi Konsentris	8 Pertumbuhan Diversifikasi Konglomerat	9 Pengurangan Kebangkrutan atau Likuidasi

Sumber : Hunger, J. David & Wheelen, Thomas L. (2001). *Manajemen Strategis*. Andi: Yogyakarta. hal. 203.

3.5.2 Analisis SWOT

Untuk memperoleh formulasi strategi yang tepat, kita perlu melakukan analisis SWOT dengan mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang sudah ada pada analisa Matriks 9 Sel, kemudian memformulasikan strategi yang tepat untuk PT Samijaya pada saat ini maupun pada masa yang akan datang. Kemudian analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weaknesses*). Adapun pengertian dari masing-masing faktor adalah sebagai berikut :

- *Strength* (Kekuatan) : Variabel internal yang dievaluasi mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu. Perusahaan mampu mengerjakan sesuatu dengan lebih baik atau lebih murah dibanding pesaingnya.
- *Weakness* (Kelemahan) : Kekurangan yang dimiliki perusahaan, dalam arti : Perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan dengan baik atau lebih murah oleh pesaingnya.
- *Opportunities* (Peluang) : Sesuatu yang dapat diraih oleh perusahaan dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan, dimana hal tersebut dapat mendatangkan keuntungan bagi perusahaan.
- *Threats* (Ancaman) : Faktor-faktor tertentu yang dapat menghambat atau bahkan menghentikan jalannya perusahaan.

Dari pengertian diatas, kemungkinan strategis yang dapat digunakan adalah :

a. Strategi S-O (*Strengths – Opportunities*)

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

b. Strategi S-T (*Strengths – Threats*)

Ini merupakan strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi W-O (*Weaknesses – Opportunities*)

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

d. Strategi W-T (*Weaknesses-Threats*)

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

Gambar 3.4

Matrik SWOT

	IFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
EFAS		<ul style="list-style-type: none"> • Tentukan 5 – 10 faktor Faktor kekuatan internal	<ul style="list-style-type: none"> • Tentukan 5 – 10 faktor Faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O)	<ul style="list-style-type: none"> • Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal 	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T)	<ul style="list-style-type: none"> • Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal 	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti, Freddy. (2001). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia. Hal.31.

Dengan Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) ini diharapkan dapat disusun strategi yang sesuai dengan sasaran dan kebijakan percetakan Samijaya itu sendiri.

BAB IV

ANALISIS DATA

Persaingan yang semakin tajam menuntut setiap perusahaan untuk dapat merumuskan strategi yang tepat bagi perkembangan dan pertumbuhan usahanya. Rumusan strategi yang tepat didasarkan kepada pengamatan terhadap lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

Bab ini akan menganalisis data secara kuantitatif dan kualitatif yang dalam proses selanjutnya akan dianalisis secara kualitatif dengan membaca kecenderungan kedua faktor strategis tersebut yang tidak lepas dari subyektifisme dan intuitif kemudian dilakukan kuantifikasi melalui penilaian terhadapnya dan dapat berlaku sebaliknya. Disamping itu pada hasil dari analisis tersebut akan didapat posisi perusahaan dalam matriks 9 sel dan juga dapat ditentukan alternatif-alternatif strategi untuk menyikapi dan meningkatkan posisi perusahaan tersebut.

Berikut ini merupakan analisis dan pembahasan dengan menggunakan Matriks 9 Sel dan Matriks SWOT.

4.1 Analisis Matriks 9 Sel

Melalui analisis matriks 9 sel, perusahaan mengidentifikasi, mengevaluasi dan melakukan penilaian terhadap faktor strategis internal dan faktor strategis eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis dan kekuatan perusahaan untuk menghindari ancaman dan mengatasi kelemahan yang selanjutnya dapat mengetahui posisi bisnis perusahaan dan sekaligus

menunjukkan alternatif strategi yang sesuai dengan situasi perusahaan.

4.1.1 Identifikasi Faktor Strategis Percetakan Samijaya

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

4.1.1.1 Identifikasi Faktor Strategi Internal

Faktor strategis internal perusahaan adalah kekuatan dan kelemahan yang juga akan menentukan apakah perusahaan mampu mengambil keuntungan dari peluang-peluang yang ada sambil menghindari ancaman-ancaman (Hunger dan Wheelen, 2001, hal. 155)

Sebuah variabel merupakan kekuatan apabila menyediakan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif adalah sesuatu yang dilakukan perusahaan atau berpotensi untuk dilakukan dengan lebih baik secara relatif terhadap kecakapan pesaing lain yang sudah ada ataupun potensial.

Sebuah variabel merupakan kelemahan apabila berupa sesuatu yang tidak dilakukan dengan baik oleh perusahaan atau perusahaan tidak memiliki kapasitas untuk melakukannya, sementara para pesaingnya memiliki kapasitas tersebut.

Berdasar data yang diperoleh mengenai faktor internal dapat dijelaskan mengenai kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan dan kelemahan diketahui berdasarkan pemahaman dan kesepakatan yang diperoleh manajemen percetakan Samijaya, indikator yang diidentifikasi sebagai sumber kelemahan diberi nilai rendah antara 1 dan 2, sedangkan yang dikategorikan sebagai kekuatan

yaitu yang memiliki nilai tinggi yaitu 3, 4 dan 5.

Berikut adalah faktor-faktor strategis internal pada percetakan Samijaya :

1. Citra perusahaan.
2. Kondisi keuangan perusahaan.
3. Lokasi perusahaan.
4. Kemampuan manajerial.
5. Kualitas Sumber Daya Manusia.
6. Kualitas Produk
7. Pelayanan terhadap konsumen.
8. Kebijakan harga.
9. Promosi.
10. Pengalaman dalam bisnis ini.

4.1.1.2 Identifikasi Faktor Strategis Eksternal

Faktor strategis eksternal perusahaan adalah isu-isu lingkungan strategis yang dianggap memiliki probabilitas tinggi untuk terjadi dan probabilitas tinggi untuk mempengaruhi perusahaan (Hunger dan Wheelen, 2001, hal.117).

Identifikasi ini diharapkan dapat mengidentifikasi peluang (*opportunities*) bisnis yang perlu dengan segera mendapatkan perhatian eksekutif, dan disaat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman (*threats*) bisnis yang perlu mendapatkan antisipasi.

Peluang adalah situasi utama yang menguntungkan atau memberikan dampak positif terhadap perusahaan. Ancaman adalah situasi utama yang tidak memberikan keuntungan atau tidak memberi dampak positif terhadap perusahaan.

Berdasar data yang diperoleh mengenai faktor eksternal dapat dijelaskan mengenai peluang dan ancaman perusahaan. Peluang dan ancaman diketahui berdasarkan pemahaman dan kesepakatan yang diperoleh manajemen percetakan Samijaya, indikator yang diidentifikasi sebagai sumber ancaman diberi nilai rendah antara 1 dan 2, sedangkan yang dikategorikan sebagai peluang yaitu yang memiliki nilai tinggi yaitu 3, 4 dan 5.

Berikut adalah faktor-faktor strategis eksternal pada perusahaan percetakan Samijaya.

1. Kebijakan pemerintah.
2. Kurs mata uang.
3. Kondisi keamanan.
4. Pesaing baru yang potensial
5. Kenaikkan tarif BBM dan listrik
6. Pertumbuhan pasar.
7. Perkembangan teknologi yang cepat.
8. Daya beli masyarakat.
9. Persaingan harga.
10. Perubahan selera konsumen.

4.1.2 Penilaian Faktor Strategis Percetakan Samijaya

Setelah ditemukan faktor strategis eksternal dan faktor strategis internal, langkah selanjutnya adalah melakukan penilaian terhadap indikator-indikator tersebut untuk mengetahui seberapa jauh kinerja perusahaan terhadap indikator tersebut dan sejauh mana sumbangan masing-masing indikator tersebut bagi

penentuan posisi kompetitif perusahaan.

4.1.2.1 Penilaian Faktor Strategis Internal

Faktor strategis internal mengindikasikan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Melalui penilaian diharapkan dapat diketahui seberapa besar kualitas atau sumbangan yang diberikan masing-masing faktor strategis internal terhadap posisi kompetitif perusahaan. Mengetahui posisi bisnis perusahaan untuk selanjutnya memutuskan alternatif strategi yang dapat dijalankan memerlukan nilai tertimbang yang diperoleh dari hasil perkalian antara bobot dengan nilai bagi masing-masing faktor strategis.

Bobot ditentukan untuk masing-masing faktor strategis internal antara 0,0 sampai dengan 1,0 berdasarkan seberapa penting masing-masing faktor strategis bagi perusahaan. Bobot semakin besar bagi faktor strategis internal yang dianggap lebih penting. Jumlah bobot adalah 1,0 yang dibagi untuk semua faktor strategis. Penentuan nilai faktor strategi internal didasarkan pada kualitas yang diberikan masing-masing faktor strategi terhadap perusahaan dengan kriteria sebagai berikut:

- 1 = sangat tidak baik
- 2 = tidak baik
- 3 = sedang/sama
- 4 = baik
- 5 = sangat baik

Berikut ini merupakan pemberian bobot dan nilai terhadap faktor strategis internal percetakan Samijaya Cilacap :

Tabel 4.1

Pemberian Bobot Terhadap Faktor Strategis Internal

No	Faktor Strategis Internal	Bobot
1.	Citra perusahaan.	0.11
2.	Kondisi keuangan perusahaan.	0.09
3.	Lokasi perusahaan.	0.10
4.	Kemampuan manajerial.	0.09
5.	Kualitas Sumber Daya Manusia.	0.10
6.	Kualitas Produk.	0.11
7.	Pelayanan terhadap konsumen.	0.10
8.	Kebijakan harga.	0.10
9.	Promosi.	0.09
10.	Pengalaman dalam bisnis ini.	0.11
Total		1.0

Sumber : data primer, 2006

Tabel 4.2

Pemberian Nilai Terhadap Faktor Strategis Internal

No	Faktor Strategis Internal	Nilai
1.	Citra perusahaan.	4
2.	Kondisi keuangan perusahaan.	4
3.	Lokasi perusahaan.	5
4.	Kemampuan manajerial.	3
5.	Kualitas Sumber Daya Manusia.	3
6.	Kualitas Produk.	4
7.	Pelayanan terhadap konsumen.	4
8.	Kebijakan harga.	2
9.	Promosi.	2
10.	Pengalaman dalam bisnis ini.	4

Sumber : data primer, 2006

Berikut ini merupakan penjelasan pemberian bobot dan nilai faktor strategis percetakan Samijaya :

1. Citra perusahaan

Sebagai perusahaan percetakan yang sering memperebutkan sebuah tender maka citra sebuah perusahaan merupakan hal yang sangat penting dan harus selalu dijaga, sehingga perusahaan memberi bobot untuk variabel ini sebesar 0,11.

Percetakan Samijaya dikenal sebagai percetakan yang baik, bermutu, berpengalaman, terbesar dikabupaten Cilacap disamping itu percetakan Samijaya sering dipercaya mengerjakan tender dan proyek-proyek percetakan Pertamina dan pemerintah daerah. Pelayanan yang memuaskan membuat citra percetakan ini semakin baik dimata konsumen atau masyarakat sehingga diberi nilai 4.

2. Kondisi Keuangan

Kondisi keuangan yang baik dan sehat memperlancar dan menunjang seluruh kegiatan operasional dan memudahkan segala usaha pengembangan sehingga merupakan faktor yang cukup penting dengan bobot sebesar 0.09.

Lancarnya pemasukan kas dari hasil percetakan serta adanya pelanggan tetap yaitu Pertamina yang selalu rutin dalam mencetak kop surat, buku panduan kerja, serta kalender dan masih banyak lagi membuat kondisi keuangan percetakan Samijaya selalu dalam keadaan yang baik dan sehat dan diberi nilai 4 untuk variabel ini.

3. Lokasi perusahaan

Lokasi perusahaan yang strategis dan dekat dengan berbagai fasilitas akan memudahkan konsumen untuk melakukan transaksi serta memudahkan

perusahaan dalam mengakses informasi serta memudahkan perusahaan dalam mendapatkan bahan baku, tenaga kerja, serta sumber daya lainnya sehingga lokasi merupakan faktor penting dengan bobot 0.10.

Berdirinya percetakan Samijaya yang berada dipusat kota kabupaten Cilacap, serta berada dipinggir jalan arteri dan dekat dengan pusat pemerintahan, ekonomi, dan dekat dengan kawasan industri menjadikan lokasi percetakan ini sangat strategis dengan nilai 5.

4. Kemampuan manajerial

Proses percetakan merupakan industri yang tergolong mudah dan bisa dilakukan secara sederhana disamping itu juga industri ini dapat dikelola secara kekeluargaan sehingga perusahaan memberi bobot sebesar 0,09.

Walaupun direktur atau pimpinan dari percetakan Samijaya Cilacap merupakan seorang yang terbilang profesional karena telah memperoleh gelar MBA, tetapi penerapan sistem manajerial secara modern dan profesional belum bisa diterapkan secara keseluruhan pada perusahaan. Penerapan manajerial yang masih setengah-setengah itu dikarenakan belum siapnya SDM, serta pendukung lainnya membuat percetakan ini secara garis besar masih dikelola secara kekeluargaan, sehingga kemampuan manajerial percetakan Samijaya masih bisa dikatakan biasa atau pas-pasan dan diberi nilai 3.

5. Kualitas Sumber Daya Manusia

Sebagai pelaksana dari kegiatan operasional sebuah perusahaan dan merupakan sumber keunggulan dalam bersaing maka kualitas SDM diberi bobot sebesar 0.10.

Dalam usaha percetakan dibutuhkan karyawan yang ahli, terampil, serta punya

kreatifitas yang tinggi terutama pada bagian pra cetak (desain dan reproduksi). Percetakan Samijaya memiliki karyawan yang rata-rata lulusan SMA sehingga mereka kurang memiliki kemampuan dan pengetahuan dalam hal organisasi atau manajemen. Namun demikian dalam hal teknis pencetakan mereka sangat terampil, ahli dan sudah berpengalaman. Dalam hal pengalaman mereka setidaknya sudah lebih dari 20 tahun bekerja dipercetakan Samijaya, sehingga kualitas karyawan diberi nilai 3.

6. Kualitas Produk

Setiap konsumen selalu menginginkan produk yang baik, memuaskan dan mempunyai nilai lebih. Dalam percetakan kualitas cetakan, desain dan nilai seni serta nilai tambah dari sebuah produk sangat diperhatikan sekali disamping itu kualitas produk dalam percetakan menjadi ukuran utama terhadap tingkat kepuasan seorang konsumen sehingga bobot yang diberikan perusahaan untuk variabel ini adalah 0,11.

Perusahaan selalu berusaha untuk menjaga kualitas produknya yaitu misalnya dengan cara sebelum produk yang akan naik cetak maka diusahakan untuk selalu dibuatkan sampel seperti apa jadinya nanti jika dicetak, sehingga konsumen akan mengetahui langsung seperti apa nanti produk yang diinginkan sebelum naik cetak dan memungkinkan untuk melakukan perbaikan desain, layout, dan perubahan jenis kertas. Disamping itu perusahaan juga selalu melakukan pengecekan terhadap produk yang cacat dan perusahaan juga memakai mesin-mesin cetak yang lebih berkualitas yang memiliki hasil cetak yang lebih sempurna dibanding pesaing sehingga kualitas produknya selalu terjaga dan diberi nilai 4.

7. Pelayanan Terhadap Konsumen

Pelayanan yang baik kepada konsumen akan membawa berbagai dampak positif bagi perusahaan, misalnya dapat menumbuhkan tingkat loyalitas konsumen serta dapat menjadi media promosi dari mulut kemulut sehingga pelayanan terhadap konsumen diberi bobot 0.10.

Keramahan, kesabaran, kenyamanan, serta kejujuran merupakan hal yang selalu ditekankan perusahaan dalam melayani konsumennya dan disamping itu konsumen selalu diberikan bantuan, saran, serta berbagai alternatif dalam menentukan desain serta jenis bahan yang terbaik sesuai dengan kondisi keuangan konsumen serta hasil yang diinginkan namun keputusan akhir tetap diserahkan pada konsumen. Sudah baik dan optimalnya pelayanan yang diberikan perusahaan maka pelayanan terhadap konsumen diberi nilai 4.

8. Kebijakan Harga

Harga merupakan faktor yang sensitif dan memiliki pengaruh besar terhadap keputusan beli konsumen sehingga kebijakan harga merupakan faktor penting dengan bobot 0,10.

Kebijakan harga yang ditetapkan perusahaan dapat dibidang kurang baik sebab masih lebih mahal dari pesaing yang ada, hal tersebut dilakukan bukan karena perusahaan ingin mendapat laba yang lebih sebab memang dari segi kualitas produknya yang masih jauh diatas pesaingnya kebijakan harga tersebut sudah sangat wajar karena perusahaan selalu menjaga mutunya dengan selalu memakai bahan kertas berkualitas dan dikerjakan dengan mesin yang berkualitas. Akan tetapi bila dilihat dari harga pesaing maka kebijakan harga ini cenderung menjadi

suatu kelemahan bagi perusahaan dalam merebut semua pangsa pasar yang ada sehingga perusahaan memberikan nilai 2.

9. Promosi

Promosi adalah suatu hal yang penting dalam pemasaran sebuah perusahaan, dengan promosi produk atau perusahaan dapat diketahui, dikenal, serta memotivasi calon konsumen untuk membeli produknya tersebut. Perusahaan memberi bobot sebesar 0.09 terhadap faktor promosi.

Dalam hal melakukan kegiatan promosi perusahaan masih belum bisa optimal dan sangat kurang, hal ini terjadi karena memang dalam perusahaan belum ada divisi khusus yang menangani program promosi. Kurang optimalnya program promosi yang dilakukan oleh percetakan Samijaya menjadi sebuah kekurangan atau kelemahan sehingga perusahaan memberi nilai 2.

10. Pengalaman dalam bisnis ini.

Pengalaman merupakan suatu hal yang sangat berharga bagi perjalanan hidup sebuah perusahaan sebab dari pengalaman itu kita dapat selalu introspeksi dan melakukan evaluasi dan perbaikan. Berharganya dan pentingnya sebuah pengalaman diberi bobot sebesar 0.11 oleh perusahaan.

Tetap eksis dan bertumbuh kembangnya percetakan Samijaya sampai sekarang berarti telah lebih dari 22 tahun perusahaan ini telah mengabdikan dirinya dalam dunia cetak mencetak membuat perusahaan ini kaya akan berbagai pengalaman yang sangat unik dan beragam jenisnya. Banyaknya pengalaman yang dimiliki membuat perusahaan ini selalu melakukan perbaikan dan pantas jika disebut sebagai percetakan yang paling berpengalaman dikota Cilacap dan diberi nilai 4.

Langkah berikutnya adalah mengalikan bobot dengan nilai pada setiap faktor strategis untuk mencari nilai tertimbang dan kemudian menjumlahkan seluruh nilai tertimbang untuk mendapatkan total nilai tertimbang. Total nilai tertimbang tersebut akan digunakan sebagai penentu posisi bisnis perusahaan dalam matriks 9 sel.

Tabel 4.3

Perhitungan Nilai Tertimbang Faktor Strategis Internal

No	Faktor Strategi Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1.	Citra perusahaan.	0.11	4	0.44
2.	Kondisi keuangan perusahaan.	0.09	4	0.36
3.	Lokasi perusahaan.	0.10	5	0.50
4.	Kemampuan manajerial.	0.09	3	0.27
5.	Kualitas Sumber Daya Manusia.	0.10	3	0.30
6.	Kualitas Produk	0.11	4	0.44
7.	Pelayanan terhadap konsumen.	0.10	4	0.40
8.	Kebijakan harga.	0.10	2	0.20
9.	Promosi.	0.09	2	0.18
10.	Pengalaman dalam bisnis ini.	0.11	4	0.44
Total		1.0	35	3.53

Sumber : data primer, 2006

Total nilai tertimbang faktor strategis internal yang diperoleh adalah sebesar 3,53. Nilai tersebut terletak pada kategori rata-rata dari sumbu horizontal matriks 9 sel yang berarti bahwa perusahaan memiliki kekuatan yang cukup untuk tumbuh dan berkembang. Meskipun perusahaan memiliki beberapa kelemahan namun hal ini tidak akan menjadi persoalan yang serius bila perusahaan mampu melakukan

usaha-usaha perbaikan sehingga diharapkan justru akan berubah menjadi kekuatan yang mendorong perusahaan untuk berkembang lebih optimal.

4.1.2.2 Penilaian Faktor Strategis Eksternal

Faktor strategis eksternal mengindikasikan adanya peluang sekaligus ancaman bagi perusahaan. Melalui penilaian ini diharapkan dapat diketahui seberapa besar respon perusahaan terhadap masing-masing faktor strategi eksternal yang akan berpengaruh pada daya tarik industri yang dimasuki. Mengetahui posisi bisnis perusahaan untuk selanjutnya memutuskan alternatif strategi yang dapat dijalankan memerlukan nilai tertimbang yang diperoleh dari hasil perkalian antara bobot dengan nilai bagi masing-masing faktor strategis.

Bobot ditentukan untuk masing-masing faktor strategis eksternal antara 0,0 sampai dengan 1,0 berdasarkan seberapa penting masing-masing faktor strategis bagi perusahaan. Bobot semakin besar bagi faktor strategis eksternal yang dianggap lebih penting. Jumlah bobot adalah 1,0 yang dibagi untuk semua faktor strategis. Penentuan nilai faktor strategi eksternal didasarkan pada kualitas yang diberikan masing-masing faktor strategi terhadap perusahaan dengan kriteria sebagai berikut:

- 1 = Sangat tidak baik.
- 2 = Tidak baik.
- 3 = Sedang.
- 4 = Baik.
- 5 = Sangat baik.

Berikut ini merupakan pemberian bobot dan nilai terhadap faktor strategis internal percetakan Samijaya Cilacap :

Tabel 4.4

Pemberian Bobot Terhadap Faktor Strategis Eksternal

No	Faktor Strategis Eksternal	Bobot
1.	Kebijakan pemerintah.	0.10
2.	Kurs mata uang.	0.09
3.	Kondisi keamanan.	0.09
4.	Pesaing baru yang potensial.	0.11
5.	Kenaikkan tarif BBM dan listrik.	0.09
6.	Pertumbuhan pasar.	0.11
7.	Perkembangan teknologi yang cepat.	0.10
8.	Daya beli masyarakat.	0.10
9.	Persaingan harga.	0.11
10.	Perubahan selera konsumen.	0.10
Total		1.00

Sumber : data primer, 2006

Tabel 4.5

Pemberian Nilai Terhadap Faktor Strategis Eksternal

No	Faktor Strategis Eksternal	Nilai
1.	Kebijakan pemerintah.	4
2.	Kurs mata uang.	2
3.	Kondisi keamanan.	3
4.	Pesaing baru yang potensial.	3
5.	Kenaikkan tarif BBM dan listrik.	2
6.	Pertumbuhan pasar.	4
7.	Perkembangan teknologi yang cepat.	2
8.	Daya beli masyarakat.	3
9.	Persaingan harga.	2
10.	Perubahan selera konsumen.	4

Sumber : data primer, 2006

Berikut ini merupakan penjelasan pemberian bobot dan nilai faktor strategis eksternal percetakan Samijaya Cilacap:

1. Kebijakan pemerintah.

Adanya campur tangan pemerintah cukup berpengaruh terhadap sebuah industri dan memiliki peran dalam rangka menciptakan iklim persaingan bisnis yang sehat, disamping itu kebijakan ini akan menjadi aturan main dalam kegiatan suatu industri sehingga perusahaan memberikan bobot sebesar 0,10 terhadap faktor ini.

Otonomi daerah membuka peluang tercapainya kemandirian yang akan berdampak pada perkembangan usaha di daerah. Dengan berlakunya otonomi daerah maka akan banyak proyek-proyek yang ditangani langsung oleh daerah, dan hal ini berarti akan banyak tender-tender percetakan yang diselenggarakan oleh pemda Cilacap. Sebagai percetakan yang sering memperebutkan proyek tender pemerintah maka hal ini merupakan sebuah peluang tersendiri bagi perusahaan disamping itu adanya otonomi daerah membuat pemerintah daerah akan lebih leluasa dan memahami benar terhadap kebijakan bisnis yang dikeluarkannya sesuai dengan karakteristik pasar dan bisnis yang ada. Banyaknya peluang dari kebijakan pemerintah daerah yang akan bisa dimanfaatkan perusahaan maka faktor kebijakan pemerintah ini diberi nilai baik yaitu sebesar 4.

2. Kurs Mata Uang

Stabilitas kurs mata uang rupiah berpengaruh besar terhadap segala aktivitas ekonomi serta industri, sebab kurs mata uang rupiah berpengaruh terhadap harga bahan baku dan daya beli konsumen, oleh karena itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0.09.

Tingginya dan tidak stabilnya nilai tukar rupiah terhadap nilai dollar Amerika menjadikan harga bahan baku dan suku cadang yang relatif lebih tinggi sehingga hal ini menjadikan perusahaan terpaksa menaikkan tarif cetaknya disamping itu pengaruh naiknya nilai tukar ini menyebabkan daya beli konsumen akan jasa percetakan menurun sehingga perusahaan memberikan nilai 2.

3. Kondisi keamanan

Bisnis atau industri beroperasi dengan baik serta mampu tumbuh dan mengembangkan diri dengan penuh kepastian apabila situasi/kondisi lingkungan sekitar aman, stabil dan terkendali. Situasi aman ini bisa berarti tidak adanya aksi teror, penjarahan dan pungutan liar ataupun aksi premanisme. Kondisi keamanan ini diberi bobot sebesar 0,09.

Terkendalnya situasi dan kondisi keamanan dikota Cilacap membuat kegiatan operasional percetakan Samijaya dapat berjalan secara tenang, lancar dan aman. Adanya surat keterangan HO (bebas dari gangguan dan ancaman) dari aparat keamanan (POLISI) yang dimiliki perusahaan menjadi jaminan akan hak untuk mendapatkan perlindungan dan penjagaan dari berbagai gangguan disamping itu perusahaan selalu menjalin dan menjaga keharmonisan hubungan dengan lingkungan atau masyarakat sekitar, sehingga dapat dibilang kondisi keamanan di Cilacap sangat baik dan bukan suatu ancaman bagi perusahaan dan diberi nilai 3.

4. Pesaing baru yang potensial

Adanya pesaing baru yang potensial jelas akan berpengaruh terhadap pangsa pasar yang ada disamping itu akan menambah persaingan terhadap harga pasar. Pesaing yang potensial dapat menjadi ancaman bagi perusahaan karena setiap

perusahaan pasti memiliki strategi dan keunggulan masing-masing, oleh karena itu perusahaan memberikan bobot 0,11.

Pesaing baru yang potensial datang dari percetakan-percetakan kecil yang memiliki kreatifitas dan mampu menciptakan ceruk pasar atau niche dan berusaha membidik pasar atau konsumen individual atau rumah tangga namun untuk kebutuhan cetak untuk industri dan instansi besar pesaing yang potensial dapat dibidang belum ada untuk saat ini dan perusahaan memberi nilai 3.

5. Kenaikkan tarif BBM dan Listrik

Bahan bakar minyak dan listrik merupakan sumber energi dalam industri percetakan. Naiknya harga BBM dan tarif listrik sangat berpengaruh terhadap kelangsungan produksi, sebab mesin-mesin cetak yang ada memakai energi BBM dan listrik sehingga perusahaan memberi bobot 0,09.

Kenaikkan Tarif BBM dan listrik akan menyebabkan biaya-biaya produksi dan operasional perusahaan bertambah sehingga akan mengurangi laba yang diterima perusahaan. Disamping itu adanya kenaikan tersebut mengakibatkan harga bahan-bahan produksi serta suku cadang alat dan mesin naik juga sehingga adanya kenaikan BBM dan listrik ini merupakan sesuatu hal yang buruk bagi perusahaan dan diberi nilai 2.

6. Pertumbuhan pasar

Besarnya pasar serta laju pertumbuhan pasar dalam suatu industri sangat berpengaruh terhadap tinggi rendahnya tingkat angka penjualan dan menjadi pertimbangan penting perusahaan dalam menentukan strateginya. Perusahaan memberikan bobot sebesar 0,11.

Masuknya investor asing serta mulai beroperasinya PLTU Cilacap dinilai akan menambah besar pasar industri percetakan Samijaya sebab dengan adanya hal tersebut maka dipastikan akan banyak kantor-kantor serta instansi yang memerlukan jasa percetakan misalnya kop surat, buku pedoman kerja dan lain sebagainya. Tergolong cepatnya pertumbuhan pasar industri percetakan di Cilacap akan berdampak baik bagi pertumbuhan dan perkembangan perusahaan secara jangka panjang sehingga diberi nilai 4.

7. Perkembangan Teknologi yang cepat.

Teknologi merupakan pedang bermata dua yang bila kita dapat memanfaatkannya maka segala sesuatu/pekerjaan dapat semakin efektif dan efisien namun bila kita tidak dapat memanfaatkannya dengan baik teknologi dapat menjadi malapetaka. Dalam dunia percetakan teknologi sangat berpengaruh terhadap proses serta hasil cetak yang akan diperoleh dan ini sangat menentukan posisi strategis perusahaan percetakan sehingga bobotnya sebesar 0,10.

Dalam dunia cetak mencetak perkembangan teknologi yang cepat ini menjadikan proses cetak menjadi semakin mudah, cepat, memiliki hasil yang optimal. Banyaknya mesin baru terutama yang berukuran kecil dan memiliki harga yang relatif murah ini menjadikan urusan cetak mencetak ini bisa dilakukan sendiri oleh setiap individu dan organisasi sehingga perkembangan teknologi ini menjadi ancaman terhadap perkembangan percetakan diberi nilai 2.

8. Daya beli konsumen

Daya beli konsumen merupakan faktor yang sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan, dengan daya beli yang tinggi konsumen dapat memiliki dan

memuaskan kebutuhan dan keinginannya dan untuk itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0,10.

Pada saat ini kemampuan membeli terhadap jasa percetakan dikota Cilacap masih cukup tinggi, terutama dengan banyaknya industri, kantor dan instansi yang ada di Cilacap dan sebagai kota industri maka daya beli masyarakat kota Cilacap tergolong tinggi. Untuk itu perusahaan memberikan nilai sebesar 3.

9. Persaingan harga

Persaingan harga dalam pasar kompetitif tidak dapat dielakkan, persaingan harga ini menentukan besarnya persentase laba yang diperoleh perusahaan, maka perusahaan memberikan bobot sebesar 0,11.

Persaingan harga dalam industri percetakan di Cilacap tergolong sangat kompetitif. Banyaknya usaha percetakan terutama yang masih memakai teknologi dan metode sederhana dan kurang mendapatkan konsumen membuat mereka cenderung bersaing dalam harga rendah. Sementara disatu sisi kebijakan harga perusahaan Samijaya cenderung tidak bersaing pada level harga yang rendah sehingga persaingan harga ini cenderung menjadi ancaman dan diberi nilai 2.

10. Perubahan selera konsumen

Keputusan membeli konsumen salah satunya dipengaruhi oleh selera konsumen itu sendiri. Perubahan selera konsumen ini harus bisa disikapi dengan baik oleh percetakan sebab hal ini akan berpengaruh terhadap tingkat penjualan suatu produk. Perubahan selera konsumen ini diberi bobot sebesar 0,10.

Sebagai kota Industri yang daya beli masyarakatnya tinggi maka perubahan selera akan kebutuhan dunia percetakanpun sangat terasa cepat. Dibutuhkannya

jasa percetakan yang cepat dan memiliki nilai kreatifitas yang tinggi sangat dirasakan oleh percetakan Samijaya. Untuk mengatasi semakin beragamnya selera konsumen terutama dalam hal desain maka percetakan Samijaya selalu mencari tenaga desain freelance dan juga karyawan magang dari sekolah/lembaga kursus desain grafis. Selama ini perusahaan hampir dapat memenuhi dan mengikuti berbagai selera konsumennya dan perusahaan memberikan nilai 4 untuk variabel perubahan selera konsumen.

Langkah berikutnya adalah mengalikan bobot dengan nilai pada setiap faktor strategis untuk mencari nilai tertimbang dan kemudian menjumlahkan seluruh nilai tertimbang untuk mendapatkan total nilai tertimbang. Total nilai tertimbang tersebut akan digunakan sebagai penentu posisi bisnis perusahaan.

Tabel 4.6

Perhitungan Nilai Tertimbang Faktor Strategis Eksternal

No	Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1.	Kebijakan pemerintah.	0.10	4	0.40
2.	Kurs mata uang.	0.09	2	0.18
3.	Kondisi keamanan.	0.09	3	0.27
4.	Pesaing baru yang potensial.	0.11	3	0.33
5.	Kenaikkan tarif BBM dan listrik.	0.09	2	0.18
6.	Pertumbuhan pasar.	0.11	4	0.44
7.	Perkembangan teknologi yang cepat.	0.10	2	0.20
8.	Daya beli masyarakat.	0.10	3	0.30
9.	Persaingan harga.	0.11	2	0.22
10.	Perubahan selera konsumen.	0.10	4	0.40
	Total	1.00		2.92

Sumber : data primer, 2006

Total nilai tertimbang faktor strategis internal yang diperoleh adalah sebesar 2,92. Nilai tersebut terletak pada kategori rata-rata dari sumbu vertikal matriks 9 sel yang berarti bahwa perusahaan memiliki kekuatan yang cukup untuk tumbuh dan berkembang. Meskipun perusahaan memiliki beberapa ancaman namun hal ini tidak akan menjadi persoalan yang serius bila perusahaan mampu melakukan usaha-usaha perbaikan sehingga diharapkan justru akan berubah menjadi peluang yang dapat mendorong perusahaan untuk berkembang lebih optimal.

4.1.3 Penentuan Posisi Bisnis Samijaya dalam Matriks 9 Sel

Penentuan posisi bisnis dilakukan dengan menempatkan total nilai tertimbang dari faktor strategis eksternal pada sumbu vertikal dan total nilai tertimbang faktor strategis internal pada sumbu horizontal dalam matriks 9 sel. Titik perpotongan dari kedua nilai ini yang akan menunjukkan posisi bisnis perusahaan dan memberikan alternatif strategi yang memungkinkan untuk dijalankan. Kriteria yang dipakai dalam penentuan adalah :

- Jumlah nilai tertimbang 1,00 - 2,33 kategori rendah
- Jumlah nilai tertimbang >2,33 - 3,67 kategori medium
- Jumlah nilai tertimbang >3,67 - 5,00 kategori tinggi

Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa total nilai tertimbang faktor strategis eksternal percetakan Samijaya Cilacap adalah sebesar 2,92. Angka ini menunjukkan bahwa posisi Samijaya termasuk dalam kategori sedang pada sumbu vertikal Matriks 9 Sel.

Sedangkan dari hasil perhitungan total nilai tertimbang faktor strategis internal percetakan Samijaya diperoleh nilai sebesar 3,53. Angka ini menunjukkan bahwa

posisi bisnis percetakan Samijaya terletak dalam kategori rata-rata pada sumbu horizontal Matriks 9 Sel.

Dari hasil total nilai tertimbang faktor strategis internal dan faktor strategis eksternal, dapat ditentukan posisi bisnis percetakan Samijaya sebagai berikut :

Gambar 4.1

Posisi Bisnis Percetakan Samijaya Cilacap

		Kekuatan Bisnis/Posisi Kompetitif		
		Kuat ($>3,67 - 5$)	Rata-rata ($>2,33 - 3,67$)	Lemah ($1,00 - 2,33$)
Daya Tarik Industri	Tinggi ($>3,67 - 5$)			
	Sedang ($>2,33 - 3,67$)		POSISI BISNIS PERCETAKAN SAMIJAYA	
	Rendah ($1,00 - 2,33$)			

Sumber : Hunger, J. David & Wheelen, Thomas L. (2001). *Manajemen Strategis*. Andi: Yogyakarta. hal. 203.

Posisi bisnis percetakan Samijaya terletak pada diagonal matrik bersegi empat pada sel pertumbuhan dan stabilitas. Perusahaan berada dalam industri yang cukup menarik tetapi posisi kompetitifnya hanya rata-rata. Sekalipun tidak menjanjikan peluang dan perkembangan yang luar biasa, percetakan Samijaya

memiliki peluang untuk berkembang, khususnya apabila dilihat dari kemungkinan peningkatan kekuatan yang dimiliki. Tujuan perusahaan cenderung bertahan untuk menghindari kerugian penjualan dan mempertahankan laba sekarang ataupun yang akan datang.

4.1.4 Penentuan Alternatif Strategi

Berdasarkan posisi bisnis tersebut maka dapat dilihat alternatif strategi yang bisa diterapkan seperti dibawah ini :

Gambar 4.2
Alternatif Strategi Percetakan Samijaya

		Kekuatan Bisnis/Posisi Kompetitif		
		Kuat ($>3,67 - 5$)	Rata-rata ($>2,33 - 3,67$)	Lemah ($1,00 - 2,33$)
Daya Tarik Industri	Tinggi ($>3,67 - 5$)	1 Pertumbuhan Konsentrasi via integrasi vertikal	2 Pertumbuhan Konsentrasi via Integrasi horisontal	3 Pengurangan Berputar
	Sedang ($>2,33 - 3,67$)	4 Stabilitas Berhenti sejenak atau Berlanjut dengan kewaspadaan	5 Pertumbuhan Konsentrasi via Integrasi horisontal Stabilitas Strategi tidak berubah atau Strategi Laba	6 Pengurangan Perusahaan terikat atau jual habis
	Rendah ($1,00 - 2,33$)	7 Pertumbuhan Diversifikasi Konsentris	8 Pertumbuhan Diversifikasi Konglomerat	9 Pengurangan Kebangkrutan atau Likuidasi

Sumber : Hunger, J. David & Wheelen, Thomas L. (2001). *Manajemen Strategis*. Andi: Yogyakarta. hal. 203.

Posisi bisnis percetakan Samijaya terletak ditengah-tengah Matriks 9 Sel yaitu pada sel pertumbuhan dan stabilitas, namun bila dilihat dari nilai tertimbang

eksternalnya yang kecenderungannya sangat sedang maka strategi yang terbaik yang dapat dilakukan perusahaan adalah strategi tidak berubah walaupun tidak menutup kemungkinan untuk melakukan strategi pertumbuhan khususnya via integrasi horizontal dengan sangat selektif.

Perusahaan dalam posisi seperti ini dapat memperkokoh dan memperkuat kehadirannya didalam industri yang ada dengan menopang kelemahan-kelemahannya.

Berikut ini alternatif bisnis yang dapat dijalankan percetakan Samijaya :

A. Strategi pertumbuhan

Dilihat dari matriks 9 sel, karena posisi perusahaan berada ditengah-tengah, yaitu daya tarik industri yang sedang dan kekuatan yang dimilikipun rata-rata, maka strategi pertumbuhan perusahaan dapat dilakukan dengan berkonsentrasi pada industri yang sekarang dan alternatif strategi konsentrasi yang cocok adalah melalui integrasi horizontal, yaitu dengan cara memperluas kegiatan-kegiatan perusahaan kedalam lokasi geografis yang berbeda dan atau dengan menambah rentang produk dan jasa yang ditawarkan kepada pasar untuk mendukung keunggulan bersaing, memanfaatkan teknologi untuk usaha promosi serta meningkatkan penelitian dan pengembangan.

Pilihan strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal secara riil yang dapat diterapkan oleh percetakan Samijaya adalah :

- a) Melakukan pengembangan pasar untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dilakukan dengan :

- Menggiatkan program dan kegiatan promosi dari semua jalan, terutama pada pemberian brosur, *price list* maupun penawaran jasa percetakan terhadap kantor, instansi, lembaga pendidikan baik formal maupun non formal supaya mereka lebih tertarik untuk memakai jasa percetakan Samijaya. Selain itu juga promosi dan kerjasama dengan *Event Organiser* yang ada di Cilacap untuk mencetak terutama undangan-undangan baik perkawinan maupun acara lainnya di percetakan Samijaya.
 - Memperluas daerah pemasaran, dengan cara membangun cabang maupun outlet atau sales counter dipusat perbelanjaan misalnya outlet yang dapat menerima pesanan jasa percetakan seperti kartu nama, stiker dan asesoris-asesoris lain yang dibuat melalui proses cetak, baik cetak mesin maupun sablon.
- b) Mengembangkan produk yang dihasilkan sehingga dapat memasuki target pasar baru atau memenuhi selera pasar yang sedang menjadi trend dengan :
- Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk, fasilitas, serta memaksimalkan dan menambah layanan pendukung yang sudah ada.
 - Menambah rentang produk yang ditawarkan serta memberi nilai lebih atau nilai tambah dari produk tersebut.

B. Strategi Stabilitas

Strategi ini paling cocok untuk perusahaan yang beroperasi pada industri dengan daya tarik sedang-sedang saja. Daya tarik industri tersebut dinilai sedang karena :

- a. industri tersebut menghadapi pertumbuhan yang biasa atau bahkan tidak ada pertumbuhan.
- b. Kekuatan-kekuatan utama dalam lingkungan tersebut dan masa depannya tidak pasti.

Strategi stabilitas sangat berguna dalam jangka pendek, tetapi berbahaya apabila diikuti terlalu lama. Beberapa strategi stabilitas yang lebih populer adalah strategi berhenti sejenak, berlanjut dengan waspada, tidak berubah dan laba. (Hunger dan Wheelen, 2001, hal. 216)

Daya tarik industri percetakan dikota Cilacap dinilai sedang dan kurang menarik sehingga untuk saat ini yang terbaik untuk dilakukan percetakan Samijaya adalah menerapkan strategi stabilitas, misalya strategi tidak berubah meskipun tidak menutup kemungkinan untuk menerapkan strategi pertumbuhan dengan sangat selektif sembari menunggu kepastian dan stabilnya perekonomian serta kembali bergairahnya iklim bisnis di Indonesia. Melalui starategi ini perusahaan dapat melakukan revitalisasi (pemulihan) terhadap semua asetnya dan sumber daya yang ada disamping itu perusahaan juga dapat menstabilkan laba dengan mengurangi biaya produksi jangka pendek melalui efisiensi dan efektifitas. Di samping itu perusahaan juga dapat meminimalkan biaya-biaya yang ada.

Alternatif strategi stabilitas yang cocok untuk sel 5 menurut matriks 9 sel adalah strategi tidak berubah atau strategi laba. Stabilitas relatif yang diciptakan oleh posisi kompetitif sederhana perusahaan, didalam industri yang menghadapi pertumbuhan kecil atau bahkan tidak ada. Perusahaan tersebut

tidak menghadapi peluang atau ancaman yang jelas dan tidak memiliki kekuatan atau kelemahan signifikan. Kesuksesan “strategi tidak berubah” tergantung pada kurangnya perubahan signifikan dalam situasi perusahaan.

Ketika industri mengalami kejenuhan dan turun daya tariknya dari tinggi menjadi sedang (atau bahkan menjadi tidak menarik sama sekali), perusahaan dengan posisi kompetitif yang hanya rata-rata akan mengalami penjualan dan laba datar bahkan mungkin akan mulai menurun. Untuk menghadapinya maka perusahaan hendaknya menggunakan strategi laba, dengan keyakinan bahwa penurunan daya tarik dalam industri ini hanya bersifat sementara, manajemen memotong atau menunda beberapa biaya bebas jangka pendek, seperti R&D, perawatan, dan periklanan, untuk menstabilkan laba selama periode tersebut.

Strategi laba berguna hanya untuk membantu perusahaan melalui kesulitan sementara, yaitu ketika daya tarik industri menurun. Sayangnya strategi itu jika dilanjutkan dalam jangka panjang justru akan mengantarkan perusahaan pada penurunan posisi kompetitif. Oleh karena itu, strategi laba adalah respon jangka pendek yang pasif terhadap situasi yang digambarkan pada sel 5, respon yang lebih aktif untuk situasi ini adalah pertumbuhan yang lemah dalam industri tersebut. (Hunger dan Wheelen, 2001, hal. 218)

4.2 Analisis Matrik SWOT

Analisis dengan menggunakan matrik SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor yang telah ada pada matriks 9 sel yang bertujuan untuk merumuskan strategi alternatif yang lebih detail dan jelas bagi perusahaan yang

didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*), sehingga dapat dibuat berbagai kemungkinan alternatif strategi (S-O; S-T; W-O; W-T).

Kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman diketahui berdasarkan pemahaman dan kesepakatan yang diperoleh manajemen percetakan Samijaya, indikator yang diidentifikasi sebagai sumber kelemahan maupun ancaman diberi nilai rendah antara 1 dan 2, sedangkan yang dikategorikan sebagai kekuatan serta peluang yaitu yang memiliki nilai tinggi yaitu 3, 4 dan 5.

Sesuai dengan data pada tabel 4.2 maka diperoleh pengelompokan variabel internal adalah sebagai berikut :

Variabel internal percetakan Samijaya Cilacap yang merupakan kekuatan adalah Citra perusahaan, kondisi keuangan perusahaan, lokasi perusahaan, kemampuan manajerial, kualitas SDM, kualitas produk, pelayanan terhadap konsumen, dan pengalaman dalam bisnis ini. Sedangkan kelemahannya adalah kebijakan harga dan promosi.

Dengan melihat data pada tabel 4.5 maka diperoleh pengelompokan variabel eksternal adalah sebagai berikut :

Variabel eksternal percetakan Samijaya Cilacap yang merupakan peluang adalah Kebijakan pemerintah, kondisi keuangan, pesaing baru yang potensial, pertumbuhan pasar, daya beli masyarakat, perubahan selera konsumen. Sedangkan ancamannya adalah kurs mata uang, kenaikan tarif BBM dan listrik, perkembangan teknologi yang cepat, dan persaingan harga.

Analisis pada matrik SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor yang telah ada pada matriks 9 sel yang bertujuan untuk merumuskan strategi alternatif yang lebih detail dan jelas bagi perusahaan. Berikut ini merupakan berbagai kemungkinan alternatif strategi yang disusun dengan matrik SWOT :

Gambar 4.3
Analisis Matrik SWOT Percetakan Samijaya

IFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
EFAS	1.Citra perusahaan 2.Kondisi keuangan perusahaan 3.Lokasi perusahaan 4.Kemampuan manajerial 5.Kualitas SDM 6.Kualitas produk 7.Pelayanan terhadap konsumen 8.Pengalaman dalam bisnis ini	1. Kebijakan harga 2. Promosi
OPPORTUNIES (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
a.Kebijakan pemerintah b.Pesaing baru yang potensial c.Pertumbuhan pasar d.Daya beli masyarakat e.Perubahan selera konsumen	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan pasar (S2,S3,S5,S7;Od,Oe,Of) • Memenangkan persaingan melalui perebutan tender dan proyek (S1,S2,S4,S6,S8;Oa,Oc) 	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan promosi (W2;Od,Oe,Of) • Kebijakan harga (W1;Oc,Od,Oe)
THREATS (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
a.Kurs mata uang b.Kenaikan tarif BBM & listrik c.Perkembangan Teknologi d.Persaingan harga	<ul style="list-style-type: none"> • Mempertahankan kualitas produk (S2,S5,S6;Tb,Tc) • Pelatihan teknologi (S2,S5,S8;Tc) 	<ul style="list-style-type: none"> • Program Efisiensi (W1;Ta,Tb)

Sumber : Data Primer diolah, 2006.

Berdasarkan analisis matrik SWOT diatas, dapat dijelaskan alternatif strategi yang dapat dijalankan oleh perusahaan percetakan Samijaya Cilacap sebagai berikut :

1. Strategi S – O

Pada strategi ini percetakan Samijaya Cilacap menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang.

- a) Pengembangan pasar dengan memanfaatkan kekuatan pada citra perusahaan, kondisi keuangan perusahaan, kualitas SDM, kualitas produk, serta pengalaman dalam bisnis ini dengan didukung adanya peluang daya beli masyarakat yang relatif tinggi dan pertumbuhan pasar yang baik.
- b) Memenangkan persaingan (perebutan tender cetak pemda dan industri) dengan menggunakan Citra perusahaan, kondisi keuangan perusahaan, kualitas produk serta pengalaman dalam bisnis ini, disaat perusahaan memiliki peluang atau diuntungkan oleh kebijakan pemerintah yang ada.

2. Strategi W – O

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada, dengan cara mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki.

- a) Percetakan Samijaya bisa menjalankan strategi meningkatkan dan mengoptimalkan program promosi dengan memanfaatkan pertumbuhan pasar yang cepat serta daya beli yang relatif tinggi.
- b) Mengadakan strategi kebijakan harga yang lebih kompetitif dengan memanfaatkan daya beli masyarakat yang tinggi serta pertumbuhan pasar yang cepat.

3. Strategi S – T

Strategi ini merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman yang dihadapi perusahaan.

- a) Dengan kekuatan yang ada yaitu, citra perusahaan, kondisi keuangan yang baik, kualitas produk, serta pengalaman dalam bisnis ini untuk mengatasi ancaman perkembangan teknologi, dan persaingan harga yang sangat kompetitif, dan tingginya serta tidak stabilnya kurs rupiah.
- b) Mengakses serta memanfaatkan teknologi baru untuk mempertahankan kualitas produknya dengan memanfaatkan kondisi keuangan yang baik.
- c) Mengadakan pelatihan serta mengkursuskan karyawannya supaya dapat mengikuti perkembangan teknologi dalam industri percetakan.

4. Strategi W – T

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

- a) Perusahaan dapat mulai menetapkan kebijakan dan strategi bisnis yang baru yang lebih efektif dan efisien guna menutupi kelemahan efektifitas promosi dan kebijakan harga.
- b) Melakukan efisiensi serta melakukan program penghematan energi untuk mengurangi dampak kenaikan BBM dan listrik.
- c) Memakai suku cadang serta peralatan cetak dalam negeri untuk mengatasi tingginya kurs mata uang rupiah terhadap dollar AS.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis matriks 9 sel dan matrik SWOT terhadap data-data percetakan Samijaya Cilacap, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa :

Variabel internal perusahaan yang merupakan kekuatan adalah : Citra perusahaan, kondisi keuangan perusahaan, lokasi perusahaan, kemampuan manajerial, kualitas SDM, kualitas produk, pelayanan terhadap konsumen, dan pengalaman dalam bisnis ini. Sedangkan kelemahannya adalah kebijakan harga dan promosi.

Variabel eksternal perusahaan yang merupakan peluang adalah Kebijakan pemerintah, kondisi keuangan, pesaing baru yang potensial, pertumbuhan pasar, daya beli masyarakat, perubahan selera konsumen. Sedangkan ancamannya adalah kurs mata uang, kenaikan tarif BBM dan listrik, perkembangan teknologi yang cepat, dan persaingan harga.

2. Menurut hasil analisis matriks 9 sel dapat diketahui posisi bisnis percetakan Samijaya terletak sel/kuadran no 5 yaitu pada sel pertumbuhan dan stabilitas. Hal ini menandakan bahwa perusahaan berada dalam industri yang memiliki daya tarik sedang dengan kekuatan bisnis atau posisi kompetitif perusahaan yang rata-rata. Sekalipun tidak menjanjikan peluang dan perkembangan yang luar biasa, percetakan Samijaya memiliki peluang untuk berkembang, khususnya apabila

dilihat dari kemungkinan peningkatan kekuatan yang dimiliki.

Alternatif strategi yang dapat diterapkan adalah :

a. Strategi pertumbuhan konsentrasi via integrasi horizontal dengan sangat selektif yang berupa pengembangan pasar dan produk yang dilakukan melalui program memaksimalkan promosi, membuka outlet atau sales counter baru, serta dengan menambah rentang produk yang ditawarkan atau dengan memberi nilai tambah terhadap produk perusahaan.

b. Strategi stabilitas yang berupa strategi tidak berubah atau laba. Melalui strategi ini perusahaan dapat melakukan revitalisasi (pemulihan) terhadap semua asetnya dan sumber daya yang ada disamping itu perusahaan juga dapat menstabilkan laba dengan mengurangi biaya produksi jangka pendek melalui efisiensi dan efektifitas.

3. Dari hasil analisis dengan menggunakan matrik SWOT dapat disimpulkan bahwa percetakan Samijaya Cilacap memiliki peluang untuk berkembang khususnya apabila dilihat dari kemungkinan peningkatan kekuatan yang dimiliki, sekalipun tidak menjanjikan perkembangan yang luar biasa. Perusahaan dapat memperkokoh dan memperkuat kehadirannya didalam industri yang ada dengan menopang kelemahan-kelemahannya. Oleh karena itu percetakan Samijaya harus dapat memaksimalkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang agar dapat mengatasi serta menutup kelemahan dan ancaman yang dihadapi. Alternatif strategi yang dapat diterapkan adalah sebagai berikut :

A. Strategi S-O

- a) Pengembangan pasar dengan memanfaatkan kekuatan pada citra perusahaan, kondisi keuangan perusahaan, kualitas SDM, kualitas produk, serta pengalaman dalam bisnis ini dengan didukung adanya peluang daya beli masyarakat yang relatif tinggi dan pertumbuhan pasar yang baik.
- b) Memenangkan persaingan (perebutan tender cetak pemda dan industri) dengan menggunakan Citra perusahaan, kondisi keuangan perusahaan, kualitas produk serta pengalaman dalam bisnis ini, disaat perusahaan memiliki peluang atau diuntungkan oleh kebijakan pemerintah yang ada.

B. Strategi W-O

- a) Percetakan Samijaya bisa menjalankan strategi meningkatkan dan mengoptimalkan program promosi dengan memanfaatkan pertumbuhan pasar yang cepat serta daya beli yang relatif tinggi.
- b) Mengadakan strategi kebijakan harga yang lebih kompetitif dengan memanfaatkan daya beli masyarakat yang tinggi serta pertumbuhan pasar yang cepat.

C. Strategi S-T

- a) Mengakses serta memanfaatkan teknologi yang baru untuk mempertahankan kualitas produknya dengan memanfaatkan kondisi keuangan yang baik.
- b) Mengadakan pelatihan serta mengkursuskan karyawannya supaya dapat mengikuti perkembangan teknologi dalam industri percetakan

D. Strategi W-T

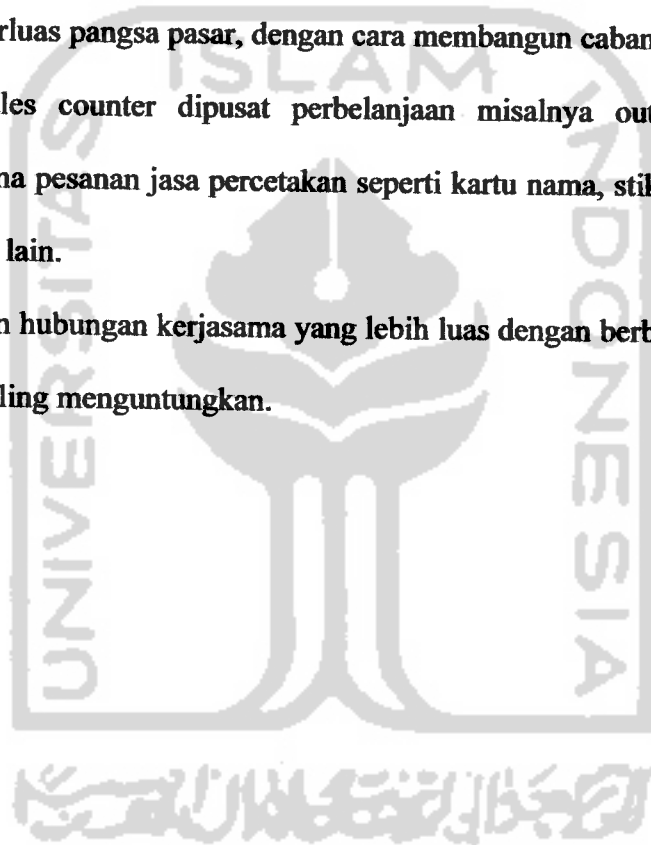
- a) Perusahaan dapat mulai menetapkan kebijakan dan strategi bisnis yang baru yang lebih efektif dan efisien guna menutupi kelemahan efektifitas promosi dan kebijakan harga.
- b) Melakukan efisiensi serta melakukan program penghematan energi untuk mengurangi dampak kenaikan BBM dan listrik.
- c) Memakai suku cadang serta peralatan cetak dalam negeri untuk mengatasi tingginya kurs mata uang rupiah terhadap dollar AS.

5.2 Saran

Berdasar hasil dari analisis data dan kesimpulan tersebut diatas maka saran yang disampaikan penulis kepada manajemen percetakan Samijaya Cilacap sebagai bahan pertimbangan adalah sebagai berikut :

1. Menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan agar lebih profesional sehingga dapat memberikan kepuasan yang maksimal kepada konsumen.
2. Membentuk bagian atau divisi pemasaran yang khusus menangani bidang promosi untuk dapat mengoptimalkan strategi pemasaran dan promosi.
3. Melakukan strategi pengembangan produk agar penjualan semakin meningkat dengan cara :
 - a) Mempertahankan kualitas produk yang bagus dengan selalu menjaga dan meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan dengan melakukan *Quality Control* terhadap produk yang dihasilkan secara rutin, sehingga kualitas senantiasa terjaga.

- b) Memodifikasi, mengembangkan, serta memberi nilai tambah pada produk yang sudah ada agar produknya tidak berada pada titik jenuh.
 - c) Mengadakan strategi kebijakan harga yang lebih kompetitif dengan memanfaatkan daya beli masyarakat yang tinggi serta pertumbuhan pasar yang cepat.
4. Memperluas pangsa pasar, dengan cara membangun cabang maupun outlet atau sales counter dipusat perbelanjaan misalnya outlet yang dapat menerima pesanan jasa percetakan seperti kartu nama, stiker dan asesoris-asesoris lain.
5. Menjaln hubungan kerjasama yang lebih luas dengan berbagai pihak yang dapat saling menguntungkan.

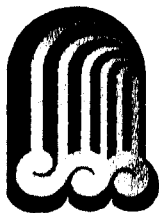


DAFTAR PUSTAKA

- Hunger, J. Davis & Wheelen, Thomas L. (2001). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta : Andi.
- Kotler, Philip. (1997). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Prenhallindo.
- Porter, Michael E. (1989). *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta: Erlangga.
- Rangkuti, Freddy. (2002). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia.
- Suwarsono. (2002). *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Wahyudi, Agustinus Sri. (1996). *Manajemen Strategik, Pengantar Proses Berfikir*. Jakarta: Binarupa Aksara.

LAMPIRAN





PERCETAKAN SAMI JAYA

Jl. Jend. Sudirman No. 63 Telp. (0282) 534235 Fax. (0282) 531011
Cilacap Selatan - Jawa Tengah

SURAT KETERANGAN

No. 24 / SJ / SK / VII / 2006

Yang bertanda tangan dibawah ini Pimpinan / Pengelola Percetakan SAMI JAYA
Cilacap - Jawa Tengah, menerangkan bahwa :

Nama : **BAGUS SIHONO**
NIM : **00311075**
Fakultas : **Ekonomi**
Jurusan/Prodi : **Manajemen**
Perguruan Tinggi : **Universitas Islam Indonesia**

Terhitung mulai tanggal 3 April 2006 s/d 10 April 2006 telah mengadakan
penelitian guna mendapatkan data dalam rangka penulisan skripsi yang berjudul :

**"Analisa Strategi Pertumbuhan Pada Percetakan Sami Jaya
Cilacap - Jawa Tengah"**

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Cilacap, 10 April 2006
Manajer



ROMI ANGGER HIDAYAT, SE.

KUESIONER

Kepada Yth.

Bapak/Ibu

Pimpinan PT Samijaya

Di Cilacap, Jawa Tengah

Dengan hormat,

Dalam rangka menyusun skripsi dengan judul “Analisis Strategi Pertumbuhan pada Percetakan Samijaya Cilacap - Jawa Tengah”, penyusun sangat memerlukan beberapa informasi mengenai perusahaan yang bapak/ibu kelola. Oleh karena itu, penyusun mohon anda berkenan untuk memberikan informasi yang diperlukan dengan menjawab pertanyaan seperti terlampir.

Informasi yang anda berikan sangat berarti bagi penyusun skripsi ini untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata 1. Informasi yang anda berikan semata-mata untuk tujuan penelitian ilmiah sebagai data penyusunan skripsi dan tidak akan dipergunakan untuk kepentingan lain.

Atas bantuan bapak/ibu dalam memberikan informasi kami ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 29 Maret 2006

Bagus Sihono

1. VARIABEL INTERNAL

- a) Silakan memberikan angka pada kolom bobot dalam bentuk prosentase, sehingga jumlah keseluruhan (total) sama dengan 100%. Semakin besar angka bobot, artinya semakin besar peran tersebut pada kinerja perusahaan demikian juga sebaliknya. Semakin kecil angka bobot artinya semakin kecil peran tersebut pada kinerja perusahaan.

Sebagai standar pemberian bobot maka ditentukan bobot rata-ratanya :

$$\text{Total bobot / jmlh variabel} = 1/10 = 0,10$$

Indikator variabel internal	Bobot
Citra Perusahaan	
Kondisi keuangan perusahaan	
Lokasi perusahaan	
Kemampuan manajerial	
Kualitas Sumber Daya Manusia	
Kualitas produk	
Pelayanan terhadap konsumen	
Kebijakan harga	
Promosi	
Pengalaman di bisnis ini	
Total	100%

b) Pada kolom kuesioner berikut, silakan memberikan penilaian dengan membubuhkan tanda (v) pada masing–masing indikator berdasarkan atas keadaan yang ada di perusahaan, dengan ketentuan sebagai berikut :

STB = sangat tidak baik

TB = tidak baik

N = netral

B = baik

SB = sangat baik

Indikator Variabel Internal	STB	TB	N	B	SB
Citra Perusahaan					
Kondisi keuangan perusahaan					
Lokasi perusahaan					
Kemampuan manajerial					
Kualitas Sumber Daya Manusia					
Kualitas produk					
Pelayanan terhadap konsumen					
Kebijakan harga					
Promosi					
Pengalaman di bisnis ini					
Total					

2. VARIABEL EKSTERNAL

a. Sebagaimana point satu di depan, silakan Bapak / Ibu memberikan angka pada kolom bobot dalam bentuk prosentase, sehingga jumlah keseluruhan (total) sama dengan 100%. Semakin besar angka bobotnya, menunjukkan bahwa peranan indikator tersebut dalam mencapai keberhasilan perusahaan sangatlah besar, demikian juga sebaliknya. Semakin kecil angka bobotnya, menunjukkan bahwa peranan indikator tersebut dalam mencapai keberhasilan perusahaan sangatlah kecil.

Sebagai standar pemberian bobot maka ditentukan bobot rata-ratanya :

Total bobot / jmlh variabel = $1/10 = 0,10$

Indikator variabel eksternal	Bobot
Kebijakan pemerintah	
Kurs mata uang	
Kondisi keamanan	
Pesaing baru yang potensial	
Kenaikkan tarif BBM dan listrik	
Pertumbuhan pasar	
Perkembangan teknologi yang cepat	
Daya beli masyarakat	
Persaingan harga	
Perubahan selera konsumen	
Total	100%

PEMBERIAN BOBOT DAN NILAI VARIABEL INTERNAL

Tabel 4.1

Pemberian Bobot Faktor Strategis Internal

Indikator Variabel Internal	A	B	C	D	E	Total	Bobot rata-rata
1. Citra perusahaan	0.11	0.11	0.10	0.10	0.11	0.53	0.11
2. Kondisi keuangan perusahaan	0.10	0.09	0.09	0.11	0.08	0.47	0.09
3. Lokasi perusahaan	0.10	0.10	0.10	0.09	0.10	0.49	0.10
4. Kemampuan manajerial	0.09	0.09	0.09	0.09	0.10	0.46	0.09
5. Kualitas SDM	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.50	0.10
6. Kualitas produk	0.11	0.11	0.12	0.11	0.11	0.56	0.11
7. Pelayanan terhadap konsumen	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.50	0.10
8. Kebijakan harga	0.09	0.10	0.10	0.10	0.10	0.49	0.10
9. Promosi	0.09	0.09	0.09	0.09	0.10	0.46	0.09
10. Pengalaman dalam bisnis ini	0.11	0.11	0.11	0.11	0.10	0.54	0.11
Total	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00		1.00

Tabel 4.2

Pemberian Nilai Faktor Strategi Internal

Indikator Variabel Internal	A	B	C	D	E	Total	Nilai rata-rata
1. Citra perusahaan	5	4	4	4	4	21	4
2. Kondisi keuangan perusahaan	4	4	3	4	4	19	4
3. Lokasi perusahaan	5	5	5	5	5	25	5
4. Kemampuan manajerial	5	3	3	2	3	16	3
5. Kualitas SDM	3	3	4	3	3	16	3
6. Kualitas produk	4	4	5	3	4	20	4
7. Pelayanan terhadap konsumen	4	4	4	4	4	20	4
8. Kebijakan harga	3	2	3	2	2	12	2
9. Promosi	3	2	2	2	2	11	2
10. Pengalaman dalam bisnis ini	5	4	4	3	4	20	4

PEMBERIAN BOBOT DAN NILAI VARIABEL EKSTERNAL

Tabel 4.4

Pemberian Bobot Faktor Strategis Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	A	B	C	D	E	Total	Bobot rata-rata
1. Kebijakan pemerintah	0.10	0.09	0.10	0.10	0.10	0.49	0.10
2. Kurs mata uang	0.09	0.09	0.09	0.11	0.08	0.46	0.09
3. Kondisi keamanan	0.09	0.09	0.10	0.09	0.10	0.47	0.09
4. Pesaing baru yang potensial	0.11	0.11	0.11	0.10	0.11	0.54	0.11
5. Kenaikkan tarif BBM & listrik	0.10	0.09	0.09	0.09	0.10	0.47	0.09
6. Pertumbuhan pasar	0.11	0.11	0.10	0.11	0.10	0.53	0.11
7. Perkemb teknologi yang cepat	0.10	0.11	0.12	0.10	0.09	0.52	0.10
8. Daya beli masyarakat	0.10	0.10	0.09	0.11	0.10	0.50	0.10
9. Persaingan harga	0.09	0.11	0.11	0.10	0.11	0.52	0.11
10. Perubahan selera konsumen	0.11	0.10	0.09	0.09	0.11	0.50	0.10
Total	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00		1.00

Tabel 4.5

Pemberian Nilai Faktor Strategi Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	A	B	C	D	E	Total	Nilai rata-rata
1. Kebijakan pemerintah	5	4	3	4	4	20	4
2. Kurs mata uang	3	2	3	2	2	12	2
3. Kondisi keamanan	3	4	3	3	3	16	3
4. Pesaing baru yang potensial	3	4	3	3	3	16	3
5. Kenaikkan tarif BBM & listrik	2	2	2	2	2	10	2
6. Pertumbuhan pasar	5	4	3	4	4	20	4
7. Perkemb teknologi yang cepat	3	2	2	2	2	11	2
8. Daya beli masyarakat	4	3	3	2	3	15	3
9. Persaingan harga	2	3	3	2	2	12	2
10. Perubahan selera konsumen	5	4	3	3	4	19	4