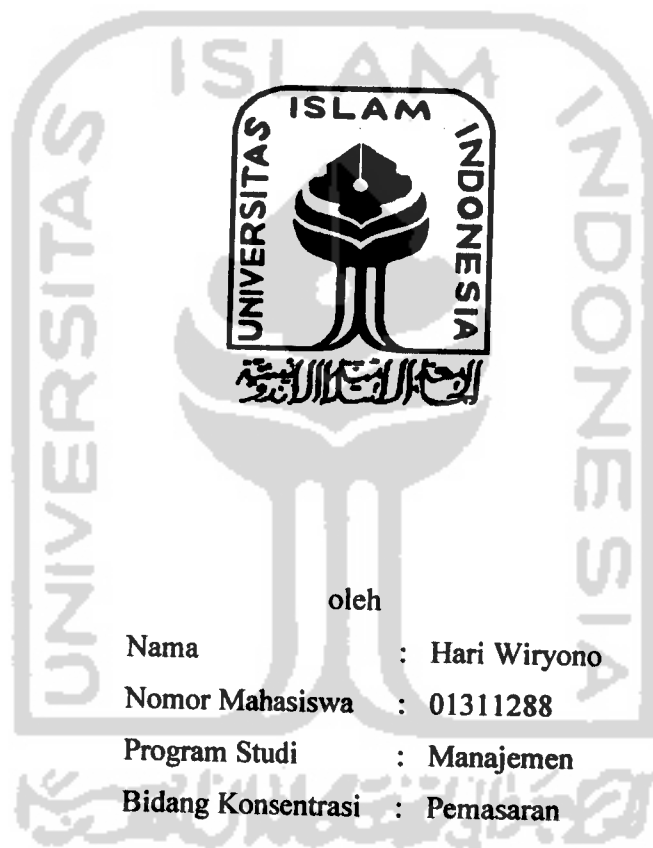


**Analisis Strategi Bersaing  
“Ayam Goreng Yogya Chicken” Yogyakarta**

**SKRIPSI**



oleh

Nama : Hari Wiryono

Nomor Mahasiswa : 01311288

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Pemasaran

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

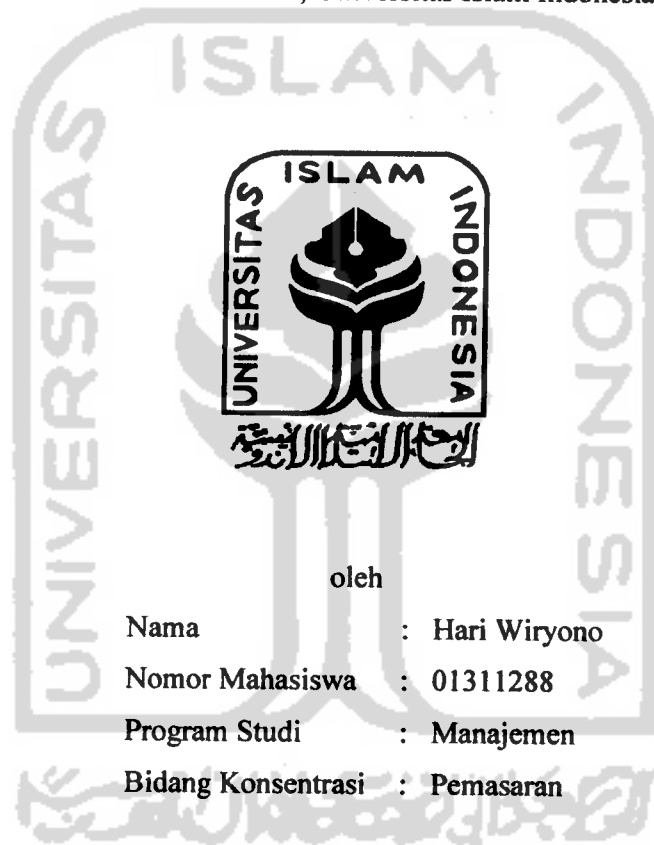
**YOGYAKARTA**

**2006**

**Analisis Strategi Bersaing  
“Ayam Goreng Yogya Chicken” Yogyakarta**

**SKRIPSI**

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



oleh

Nama : Hari Wiryono  
Nomor Mahasiswa : 01311288  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA**

**2006**

**Analisis Strategi Bersaing  
“Ayam Goreng Yogya Chicken” Yogyakarta**



Nama : Hari Wiryono  
Nomor Mahasiswa : 01311288  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

Yogyakarta, 03 Mei 2006

Telah disetujui dan disahkan oleh  
Dosen Pembimbing,



**Drs. H. Murwanto Sigit, MBA**

**BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI**

**SKRIPSI BERJUDUL**

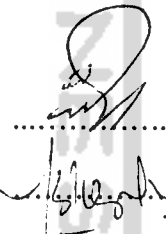
**Analisis Strategi Bersaing Ayam Goreng Yogya Chicken Yogyakarta**

Disusun Oleh: HARI WIRYONO  
Nomor mahasiswa: 01311288

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS  
Pada tanggal : 14 Juni 2006

Penguji/Pemb. Skripsi: Drs. Murwanto Sigit, MBA

Penguji : Dra. Budi Astuti, M.Si



Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Indonesia



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

## ABSTRAKSI

Pada saat ini perkembangan rumah makan di Yogyakarta sangat cepat dan pesat, perkembangan tersebut meliputi berbagai jenis rumah makan pada umumnya serta pada rumah makan siap saji pada khususnya. Akibat dari perkembangan tersebut, rumah makan-rumah makan bersaing secara tajam untuk menguasai daerah pemasaran. Dan masing-masing dari mereka memiliki keunggulan kompetitif yang tentunya tidak dimiliki oleh para pesaingnya.

Pada skripsi ini, penulis ingin menguraikan tentang strategi bersaing dari “Ayam Goreng Yogya Chicken” Yogyakarta, dimana yang ingin diungkapkan dalam skripsi ini adalah, bagaimana posisi bisnis perusahaan pada saat ini diantara para pesaingnya dan juga menjelaskan tentang strategi apa yang paling tepat untuk dilakukan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan dimasa yang akan datang.

Untuk menguraikan dan memecahkan permasalahan tersebut, dalam penelitian ini digunakan metode analisis Matrik Daya Tarik Industri atau yang sering disingkat MDTI. Dalam analisis MDTI ini yang pertama-tama dilakukan yaitu menentukan indikator variable-variabel yang berpengaruh bagi perusahaan. variabel tersebut terdiri dari variable eksternal dan internal. Setelah itu dilakukan pendekatan kuantitatif dengan pemberian bobot dan nilai pada masing-masing indikator variable eksternal dan internal baik dari pihak perusahaan maupun konsumen. Untuk pemberian bobot, jumlah total keseluruhan baik variable eksternal maupun internal yaitu 1 atau 100%. Kemudian dalam pemberian nilai, digunakan criteria tertentu yaitu menggunakan skala 4. setelah semua indikator telah diberi bobot dan nilai, maka langkah selanjutnya mengalihkan keduanya sehingga diperoleh hasil yang disebut nilai tertimbang.

Setelah hasil nilai tertimbang dari variable eksternal dan internal diperoleh, maka langkah selanjutnya memasukan nilai tersebut ke dalam Matrik Daya Tarik Industri. Dari sini diketahui bahwa posisi bisnis perusahaan saat ini berada pada posisi bisnis ‘Pertumbuhan Selektif’ dengan sumbu horizontal dari variabel eksternal bernilai medium dan sumbu vertical dari variabel internal bernilai tinggi. Sehingga dapat diketahui langkah yang harus dilakukan pihak perusahaan, yaitu dengan melihat rekomendasi dari implikasi strategis yang ada pada MDTI. Implikasi strategis yang ada pada sel ‘Pertumbuhan Selektif’ Matrik Daya Tarik Industri yaitu, bahwa perusahaan harus melakukan pertumbuhan selektif, investasi agresif, dan memelihara posisi ditempat lain.

## 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 kehendaknya kamu berharap.”***  
***(QS. Al Insyirah : 6-8)***



***ngilmu iku kalakone kanti laku  
lekase lawan kas  
tegesi kang nyantosani  
setyo budyo pangersane dur angkoro***

## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum wr. wb.*

Alhamdulillahilahirabil 'Alamin, dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya-Nya, kemudian sholawat serta salam tertuju kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad Sholallohu 'alaihi Wasalam, atas terselesaikannya penulisan skripsi yang telah penulis lakukan ini.

Adapun penyusunan skripsi yang berjudul "ANALISIS STRATEGI BERSAING AYAM GORENG YOGYA CHICKEN YOGYAKARTA" diajukan guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Dalam penulisan skripsi ini telah memperoleh banyak bantuan, bimbingan serta pengarahan dari berbagai pihak. Untuk itu, dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. H. Swarsono, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
2. Bapak Drs. H. Murwanto Sigit, MBA selaku dosen pembimbing dalam penulisan skripsi ini.
3. Ibu Dra. Nur Fauziah, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

4. Bapak Totok Diarto selaku pemilik rumah makan “Ayam Goreng Yogya Chicken” Yogyakarta.
5. Seluruh karyawan “Ayam Goreng Yogya Chicken” Yogyakarta, yang telah membantu penulis dalam mendapatkan data-data.
6. Bapak dan Ibu Penulis yang selalu memberikan dukungan baik material maupun spiritual, serta do’a yang telah beliau berdua hinggakan ke langit Ilahi
7. Kakek dan Nenek penulis yang turut memberikan dukungan spiritual dalam setiap langkah-langkah penulis lakukan selama ini.
8. Om dan Tanteku : Bambang Tetuko beserta keluarga, Endang Hersuteki, Sulih Dewiyanti beserta keluarga, Danang Kuntadi beserta keluarga, Gatot Susilarjo beserta keluarga, Harto Samekto, saudaraku semua yang telah memberikan semangat luarbiasa kepada penulis.
9. Adikku satu-satunya Erwin Wicaksono yang senantiasa memberikan kasih sayang dan perhatian.
10. M. Helmi Hamdani (ko Apeng) teman sejatiku dan komunitas garuda, persahabatan dan persaudaraan sejati akan abadi selamanya.
11. Lemu tiada tara, Isack Khadid Y. makacih komputernya yaach...meski kadang hadir ‘suwungnya’ namun memberi semangat yang “ruarr.. biasa..’
12. Chicken Community : mas Didit, Iwan, Fajar, Viki , Jose, Ewin matur nuwun atas segala bantuanya.



## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	ii
Halaman Pengesahan Skripsi.....	iii
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi.....	iv
Abstrak.....	v
Halaman Motto.....	vi
Halaman Persembahan.....	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi.....	xi
Daftar Tabel.....	xiv
Daftar Gambar.....	xv
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1.Latar Belakang Masalah.....	1
1.2.Rumusan Masalah.....	4
1.3.Batasan Masalah.....	4
1.4.Tujuan Penelitian.....	6
1.5.Manfaat Penelitian.....	6
 <b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
2.1.Penelitian Terdahulu.....	7
2.2.Pengertian Pemasaran.....	10
2.3.Manajemen Pemasaran.....	11
2.4.Konsep Pemasaran.....	13
2.5.Pengertian Strategi.....	13
2.6.Pengertian Strategi Bersaing.....	15
2.7.Strategi Bersaing Generik.....	16

2.8. Analisis Matrik Daya Tarik Industri.....	18
2.8.1. Identifikasi Variabel Eksternal dan Internal.....	20
2.8.2. Penilaian Kualitatif Variabel Eksternal dan Internal.....	20
2.8.3. Penilaian Kuantitatif Variabel Eksternal dan Internal.....	20
2.8.4. Penentuan Posisi Bisnis.....	21
2.8.5. Implikasi Strategis.....	21

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan.....	23
3.2. Personalia.....	24
3.2.1. Hari dan Jam Kerja.....	25
3.2.2. Sistem Pengupahan.....	25
3.3. Produksi.....	26
3.3.1. Persiapan Bahan-bahan.....	27
3.3.2. Pemisahan Bahan-bahan.....	27
3.3.3. Persiapan.....	27
3.3.4. Penyimpanan.....	27
3.4. Permodalan.....	28
3.5. Pemasaran.....	28
3.5.1. Produk.....	28
3.5.2. Harga.....	29
3.5.3. Lokasi.....	30
3.5.4. Promosi.....	31
3.6. Struktur Perusahaan.....	31
3.7. Metode Penelitian.....	33
3.7.1. Jenis Data.....	33
3.7.2. Metode Pengumpulan Data.....	34
3.7.3. Uji Kuisisioner.....	34
3.7.4. Populasi dan Sampel.....	35
3.7.5. Teknik Pengambilan dan Penentuan Jumlah Sampel.....	36
3.8. Analisis Kuantitatif Matrik Daya Tarik Industri (MDTI).....	37

3.8.1. Variabel Eksternal Perusahaan.....	41
3.8.2. Skala Pengukuran Variabel Eksternal.....	42
3.8.3. Variabel Internal Perusahaan.....	43
3.8.4. Skala Pengukuran Variabel Internal.....	44
3.8.5. Penentuan Posisi Bisnis.....	45

#### **BAB IV ANALISIS DATA**

4.1. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	47
4.1.1. Uji Validitas.....	47
4.1.2. Uji Reliabilitas.....	49
4.2. Hasil Analisis Data.....	50
4.2.1. Identifikasi Variabel.....	50
4.2.2. Variabel Internal Perusahaan.....	50
4.2.3. Variabel Eksternal Perusahaan.....	52
4.3. Kekuatan Bisnis (Variabel Internal).....	54
4.4. Daya Tarik Industri (Variabel Eksternal).....	58
4.5. Penentuan Strategi Posisi Bisnis.....	61
4.6. Implikasi Strategis Bagi Perusahaan.....	63

#### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

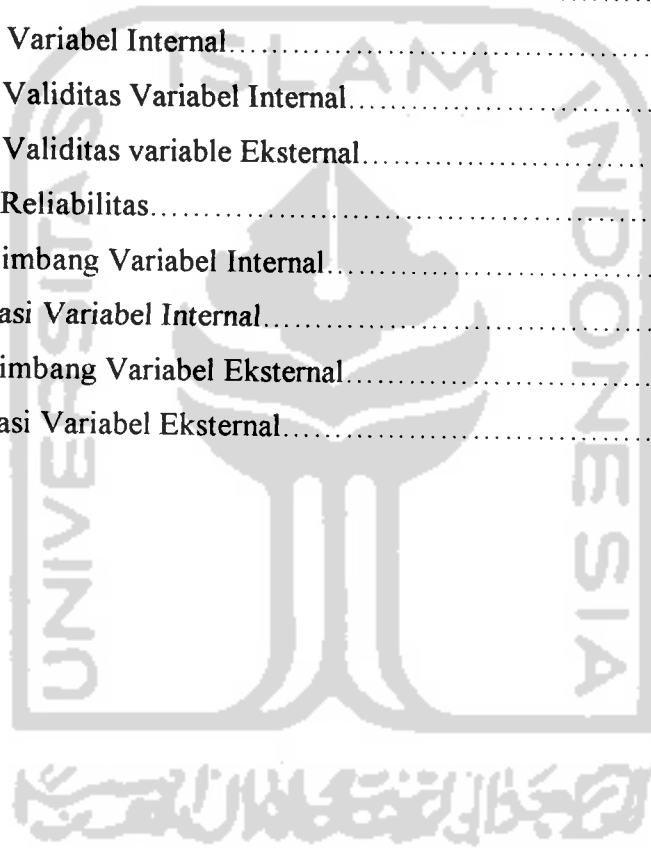
5.1. Kesimpulan.....	65
5.2. Saran.....	66

#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **LAMPIRAN**

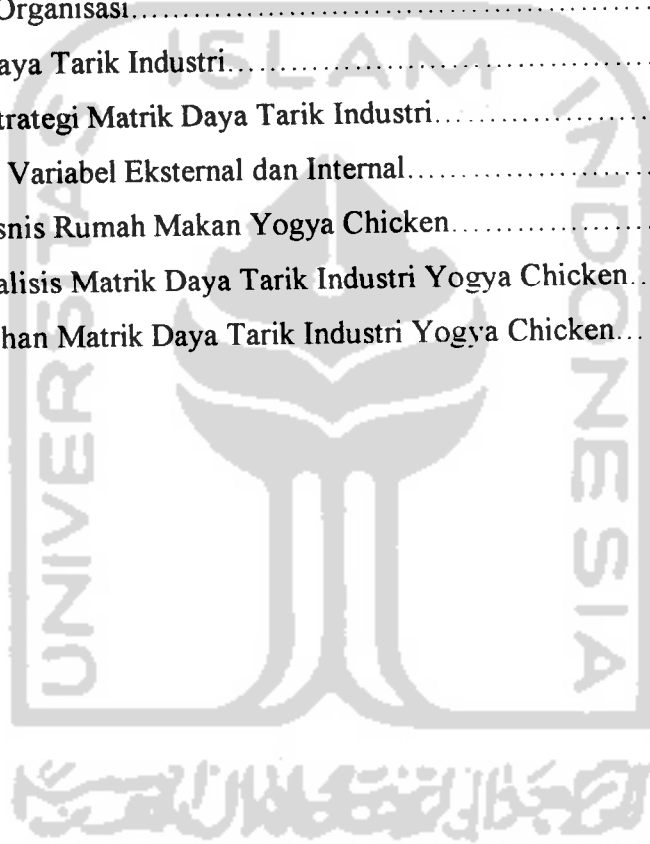
## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Daftar Makanan dan Minuman.....	29
3.2 Daftar Harga.....	30
3.3 Penilaian Variabel Eksternal.....	43
3.4 Penilaian Variabel Internal.....	45
4.1 Hasil Uji Validitas Variabel Internal.....	48
4.2 Hasil Uji Validitas variable Eksternal.....	48
4.3 Hasil Uji Reliabilitas.....	50
4.4 Nilai Tertimbang Variabel Internal.....	55
4.5 Interpretasi Variabel Internal.....	55
4.6 Nilai Tertimbang Variabel Eksternal.....	58
4.7 Interpretasi Variabel Eksternal.....	59



## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Matrik Daya Tarik Industri.....	19
2.2 Pilihan Strategi Matrik Daya Tarik Industri.....	22
3.1 Struktur Organisasi.....	32
3.2 Matrik Daya Tarik Industri.....	38
3.3 Pilihan Strategi Matrik Daya Tarik Industri.....	39
3.4 Indikator Variabel Eksternal dan Internal.....	40
4.1 Posisi Bisnis Rumah Makan Yogya Chicken.....	62
4.2 Hasil Analisis Matrik Daya Tarik Industri Yogya Chicken.....	62
4.3 Hasil Pilihan Matrik Daya Tarik Industri Yogya Chicken.....	64



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Yogyakarta sebagai kota pendidikan, menjadi tujuan utama para siswa lulusan SMA di Indonesia, untuk melanjutkan studi ke universitas. Dampak dari besarnya minat untuk kuliah di kota Yogyakarta ini adalah berkembangnya fasilitas-fasilitas penunjang bagi keberadaan calon mahasiswa dan mahasiswa yang telah ada. Fasilitas-fasilitas tersebut antara lain adalah rumah makan (*restaurant*) baik berskala besar maupun kecil, tempat kost, kontrakan dan sebagainya.

Rumah Makan di Yogyakarta dari waktu ke waktu menunjukkan perkembangan yang signifikan. Hal ini terlihat dari banyaknya usaha rumah makan yang di bangun tersebar hampir di seluruh wilayah Yogyakarta, khususnya di lokasi-lokasi yang jaraknya dekat dengan kampus.

Rumah makan tersebut bersaing keras dalam usaha mencari pelanggan sebanyak-banyaknya, antara lain dengan menyediakan makanan siap saji, menu yang beragam, menawarkan masakan khas daerah tertentu, mengadopsi makanan barat, dan tentu pula menawarkan masakan khas Yogyakarta.

Rumah makan "Ayam goreng Yogya Chicken" sebagai salah satu rumah makan yang telah lama berdiri, mampu bertahan dan bersaing dengan rumah makan-rumah makan siap saji lainnya. Hal ini ditunjukkan dengan bertambahnya cabang-cabang baru serta adanya peningkatan pendapatan dari tahun ketahun.

Berikut ini data pendapatan rumah makan Yogya Chicken Yogyakarta dalam 4 tahun terakhir :

No	Tahun	Pendapata/ tahun	%	Kenaikan
		Dalam Ribuan		
1	2002	380.000	14,96	0
2	2003	500.000	19,69	4,72
3	2004	710.000	27,95	8,27
4	2005	950.000	37,40	9,45
	<b>Jumlah</b>	2.540.000	100,00	22,44

Sumber : Pemilik

Usaha rumah makan pada umumnya mempunyai tujuan yang sama, yaitu adanya keberhasilan dalam mempertahankan kelangsungan hidup usahanya, meningkatkan keuntungan atau laba, dan dapat terus berkembang. Dengan banyaknya persaingan, maka akan sulit bagi usaha rumah makan untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar. Pasar terdiri dari semua pelanggan potensial yang memiliki kebutuhan atau keinginan tertentu serta mau dan mampu turut dalam pertukaran untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan itu (Kotler dan Susanto, 1999 : 117). Oleh karena itu peranan pemasaran sangat penting agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Pemasaran merupakan suatu sistem dari kegiatan-kegiatan perusahaan yang saling berhubungan, meliputi kegiatan yang dimulai dari mengidentifikasi kebutuhan konsumen yang perlu dipenuhi, menentukan harga yang sesuai, menentukan cara promosi dan menyalurkan produk sampai ke tangan konsumen. Kegiatan-kegiatan tersebut terus-menerus berkembang sebagai konsekuensi sosial

dari perubahan, tetapi dalam mengantisipasi perubahan ini dibatasi oleh sumber-sumber yang ada di perusahaan itu sendiri maupun peraturan-peraturan yang ada.

Menghadapi perubahan lingkungan tersebut diperlukan suatu perencanaan untuk penyesuaian dan pengembangan sarana, teknologi dan sumber daya dalam rangka memenuhi tuntutan kebutuhan internal maupun eksternal serta mengantisipasi munculnya persaingan pada usaha rumah makan. Pada kenyataannya kegiatan pemasaran rumah makan mempunyai tingkat persaingan yang sangat ketat, maka diperlukan suatu strategi bersaing. Menurut *Porter* (1990 : 31) menjelaskan strategi bersaing sebagai mengambil tindakan ofensif atau defensif untuk menciptakan posisi yang aman (*defendable*) dalam industri, untuk mengatasi dengan sukses lima kekuatan persaingan (masuknya pendatang baru, lancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar *supplier*, serta persaingan diantara para pesaing yang ada) dan oleh karenanya mendapatkan hasil laba atas investasi yang tinggi bagi perusahaan.

Langkah yang perlu dilakukan adalah dengan membuat perencanaan strategik baik jangka menengah maupun jangka panjang untuk mengetahui berbagai aspek yang menyangkut Rumah Makan Yogya Chicken di masa mendatang.

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



menentukan rencana-rencana yang memberikan arah pada organisasi dalam mencapai tujuannya.

Strategi pemasaran merupakan suatu logika pemasaran yang mengharapkan unit-unit bisnisnya dapat mencapai sasaran pemasarannya. Strategi pemasaran terdiri dari pengambilan keputusan tentang biaya pemasaran dari perusahaan, bauran pemasaran dan alokasi pemasaran dalam hubungannya dengan keadaan lingkungan yang diharapkan dalam kondisi persaingan. Dengan demikian perlu adanya rancangan strategi pemasaran unggul dengan mempertimbangkan strategi bersaing.

Sebagai sebuah rumah makan yang mendapat respon yang cukup baik dari masyarakat, “Ayam goreng Yogya Chicken” tentu saja sangat peduli terhadap strategi dan daya saing yang dimiliki oleh perusahaan, terlebih di masa sekarang yang penuh dengan ancaman, tantangan dan, peluang. Untuk membaca dan memprediksikan itu semua diperlukan sebuah langkah-langkah yang cerdas dan berani. Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, penulis tertarik untuk meneliti tentang, **“Analisis Strategi Bersaing Ayam Goreng Yogya Chicken Yogyakarta”**

## **1.2. Rumusan Masalah**

Melihat kondisi diatas maka peneliti akan mencoba melihat strategi bersaing yang dilakukan oleh Rumah makan “Ayam goreng Yogya Chicken” Yogyakarta dalam usahanya menghadapi kekuatan-kekuatan persaingan yang ada, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana posisi bisnis perusahaan dalam peta persaingan saat ini ?
2. Implikasi strategi bersaing apakah yang diperlukan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan dimasa yang akan datang?

### **1.3. Batasan Masalah**

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

1. Posisi bisnis yaitu posisi dimana perusahaan berada pada kondisi yang secara umum terletak diantara para pesaingnya sebagai perusahaan yang sedang tumbuh, memimpin pasar atau mengikuti pasar.
2. Strategi bersaing merupakan suatu langkah yang menggambarkan pendekatan keseluruhan perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berujung pada tingkat kemampuan perusahaan yang membedakan dengan pesaingnya.
3. Membatasi penelitian ini hanya pada strategi yang diterapkan oleh perusahaan, dalam hal ini yaitu Rumah makan “Ayam goreng Yogya Chicken”Yogyakarta.

#### 1.4. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui posisi bisnis perusahaan dalam peta persaingan saat ini.
- b. Untuk mengetahui strategi bersaing yang perlu dilakukan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan di masa yang akan datang.

#### 1.5. Manfaat Penelitian

- a. Bagi Penulis

Dapat menerapkan dan mengimplementasikan ilmu yang diperoleh di bangku kuliah dan memberikan pengalaman dalam melakukan penelitian serta berinteraksi langsung dengan lingkungan perusahaan sebagai tempat penelitian

- b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan atau masukan dalam menyusun strategi bersaing dimasa yang akan datang agar perusahaan dapat meningkatkan penjualannya.

- c. Bagi Pihak Lain

Sebagai bahan informasi dan rujukan dalam usaha untuk menyelesaikan tugas penelitian yang memiliki kaitan dan ruang lingkup yang sama.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Dari kajian ini ditemukan kelemahan/kebaikan penelitian terdahulu, kajian pustaka sangat penting untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang dilakukan dengan yang sudah ada serta sekaligus dapat menghindari duplikasi yang akan dilakukan tersebut.

Dalam penelitian ini, penulis mengamati dan mencermati hasil penelitian terdahulu sebagai referensi dengan judul “Strategi bersaing yang dilakukan oleh “SPBU 44.552.11” Yogyakarta yang ditulis oleh Yosi Pradito Sukmoaji (2001). Dalam penelitian tersebut penulis membuka pembahasan tentang strategi bisnis yang ditempuh oleh SPBU 44.552.11 dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah Analisis MDTI. Objek penelitiannya adalah pada SPBU 44.552.11 Yogyakarta.

Latar belakang penelitian ini adalah perkembangan nasional maupun internasional tentang penggunaan bahan bakar minyak khususnya di Daerah Istimewa Yogyakarta. Persaingan antar perusahaan SPBU tak dapat terhindari dan diprediksi. Oleh karena itu manajemen saat ini sedang mengalami pemikiran kembali atas prinsip-prinsipnya, perubahan tersebut disebabkan oleh berbagai faktor perubahan dalam lingkungan dan adanya berbagai tekanan bagi perusahaan untuk menjadi kompetitif.

SPBU 44.552.11 sebagai penyedia BBM, telah berusaha memikirkan bagaimana perusahaan dapat melayani pelanggan dengan baik, sehingga pelanggan merasa puas dan akan membeli produknya di masa datang.

Untuk dapat bersaing secara kompetitif SPBU 44.552.11 masalah-masalah finansial yang selama ini menjadi kendala bagi perusahaan untuk terus berkembang menghadapi persaingan yang selama ini semakin ketat. Maka masalah tersebut harus segera ditangani secara serius sebelum para pelanggan beralih ke perusahaan lain.

Penelitian ini menggunakan analisa data dengan menggunakan metode analisis MDTI, maka dapat ditarik kesimpulan :

1. Berdasarkan analisis MDTI yang dilakukan menunjukkan bahwa posisi SPBU 44.552.11 sebenarnya memiliki banyak kekuatan dan bargaining power yang tinggi untuk memanfaatkan peluang menambah target pasar karena munculnya pesaing baru yang menawarkan produk yang sama. Tapi belum mampu menarik konsumen beralih ke perusahaan yang lain.
2. Berdasarkan analisis MDTI diatas, dapat diketahui bahwa posisi SPBU 44.552.11 berada dalam kuadran III yaitu posisi yang menunjukkan bahwa SPBU 44.552.11 ini menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Dalam keadaan demikian, strategi yang paling tepat untuk diambil adalah strategi

yang meminimalkan masalah-masalah yang dihadapi perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik

Saran yang disampaikan peneliti adalah:

1. Pengawasan dan evaluasi dari pihak luar dan pihak dalam perusahaan sangat penting bagi penilaian tingkat profesionalisme atas kinerja perusahaan atas kualitas produk yang ditawarkan kepada konsumen.
2. Saran komunikasi yang transparan dari *top down* dan *bottom up* yang sudah ada perlu ditingkatkan dalam budaya perusahaan, sehingga evaluasi secara internal dan informal dapat berjalan yang kemudian akan meningkatkan *performance* perusahaan secara keseluruhan.
3. Menggunakan posisi biaya rendah bagi SPBU 44.552.11 merupakan strategi yang menguntungkan karena perusahaan memiliki kelebihan seperti modal usaha sendiri, dapat meminimalkan biaya operasional, menjual banyak lini produk yang berkaitan untuk menebar biaya dan perusahaan melayani semua kelompok pelanggan yang besar guna membangun volume penjualan. Persyaratan lainnya untuk menggunakan strategi ini adalah memerlukan investasi pendahuluan yang besar untuk peralatan modern, penetapan harga yang agresif dan kerugian awal untuk membina bagian pasar, bagi SPBU 44.552.11 hal tersebut

dapat terpenuhi karena perusahaan memiliki posisi keuangan yang sehat.

## **2.2. Pengertian pemasaran**

Pemasaran merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh pelaku bisnis didalam usahanya untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, untuk berkembang, dan mendapatkan laba. Akan tetapi berhasil atau tidaknya kegiatan pemasaran ini akan dipengaruhi oleh bidang-bidang lainnya, antara lain bidang produksi, bidang pembelanjaan, bidang keuangan. Semua ini tergantung pada kemampuan manajernya dalam mengkombinasikan dari fungsi-fungsi tersebut agar organisasi berjalan lancar.

Kegiatan pemasaran perusahaan harus dapat memberikan kepuasan kepada konsumen jika menginginkan usahanya berjalan lancar. Dengan demikian pemasaran mengalami perkembangan dari waktu ke waktu mulai dari yang sempit sampai pengertian luas, hal ini tercemin dari adanya perkembangan definisi pemasaran. Definisi-definisi pemasaran mula-mula menitik beratkan pada barang, kemudian pada lembaga-lembaga yang diperlukan untuk melaksanakan proses pemasaran dan kemudian pada fungsi-fungsi yang dijalankan untuk memungkinkan dilakukan transaksi-transaksi pemasaran.

Pemasaran menurut Peter Drucker yang dikutip Philip Kotler, bahwa pemasaran adalah hal yang sangat mendasar, sehingga tidak dapat dianggap sebagai fungsi tersendiri. Pemasaran adalah cara memandang seluruh perusahaan dari hasil akhirnya, yaitu dari pandangan pelanggannya. Dengan demikian

keberhasilan suatu system bukan ditentukan produsennya melainkan pelangganya. (Kotler, 1994 : 176).

Menurut Philip Kotler, “Pemasaran adalah proses social dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan dan bertukar sesuatu yang bernilai satu sama lain”.(Kotler, 1997:13). Dalam hal ini Kotler menitik beratkan pada pertukaran, namun sebenarnya proses pemasaran itu dimulai jauh sejak barang diproduksi dan tidak pula berakhir pada penjualan.

Kemudian menurut William J.Stanton, pemasaran adalah sistem keseluruhan dari kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun kepada pembeli potensial”. (Swastha dan Irawan, 1990:5)

Definisi tersebut secara tidak langsung menunjukkan bahwa untuk mencapai sukses, pemasaran harus dapat memaksimalkan penjualan yang menguntungkan dalam jangka panjang dengan memberikan kepuasan kepada konsumen.

### **2.3. Manajemen Pemasaran**

Pada pokoknya manajemen itu terdiri atas perencanaan dan pelaksanaan rencana-rencana. Secara umum manajemen mempunyai tiga tugas pokok, yaitu:

1. Mempersiapkan rencana atau strategi umum bagi perusahaan.
2. Melaksanakan rencana tersebut.



3. Mengadakan evaluasi, menganalisa dan mengawasi rencana tersebut dalam operasinya.

Hal ini dapat dijelaskan pada definisi manajemen pemasaran berikut, menurut Philip Kotler, "Proses perencanaan, dan pelaksanaan dari perwujudan, pemberian harga, promosi dan distribusi dari barang-barang, jasa dan gagasan untuk menciptakan pertukaran dengan kelompok sasaran yang memenuhi tujuan pelanggan dan organisasi". (Kotler, 1995:16).

Definisi ini mengakui bahwa manajemen pemasaran adalah proses yang melibatkan analisa, perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian, yang mencakup barang, jasa dan gagasan yang tergantung pada pertukaran dan dengan tujuan menghasilkan kepuasan bagi pihak-pihak yang terlibat.

Manajemen pemasaran berlangsung bila sekurang-kurangnya satu pihak mempertimbangkan sasaran dan sarana untuk memperoleh tanggapan yang diharapkan dari pihak lain pada suatu pertukaran yang potensial.

Tugas manajemen pemasaran tidak hanya menawarkan barang yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pasarnya, menggunakan penetapan harga yang efektif, komunikasi dan distribusi untuk memberi informasi, mempengaruhi dan melayani pasarnya, tetapi lebih luas lagi yaitu mengatur tingkat, jangkauan waktu, dan komposisi permintaan dengan cara dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

#### 2.4. Konsep Pemasaran

Untuk mencapai sasaran organisasi diperlukan satu kunci yaitu tergantung pada penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran dan pemberian kepuasan yang diinginkan secara lebih efektif dan efisien dari yang dilakukan oleh para pesaing. Konsep pemasaran mengajarkan bahwa kegiatan pemasaran harus dimulai dengan mengenal serta merumuskan keinginan dan kebutuhan konsumennya. Kemudian perusahaan itu harus merumuskan suatu kombinasi dari kebijakan produk, harga, promosi, dan distribusi yang setepat-tepanya agar dapat memenuhi kebutuhan secara memuaskan.

Konsep pemasaran bersandar pada empat pilar ; pasar sasaran, kebutuhan pelanggan, pemasaran terpadu, dan profitabilitas. Adanya perkembangan masyarakat dan teknologi menyebabkan perkembangan konsep pemasaran pula.

Dewasa ini perusahaan dituntut dapat menanggapi kebiasaan masyarakat, dan orientasi perusahaan tidak hanya pada konsumen saja tetapi juga harus berorientasi pada masyarakat. Konsep pemasaran baru ini diebut dengan konsep pemasaran masyarakat (*Societal Marketing Concept*), perusahaan berusaha memberikan kemakmuran kepada konsumen dan masyarakat untuk jangka waktu yang panjang.

#### 2.5. Pengertian Strategi

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

untuk memimpin suatu angkatan perang. Strategi pada dasarnya adalah sebuah konsep atau rencana yang di dalamnya memuat berbagai langkah-langkah, kebijakan-kebijakan dan program-program yang telah disusun secara matang untuk melakukan suatu kegiatan yang berorientasi pada tujuan yang ingin di capai oleh organisasi atau perusahaan (Supriyono, 1998:8)

Menurut Stoner dan Freeman (1992) konsep strategi dapat di definisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda, yaitu (1) dari perspektif apa yang suatu organisasi ingin lakukan (*intends to do*), dan (2) dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan (*eventually does*).

Berdasarkan perspektif yang pertama, strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Makna yang terkandung dari strategi ini adalah bahwa manajer memainkan peranan yang aktif, sadar dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi. Dalam lingkungan yang selalu berubah, pandangan ini lebih banyak diterapkan.

Sedangkan berdasarkan perspektif yang kedua, strategi di definisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Pada definisi ini, setiap organisasi pasti memiliki strategi, meskipun strategi tersebut tidak pernah dirumuskan secara eksplisit. Pandangan ini diterapkan bagi para manajer yang bersifat reaktif, yaitu hanya menanggapi dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan secara pasif manakala dibutuhkan.

Strategi bisnis harus dikerjakan sesuai dengan urutan fungsi pokok manajemen, yaitu perencanaan, implementasi, dan pengawasan. Oleh karena itu,

secara metodologis, strategis bisnis terdiri dari tiga proses yang saling kait mengkait dan tidak terputus, yakni proses perumusan (formulasi), proses implementasi (eksekusi), dan proses pengawasan (pengendalian) strategi.

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

## **2.6. Pengertian Strategi Bersaing**

Setiap perusahaan yang melakukan strategi bersaing dalam strataginya harus mengetahui dan memahami tentang apa dan bagaimana strategi bersaing itu dan implementasinya terhadap perusahaan.

Menurut Porter (1980 : 4), Strategi bersaing adalah mengembangkan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan bersaing serta apa yang seharusnya menjadi tujuannya, dan kebijakan apa yang nantinya akan dipakai untuk mencapai tujuan tersebut. Pokok umum strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dan lingkungannya. Aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri-industri dalam lingkungan perusahaan tersebut bersaing. Industri-industri tersbut memiliki pengaruh yang kuat dalam menentukan persaingan, selain strategi potensial yang tersedia bagi perusahaan. Namun kekuatan-kekuatan di luar industri juga sangat penting, dan biasanya mempengaruhi semua perusahaan yang ada dalam suatu industri, maka kuncinya

terletak pada kemampuan yang berlainan diantara perusahaan-perusahaan yang bersangkutan untuk menanggulangi.

## 2.7. Strategi Bersaing Generik

Jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang makin ketat, ia harus memilih prinsip berbisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah, bukan kedua-duanya. Berdasarkan prinsip ini, Porter menyatakan ada tiga strategi generik (Porter, 1990:32) yaitu:

### 1. *Kepemimpinan Biaya Menyeluruh (Overall Cost Leadership)*

Adalah strategi bersaing biaya rendah yang ditujukan untuk pasar luas dan mengharuskan perusahaan untuk merancang, membuat dan memasarkan sebuah produk sebanding dengan cara yang lebih efisien dari pada pesaingnya. Memiliki posisi biaya rendah akan membuat perusahaan mendapatkan hasil laba diatas rata-rata dalam industrinya meskipun ada kekuatan persaingan yang besar. Posisi biayanya memberikan kepada perusahaan tersebut ketahanan terhadap rivalitas dari para pesaing, karena biayanya yang lebih rendah memungkinkannya untuk tetap dapat menghasilkan laba setelah para pesaingnya mengorbankan laba mereka demi persaingan.

Cirinya adalah perusahaan lebih memperhitungkan pesaing dari pada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah sehingga biaya produksi, promosi maupun riset harus ditekan,

bila perlu produk yang dihasilkan hanya meniru produk perusahaan lain.

## 2. *Strategi Diferensiasi*

Adalah kemampuan perusahaan untuk menyediakan nilai unik dan superior kepada pembeli dari segi kualitas, keistimewaan khusus, atau layanan purna jual. Strategi ini bila dapat tercapai, merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba diatas rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini menciptakan posisi yang unik untuk mengatasi kekuatan-kekuatan persaingan.

Cirinya adalah mengambil keputusan bahwa pelanggan menjadi titik sentral perhatian dengan cara membangun persepsi pembeli akan suatu produk/ jasa yang unggul sehingga tampak berbeda dari yang lain, dan karenanya pelanggan mau membelinya dengan harga mahal. Tetapi perlu diingat bahwa dengan menurunkan harga produk tadi malah berakibat munculnya keraguan konsumen akan keunggulan tadi.

## 3. *Fokus*

Adalah strategi bersaing yang berfokus pada kelompok pembeli atau pasar geografis tertentu dan mencoba melayani ceruk-ceruk ini, dan mengabaikan yang lain. Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan dengan demikian akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing lebih luas.

Cirinya adalah perusahaan berkonsentrasi pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindar dari pesaing dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh atau diferensiasi.

### **2.8. Analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI)**

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

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

Gambar 2.1  
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

Sumber : Suwarsono, Muhammad. (2002). *Manajemen Strategi, Konsep dan Kasus Edisi III*. Yogyakarta : UUP AMP YKPN, hal 133

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

MDTI mencoba menunjukkan posisi U2S pada saat ini dan juga memperkirakan posisi U2S tersebut pada masa yang akan datang. Dalam MDTI, manajemen perusahaan nantinya akan memberikan penilaian kepada variabel internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang muncul dan kekuatan perusahaan yang dimiliki.

Adapun prosedur dalam penyusunan MDTI ini adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi variabel eksternal dan internal yang signifikan
2. Penilaian kualitatif terhadap variabel eksternal dan internal



3. Penilaian kuantitatif terhadap variabel eksternal dan internal
4. Penentuan posisi bisnis
5. Implikasi strategis

#### **2.8.1. Identifikasi Variabel Eksternal dan Internal**

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

#### **2.8.2. Penilaian Kualitatif Variabel Eksternal dan Internal**

Pendekatan secara kuat mencoba menilai masing-masing indikator. Variabel eksternal dari indikator yang diidentifikasi oleh manajer sebagai ancaman bisnis sampai dengan indikator yang diidentifikasi sebagai peluang bisnis, variabel internal dengan pendekatan secara kualitatif menilai masing-masing indikator variabel yang diidentifikasi oleh manajer sebagai kekuatan perusahaan sampai indikator yang diidentifikasi sebagai kelemahan perusahaan.

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

Setelah indikator variabel eksternal diketahui, maka langkah-langkah selanjutnya adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator tersebut. Adapun pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan kuantitatif sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator ditentukan dahulu bobotnya. Seluruh indikator memiliki bobot total 1 atau 100%. Dalam hal ini nilai yang digunakan oleh penulis adalah skala 4, dengan keterangan yang fleksibel.

#### **2.8.4. Penentuan Posisi Bisnis**

Pada penentuan posisi bisnis ini, nilai tertimbang yang diperoleh pada penilaian variabel eksternal dan internal akan di gabungkan. Penggabungan tersebut diletakkan pada sumbu-sumbu yang terletak pada Matrik Daya Tarik Industri. Nilai tertimbang dari variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal, sedangkan nilai tertimbang dari variabel eksternal di letakkan pada sumbu horizontal. Setelah itu masing-masing sumbu yang telah ada ditarik garis lurus dengan arah yang sesuai dengan sumbu peletakkan, dari situ akan didapat satu titik yang akan bertempat dalam salah satu sel yang ada pada matrik daya tarik industri (lihat Gambar 2.2).

#### **2.8.5. Implikasi Strategis**

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

Pengertian fungsi pemasaran adalah mencapai sasaran perusahaan dengan menghasilkan penjualan produk yang menguntungkan di pasar sasaran. Strategi fungsional pemasaran memberi pedoman kepada manajer pemasaran dalam menentukan siapa, akan menjual apa, dimana, kepada, siapa, berapa dan bagaimana caranya strategi ini meliputi empat komponen yaitu: produk, harga, tempat (distribusi), promosi.

Berdasarkan posisi bisnis yang telah didapatkan tersebut, dapat dilihat secara detail implikasi strategis seperti pada tabel berikut:

Gambar 2.2  
Pilihan Strategi Matrik Daya Tarik Industri

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

Sumber : Suwarsono, Muhammad. (2002). *Manajemen Strategi*, Konsep dan Kasus Edisi III. Yogyakarta : UUP AMP YKPN, hal 148

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Sejarah Dan Perkembangan Perusahaan**

Rumah makan Yogya Chicken pertama kali berdiri pada tanggal 27 Agustus 1998, didirikan oleh Bapak Suroto, Bapak Sukadi, dan Bapak Totok Diarto. Mereka bekerjasama mendirikan rumah makan Yogya Chicken yang berlokasi di rumah Bapak Totok Diarto, tepatnya Yogya Chicken berlokasi di daerah Pelem Kecut CT X/ 36 B Jalan Gejayan Yogyakarta.

Yogya Chicken didirikan oleh tiga orang pemegang saham, awal mulanya mereka bekerjasama dengan tujuan meningkatkan ekonomi keluarganya dan untuk menampung tenaga kerja di daerah sekitar lingkungan Pelem Kecut. Rumah Makan Yogya Chicken pada awal berdirinya mempekerjakan empat orang karyawan, kemudian melihat perkembangan rumah makan yang semakin pesat, pemilik rumah makan berniat memperluas usahanya dan menambah tenaga kerja. Tetapi dalam perkembangannya Yogya Chicken ada perubahan manajemen perusahaan, saham yang tadinya dipegang oleh tiga orang, kemudian saat ini dipegang oleh satu orang saja yaitu Bapak Totok Diarto.

Bapak Totok Diarto sangat ahli dalam memimpin dan memajemen perusahaan ini, sehingga rumah makan Yogya Chicken mengalami perkembangan yang sangat pesat. Perkembangan perusahaan ini ditandai dengan dibukanya cabang rumah makan Yogya Chicken di beberapa lokasi setrategis. Cabang Yogya Chicken ada pada tiga lokasi yaitu : didaerah Balapan (Jl. Tribata), Jalan

Kaliurang, dan Jalan Monjali. Dan pada saat ini rumah makan Yogya Chicken telah mempekerjakan tiga puluh lima orang karyawan baik laki-laki maupun perempuan.

Rumah makan Yogya Chicken ini memiliki menu khusus yaitu ayam goreng tepung, tetapi Yogya Chicken juga menyediakan produk lain sebagai pendukung seperti, minuman ringan, kentang goreng, dan sup. Hal ini sebagai variasi produk agar tidak monoton dan untuk menghadapi persaingan yang memiliki usaha sejenis. Selain strategi produk, Yogya Chicken juga memiliki strategi pemasaran yang jitu yaitu dengan cara mendirikan cabang pada lokasi yang dianggap strategis, promosi, meningkatkan mutu sumber daya, serta jaringan pemasaran yang memungkinkan perusahaan melakukan pengembangan produk dan peningkatan pelayanan.

Hal-hal diatas dilakukan guna meningkatkan mutu kualitas produk perusahaan, kebersihan tempat dan peralatan, servis/pelayanan jasa yang dapat menarik pelanggan, sehingga konsumen merasa terpuaskan apabila membeli atau makan pada warung makan Yogya Chiken.

Dengan terpuaskanya para konsumen maka perusahaan akan memiliki citra yang bagus dimata konsumen, sehingga konsumen akan menjadi loyal terhadap perusahaan yang akan meningkatkan penghasilan dan laba perusahaan.

### **3.2. Personalia**

Jumlah tenaga kerja atau karyawan Yogya Chicken berjumlah 37 orang untuk kantor pusat, 16 orang untuk cabang Jln. Kaliurang, 18 orang untuk cabang Jln.

Tribrata, 9 orang untuk cabang Jln. Monjali. Dan apabila ada karyawan yang keluar maka perusahaan segera akan mencari penggantinya, sehingga perusahaan tidak akan mengalami suatu kendala dalam menjalankan operasinya.

### **3.2.1. Hari dan Jam Kerja**

- a. Shift 1 jam 07.00 – 15.00 wib
- b. Shift II jam 15.00 – 21.00 wib

Untuk karyawan yang mengambil hari libur dan cuti dilakukan secara bergiliran diatur menurut jadwal kerja masing-masing karyawan. Lama libur karyawan maksimal satu kali dalam dalam seminggu dan cuti maksimal dua belas hari. Libur tidak berlaku untuk libur penanggalan (nasional).

### **3.2.2. Sistem Pengupahan**

Gaji dan upah yang diberikan oleh Rumah Makan Yogya Chicken kepada karyawan didasarkan atas lamanya kerja (masa training dan lepas training), serta dilihat dari prestasi keryawan selama bekerja di Rumah Makan Yogya Chicken, ditambah bonus absensi, dan bonus penjualan.

Yang dimaksud dengan bonus absensi adalah apabila karyawan tidak masuk kerja tanpa ijin dia akan diberi saknsi berupa pemotongan gaji dan diberika kepada karyawan lain yang pada saat itu masuk kerja. Sedangkan bonus penjualan adalah bonus yang diberikan kepada karyawan apabila omzet penjualan melampaui target yang diberikan oleh perusahaan.

Selain hal-hal diatas rumah makan Yogya Chicken juga memberikan tunjangan kesejahteraan bagi karyawan yaitu :

a. Jaminan Kesehatan / Keselamatan Kerja

Semua karyawan rumah makan Yogya Chicken telah diasuransikan dan terdaftar dalam asuransi tenaga kerja (Astek).

b. Tunjangan Hari Raya

Tunjangan hari raya diberikan setiap menjelang Hari Raya Idul Fitri dan Hari Raya Natal yang ditentukan dengan berdasarkan lama kerja.

### 3.3. Produksi

Proses produksi rumah makan Yogya Chicken melalui beberapa tahap, yaitu :

#### 3.3.1. Persiapan bahan-bahan

Adapun bahan-bahan yang diperlukan adalah sebagai berikut :

a. Bahan yang disediakan oleh perusahaan pusat.

Bahan-bahan tersebut menyangkut perlengkapan seperti kompor, alat-alat penggorengan, sendok, garpu, piring, keranjang sampah dan kantong sampah.

b. Bahan yang disediakan oleh *supplier*

Bahan-bahan tersebut disediakan dan diperoleh melalui *supplier* yang telah bekerjasama dengan rumah makan Yogya Chicken, serta telah diketahui kualitas dan harganya. Bahan-bahan tersebut antara lain ; ayam mentah yang telah dipotong-potong dan ditimbang agar sama beratnya, beras, bumbu-bumbu, minyak goreng, tepung, es batu, plastic, tissue, kotak makanan, kentang, saos, dan kecap. Sedang untuk bahan-bahan sayuran, pemilik membeli langsung pada langganan.

### 3.3.2. Pemisahan barang-barang

Bahan-bahan yang telah tersedia kemudian dipisahkan menjadi beberapa bagian sesuai dengan kelompoknya, untuk bahan yang dapat digunakan dalam jangka waktu lama seperti bahan, bumbu dapur, kotak, tissue, saos yang belum dikemas, diletakan pada bagian gudang sedangkan es batu dan kentang diletakan dalam kulkas dapur. Untuk bahan ayam dipisahkan sendiri karena ayam tersebut dikirim oleh *supplier* tiap hari.

### 3.3.3. Persiapan

Dalam tahap ini Rumah Makan Yogya Chicken telah memiliki target penjualan perhari sehingga sebelum buka, Yogya Chicken telah melakukan persediaan berapa produk yang akan dijual. Dan untuk mengantisipasi jumlah pengunjung yang melebihi target, perusahaan melakukan persiapan-persiapan dalam bentuk :

- a. Memasak menjelang habis, terutama *fried chicken* dan kentang goreng.
- b. Membuat persediaan menu makanan dalam jumlah yang agak besar pada hari Sabtu dan Minggu untuk mengantisipasi pengunjung rumah makan yang meningkat jumlahnya.

### 3.3.4. Penyimpanan

Menu yang telah dimasak kemudian dilakukan penyimpanan, seperti ayam goreng dan kentang disimpan di ruang pemanas (*counter*) dengan suhu kurang lebih 30 derajat Celcius agar menu terjaga kehangatannya. Tetapi menu yang telah dimasak dan disimpan belum juga terjual, maka menu tersebut dimaksukan dalam produk rusak.



Untuk penyimpanan bahan minuman seperti : teh, jeruk, bahan-bahan *juice*, es dimasukkan kedalam kulkas yang ada didapur, sedangkan untuk *soft drink* disimpan pada kulkas yang disediakan oleh *supplier* dan ditempatkan di *counter*.

### **3.4. Permodalan**

Pada awal berdirinya Rumah Makan Yogya Chicken ini, modal usaha ditanggung tiga orang pendirinya Tetapi setelah dua orang pendirinya mendirikan rumah makan sendiri Rumah Makan Yogya Chicken dimiliki satu orang yaitu Bp. Toto Diarto, maka dalam perkembangannya rumah makan ini menggunakan modal sendiri (pribadi pemilik). Dan sampai saat ini pemilik belum pernah mengambil kredit dari bank.

### **3.5. Pemasaran**

Untuk melaksanakan pemasaran Rumah Makan Yogya Chicken menjalankan *marketing mix (product, price, place, promotion)* sebagai berikut :

#### **3.5.1. Produk**

Rumah Makan Yogya Chicken menawarkan beberapa produk-produk baik makanan dan minuman sebagai berikut :

Tabel 3.1  
Daftar Makanan dan Minuma:

No	Jenis Makanan	No	Jenis Minuman
A	Paket A Paha bawah / Ati Nasi, Teh manis	A	Teh hangat
		B	Es teh manis
		C	Jeruk hangat
B	Paket B Dada / sayap / paha atas Nasi, Teh manis	D	Es jeruk
		E	Soft drink
		F	Lemon tea
		G	Lipton ice tea
		H	Juice nanas
C	Paket Jumbo Paket A + Paket B Nasi Jumbo, Teh manis	I	Juice alpokat
		J	Juice mangga
D	Kentang Goreng	K	Juice melon
E	Sup Jagung	L	Juice semangka
F	Ayam Paket A	M	Juice tomat
G	Ayam Paket B	O	Juice nangka
		P	Juice apel

### 3.5.2. Harga

Harga produk-produk Yogya Chicken ditentukan oleh kantor pusat dan besarnya sama untuk semua cabang Rumah Makan Yogya Chicken Yogyakarta.

Berikut ini adalah daftar harga untuk makanan dan minuman :

Tabel 3.2  
Daftar Harga

No	Jenis Makanan dan Minuman	Harga
A	Paket A	Rp. 3.200,00
B	Paket B	Rp. 4.500,00
C	Paket Jumbo	Rp. 6.200,00
D	Ayam Paket A	Rp. 2.500,00
E	Ayam Paket B	Rp. 3.700,00
F	Kentang	Rp. 4.000,00
G	Sup Jagung	Rp. 2.500,00
H	Teh Hangat	Rp. 1.000,00
I	Es Teh Manis	Rp. 1.200,00
J	Jeruk Hangat	Rp. 1.200,00
K	Es Jeruk	Rp. 1.500,00
L	Soft Drink	Rp. 2.000,00
M	Lemon Tea	Rp. 2.000,00
N	Lipton Ice Tea	Rp. 2.000,00
O	Juice Alpokat	Rp. 3.000,00
P	Juice Mangga	Rp. 2.500,00
Q	Juice Tomat	Rp. 2.000,00
R	Juice Melon	Rp. 2.000,00
S	Juice Semangka	Rp. 2.000,00
T	Juice Nanas	Rp. 2.000,00
U	Juice Nangka	Rp. 2.000,00
V	Juice Apel	Rp. 2.000,00

### 3.5.3. Lokasi

Kantor pusat Rumah Makan Yogya Chicken terletak di Pelem Kecut CT X / 36B, Jalan Gejayan Yogyakarta. Sedangkan cabang Rumah Makan Yogya Chicken terletak di daerah Balapan (Jl. Tribata), Jalan Monjali, dan Jalan Kaliurang. Adapun bagian-bagian yang terdapat dalam Rumah Makan Yogya Chicken antara lain :

a. Ruang Makan

Kapasitas ruang makan ini dapat menampung sekitar 100 orang.

b. Wastafel

Yogya Chicken menyediakan tempat cuci tangan sebanyak 3 buah.

c. Dapur

Tempat mengolah makanan dan menyiapkan menu makanan.

d. Aula

Disediakan bagi konsumen yang memerlukan ruangan besar untuk kegiatan rapat kantor, atau ulang tahun ataupun acara-acara lain.

#### 3.5.4. Promosi

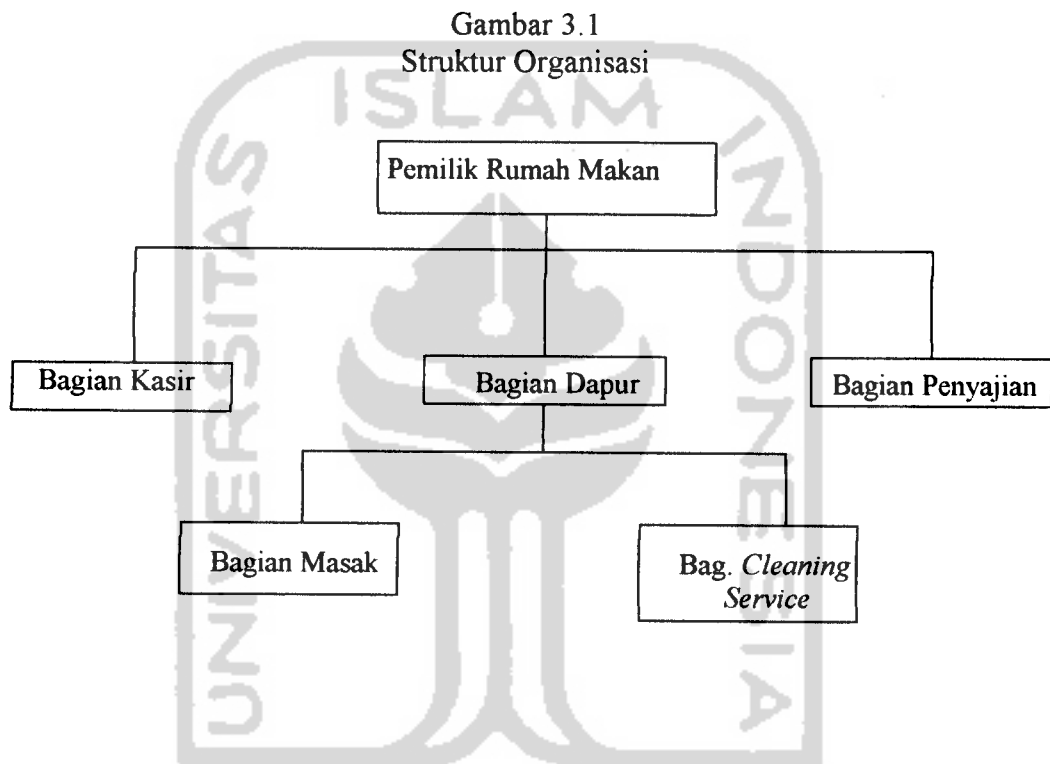
Kegiatan promosi dilakukan melalui media massa, spanduk, pamflet, dan kerjasama dengan instansi lain.

#### 3.6. Struktur Perusahaan

Struktur organisasi merupakan kerangka yang menunjukkan segenap tugas pekerjaan, hubungan di antara fungsi-fungsi serta wewenang dan tanggung jawab tiap-tiap pekerjaan itu. Dengan demikian struktur organisasi mempunyai unsur-unsur sebagai berikut :

- a. Adanya kerangka yang menunjukkan tugas pekerjaan.
- b. Untuk mencapai tujuan perusahaan.
- c. Adanya wewenang dan tanggung jawab.
- d. Adanya hubungan antara fungsi-fungsi.

Suatu struktur organisasi selalu dipengaruhi oleh situasi dan kondisi luasnya operasi perusahaan, sehingga struktur organisasi harus bersifat fleksibel agar mudah disesuaikan dengan kebutuhan. Berikut ini struktur organisasi Rumah Makan Yoga Chicken :



Keterangan dari struktur organisasi tersebut adalah :

#### 1. Pemilik/Pengelola

Pemilik Rumah Makan merupakan sebagai pengelola dan pemegang kendali perusahaan yang langsung memberi perintah secara langsung kepada para karyawan pada bagian masing-masing.

#### 2. Bagian Kasir

Bertugas sebagai penerima pembayaran dari konsumen serta menghitung hasil pendapatan yang akan disetor.

### 3. Bagian Dapur

Bagian ini terbagi menjadi dua bagian yang berkedudukan sama tapi memiliki tugas yang berbeda yaitu :

- a. Bagian masak yang bertugas memasak dan menyediakan makanan yang akan dijual ke konsumen.
- b. Bagian cleaning service yaitu bertugas membersihkan alat-alat dapur, maupun alat-alat makan serta ruangan.

### 4. Bagian Penyajian

Bagian ini bertugas menyiapkan dan mengantar pesanan para konsumen.

## 3.7. METODE PENELITIAN

### 3.7.1. Jenis Data

#### a. Data Primer

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

#### b. Data Sekunder

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

### 3.7.2. Metode Pengumpulan Data

#### a. Wawancara

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

#### b. Kuesioner

Pengumpulan data dengan mengajukan daftar pertanyaan yang disusun secara tertulis.

### 3.7.3. Uji Kuesioner

#### a. Analisis Validitas

Validitas yaitu sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Sekaran, 2000 : 332). Validitas digunakan untuk mengetahui kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada proyek yang diteliti, sehingga dapat diperoleh data yang valid. Instrumen dikatakan valid bila mampu mengukur apa yang seharusnya diukur dan mampu mengungkap data yang diteliti secara tepat. Syarat suatu instrumen dapat dikatakan valid jika harga  $r_{xy} \geq 0.300$  sebagaimana yang dikemukakan (Sekaran, 2000 : 332), bahwa item yang mempunyai korelasi positif dengan kriterium (skor total) serta korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Biasanya syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau  $r_{xy} > 0.300$  maka jika harga  $r_{xy} < 0.300$  dapat dikatakan instrumen tersebut tidak valid (Sekaran, 2000 : 332).

### **b. Analisis Reliabilitas**

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan ukuran kestabilan dan konsistensi dari konsep ukuran instrumen atau alat ukur (Sekaran, 2000 : 312) sehingga nilai yang diukur tidak berubah dalam nilai tertentu. Data yang reliabel dalam instrumen penelitian berarti data tersebut dapat dipercaya. Dalam penelitian ini, pengujian reliabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan pendekatan reliabilitas konsistensi internal. Konsep reliabilitas menurut pendekatan ini adalah konsistensi diantara butir-butir pertanyaan atau pertanyaan dalam suatu instrumen. Berdasarkan Sekaran (2000 : 312), untuk mengukur reliabilitas konsistensi internal peneliti dapat menggunakan teknik *cronbach alpha*, maka dalam penelitian ini pengujian reabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus *cronbach alpha*. Suatu variabel dianggap reliabel jika nilai alpha diatas 0.600 (Sekaran, 2000 : 312).

### **3.7.4. Populasi dan Sampel**

#### **a. Populasi**

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satuan-satuan atau individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga (Djarwanto & Subagyo, 1993:107). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan, manajer dan pimpinan pada ayam goreng Yogya Chicken Yogyakarta yang berjumlah 80 orang.



### b. Sampel, Tehnik Pengambilan dan Penentuan Jumlah Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki, dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi.. Dalam penelitian ini sampel yang digunakan adalah karyawan, manajer dan pemilik dari ayam goreng Yogya Chicken Yogyakarta

#### 3.7.5. Tehnik Pengambilan dan Penentuan Jumlah Sampel

Teknik penarikan sampel dengan menggunakan metoda “*Proporsive Random Sampling*” yaitu suatu teknik penentuan sampel dengan kriteria tertentu. Kriteria yang diambil dalam penentuan sampel adalah karyawan yang minimal telah bekerja lebih dari 5 tahun, dengan pertimbangan bahwa karyawan ini memiliki pengalaman kerja yang cukup, sehingga telah mengerti tentang strategi yang ditetapkan perusahaan.

Penentuan jumlah sampel yang dijadikan responden dalam suatu populasi, besar sampel yang harus diambil guna mendapatkan hasil yang presentatif tidak boleh kurang dari 10% dari jumlah suatu elementer populasi. Berikut ini penentuan jumlah sampel dari populasi tertentu yang dikembangkan dari Isaac dan Michael, untuk tingkat kesalahan 10%. Rumus untuk menghitung ukuran sampel dari populasi yang diketahui jumlahnya adalah sebagai berikut :

$$S = \frac{\lambda^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{d^2 (N-1) + \lambda^2 \cdot P \cdot Q}$$

Dimana :  $\lambda^2$  dengan  $dk=1$ , taraf kesalahan 10%

$P = Q = 0,5$ ,  $d = 0.1$ ,  $S =$  jumlah sample

Cara penghitungan sampel :

$$S = \frac{1,96^2 \cdot 80 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,1^2 \cdot 80 + (1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5)}$$

$S = 43,64$  dibulatkan 44 responden

Dari perhitungan jumlah sampel dapat ditentukan besarnya sampel yaitu 44 responden.

### 3.8. Analisis Kuantitatif dengan Menggunakan Matrik Daya Tarik Industri (MDTI)

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

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

Gambar 3.2  
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

Sumber : Suwarsono, Muhammad. (2002). Manajemen Strategi, Konsep dan Kasus Edisi III. Yogyakarta : UUP AMP YKPN, hal 133

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

Berdasarkan posisi bisnis yang telah didapatkan tersebut, dapat di lihat secara detail implikasi strategis seperti pada tabel berikut :

Gambar 3.3  
Pilihan Strategi Matrik Daya Tarik Industri

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

Sumber : Suwarsono, Muhammad. (2002). *Manajemen Strategi, Konsep dan Kasus Edisi III*. Yogyakarta : UUP AMP YKPN, hal 148

MDTI mencoba menunjukkan posisi U2S pada saat ini dan juga memperkirakan posisi U2S tersebut pada masa yang akan datang. Dalam MDTI, manajemen perusahaan nantinya akan memberikan penilaian kepada variabel internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang muncul dan kekuatan perusahaan yang dimiliki. Sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator ditentukan bobotnya terlebih dahulu dengan jumlah total

1 atau 100%. Dalam hal ini nilai yang digunakan oleh penulis adalah skala 4. dengan keterangan yang fleksibel:

1. Sangat Tidak Baik (STB) dan Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Tidak Baik (TB) dan Tidak Setuju (TS)
3. Baik (B) dan Setuju (S)
4. Sangat Baik (SB) dan Sangat Setuju (SS)

Adapun prosedur dalam penyusunan MDTI ini adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi variabel eksternal dan internal yang signifikan
2. Penilaian terhadap variabel eksternal
3. Penilaian terhadap variabel internal
4. Penentuan posisi bisnis

Berikut adalah indikator-indikator yang digunakan dalam variabel eksternal dan internal perusahaan :

Gambar 3.4  
Indikator Variabel Eksternal dan Internal

<b>Indikator variabel eksternal</b>	<b>Indikator variabel internal</b>
Daya beli konsumen	Loyalitas pelanggan
Pesaing	Variasi produk
Pangsa pasar	Pelayanan
Daya tarik iklan dan promosi	Lokasi perusahaan
Harga Produk	Sumber daya manusia
Jaminan produk	Fasilitas

Penilaian terhadap variabel eksternal maupun internal ini dilakukan melalui dua analisis, yaitu analisis kualitatif dan kuantitatif. Analisis tersebut dapat dilihat pada masing-masing variabel sebagai berikut:

Dalam analisis ini penulis memperoleh keterangan dan informasi berdasarkan pengamatan langsung di Yogya Chicken Yogyakarta melalui interview dengan pihak manajemen terkait. Berdasarkan hal tersebut diperoleh berbagai macam indikator yang diidentifikasi sebagai faktor-faktor eksternal dan internal

### **3.8.1. Variabel Eksternal.Perusahaan**

#### **a. .Daya Beli Konsumen**

Ayam goreng Yogya Chicken Yogyakarta, memiliki tingkat volume penjualan yang tinggi. Dengan cakupan pelanggan yang luas, hal ini mengindikasikan bahwa daya beli konsumen terhadap ayam goreng tergolong besar.

#### **b. Pesaing**

Dalam tingkat persaingan ini, ayam goreng Yogya Chicken Yogyakarta memiliki berbagai keunggulan dengan pesaingnya, dikarenakan rumah makan ini memiliki rasa yang khas dan enak.

#### **c. Pangsa Pasar**

Pangsa pasar dari rumah makan ini cukup luas. Dengan wilayah dan kondisi masyarakat yang mendukung, Yogya Chicken Yogyakarta telah memiliki banyak pelanggan loyal dan calon pelanggan potensial.

**d. Daya Tarik Iklan dan Promosi**

Untuk menginformasikan berbagai layanan dan produknya, secara umum perusahaan hanya mempromosikan produknya kepada konsumen melalui mulut ke mulut dengan baik. Selain itu, promosi juga dilakukan melalui kerjasama dengan pihak-pihak lain dengan bertindak sebagai pendukung, sehingga Yogya Chicken Yogyakarta semakin dekat dan menyatu dengan masyarakat.

**e. Harga Produk**

Dengan adanya kenaikan BBM dan diikuti naiknya beberapa bahan baku, menyebabkan naiknya harga produk Ayam Goreng Yogya Chicken. Tetapi kenaikan harga tersebut tetap terjangkau konsumen.

**f. Jaminan Produk**

Banyaknya berita mengenai flu burung mempengaruhi pendapatan rumah makan. Tetapi rumah makan Ayam Goreng Yogya Chicken menjamin akan sterilnya produk ayamnya. Kemudian juga menjamin keabsahannya (halal) menurut MUI dengan sertifikat dan keputusan lembaga tersebut.

**3.8.2. Skala Pengukuran Variabel Eksternal**

Seperti yang telah diungkapkan di atas, bahwa sebelum melakukan penilaian terhadap masing-masing indikator, terlebih dahulu ditentukan bobot dari masing-masing indikator tersebut. Dalam hal ini penulis menggunakan skala empat (4). Setelah itu, bobot yang telah di tentukan sebelumnya dikalikan dengan

nilai dari masing-masing indikator yang diberikan oleh perusahaan yang kemudian hasilnya disebut dengan nilai tertimbang

Keterangan	Nilai
Sangat Setuju	4
Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Tabel 3.3  
Penilaian Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Daya beli konsumen			
Pesaing			
Pangsa pasar			
Daya tarik iklan dan promosi			
Harga Produk			
Jaminan produk			
Total	1		

### 3.8.3. Variabel Internal Perusahaan

#### a. Loyalitas Pelanggan

Loyalitas pelanggan tercipta sebagai akibat dari apa yang diperoleh dari perusahaan seperti pelayanan, kualitas produk dan jasa, fasilitas, sampai pada perhatian terhadap pelanggan itu sendiri.



**b. Variasi Produk**

Variasi produk memberikan nilai tersendiri bagi pelanggan agar memperoleh kenyamanan dan kemudahan. Hal ini menjadi daya tarik yang sangat kuat untuk menjaring konsumen sebanyak-banyaknya.

**c. Pelayanan**

Pelayanan yang prima, sopan, ramah, serta berkualitas menjadi hal yang paling membanggakan untuk ditawarkan dan diberikan kepada masyarakat.

**d. Lokasi Perusahaan**

Lokasi yang sangat strategis yaitu pada lokasi kompleks kost para mahasiswa sangat memudahkan konsumen untuk menjangkau maupun menemukan rumah makan Yogya Chicken tersebut.

**e. Sumber Daya Manusia**

Karyawan adalah aset terbesar suatu perusahaan, sehingga kualitas dan kemampuan operasional dari para karyawan ini sangat diperhatikan dan terkontrol.

**f. Fasilitas**

Fasilitas yang lengkap membuat kepuasan konsumen terpuaskan dan akan merasa nyaman dalam menikmati makanan.

**3.8.4. Skala Pengukuran Variabel Internal**

Pada pendekatan ini tidak jauh berbeda dengan analisis kuantitatif pada variabel eksternal. Setiap indikator yang telah diidentifikasi diberi bobot yang jumlahnya tidak sama antara satu dengan yang lain. Kemudian bobot yang telah ditentukan dikalikan dengan nilai yang diberikan oleh perusahaan. Dari hasil

perkalian ini akan diperoleh nilai tertimbang. Skala penilaian juga sama seperti pada variabel eksternal yaitu menggunakan skala empat (4), dengan keterangan yang fleksibel :

Keterangan	Nilai
Sangat Baik	4
Baik	3
Tidak Baik	2
Sangat Tidak Baik	1

Tabel 3.4  
Penilaian Variabel Internal

Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Loyalitas pelanggan			
Variasi jasa / produk			
Pelayanan			
Lokasi perusahaan			
Sumber daya manusia			
Fasilitas			
Total	1		

### 3.8.5. Penentuan Posisi Bisnis

Pada penentuan posisi bisnis ini, nilai tertimbang yang diperoleh pada penilaian variabel eksternal dan internal akan di gabungkan. Penggabungan tersebut diletakkan pada sumbu-sumbu yang terletak pada Matrik Daya Tarik Industri. Nilai tertimbang dari variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal,

sedangkan nilai tertimbang dari variabel eksternal di letakkan pada sumbu horizontal. Setelah itu masing-masing sumbu yang telah ada ditarik garis lurus dengan arah yang sesuai dengan sumbu peletakkan, dari situ akan didapat satu titik yang akan bertempat dalam salah satu sel yang ada pada matrik daya tarik industri.



## BAB IV

### ANALISIS DATA

Analisis data bertujuan untuk melakukan interpretasi dari data yang diperoleh, sehingga memudahkan untuk dipahami. Dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui bagaimana posisi bisnis perusahaan dalam peta persaingan dan strategi pemasaran apakah yang sebaiknya digunakan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan di masa yang akan datang. Teknik analisis yang digunakan untuk mengathau jawaban permasalahan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan MTDI.

#### 4.1 Uji Validitas dan Realiabilitas

##### 4.1.1. Uji Validitas

Validitas yaitu sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Sekaran, 2000 : 332). Validitas digunakan untuk mengetahui kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada proyek yang diteliti, sehingga dapat diperoleh data yang valid. Instrumen dikatakan valid bila mampu mengukur apa yang seharusnya diukur dan mampu mengungkap data yang diteliti secara tepat. Syarat suatu instrumen dapat dikatakan valid jika harga  $r_{xy} \geq 0.300$  sebagaimana yang dikemukakan (Sekaran, 2000 : 332), bahwa item yang mempunyai korelasi positif dengan kriterium (skor total) serta korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai

validitas yang tinggi pula. Biasanya syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau  $r_{xy} > 0.300$  maka jika harga  $r_{xy} < 0.300$  dapat dikatakan instrumen tersebut tidak valid (Sekaran, 2000 : 332). Dari hasil uji validitas diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.1  
Hasil uji validitas variabel internal

Variabel	$r_{xy}$	$r_{kritis}$	Keterangan
I1	0.638 (**)	0.300	Valid
I2	0.648 (**)	0.300	Valid
I3	0.666 (**)	0.300	Valid
I4	0.525 (**)	0.300	Valid
I5	0.649 (**)	0.300	Valid
I6	0.705 (**)	0.300	Valid
I7	0.631 (**)	0.300	Valid
I8	0.673 (**)	0.300	Valid

Tabel 4.2  
Hasil uji validitas variable eksternal

variabel	$r_{xy}$	$r_{kritis}$	Keterangan
E1	0.737 (**)	0.300	Valid
E2	0.663 (**)	0.300	Valid
E3	0.580 (**)	0.300	Valid
E4	0.595 (**)	0.300	Valid
E5	0.700 (**)	0.300	Valid
E6	0.614 (**)	0.300	Valid
E7	0.688 (**)	0.300	Valid
E8	0.776 (**)	0.300	Valid

\*\* p is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* p is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber: Olah Data SPSS 12.0 (2006).

Dari hasil uji validitas di atas, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dinyatakan valid karena nilai  $r_{xy} > 0.300$  sehingga data yang diperoleh dapat mengukur ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya dan digunakan dalam proses estimasi berikutnya.

#### 4.1.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan ukuran kestabilan dan konsistensi dari konsep ukuran instrumen atau alat ukur (Sekaran, 2000 : 312) sehingga nilai yang diukur tidak berubah dalam nilai tertentu. Data yang reliabel dalam instrumen penelitian berarti data tersebut dapat dipercaya. Dalam penelitian ini, pengujian reliabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan pendekatan reliabilitas konsistensi internal. Konsep reliabilitas menurut pendekatan ini adalah konsistensi diantara butir-butir pertanyaan atau pertanyaan dalam suatu instrumen. Berdasarkan (Sekaran, 2000 : 312), untuk mengukur reliabilitas konsistensi internal peneliti dapat menggunakan teknik *cronbach alpha*, maka dalam penelitian ini pengujian reliabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus *cronbach alpha*. Suatu variabel dianggap reliabel jika nilai alpha diatas 0.600 (Sekaran, 2000 : 312). Dari hasil uji reliabilitas diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.3  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	$r_{\alpha}$	$r_{kritis}$	Keterangan
Variabel Internal	0.792	0.600	Reliabel
Variabel Eksternal	0.825	0.600	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2005.

Dari hasil uji reliabilitas di atas dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dinyatakan reliabel, karena nilai  $r_{\alpha} > 0.600$  sehingga data yang diperoleh dapat menunjukkan ukuran kestabilan dan konsistensi dari konsep ukuran instrumen dan dapat digunakan dalam proses estimasi berikutnya.

#### 4.2. Hasil Analisis Data

Dari data yang diperoleh untuk mengetahui strategi Rumah Makan Ayam Goreng Yogya Chiken, maka dilakukan analisis data dengan menggunakan Matrik Daya Tarik Industri. Dari analisis data diperoleh hasil sebagai berikut:

##### 4.2.1. Identifikasi Variabel

Identifikasi variabel digunakan untuk mengetahui operasioanalisis penelitian agar dapat diketahui variabel dan indikator apa saja yang digunakan untuk mengetahui posisi dan strategi bersaing dalam perusahaan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 2 variabel, yaitu:

##### 4.2.2. Variabel Internal Perusahaan

Variabel Internal Perusahaan diukur berdasarkan persepsi responden, yaitu dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

### 1) Loyalitas Pelanggan

Loyalitas pelanggan tercipta sebagai akibat dari apa yang diperoleh dari perusahaan seperti pelayanan, kualitas produk dan jasa, fasilitas, sampai pada perhatian terhadap pelanggan itu sendiri. Loyalitas pelanggan diukur dengan menggunakan reward yang diberikan perusahaan kepada pelanggan untuk menjaga loyalitas pelanggan.

### 2) Variasi Produk

Variasi produk memberikan nilai tersendiri bagi pelanggan agar memperoleh kenyamanan dan kemudahan. Hal ini menjadi daya tarik yang sangat kuat untuk menjaring konsumen sebanyak-banyaknya. Variasi produk diukur dengan variasi produk yang tersedia di Rumah makan Yogya Chiken.

### 3) Pelayanan

Pelayanan yang prima, sopan, ramah, serta berkualitas menjadi hal yang paling membanggakan untuk ditawarkan dan diberikan kepada masyarakat. Pelayanan diukur dengan menggunakan kecepatan dan keterampilan karyawan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.

### 4) Lokasi Perusahaan

Lokasi yang sangat strategis yaitu pada lokasi kompleks kost para mahasiswa sangat memudahkan konsumen untuk menjangkau maupun menemukan rumah makan Yogya Chicken tersebut.



Lokasi perusahaan diukur dengan menggunakan lokasi rumah makan Yogya Chicken.

5) Sumber Daya Manusia

Karyawan adalah aset terbesar suatu perusahaan, sehingga kualitas dan kemampuan operasional dari para karyawan ini sangat diperhatikan dan terkontrol. Sumber Daya Manusia diukur dengan menggunakan komposisi jumlah karyawan yang memberikan pelayanan di bandingkan jumlah pelanggan.

6) Fasilitas

Fasilitas yang lengkap membuat kepuasan konsumen terpuaskan dan akan merasa nyaman dalam menikmati makanan. Fasilitas diukur dengan menggunakan fasilitas toilet dan fasilitas pendukung lainnya.

**4.2.3. Variabel Eksternal Perusahaan**

Variabel Eksternal Perusahaan diukur berdasarkan persepsi responden, yaitu dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

1) Daya Beli Konsumen

Ayam goreng Yogya Chicken Yogyakarta, memiliki tingkat volume penjualan yang tinggi. Dengan cakupan pelanggan yang luas, hal ini mengindikasikan bahwa daya beli konsumen terhadap ayam goreng tergolong besar. Daya beli konsumen diukur dengan menggunakan tingkat daya beli konsumen.

## 2) Pesaing

Dalam tingkat persaingan ini, ayam goreng Yogya Chicken Yogyakarta memiliki berbagai keunggulan dengan pesaingnya, dikarenakan rumah makan ini memiliki rasa yang khas dan enak. Pesaing diukur dengan menggunakan pengaruh pesaing dan bertambahnya pesaing terhadap penjualan perusahaan.

## 3) Pangsa Pasar

Pangsa pasar dari rumah makan ini cukup luas. Dengan wilayah dan kondisi masyarakat yang mendukung, Yogya Chicken Yogyakarta telah memiliki banyak pelanggan loyal dan calon pelanggan potensial. Pangsa pasar diukur dengan menggunakan tingkat pangsa pasar dan perluasan pasar.

## 4. Daya Tarik Iklan dan Promosi

Untuk menginformasikan berbagai layanan dan produknya, secara umum perusahaan hanya mempromosikan produknya kepada konsumen melalui mulut ke mulut dengan baik. Selain itu, promosi juga dilakukan melalui kerjasama dengan pihak-pihak lain dengan bertindak sebagai pendukung, sehingga Yogya Chicken semakin dekat dan menyatu dengan masyarakat. Daya tarik iklan dan promosi diukur dengan menggunakan ketertarikan terhadap iklan maupun promosi.

#### 5) Harga Produk

Dengan adanya kenaikan BBM dan diikuti naiknya beberapa bahan baku, menyebabkan naiknya harga produk Ayam Goreng Yogya Chicken. Tetapi kenaikan harga tersebut tetap terjangkau konsumen. Harga produk diukur dengan menggunakan pengaruh kenaikan BBM terhadap daya beli.

#### 6) Jaminan Produk

Banyaknya berita mengenai flu burung mempengaruhi pendapatan rumah makan. Tetapi rumah makan Ayam Goreng Yogya Chicken menjamin akan sterilnya produk ayamnya. Kemudian juga menjamin keabsahannya (halal) menurut MUI dengan sertifikat dan keputusan lembaga tersebut. Jaminan produk diukur dengan menggunakan pengaruh isu flu burung terhadap daya beli konsumen.

### 4.3. Kekuatan Bisnis (Variabel Internal)

Penentuan posisi bisnis dengan Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) digunakan untuk menggambarkan posisi pasar perusahaan. Dari analisis variabel Internal diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.4  
 Nilai Tertimbang Variabel Internal

No	Indikator Variabel Internal	Bobot Rata-rata	Nilai Rata-rata	Nilai Tertimbang
1	Loyalitas Pelanggan	0.12	3.16	0.39
2	Variasi Produk	0.13	3.30	0.43
3	Pelayanan			
	a. Kecepatan	0.12	3.16	0.39
	b. Keterampilan	0.12	3.11	0.38
4	Lokasi Perusahaan	0.12	3.16	0.39
5	Sumber Daya Manusia	0.12	3.11	0.38
6	Fasilitas			
	a. Toilet	0.13	3.23	0.41
	b. Lainnya	0.13	3.20	0.40
	<b>Jumlah</b>	<b>1.00</b>	<b>25.43</b>	<b>3.18</b>

Dari hasil analisis dapat diketahui bahwa nilai tertimbang data internal yang akan digunakan sebagai perbandingan dalam MDTI didasarkan pada persepsi responden menurut asumsi penempatan sel MDTI, yaitu:

Tabel 4.5  
 Interpretasi Variabel Internal

No	Nilai Bobot Tertimbang	Interpretasi
1	0-1	Rendah
2	1-3	Medium
3	3-4	Tinggi

Dalam penelitian ini digunakan kategori tinggi, manajemen yang berani menanggung resiko, terlihat pada nilai tertimbang pada tabel 4.4 sebesar 3.28 yang termasuk dalam kategori tinggi pada sumbu MDTI, artinya unit usaha Rumah Makan Yogya Chicken masih memiliki peluang untuk

tumbuh dan berkembang. Penilaian terhadap variabel internal nilai tertimbang adalah sebagai berikut:

a. Loyalitas Pelanggan

Loyalitas terhadap pelanggan mengindikasikan adanya kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan yang memuaskan kepada konsumen berdasarkan persepsi responden dengan nilai tinggi yaitu 3.16 dengan bobot 0.12 (12%) dari total indikator yang diamati.

b. Variasi Produk

Yogya Chicken mampu menawarkan menu yang bervariasi baik makanan dan minuman. Selain dari menu makanan dan minuman, harga menjadi faktor pertimbangan bagi Yogya Chicken. Pembelian dengan sistem paket memiliki keuntungan bagi konsumen, yaitu kombinasi menu yang sesuai dengan selera konsumen dengan harga hemat. Berdasarkan persepsi responden variasi produk memiliki nilai yang tinggi, yaitu 3.30 dengan bobot 0.13 (13%) dari total indikator yang diamati.

c. Pelayanan

Pelayanan yang diharapkan oleh konsumen terkait dengan kecepatan dan keterampilan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Berdasarkan persepsi responden terhadap pelayanan dapat diketahui bahwa kecepatan memiliki nilai tinggi, yaitu sebesar 3.16 dengan bobot 0.12 (12%) dan keterampilan memiliki nilai tinggi, yaitu sebesar 3.11 dengan bobot 0.12 (12%) dari total indikator yang diamati.

d. Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan adalah tempat untuk melakukan aktivitas bagi perusahaan. Semakin strategis lokasi yang dipilih maka akan semakin diminati oleh konsumen. Berdasarkan persepsi responden terhadap lokasi perusahaan dapat diketahui bahwa lokasi perusahaan memiliki nilai tinggi, yaitu sebesar 3.16 dengan bobot 0.12 (12%) dari total indikator yang diamati.

e. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia terkait dengan komposisi jumlah karyawan yang ada dalam memberikan pelayanan terhadap banyaknya jumlah karyawan. Berdasarkan persepsi responden terhadap sumber daya manusia dapat diketahui bahwa sumber daya manusia memiliki nilai tinggi, yaitu sebesar 3.11 dengan bobot 0.12 (12%) dari total indikator yang diamati.

f. Fasilitas

Fasilitas merupakan sarana penunjang bagi konsumen, yang dapat memberi manfaat lebih. Fasilitas yang paling penting yang diperlukan konsumen adalah toilet, wastafel, sirkulasi udara, perlengkapan makan dan fasilitas pendukung lainnya. Berdasarkan persepsi responden terhadap fasilitas toilet dapat diketahui memiliki nilai tinggi, yaitu sebesar 3.23 dengan bobot 0.13 (13%) dan fasilitas lainnya memiliki nilai tinggi, yaitu sebesar 3.20 dengan bobot 0.13 (13%) dari total indikator yang diamati.

#### 4.4. Daya Tarik Industri (Variabel Eksternal)

Penentuan posisi bisnis dengan Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) digunakan untuk menggambarkan posisi pasar perusahaan. Dari analisis variabel Eksternal diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.6  
Nilai Tertimbang Variabel Eksternal

No	Indikator Variabel Eksternal	Bobot Rata-rata	Nilai Rata-rata	Nilai Tertimbang
1	Daya Beli Konsumen	0.13	3.23	0.41
2	Pesaing			
	a. Pengaruh Terhadap Perusahaan	0.13	3.23	0.41
	b. Pengaruh Terhadap Penjualan	0.12	3.11	0.38
3	Pangsa Pasar			
	a. Tingkat Pangsa Pasar	0.12	3.16	0.39
	b. Perluasan Pangsa Pasar	0.13	3.34	0.44
4	Daya Tarik Iklan dan Promosi	0.13	3.20	0.40
5	Harga Produk	0.12	3.16	0.39
6	Jaminan Produk	0.12	3.11	0.38
	<b>Jumlah</b>	1.00	25.55	2.82

Dari hasil analisis dapat diketahui bahwa nilai terimbang data eksternal yang akan digunakan sebagai perbandingan dalam MDTI didasarkan pada persepsi responden menurut asumsi penempatan sel MDTI, yaitu:

Tabel 4.7  
Interpretasi Variabel Eksternal

No	Nilai Bobot Tertimbang	Interpretasi
1	0-1	Tinggi
2	1-3	Medium
3	3-4	Rendah

Dalam penelitian ini digunakan kategori rendah dari sumbu MDTI, terlihat pada nilai tertimbang pada tabel 4.6 sebesar 2.82 yang termasuk dalam kategori medium pada sumbu MDTI, artinya unit usaha Rumah Makan Yogya Chiken masih memiliki peluang untuk tumbuh dan berkembang. Penilaian terhadap variabel eksternal nilai tertimbang adalah sebagai berikut:

a) Daya Beli Konsumen

Daya beli konsumen adalah tingkat kemampuan pengorbanan konsumen untuk mendapatkan keinginan/kebutuhan yang akan dikonsumsi. Berdasarkan persepsi responden daya beli konsumen mempunyai nilai tinggi yaitu 3.23 dengan bobot 0.13 (13%) dari total indikator yang diamati.

b) Pesaing

Adanya pesaing dapat berdampak pada perusahaan (secara tidak langsung) maupun pada penjualan (secara langsung). Berdasarkan persepsi responden pengaruh terhadap perusahaan memiliki nilai tinggi, yaitu 3.23 dengan bobot 0.13 (13%), dan pengaruh terhadap



penjualan memiliki nilai tinggi yaitu 3.26 dengan bobot 0.12 (12%) dari total indikator yang diamati

c) Pangsa Pasar

Pangsa pasar terkait dengan volume penjualan terhadap jumlah potensial konsumen dimana perusahaan harus berusaha semaksimal mungkin untuk memperoleh rasio konsumen potensial seoptimal mungkin. Berdasarkan tingkat pangsa pasar dapat diketahui memiliki nilai tinggi, yaitu sebesar 3.16 dengan bobot 0.12 (13%), dan perluasan pangsa pasar memiliki nilai tinggi, yaitu sebesar 3.34 dengan bobot 0.13 (13%) dari total indikator yang diamati.

d) Daya Tarik Iklan Dan Promosi

Daya tarik iklan dan promosi digunakan sebagai alat persuasif (pembujuk) kepada konsumen potensial. Berdasarkan persepsi responden terhadap daya tarik iklan dan promosi dapat diketahui bahwa daya tarik iklan dan promosi perusahaan memiliki nilai tinggi, yaitu sebesar 3.20 dengan bobot 0.13 (13%) dari total indikator yang diamati.

e) Harga Produk

Harga produk merupakan salah satu faktor penentu daya beli konsumen. Hal tersebut terkait dengan biaya produksi yang dikeluarkan untuk memproduksi barang konsumsi. dengan adanya kenaikan harga BBM berakibat meningkatnya biaya produksi Berdasarkan persepsi responden terhadap harga produk dapat diketahui

bahwa harga produk memiliki nilai tinggi, yaitu sebesar 3.16 dengan bobot 0.12 (12%) dari total indikator yang diamati.

f) **Jaminan Produk**

Konsumen akan merasa nyaman apabila ada jaminan dari pihak terkait tentang kualitas produk yang ditawarkan. Adanya isu tentang penyakit flu burung yang menyerang binatang ternak (unggas) menyebabkan konsumen merasa khawatir mengkonsumsi makanan yang memiliki bahan dasar unggas. Berdasarkan persepsi responden terhadap jaminan produk dapat diketahui memiliki nilai tinggi, yaitu sebesar 3.11 dengan bobot 0.12 (12%) dari total indikator yang diamati.

**4.5. Penentuan Strategi Posisi Bisnis**

Setelah melakukan penentuan nilai tertimbang variabel internal dan eksternal perusahaan, maka selanjutnya adalah menentukan posisi bisnis perusahaan. Penentuan strategi posisi bisnis dilakukan dengan meletakkan kedua hasil nilai tertimbang dari variabel internal dan eksternal ke dalam sumbu dan sel pada Matrik Daya Tarik Industri (MDTI). Secara umum, tahap penentuan posisi bisnis perusahaan ini cukup sederhana, yaitu menggabungkan kedua nilai variabel tertimbang. Pada sumbu horizontal diletakan nilai variabel eksternal dan pada sumbu vertikal diletakan nilai variabel internal.

Gambar 4.1  
Posisi bisnis Rumah makan Yogya Chicken

		DayaTarik Industri (Ekternal)		
		Tinggi (0-1)	Medium (1-3)	Rendah (3-4)
Kekuatan bisnis (Internal)	Tinggi (3-4)		<b>Posisi Yogya Chicken</b>	
	Medium (1-3)			
	Rendah (0-1)			

Dari hasil analisis diperoleh nilai tertimbang sumbu horisontal untuk variabel eksternal (2.91/Medium) dan variabel internal (3.28/Tinggi), dengan hasil penggambaran terhadap matrik diperoleh posisi sel “Pertumbuhan Selektif”.

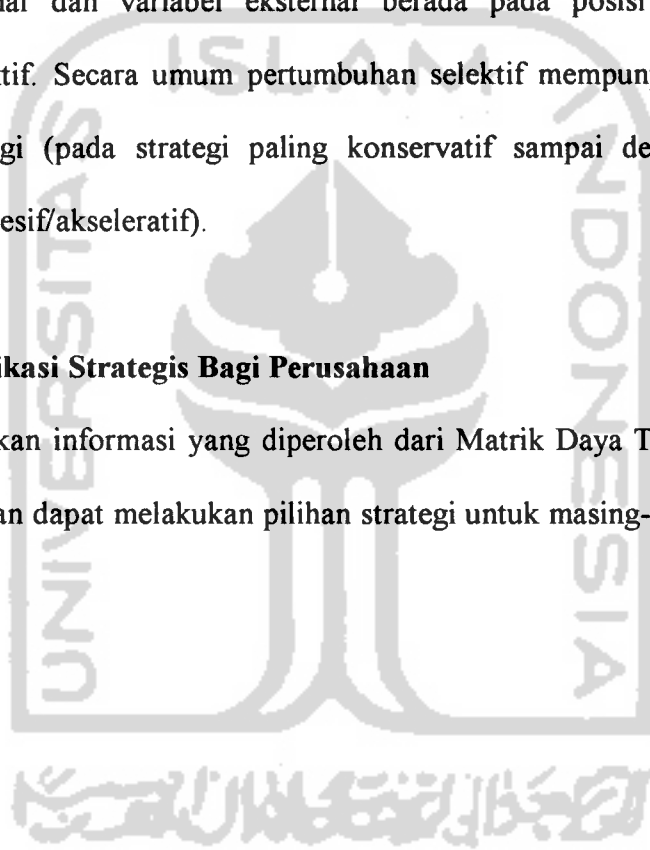
Gambar 4.2  
Hasil Analisis Matrik Daya Tarik Industri  
Yogya Chicken

		DayaTarik Industri (Ekternal)		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan bisnis (Internal)	Tinggi	Investasi dan Tumbuh	<b>Pertumbuhan Selektif</b>	Selektif
	Medium	Pertumbuhan Selektif	Selektif	Panen/divestasi
	Rendah	Selektif	Panen/divestasi	Panen/divestasi

Pada hasil analisis dengan menggunakan Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) diperoleh informasi bahwa kekuatan bisnis yang digambarkan pada variabel internal mempunyai nilai tertimbang sebesar 3.18 (Tinggi). Sedangkan, untuk variabel eksternal berada pada posisi daya tarik dengan nilai tertimbang sebesar 2.82 (Medium). Dari hasil penggabungan variabel internal dan variabel eksternal berada pada posisi sel Pertumbuhan Selektif. Secara umum pertumbuhan selektif mempunyai banyak pilihan strategi (pada strategi paling konservatif sampai dengan yang paling progresif/akseleratif).

#### **4.6. Implikasi Strategis Bagi Perusahaan**

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari Matrik Daya Tarik Industri maka perusahaan dapat melakukan pilihan strategi untuk masing-masing sel sebagai berikut:



Gambar 4.3  
Hasil Pilihan Matrik Daya Tarik Industri  
Yogya Chicken

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

Dari hasil pilihan strategi berdasarkan Matrik Daya Tarik Industri dapat diketahui bahwa pihak manajemen Yogya Chicken adalah:

1. Pertumbuhan Selektif

Perusahaan harus melakukan seleksi terhadap faktor-faktor yang membutuhkan perhatian lebih. Dilihat variabel internal dengan nilai tertimbang terendah adalah lokasi perusahaan, sehingga disarankan perusahaan dapat menentukan lokasi yang strategis berdasarkan lokasi yang dapat terjangkau oleh konsumen maupun konsumen potensial. Sedangkan, dari variabel eksternal dengan nilai tertimbang terendah adalah

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Dari hasil analisis mengenai Analisis Strategi Bersaing rumah makan Ayam Goreng Yogya Chicken dengan menggunakan Matrik Daya Tarik Industri (MDTI), maka dapat disimpulkan:

- 1) Dari hasil analisis variabel internal, diketahui bahwa adanya peluang bagi perusahaan yang ditunjukkan oleh indikator: variasi produk; pelayanan dari segi kecepatan dan keterampilan; dan fasilitas dari segi toilet dan fasilitas pendukung lainnya. Sedangkan adanya ancaman bagi perusahaan ditunjukkan oleh indikator: loyalitas pelanggan; lokasi perusahaan; dan sumber daya manusia.
- 2) Dari hasil analisis variabel eksternal, diketahui bahwa adanya peluang bagi perusahaan yang ditunjukkan oleh indikator: daya beli konsumen; pesaing dari segi pengaruh terhadap perusahaan dan pengaruh terhadap penjualan; pangsa pasar dari segi tingkat pangsa pasar dan perluasan pasar; daya tarik iklan dan promosi; dan harga produk. Sedangkan adanya ancaman bagi perusahaan ditunjukkan oleh indikator: jaminan produk.
- 3) Dari hasil Matriks Daya Tarik Industri, bahwa Yogya Chicken pada posisi pertumbuhan selektif sehingga perusahaan perlu melakukan pilihan strategi berdasarkan MDTI, yaitu dengan: Pertumbuhan Selektif, Investasi Agresif, dan Memelihara Posisi Di Tempat Lain.

## 5.2. Saran

Dari hasil analisis dan kesimpulan berdasarkan nilai terendah (merupakan ancaman bagi perusahaan), maka disarankan agar pihak manajemen Yogya Chicken memperhatikan:

### 1) Variabel Internal

Indikator yang menjadi ancaman bagi perusahaan adalah: loyalitas pelanggan, maka disarankan agar memberikan reward yang menarik dan memberikan nilai tambah bagi konsumen; lokasi perusahaan, disarankan agar melakukan desentralisasi lokasi sehingga mudah dijangkau oleh konsumen; dan sumber daya manusia, disarankan menambah jumlah karyawan sehingga rasio antara konsumen dengan karyawan terpenuhi.

### 2) Variabel Eksternal

Indikator yang menjadi ancaman bagi perusahaan adalah: jaminan produk, maka disarankan agar perusahaan melakukan kerja sama dengan departemen kesehatan dan Badan POM (Pengawasan Obat dan Makanan) untuk melakukan pencegahan dan penanggulangan virus flu burung, dan memberikan diskripsi secara jelas bahwa makanan yang disajikan telah terbebas dari flu burung, dengan cara memberikan penjelasan bahwa virus flu burung tidak dapat bertahan pada suhu tinggi sehingga konsumen merasa lebih aman dan nyaman dalam mengkonsumsi produk yang disajikan.

### 3) Berdasarkan Matrik Daya Tarik Industri, perusahaan hendaknya melakukan investasi agresif dengan jalan membuka cabang-cabang baru pada lokasi-

lokasi strategis guna menarik para pelanggan potensial. Dan untuk memelihara posisi ditempat lain hendaknya perusahaan mempertahankan pasar yang sudah ada, dengan jalan meningkatkan kualitas produk dan pelayanan terhadap para pelanggan.





## DAFTAR PUSTAKA

- Basu Swasta D.H dan Irawan, (1990). *Manajemen Pemasaran Modern*. Edisi II. Jakarta. Liberty
- Cravens, David W. (1996). *Pemasaran Strategis*. Edisi IV. Jakarta : Erlangga.
- Grant, Robert M. (1999). *Analisis Strategi Kontemporer, Konsep, Teknik, Aplikasi*. Jakarta : Erlangga.
- Kotler, P. (1987). *Manajemen Pemasaran, Analisis Perencanaan dan Pengendalian*. Edisi V. Jakarta : Erlangga.
- ..... (1999) *Manajemen Pemasaran Di Indonesia, Analisis Perencanaan Implementasi Dan Pengendalian*. Jakarta
- ..... (1993) *Manajemen Pemasaran, Analisis Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta : PT Prenhallindo
- Poerter, Michael E (1980) *Strategi Bersaing, teknik menganalisis industri dan pesaing*. Jakarta : Erlangga
- Sekaran, Uma, (2000) *Research Methods for Business : A Skill Building Approach*, Third Edition, New York, John Wiley & Sons, inc.
- Suwarsono, Muhammad. (2002). *Manajemen Strategik, Konsep dan Kasus*. Edisi III. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.

Supriyono, R.A. (1998). *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*. Edisi II.

Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.

Sigit, Soehardi., (2001). *Pengantar Metodologi Penelitian : Sosial, Bisnis, dan*

*Manajemen*. Yogyakarta. Lukman Offset.

Tjiptono, F. (1995). *Strategi Pemasaran*. Edisi I. Yogyakarta : Andi Offset.

Yazid. (1999). *Pemasaran Jasa, Konsep dan Implementasi*. Edisi I. Yogyakarta :

Ekonisia FE UII



## SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Bp. Totok Diyarto  
Jabatan : Pemimpin "Ayam Goreng Yogya Chicken  
Yogyakarta

Menerangkan bahwa :  
Nama : Hari Wiryono  
NIM : 01311288  
Program Studi : Manajemen-Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

Telah melaksanakan penelitian skripsi di "Ayam Goreng Yogya Chicken"  
Yogyakarta dengan judul "ANALISIS STRATEGI BERSAING "AYAM  
GORENG YOGYA CHICKEN" YOGYAKARTA sejak tanggal 25 September  
2005 sampai tanggal 02 Mei 2006.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 02 Mei 2006

Pimpinan  
SPECIAL AYAM GORENG  
YOGYA CHICKEN  
JL. GEJAYAN PELEM KECUT NO. 1  
YOGYAKARTA 55217

Totok Diyarto

## DAFTAR PERTANYAAN

Keterangan

**SS** : SANGAT SETUJU

**S** : SETUJU

**TS** : TIDAK SETUJU

**STS** : SANGAT TIDAK SETUJU

Berilah Tanda (X) pada kolom yang anda pilih dengan kondisi sebenarnya

No	Pertanyaan	SS	S	TS	STS
1	<b>Daya Beli Konsumen</b> Setujukah daya beli konsumen saat ini sudah baik?				
2	<b>Pesaing</b> Apakah selama ini pesaing berpengaruh besar terhadap perusahaan?				
3	Apakah semakin bertambahnya pesaing berpengaruh terhadap penjualan perusahaan?				

4	<p><b>Pangsa Pasar</b></p> <p>Apakah pangsa pasar Rumah Makan Ayam Goreng saat ini sudah tinggi?</p> <p>Apakah pangsa pasar perlu diperluas lagi?</p>				
6	<p><b>Daya Tarik Iklan dan Promosi</b></p> <p>Apakah iklan yang dilakukan perusahaan menarik bagi konsumen?</p>				
7	<p><b>Harga Produk</b></p> <p>Apakah dengan naiknya harga produk akibat kenaikan BBM mempengaruhi daya beli konsumen?</p>				
8	<p><b>Jaminan Produk</b></p> <p>Setujukah isu flu burung mempengaruhi daya beli konsumen?</p>				

## DAFTAR PERTANYAAN

Keterangan

**SB** : SANGAT BAIK

**B** : BAIK

**TB** : TIDAK BAIK

**STB** : SANGAT TIDAK BAIK

Berilah Tanda (X) pada kolom yang anda pilih dengan kondisi sebenarnya

No	Pertanyaan	SB	B	TB	STB
1	<b>Loyalitas Pelanggan</b> Bagaimana pengaruh konsumen dengan adanya reward yang diberikan perusahaan?				
2	<b>Variasi Produk</b> Bagaimana variasi produk yang tersedia saat ini dalam memenuhi permintaan konsumen?				
3	<b>Pelayanan</b> Bagaimana tingkat pelayanan dalam memenuhi jumlah pelanggan yang banyak?				
4	Bagaimana tanggapan konsumen dengan ketrampilan pelayanan Yogya Chicken?				

5	<p><b>Lokasi Perusahaan</b></p> <p>Bagaimana lokasi rumah makan ini menurut anda?</p>				
6	<p><b>Sumber Daya Manusia</b></p> <p>Bagaimana komposisi jumlah karyawan yang ada dalam melayani banyaknya jumlah pelanggan?</p>				
7	<p><b>Fasilitas</b></p> <p>Bagaimana fasilitas ruangan yang ada untuk memenuhi jumlah pelanggan yang banyak?</p>				
8	<p>Bagaimana fasilitas-fasilitas pendukung lainnya di rumah makan ini?</p>				

## Hasil Uji Validitas Variabel Eksternal

### Correlations

**Correlations**

		tot_e
e1	Pearson Correlation	.737**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
e2	Pearson Correlation	.663**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
e3	Pearson Correlation	.580**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
e4	Pearson Correlation	.595**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
e5	Pearson Correlation	.700**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
e6	Pearson Correlation	.614**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
e7	Pearson Correlation	.688**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
e8	Pearson Correlation	.776**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
tot_e	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.
	N	44

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level



## Hasil Uji Validitas Variabel Internal Correlations

Correlations

		tot_i
i1	Pearson Correlation	.638**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
i2	Pearson Correlation	.648**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
i3	Pearson Correlation	.666**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
i4	Pearson Correlation	.525**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
i5	Pearson Correlation	.649**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
i6	Pearson Correlation	.705**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
i7	Pearson Correlation	.631**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
i8	Pearson Correlation	.673**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
tot_i	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.
	N	44

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

## Hasil Uji Reliability Variabel Eksternal

### Reliability

#### Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

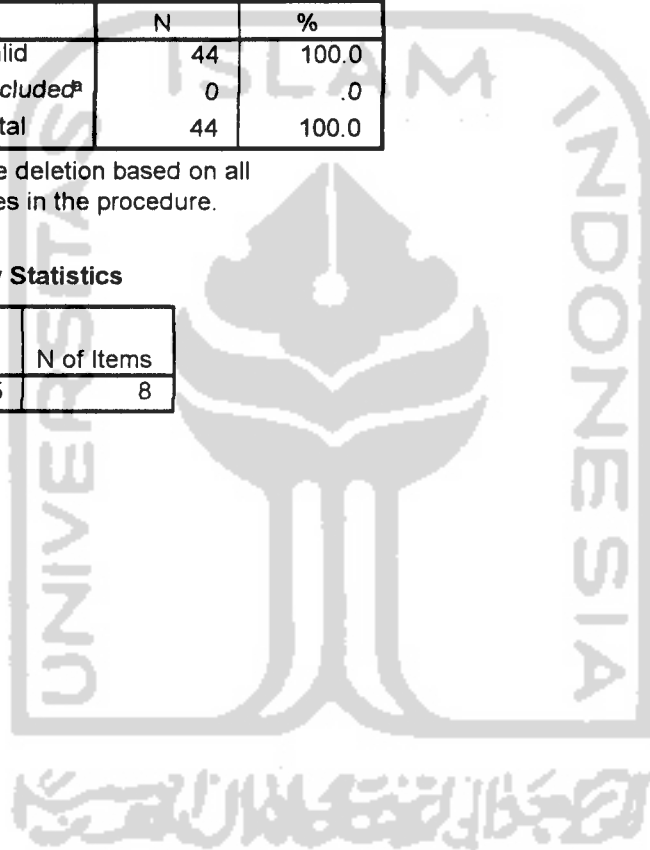
#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	44	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.825	8



## Hasil Uji Reliability Variabel Internal Reliability

### Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

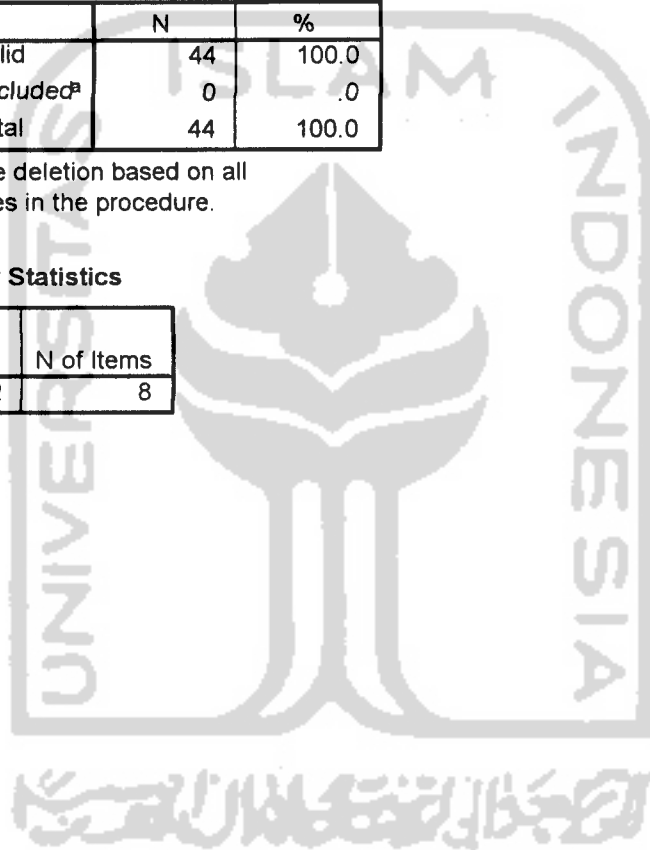
### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	44	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.792	8



### Data Responden Variabel Internal

1	4	4	3	3	2	4	3	3	26	3,25
2	3	3	3	3	2	4	4	3	25	3,13
3	3	3	3	4	4	4	3	4	28	3,50
4	3	4	4	4	3	3	4	4	29	3,63
5	4	4	3	2	3	4	3	3	26	3,25
6	4	4	3	2	3	3	4	3	26	3,25
7	4	3	4	3	4	4	4	3	29	3,63
8	4	3	4	3	4	3	3	3	27	3,38
9	3	4	4	3	4	4	3	4	29	3,63
10	3	4	3	4	3	3	3	4	27	3,38
11	4	4	3	4	3	3	4	3	28	3,50
12	4	4	4	3	3	3	3	3	27	3,38
13	3	3	3	4	4	3	4	3	27	3,38
14	3	3	3	4	4	3	4	4	28	3,50
15	4	3	4	3	2	3	3	4	26	3,25
16	3	4	4	3	4	4	3	4	29	3,63
17	3	4	3	4	3	4	3	3	27	3,38
18	4	4	3	4	3	3	3	3	27	3,38
19	3	3	3	4	4	3	3	3	26	3,25
20	1	2	2	1	2	1	1	2	12	1,50
21	4	4	4	3	3	3	3	3	27	3,38
22	3	4	4	4	3	3	3	3	27	3,38
23	3	4	3	4	3	4	4	4	29	3,63
24	4	3	3	4	4	4	4	4	30	3,75
25	4	3	4	3	4	3	3	4	28	3,50
26	4	4	4	3	4	3	3	3	28	3,50
27	3	4	4	3	3	2	3	3	25	3,13
28	3	3	3	2	3	2	3	3	22	2,75
29	3	3	3	2	4	3	4	3	25	3,13
30	2	4	3	3	2	3	4	2	23	2,88
31	3	3	3	4	2	3	3	4	25	3,13
32	2	1	1	2	1	2	2	1	12	1,50
33	3	3	4	3	4	3	4	3	27	3,38
34	3	4	4	3	4	4	4	4	30	3,75
35	3	3	4	3	4	4	3	3	27	3,38
36	2	2	3	4	3	3	3	3	23	2,88
37	3	3	2	4	3	3	3	4	25	3,13
38	3	4	3	3	4	3	4	3	27	3,38
39	3	4	3	3	4	3	4	3	27	3,38
40	3	2	3	3	3	3	3	4	24	3,00
41	3	2	2	4	3	3	3	4	24	3,00
42	4	4	3	4	3	4	3	4	29	3,63
43	4	4	3	2	3	4	3	3	26	3,25
44	4	4	3	2	3	3	4	3	26	3,25
<b>No</b>	<b>I1</b>	<b>I2</b>	<b>I3</b>	<b>I4</b>	<b>I5</b>	<b>I6</b>	<b>I7</b>	<b>I8</b>	<b>Jml</b>	<b>Rata2</b>
<b>Jml</b>	139	145	139	137	139	137	142	141	1119	139,88
<b>Rata-rata</b>	3,159	3,295	3,159	3,114	3,159	3,114	3,227	3,205	25,432	3,179
<b>Nilai Bobot</b>	0,124	0,130	0,124	0,122	0,124	0,122	0,127	0,126	1,000	0,125
<b>Nilai Tertimbang</b>	0,392	0,427	0,392	0,381	0,392	0,361	0,410	0,404	3,180	0,398

### Data Responden Variabel Eksternal

1	4	4	4	3	4	3	3	3	28	3,50
2	3	4	3	3	4	3	3	3	26	3,25
3	4	4	4	3	3	4	3	3	28	3,50
4	4	3	4	3	3	3	3	4	27	3,38
5	4	4	3	3	4	3	3	4	28	3,50
6	4	4	3	3	4	3	3	3	27	3,38
7	3	4	4	3	4	3	3	3	27	3,38
8	3	3	3	3	4	3	4	3	26	3,25
9	3	4	3	3	3	3	3	3	25	3,13
10	1	2	3	3	2	1	2	2	16	2,00
11	3	3	4	3	4	3	4	4	28	3,50
12	3	3	4	3	3	3	4	3	26	3,25
13	3	3	3	4	3	4	3	3	26	3,25
14	4	4	3	3	3	4	3	4	28	3,50
15	4	4	3	4	4	3	3	4	29	3,63
16	3	4	3	3	4	3	4	4	28	3,50
17	3	3	4	3	4	4	4	3	28	3,50
18	4	3	3	3	3	4	3	3	26	3,25
19	4	3	3	3	3	3	3	3	25	3,13
20	2	2	1	2	2	3	2	1	15	1,88
21	2	2	2	2	2	1	1	2	14	1,75
22	4	3	3	3	4	3	3	4	27	3,38
23	3	3	3	4	3	3	4	4	27	3,38
24	3	3	3	4	3	3	3	3	25	3,13
25	4	3	4	3	3	3	4	3	27	3,38
26	4	3	4	4	4	3	3	3	28	3,50
27	4	3	3	4	4	4	4	4	30	3,75
28	3	3	3	3	4	4	3	4	27	3,38
29	3	4	4	3	4	3	3	4	28	3,50
30	4	4	3	3	3	4	3	3	27	3,38
31	3	4	3	3	4	4	4	3	28	3,50
32	3	3	3	4	4	3	4	3	27	3,38
33	4	3	3	4	4	4	3	3	28	3,50
34	4	3	3	3	4	4	3	3	27	3,38
35	3	4	3	3	3	3	4	4	27	3,38
36	3	4	4	4	3	3	4	4	29	3,63
37	3	4	4	4	3	3	3	4	28	3,50
38	4	3	3	4	4	3	3	3	27	3,38
39	4	3	3	3	4	4	4	3	28	3,50
40	4	3	3	3	3	4	3	3	26	3,25
41	1	2	3	2	3	3	3	1	18	2,25
42	3	4	3	3	3	4	3	3	26	3,25
43	3	4	3	4	3	4	3	3	27	3,38
44	4	3	3	4	4	4	4	3	29	3,63
No	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Jml	Rata2
Jml	142	142	137	139	147	141	139	137	1124	140,50
Rata-rata	3,227	3,227	3,114	3,159	3,341	3,205	3,159	3,114	25,545	3,193
Nilai Bobot	0,126	0,126	0,122	0,124	0,131	0,125	0,124	0,122	1,000	0,125
Nilai Tertimbang	0,408	0,408	0,380	0,391	0,437	0,402	0,391	0,380	3,195	0,399