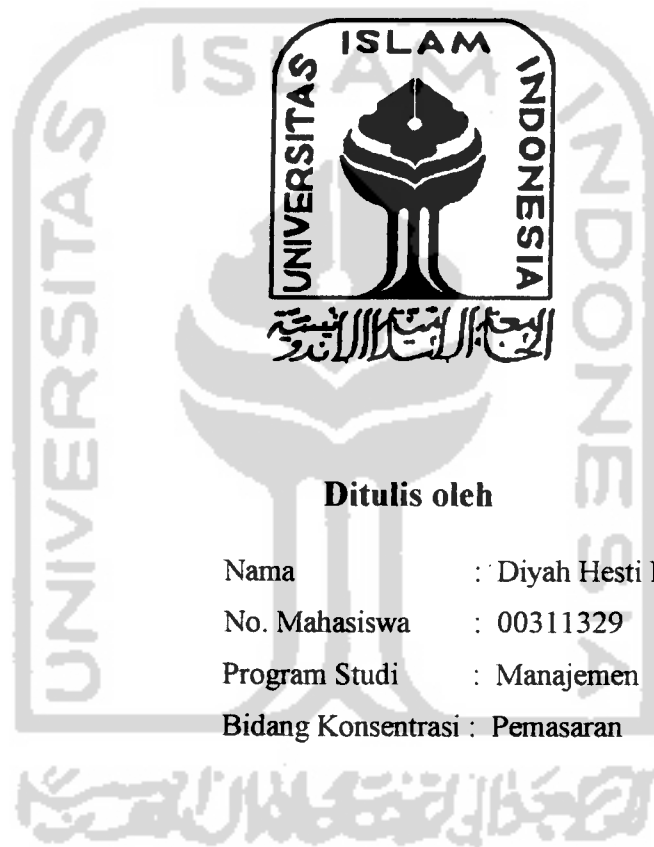


STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN KECAP LELE

PATI – JAWA TENGAH

SKRIPSI



Ditulis oleh

Nama : Diyah Hesti Ningtiyas

No. Mahasiswa : 00311329

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Pemasaran

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2004**

**STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN KECAP LELE
PATI – 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

Ditulis Oleh

Nama : Diah Hesti Ningtiyas
No. Mahasiswa : 00311329
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2004**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 5 Januari 2004

Penulis,

Diyah Hesti Ningtiyas

HALAMAN PENGESAHAN

STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN KECAP LELE

PATI – JAWA TENGAH



Nama : Diyah Hesti Ningtiyas

Nomor Mahasiswa : 00311329

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Pemasaran

Yogyakarta, 8 Januari 2004

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing

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

Drs. Al Hasin, MBA

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

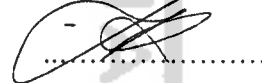
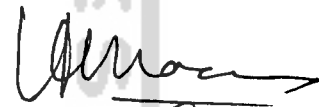
**STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN KECAP LELE PATI JAWA
TENGAH**

Di susun Oleh: **DIYAH HESTI NINGTYAS**
Nomor mahasiswa: 00311329

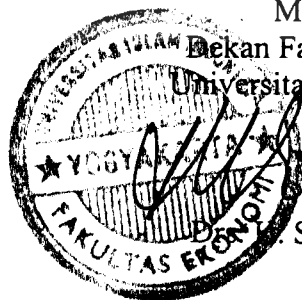
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 14 Pebruari 2004


Penguji/Pemb. Skripsi : **DRS. AL HASIN, MBA**

Penguji : **DRA. SITI NURUL NGAINI, MM**



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia




Suwarsono, MA

MOTTO

“ Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka manakala kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan yang lain). Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap ”

(Qs. Al Insyirah : 6 – 8)

“Akal merupakan cahaya dalam kegelapan, sedangkan amarah merupakan kegelapan di tengah terang cahaya. Waspadalah, biarlah akal bukan amarah yang menjadi petunjuk jalan. Tuhan tidak membuat kegelapan, Dia menganugrahi akal dan ilmu”

(Kahlil Gibran)

“Pengetahuan adalah terang, yang mempercaya kehangatan kehidupan dan semua yang mencari boleh menikmatinya”

(Kahlil Gibran)

PERSEMBAHAN



Skripsi ini kupersembahkan teruntuk :

- *Allah SWT dan Rasulullah SAW*
- *Bapak dan Ibu yang selalu memberikan kasih sayangnya sepanjang waktu.*
- *Kakakku Indah dan Adikku Naning yang selalu membuat hari-hariku ceria.*
- *Seseorang yang Insyaallah akan menjadi pendamping hidupku.*

KATA PENGANTAR



Assalamu'alikum Wr.Wb.

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunianya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul **“STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN KECAP LELE PATI - JAWA TENGAH”**

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

Pada kesempatan ini kami dari pihak penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya pada pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan skripsi ini hingga selesai baik langsung maupun tidak, sebab tanpa adanya dukungan dari mereka tentunya penulis akan mengalami banyak kendala dan kesulitan dalam penulisan skripsi ini. Untuk itu dengan selesainya penulisan skripsi ini sekali lagi penulis mengucapkan banyak terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. H. Suwarsono Muhammad, MA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi UII yang telah memberi izin kepada penulis untuk menyusun skripsi ini.

2. Bapak Drs. Al Hasin, MBA, Selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah memberikan pengarahannya dan petunjuk dalam pelaksanaan penulisan skripsi.
3. Bapak Budi Santoso dan Bapak Gunawan Pranoto selaku pemilik perusahaan yang telah meizinkan perusahaan miliknya sebagai tempat penelitian dalam penulisan skripsi.
4. Kedua orang tuaku, Bapak H. Sutrimo dan Hj. Sri Rahayu yang telah mencurahkan kasih sayangnya serta doanya yang tak kenal waktu.
5. Bapak Misdiraharjo dan Ibu Swartinah yang telah memberikan semangat dan dukungan kepada saya untuk segera menyelesaikan studi.
6. Kelik Apriandi yang sangat berarti dalam hidupku serta mengisi hari-hariku dengan penuh keceriaan.
7. Saudaraku Indah dan Naning yang selalu memberikan semangat padaku baik di waktu senang ataupun susah.
8. Nenekku yang selalu memberikan nasehat dan doanya.
9. Anak-anak kos Ringin Raya 120 (Novi, Dewi, Uut, Lidia, Prima, M'Neni, M'Desi, M'Uun, D'Novi, Rina, Dian, Lova) yang selalu mengisi keceriaannya sepanjang waktu.
10. Teman karibku (Vanny, Herlin, Arini, Eti, Kis) terima kasih atas persahabatan kita selama ini.
11. Temanku senasib seperjuanganku, Lia. Ternyata usaha kita nggak sia-sia.
12. Anak-anak Manajemen Kelas E Angkatan 2000 (Ina, Tutik, Aufa, Weni, Uci, Coy, Eko, Riyan, dll).

13. Seluruh Karyawan Perusahaan Kecap Lele Pati Jawa Tengah
14. Dosen serta karyawan di perpustakaan dan referensi FE UII.
15. Serta My Computer yang selalu menemaniku setiap malam.

Semoga bantuan yang telah diberikan kepada penulis, mendapatkan imbalan pahala yang berlimpah dari Allah SWT, Amin.

Akhir kalam dengan selesainya penulisan skripsi ini, penulis sudah berusaha semaksimal mungkin, tapi dalam kenyataannya walaupun ada kelemahan dan kekurangan dalam penulisannya, penulis mohon maaf dan semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi pembaca terutama rekan mahasiswa UII.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, Januari 2004

Penulis

DAFTAR ISI

	Hal
Halaman Judul.....	i
Pernyataan Bebas Plagiasme.....	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Halaman Berita Acara.....	iv
Halaman Motto.....	v
Halaman Persembahan.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi.....	vii
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Tabel.....	xiv
BAB I	
PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	3
1.3. Batasan Masalah.....	4
1.4. Tujuan Penelitian.....	5
1.5. Manfaat Penelitian.....	5
1.6. Metode Penelitian.....	6
1.7. Metode Analisis.....	7

BAB II	LANDASAN TEORI	
	2.1. Pengertian Strategi.....	14
	2.2. Peran Strategi.....	16
	2.3. Manajemen Strategi.....	16
	2.4. Pengertian Manajemen Strategi.....	17
	2.4.1. Manfaat Manajemen Strategi.....	21
	2.4.2. Resiko Manajemen Strategik.....	22
	2.4.3. Komponen Pokok Manajemen Strategik.....	23
	2.5. Pengertian Strategi Bersaing.....	25
	2.5.1. Unsur-unsur Strategi Bersaing.....	25
	2.5.2. Pokok Perumusan Strategi Bersaing.....	27
	2.6. Strategi Bersaing Generik.....	31
	2.7. Matrik Daya Tarik Industri.....	32
	2.8. Matrik SWOT.....	36
BAB III	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
	3.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan.....	43
	3.2. Lokasi Perusahaan.....	44
	3.3. Struktur Organisasi.....	45
	3.4. Personalia.....	50
	3.5. Proses dan Peralatan Produksi.....	52
	3.5.1. Bahan Baku.....	52
	3.5.2. Proses Produksi.....	53

3.5.3. Peralatan yang Digunakan	56
3.6. Kegiatan Pemasaran Perusahaan.....	57
3.7. Saluran Distribusi.....	58
3.8. Harga.....	59

BAB IV ANALISA DATA

4.1. Identifikasi Variabel Perusahaan.....	61
4.1.1. Variabel Eksternal Perusahaan.....	61
4.1.2. Variabel Internal Perusahaan.....	65
4.2. Analisis Variabel Eksternal dan Internal Perusahaan...	68
4.2.1. Penilaian Variabel Eksternal Perusahaan Kecap Lele Pati.....	68
4.2.2. Penilaian Variabel Internal Perusahaan Kecap Lele Pati.....	75
4.3. Menentukan Posisi Bisnis.....	82
4.4. Implikasi Strategis.....	85
4.5. SWOT.....	87

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

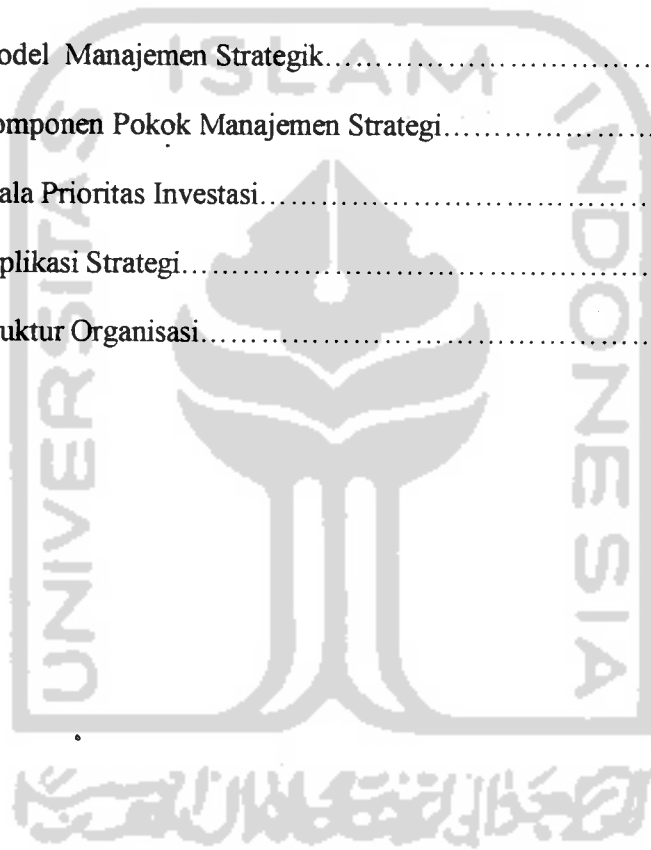
5.1. Kesimpulan.....	91
5.2. Saran.....	92

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

	Hal
1.1. Matrik Daya Tarik Industri.....	8
1.2. Indikator Variabel Internal.....	10
1.3. Indikator Variabel Eksternal.....	11
1.4. Matrik SWOT.....	12
2.1. Model Manajemen Strategik.....	19
2.2. Komponen Pokok Manajemen Strategi.....	23
2.3. Skala Prioritas Investasi.....	34
2.4. Implikasi Strategi.....	35
3.1. Struktur Organisasi.....	46



DAFTAR TABEL

	Hal
3.1. Data Volume Produksi Tahun 2000 s.d. Tahun 2002.....	59
3.2. Harga Jual Produk Kecap (per kg) Tahun 2000 s.d. 2002.....	60
4.1. Nilai Tertimbang Variabel Eksternal.....	70
4.2. Nilai Tertimbang Variabel Internal.....	76
4.3. Penentuan Posisi Bisnis.....	84
4.4. Pilihan Strategi.....	85



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dewasa ini sangat mempengaruhi perkembangan ekonomi suatu negara terutama negara sedang berkembang. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi merupakan langkah baru untuk mengadakan perombakan di segala bidang produksi, khususnya disektor industri. Sektor industri yang ada di Indonesia mempunyai kecenderungan meningkat pula. Keadaan yang demikian merupakan penunjang munculnya perusahaan baru dan kesempatan untuk mengembangkan perusahaan yang telah ada.

Dalam dunia usaha yang penuh dengan persaingan ini, perusahaan yang tidak mempersiapkan produk baru akan menghadapi resiko yang sangat berat. Untuk itu setiap perusahaan memerlukan suatu strategi yang tepat dalam memasarkan produknya.

Tujuan pokok perusahaan adalah memperoleh laba, meningkatkan harga saham, meninggikan volume penjualan, dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.¹ Konsumen kini cenderung menentukan apa yang mereka butuhkan. Perusahaan menyadari bahwa sangat sulit untuk membangun reputasi dan sangat mudah akan hilangnya perusahaan yang hanya memfokuskan diri ke dalam akan menjadi kurang tahu terhadap perubahan disekelilingnya. Persaingan distribusi,

¹ Suwarsono Muhammad, Manajemen Strategi Konsep dan Kasus, UPP AMP YKPN, Edisi ketiga, hal 4

media dan juga teknologi yang mengalami perubahan yang sangat cepat, kesemuanya itu membuat perusahaan mau tidak mau untuk mengkaji ulang kembali strategi yang telah diambil, sehingga kadang – kadang perusahaan dipaksa membalikkan pemikiran–pemikiran yang telah mendasari dibangunnya usaha tersebut.

Setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri mempunyai strategi bersaing baik secara implisit ataupun eksplisit melalui proses perencanaan dan mungkin juga berkembang secara implisit melalui kegiatan – kegiatan dari berbagai departemen perusahaan.

Tujuan strategi bersaing untuk suatu unit usaha (*business unit*) dalam sebuah industri adalah untuk menemukan posisi dalam industri tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan (gaya) persaingan atau dapat pula mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. Dengan mengetahui tentang sumber-sumber yang mendasari tekanan persaingan ini maka akan dapat terlihat kekuatan dan kelemahan perusahaan yang penting, menghidupkan posisinya dalam industri, menegaskan bidang-bidang dimana perubahan strategis dapat menghasilkan manfaat terbesar, serta menyoroti bidang-bidang dimana kecenderungan industri menjanjikan adanya peluang atau ancaman terbesar.

Untuk menunjang tercapainya tujuan tersebut, maka salah satu usaha yang harus dilakukan oleh perusahaan agar produk yang dihasilkan dapat sampai ke tangan konsumen adalah saluran distribusi yang baik. Saluran Distribusi adalah Pengembangan strategi yang searah didasarkan pada berbagai keputusan yang

berkaitan untuk memindahkan barang-barang secara fisik maupun non fisik guna mencapai tujuan perusahaan dan berada di dalam kondisi lingkungan tertentu.²

Usaha untuk memenangkan persaingan dan mempertahankannya membutuhkan suatu strategi dari masing-masing perusahaan yang berbeda dengan perusahaan lain, sehingga memiliki posisi yang berbeda dengan perusahaan pesaing lainnya. Strategi diperlukan karena memainkan peranan penting sebagai kunci dimana perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar. Perusahaan harus mempunyai strategi bersaing untuk mengantisipasi diri dari ancaman-ancaman (*treats*) dan memanfaatkan peluang (*opportunities*) yang timbul dari lingkungan ekonomi, sosial, budaya, teknologi dan lain-lain yang dapat menjamin tingkat keuntungan perusahaan.

Dengan demikian strategi bersaing yang terarah dan terencana merupakan salah satu kegiatan yang cukup berperan dalam mencapai tujuan strategi bersaing terhadap kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan, penulis mengangkat topik ini sebagai judul skripsi **“STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN KECAP LELE PATI JAWA TENGAH.”**

1.2. Perumusan Masalah

Dengan majunya perekonomian permintaan masyarakat akan barang dan jasa akan meningkat. Perkembangan ini akan mendorong munculnya perubahan-perubahan baru. Akibatnya timbulnya persaingan yang ketat antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya. Dengan adanya persaingan yang ketat ini, maka para produsen sadar akan pentingnya kegiatan strategi bersaing sebagai

² Basu Swasta dan Irawan, Manajemen Pemasaran Modern, hal 287

penentu keberhasilan perusahaan untuk masa yang akan datang terhadap perusahaan pesaingnya.

Berdasarkan latar belakang diatas penulis mencoba melihat strategi bersaing yang dilakukan perusahaan kecap "lele" Pati dalam usahanya untuk menghadapi kekuatan-kekuatan persaingan yang ada. Dan dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana kondisi atau keadaan perusahaan kecap "lele" dalam posisi bersaing ?
2. Alternatif strategi bersaing apakah yang tepat untuk diterapkan Perusahaan Kecap "Lele" Pati Jawa Tengah ?

1.3. Batasan Masalah

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

1. Membatasi penelitian ini hanya pada strategi yang diterapkan Perusahaan Kecap "Lele" Pati Jawa Tengah
2. Penelitian ini difokuskan pada strategi yang diterapkan oleh Perusahaan Kecap "Lele" dalam menghadapi persaingan dan mencari alternatif strategi untuk dapat diterapkan.
3. Penelitian ini ditujukan kepada 5 responden yang dinilai mampu memberikan informasi secara lengkap yang berkaitan dengan perusahaan yang bersangkutan yaitu Pimpinan, Bagian Umum dan Personalia, Bagian Pemasaran, Bagian Keuangan, dan Bagian Produksi.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Mengetahui posisi bersaing Perusahaan Kecap Lele pada saat ini.
2. Mengetahui strategi bersaing yang tepat untuk diterapkan perusahaan berdasarkan kondisi atau keadaan perusahaan dalam posisi bersaing.

1.5. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan atau manfaat sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan untuk perbaikan terhadap kondisi dan perkembangan perusahaan kecap “Lele” dan dapat merumuskan strategi bersaing perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan sehingga dapat terus berkembang.

2. Bagi penulis

Melalui penelitian ini penulis dapat menambah pengalaman praktek yang sangat berguna untuk menambah pengetahuan, khususnya pengetahuan yang berkaitan dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian, sehingga dapat diaplikasikan dalam dunia usaha secara langsung.

3. Bagi fakultas

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat dan masukan serta menambah khasanah perpustakaan yang selanjutnya dapat bermanfaat bagi mahasiswa lain untuk menambah wawasan

1.6. Metode Penelitian

1. Jenis Data

Bahwa data yang baik itu bersifat *reliatel, up to date, comprehensive*, artinya data yang diperoleh merupakan data yang bisa dipercaya kebenarannya, tepat waktu, dan dapat memberikan gambaran tentang suatu masalah secara keseluruhan. Untuk memperolehnya data yang diperlukan yaitu :

- a. Data primer adalah Informasi yang relevan yang berasal, dikumpulkan dan dipublikasikan secara khusus oleh sumber asli, tetapi digunakan untuk menjawab penelitian tertentu oleh pihak lain.
- b. Data sekunder adalah Informasi yang relevan dari hasil studi pihak lain untuk sasaran mereka sendiri, tetapi dapat dipergunakan pihak lain guna menjawab penelitian pihak lain tersebut.

2. Metode Pengumpulan Data

a. Teknik Observasi

Data diperoleh dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap aktivitas-aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan lingkup pembahasan.

b. Teknik Wawancara

Melakukan wawancara secara langsung dengan pimpinan, bagian produksi, bagian keuangan, bagian pemasaran, bagian umum dan personalia, serta karyawan perusahaan kecap "Lele".

c. Teknik Kepustakaan

Untuk menunjang pelaksanaan penelitian dan menambah wawasan maka digunakan beberapa buku ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan teori yang mendukung penelitian.

d. Teknik Penyebaran Kuisioner

Pertanyaan-pertanyaan yang disusun secara tertulis biasanya merupakan suatu daftar pertanyaan

1.7. Metode Analisis

Untuk menganalisis data yang diperoleh dari penelitian yaitu dengan menggunakan cara :

1. Analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI)

Matrik ini memiliki dua sumbu, yaitu sumbu vertical dan sumbu horizontal. Sumbu vertical digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strengths*), sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis. MDTI memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi (*cut off point*) yang telah ditentukan. Masing-masing bagian tersebut adalah : bagian rendah, bagian tengah (*medium*), dan bagian tinggi. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbunya setelah masing-masing sumbu terbagi dalam tiga bagian menunjuk pada posisi pasar

masing-masing U2S. Secara sederhana, matrik daya tarik industri dapat dilihat sebagai berikut :

Gambar 1.1
Matrik Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Investasi dan tumbuh	Pertumbuhan selektif	Selektif
	Medium	Pertumbuhan selektif	Selektif	Panen/divestasi
	Rendah	Selektif	Panen/divestasi	Panen/divestasi

Unit usaha strategis yang terletak pada sel investasi dan tumbuh, merupakan unit usaha yang menjanjikan dan memiliki prospek berkembang lebih besar, sedangkan unit usaha yang berada pada sel panen atau divestasi hampir tidak memiliki peluang dan keunggulan bisnis untuk tumbuh bahkan cenderung stagnan, bahkan mati.

Matrik Daya Tarik Industri menunjukkan posisi unit usaha strategis pada saat sekarang dan juga mencoba memperkirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang. Manajemen perusahaan mengidentifikasi dan memberikan penilaian pada variabel internal dan

eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang muncul dan kekuatan perusahaan yang dimiliki.

Dalam penilaian variabel, sebelumnya pada masing-masing indikator ditentukan terlebih dahulu bobotnya. Seluruh indikator memiliki bobot total sebanyak 1 atau 100%. Barulah penilaian diberikan kepada masing-masing indikator. Nilai yang digunakan adalah skala 4 yaitu :

1. Sangat Tidak Benar
2. Tidak Benar
3. Benar
4. Sangat Benar

Setelah pemberian dan nilai pada masing-masing indikator adalah dapat dihitung nilai tertimbang maksimal adalah 4, yang menunjukkan adanya peluang bisnis yang maksimal tanpa adanya ancaman bisnis, nilai terendah adalah nol yang menunjukkan bisnis tersebut ada ancaman dan tanpa sedikitpun memiliki peluang bisnis.

Kriteria yang dipakai pada nilai tertimbang adalah :

1. Jumlah nilai tertimbang antara 0 sampai 1 kategori rendah
2. Jumlah nilai tertimbang lebih dari 1 sampai 3 kategori medium
3. Jumlah nilai tertimbang lebih dari 3 sampai 4 kategori tinggi

Matrik daya tarik ini hanya berakhir pada penentuan dimana letak dan posisi usaha perusahaan. Melihat posisi arah perusahaan pada

saat ini perusahaan dapat menentukan rancangan. Strategis atau menciptakan strategi baru dengan memperhatikan peluang yang tumbuh yang memiliki daya tarik pasar besar. Dengan demikian perusahaan dapat mempertahankan dan mengembangkan keunggulan bersaing atau bahkan menarik diri dari pasar persaingan yang kompetitif.³

Gambar 1.2

Indikator Variabel Internal

Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Loyalitas pelanggan			
Citra produk			
Variasi produk			
Pelayanan terhadap konsumen			
Kebijakan harga			
Pemasaran dan promosi			
Saluran distribusi			
Lokasi perusahaan			
Efektifitas organisasi			
Memahami kemampuan bersaing			
Kualitas karyawan			
Biaya peningkatan mutu			
Kualitas produksi			
Pangsa pasar			
Riset dan pengembangan			
Total	1,00		

³ Suwarsono Muhammad, Manajemen Strategi Konsep dan Kasus, UPP AMP YKPN, Edisi ketiga, hal 131-150

Gambar 1.3
Indikator Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Daya beli konsumen Pertumbuhan pasar Ukuran pasar Persaingan baru yang potensial Hambatan memasuki pasar Perubahan selera konsumen Meningkatnya daya beli konsumen Perubahan pendapatan konsumen Harga dan penyediaan bahan baku Perkembangan teknologi Persaingan harga Daya tarik iklan dan promosi			
Total	1,00		

2. Matrik SWOT

Adalah Alat analisis yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan.⁴ Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

Gambar 1.4
Matrik SWOT

SWOT	STRENGTHS (S) Tentukan faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) Tentukan faktor-faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O) Tentukan faktor-faktor peluang eksternal	STRATEGI S-O -Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI W-O -Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS (T) Tentukan faktor-ancaman eksternal	STRATEGI S-T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI W-T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

⁴ Freddy Rangkuti, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21, PT Gramedia Pustaka Utama, hal 31

a. Strategi S-O

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya

b. Strategi S-T

Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi W-O

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

c. Strategi W-T

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defentif yaitumengatasi ancaman yang muncul seraya menutupi kelemahan yang ada, kelemahan yang dihadapi perusahaan adalah efektivitas organisasi, riset dan pengembangan produk dan kekuatan sistem informasi.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Strategi

Strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana berskala besar dan berorientasi ke masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Strategi adalah rencana main suatu perusahaan, walaupun rencana tersebut tidak secara persis merinci semua pemanfaatan sumber daya manusia, keuangan, dan bahan dimasa yang akan datang, dan memberikan kerangka untuk kepuasan-kepuasan manajerial. Strategi mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan, dan dimana harus bersaing, melawan siapa, dan untuk maksud apa.

Ada beberapa sifat yang dimiliki strategi sebagai suatu alat untuk mencapai tujuan perusahaan, antara lain : Pertama, menyatu (*unified*), yaitu menyatukan seluruh bagian-bagian dalam perusahaan. Kedua, menyeluruh (*comprehensive*), yaitu mencakup seluruh aspek dalam perusahaan. Ketiga, integral (*integrated*), yaitu seluruh strategi akan cocok dari seluruh tingkatan (*corporate bussiness functional*)

Strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang,⁵ Sedang menurut pendapat lain , Strategi adalah suatu rencana yang diutamakan untuk mencapai tujuan perusahaan⁶. Tujuan pokok suatu perusahaan, antara lain : memperoleh laba, meningkatkan harga

⁵ Sri wahyudi, *Pengantar Proses Berpikir Strtegik*, Yogyakarta, 1996, hal 16.

⁶ Basu Swasta DH dan Irawan, *Manajemen Pemasaran Moderen*, Yogyakarta, 1990, hal 67.

saham, meninggikan volume penjualan dan mempertahankan keberlangsungan perusahaan⁷. Strategi memiliki beberapa sifat, antara lain menyatukan seluruh bagian-bagian perusahaan, mencakup seluruh aspek dalam perusahaan dan strategi yang sesuai untuk seluruh tingkatan. Maka strategi tidak dapat berkembang tanpa kerjasama antara bagian-bagian organisasi secara menyeluruh, disamping itu akan mudah dan cepat untuk mengidentifikasi masalah-masalah strategik yang muncul.

Dalam membuat suatu perencanaan strategi, perusahaan harus mengetahui apa saja yang harus dilakukan, apa arti dan tujuan dari perencanaan strategi itu sendiri untuk membuat suatu perencanaan strategi. Perencanaan Strategi adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga keserasian antara tujuan perusahaan, sumber daya perusahaan, dan peluang pasar yang terus berubah⁸. Sasaran perencanaan strategi adalah membantu perusahaan memilih dan mengelola bisnisnya sehingga perusahaan tetap sehat di tengah kegiatan yang melanda salah satu bisnis atau produknya. Ada tiga gagasan utama dalam perencanaan strategis. Gagasan pertama adalah bahwa bisnis perusahaan harus dikelola seperti portfolio investasi, dimana perlu diputuskan bisnis mana yang dapat dikembangkan, dipertahankan, dikurangi, atau bahkan dihentikan. Setiap bisnis mempunyai potensi keuntungan masing-masing bisnis. Gagasan utama dan kedua adalah, bahwa potensi keuntungan masa depan setiap bisnis harus dihitung dengan cermat, dengan mempertimbangkan tingkat pertumbuhan pasar dan posisi, serta kesesuaian perusahaan. Gagasan ketiga yang melandasi perencanaan strategi

⁷ Suwarsono, *Manajemen Strategik, Konsep dan Kasus*, 2000, hal.4.

⁸ Philip Kotler dan Paul N. Bloom, *teknik dan Strategi Memasarkan Jasa Profesional*, 1997, hal.41.

adalah strategi perusahaan harus menetapkan rencana kerja untuk mencapai sasaran jangka panjang bagi setiap bisnisnya⁹.

2.2 Peran Strategi

Dari pengertian strategi tersebut di sub bab 2.1 diatas Strategi mempunyai peran sebagai :

1. Usaha untuk mengetahui sedini mungkin kekuatan dan kelemahan perusahaan agar perusahaan dapat bertahan menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang terus menerus.
2. Sebagai alat yang siap menangkap sinyal pasar selembut apapun sinyal itu.

Maka dalam perumusannya tidak hanya didasarkan pada analisis yang rasional akan tetapi juga didukung oleh ketajaman intuisi bisnis yang telah terlatih.

2.3 Manajemen Strategi

Segala sesuatu yang bersifat strategik tidak hanya berhenti pada proses perencanaan saja tetapi dilanjutkan sampai pada tingkat operasi dan pengawasan. Mobilisasi dana, daya serta struktur organisasi juga mulai dipertimbangkan secara lebih strategik dalam proses manajemen strategik ini. Oleh karena itu didalam sub bab ini diuraikan tentang manajemen strategi tersebut. Perusahaan seringkali menghadapi masalah ketika situasi dan keadaan lingkungan usaha berubah secara

⁹ Op.Cit, hal 72

mendadak, seperti adanya inovasi produk dari pesaing, kebijakan pemerintah, pendatang baru dan sebagaimana yang kesemuanya itu dapat mengakibatkan turunnya jumlah penjualan. Karena sikap organisasi bisnis dihadapkan pada dua jenis lingkungan yang sangat berpengaruh secara signifikan terhadap manajemen dan operasionalisasinya. Kedua lingkungan itu adalah lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Makin besar suatu perusahaan atau organisasi maka makin kompleks pula bentuk, jenis, dan sifat interaksi yang terjadi dalam menghadapi kedua jenis lingkungan tersebut.

Salah satu implikasi kompleksitas itu ialah pengambilan keputusan (*decision*) yang semakin sulit dan rumit. Untuk membantu perusahaan atau organisasi dalam menghadapi permasalahan tersebut maka manajemen strategi merupakan alternatif pemecahannya. Ketika diperkenalkan secara formal pertama kali pada awal dasawarsa enam puluhan, manajemen strategi mendapat sambutan yang luar biasa. Konsep dan teknik analisisnya diperlakukan sebagai alat bantu utama pengambilan keputusan manajerial, karena dianggap mampu mengurangi ketidakpastian (*uncertainty*) dan kompleksitas bisnis.

2.4 Pengertian Manajemen Strategi

Dengan berkembangnya manajemen strategi, definisi dari Manajemen Strategik berkembang luas dan tiap penulis mencoba membuat definisinya sendiri. Dari beberapa definisi tersebut pada prinsipnya sama yaitu menggabungkan pola berfikir strategis dengan fungsi-fungsi manajemen, yaitu; Perencanaan, penerapan dan pengawasan. Manajemen strategi dapat diartikan

sebagai suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementasi*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategi antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan dimasa yang akan datang¹⁰. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan menjadi dua hal penting, yaitu :

1. Manajemen Strategi terdiri dari tiga proses, yaitu :

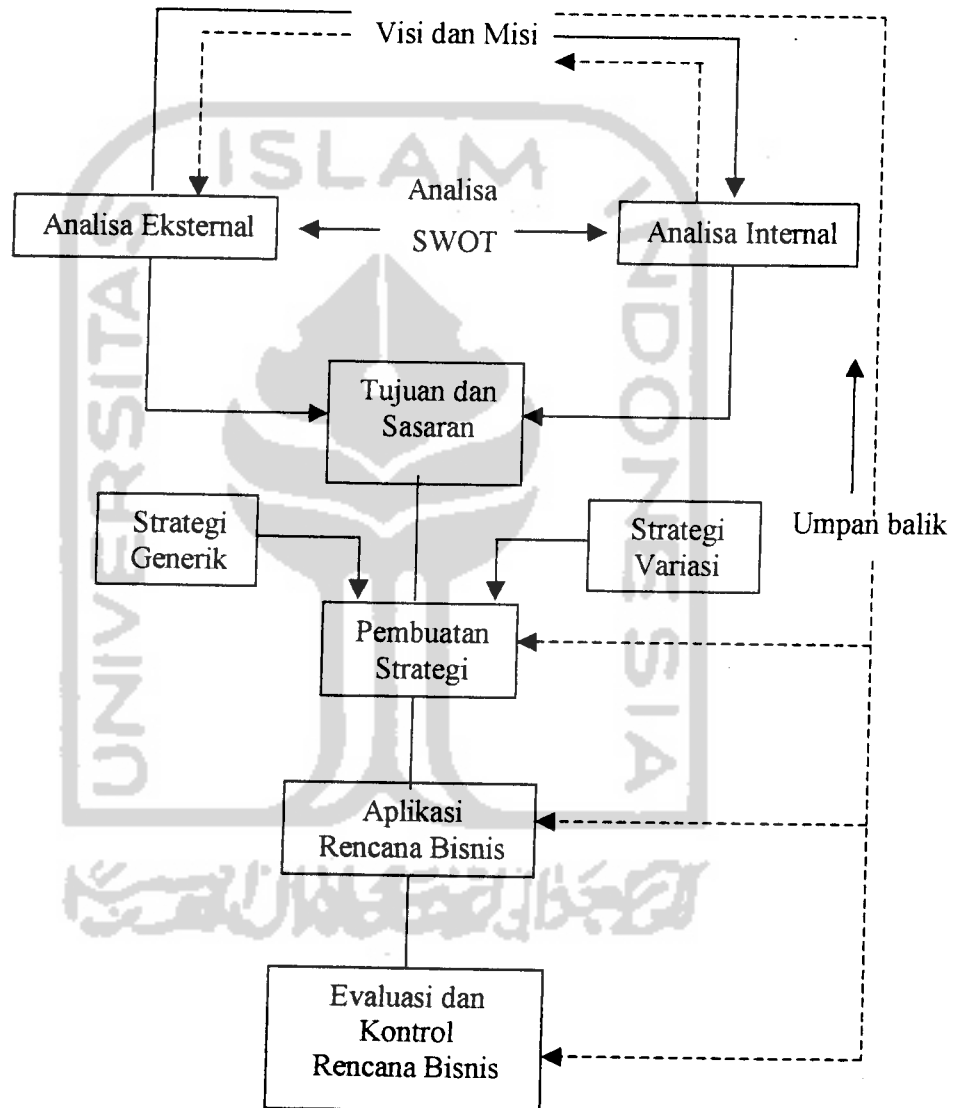
- a. Pembuatan strategi, meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar, serta kekuatan dan kelemahan perusahaan, pengembangan alternatif – alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
- b. Penerapan Strategi, meliputi penentuan sasaran operasional tahunan, kebijakan perusahaan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
- c. Evaluasi Strategi, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil dari pembuatan dan penerapan strategi termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

Manajemen strategi pada prinsinya adalah suatu proses dimana informasi masa lalu, saat ini, dan ramalan masa datang dari operasi dan lingkungan bisnis mengalir melalui tahap-tahap yang saling berkaitan kearah

¹⁰ Op. Cit, hal 19

pencapaian suatu tujuan. Untuk mempermudah pemahaman proses manajemen Strategik, maka disusunlah model sederhana sebagai berikut :

Gambar 2.1
Model Manajemen Strategik



Makna Garis : _____ : Proses manajemen strategi

----- : Umpan Balik

Sumber : Sri Wahyudi (1996)

2. Manajemen strategi memfokuskan pada penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan dan produksi dari sebuah bisnis. Manajemen strategi sebagai suatu proses mempunyai beberapa akibat sebagai berikut, antara lain :
- a. Perubahan salah satu komponen akan mempengaruhi beberapa atau seluruh komponen lainnya.
 - b. Proses pembuatan, penerapan dan evaluasi strategi merupakan suatu proses yang berurutan.
 - c. Perlunya membuat umpan balik pada setiap tahap awal bisnis
 - d. Sistem manajemen strategi merupakan suatu sistem yang dinamis dimana kondisi dan situasi secara berkala berubah, akan mempengaruhi hubungan antar aktivitas dalam manajemen strategi.

Dengan memperhatikan kaitan yang ada antara tujuan perusahaan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, maka pengertian dan komponen pokok manajemen strategi dapat dirumuskan dengan lebih transparan. Manajemen strategi dengan demikian dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkan kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. Pengertian ini juga mengandung implikasi bahwa perusahaan berusaha untuk mengurangi kelemahannya, dan berusaha untuk melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya. Pengertian tersebut juga

menunjukkan bahwa perusahaan berusaha untuk mengurangi efek negatif yang ditimbulkan oleh ancaman bisnis¹¹.

2.4.1 Manfaat Manajemen Strategi

Dengan menggunakan manajemen strategik sebagai suatu kerangka kerja untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam pemecahan, terutama yang berkaitan dengan persaingan, maka para manajer dituntut untuk lebih kreatif dan berfikir secara strategik. Sebagaimana yang telah diuraikan pada 2.4. tentang Manajemen Strategi. Ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi dalam penerapan manajemen strategik, yaitu dapat memberikan arah jangka panjang yang akan dituju, membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi, membuat organisasi lebih efektif, mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko, dan aktivitas pembuatan strategik akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya dimasa mendatang¹².

Berdasarkan manfaat tersebut, manajemen strategik sekaligus dapat berfungsi sebagai sarana mengkomunikasikan tujuan perusahaan dan jangka yang hendak ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut kepada pemilik, eksekutif, karyawan dan pihak – pihak lain yang berkepentingan. Untuk itu, mereka diharapkan memiliki sikap yang proaktif dan menyikapi lingkungan bisnis, tidak sekedar reaktif. Bahkan tidak mungkin mereka memberikan respon terhadap perubahan lingkungan bisnis, tetapi juga mempengaruhi, membentuk dan

¹¹ Suwarsono, *Manajemen Strategik*, Konsep dan Kasus, Yogyakarta, 2000, hal 6.

¹² Sri Wahyudi, *Pengantar Berpikir Strategik* 1996, hal 19

mengarahkannya sehingga mestinya dapat memiliki kesiapan untuk mengantisipasi dan mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul.

2.4.2 Resiko Manajemen Strategik

Dalam manajemen strategi tentunya tidak hanya manfaat saja yang dapat diambil dalam strategi tersebut tetapi juga resiko manajemen strategi. Ada beberapa resiko dari penerapan manajemen strategik berkaitan dengan keterlibatan para perumus strategik. Pertama, waktu yang digunakan manajer untuk proses manajemen strategik dapat menimbulkan dampak negatif atas tanggung jawab operasional mereka. Oleh itu, para manajer harus berlatih untuk meminimalkan dampak tersebut dengan menjadwalkan tugas-tugas mereka agar dapat menyediakan waktu yang diperlukan untuk kegiatan-kegiatan strategik.

Kedua, jika para perumus strategi tidak terlibat secara dekat dengan implementasinya, maka mungkin mereka akan mengelakan tanggung jawab individual atas keputusan yang diambil. Jadi para manajer harus membatasi janji-janji kinerja yang dapat diwujudkan¹³.

Oleh karena itu kepekaan dari para manajer terhadap kemungkinan-kemungkinan munculnya konsekuensi negatif dengan cara meminimalisasinya akan sangat membantu memperkuat potensi strategik.

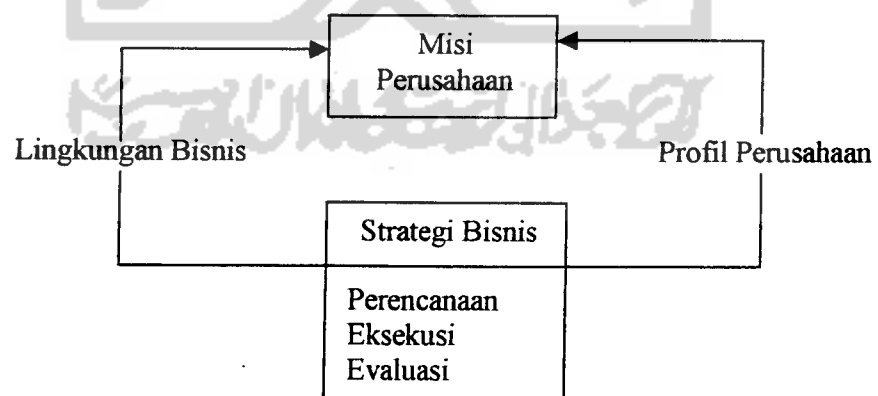
¹³ Pearce & Robinson, *Manajemen Pemasaran, Formulasi Implementasi dan Pengendalian*, hal 31

2.4.3 Komponen Pokok Manajemen Strategik

Komponen pokok yang terdiri dari Analisa lingkungan bisnis, Analisa profil perusahaan, Strategi bisnis berguna untuk menghindari resiko yang mungkin terjadi seperti telah disebutkan dalam sub bab 2.4.2 tentang resiko manajemen strategik. Dalam prakteknya, komponen strategis bisnis dikerjakan sesuai dengan urutan fungsi pokok manajemen perencanaan, implementasi dan pengawasan. Oleh karena itu, secara metodologis strategi bisnis terdiri dari 3 proses yang saling kait mengkait dan tak terputus, yakni proses penurunan (formulasi) proses implementasi (eksekusi), dan proses pengawasan (pengendalian) strategi. Proses yang terakhir diperlukan untuk memberikan masukan (*feedback*) bagi proses perencanaan dan evaluasi juga berlaku untuk komponen misi dan profil perusahaan. Proses manajemen tersebut tidak berlaku untuk komponen lingkungan bisnis, karena diluar kendali perusahaan.

Gambar 2.2

Komponen Pokok Manajemen Strategi



Komponen pokok Manajemen Strategi adalah :

1. Analisis lingkungan bisnis diperlukan untuk menganalisa peluang diperlukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan.
2. Analisis profil perusahaan diperlukan untuk mengidentifikasikan kekuatan dan kelemahan perusahaan.
3. Strategi bisnis diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan :

a. Analisis Lingkungan Bisnis

Analisis lingkungan bisnis dimaksudkan untuk mengidentifikasi peluang (*opportunities*), bisnis dan siasat yang diarahkan untuk mengetahui ancaman (*Threats*) yang perlu segera mendapatkan antisipasi.

Analisis Lingkungan Bisnis terdiri dari dua komponen pokok :

1. Lingkungan Makro yang terdiri dari lingkungan ekonomi, teknologi, politik termasuk pemerintah, hukum, sosial budaya dan kependudukan.
2. Lingkungan Industri (*Competitive enviromenty*) terjadi sebelum akibat dari lingkungan makro dengan prospek perusahaan.

b. Analisis Lingkungan Industri dan pesaing

Analisis lingkungan industri dan pesaing merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari analisis lingkungan bisnis.

Banyak hal yang mempengaruhi lingkungan industri secara umum adalah pertumbuhan industri, inovasi produk, perubahan teknologi, keluar masuknya

perusahaan besar, peraturan pemerintah, perubahan sikap konsumen dan gaya hidup resiko bisnis¹⁴.

2.5 Pengertian Strategi Bersaing

Komponen pokok strategi bersaing membutuhkan strategi dalam pelaksanaannya atau dengan kata lain isi dari komponen pokok adalah strategi bersaing. Strategi bersaing adalah mengembangkan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang seharusnya menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut¹⁵. Pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri-industri dalam lingkungan perusahaan tersebut bersaing. Industri-industri tersebut mempunyai pengaruh yang kuat dalam menemukan persaingan, selain strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan. Namun kekuatan-kekuatan diluar industri juga penting, biasanya mempengaruhi semua perusahaan yang ada dalam suatu industri, maka kuncinya terletak pada kemampuan yang berlainan diantara perusahaan-perusahaan yang bersangkutan untuk menanggulangnya.

2.5.1 Unsur-unsur Strategi Bersaing

Suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing (*Competitive advantage*) Kalau perusahaan tersebut mampu mengungguli para pesaingnya sehingga dapat mencapai laba di atas rata-rata laba yang diperoleh para

¹⁴ Op.Cit. hal 6.

¹⁵ Porter, *Strategi Bersaing*. Teknik Menganalisa Industri dan Pesaing, Jakarta, 1993, hal 15.

pesaingnya . Suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika memenuhi ciri-ciri sebagai berikut :

- 1) Kompetensi khusus, misalnya mempunyai produk dengan mutu lebih baik, maupun saluran distribusi yang lancar, penyerahan produk yang lebih cepat, mempunyai merk produk yang lebih terkenal.
- 2) Menciptakan persaingan tidak sempurna. Dalam pasar persaingan sempurna setiap perusahaan dapat masuk dan keluar pasar dengan mudah sehingga perusahaan yang ingin mencari keunggulan bersaing harus keluar dari pasar persaingan sempurna.
- 3) Keberlanjutan, artinya keunggulan bersaing harus bisa berlanjut dan tidak terputus-putus.
- 4) Cocok dengan lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal memberikan peluang dan ancaman kepada perusahaan yang saling bersaing. Oleh karena itu, suatu keunggulan bersaing tidak hanya melihat kelemahan pesaing tetapi juga harus memperhatikan kondisi pasar.
- 5) Laba yang diperoleh lebih tinggi daripada rata-rata perusahaan lain¹⁶.

¹⁶ F. Glueck. *Managemen Strategik dan Kebijakan Perusahaan*. 1993.

2.5.2 Pokok Perumusan Strategi Bersaing

Pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya, yang meliputi kekuatan-kekuatan sosial dan kekuatan-kekuatan ekonomi¹⁷. Intensitas persaingan dalam suatu industri bukanlah masalah kebetulan atau nasib buruk. Sebaliknya persaingan dalam suatu industri berakar pada struktur ekonomi yang mendasarinya dan berjalan di luar perilaku pesaing-pesaing yang ada. Keadaan persaingan suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok yaitu :

1. Masuknya Pendatang Baru

Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali juga sumber daya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi laba.

Ada enam sumber rintangan masuk :

a) Skala ekonomis

Skala ekonomis menggambarkan turunnya biaya satuan (*unit costs*) suatu produk (atau operasi atau fungsi yang dilakukan untuk menghasilkan produk) apabila volume absolut per periode meningkat.

b) Diferensiasi Produk

Artinya perusahaan tertentu mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan, yang disebabkan oleh periklanan, pelayanan

¹⁷ Porter, *Strategi Bersaing*, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing, 1993, hal 3

pelanggan, perbedaan produk di masa yang lampau, atau sekedar merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri. Diferensiasi menciptakan hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada.

c) Kebutuhan Modal

Kebutuhan untuk menanamkan sumber daya keuangan yang besar agar dapat bersaing menciptakan hambatan masuk, khususnya jika modal tersebut diperlukan untuk periklanan atau untuk kegiatan penelitian dan pengembangan yang penuh resiko.

d) Biaya Beralih Pemasok

Biaya satu kali yang harus dikeluarkan pembeli bilamana berpindah dari produk pemasok tertentu ke pemasok lainnya. Yang meliputi biaya melatih kembali karyawan, biaya peralatan pelengkap yang baru.

e) Akses ke Saluran Distribusi

Hambatan masuk dapat ditimbulkan dengan adanya kebutuhan dari pendatang baru untuk mengamankan distribusi produknya. Bilamana saluran distribusi untuk produk tersebut telah ditangani oleh perusahaan yang sudah mapan, perusahaan harus membujuk saluran tersebut agar menerima produknya melalui cara-cara penurunan harga, kerjasama periklanan dan sebagainya.

f) Kebijakan Pemerintah

Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup kemungkinan masuk ke dalam industri dengan peraturan-peraturan.

2. Ancaman Produk Pengganti

Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan pagu (*ceiling price*) yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk-produk yang (1) mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik ketimbang produk industri atau (2) dihasilkan oleh industri yang berlabanya tinggi.

3. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Pembeli akan mempunyai kekuatan-kekuatan tawar-menawar yang tinggi jika merupakan bagian terbesar dari penjualan perusahaan, terkonsentrasi letaknya produk tidak mempunyai perbedaan pokok pesaing, memiliki fasilitas lengkap, biaya untuk berpindah ke penjual lain yang rendah memiliki kesempatan integrasi ke belakang.

4. Kekuatan Tawar Menawar pembeli

Para pemasok mempunyai kekuatan tawar menawar yang tinggi jika lebih terkonsentrasi daripada industri yang mereka pasok. Tidak ada pemasok pengganti, industri bukan pembeli terpenting bagi pemasok, produk merupakan input paling penting industri, memiliki kekuatan melakukan strategi integrasi kedepan. Disamping itu tenaga kerja dipertimbangkan

sebagai pemasok, akan sangat kuat posisinya jika ketrampilan yang dimiliki tinggi dan langka.

5. Persaingan diantara para pesaing yang ada.

Tinggi rendahnya tingkat persaingan antar pesaing dalam suatu industri akan tergantung dari jumlah pesaing, besarnya ukuran kekuatan pesaing, tingkat pertumbuhan industri, antar produk hanya memiliki sedikitnya perbedaan, kalangan yang tinggi untuk keluar dari industri biaya tetap sangat tinggi.

Lima kekuatan persaingan tersebut mencerminkan kenyataan bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada para pemain yang ada, tetapi juga para pelanggan, pemasok, produk pengganti, serta pendatang baru potensial yang semuanya merupakan pesaing bagi perusahaan-perusahaan dan dapat lebih atau kurang menonjol tergantung pada situasi tertentu. Dari kelima kekuatan persaingan tersebut juga dapat menentukan paling besar akan menentukan serta menjadi sangat penting dari sudut pandang perumusan strategi, hal itu mengingat tujuan strategi bersaing adalah menemukan posisi dalam industri dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap gaya persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan secara positif, sehingga strategi bersaing berhubungan erat dengan kelima kekuatan tersebut. Dalam membuat suatu perencanaan strategis perusahaan harus mengetahui hal apa saja yang harus dilakukan, apa arti dan tujuan dari perencanaan strategis.

Untuk membuat perencanaan strategis dibuat suatu formula secara bertahap yaitu proses pembuatan strategis, aplikasi rencana bisnis, evaluasi dan kontrol rencana bisnis. Perencanaan Strategis adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga keserasian antara tujuan perusahaan, sumber daya perusahaan dan peluang besar yang terus berubah¹⁸.

2.6 Strategi Bersaing Generik

Dalam menanggulangi kelima atau menghadapi kelima kekuatan pesaing yang ada sebagaimana diuraikan pada sub bab 2.5.2 mengenai pokok perumusan strategi bersaing terdapat tiga pendekatan strategi generik yang secara potensial berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri.

1). Keunggulan Biaya Menyeluruh

Keunggulan biaya yang menyeluruh ini memerlukan kontribusi agresif dari fasilitas skala yang efisien, usaha yang giat untuk mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengetahuan marginal serta meminimalkan segala macam biaya dan biaya yang rendah relatif pesaing menjadi tenaga yang menjiwai keseluruhan strategi-strategi.

2). Diferensiasi

Strategi generik yang kedua ini mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu : menciptakan sesuatu yang baru dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Bentuk pendekatan diferensiasi seperti : citra rancangan atau merk, teknologi,

¹⁸ Op.Cit. Hal 44.

karakteristik khusus, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur, dan lain-lain. Apabila diferensiasi ini tercapai merupakan strategi yang baik dalam menghasilkan laba di atas rata-rata karena strategi ini menciptakan posisi umum untuk mengatasi kelima kekuatan pesaing. Diferensiasi memberikan penyekat terhadap harga, meningkatkan margin laba yang menghindarkan kebutuhan akan posisi biaya rendah, kesetaraan pelanggan, yang dihasilkan dan kebutuhan pesaing untuk mengatasi keunikan menciptakan hambatan masuk.

3). Fokus

Fokus adalah memusatkan pada kelompok pembeli, segmen lini proyek atau pasar geografis tertentu. Strategi fokus untuk melayani target tertentu dan semua kebijaksanaan fungsional dikembangkan atas sadar pemikiran ini. Strategis fokus ini mampu melayani target yang efektif dan efisien dibandingkan pesaing yang lebih luas. Lebih jelasnya strategi fokus berarti bahwa perusahaan mempunyai posisi biaya rendah dengan target strateginya, diferensiasi atau kedua-duanya. Strategi yang efektif meliputi tindakan operatif maupun defensif guna menciptakan posisi yang aman terhadap kelima kekuatan persaingan.

2.7 Matrik Daya Tarik Industri

Untuk menentukan MDTI ada berbagai pilihan strategi yang dipakai dalam menetapkan posisi perusahaan, seperti yang telah disebutkan dalam sub bab-sub bab sebelumnya. Sesuai dengan perkembangan saat ini, strategi muncul dengan

berbagai macam bentuk dan nama. Hal ini tentunya tidak terlepas dari adanya keinginan untuk mengembangkan strategi-strategi baru yang lebih baik dari yang sudah ada. Berbagai macam variasi strategis yang ditambahkan atau dikembangkan dari strategi generik. Pada Matrik Daya Tarik Industri terdapat berbagai macam pilihan strategi, dimana pilihan strategi tersebut ditentukan setelah menyetujui posisi bisnis dan suatu perusahaan (melalui proses penentuan variabel internal dan eksternal)

MDTI memiliki sel yang terbentuk setelah masing-masing sumber dibagi kedalam tiga kegiatan dengan titik pembagi (*out of point*) yang telah ditentukan. Masing-masing bagian tersebut adalah bagian rendah, bagian tengah dan bagian tinggi. Disamping itu masing-masing sel yang terbentuk tersebut juga mengandung implikasi strategik tingkat korporaset yang sebaiknya dipilih, adapun berbagai pilihan strategi yang digambarkan dalam sembilan sel posisi bisnis perusahaan memberikan tekanan pada penentuan skala prioritas investasi, adalah sebagai berikut :

Gambar 2.3

Skala Prioritas Investasi

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	I	II	III
	Medium	II	III	IV
	Rendah	III	IV	IV

MDTI ini memberikan tekanan pada skala prioritas investasi unit usaha yang menentukan peluang tumbuh karena berada pada sel yang menentukan daya tarik yang besar, sebaiknya mendapat prioritas yang tinggi. Apabila jenis usaha tersebut juga memiliki keunggulan bersaing. Unit usaha yang berada pada skala prioritas pertama dan kedua khususnya yang pertama memiliki banyak pilihan strategi, sejak dari yang paling konservatif sampai dengan yang paling progresif(akseleratif). Tidak demikian dengan usaha yang terletak pada sel berskala ketiga unit usaha tersebut memiliki peluang yang cukup untuk berkembang, akan tetapi kepentingan investasi sedapat mungkin dilakukan dengan hati-hati. Unit usaha yang berada pada sel prioritas keempat memiliki kecenderungan sulit bertahan dipasar, lebih dimungkinkan untuk terus beroperasi,

biasanya unit tersebut dicoba dipertahankan. Akan tetapi jika tersedia pilihan antar investasi dan divestasi, manajemen cenderung memilih pada keputusan kedua.

Dalam MDTI terbagi menjadi sembilan sel, dan masing-masing sel memberikan alternatif yang berbeda-beda seperti dalam gambar berikut :

Gambar 2.4

Implikasi Strategi

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan Dominasi Investasi maksimum	Pertumbuhan selektif Investasi Agresif Memelihara posisi Ditempat lain	Memelihara posisi Mencari sumber kas masuk Investasi ala kadarnya
	Medium	Memimpin pasar berdasar segmen Memperbaiki kelemahan Membangun keunggulan	Tumbuh berdasarkan segmen pasar Spesialisasi Investasi selektif	Pemangkasan Investasi minimal Bersiap divestasi
	Rendah	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar Mengacaukan sumber Aliran kas pesaing Divestasi

Tahap dalam pembuatan strategi adalah suatu tahap yang paling menantang dan sekaligus mencari dari proses manajemen. Strategi ini pokok dari tahap menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya dan menciptakan strategi yang cocok untuk mencapai misi perusahaan. Dalam proses pembuatan strategi perusahaan lebih memfokuskan pada para pesaing

2.8 Matrik SWOT

Matrik SWOT diperlukan untuk lebih memperjelas peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan suatu perusahaan dalam menentukan posisi bersaing perusahaan. Sedang didalam MDTI hanya berakhir pada penentuan letak dan posisi usaha perusahaan. Oleh karena itu dengan penggabungan antara Matrik SWOT dengan MDTI diharapkan akan lebih memperjelas suatu perusahaan menentukan posisi strategi bersaing dan dapat mengetahui secara lebih mendetail tentang peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan suatu perusahaan.

Lingkungan adalah salah satu faktor terpenting untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam persaingan. Kegagalan terbesar bagi perusahaan dan bisnis adalah karena organisasi tidak memahami dan tidak mengidentifikasi lingkungannya dengan benar. Untuk memuat atau menentukan suatu tujuan perusahaan, sasaran dan strategi-strategi yang akan diambil diperlukan suatu evaluasi yang mendalam serta menyeluruh mengenai lingkungan dimana perusahaan berada.

Lingkungan tersebut dibagi menjadi 2 yaitu :

1. Lingkungan Eksternal (lingkungan luar perusahaan)

Lingkungan eksternal adalah suatu kekuatan yang berada diluar perusahaan dimana perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya sehingga perubahan-perubahan terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja semua perusahaan dalam industri¹⁹. Lingkungan Eksternal terdiri dari 3 macam lingkungan, yaitu :

¹⁹ Sri Wahyudi, *Pengantar Berpikir Strategi*, 1996, hal 47

a. Lingkungan Umum (*General Environment*)

- 1). Moneter, kebijakan fiskal dan neraca pembayaran
- 2). Perubahan iklim sosial dan politik.
- 3). Perkembangan naik turunnya perekonomian, disebabkan oleh siklus bisnis inflasi dan deflasi, kebijakan mengenai perubahan teknologi.
- 4). Perubahan kebijakan pemerintah.

b. Lingkungan Industri (*Industrial Environment*)

- 1) Pelanggan, dengan mengidentifikasi pembeli, demografi, geografi, biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja.
- 2) Pesaing (*Competitor*)
- 3) Pemasok (*Supplier*)

c. Lingkungan Internasional (*International Environment*)

- 1) Semakin berkembangnya pasar global mendorong banyak negara berkembang mengikutinya.
- 2) Kebijakan bantuan luar negeri dan transfer teknologi.

Beberapa faktor eksternal yang dapat diteliti dan berkaitan dengan keadaan perusahaan antara lain :

1. Daya beli konsumen

Kemampuan dari konsumen untuk membeli produk berpengaruh terhadap keberhasilan suatu perusahaan dalam memasarkan produk, jika daya beli konsumen rendah maka tingkat pembelian

pada produk tersebut juga rendah karena mereka mengutamakan kebutuhan pokok daripada kebutuhan lainnya.

2. Pertumbuhan pasar

Pertumbuhan mempengaruhi perusahaan, jika perusahaan memasuki pasar yang berkembang berarti perusahaan mempunyai peluang pasar tersebut

3. Ukuran pasar

Besar kecilnya pasar akan mempengaruhi perusahaan pada pasar yang besar maka peluang perusahaan untuk memasarkan produknya semakin besar pula, begitu juga sebaliknya.

4. Persaingan baru yang potensial

Jika perusahaan telah dapat menguasai pasar dengan menawarkan suatu produk yang dapat diterima oleh pasar, maka akan segera memenuhi pesaing-pesaing yang muncul dengan menawarkan berbagai keunggulannya.

5. Hambatan memasuki pasar

Sebelum memasuki pasar, perusahaan harus memiliki suatu kekuatan untuk dapat mengantisipasi hambatan-hambatan yang akan dihadapi dalam memasuki pasar.

6. Perubahan selera konsumen

Suatu produk perusahaan tertentu mengalami suatu siklus dalam kehidupan pasar oleh karena itu secara berkala perusahaan harus melakukan penelitian tentang selera dari konsumen.

7. Meningkatnya daya beli konsumen

Kemampuan dari konsumen untuk membeli produk berpengaruh terhadap meningkatnya daya beli konsumen

8. Perubahan Pendapatan konsumen

Perusahaan harus melakukan penelitian tentang perubahan pendapatan konsumen.

9. Harga dan penyediaan bahan baku.

Untuk menetapkan harga pada suatu produk, terlebih dahulu harus melihat kebutuhan akan bahan baku, sehingga harga ditekan seminimal mungkin, jika bahan baku dapat dibeli dengan murah

10. Perkembangan teknologi

Teknologi yang semakin modern akan mempengaruhi efisiensi dalam produk, disamping efisiensi biaya.

11. Persaingan harga

Perusahaan yang memproduksi produk yang sama dengan pesaing maka yang harus dilakukan adalah dengan efisiensi biaya produksi yaitu dengan strategi penurunan harga, meski tanpa harus mengurangi kualitas dari produk tersebut.

12. Daya tarik iklan dan promosi

Iklan dan promosi sangat mempengaruhi daya tarik konsumen, hal tersebut dapat dilihat pada peningkatan.

2. Lingkungan Internal (Lingkungan dalam perusahaan)

Lingkungan internal perusahaan adalah lebih pada intern perusahaan dalam rangka memakai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap divisi. Inti analisa intern tersebut untuk keunggulan-keunggulan yang akan dapat dipakai untuk mencari keunggulan-keunggulan yang akan datang dipakai untuk membedakan diri dari pesaing.

Beberapa faktor internal yang dapat diteliti dan berkaitan dengan keadaan perusahaan antara lain :

1. Loyalitas pelanggan

Ketertarikan konsumen atau pelanggan untuk melakukan pembelian ulang terhadap sebuah produk.

2. Citra produk

Tujuannya untuk membangun citra yang unggul. Perusahaan dapat membuat dirinya berbeda dari pesaing melalui rancangan produk

3. Variasi produk

Macam produk yang sangat berguna untuk menambah daya tarik perusahaan

4. Pelayanan terhadap konsumen

Lebih mengutamakan konsumen karena sangat berpengaruh terhadap laju pertumbuhan perusahaan.

5. Kebijakan harga

Kebijakan perusahaan dalam menentukan harga berdasarkan kualitas produk, dan laba yang diinginkan.

6. Pemasaran dan promosi

Dalam melakukan promosi harus disesuaikan dengan segmen pasar yang dituju.

7. Saluran distribusi

Rendahnya biaya produksi dan murahya jaringan distribusi banyak membantu perusahaan dalam menghadapi persaingan

8. Lokasi perusahaan

Lokasi adalah salah satu faktor terpenting bagi perusahaan dalam menjalankan aktifitasnya.

9. Efektifitas organisasi

Organisasi yang efektif dan efisien merupakan keunggulan dalam melaksanakan kegiatan organisasi.

10. Memahami kemampuan bersaing.

Bagaimana perusahaan tersebut mengetahui seluruh kemampuan dalam menghadapi persaingan.

11. Kualitas karyawan

Faktor tenaga kerja sangat berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan.

12. Biaya peningkatan mutu

Perusahaan mengadakan peningkatan mutu secara berkala sehingga produk dapat selalu berada pada pangsa yang diinginkan.

13. Kualitas produksi

Kualitas barang yang dapat membuat citra barang dan perusahaan yang dapat menghasilkan kualitas rata-rata.

14. Pangsa pasar

Memperluas pangsa pasar sehingga jaringan pemasarannya meluas.

15. Riset dan pengembangan

Perusahaan mengadakan riset dan pengembangan secara berkala sehingga produk dapat selalu berada pada pangsa pasar yang diinginkan



BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1 Sejarah Berdirinya Perusahaan

Pada tahun 1954, Bapak Guna Pranoto (Go Tjwan Hok) sebagai pendiri dan perintis perusahaan sirup dan kecap "lele". Perusahaan ini pertama kali didirikan di jalan Rogowongso No.28. Sekitar tahun 1953, sebelumnya perusahaan ini hanya sebuah toko kecil yang menjual bumbu – bumbu masak dan kecap dalam volume penjualan kecil. Penjualan kecap yang belum menggunakan merk dengan cara dikelilingkan sendiri dengan menggunakan sepeda onthel.

Dengan surat Walikota nomor :112/ H.O/ XI / KMP/1954 perusahaan memulai aktifitasnya sebagai penghasil salah satu kecap dipasaran. Pada tahun 1955 kecap tersebut diberi merk kecap "lele" dan juga memproduksi sirup, tetapi sirup tersebut tidak bertahan lama, sehingga berhenti dan hanya memproduksi kecap saja. Bentuk badan usaha perusahaan kecap "lele" ini merupakan perusahaan perseorangan. Maka perusahaan dijalankan oleh pemiliknya sendiri, segala hambatan dan resikonya ditanggung sendiri. Berkat keuletan dan ketekunan bapak Guna Pranoto, beberapa tahun kemudian perusahaan menjadi lebih maju dan besar. Pada tahun 1977 Bapak Guna Pranoto meninggal dunia dan mewariskan perusahaan itu kepada istrinya yaitu Ny. Tri Mulyani. Sebagai produk yang berhubungan dengan bahan makanan, maka produk tersebut harus memenuhi persyaratan kesehatan manusia. Oleh karena itu, produk yang dipasarkan oleh pabrik itu telah terdaftar di Departemen Kesehatan yaitu DEP.KES.RI NO.SP 18/11.24/88 yang terdaftar dengan nomor daftar 21060. Setelah perusahaan berkembang

menjadi perusahaan yang lebih besar maka pada tahun 1992 perusahaan pindah ke jalan Pati – Juwana Km. 3 sampai sekarang. Perusahaan kecap “lele” merupakan perusahaan yang bergerak dibidang rumah tangga yaitu industri kecap. Setelah menjalankan 23 tahun, Ny. Tri Mulyani menyerahkan perusahaan tersebut kepada kedua anaknya yaitu Bapak Gunawan Pranoto dan Bapak Budi Santoso untuk meneruskan usahanya hingga sampai sekarang ini.

3.2 Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan adalah tempat perusahaan melakukan aktifitas – aktifitasnya. Lokasi atau tempat perusahaan perlu mendapatkan perhatian serius karena keputusan yang diambil dalam menentukan lokasi tersebut memegang peranan dalam merealisasikan tujuan perusahaan yang didirikan.

Perusahaan Kecap “Lele” yang terletak di Jalan Raya Pati-Juwana Km.3 . Lokasi ini terletak diatas tanah seluas 2,1 ha dan terdiri dari tiga bangunan utama yang berfungsi sebagai pusat kegiatan untuk melaksanakan produksinya, serta beberapa bangunan untuk kantor dan gudang.

Ditinjau dari lokasi perusahaan ini, bahwa tempat kedudukan perusahaan cukup strategis dan banyak menguntungkan perusahaan. Pemilihan lokasi pabrik sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain :

1. Aspek Teknis

Letak perusahaan yang sangat strategis karena dekat dengan jalan raya sehingga transportasi pengangkutan bahan baku dan hasil produksinya dapat berjalan dengan lancar tanpa halangan yang berarti.

2. Aspek Ekonomis.

Keberhasilan perusahaan tersebut dalam usahanya dapat memperkuat bidang perindustrian di daerah Pati pada khususnya dan perindustrian di Indonesia pada umumnya.

3. Aspek Sosial

Dengan adanya perusahaan Kecap “Lele “ tersebut akan mengurangi pengangguran sebab tenaga kerja yang dibutuhkan banyak dengan demikian secara otomatis akan mengurangi angka urbanisasi ke kota besar.

3.3 Struktur Organisasi

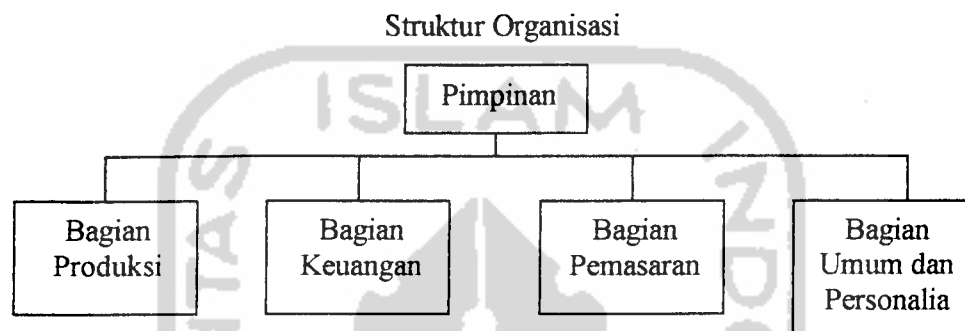
Organisasi merupakan sarana untuk mencapai tujuan bagi suatu perusahaan. Dengan organisasi yang baik dan teratur, maka memperpanjang jalannya perusahaan. Setiap perusahaan mempunyai susunan organisasi yang berbeda sesuai dengan kebutuhan dan faktor – faktor yang mempengaruhinya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhinya antara lain meliputi keadaan buruh, manajemen, dan pabrik. Untuk itu diperlukan organisasi yang jelas agar dapat diketahui tugas serta wewenang para pekerja untuk melaksanakan tugasnya.

Perusahaan kecap “lele” ini merupakan perusahaan perorangan dengan sifat industri rumah tangga dimana pemilik perusahaan yang mengatur dan mengawasi para karyawannya. Struktur organisasi perusahaan kecap lele masih sangat sederhana. Dilihat dari pembagian wewenang dan tanggung jawab, perusahaan menerapkan struktur organisasi garis dimana wewenang mengalir dari atas ke bawahan dan sebaliknya bawahan bertanggung jawab pada atasan.

Pimpinan/pemilik perusahaan dalam menjalankan perusahaan dibantu oleh empat bagian yaitu bagian produksi, bagian keuangan, bagian pemasaran, bagian umum dan personalia.

Berikut ini adalah bagan struktur organisasi dari Perusahaan Kecap Lele :

Gambar 3.1



Tugas dan wewenang tiap – tiap bagian dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan / pemilik perusahaan

Tugas pimpinan sebagai berikut :

- a. Memimpin rapat dan mengangkat kepala bagian perusahaan.
- b. Melakukan pengawasan terhadap hasil kerja perusahaan.
- c. Mewakili perusahaan dalam hubungannya dengan pihak luar.

Wewenang pimpinan yaitu :

- a. Meminta dan memimpin rapat.
- b. Mengangkat dan memberhentikan bawahannya.
- c. Menentukan besarnya gaji para karyawan.
- d. Membuat perjanjian dengan pihak luar dengan kebijaksanaan perusahaan.

- e. Menandatangani cek atas nama perusahaan.

2. Bagian Produksi

Bagian produksi merupakan pembantu pimpinan dalam memimpin dan mengendalikan produksi untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan oleh perusahaan. Tugas bagian produksi adalah :

- a. Mengkoordinasikan seluruh bidang kegiatan produksi untuk mencapai sasaran.
- b. Mengarahkan dan mengawasi kegiatan bagian produksi.
- c. Memeriksa dan menyetujui laporan yang disampaikan oleh karyawan.
- d. Memeriksa dan menandatangani surat klaim untuk supplier bahan baku.
- e. Bersama-sama dengan karyawan bagian produksi membicarakan dan memecahkan persoalan yang sedang dihadapi.

Wewenang bagian produksi yaitu :

- a. Mengevaluasi dan menilai prestasi karyawan yang dibawahinya.
- b. Membuat hubungan dengan pihak luar atas nama perusahaan.
- c. Memutuskan penerimaan bahan baku yang digunakan sesuai dengan hasil pemeriksaan.
- d. Menentukan kenaikan gaji karyawan bidang produksi sesuai dengan peranan perusahaan.
- e. Meneliti dan memutuskan masalah-masalah yang dihadapi karyawan di bidang produksi.

Dalam menjalankan tugasnya, bagian produksi dibantu oleh beberapa bagian lain : seperti pengemasan, pembelian dan gudang bahan.

3. Bagian Keuangan

Tugas bagian Keuangan :

- a. Melakukan pengujian kebenaran penyusunan anggaran keuangan perusahaan tahunan, bulanan, dengan bantuan bagian akuntansi.
- b. Berdasarkan laporan-laporan keuangan yang ada diterima, membuat analisis keuangan perusahaan untuk diserahkan kepada pimpinan.
- c. Menyusun peraturan-peraturan keuangan sesuai kebijaksanaan yang telah ditentukan.
- d. Memeriksa dan menyetujui laporan – laporan keuangan yang diterima dari bagian akuntansi untuk diserahkan kepada pimpinan

Wewenang bagian keuangan :

- a. Meminta laporan data keuangan dari bagian akuntansi.
- b. Mengusulkan rencana kebijaksanaan keuangan perusahaan dalam rapat.

4. Bagian Pemasaran

Tugas bagian Pemasaran :

- a. Membuat perencanaan pemasaran sesuai dengan sasaran yang ditetapkan.
- b. Menyusun anggaran pemasaran perusahaan dan mengendalikan realisasi anggaran tersebut.
- c. Membuat *forecasting* penjualan tahun mendatang sebagai dasar dalam pembuatan rencana anggaran perusahaan.
- d. Mengkoordinasikan kegiatan karyawan dibagian pemasaran untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

- e. Mengevaluasi hasil kerja karyawannya.
- f. Tugas – tugas lainnya yang dibebankan pimpinannya.

Wewenang bagian pemasaran adalah :

- a. Membuat target penjualan dengan mempertimbangkan sasaran-sasaran yang diajukan dari bagian yang dibawahinya.
- b. Membuat anggaran bidang pemasaran dan mengajukan rapat.

5. Bagian Umum dan Personalia

Tugas bagian umum dan personalia :

- a. Mengkoordinasi seluruh kegiatan dari bagian yang dibawahinya.
- b. Membantu bidang lain untuk mencari tenaga kerja yang dibutuhkan.
- c. Membuat laporan bidang yang dibawahinya.
- d. Membantu bagian lain dalam menghitung gaji karyawan.
- e. Menandatangani surat yang digunakan untuk pengurusan ijin yang diperlukan.

Wewenang bagian umum dan personalia :

- a. Menilai dan mengevaluasi prestasi karyawan.
- b. Mengusulkan rencana kebijaksanaan dalam bidang umum dan personalia dalam rapat.
- c. Menentukan cara penerimaan tenaga kerja baru.
- d. Memberi nasehat bagian lain dalam hal pengembangan karyawan.

3.4 Personalia

Untuk menunjang keberlangsungan strategi yang ada di perusahaan kecap lele, yang mengatur, mengkoordinasi, mengawasi dan meningkatkan hasil produksi kecap maka perlu adanya petugas atau karyawan yang menangani tenaga kerja dengan merekrut tenaga terampil dan tenaga ahli.

a. Jumlah karyawan

Menurut data jumlah tenaga kerja yang terakhir dicatat diketahui jumlah karyawan total di perusahaan kecap Lele adalah 60 orang.

Yang terdiri dari :

Karyawan Wanita : 38 orang

Karyawan Pria : 22 orang

b. Sistem Jam kerja

Waktu kerja adalah waktu kerja dimana pekerja melakukan pekerjaan sesuai dengan perjanjian kerja yang telah diadakan atau ditetapkan. Peraturan waktu kerja mengikuti peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah yaitu dalam satu minggu karyawan bekerja selama 6 hari, hari minggu dan hari-hari besar lainnya libur. Setiap hari karyawan bekerja selama 7 jam kecuali bila ada permintaan produk banyak maka perusahaan akan mengadakan lembur. Waktu kerja lembur adalah waktu yang dilakukan diluar waktu jam kerja.

Pembagian jam kerjanya adalah sebagai berikut :

a. Mulai masuk kerja pukul 08.00 WIB.

b. Istirahat kerja mulai pukul 12.00-13.00 WIB.

c. Pulang pukul 16.00 bagi karyawan.

d. Karyawan akan lembur bila permintaan produk banyak.

Setelah bekerja selama 6 hari karyawan diberi libur 1 hari dan pengaturan libur secara bergiliran per periode. Pada hari-hari libur resmi atau hari raya, karyawan dibebaskan untuk tidak bekerja tetapi mendapat upah penuh. Bagi karyawan wanita diberikan istirahat selama satu setengah bulan sebelum saatnya, menurut perhitungan akan melahirkan dengan mendapat upah penuh dan harus mengajukan permohonan terlebih dahulu dengan disertai surat keterangan dokter atau bidan.

c. Sistem Pengupahan

Sistem pengupahan di perusahaan kecap lele disesuaikan dengan Upah Minimum Regional (UMR) Jawa Tengah. Karyawan kecap lele dibayar setiap hari dan ada juga setiap Minggu. Bentuk pembayaran ini disebut upah harian, disamping itu di perusahaan kecap lele juga memberikan upah insentif. Upah insentif yaitu berupa bonus dan komisi. Biasanya diberikan perusahaan pada setiap hari raya dan ada juga perusahaan mempunyai rencana pembagian laba, dimana karyawan menerima sejumlah persentase tertentu dari laba perusahaan sejumlah persentase dari laba perusahaan sebagai pendapatan ekstra

d. Jaminan Sosial.

Kebijaksanaan yang diberikan perusahaan selain gaji dan upah dalam bentuk uang, maka perusahaan juga memberikan tunjangan dan jaminan sosial untuk karyawannya yang berupa :

1. Biaya pengobatan

Biaya ini diberikan bila suatu saat karyawan mengalami musibah, baik yang sedang menjalankan tugas didalam perusahaan maupun diluar perusahaan.

2. Jamsostek

Karyawan dimasukkan kedalam asuransi sehingga mereka akan merasa tenang dalam bekerja.

3. Tunjangan hari raya

Setiap hari raya idul fitri seluruh karyawan baik itu staf ataupun pekerja mendapatkan bingkisan berupa baju, kue dan sirup.

3.5 Proses dan Peralatan Produksi

3.5.1 Bahan Baku

Dalam pengadaan bahan baku perusahaan perlu membuat perencanaan pembelian bahan baku agar perusahaan tidak mengalami suatu kerugian. Disamping harga perusahaan juga harus memiliki bahan baku yang berkualitas baik. Bahan baku utama dalam pembuatan kecap di perusahaan kecap lele adalah kedelai hitam, garam kristal dan gula merah. Disini gula terdiri dari bermacam-macam jenis yaitu gula kelapa, gula merah (padat), dan gula kawur. Perusahaan kecap ini menggunakan gula merah. Gula tersebut didapat dari Gombong, Karanganyar. Disamping itu, ada bahan pembantu yaitu air bumbu. Air bumbu ini terdiri dari bubuk wijen, kayu manis, keningar, laos, serai, jinten, jahe. Bahan – bahan ini lalu diolah untuk memberikan rasa pada kecap.

3.5.2 Proses Produksi

Tahapan inti dalam pembuatan kecap lele ada 4 :

1. Perebusan biji kedelai yang sudah pilihan.
2. Penjamuran.
3. Penggaraman (kedelai dibacem air garam)
4. Perebusan akhir.

Proses pembuatan kecap lele:

1. Pemilihan

Biji-biji kedelai hitam tersebut dipilih bertujuan untuk mendapatkan biji kedelai yang bagus sehingga menjadi produk kecap yang berkualitas tinggi.

2. Pencucian

Setelah dipilih, biji-biji kedelai dicuci atau dibilas dengan air bersih. Pencucian ini bertujuan untuk menghilangkan kotoran-kotoran yang ada pada biji kedelai.

3. Perendaman

Biji-biji kedelai habis dicuci kemudian direndam dengan air bersih selama 6 – 24 jam pada suhu kamar. Tujuannya agar kadar air biji kedelai naik hingga 62-65 %. Sehingga naiknya kadar air ini dapat menyebabkan enzim-enzim dalam biji kedelai menjadi aktif, misalnya : enzim-enzim pengurai amilum (amilolitik) dan protein (proteinase)

4. Perebusan

Perebusan biji kedelai bertujuan untuk melunakkan biji kedelai. Dengan pelunakan ini maka kapang dapat tumbuh di atasnya serta masuk ke dalamnya. Perebusan ini berlangsung selama 30 menit atau sampai kedelai menjadi lunak. Dalam perebusan ini mikroba diharapkan akan mati serta menonaktifkan penghambat-penghambat enzim proteinase. Banyaknya air yang digunakan untuk perebusan kira-kira 2,5 kali volume kedelai. Dari perebusan ini kulitnya mudah dikupas. Setelah proses perebusan, kondisi biji-biji kedelai yang sudah direbus harus tetap terjaga dari segala bentuk pencemaran agar tidak mengganggu proses pengolahan selanjutnya.

5. Penirisan dan pendinginan

Proses penirisan dan pendinginan ini bertujuan untuk mengurangi kadar air dalam biji kedelai, mengeringkan permukaan biji-biji kedelai dan mengurangi suhu sampai dengan kondisi pertumbuhan kapang. Biji-biji kedelai tersebut dipindahkan dalam tapisan atau kalo untuk ditiriskan. Air yang berlebihan dalam biji-biji kedelai dapat memperlambat pertumbuhan bakteri pembusuk selanjutnya didinginkan pada suhu kamar 30-35°C . Sekitar 0,5 – 1 jam sampai keadaan biji-biji kedelai dingin.

6. Fermentasi I (proses koji) : Fermentasi dengan menggunakan kapang.

Proses ini tidak dikerjakan bila kedelai belum dingin. Caranya sebanyak 1-3% dari banyaknya kedelai dicampur dan diaduk bersama kedelai

hingga merata. Fermentasi I ini berlangsung selama 3 hari pada suhu kamar.

7. Pengeringan

Setelah proses fermentasi I berakhir maka bahan dikeringkan dengan sinar matahari sampai kadar air mencapai 5 %

8. Fermentasi II (Fermentasi dalam larutan garam / fermentasi moromi)

Caranya biji-biji kedelai yang telah berjamur itu dimasukkan dalam larutan garam dengan konsentrasi 17- 30 %. Perendaman dalam larutan garam ini, berlangsung kira – kira 1-12 bulan.

9. Penyaringan

Proses ini dengan menggunakan alat penyaringan. Hasil utama berupa filtrat, hasil samping beberapa ampas yang dapat disusun proses pengepresan untuk mendapatkan cairan yang masih tersisa yang masih dapat digunakan.

10. Pencampuran

Filtrat dicampur dengan cairan ampas dari pengepresan.

11. Pemasakan

Hasil proses 10 dicampur gulaa merah, bumbu-bumbu penyedap kemudian dimasak sambil diaduk. Pengadukan berhenti jika sudah tidak berbentuk buih-buih.

12. Pendinginan

Kecap yang baru dimasak kemudian didinginkan dalam wadah besar selama 3-7 hari hingga mencapai suhu kamar.

13. Pengemasan

Kecap dikemas dalam berbagai kemasan yaitu dalam botol dan berbagai kemasan dalam plastik. Botol yang akan digunakan harus dicuci sampai bersih dan hingga benar-benar kering. Botol yang bersih dan kering mendukung awetnya kecap. Kemudian kecap dimasukkan kedalam botol dan plastik melalui kran yang dialirkan dari tangki penampungan. Setelah itu dikerjakan proses labeling dan packing selanjutnya produk yang dihasilkan diangkut ke gudang.

3.5.3 Peralatan yang digunakan

1. Kawah

Kawah ini dipergunakan untuk memasak hingga menjadi kecap.

2. Guci

Alat ini dipakai untuk kecap yang sudah jadi.

3. Tampah

Alat yang digunakan untuk menampi kedelai yang sudah ditumbuhi oleh jamur.

4. Saringan

Untuk menyaring kecap supaya bumbu-bumbu tertinggal sebelum dimasukkan dalam guci.

5. Pengaduk

Alat untuk mengaduk rebusan kedelai yang terbuat dari kayu yang berbentuk gayung.

6. Corong

Alat ini berguna dalam pengisian dalam botol.

7. Alat penakar

Alat ini berguna untuk mengetahui banyak sedikitnya kecap yang akan dimasukkan kedalam botol.

8. Arrometer

Alat ini berguna untuk mengetahui kepekaan kecap.

9. Tempat penjemur botol

Dipergunakan untuk menjemur botol yang sudah dicuci agar kering sehingga botol tidak berjamur.

10. Botol dan tutup

11. Plastik

Tempat kecap yang siap dipasarkan.

3.6 Kegiatan Pemasaran Perusahaan

Perusahaan kecap lele merupakan perusahaan lokal sehingga produknya sebagian besar dipasarkan didaerah sekitar lokasi perusahaan. Adapun daerah pemasaran yang dijangkau perusahaan antara lain : Pati, Cepu, Blora, Jepara, Rembang, Kudus, Demak, Semarang, Ambarawa dan Salatiga. Selain itu perusahaan juga memiliki satu agen yang bernama “ Multi Niaga Sekawan” dengan alamat jalan Kopol Maksum No. 294 Semarang.

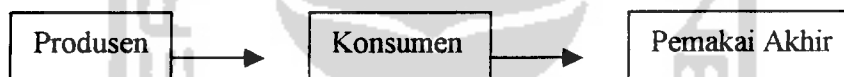
Segmen dan target yang dituju oleh perusahaan kecap lele adalah dari golongan bawah, menengah sampai golongan atas.

3.7 Saluran Distribusi

Setelah produk selesai dibuat dan siap untuk dipasarkan maka kegiatan selanjutnya adalah menetapkan saluran distribusi dalam usaha untuk menunjang penyebaran barang-barang hasil produksi dan untuk meningkatkan volume penjualan maka saluran distribusi yang digunakan pada perusahaan kecap lele adalah sebagai berikut.

1. Saluran Distribusi langsung

Penjualan yang langsung digunakan oleh perusahaan, atau pemakai akhir tanpa melalui perantara, dalam hal konsumen langsung membeli ke perusahaan.



2. Saluran Distribusi tidak langsung

Penjualan yang dilakukan melalui perantara sebelum barang sampai ke konsumen atau pemakai akhir.



Tabel 3.1
 Data Volume Produksi
 Tahun 2000 s/d Tahun 2002
 (dlm Kg)

Bulan	Kecap Shacet			Kecap Botol		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002
Januari	8.200	8.300	8.600	7.450	8.025	8.250
Februari	8.200	8.325	8.500	7.550	8.200	8.325
Maret	8.250	8.355	8.450	7.400	8.225	8.225
April	8.225	8.365	8.550	7.600	8.320	8.320
Mei	8.325	8.300	8.625	7.850	8.100	8.425
Juni	8.400	8.325	8.500	7.550	8.050	8.200
Juli	8.350	8.400	8.600	7.800	7.950	8.150
Agustus	8.425	8.500	8.700	7.900	8.125	8.200
September	8.525	8.525	8.800	7.800	8.200	8.250
Oktober	8.600	8.625	8.900	7.950	8.250	8.100
November	8.500	8.850	8.950	8.050	8.225	8.050
Desember	8.550	8.725	9.000	8.025	8.325	8.125
	100.550	101.595	104.175	92.925	97.995	98.620

3.8 Harga

Harga sangat berperan sekali dalam menentukan apakah produk tersebut laku dipasar apa tidak. Adapun Perusahaan Kecap "Lele" dalam pemilihan harga yaitu ditetapkan dibawah harga pesaing, Dengan penetapan ini perusahaan mempunyai tujuan:

1. Dapat meningkatkan volume penjualan.
2. Perputaran produk lebih cepat.

3. Dapat meningkatkan pendapatan.

4. Kelangsungan hidup perusahaan.

Adapun data-data dari hasil penelitian yang dilakukan di Perusahaan Kecap “Lele” Pati adalah sebagai berikut :

Tabel 3.2
 Harga Jual Produk Kecap (per Kg)
 Tahun 2000 s/d Tahun 2002

Jenis Produk	Harga Jual		
	2000	2001	2002
Kecap Shacet	Rp.8.000	Rp.8.300	Rp.8.800
Kecap Botol	Rp.8.300	Rp.8.600	Rp.9.125

BAB IV

ANALISA DATA

Analisa data menguraikan usaha - usaha dan langkah - langkah dalam menyelesaikan atau memecahkan suatu masalah dalam penelitian. Dalam analisis data dilakukan dengan tujuan untuk lebih memudahkan dalam membaca suatu data, sebab data akan tersusun teratur rapi dan lebih berarti serta bermanfaat.

Dalam skripsi ini permasalahan yang dihadapi adalah Bagaimana kondisi atau keadaan perusahaan kecap “lele” dalam posisi bersaing dan alternatif strategi apa yang tepat untuk diterapkan perusahaan Kecap “lele” Pati Jawa Tengah.

Adapun metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif. Untuk metode analisis kualitatif dengan menggunakan MDTI dan SWOT.

4.1. Identifikasi Variabel Perusahaan

4.1.1. Variabel Eksternal Perusahaan

Variabel Eksternal perusahaan merupakan beberapa aspek makro yang keberadaannya relatif berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung pada industri serta perkembangan perusahaan pada khususnya, oleh karena itu perlu dilakukan analisa mengenai variabel – variabel eksternal. Analisa tersebut didapat dari data-data yang diberikan perusahaan berdasarkan quisioner yang diberikan kepada pihak perusahaan kecap “lele” Pati Jawa Tengah.

Dari variabel – variabel eksternal dapat dilihat peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Peluang dan ancaman diketahui berdasarkan pemahaman dan kesepakatan yang diperoleh manajemen perusahaan Kecap “Lele” Pati, indikator yang dikategorikan sebagai sumber ancaman diberi nilai rendah yaitu antara 1 dan 2, sedangkan yang dikategorikan sebagai sumber peluang yaitu yang memiliki nilai tinggi yaitu 3 dan 4. Berdasarkan data yang diperoleh yaitu penilaian dapat dijelaskan mengenai peluang dan ancaman. Peluang dan ancaman tersebut adalah :

a. Peluang perusahaan Kecap “Lele” Pati

1) Daya beli konsumen

Daya beli konsumen akan kebutuhan kecap tetap tinggi walaupun harga kecap dari tahun ke tahun mengalami kenaikan harga, hal ini dapat dilihat minat dari konsumen untuk membeli ulang produk kecap “Lele” Pati.

2) Ukuran pasar

Ukuran pasar untuk produk kecap “lele” lumayan besar terutama pada daerah Pati dan sekitarnya dan sudah mempunyai pelanggan tetap, serta mempunyai daerah pemasaran tersendiri dalam penjualan.

3) Perubahan selera konsumen

Perubahan selera konsumen dapat menjadikan peluang perusahaan. Dikarenakan rasa kecap “lele” yang manis dan pas sangat digemari masyarakat.

4) Meningkatnya daya beli konsumen

Meningkatnya daya beli konsumen, dilihat dari volume penjualan yang mengalami kenaikan dikarenakan tingkat perekonomian masyarakat yang cenderung meningkat.

5) Harga dan penyediaan bahan baku

Bahan baku yang digunakan tidak mengalami kekurangan karena bahan baku sudah ada pemasok sendiri.

6) Persaingan harga

Dalam menentukan harga produksi perusahaan kecap "lele" konsisten dengan mutu yang dihasilkan, sehingga konsumen merasa puas dan ini merupakan peluang untuk menanamkan kepercayaan yang tinggi pada konsumen.

b. Ancaman Perusahaan kecap "lele"

1) Pertumbuhan pasar

Pertumbuhan pasar kecap dipasaran mengalami penurunan itu dikarenakan karena semakin banyaknya perusahaan yang memproduksi kecap.

2) Persaingan baru yang potensial

Karena semakin banyaknya perusahaan - perusahaan yang memproduksi kecap, hal ini dapat menjadikan penurunan minat untuk membeli kecap "lele"

3) Hambatan memasuki pasar

Kecap “lele” daerah pemasarannya hanya diwilayah Pati dan sekitarnya hal ini menjadikan sulitnya memasuki pasar yang ada diluar wilayah tersebut karena banyak sekali perusahaan kecap lainnya yang memasarkan produknya sampai keseluruhan Indonesia bahkan sampai keluar negeri.

4) Perubahan Pendapatan Konsumen

Perubahan pendapat konsumen sangat berpengaruh pada penjualan kecap karena masyarakat yang memiliki penghasilan pas-pasan akan cenderung membeli produk yang paling murah dipasaran.

5) Perkembangan teknologi

Sejalan dengan kemajuan teknologi dan penemuan baru dibidang teknologi mesin, tentu hal ini merupakan suatu ancaman bagi perusahaan karena hal tersebut akan berpengaruh terhadap produktivitas dan mutu produk yang akan dihasilkan.

6) Daya tarik iklan dan promosi

Pada perusahaan Kecap “lele” ini hanya menggunakan promosi dari mulut ke mulut hal ini sangat kurang efisien, karena kalau dengan cara itu masyarakat yang tahu hanya masyarakat sekitar saja.

4.1.2. Variabel Internal Perusahaan

Dari variabel ini dapat dipisahkan antara kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, sehingga dapat diketahui seberapa besar kesempatan yang diperoleh perusahaan dari kekuatan yang dimiliki, dan dapat pula diketahui mengenai kelemahan perusahaan yang dimiliki. Disebut kekuatan jika variabel internal yang dievaluasi menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu. Perusahaan mampu mengerjakan sesuatu yang lebih baik dibanding dengan pesaingnya. Paling tidak, variabel tersebut menjadi determinan utama untuk mempertahankan dan lebih baik jika mampu mengembangkan kinerja masa lalu. Sedangkan disebut kelemahan jika perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan dengan baik oleh para pesaingnya, paling tidak variabel tersebut dievaluasi sebagai penyebab pokok penurunan kinerja.²⁰ Berdasarkan data yang diperoleh yaitu penilaian mengenai faktor internal dapat dijelaskan tentang kekuatan dan kelemahan. Kekuatan dan kelemahan tersebut adalah :

a. Kekuatan Perusahaan

1) Loyalitas pelanggan

Loyalitas tercipta karena konsumen sangat loyal terhadap produk kecap “Lele” tersebut.

2) Citra Produk

Perusahaan Kecap “lele” memiliki citra tersendiri dimata konsumen karena menghasilkan kecap yang bermutu tinggi.

²⁰ Suwarsono Muhammad, Manajemen Strategi Konsep dan Kasus, UPP AMP YKPN, Edisi ketiga, hal 85.

3) Variasi Produk

Produk yang dihasilkan kecap “lele” berukuran macam-macam. Ada yang dari botol dan kemasan plastik.

4) Pelayanan terhadap konsumen

Dengan memberikan pelayanan yang baik kepada calon konsumen adalah langkah yang dilakukan perusahaan mengikat kesetiaan konsumen dalam membeli produk kecap “lele”.

5) Kebijakan Harga

Harga yang ditetapkan perusahaan untuk konsumen sesuai dengan mutu yang dihasilkan.

6) Lokasi perusahaan.

Lokasi perusahaan kecap “lele” Pati sangat strategis yang berada di jalan raya Pati-Juwana sehingga dalam memasarkan barang produksinya tidak mengalami kesulitan.

7) Kualitas karyawan

Kualitas karyawan sangat berpengaruh terhadap hasil atau jumlah produksi. Jika karyawan tidak memiliki ketrampilan yang cekatan akan berakibat fatal terhadap produk yang dihasilkan. Oleh karena itu perusahaan harus menyeleksi terlebih dahulu karyawan yang akan bekerja diperusahaan.

8) Biaya peningkatan mutu

Untuk meningkatkan mutu yang baik perusahaan harus mengganti barang-barang untuk produksi yang lama diganti dengan barang yang baru.

9) Kualitas produksi

Produk yang dihasilkan kecap "lele" memiliki kualitas yang tidak kalah dengan produk yang ada dipasaran.

10) Pangsa Pasar

Pangsa pasar kecap "lele" sudah sangat luas yang meliputi kota-kota di Jawa Tengah.

b. Kelemahan Perusahaan

1) Pemasaran dan promosi

Daerah pemasaran yang dilakukan perusahaan kecap "lele" hanya di daerah Jawa tengah saja sehingga jangkauannya sangat kurang.

2) Saluran Distribusi

Saluran distribusi yang digunakan masih sangat sederhana, mengingat perusahaan ini hanya melayani masyarakat yang berada di daerah Jawa Tengah saja.

3) Efektifitas Organisasi

Prosedur yang digunakan kurang efektif, cenderung menekankan pada tujuan organisasi keluarga.

4) Memahami kemampuan bersaing.

Perusahaan kurang memahami hal –hal apa saja yang belum dimiliki oleh perusahaan lain sehingga akan dapat mengurangi jumlah permintaan.

5) Riset dan Pengembangan

Riset digunakan perusahaan untuk menciptakan produk baru mengingat biayanya sangat mahal maka perusahaan lebih meningkatkan mutu produk yang sudah ada.

4.2. Analisis Variabel Eksternal dan Internal Perusahaan

Sebelum menentukan posisi perusahaan maka lebih dahulu menganalisa variabel eksternal dan internal dengan menggunakan pendapat pihak manajemen perusahaan. Analisa ini merupakan tahapan berikutnya setelah perumusan indikator variabel eksternal dan internal yang telah diuraikan diatas. Dalam analisa variabel eksternal dan internal ini dilakukan dengan melalui pemberian bobot dan pemberian nilai terhadap indikator tersebut.

4.2.1 Penilaian variabel Eksternal Perusahaan Kecap “Lele” Pati

Melakukan penilaian bobot berdasarkan besar kecilnya konsistensi indikator tersebut terhadap perusahaan, bobot ditentukan oleh pihak manajemen perusahaan dikarenakan mereka lebih mengetahui, bobot seluruh indikator tersebut memiliki bobot total sebanyak 1 atau 100%, bobot total inilah yang dibagikan pada setiap indikator.

Penilaian diberikan pada masing-masing indikator berdasarkan baik tidaknya indikator eksternal terhadap perusahaan. Nilai ditentukan oleh pihak manajemen dengan melihat situasi yang dihadapi. Penilaian menggunakan skala 4 yaitu :

1. Sangat Tidak Menjanjikan
2. Tidak Menjanjikan
3. Menjanjikan
4. Sangat Menjanjikan

Setelah dilakukan perkalian antara bobot dengan nilai indikator hasil perkalian tersebut sering disebut nilai tertimbang. Jika masing-masing nilai tertimbang tiap indikator sudah diketahui maka selanjutnya dilakukan penjumlahan keseluruhan nilai tertimbang yang telah diperoleh sebagai hasil akhir. Hasil akhir pendekatan kualitas ini dapat dilihat pada tabel 4.1

Dalam penilaian tertimbang digunakan alternatif kategori manajemen yang berani menanggung resiko (*risk takes*), alternatif ini digunakan untuk kriteria yang cenderung optimis, Misalnya angka 0 sampai 1 kategori rendah, lebih dari 1 sampai 3 kategori medium, diatas 3 kategori tinggi.

Tabel 4.1
 Nilai Tertimbang Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Daya beli konsumen	0,148	3,2	0,4736
Pertumbuhan pasar	0,08	2,4	0,192
Ukuran pasar	0,072	2,6	0,1872
Persaingan baru yang potensial	0,08	2,4	0,192
Hambatan memasuki pasar	0,072	2	0,144
Perubahan selera konsumen	0,084	3,2	0,2688
Meningkatnya daya beli konsumen	0,142	3,6	0,5112
Perubahan pendapatan konsumen	0,064	2,4	0,1536
Harga dan penyediaan bahan baku	0,128	3,4	0,4352
Perkembangan teknologi	0,03	2,2	0,066
Persaingan harga	0,074	2,8	0,2072
Daya tarik iklan dan promosi	0,026	1,6	0,0416
	1,00		2,8724

Ket : Nilai 1 (sangat tdk menjanjikan), Nilai 2 (Tdk menjanjikan), Nilai 3 (Menjanjikan), Nilai 4

(Sangat Menjanjikan)

Dalam kasus ini digunakan kategori manajemen yang berani menanggung resiko, maka total nilai tertimbang pada tabel 4.1 yaitu sebesar 2,8724 termasuk kategori medium dari sumbu horizontal Matrik Daya Tarik Industri. Artinya unit usaha tersebut masih memiliki peluang untuk tumbuh. Disaat yang sama, juga terdapat ancaman, sekalipun ancaman tersebut relatif lebih rendah dibanding kemungkinan peluang untuk berkembang.

Berikut ini penjelasan dari penilaian variabel diatas :

1. Daya beli konsumen

Variabel ini dapat dikatakan merupakan variabel yang sangat penting. Hal tersebut didasarkan pada perkembangan tingkat

perekonomian masyarakat. Oleh karena itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0,148. Sehingga dengan membaiknya perekonomian masyarakat akan membawa dampak perubahan terhadap tingkat pembelian dari masyarakat itu sendiri. Hal ini ditandai dengan meningkatnya permintaan produk kecap. Untuk itu perusahaan memberikan nilai 3,2 .

2. Pertumbuhan pasar

Kebijakan yang ditempuh oleh Perusahaan Kecap Cap “lele” adalah pada usaha untuk meningkatkan produksi kecap, hal tersebut salah satunya dengan mempertahankan kualitas produk yang ada, sehingga para konsumen merasa puas dan akan melakukan pembelian kembali. Oleh karena itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0,08. Sehingga dengan makin meningkatnya produk kecap, maka pertumbuhan pasar akan memberikan dampak positif bagi perusahaan yang pada akhirnya akan tetap bertahan dan eksis dalam menghadapi pertumbuhan pasar yang terus meningkat. Tetapi dengan adanya perusahaan yang bergerak dibidang yang sama maka terjadi persaingan yang cukup ketat. Perusahaan Kecap “Lele” harus tetap waspada terhadap kondisi yang ada dilingkungan perusahaan. Untuk itu perusahaan memberikan nilai 2,4.

3. Ukuran pasar

Ukuran pasar bagi perusahaan sangat penting karena untuk menentukan target pasar setelah melakukan segmen pasar sebelumnya. Oleh karena itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0,072. Sehingga perusahaan nantinya berpeluang melakukan posisi dipasar dibandingkan

para pesaingnya. Pada Perusahaan Kecap “Lele” menargetkan pada masyarakat kelas bawah, menengah dan kelas atas di daerah Jawa Tengah. Untuk itu perusahaan memberikan nilai 2,6.

4. Persaingan baru yang potensial

Perusahaan harus cermat mengamati gerak gerak pesaing baru yang memasuki pasar dengan persaingan yang kompetitif. Untuk mengatasi ancaman dari pesaing baru tersebut perusahaan harus meningkatkan keunggulan-keunggulannya, dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya, baik menyangkut kualitas maupun harga produk. Karena jika keunggulan sudah dimiliki, maka perusahaan kemungkinan akan dapat mengubah ancaman menjadi peluang pasar yang cukup prospektif. Untuk itu perusahaan memberikan nilai 2,4. Bagi perusahaan pesaing baru yang potensial sangat penting untuk mengetahui sejauh mana persaingan yang ada dipasaran, Untuk itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0,08.

5. Hambatan memasuki pasar

Hambatan memasuki pasar bagi Perusahaan Kecap “Lele” pasti tetap ada, asalkan perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain yang memproduksi barang sejenis. Oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 2. Dan Perusahaan Kecap “Lele” akan terus meningkatkan kualitas produk kecap dipasaran. Untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,072

6. Perubahan selera konsumen

Perubahan selera konsumen merupakan salah satu faktor yang penting. Konsumen secara pribadi cenderung memiliki selera yang berbeda-beda antara yang satu dengan lainnya, bahkan terkadang berubah sesuai dengan keadaan dan tentu saja sesuai dengan keinginan mereka. Oleh karena perubahan selera konsumen sangat diperhatikan oleh Perusahaan Kecap "Lele" yaitu dengan cara konsumen dapat memilih produk yang dibelinya berdasarkan ukuran yang digemarinya. Untuk itu perusahaan memberikan nilai 3,2 dan bobot 0,084.

7. Meningkatnya daya beli konsumen

Meningkatnya daya beli konsumen merupakan faktor yang sangat penting untuk menunjang keberlangsungan hidup perusahaan, oleh karena itu perusahaan memberikan bobot 0,142. Dan dari tahun ke tahun permintaan akan kebutuhan kecap semakin banyak hal ini dikarenakan meningkatnya tingkat perekonomian dimasyarakat. Untuk itu perusahaan memberikan nilai sebesar 3,6.

8. Perubahan pendapatan konsumen

Perubahan pendapatan konsumen merupakan salah satu faktor yang penting. Pendapatan konsumen yang berbeda-beda akan berpengaruh terhadap penjualan suatu produk. Untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,064 dan nilai sebesar 2,4.

9. Harga dan penyediaan bahan baku

Harga dan persediaan bahan baku sangat berpengaruh dan penting dalam memproduksi kecap. Untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,128. Demi tercapainya suatu kerjasama yang baik perusahaan harus menjalin kerjasama antara pemasok bahan baku yang berupa kedelai hitam dan gula, sehingga akan mempermudah mendapatkannya. Oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 3,4.

10. Perkembangan teknologi

Perkembangan teknologi belakangan ini semakin pesat, tetapi pada Perusahaan Kecap “Lele” tidak terdapat perubahan yang mencolok dikarenakan perusahaan Kecap “Lele” adalah perusahaan yang sebagian besar pekerjaannya dilakukan oleh tenaga manusia dan mesin. Meskipun menggunakan mesin-mesin tetapi tenaga manusia lebih dominan. Untuk itu perusahaan memberikan nilai 2,2 dan bobot 0,03.

11. Persaingan harga

Persaingan harga merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan, untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,074. Begitu juga dengan pengaruh yang ditimbulkan mengenai daya beli masyarakat. Karena pendapatan masyarakat di Indonesia berbeda-beda apalagi antara kota dan desa. Untuk itu persaingan harga bagi perusahaan kecap merupakan peluang yang sangat bagus, serta segmen yang dituju untuk semua lapisan masyarakat. Dengan realitas diatas maka perusahaan memberikan nilai sebesar 2,8.

12. Daya tarik iklan dan promosi

Daya tarik iklan dan promosi merupakan hal yang sangat penting yang dibutuhkan oleh perusahaan. Didalam perusahaan kecap “lele” iklan dan promosi hanya dilakukan sebatas melalui mulut ke mulut antara konsumen dengan konsumen lain. Untuk itu perusahaan memberikan nilai 1,6 dan bobot 0,026.

4.2.2 Penilaian Variabel Internal Perusahaan Kecap “Lele” Pati

Berdasarkan indikator variabel internal yang telah diuraikan diatas sebagai langkah pertama, tahapan selanjutnya yang perlu dilakukan perusahaan adalah memberikan penilaian terhadap berbagai indikator tersebut. Penilaian tertimbang variabel internal dapat dilihat pada tabel 4.2. Nilai masing-masing indikator ditentukan berdasarkan sumbangan yang diberikan terhadap kekuatan dan kelemahan unit usaha. Konsep proses dan teknik penilaiannya hampir sama dengan yang digunakan untuk melakukan penilaian variabel eksternal. Penilaian menggunakan skala 4 :

1. Sangat Tidak Baik.
2. Tidak Baik.
3. Baik.
4. Sangat Baik.

Tabel 4.2
Niali Tertimbang Variabel Internal

Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Loyalitas pelanggan	0,136	3	0,408
Citra produk	0,076	3,4	0,2584
Variasi produk	0,054	2,8	0,1512
Pelayanan terhadap konsumen	0,05	3,6	0,18
Kebijakan harga	0,062	3,6	0,2232
Pemasaran dan promosi	0,016	2	0,032
Saluran distribusi	0,038	1,8	0,0684
Lokasi perusahaan	0,066	3,8	0,2508
Efektifitas organisasi	0,032	1,6	0,0512
Memahami kemampuan bersaing	0,074	2,2	0,1628
Kualitas karyawan	0,108	3	0,324
Biaya peningkatan mutu	0,076	2,8	0,2128
Kualitas produksi	0,08	3	0,24
Pangsa pasar	0,092	3,4	0,3128
Riset dan pengembangan	0,04	1,6	0,064
	1,00		2,9396

Ket : 1 (sangat tdk baik), 2 (Tdk baik), 3 (Baik), 4 (Sangat Baik)

Sama dengan penilaian variabel eksternal. Kriteria yang dipakai oleh manajemen termasuk berani menanggung resiko. Angka nilai tertimbang yaitu sebesar 2,9396 dapat digolongkan pada bagian medium dari sumbu vertikal MDTI. Artinya unit usaha strategis memiliki keunggulan yang cukup.

Berikut tentang penilaian variabel internal dengan mengacu pada data-data diatas :

1. Loyalitas pelanggan

Loyalitas pelanggan dalam membeli produk kecap "lele" semakin hari semakin bertambah, itu dikarenakan karena para konsumen sangat loyal terhadap produk kecap yang dihasilkan perusahaan. Oleh karena itu

perusahaan memberikan nilai 3, sementara bobotnya sebesar 0,136. Dikarenakan kontribusi yang diberikan sangat besar terhadap perusahaan.

2. Citra produk

Perusahaan Kecap “Lele” memiliki citra produk yang baik dimata konsumen mampu menghasilkan mutu kecap yang sesuai dengan keinginan konsumen. Untuk itu perusahaan memberikan nilai 3,4. Hal tersebut bisa dilihat bahwa sampai sekarangpun produk yang dihasilkan Perusahaan Kecap “Lele” masih digunakan oleh konsumen, Hal ini menjadi kekuatan perusahaan. Untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,076.

3. Variasi produk

Variasi produk sangat penting untuk kemajuan perusahaan, dengan melihat fakta dilapangan perusahaan memberikan bobot 0,054. Hal ini tentunya akan menguntungkan perusahaan, karena dengan adanya variasi produk perusahaan tidak hanya memiliki satu segmen atau satu jenis konsumen saja, melainkan banyak segmen konsumen yang berbeda. Untuk itu perusahaan memberi nilai 2,8.

4. Pelayanan terhadap konsumen

Pelayanan terhadap konsumen sangat penting sekali untuk perusahaan agar konsumen loyal dengan apa yang didapatkan dari perusahaan, Untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,05. Perusahaan akan selalu berusaha memenuhi keinginan konsumen sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Yaitu dengan cara berusaha memenuhi

kebutuhan akan kecap dan menjaga kualitas yang dimiliki perusahaan. Oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 3,6.

5. Kebijakan harga

Harga dalam perusahaan kecap “Lele” adalah faktor yang sangat penting bagi perusahaan. Untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,062. Kebijakan harga yang ditetapkan oleh perusahaan akan menjadi perhatian serius oleh pihak pembeli, karena bila harga yang dipatok tidak kompetitif maka akan memberikan peluang terhadap pesaing yang menawarkan harga lebih rendah dengan mutu yang sama. Untuk dapat bersaing dengan para pesaing dan untuk memberikan harga yang relatif rendah, Perusahaan kecap “Lele” juga harus mampu menciptakan keunggulan lain seperti pada biaya produksi yang akan berpengaruh terhadap kebijakan harga produk agar harga produk tersebut dapat lebih bersaing. Untuk itu perusahaan memberikan nilai sebesar 3,6.

6. Pemasaran dan promosi

Perusahaan dalam melakukan pemasaran hanya melalui perantara agen saja dan ada juga yang langsung dibeli oleh pedagang maupun konsumen. Sedang promosi perusahaan kecap “lele” hanya mempromosikan produknya melalui mulut ke mulut sehingga produknya hanya menjangkau masyarakat yang berada di daerah Jawa Tengah saja. Untuk itu perusahaan memberikan nilai sebanyak 2 dan bobot 0,016.

7. Saluran distribusi

Perusahaan kecap "lele" adalah perusahaan yang bergerak dibidang industri makanan yang memproduksi kecap sebagai pelengkap masakan. Maka untuk masalah pendistribusian produk kecap tersebut tergantung pada sales distributor dan para pelanggan. Untuk itu perusahaan memberikan nilai 1,8 dan bobot sebesar 0,038.

8. Lokasi perusahaan

Letak atau lokasi perusahaan yang strategis akan mendukung kinerja perusahaan. Begitu pula jika lokasi perusahaan berada pada wilayah yang berdekatan dengan pasar sasaran, maka hal tersebut secara tidak langsung akan memberikan dampak positif pada perusahaan dalam hal ini berkaitan dengan pemasaran produk yang dihasilkan perusahaan. Untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,066. Selain itu letak perusahaan yang tepat akan memudahkan untuk mendapatkan karyawan atau pekerja sehingga kontinuitas jalannya proses produksi dapat dijaga, hal ini menjadi kekuatan perusahaan. Untuk itu perusahaan memberikan nilai 3,8.

9. Efektifitas organisasi

Didalam perusahaan kecap "lele" ini keefektifan organisasi sangat kurang sehingga prosedur yang diterapkan perusahaan kurang efektif. Pada perusahaan ini cenderung menekankan pada tujuan organisasi keluarga. Untuk itu perusahaan memberikan nilai 1,6 dan bobot sebesar 0,032.

10. Memahami kemampuan bersaing

Perusahaan kecap “lele” kurang memahami kemampuan bersaing dengan para pesaingnya sehingga perusahaan akan mengalami penurunan jumlah permintaan konsumen. Jika perusahaan dapat secara tanggap memahami kemampuan bersaing para perusahaan akan lebih tahu apa yang akan dibutuhkan oleh konsumen dan hal tersebut akan sangat menguntungkan perusahaan. Untuk itu perusahaan memberikan nilai 2,2 dan bobot sebesar 0,074.

11. Kualitas karyawan

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah merupakan faktor dalam perusahaan yang sangat penting, karena Sumber Daya Manusia adalah faktor yang secara langsung maupun tidak langsung berhubungan dengan operasi perusahaan. Karena itu perusahaan memberikan respon yang tinggi terhadap faktor Sumber Daya Manusia. Perusahaan harus mempertimbangkan skill dari tenaga yang direkrut. Berhasil tidaknya manajemen dalam mengendalikan keseluruhan dari proses produksi sampai dengan pemasaran produk akan sangat tergantung pada Sumber Daya Manusia yang berada dalam perusahaan. Pada perusahaan kecap “lele” karyawan yang bekerja disana kebanyakan mempunyai pengalaman dan menguasai bidang tersebut. Untuk itu perusahaan memberikan nilai 3 dan bobot sebesar 0,108.

12. Biaya peningkatan mutu

Pada perusahaan kecap “lele” untuk meningkatkan mutu kecap yang baik, yang dilakukan perusahaan adalah mengganti peralatan yang digunakan perusahaan untuk memproduksi kecap dari yang lama menjadi yang baru, sehingga produk yang dihasilkan tidak mengalami penurunan baik itu rasa maupun kualitas. Oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 2,8 dan bobot sebesar 0,076.

13. Kualitas produksi

Perusahaan kecap “lele” selalu mengutamakan kualitas dari produk yang dihasilkan, hal itu dilakukan dari mulai pemilihan bahan baku, proses produksi atau proses pembuatan dengan kontrol yang ketat, sampai dengan pada saat produk akan dikirim. Melihat kemampuan yang dimiliki, perusahaan memberikan nilai 3, Karena dengan adanya kualitas yang dapat diandalkan akan membuat konsumen puas dan akan melakukan pembelian produk kembali, selain itu tidak akan menutup kemungkinan untuk mendapatkan konsumen baru. Untuk itu perusahaan memberikan dan bobot 0,08.

14. Pangsa pasar

Pangsa pasar yang dimiliki perusahaan adalah sangat penting dalam upaya memenangkan persaingan, karena dari sisi pangsa pasar ini pulalah dapat diketahui posisi perusahaan. Untuk itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0,092. Perusahaan kecap “lele” memiliki pangsa

pasar Pati, Rembang, Blora, Kudus, Demak, Semarang, Salatiga, Ambarawa, Cepu. Untuk itu perusahaan memberikan nilai 3,4.

15. Riset dan pengembangan

Penilaian nilai dan bobot terhadap variabel ini didasarkan pada asumsi perusahaan bahwa riset dan pengembangan produk biasanya untuk menciptakan jenis produk baru, mengingat biaya yang sangat mahal maka perusahaan lebih meningkatkan mutu produk yang sudah ada dan juga mempertahankannya. Untuk itu riset dan pengembangan menjadikan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Untuk itu perusahaan memberikan nilai 1,6 dan bobot sebesar 0,04.

4.3 Menentukan Posisi Bisnis

Setelah penulis menentukan keseluruhan nilai variabel internal dan variabel eksternal, maka selanjutnya yang harus penulis lakukan adalah menentukan posisi bisnis perusahaan saat ini, yaitu dengan cara tertimbang digunakan menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkan pada sel yang tepat. Untuk keperluan tersebut pengkategorian pada sumbu vertikal dan horizontal digunakan skala nilai 0 sampai 1 kategori rendah, lebih dari 1 sampai 3 kategori medium, diatas tiga kategori tinggi.

Pada Perusahaan Kecap “ Lele” telah diketahui bahwa nilai tertimbang variabel internal adalah sebesar 2,9396 dan nilai variabel eksternal sebesar 2,8724. Setelah nilai variabel internal dan eksternal diperoleh, maka posisi bisnis perusahaan dapat ditentukan, yakni secara konseptual menggabungkan kedua nilai

tertimbang yang diperoleh dengan meletakkannya pada sumbu yang tepat. Nilai variabel eksternal sebesar 2,8724 yang termasuk dalam skala medium diletakkan pada sumbu horisontal, sedangkan nilai variabel internal sebesar 2,9396 yang termasuk dalam skala medium diletakkan pada sumbu vertikal.

Kemudian posisi bisnis perusahaan dapat ditentukan dengan cara meletakkan tepat dari sel yang terbentuk akibat perpotongan kedua nilai tertimbang yang diperoleh, atau dengan kata lain dengan menarik garis lurus dari sumbu horizontal dengan nilai eksternal 2,8724 dan dari sumbu vertikal dengan nilai internal 2,9396. Dengan bertemunya kedua garis tersebut merupakan posisi bisnis perusahaan.

Berdasar pada hasil nilai tertimbang kedua variabel tersebut diatas, maka penulis berfikir bahwa posisi bisnis Perusahaan Kecap “Lele” adalah berada pada sel pertumbuhan selektif. Artinya perusahaan memiliki peluang bisnis yang cukup prospektif untuk berkembang lebih lanjut sebagai perusahaan yang meningkatkan terhadap kekuatan atau keunggulan-keunggulan yang dimilikinya. Untuk lebih jelasnya perhatikan tabel berikut ini.

Tabel 4.3
Penentuan Posisi Bisnis

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi >3 - 4	Medium >1 - 3	Rendah 0 - 1
Kekuatan Bisnis	Tinggi >3 - 4	Investasi dan tumbuh	Pertumbuhan selektif	Selektif
	Medium >1 - 3	Pertumbuhan selektif	Selektif	Panen/divestasi
	Rendah 0 - 1	Selektif	Panen/divestasi	Panen/divestasi

Sumber : Suwarsono Muhammad, Manajemen Strategik, 2000, hal 133

4.4 Implikasi Strategis

Berdasarkan posisi bisnis tersebut dapat dilihat secara detail implikasi strategis seperti pada tabel berikut ini

Tabel 4.4
Berbagai Pilihan Strategi

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi >3 - 4	Medium >1 - 3	Rendah 0 - 1
Kekuatan Bisnis	Tinggi >3 - 4	Pertumbuhan dominan Investasi maksimum	Pertumbuhan selektif, investasi agresif, memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi, mencari sumber kas masuk, investasi ala kadarnya
	Medium >1 - 3	Memimpin pasar berdasarkan segmen, memperbaiki kelemahan, membangun keunggulan	Tumbuh berdasarkan segmen pasar, spesialisasi investasi selektif	Pemangkasan investasi, minimal bersiap divestasi
	Rendah 0 - 1	Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar, mengacaukan sumber aliran kas pesaing divestasi.

Sumber : Suwarsono Muhammad, Manajemen Strategik, 2000, hal 148.

Setelah dianalisis dengan Matrik Daya Tarik Industri (MDTI), strategi yang paling tepat dilakukan adalah strategi tumbuh berdasarkan segmen pasar, dan perusahaan harus berusaha untuk selektif melakukan investasi untuk

mengembangkan perusahaan dengan ukuran besaran yang disepakati untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.

Investasi selektif maksudnya adalah perusahaan melakukan investasi pada segmen yang dapat menambah kemampuan perusahaan, atau dengan kata lain mengkonsentrasikan investasi pada beberapa segmen yang kemampuan labanya baik dan risikonya relatif rendah. Selain itu juga dengan mengamankan atau mempertahankan keunggulan-keunggulan yang ada pada perusahaan.

Perusahaan Kecap "Lele" dalam melakukan investasi secara selektif dapat memilih untuk mengembangkan hasil produknya yang berupa kemasan plastik karena selain murah harganya atau terjangkau oleh masyarakat dari berbagai lapisan. Tetapi bukan berarti perusahaan mengabaikan produk yang dikemas didalam botol, karena produk yang lainnya tersebut merupakan faktor pendukung yang penting bagi perusahaan.

Menurut analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI), strategi lain yang harus diterapkan adalah tumbuh berdasarkan segmen pasar. Hal tersebut berarti bahwa Perusahaan Kecap "Lele" harus mampu menganalisa pertumbuhan dan perubahan pasar yang terjadi setiap saat. Hal tersebut agar perusahaan dapat bertahan bahkan mampu berkembang pada persaingan yang semakin ketat ini. Misalnya dengan mengembangkan produk yang sudah ada. Berdasarkan permintaan pasar yang ada saat itu, dengan cara melakukan promosi yang lebih efektif, membuka saluran-saluran distribusi yang selama ini belum ada dan juga menambah luas pangsa pasar yang dikuasai, wilayah pemasaran yang semakin

luas dan juga banyaknya variasi produk yang dihasilkan untuk dapat mengimbangi segmen pasar yang sedang berkembang.

4.5 SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini menggambarkan secara jelas peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Indikator yang dimasukkan kedalam matrik SWOT merupakan indikator yang memiliki bobot dan nilai yang tinggi pada tabel 4.1 untuk variabel eksternal dan pada tabel 4.2 untuk variabel internal, karena indikator tersebut penting bagi perusahaan dan menarik untuk masa sekarang dan masa yang akan datang. Pengelompokan variabel internal akan didapat Strength (S) dan Weakness (W). Sedangkan pengelompokan variabel eksternal akan didapatkan Opportunity (O) dan Threat (T). S nilainya diatas rata-rata yaitu diatas 2,5. W nilainya dibawah 2,5. Untuk O nilainya diatas 2,5 dan T nilainya dibawah 2,5.

SWOT	Internal Strength (S) 1 Citra produk 2 Kualitas karyawan 3 Biaya peningkatan mutu 4 Kualitas produksi 5 Lokasi Perusahaan	Internal Weakness (W) 1 Pemasaran dan promosi 2 Efektifitas organisasi 3 Riset dan pengembangan produk 4 Saluran distribusi
Ekst Opportunity (O) a Daya beli konsumen b Ukuran pasar c Harga dan penyediaan bahan baku d Persangian harga	S-O Strategi <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perluasan jaringan distribusi (1, 2, 4 ; a) ▪ Perluasan pangsa pasar (4 ; a, b) ▪ Meningkatkan efisiensi distribusi (1,4 ; a, d) ▪ Mempertahankan dan meningkatkan produk (1,2,3,4,5 ; a, b) 	W-O Strategi <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengusahakan pengembangan produk (1, 3, 4 ; a, c) ▪ Efektifitas organisasi (2 ; a,b,c,d) ▪ Melakukan efektifitas promosi (1 ; a, d)
Eksternal Threat (T) a Perkembangan teknologi b Pesaing baru yang potensial c Hambatan memasuki pasar d Daya tarik iklan dan promosi	S-T Strategi <ul style="list-style-type: none"> ▪ Meningkatkan kualitas kinerja perusahaan yang lebih baik (2 ; a) ▪ Meningkatkan kualitas mutu barang maupun pelayanan (1, 2, 3 ; a) ▪ Penambahan variasi barang (1, 3, 4 ; b, c) 	W-T Strategi <ul style="list-style-type: none"> ▪ Saluran distribusinya diperbaiki (4 ; b) ▪ Lebih memperhatikan kualitas dan mutu produk terhadap konsumen (3 ; a) ▪ Meningkatkan teknologi alat produksi (3 ; a, b)

Strategi S – O

Secara umum pada strategi S-O berarti perusahaan mendukung strategi agresif yaitu : meraih peluang yang ada dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki. Dalam kasus Perusahaan Kecap “Lele” manfaat peluang pertumbuhan dan ukuran pasar untuk mengembangkan pangsa pasarnya. Selain itu juga memanfaatkan daya beli konsumen yang cukup tinggi dengan mempertahankan

dan meningkatkan kualitas produk sehingga citra produk yang sama ini telah terbentuk dengan baik dan akan selalu terjaga.

Strategi W – O

Pada strategi W-O, secara umum perusahaan mendukung turn around yaitu meraih peluang yang ada dengan menutupi atau mengurangi kelemahan yang ada untuk menutupi kelemahannya. Perusahaan Kecap “Lele” memanfaatkan peluang yang ada, dengan cara mengusahakan pengembangan produk, pelatihan sumber daya manusia berkualitas yang harus dimiliki Perusahaan Kecap Lele Pati Jawa Tengah dan efektivitas organisasi. Perusahaan harus tetap mempertahankan posisi dan menjaga kualitas serta kepercayaan dari pelanggan dan perusahaan harus melakukan efektivitas promosi untuk menambah pelanggan.

Strategi S – T

Pada strategi S-T, secara umum perusahaan mendukung diversifikasi yaitu mengatasi ancaman yang ada dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan. Langkah yang diambil perusahaan Kecap “Lele” dengan kekuatan yang dimiliki kemudian mengambil langkah meningkatkan kualitas kinerja perusahaan yang lebih baik lagi dan dikelola secara profesional, juga perusahaan perlu meningkatkan kualitas dan mutu barang maupun pelayanan terhadap konsumen. Perusahaan perlu menetapkan strategi harga guna menghadapi adanya pesaing yang sejenis.

Strategi W – T

Secara umum pada strategi W-T perusahaan mendukung strategi defentif, yaitu mengatasi ancaman yang muncul seraya menutupi kelemahan yang ada, kelemahan yang dihadapi perusahaan adalah efektivitas organisasi, riset dan pengembangan produk, untuk mengetahui hal itu strategi yang dipakai adalah menetapkan strategi bisnis baru yang lebih efisien dan efektif, membina karyawan untuk lebih mempertahankan kualitas dan mutu produk dan tujuan produk tetap bisa diterima konsumen.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis MDTI dan SWOT yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut,

1. Posisi bisnis perusahaan pada saat ini terletak pada posisi medium, ini berarti Perusahaan Kecap Lele memiliki peluang bisnis yang sangat prospektif untuk berkembang lebih lanjut sebagaimana perusahaan dapat meningkat karena keunggulan dan kekuatan yang dimilikinya. Dengan posisi tersebut alternatif strategi yang tersedia adalah sebaiknya Perusahaan Kecap Lele melakukan strategi perluasan pangsa pasar diantaranya dengan cara perluasan jaringan distribusi, yang selama ini hanya di wilayah Pati dan sekitarnya saja.
2. Dari Matrik SWOT disimpulkan bahwa Perusahaan Kecap Lele memiliki kekuatan dan peluang yang besar, sedangkan kelemahan dan ancaman relatif kecil. Oleh karena itu strategi yang digunakan adalah menggunakan kekuatan dan peluang perusahaan yang ternyata masih besar, sedangkan kelemahan dan ancaman yang dihadapi dapat ditutup oleh kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan. Strategi yang digunakan diperoleh dengan memperhatikan (S-O) melalui pengembangan pangsa pasar, dengan memperhatikan (W-O) melalui pengembangan produk dan efektifitas organisasi, (S-T) mengambil langkah dengan meningkatkan

kualitas kinerja perusahaan, sedangkan Strategi (W-T) melalui efektifitas organisasi.

5.2 SARAN

Berdasarkan hasil dari analisis data dan kesimpulan tersebut diatas penulis menyampaikan saran sebagai alternatif strategi kepada Perusahaan Kecap Lele Pati Jawa Tengah sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan perusahaan.

1. Posisi Perusahaan Kecap Lele berada pada sel pertumbuhan selektif, hal tersebut berarti perusahaan memiliki peluang bisnis yang cukup prospektif untuk berkembang lebih lanjut. Selain itu perusahaan juga harus membenahi kelemahan-kelemahan yang terjadi dalam perusahaan. Mungkin juga dengan memperluas pangsa pasarnya, tidak hanya di wilayah Pati dan sekitarnya saja, tetapi seluruh wilayah pulau Jawa.
2. Perusahaan sebaiknya melakukan pengembangan produk. Pengembangan produk dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu Dengan menciptakan produk baru dan memodifikasi produk yang sudah ada. Menciptakan produk baru dengan cara menciptakan kecap asin karena perusahaan belum mempunyai produk tersebut. Memodifikasi produk yang sudah ada yang dapat dilakukan dengan menggunakan ide atau masukan tentang produk yang kita miliki yang bisa berasal dari pelanggan, pengalaman, gagasan, yang disesuaikan dengan pasar dan sumber daya yang tersedia.

3. Berdasarkan daerah atau pasar yang dilayani serta perusahaan melalui produk yang diciptakannya maka perusahaan dapat melakukan strategi promosi melalui periklanan maupun publisitas. Periklanan dan publisitas berguna untuk menjaga pelanggannya yang saat ini dilayani maupun mencari pelanggan baru. Iklan dapat dilakukan melalui berbagai media massa yang ada, baik media elektronik maupun media cetak.
4. Perusahaan harus memperbaiki saluran distribusinya, yaitu dapat dilakukan dengan cara :
 - Menjaga saluran atau jaringan distribusi yang saat ini kita miliki baik dengan suplier maupun distributor dalam menyampaikan produk kita ke konsumen agar tetap lancar.
 - Mencari agen atau distributor-distributor potensial yang mampu membantu perusahaan dalam melayani pelanggan maupun untuk pasar baru. (Jika perusahaan akan melakukan ekspansi)
5. Perusahaan Kecap Lele harus tetap waspada terhadap para pesaingnya. Salah satunya dengan cara mempertahankan kualitas produknya yang mempunyai keunggulan dibanding dengan produk dari perusahaan pesaing. Selain itu juga harus tetap menjaga kepercayaan dari para pelanggan yang terbina sejak lama.
6. Hambatan memasuki pasar yang semakin kompleks maka Perusahaan Kecap Lele harus terus mencari celah-celah untuk dapat mencari pembeli-pembeli baru untuk terus memperluas pasar sasarannya.

7. Sumber Daya Manusia merupakan hal terpenting untuk mencapai rencana strategis perusahaan. Perusahaan harus tetap menjaga hubungan baik antara karyawan dengan perusahaan, sehingga rencana strategis perusahaan dapat tercapai. Salah satu kebijakan agar rencana strategis perusahaan tercapai adalah menempatkan karyawan sesuai dengan bidang dan keahlian yang dimiliki.



DAFTAR PUSTAKA

- Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik, Pengantar Proses Berfikir Strategik*, Binarupa Aksara, Jakarta, 1996.
- Basu Swasta DH dan Irawan, *Manajemen Pemasaran Modern*, Cetakan Pertama, Edisi Kedua, Penerbit Liberty, Yogyakarta, 1990.
- Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*. Cetakan ke 19, Juli 2002, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta
- Gito Sudarmo, M.Com (Hons), *Manajemen Pemasaran*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta, 1994.
- Michael E. Porter, Agus Maulana, *Strategi Bersaing Teknik Menganalisis, Industri dan Pesaing*, Erlangga, Jakarta, 1989.
- Michael E. Porter, *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Erlangga, Jakarta, 1993.
- Suwarsono Muhammad, *Manajemen Strategi Konsep dan Kasus*, Edisi ketiga, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 2002



لَمَّا جَاءَ الْفَتْوَانُ الْمَكِّيَّةَ



“PERUSAHAAN KECAP LELE”
JL. RAYA PATI – JUWANA KM.2. TELP (0295) 381957
PATI – JAWA TENGAH

SURAT KETERANGAN
No. 02/ PKL/ 01.2004

Dengan hormat,

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan bahwa :

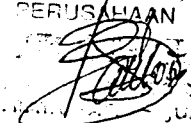
Nama : Diyah Hesti Ningtiyas
No. Mhs : 00311329
Jurusan : Manajemen
Fakultas : Ekonomi UII Yogyakarta

Benar – benar telah mengadakan kegiatan penelitian di Perusahaan Kecap Lele untuk pembuatan Karya Ilmiah dengan judul “ STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN KECAP LELE PATI – JAWA TENGAH “ dalam rangka melaksanakan tugas akhir pendidikannya.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat agar dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pati, 9 Januari 2004

Hormat kami,
PERUSAHAAN KECAP


JL. RAYA PATI – JUWANA KM.2
PATI – JAWA TENGAH
Budi Santoso

Pimpinan Perusahaan

SURAT PENGANTAR

Kepada Yth :

Bp/Ibu.....

Di tempat.

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penelitian yang kami lakukan di Perusahaan Kecap Lele Pati guna penyusunan skripsi yang berjudul “ Strategi bersaing pada perusahaan Kecap Lele, Pati – Jawa Tengah “ maka dengan ini kami mohon bantuan Bapak / Ibu / Saudara untuk mengisi kuesioner terlampir guna memperoleh data yang kami perlukan demi kelancaran proses penelitian yang kami lakukan.

Dengan melakukan penelitian ini kami tidak mempunyai maksud dan tujuan apapun kecuali kepentingan ilmiah semata.

Atas segala kesediaan dan bantuan Bapak / Ibu / Saudara kami mengucapkan banyak terima kasih.

Hormat kami,

Diyah Hesti Ningtivas

Mahasiswa FE UII

DAFTAR PERTANYAAN

Berikan pendapat anda mengenai pertanyaan tersebut dibawah ini dengan memberikan tanda (X) pada kolom yang tersedia sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

A. Untuk mengidentifikasi nilai indikator variabel

Tabel 1

Variabel internal (kekuatan dan kelemahan)
Untuk mengetahui tingkat kemampuan perusahaan

Variabel Internal	Tingkat kemampuan perusahaan			
	STB	TB	B	SB
Loyalitas pelanggan				
Citra produk				
Variasi produk				
Pelayanan terhadap konsumen				
Kebijakan harga				
Pemasaran dan promosi				
Saluran distribusi				
Lokasi perusahaan				
Efektifitas organisasi				
Memahami kemampuan bersaing				
Kualitas karyawan				
Biaya peningkatan mutu				
Kualitas produksi				
Pangsa pasar				
Riset dan pengembangan				

Keterangan :

STB : Sangat Tidak Menjanjikan

TB : Tidak Menjanjikan

B : Menjanjikan

SB : Sangat Menjanjikan

Tabel 2

Variabel Eksternal (Peluang dan ancaman)
Untuk mengetahui tingkat kemampuan perusahaan

Variabel Eksternal	Tingkat kemampuan perusahaan			
	STB	TB	B	SB
Daya beli konsumen				
Pertumbuhan pasar				
Ukuran pasar				
Persaingan baru yang potensial				
Hambatan memasuki pasar				
Perubahan selera konsumen				
Meningkatnya daya beli konsumen				
Perubahan pendapatan konsumen				
Harga dan penyediaan bahan baku				
Perkembangan teknologi				
Persaingan harga				
Daya tarik iklan dan promosi				

Keterangan :

STB : Sangat Tidak Baik

TB : Tidak Baik

B : Baik

SB : Sangat Baik

B. Untuk mengidentifikasi bobot indikator variabel

Tabel 3

Variabel Internal

Untuk mengetahui tingkat peranannya terhadap Perusahaan

Variabel Internal	Bobot
Loyalitas pelanggan	
Citra produk	
Variasi produk	
Pelayanan terhadap konsumen	
Kebijakan harga	
Pemasaran dan promosi	
Saluran distribusi	
Lokasi perusahaan	
Efektifitas organisasi	
Memahami kemampuan bersaing	
Kualitas karyawan	
Biaya peningkatan mutu	
Kualitas produksi	
Pangsa pasar	
Riset dan pengembangan	

Catatan :

1. Bobot yang besar mempunyai peran yang besar. Dan begitu juga sebaliknya jika bobot kecil maka peran terhadap perusahaan kecil
2. Jumlah bobot 100 % atau (1,00)

Tabel 4

Variabel Eksternal

Untuk mengetahui tingkat peranannya terhadap Perusahaan

Variabel Eksternal	Bobot
Daya beli konsumen	
Pertumbuhan pasar	
Ukuran pasar	
Persaingan baru yang potensial	
Hambatan memasuki pasar	
Perubahan selera konsumen	
Meningkatnya daya beli konsumen	
Perubahan pendapatan konsumen	
Harga dan penyediaan bahan baku	
Perkembangan teknologi	
Persaingan harga	
Daya tarik iklan dan promosi	

Catatan :

1. Bobot yang besar mempunyai peran yang besar. Dan begitu juga sebaliknya jika bobot kecil maka peran terhadap perusahaan kecil
2. Jumlah bobot 100 % atau (1,00)

1. Rekapitulasi Perhitungan Untuk Mencari Nilai Tertimbang Variabel Internal Perusahaan Kecap “Lele” Pati

A. Nilai Rata-rata Variabel Internal

Variabel Internal	Responden					Nilai rata-rata
	I	II	III	IV	V	
Loyalitas pelanggan	3	4	2	3	3	3
Citra produk	4	3	3	3	4	3,4
Variasi produk	3	3	3	2	3	2,8
Pelayanan terhadap konsumen	3	4	4	4	3	3,6
Kebijakan harga	4	3	4	3	4	3,6
Pemasaran dan promosi	2	2	2	2	2	2
Saluran distribusi	1	2	2	2	2	1,8
Lokasi perusahaan	4	3	4	4	4	3,8
Efektivitas organisasi	2	1	1	2	2	1,6
Memahami kemampuan bersaing	2	3	2	2	2	2,2
Kualitas karyawan	3	3	3	3	3	3
Biaya peningkatn mutu	3	2	2	3	4	2,8
Kualitas produksi	4	2	3	3	3	3
Pangsa pasar	3	3	4	4	3	3,4
Riset dan pengembangan	1	1	2	2	2	1,6

B. Bobot Rata-rata Variabel Internal

Variabel Internal	Responden					Nilai rata-rata
	I	II	III	IV	V	
Loyalitas pelanggan	0,15	0,13	0,1	0,15	0,15	0,136
Citra produk	0,07	0,08	0,08	0,07	0,08	0,076
Variasi produk	0,06	0,05	0,05	0,06	0,05	0,054
Pelayanan terhadap konsumen	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Kebijakan harga	0,06	0,06	0,06	0,07	0,06	0,062
Pemasaran dan promosi	0,01	0,02	0,02	0,01	0,02	0,016
Saluran distribusi	0,03	0,04	0,04	0,04	0,04	0,038
Lokasi perusahaan	0,05	0,07	0,07	0,07	0,07	0,066
Efektivitas organisasi	0,03	0,03	0,04	0,03	0,03	0,032
Memahami kemampuan bersaing	0,05	0,09	0,08	0,08	0,07	0,074
Kualitas karyawan	0,13	0,1	0,1	0,11	0,1	0,108
Biaya peningkatn mutu	0,08	0,06	0,08	0,08	0,08	0,076
Kualitas produksi	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Pangsa pasar	0,09	0,09	0,1	0,08	0,01	0,092
Riset dan pengembangan	0,06	0,05	0,05	0,02	0,02	0,04

C. Nilai Tertimbang Variabel Internal

Variabel Internal	Nilai rata-rata	Bobot	Nilai Tertimbang
Loyalitas pelanggan	3	0,136	0,408
Citra produk	3,4	0,076	0,2584
Variasi produk	2,8	0,054	0,1512
Pelayanan terhadap konsumen	3,6	0,05	0,18
Kebijakan harga	3,6	0,062	0,2232
Pemasaran dan promosi	2	0,016	0,032
Saluran distribusi	1,8	0,038	0,0684
Lokasi perusahaan	3,8	0,066	0,2508
Efektivitas organisasi	1,6	0,032	0,0512
Memahami kemampuan bersaing	2,2	0,074	0,1628
Kualitas karyawan	3	0,108	0,324
Biaya peningkatn mutu	2,8	0,076	0,2128
Kualitas produksi	3	0,08	0,24
Pangsa pasar	3,4	0,092	0,3128
Riset dan pengembangan	1,6	0,04	0,064

2. Rekapitulasi Perhitungan Untuk Mencari Nilai Tertimbang Variabel Eksternal Perusahaan Kecap "Lele" Pati

A. Nilai Rata-rata Variabel Eksternal

Variabel Eksternal	Responden					Nilai rata-rata
	I	II	III	IV	V	
Daya beli konsumen	3	3	3	4	3	3,2
Pertumbuhan pasar	2	3	2	3	2	2,4
Ukuran pasar	4	2	2	2	3	2,6
Persaingan baru yang potensial	2	4	1	3	2	2,4
Hambatan memasuki pasar	1	2	2	2	3	2
Perubahan selera konsumen	3	3	4	4	2	3,2
Meningkatnya daya beli konsumen	4	3	3	4	4	3,6
Perubahan pendapatan konsumen	3	2	2	3	2	2,4
Harga dan penyediaan bahan baku	4	4	3	3	3	3,4
Perkembangan teknologi	3	2	2	2	2	2,2
Persaingan harga	2	3	3	3	3	2,8
Daya tarik iklan dan promosi	1	2	2	2	2	1,6

B. Bobot Rata-rata Variabel Eksternal

Variabel Eksternal	Responden					Nilai rata-rata
	I	II	III	IV	V	
Daya beli konsumen	0,15	0,15	0,14	0,15	0,15	0,148
Pertumbuhan pasar	0,09	0,08	0,07	0,08	0,08	0,08
Ukuran pasar	0,08	0,07	0,07	0,07	0,07	0,072
Persaingan baru yang potensial	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Hambatan memasuki pasar	0,07	0,08	0,07	0,07	0,07	0,072
Perubahan selera konsumen	0,08	0,09	0,08	0,09	0,08	0,084
Meningkatnya daya beli konsumen	0,15	0,12	0,14	0,15	0,15	0,142
Perubahan pendapatan konsumen	0,06	0,07	0,07	0,06	0,06	0,064
Harga dan penyediaan bahan baku	0,12	0,13	0,13	0,13	0,13	0,128
Perkembangan teknologi	0,03	0,03	0,04	0,02	0,03	0,03
Persaingan harga	0,07	0,08	0,08	0,08	0,07	0,074
Daya tarik iklan dan promosi	0,02	0,03	0,03	0,02	0,03	0,026

C. Nilai Tertimbang Variabel Eksternal

Variabel Eksternal	Nilai rata-rata	Bobot	Nilai Tertimbang
Daya beli konsumen	3,2	0,148	0,4736
Pertumbuhan pasar	2,4	0,08	0,192
Ukuran pasar	2,6	0,072	0,1872
Persaingan baru yang potensial	2,4	0,08	0,192
Hambatan memasuki pasar	2	0,072	0,144
Perubahan selera konsumen	3,2	0,084	0,2688
Meningkatnya daya beli konsumen	3,6	0,142	0,5112
Perubahan pendapatan konsumen	2,4	0,064	0,1536
Harga dan penyediaan bahan baku	3,4	0,128	0,4352
Perkembangan teknologi	2,2	0,03	0,066
Persaingan harga	2,8	0,074	0,2072
Daya tarik iklan dan promosi	1,6	0,026	0,0416

