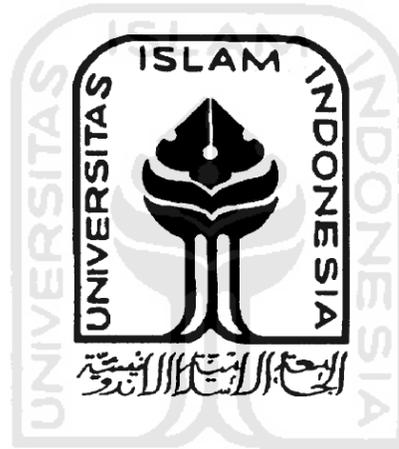


**PERENCANAAN ALTERNATIF STRATEGI BISNIS  
DENGAN PENDEKATAN ANALISIS *SWOT* DAN Matriks *BCG*  
UNTUK MENGHADAPI PERSAINGAN BISNIS YANG KOMPETITIF  
(Studi Kasus di Waroeng Spesial Susu Segar "SSS" Yogyakarta)**

**TUGAS AKHIR**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1  
Teknik Industri**



**Disusun Oleh :**

**Nama : Fa Intan Lidiani**

**No. Mahasiswa : 07 522 059**

**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**2011**

## PENGAKUAN

Demi Allah, Saya akui karya ini adalah hasil karya saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan setiap satunya telah saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak intelektual maka saya bersedia ijazah yang saya terima untuk ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 28 Desember 2011



Fa Intan Lidiani

(07522059)

## SURAT KETERANGAN

No. 009/SK/OPS - SDM/WSSS/VIII/2011

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Muchtar  
Jabatan : Manager

Menerangkan bahwa :

Nama : FA Intan Lidiani  
No Mahasiswa : 07522059

Dari Universitas Islam Indonesia, Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, telah melakukan kegiatan riset berupa wawancara tentang *Strategi Perusahaan dengan Pendekatan SWOT*, di Waroeng Spesial Susu Segar, pada tanggal 19 Oktober 2011 sampai tanggal 2 November 2011.

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan benar, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 10 November 2011

Waroeng Spesial Susu Segar

  
  
Muchtar  
Manager

**LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING**

**PERENCANAAN ALTERNATIF STRATEGI BISNIS  
DENGAN PENDEKATAN ANALISIS *SWOT* DAN Matriks *BCG*  
UNTUK MENGHADAPI PERSAINGAN BISNIS YANG KOMPETITIF  
(Studi Kasus di Waroeng Spesial Susu Segar "SSS" Yogyakarta)**



Yogyakarta, 28 Desember 2011

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Drs. H.R. Abdul Jalal, MM'.

Drs. H.R. Abdul Jalal, MM

**LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI**

**PERENCANAAN ALTERNATIF STRATEGI BISNIS  
DENGAN PENDEKATAN ANALISIS *SWOT* DAN Matriks *BCG*  
UNTUK MENGHADAPI PERSAINGAN BISNIS YANG KOMPETITIF  
(Studi Kasus di Waroeng Spesial Susu Segar "SSS" Yogyakarta)**

**TUGAS AKHIR  
Disusun Oleh :**

Nama : Fa Intan Lidiani

No. Mhs : 07 522 059

Telah dipertahankan di Depan Sidang Penguji Sebagai Salah Satu Syarat Untuk  
Memperoleh Gelar Sarjana Teknik Industri  
Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia  
Yogyakarta, 28 Desember 2011

Tim Penguji

Drs. H.R. Abdul Jalal, MM

Ketua

Yuli Agusti Rochman, ST., M.Eng

Anggota I

Taufiq Immawan, ST, MM

Anggota II

Mengetahui,

Ketua Jurusan Teknik Industri

Universitas Islam Indonesia

Drs. H. M. Ibnu Mastur, MSIE

6/1/2012

## **PERSEMBAHAN**



**Alhamdulillahirobbil'alamin**

**Kupersembahkan Tugas Akhir ini kepada :**

**Kedua Orang Tuaku Slamet Dasana dan Titik Indriati**

**Kakanda Fa Salat Budhi Utomo, Hari Eka Putra Udayana**

**serta sahabatku "Sandal Jepit" Family (Nde, bee, pia, era & mpi)**

**Yang selalu senantiasa memberikan semangat serta doa**

**Sehingga Tugas Akhir ini dapat terselesaikan**

## MOTTO

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٥﴾ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٦﴾ فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ﴿٧﴾  
وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَب ﴿٨﴾

*Karena sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan itu pasti ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari satu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.”*  
(Q.S Al-Insyirah [94]: 5-8)

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ  
سُوْءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِ مِن وَّالٍ ﴿١١﴾

*Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.*  
(QS. Ar-Ra'd [13] : 11)

## KATA PENGANTAR

*Assalamua'laikum Wr. Wb.*

Segala Puji bagi Allah atas segala rahmat dan nikmat serta anugerah yang telah diberikan kepada kita semua sehingga dapat bernafas dan beriman dalam Islam. Dengan segala rahmatNya pula Tugas Akhir dengan judul “ **Perencanaan Alternatif Strategi Bisnis Dengan Pendekatan Analisis Swot Dan Matriks BCG Untuk Menghadapi Persaingan Bisnis Yang Kompetitif**” ini dapat terselesaikan.

Tugas Akhir ini diselesaikan sebagai syarat mendapatkan gelar Strata-1 Fakultas Teknologi Industri Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia.

Kelancaran dalam mempersiapkan serta menyelesaikan Tugas Akhir ini tidak lepas dari bimbingan, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini Penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Bapak Gumbolo Hadi Susanto, Ir., M.Sc selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Drs. Mohammad Ibnu Mastur, MSIE. selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Drs. H.R. Abdul Jalal, MM selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir.
4. Bapak Muchtar dan Yoyok Heriwahyono, S.T selaku Pemilik Waroeng Spesial Susu Segar yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
5. Bapak Karno Rajoso selaku pembimbing lapangan di Waroeng Spesial Susu Segar.

6. Kedua orang tuaku Bapak Slamet Dasana dan Ibu Titik Indriati yang selalu memberikan semangat, doa, kasih sayang, nasehat-nasehat serta dukungan moral maupun materi.
7. Serta semua pihak yang telah membantu dan terlibat dalam penyelesaian Tugas Akhir ini.

Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan dan senantiasa melimpahkan rahmat serta hidayahNya.

Dengan penuh kesadaran bahwa penulisan Tugas Akhir ini masih banyak kekurangan dan jauh dari sempurna, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk menyempurnakan Tugas Akhir ini. Semoga Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin

**Wassalamu'alaikum Wr. Wb.**

Yogyakarta, 28 Desember 2011

Penulis

Fa Intan Lidiani

## **ABSTRAK**

*Waroeng Spesial Susu Segar (Waroeng SSS) adalah salah satu perusahaan di Yogyakarta yang bergerak dibidang kuliner susu sapi segar. Perusahaan ini selalu ingin berkembang dengan berusaha memberikan kualitas produk yang baik dan memberikan pelayanan yang optimal kepada konsumen. Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Analisis SWOT yang bertujuan mengidentifikasi berbagai faktor-faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strengths) dan peluang (opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weaknesses) dan ancaman (threats). Selain itu penulis juga menggunakan Matriks BCG yang bertujuan untuk mengembangkan keseimbangan antara berbagai portofolio produk dan mengetahui posisi pangsa pasar perusahaan. Dalam penelitian ini, dilakukan penyebaran kuesioner yang di dalamnya berisi 10 atribut kebutuhan konsumen Waroeng SSS. Hasil dari kuesioner menunjukkan bahwa tingkat kepentingan yang diharapkan konsumen masih jauh dengan keadaan perusahaan sekarang. Untuk mengatasi hal tersebut dilakukan analisis dengan menggunakan Matriks SWOT dengan memfokuskan pada kegiatan operasional perusahaan dan Matriks BCG untuk memberikan alternatif strategi kepada perusahaan. Dari hasil perhitungan Matriks IFE dan Matriks EFE menunjukkan Waroeng SSS berada pada kuadran I (Aggresif) dengan 1,6 kearah kekuatan dan 1,65 kearah peluang yang artinya adalah Waroeng SSS memiliki situasi yang sangat menguntungkan. Sedangkan posisi pasar Waroeng SSS yang diperoleh dari Matriks BCG yaitu terletak di posisi Star dengan pertumbuhan pasar dari Tahun 2008-2010 sebesar 17,46% dan Pangsa Pasar Relatif sebesar 1,75 yang mempunyai kemungkinan terbaik untuk mengembangkan investasi. Alternatif strategi bisnis yang disarankan untuk perusahaan antara lain memberikan musik di Waroeng SSS, mengoptimalkan promosi di situs internet khususnya Social Network, manambah/memperbaiki fasilitas demi kenyamanan konsumen dan selalu memberi image bahwa minum susu segar jauh lebih sehat daripada susu kemasan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan jumlah pelanggan dan pendapatan perusahaan, sehingga perusahaan dapat keluar dari persaingan.*

*Kata kunci : SWOT, BCG , Waroeng SSS, Strategi*

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
SURAT PERNYATAAN .....	ii
SURAT KETERANGAN PENELITIAN .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING .....	iv
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI .....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
HALAMAN MOTTO .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
ABSTRAK .....	x
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xvi
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Batasan Masalah .....	4
1.4 Tujuan Penelitian .....	5
1.5 Manfaat Penelitian .....	5
1.6 Sistematika Penulisan .....	5
BAB II LANDASAN TEORI .....	8
2.1 Kajian Induktif .....	8

2.1.1 Penelitian Sebelumnya .....	8
2.2 Kajian Deduktif .....	9
2.2.1 Perencanaan Strategi.....	9
2.2.1.1 Pengertian Strategi .....	10
2.2.1.2 Konsep Strategi .....	11
2.2.1.3 Klasifikasi Strategi .....	12
2.2.2 Manajemen Strategi.....	13
2.2.2.1 Pengertian Manajemen Strategi.....	13
2.2.2.2 Tujuan Manajemen Strategi .....	14
2.2.2.3 Manfaat Manajemen Strategi .....	14
2.2.3 Perumusan Strategi Pemasaran.....	15
2.2.3.1 Definisi Pemasaran.....	16
2.2.3.2 Konsep Pemasaran .....	18
2.2.3.3 Unsur-Unsur Utama Pemasaran .....	19
2.2.4 Pengamatan Lingkungan .....	21
2.2.4.1 Lingkungan Internal Perusahaan.....	21
2.2.4.2 Lingkungan Eksternal Perusahaan .....	23
2.2.5 Analisis Pasar .....	25
2.2.6 Analisis Persaingan Dan Kompetitor .....	28
2.2.7 Analisis Daya Saing Industri .....	29
2.2.8 Tahap Perencanaan Strategi.....	31
2.2.8.1 Tahap Masukan .....	32
2.2.8.2 Tahap Perumusan .....	36
2.2.9 Penentuan Strategi Perusahaan Dengan Analisis <i>QSPM</i> .....	46
2.2.10 Sekilas Tentang Susu .....	47

2.2.11 Validitas dan Reabilitas .....	50
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>55</b>
3.1 Objek Penelitian.....	55
3.2 Metode Pengumpulan Data.....	55
3.3 Pengembangan Model Matematis.....	57
3.4 Analisis Hasil Pengumpulan dan Pengolahan Data.....	59
3.5 Kerangka Penelitian.....	62
3.6 Pengolahan Data Dan Analisis Hasil.....	63
3.7 Hasil Penelitian.....	63
3.8 Kesimpulan Dan Saran .....	63
<b>BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....</b>	<b>64</b>
4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	64
4.1.1 Profil Perusahaan.....	64
4.1.2 Bidang Usaha Perusahaan .....	65
4.1.3 Visi Misi Perusahaan .....	65
4.1.4 Lokasi Perusahaan .....	66
4.1.5 Jumlah Produksi .....	66
4.1.6 Struktur Organisasi Perusahaan.....	67
4.2 Lingkungan Perusahaan.....	69
4.2.1 Data Faktor Internal Perusahaan.....	69
4.2.1.1 Pemasaran .....	69
4.2.1.2 Sumber Daya Manusia.....	72
4.2.1.3 Keuangan .....	73
4.2.2 Data Faktor Eksternal Perusahaan .....	74
4.2.2.1 Ekonomi.....	74
4.2.2.2 Pemerintah .....	75

4.2.2.3 Teknologi .....	76
4.2.2.4 Lingkungan Kerja .....	76
4.2.2.5 Sosiokultural .....	79
4.3 Identifikasi Faktor Internal Dan Eksternal.....	79
4.4 Evaluasi Faktor Internal Dengan Matriks EFI.....	81
4.5 Evaluasi Faktor Eksternal Dengan Matriks EFI .....	83
4.6 Matriks <i>SWOT</i> .....	85
4.7 Matriks Profil Kompetitif .....	87
4.8 Kuesioner .....	88
4.8.1 Rekapitulasi Jawaban Responden .....	88
4.8.2 Atribut Penelitian.....	89
4.9 Pengolahan Data .....	91
4.9.1 Penentuan Sampel.....	91
4.9.1 Uji Validasi Data.....	92
4.9.3 Uji Reliabiliti Data.....	96
<b>BAB V PEMBAHASAN.....</b>	<b>98</b>
5.1 Penyusunan Strategi Tahap Analisis.....	98
5.1.1 Analisis Matrik EFI .....	98
5.1.2 Analisis Matrik EFE .....	99
5.2 Analisis Matrik <i>SWOT</i> .....	100
5.3 Analisis Matrik Profil Kompetitif.....	101
5.4 Analisis Data Konsumen/Kuesioner .....	102
5.5 Analisis Matriks <i>BCG</i> .....	104
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>108</b>
6.1 Kesimpulan .....	108
6.2 Saran.....	110

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Tabel EFI dan EFE .....	40
Tabel 2.2 Implikasi Strategi Matrik <i>BCG</i> .....	45
Tabel 4.1 Penjualan Susu Sapi Waroeng SSS Tahun 2008-2010.....	66
Tabel 4.2 Penjualan Susu Sapi Kalimilk Tahun 2008-2010.....	79
Tabel 4.3 Identifikasi Faktor Internal .....	79
Tabel 4.4 Identifikasi Faktor Eksternal.....	80
Tabel 4.5 Matrik Faktor Internal Waroeng SSS .....	81
Tabel 4.6 Matrik Faktor Eksternal Waroeng SSS.....	83
Tabel 4.7 Formulasi Strategi.....	85
Tabel 4.8 Matrik Profil Kompetitif.....	88
Tabel 4.9 Hasil Deskripsi Penyebaran Kuesioner.....	89
Tabel 4.10 Hasil Indeks Data Kepentingan/Harapan Konsumen .....	90
Tabel 4.11 Hasil Indeks Data Kepuasan Konsumen.....	90
Tabel 4.12 Uji Validasi Skala Kepentingan Dan Kepuasan Konsumen Waroeng ...	94
Tabel 4.13 Uji Validasi Skala Kepentingan Dan Kepuasan Konsumen Kalimilk.....	95

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Tahan Perencanaan Strategi .....	32
Gambar 2.2 Diagram Analisis <i>SWOT</i> .....	37
Gambar 2.3 Matrik <i>BCG</i> .....	42
Gambar 3.1 Kerangka Penelitian .....	62
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Waroeng SSS .....	68
Gambar 5.1 Analisis Matrik <i>BCG</i> .....	106



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Dewasa ini bidang kuliner sedang mengalami perkembangan yang begitu pesat, hal ini dapat dilihat dengan semakin banyaknya yang mendirikan rumah makan, restoran, kedai, *café* maupun warung-warung kecil. Bidang kuliner merupakan salah satu sektor yang menjadi tulang punggung bagi perkembangan ekonomi sebuah negara. Kuliner yang variatif dan memiliki kekhasan rasa maupun penampilan dapat menjadi sebuah identitas bagi daerah ataupun negaranya. Dengan demikian kuliner merupakan salah satu sektor yang dapat ditonjolkan dalam mempromosikan pariwisata disuatu daerah maupun negara. Semakin banyaknya peminat dan penikmat kuliner maka akan mendorong tumbuhnya ekonomi yang efisien dan berdaya saing.

Kota Yogyakarta merupakan salah satu kota sebagai pusat pertumbuhan ekonomi dan pariwisata, hal ini dapat terlihat pada pertumbuhan industri yang semakin berkembang serta semakin banyaknya para wisatawan dari dalam negeri maupun luar negeri yang banyak berkunjung ke Yogyakarta (Aulia Noor, 2011). Dengan adanya faktor tersebut maka memberikan dampak positif terhadap sektor ekonomi seperti, perhotelan, industri kerajinan, transportasi dan khususnya untuk bidang kuliner yang merupakan salah satu daya tarik dari kota Yogyakarta.

Salah satu kuliner yang saat ini telah menjadi tren di Indonesia khususnya di Yogyakarta adalah kuliner olahan susu. Susu merupakan kebutuhan sekunder yang banyak dikonsumsi oleh masyarakat, susu banyak digemari sebab selain lezat juga

bergizi. Banyaknya permintaan konsumen terhadap susu membuat para *innovator* menciptakan berbagai peluang bisnis dibidang kuliner susu antara lain dengan membuat *store-store* susu yang saat ini telah menjamur di Yogyakarta. Para *innovator* berlomba-lomba membuat varian susu dengan menambahkan berbagai rasa misalkan dengan menambahkan sirup maupun buah-buahan ke dalam susu murni untuk memberikan cita rasa yang berbeda kepada penikmat susu sebagai kekhasan dari produk mereka.

Waroeng Spesial Susu Segar (SSS) adalah kedai yang bergerak dibidang kuliner di Yogyakarta, khususnya pada pengolahan susu sapi modern. Waroeng SSS merupakan salah satu *pioneer* usaha penjualan susu sapi di Yogyakarta dan telah memiliki beberapa cabang *store*. Banyaknya pesaing dibisnis ini yang telah menjamur di kota Yogyakarta membuat Waroeng SSS ingin mengembangkan ataupun memperbaiki strategi perusahaan agar dapat bertahan dan tumbuh dibisnis tersebut. Usaha perusahaan dengan menambah cabang *store-store* baru demi memenuhi kebutuhan konsumen dirasa belum cukup oleh perusahaan. Dari permasalahan diatas peneliti ingin membantu menganalisa permasalahan yang timbul di perusahaan demi memperoleh strategi yang tepat sebagai usulan untuk dilakukan oleh perusahaan. Untuk memenangkan persaingan, perusahaan harus mampu memberikan kepuasan kepada para konsumen, misalnya dengan memberikan pelayanan yang baik, memberikan diskon, menambah variasi menu, memaksimalkan ataupun menambah fasilitas dan memberikan produk yang berkualitas dibandingkan dengan para pesaingnya. Suatu produk dikatakan berkualitas apabila dapat memenuhi kebutuhan pelanggannya. Oleh karena itu, pengetahuan tentang kebutuhan pelanggan (*customer requirements*) sangatlah penting (Utarini, *et.al.*,2006). Dengan menggunakan penerapan manajemen strategi yang dianggap mampu mengurangi ketidakpastian dan

kompleksitas bisnis. Konsep dan teknik analisisnya diperlakukan sebagai alat bantu utama dalam pengambilan keputusan manajerial. Penyusunan manajemen strategi dapat dijadikan sebagai usaha untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman perusahaan agar perusahaan mampu bertahan menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat ( Adhari, 2006 ).

Pada tahun 2011, Widajat menggunakan analisis *SWOT* untuk melihat kelebihan dan kekurangan serta faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan tersebut. Sedangkan Weimpy Adhari (2006) dalam penelitiannya mengenai strategi persaingan yang kompetitif pada produk motor di Yogyakarta menggunakan analisis *SWOT* dan analisis *Matrik Boston Consulting Group (BCG)* yang bertujuan untuk mengetahui posisi pasar perusahaan berdasarkan bisnis.

Aris Fendi Wijaya (2009), merancang sistem pengolahan perusahaan agar tertata dengan baik untuk mempertahankan eksistensi perusahaan menggunakan Matrik *SWOT* untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan dengan menambahkan *Analysis Hierarchi Process (AHP)* untuk diproses pembobotan matrik faktor internal dan eksternal perusahaan yang terintegrasi dalam rangkai perumusan strategi dengan Matrik *SWOT*.

Dari penelitian sebelumnya para peneliti menggunakan analisis *SWOT* untuk mengukur permasalahan yang ada di perusahaan. Maka pada penelitian ini peneliti juga akan memfokuskan dalam penggunaan analisis *SWOT* dengan subyek dan obyek penelitian yang berbeda yang bertujuan untuk membuat usulan perencanaan alternatif strategi perusahaan untuk menghadapi persaingan bisnis yang kompetitif.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka peneliti merumuskan masalahnya sebagai berikut :

1. Berdasarkan analisis *SWOT* dan Matriks *BCG*, dimanakah posisi bisnis Waroeng Spesial Susu Segar saat ini ?
2. Setelah menganalisis faktor-faktor internal maupun eksternal perusahaan, alternatif strategi bisnis apa yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen untuk mengatasi masalah yang ada serta memanfaatkan peluang dengan optimal ?

## 1.3 Batasan Masalah

Pembatasan masalah perlu dilakukan untuk memfokuskan kajian yang akan dilaksanakan. Sehingga tujuan penelitian dapat dicapai dengan cepat dan baik sebagai berikut:

1. Penelitian didasarkan atas pengamatan di Waroeng SSS cabang Monjali.
2. Faktor internal meliputi bidang : profil perusahaan, bidang usaha perusahaan, visi dan misi perusahaan, lokasi, jumlah produksi, struktur organisasi, kelengkapan produk, pemasaran, SDM dan keuangan.
3. Faktor eksternal meliputi bidang : ekonomi, pemerintah, teknologi, lingkungan kerja dan sosiokultural..
4. Dalam pembahasan masalah digunakan analisis *SWOT*, analisis faktor internal dan eksternal perusahaan serta analisis *Boston Consulting Group (BCG)*.
5. Penelitian ini menggunakan 1 perusahaan pesaing, yaitu Kalimilk.

6. Batasan waktu dari implementasi strategi ditiadakan karena hal ini tergantung kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui posisi bisnis Waroeng Spesial Susu Segar sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang kuliner.
2. Untuk menyusun suatu perencanaan alternatif strategi bisnis yang dapat membantu pihak manajemen Waroeng SSS dalam mengambil keputusan.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Dalam penelitian ini diharapkan memperoleh manfaat sebagai berikut :

1. Hasil penelitian tersebut dapat dijadikan sebuah evaluasi dan masukkan untuk perusahaan yang diteliti yaitu Waroeng SSS mengenai upaya menghadapi persaingan yang kompetitif.
2. Hasil penelitian dapat memberikan alternatif keputusan yang terbaik untuk membantu pihak manajemen.
3. Sebagai informasi bagi penelitian selanjutnya dalam hal menghadapi persaingan bisnis.
4. Penelitian ini merupakan salah satu cara yang baik untuk mengaplikasikan ilmu pengetahuan dan teori-teori yang diperoleh selama kuliah.

#### **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dalam tugas akhir ini akan dilanjutkan secara berurutan sebagai berikut:

**Bab I           PENDAHULUAN**

Isi dari bab ini adalah pengantar terhadap masalah-masalah yang akan dibahas seperti latar belakang masalah, perumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

**Bab II           KAJIAN PUSTAKA**

Isi dari bab ini adalah teori – teori yang relevan dengan permasalahan yang dibahas dan dijadikan sebagai dasar atau acuan dalam pemecahan masalah guna pencapaian tujuan penelitian tugas akhir ini.

**Bab III          METODE PENELITIAN**

Isi dari bab ini adalah garis besar langkah – langkah yang akan dilakukan dalam menyelesaikan penelitian ini, yaitu dari penetapan tujuan penelitian hingga sampai pada kesimpulan dan saran. Sehingga proses pemecahan masalah dapat berjalan dengan baik, benar, dan terarah.

**Bab IV          PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Isi dari bab ini adalah pengumpulan data yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah. Pengumpulan data dilakukan dengan mengacu pada bab metodologi penelitian. Selain itu bab ini membahas mengenai pengolahan data – data yang diperoleh dari bab pengumpulan data dan analisis dari hasil pengolahan data tersebut agar diperoleh langkah – langkah perbaikan yang diharapkan.

## Bab V PEMBAHASAN

Isi dari bab ini adalah pembahasan analisis dari hasil bab pengolahan data tersebut agar diperoleh langkah – langkah perbaikan yang diharapkan.

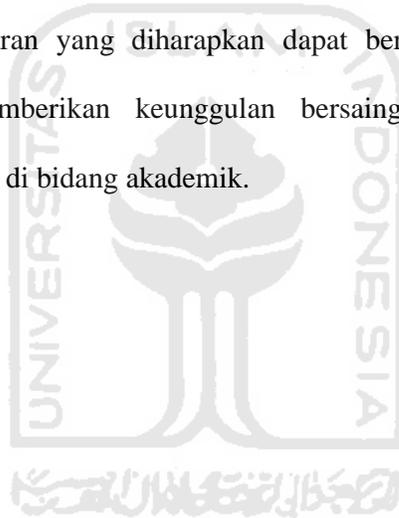
## Bab VI KESIMPULAN DAN SARAN

Isi dari bab ini adalah kesimpulan dari semua hal yang telah diuraikan pada bab pengolahan dan analisis data, selain itu juga berisi tentang saran – saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan dalam memberikan keunggulan bersaing dan juga memberikan sumbangan di bidang akademik.

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

- a. Daftar Tabel
- b. Daftar Gambar



## BAB II

### LANDASAN TEORI

Pada bab ini akan dibahas mengenai kajian literatur yang digunakan, yaitu kajian induktif dan deduktif. Kajian induktif merupakan kajian yang diperoleh dari makalah, jurnal-jurnal pada penelitian sebelumnya. Sedangkan kajian deduktif merupakan kajian yang diperoleh dari buku-buku tentang teori mendasar yang dibutuhkan dalam menyelesaikan permasalahan.

#### 2.1. Kajian Induktif

##### 2.1.1. Penelitian Sebelumnya

Persaingan industri yang semakin ketat menuntut setiap perusahaan untuk mampu bersaing agar perusahaan dapat tetap tumbuh dan berkembang. Dari fakta tersebut maka diperlukan suatu bentuk strategi yang tepat, terencana dan terarah dengan baik. Hal ini diungkapkan oleh Weimpy Adhari (2006) dalam penelitiannya mengenai strategi persaingan yang kompetitif pada produk motor di Yogyakarta, salah satunya menggunakan analisis Matrik *Boston Consulting Group (BCG)* yang bertujuan untuk mengetahui posisi pasar perusahaan berdasarkan bisnis. Dari penelitiannya menghasilkan alternatif strategi yang antara lain : mengembangkan dan membuka pasar sepeda motor *automatic* berteknologi *Continuously Variable Transmission (CVT)*.

Pada tahun yang sama, Danang Joko melakukan penelitian mengenai strategi persaingan pada *Factory Outlet Wanted Clothing* Yogyakarta dengan menggunakan

analisis *SWOT* dan Matrik Eksternal dengan tujuan yang sama, yaitu penelitian untuk mengetahui posisi bisnis perusahaan namun dipandang dari analisis kedua matrik tersebut tanpa ada tahap penentuan alternatif strategi lebih lanjut.

Aris Fendi Wijaya (2009), merancang sistem pengolahan perusahaan agar tertata dengan baik untuk mempertahankan eksistensi perusahaan, mengembangkan perusahaan, memperoleh keuntungan secara maksimal serta dapat memperkuat posisi dalam menghadapi persaingan. Selain menggunakan Matrik *SWOT* untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan, peneliti juga menambahkan *Analysis Hierarchi Process (AHP)* untuk diproses pembobotan matrik faktor internal dan eksternal perusahaan yang terintegrasi dalam rangkai perumusan strategi dengan Matrik *SWOT*.

Dari penelitian sebelumnya yang telah dijelaskan bahwa manajemen strategi adalah salah satu hal yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan untuk mencari strategi perusahaan agar dapat bertahan dalam persaingan bisnis yang kompetitif. Perencanaan strategi perusahaan dapat diukur dengan menggunakan analisis *SWOT* karena analisis *SWOT* dapat dengan mudah mempertemukan kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan kesempatan dan ancaman yang ada dengan melakukan pengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Pada penelitian ini dengan subyek dan obyek yang berbeda dari penelitian yang sebelumnya akan memfokuskan pada pembuatan perencanaan alternatif strategi perusahaan untuk menghadapi persaingan bisnis yang kompetitif dengan menggunakan analisis *SWOT* dan *Boston Consulting Group (BCG)*.

## **2.2. Kajian Deduktif**

### **2.2.1 Perencanaan Strategi**

Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi-strategi itu disebut perencanaan strategi.

Menurut Kotler (2004), perencanaan strategi yaitu proses mengembangkan dan memelihara strategi yang cocok antara tujuan dan kemampuan organisasi serta peluang pemasaran yang berubah. Proses ini tergantung pada pengembangan misi perusahaan yang jelas, sasaran yang menunjang dan koordinasi strategi fungsional.

Tujuan utama perencanaan strategi adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Dalam hal ini dapat dibedakan secara jelas, fungsi manajemen, konsumen, distributor dan pesaing. Jadi perencanaan strategi penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dan didukung secara optimal dari sumber daya yang ada.

### **2.2.1.1 Pengertian Strategi**

Kata “Strategi” berasal dari bahasa Yunani yaitu “*Strategos*” (Statos = Militer dan Ag = Pemimpin), yang berarti suatu yang dikerjakan untuk memenangkan perang. Konsep ini relevan dengan situasi zaman dahulu yang sering diwarnai perang, dimana jenderal dibutuhkan untuk memimpin suatu angkatan perang (Tjiptono, 1997).

Beberapa pandangan ahli tentang strategi antara lain yaitu :

- a. Menurut Siagian (1995), strategi adalah pilihan untuk melakukan aktivitas yang berbeda atau untuk melaksanakan aktivitas dengan cara berbeda dari pesaingnya. Selain itu, strategi juga bisa diartikan dengan tindakan yang menjabarkan alokasi sumber daya dan aktivitas lain untuk menanggapi lingkungan dan membantu organisasi mencapai sasarannya.

- b. Strategi adalah tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “ apa yang dapat terjadi” bukan dimulai dari “apa yang terjadi” (Hamel dan Prahalad, 1995 dalam Rangkuti).
- c. Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitanya dengan tujuan jangka panjang, program tidak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya (Caldler, 1962 dalam Rangkuti).
- d. Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada (Learned, 1965 dalam Rangkuti).
- e. Strategi merupakan respon secara terus menerus maupun adatif terhadap peluang dan acaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat dipengaruhi organisai (Argyris, 1985 dalam Rangkuti).

Definisi yang dikemukakan oleh Chandler (1962) menyebutkan bahwa strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut :

- a. *Distinctive Competence* : tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibanding dengan pesaingnya.
- b. *Competitive Advantage* : kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibanding pesaingnya.

### 2.2.1.2 Konsep Strategi

Dari serangkaian definisi tersebut dapat diartikan bahwa strategi sebagai sekumpulan tindakan komprehensif dan terpadu yang menghasilkan perumusan dan pelaksanaan rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi akan sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Bila konsep strategi tidak jelas, maka keputusan yang diambil akan bersifat subyektif belaka. Menurut Stoner, Freeman, Gilbert, (Tjiptono, 1997), konsep strategi dapat didefinisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda, yaitu :

- a. Perspektif apa yang organisasi ingin lakukan (*intends to do*), di sini strategi didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Sehingga disini seorang manajer mempunyai peran yang aktif, sadar dan rasional dalam perumusan strategi organisasi.
- b. Perspektif apa yang akhirnya dilakukan oleh organisasi (*eventually does*), strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu.

### 2.2.1.3 Klasifikasi Strategi

Menurut Schermerhorn (1999), strategi hendaknya secara langsung mendukung pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Untuk melaksanakannya perusahaan harus mengaplikasikan pada berbagai tingkatan dalam organisasi dan memilih variasi strategi yang baik. Ada tiga tingkatan strategi yang dapat ditemukan dalam organisasi, yaitu :

#### 1. Strategi Korporasi

Strategi ini memperhatikan organisasi secara keseluruhan. Strategi korporasi menentukan orientasi perusahaan terhadap pertumbuhan dan industri atau pasar

yang akan dimasuki. Untuk perusahaan yang memiliki multibisnis, strategi korporasi meliputi pengarahan pengalokasian sumber daya dan aliran keuangan ke unit bisnis.

## 2. Strategi Bisnis

Strategi bisnis adalah strategi untuk bisnis satu produk lini. Secara khusus keputusan strategi bisnis ini meliputi pemilihan bauran produk atau jasa, fasilitas lokasi teknologi baru dan sebagainya. Strategi bisnis pada perusahaan bisnis satu lini produk adalah strategi korporasi. Dalam perusahaan multibisnis, perusahaan akan memisahkan strategi bisnisnya pada masing-masing divisi produk atau jasa.

## 3. Strategi Fungsional

Strategi fungsional ini merupakan strategi dalam kerangka fungsi-fungsi manajemen yang dapat mendukung strategi unit bisnis. Tujuan dari strategi ini adalah mengaplikasikan keahlian fungsional untuk mendukung tingkat bisnis strategi terbaik. Strategi ini lebih bersifat peransional karena akan langsung diimplementasikan oleh fungsi-fungsi manajemen yang ada di bawah tanggung jawabnya, seperti fungsi manajemen produksi/operasional, fungsi manajemen pemasaran, fungsi manajemen keuangan dan fungsi manajemen SDM.

### **2.2.2 Manajemen Strategi**

#### **2.2.2.1 Pengertian Manajemen Strategi**

Menurut David (2000), manajemen strategi merupakan usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. Pengertian ini juga mengandung implikasi bahwa perusahaan berusaha mengurangi kelemahan dan berusaha melakukan adaptasi dengan

lingkungan bisnisnya. Pengertian tersebut juga menunjukkan bahwa perusahaan berusaha untuk mengurangi efek *negative* yang timbul oleh acaman bisnis.

Manajemen strategi (*strategic management*) dapat juga diartikan sebagai seperangkat keputusan dan tindakan yang digunakan untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategi-strategi yang berdaya saing tinggi dan sesuai bagi perusahaan dan lingkungannya untuk mencapai sasaran organisasi.

#### **2.2.2.2 Tujuan Manajemen Staretegi**

Penerapan dari manajemen strategi pada perusahaan mempunyai tujuan sebagai berikut :

- a. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien.
- b. Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi.
- c. Senantiasa memperbarui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
- d. Senantiasa meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang ada.
- e. Senantiasa melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen.

#### **2.2.2.3 Manfaat Manjamen Strategi**

Manfaat dari penerapan manajemen strategi adalah sebagai berikut :

- a. Aktivitas formulasi strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi perusahaan.

- b. Proses manajemen strategi akan memberikan hasil keputusan terbaik dikarenakan interaksi kelompok mengumpulkan berbagai strategi yang lebih besar.
- c. Keterlibatan karyawan di dalam formulasi strategi akan dapat memperbaiki pengertian mereka atas penghargaan produktivitas di dalam setiap perencanaan strategi dan dengan demikian dapat mempertinggi motivasi kerja mereka.
- d. Penerapan manajemen strategi membuat manajemen perusahaan menjadi lebih peka terhadap ancaman yang datang dari luar perusahaan.
- e. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategi akan lebih *profitable* (menguntungkan) dan lebih berhasil daripada yang tidak menerapkannya.

### 2.2.3 Perumusan Strategi Pemasaran

Banyak perusahaan beroperasi tanpa rencana formal. Dalam perusahaan kecil manajer kadang berfikir bahwa hanya perusahaan besar yang memerlukan perencanaan formal. Mereka mungkin menolak menyisikan waktu untuk menyiapkan rencana tertulis. Mereka mungkin mengemukakan alasan bahwa pasar berubah terlalu cepat akibatnya rencana kurang bermanfaat sehingga akhirnya hanya membuang – buang waktu saja. Sekalipun demikian perencanaan formal dapat bermanfaat untuk semua tipe perusahaan yaitu perusahaan besar, kecil, baru maupun lama. Perencanaan formal mendorong manajemen untuk memikirkan masa depan secara sistematis. Perencanaan memaksa perusahaan untuk mempertajam sasarannya dan kebijakan, membuat koordinasi usaha perusahaan lebih baik dan menyediakan standart kinerja yang lebih jelas untuk pengendalian. Suatu organisasi atau dalam hal ini sebuah

perusahaan mula-mula harus mempunyai tujuan atau misi yang jelas, kemudian barulah misi perusahaan itu perlu diubah menjadi sasaran dan tujuan perusahaan dan setiap manajer harus mempunyai sasaran dan bertanggung jawab untuk mencapainya (Dwi Dharma P, 2009).

Perumusan Strategi pemasaran didasarkan pada analisis yang menyeluruh terhadap pengaruh faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Persaingan bisnis yang sangat kompetitif mengakibatkan perubahan yang begitu cepat pada faktor eksternal perusahaan. Konsekuensi perubahan faktor eksternal tersebut juga mengakibatkan perubahan faktor internal perusahaan, seperti perubahan terhadap kekuatan maupun kelemahan yang dimiliki perusahaan tersebut (Rangkuti, 2008).

### **2.2.3.1 Definisi Pemasaran**

Pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi, dan manajerial. Akibat dari pengaruh berbagai faktor tersebut adalah masing-masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditas (Rangkuti, 2008). Perkembangan definisi pemasaran pertama kali dipakai dalam bidang usaha pada tahun 1902 yang disebut sebagai distribusi barang.

Pandangan para ahli tentang pemasaran antara lain :

- a. Pemasaran adalah suatu kegiatan usaha yang mengarah ke aliran dari produsen kepada konsumen atau pemakai (Ama, 1985).
- b. Pemasaran adalah proses sosial dan manajerial individu maupun kelompok untuk memperoleh apa yang mereka butuhkan serta inginkan melalui penciptaan dan

penukaran produk dan nilai dengan individu dan kelompok yang lain (Kolter, 2004).

- c. Pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan konsepsi penetapan harga, promosi dan distribusi gagasan barang dan jasa dalam rangka memuaskan tujuan individu dan organisasi (Candra, 2002).

Dari beberapa definisi diatas dapatlah diambil kesimpulan bahwa sesungguhnya arti pemasaran adalah jauh lebih luas daripada arti penjualan. Pemasaran mencakup usaha yang dilakukan perusahaan dengan mengidentifikasi kebutuhan konsumen, menentukan produk yang hendak diproduksi, menentukan harga pokok yang sesuai, menentukan cara yang tepat untuk promosi dan mendistribusikan atau menjual produk tersebut kepada konsumen.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pemasaran antara lain :

1. Posisi Pasar

Merupakan penentuan posisi yang kompetitif untuk produk atau suatu pasar. Produk atau jasa perusahaan diposisikan pada posisi yang diinginkan oleh pelanggan, sehingga dapat menarik pembeli atau pelanggan untuk produk atau jasa yang ditawarkan.

2. Produk

Produk merupakan sesuatu yang memberikan manfaat baik dalam hal memenuhi kebutuhan sehari-hari atau sesuatu yang ingin dimiliki oleh konsumen. Kelengkapan jenis produk yang ditawarkan sangat tergantung dari kemampuan toko dan jenis toko itu sendiri, semakin lengkap produk yang ditawarkan akan semakin baik dan semakin produk itu berkualitas, maka produk tersebut akan laku dipasaran.

### 3. Harga

Penentuan harga merupakan salah satu aspek penting dalam kegiatan pemasaran. Harga menjadi sangat penting untuk diperhatikan karena harga sangat menentukan laku tidaknya produk dan jasa yang ditawarkan.

### 4. Promosi

Sarana menginformasikan segala jenis produk yang ditawarkan dan berusaha menarik calon pembeli.

### 5. Citra Perusahaan

Nama baik usaha yang diajukan dari prestasi toko, yang dinilai oleh persepsi konsumen.

### 6. *Plance* adalah distribusi dan fungsi logistik yang berkaitan dalam pembuatan produk atau jasa pelayanan.

#### **2.2.3.2 Konsep Pemasaran**

Falsafah konsep pemasaran bertujuan untuk memberikan kepuasan terhadap keinginan pelanggan atau pasar. Seluruh kegiatan dalam perusahaan akan menganut konsep pemasaran yang diarahkan untuk mengetahui tujuan bagi perusahaan dengan memperoleh keuntungan yang diharapkan.

Tiga elemen pokok konsep pemasaran :

- a. Seluruh perencanaan dari kegiatan perusahaan didasarkan atau berpresentasi pada pasar atau konsumen.
- b. Volume penjualan yang menguntungkan harus menjadi tujuan perusahaan.
- c. Seluruh kegiatan pemasaran dalam perusahaan harus dikoordinasikan dan diintegrasikan secara organisasi.

Maka secara *difentive*, pengertian konsep pemasaran adalah suatu filsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemasaran kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Pada dasarnya pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok yang harus dilakukan oleh sebuah perusahaan untuk tetap *survive* dan berkembang mendapat keuntungan. Pemasaran meliputi berbagai usaha perusahaan yang dilakukan dengan cara memasarkan produknya. Perusahaan yang sudah mulai mengenal bahwa pemasaran merupakan faktor penting untuk mencapai kesuksesan usahanya, akan berusaha untuk mengetahui adanya cara dan falsafah baru yang terlibat didalamnya. Cara dan falsafah baru ini disebut konsep pemasaran (*Marketing Concept*). Konsep pemasaran menurut Kotler (1993) didefinisikan sebagai berikut :

“Upaya pemasaran terkoordinasi yang berfokus pada pasar dan berorientasi kepada pelanggan sebagai kunci mencapai tujuan perusahaan.”

### **2.2.3.3 Unsur-unsur Utama Pemasaran**

Menurut Rangkuti (2008), unsur-unsur utama dalam pemasaran diklasifikasikan menjadi 3 unsur utama, yaitu :

#### **a. Unsur strategi persaingan**

Dapat dikelompokkan menjadi 3, yaitu :

##### **1. Segmen Pasar**

Adalah tindakan mengidentifikasi dan membantu kelompok pembeli atau konsumen secara terpisah. Masing-masing segmen konsumen ini memiliki konsep karakteristik, kebutuhan produk dan biuran pemasaran tersendiri.

## 2. *Targeting*

Adalah suatu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki.

## 3. *Positioning*

Adalah penetapan posisi pasar bertujuan untuk membangun dan mengkomunikasikan keunggulan bersaing produk yang ada dipasar dalam benak konsumen.

### b. Unsur taktik pemasaran

Terdapat 3 unsur taktik pemasaran, yaitu :

1. Diferensiasi, yang berkaitan dengan cara membangun strategi pemasaran dalam berbagai aspek perusahaan. Kegiatan membangun strategi perusahaan inilah yang membedakan diferensiasi yang dilakukan suatu perusahaan dengan yang dilakukan perusahaan lain.
2. Bauran pemasaran, yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan mengenai produk, harga, promosi dan lokasi.
3. *Selling*, yang berkaitan dengan kegiatan penjualan terutama pengetahuan tentang informasi pergeseran keinginan membeli dari konsumen.

### c. Unsur Nilai Pemasaran

Nilai pemasaran dapat dikelompokkan menjadi 3, yaitu :

1. Merk atau *brand* : nilai yang berkaitan dengan nama atau nilai yang dimiliki dan melekat pada suatu perusahaan.
2. Pelayanan atau *service* : nilai yang berkaitan dengan pemberian jasa pelayanan kepada konsumen.

3. Proses : nilai yang berkaitan dengan prinsip perusahaan untuk membuat setiap karyawan terlibat dan memiliki rasa tanggung jawab dalam proses memuaskan konsumen baik secara langsung atau tidak langsung.

#### **2.2.4 Pengamatan Lingkungan**

Sebelum perusahaan dapat memulai perumusan strategi atau penetapan strategi yang sesuai, perusahaan harus dapat mengidentifikasi terlebih dahulu data-data indikator lingkungan yang ada di sekitar perusahaan. Lingkungan tersebut dibagi menjadi dua, bagian yaitu lingkungan internal dan eksternal. Dari proses identifikasi lingkungan tersebut, dapat diketahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan serta dapat mengetahui peluang dan ancaman yang ada.

##### **2.2.4.1 Lingkungan Internal Perusahaan**

Lingkungan internal perusahaan adalah lingkungan yang dekat dengan perusahaan itu sendiri yang nantinya akan menjadi kekuatan atau bahkan kelemahan perusahaan itu sendiri. Menurut Ansoff (Hunger dan Wheelen, 2003), cara yang paling tepat untuk menganalisis lingkungan internal organisasi adalah melalui analisis fungsional dengan melihat fungsi bisnisnya seperti pemasaran, keuangan, penelitian dan pengembangan, operasi serta SDM.

##### **a. Pemasaran**

Suatu kegiatan atau usaha yang dilakukan oleh perusahaan dengan menawarkan produk atau jasa yang dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Untuk mencapai kepuasan konsumen, perusahaan harus peduli terutama pada posisi pasar dan pemasarannya.

b. Sumber Daya Manusia

SDM ini merupakan salah satu aset yang dimiliki perusahaan yang memberikan peran cukup signifikan bagi perusahaan. Selain itu SDM ini berfungsi mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam area pengolahan staf. Pengolahan staf meliputi kinerja, kepuasan karyawan dan perputaran tenaga kerja.

c. Keuangan

Keuangan disini merupakan penentuan proses pengalokasian dana, sistem pembayaran pemasok dan analisis kinerja keuangan perusahaan.

d. Operasional

Operasional adalah mengembangkan dan mengoperasikan sebuah sistem yang akan menghasilkan jumlah produk atau jasa yang dibutuhkan dengan kualitas tertentu, pada harga yang telah ditentukan pula dan dalam waktu yang sudah dibagikan. Pada suatu perusahaan dagang operasional ini ditunjukkan pada kualitas pelayanan yang diberikan. Karena selain harga yang kompetitif, performansi perusahaan sangat tergantung dari pelayanan yang diberikan oleh karyawan perusahaan maka kualitas pelayanan sangat menentukan keunggulan produk yang ditawarkan oleh perusahaan.

e. Penelitian dan Pengembangan

Penelitian dan pengembangan ini membantu menentukan posisi pasar dan jenis persaingan yang dihadapi oleh perusahaan. Dengan adanya Penelitian dan pengembangan, perusahaan dapat melakukan pengembangan produk dan menggunakan teknologi yang terbaik.

#### **2.2.4.2 Lingkungan Eksternal Perusahaan**

Lingkungan eksternal perusahaan adalah lingkungan diluar perusahaan yang berkaitan dan berpengaruh erat dengan kegiatan pemasaran perusahaan. Lingkungan ini dapat menjadi peluang atau ancaman bagi perusahaan pada umumnya. Menurut Hungger dan Wheelen (2003) lingkungan eksternal sendiri dapat diklasifikasikan menjadi tiga bagian, yakni : lingkungan sosial, lingkungan kerja dan lingkungan operasi.

##### **1. Lingkungan Sosial**

Lingkungan sosial adalah suatu lingkungan dalam lingkungan eksternal organisasi yang menyusun faktor-faktor yang memiliki ruang lingkup luas dan faktor-faktor tersebut pada dasarnya berada di luar dan terlepas dari operasi perusahaan. Lingkungan ini hanya memiliki sedikit dampak implikasi langsung bagi pengaturan suatu organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah:

- a. Ekonomi
- b. Politik dan Hukum
- c. Teknologi
- d. Demografi
- e. Sosiokultural

Dengan kata lain, Lingkungan sosial adalah sekumpulan elemen-elemen dalam masyarakat yang lebih luas yang mempengaruhi suatu industri dan perusahaan-perusahaan yang ada di dalamnya.

##### **2. Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah serangkaian faktor-faktor ancaman dari pelaku bisnis baru, supplier, pembeli, produk pengganti, dan intensitas persaingan di antara para pesaing yang secara langsung mempengaruhi perusahaan dalam tindakan dan

tanggapan kompetitifnya. Semakin besar kapasitas perusahaan untuk mempengaruhi lingkungan kerja, semakin besar kemungkinan perusahaan untuk menghasilkan laba di atas rata-rata. Analisis lingkungan kerja terfokus pada pemahaman akan faktor-faktor dan kondisi-kondisi yang akan mempengaruhi profitabilitas perusahaan sedangkan analisis pesaing terfokus pada prediksi terhadap dinamika tindakan-tindakan, respon-respon, dan kemauan para pesaing. Secara singkat, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah tingkatan dari lingkungan eksternal organisasi yang menghasilkan komponen-komponen yang secara normal memiliki dampak yang relatif lebih spesifik dan langsung terhadap operasional perusahaan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja meliputi :

- a. Ancaman masuknya pendatang baru
- b. Tingkat rivalitas di antara para pesaing yang ada
- c. Tekanan dari produk pengganti
- d. Kekuatan tawar-menawar pembeli (substitusi)
- e. Kekuatan tawar-menawar pemasok

### **3. Lingkungan Operasi**

Lingkungan operasi disebut juga dengan lingkungan kompetitif atau tugas, yang terdiri atas faktor-faktor dalam situasi kompetitif yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam memperoleh sumber daya yang dibutuhkan atau dalam memasarkan produk dan jasanya secara menguntungkan. Faktor-faktor terpenting dari lingkungan operasi ini adalah:

- a. Posisi kompetitif
- b. Profil pelanggan
- c. Letak geografis

- d. Kondisi demografis
- e. Sumber daya manusia
- f. Tenaga kerja

### **2.2.5 Analisis Pasar**

Pasar hendaknya ditentukan sehingga konsumen dan pesaing dapat dianalisis secara tepat. Menurut Kotler (2000), syarat adanya pasar adalah harus terdapat orang-orang dengan kebutuhan dan keinginan tertentu dan satu atau lebih produk yang dapat memuaskan kebutuhan ini. Selain itu, para pembeli juga mau dan mampu membeli produk yang memuaskan kebutuhan keinginan mereka.

Pasar produk merupakan produk khusus yang dapat memuaskan sejumlah kebutuhan dan keinginan manusia yang mau dan mampu membelinya (Cravens, 2000). Istilah produk menunjukkan produk fisik atau jasa pelayanan. Defenisi ini memadukan manusia atau organisasi dengan kebutuhan dan keinginan yang hampir sama terhadap suatu kategori produk yang dapat memuaskan keinginan tersebut. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menganalisis pasar:

#### **1. Luas Pasar**

Luas pasar bagi perusahaan tidak selalu berarti penjumlahan seluruh populasi penduduk. Populasi penduduk tidak selalu berarti populasi pasar. Populasi pasar (Market population) atau sering disebut sebagai potensial pasar adalah keseluruhan permintaan terhadap produk tertentu pada wilayah dan periode waktu yang berbeda pula. Tidak semua potensi permintaan tersebut mampu dicapai (acesable) atau dilayani oleh industri produk tertentu (keseluruhan perusahaan sejenis). Dan juga tidak semua total pasar tersebut sesuai dengan kapasitas total perusahaan maupun tujuan perusahaan, bagi pasar potensial ini merupakan bagian pasar yang tersedia (available market) bagi perusahaan. Dari potensi pasar yang tersedia tidak semua

permintaannya dapat dipenuhi oleh perusahaan produk tertentu karena diperlukan beberapa persyaratan tertentu, misalnya kualitas produk. Sehingga perlu dibedakan lagi pasar yang tersedia dan sekaligus juga memenuhi persyaratan (qualified available market) tertentu. Meskipun demikian, bagian pasar yang tersedia tersebut itupun masih pula diperebutkan oleh pesaing-pesaing perusahaan. Sehingga dapat terjadi, bagian pasar yang dilayani (served market) perusahaan akan menjadi kecil. Dan juga tidak semua bagian pasar yang dilayani akan menjadikan sasaran (target) pasar bagi perusahaan sesuai dengan kemampuan maupun tujuan perusahaan. Bagi pasar (target market) yang akan dilayani perusahaan adalah sasaran yang merupakan rencana penguasaan pasar. Akan tetapi dalam realisasi, dapat terjadi penguasaan pasar yang dicapai dapat lebih rendah dari rencana. Bagian pasar yang dapat dikuasai adalah pasar actual yang direalisasikan. Bagian ini bila dibandingkan dengan pasar yang dapat dipenuhi oleh keseluruhan industri adalah kemampuan penguasaan perusahaan atas pasar (market share).

## 2. Analisis Potensi Pasar (Market Share Perusahaan)

Bagian pasar yang mampu dikuasai oleh perusahaan apabila dibandingkan dengan penjualan seluruh industrinya (total penjualan perusahaan yang sejenis) dikenal sebagai Market Share. Sehingga dapat dikatakan bahwa market share merupakan proporsi kemampuan perusahaan terhadap keseluruhan penjualan seluruh pesaing, termasuk penjualan perusahaan itu sendiri. Tingkat market share ditunjukkan dan dinyatakan dalam angka prosentase. Atas dasar angka tersebut dapat diketahui kedudukan perusahaan dan juga kedudukan pesaing-pesaingnya dipasar. Sehingga seringkali tingkat market share dapat dipergunakan dalam pedoman atau standart keberhasilan pemasaran perusahaan dalam kedudukannya dengan pesaing-pesaingnya. Market-Share yang merupakan indikator perusahaan yang mampu menjelaskan tentang:

- a. Kemampuan perusahaan menguasai pasar.

Kemampuan penguasaan pasar dapat dipandang sebagai salah satu indikator keberhasilan. Tujuan perusahaan pada umumnya adalah mempertahankan atau meningkatkan tingkat market share. Sehingga pencapaian tujuan berarti juga dianggap sebagai keberhasilan perusahaan.

- b. Kedudukan (posisi) perusahaan di pasar persaingan.

Berdasar tingkat market share, kedudukan masing-masing perusahaan dapat dilakukan urutan atau rangkingnya dalam pasar persaingan. Secara berturut-turut posisi perusahaan dapat dibedakan sebagai :

1. *Marker Leader*

*Market Leader* merupakan perusahaan yang diakui oleh industri yang bersangkutan sebagai pemimpin. Karakteristiknya:

- a. Memiliki pangsa pasar terbesar (40%) dalam pasar produk yang relevan.
- b. Lebih unggul dengan perusahaan lain dalam hal pengenalan produk baru, perubahan harga, distribusi chanel dan intensitas promosi.
- c. Merupakan pusat orientasi pesaing (diserang, ditiru atau dijauhi). contoh : pasar mie instant di Indonesia dikuasai oleh Indomie, pasar minuman kemasan Teh botol sosro, coca – cola, seluler Telkomsel.

2. *Market Challenger*

*Market challenger* adalah strategi yang biasanya dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang terletak pada posisi ke dua atau ke tiga, dimana perusahaan-perusahaan ini menyerang pemuka dan pesaing-pesaing lain dengan tawaran yang agresif untuk memperoleh lebih banyak *market share*. (Kotler, 2005, p.291).

### 3. *Market Follower*

*Market Follower* adalah strategi perusahaan yang mengambil sikap tidak mengusik *Market Leader* dan hanya puas dengan menyesuaikan diri terhadap kondisi-kondisi pasar. Contoh strategi yang digunakan oleh *Market Follower* antara lain mencari pasar baru dan mencari segmen pasar baru.

### 4. *Market Nicher*

*Market Nicher* disebut juga dengan penggarap relung pasar, spesialisasi pasar, perusahaan ambang pintu, atau perusahaan tumpuan. *Market nicher* menempati sebagian kecil dari seluruh pasar yang ada. Perusahaan jenis ini mencoba masuk kesatu atau lebih celah-celah pasar yang aman dan menguntungkan yang dilupakan atau terlewatkan oleh perusahaan besar. Umumnya market nicher adalah perusahaan yang mempunyai spesialisasi tertentu dan keahlian yang khas didalam pasar, konsumen, produk atau lini-lini dalam bauran pemasaran.

Perlu memilih dan menentukan perusahaan-perusahaan lain yang dianggap sebagai pesaing perusahaan. Rasio ini, dikenal sebagai Relative Market Share adalah lebih realistis.

## **2.2.6 Analisis Persaingan dan Kompetitor**

Pada masing-masing industri yang bergerak diberbagai bidang ataupun pada bidang yang sama, mereka memiliki karekteristik kompetisi dan aturan main sendiri. Tetapi ada persamaan yang signifikan bagi semua kekuatan kompetisi di pasar dalam menjual produk. Secara umum kompetisi di pasar mencakup lima fungsi kekuatan kompetisi, sebagai berikut :

- a. Merebut posisi perusahaan pesaing yang bergerak cepat dan sesuai dengan strategi mereka serta berusaha mengambil keuntungan dalam melakukan kompetisi.
- b. Ancaman dan instruksi yang kompetitif dari produk pengganti dari perusahaan industri lain.
- c. Potensi masuknya pesaing baru.
- d. Kekuatan ekonomi dan posisi tawar menawar dengan penyalur.
- e. Kekuatan ekonomi dan posisi tawar menawar dengan para pelanggan.

Melakukan analisa pada kompetitor juga penting, karena mengandung dua pertimbangan. Pertama, strategi yang baik tidak bisa dirumuskan ruang kompetitifnya tanpa memahami strategi saingan maka strategi yang dilakukan bersifat tidak terarah. Kedua, karena strategi saingan selalu bergantung pada strategi yang lainnya maka posisi dan sukses kompetitor bisa dijadikan suatu pelajaran dalam memilih strategi diri sendiri yang terbaik.

Para perilaku bisnis yang berkecimpung didunia persaingan usaha setidaknya tidaknya mengetahui dan memahami jenis-jenis kompetitor atau para pesaingnya agar berhati-hati dalam berhadapan dengan mereka bahkan bisa mengambil suatu pelajaran dari jenis-jenis kompetitor yang ada. Beberapa jenis kompetitor secara umum adalah Agresif, Menentang kompetisi (bukan kompetitor), Mengikuti jalan tengah, Oportunis, Perompak (*raider*) dan Kolaboratif.

### **2.2.7 Analisis Daya Saing Industri**

Dalam rangka mengerjakan bisnis yang ditekuni para pelaku bisnis harus memahami situasi persaingan dengan cara menganalisa kekuatan kompetisi yang ada, mengetahui strategi apa yang cocok untuk digunakan dan kekuatan apa yang akan

menyaingi kompetitor serta harus mampu memperkirakan kompetisi seperti apa yang akan terjadi di masa datang.

Dalam memilih strategi yang ada kita harus mempertimbangkan strategi yang lebih kuat dari yang lebih lemah serta menimbang yang pro dan yang kontra sebagai pilihan strategi yang baik dan efektif. Perusahaan hendaknya melakukan analisis diri dalam menghadapi sebuah situasi dalam perusahaan dan kekuatan yang kompetitif. Terdapat 3 unsur analisis diri yang dapat dilakukan, meliputi :

- a. Seberapa baik strategi perusahaan yang sedang bekerja dan seberapa baik strategi itu yang disesuaikan dengan industri yang diharapkan.
- b. Mengapresiasikan kelemahan dan kekuatan perusahaan internal, ketersediaan peluang pasar, eksternal dan ancaman yang strategis.
- c. Menyelidiki terutama dalam mempertimbangkan mengapa perusahaan sedang berhasil, bertahan atau mengalami kemunduran.

Dalam persaingan dunia industri terdapat beberapa komponen utama yang sangat mempengaruhi keunggulan kompetitif dalam sebuah organisasi atau perusahaan, sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan dan SDM yang profesional dan kreatif serta berjiwa entrepreneurial.
- b. Strategi dan kebijakan strategis yang tepat
- c. Teknologi tinggi dan tepat guna
- d. Kualitas produk dan pelayanan yang prima
- e. Penguasaan pasar
- f. Harga yang kompetitif

Di dalam persaingan, perusahaan hendaknya memasang dan menentukan posisi di sebuah pasar, agar penjualan produk yang di lakukan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang diharapkan secara maksimal. Apabila kondisi perusahaan tidak mendukung untuk melakukan kompetisi dalam pasar yang disebabkan faktor-faktor yang tak terduga, baiknya perusahaan mengambil posisi bertahan baik berkenaan dengan manajemen atau prasarannya. Yang harus dilakukan yaitu :

- a. Efisiensi dalam produksi, biaya produksi rendah dan kualitas tinggi
- b. Efisien dalam *marketing* dan distribusi
- c. Efisien dalam manajemen baik internal atau eksternal
- d. Mampu bereaksi, berubah dan menyesuaikan diri secara cepat dengan waktu yang sempit

### 2.2.8 Tahap Perencanaan Strategi

Proses penyusunan strategi dilakukan dengan melalui tiga tahap analisis, yaitu tahap masukan, tahap analisis dan tahap pengambilan keputusan. Tahap akhir analisis kasus adalah memformulasikan keputusan yang akan diambil. Keputusannya didasarkan secara kualitatif maupun kuantitatif, terstruktur maupun tidak terstruktur sehingga dapat diambil keputusan yang signifikan dengan kondisi yang ada. Untuk jelasnya, proses penyusunan perencanaan strategi dapat dilihat dalam kerangka formulasi strategi seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut ini :

TAHAP MASUKAN		
Matrik Evaluasi Faktor	Matrik Profil	Matrik Evaluasi Faktor
Internal (EFI)	Kompetitif	Eksternal (EFE)

<b>TAHAP PERUMUSAN</b>	
Matrik <i>SWOT</i>	Matrik <i>BCG</i>
<b>TAHAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN</b>	
Matrik Perencanaan Strategi Kuantitatif <i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i>	

**Gambar 2.1 Tahap Perencanaan Strategi**

Di dalam prosedur penetapan strategi dalam penelitian ini, pertama yang dilakukan yaitu mengumpulkan data-data variabel faktor internal yang ada dalam perusahaan dan faktor eksternal yang ada di luar perusahaan. Kemudian setelah mendapatkan data-data, variabel-variabel tersebut dianalisis dengan menggunakan analisis kuantitatif dan kualitatif. Setelah variabel terdefinisi dan sampai pada proses nilai pertimbangan, baru masuk pada penentuan posisi bisnis perusahaan dengan menggunakan Matrik *SWOT* dan Matrik *BCG*. Setelah diketahui posisi perusahaan tersebut barulah dapat ditetapkan strategi apa yang tetap diterapkan oleh Waroeng SSS dalam menghadapi persaingan yang kompetitif pada bisnis yang sejenis.

#### **2.2.8.1 Tahap Masukan**

Alat input mengharuskan untuk menghitung secara subyektif dalam tahap awal dari proses perumusan strategi. Membuat keputusan kecil dalam matrik input menyangkut kepentingan relatif dan faktor-faktor kecil dalam matrik input menyangkut kepentingan relatif dari faktor-faktor internal dan eksternal membuat ahli strategi menghasilkan dan mengevaluasi strategi secara lebih efektif.

Matrik IFE, Matrik EFE dan Matrik Profil Kompetitif pada tahap ini akan menjadi informasi input/masukan untuk matrik tahap perumusan.

## 1. Matrik Evaluasi Faktor Internal (EFI)

Alat perumusan strategi ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam berbagai bidang fungsional dari suatu usaha, dan matrik ini memberikan dasar untuk mengenali dan mengevaluasi hubungan diantara bidang-bidang ini.

Matrik EFI dapat dikembangkan dalam lima langkah sebagai berikut :

- a. Tuliskan 5-10 faktor internal, termasuk kekuatan atau kelemahan. Tuliskan kekuatan lebih dahulu dan kemudian kelemahan. Usahakan sespesifik mungkin.
- b. Pada kolom 2, berikan bobot dengan kisaran dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (terpenting) pada setiap faktor. Tanpa mempedulikan apakah faktor kunci adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor-faktor yang dianggap mempunyai pengaruh terbesar pada organisasi diberi bobot tertinggi. Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total yaitu 1,0.
- c. Pada kolom 3, berikan rating 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk menunjukkan apakah faktor itu mewakili kelemahan utama (peringkat = 1), kelemahan kecil (peringkat = 2), kekuatan kecil (peringkat = 3) atau kekuatan utama (peringkat = 4). Rating diberikan berdasarkan keadaan perusahaan yang bersangkutan. Sedangkan bobot dalam langkah 2 didasarkan pada keadaan industri atau pesaing utama.
- d. Pada kolom 4, kalikan setiap bobot faktor pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk menentukan nilai yang dibobot untuk setiap faktor nilai bervariasi.
- e. Jumlahkan nilai yang dibobot untuk setiap faktor untuk menentukan total nilai yang dibobot bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis

internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Sebelum suatu perencanaan strategi dikembangkan, manajemen perlu menganalisis hubungan antara fungsi-fungsi manajemen perusahaan dengan mempelajari struktur perusahaan, budaya perusahaan dan sumber daya perusahaan.

## **2. Matrik Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)**

Dalam manajemen strategi diajarkan bahwa dalam merumuskan strategi perusahaan harus bisa memanfaatkan peluang eksternal yang ada dan menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal yang dapat merugikan perusahaan.

Terdapat lima langkah dalam mengembangkan Matrik Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) yaitu :

- a. Susunlah dalam kolom 1, 5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya.
- b. Beri bobot masing-masing faktor pada kolom 2, mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai dengan 1,0 (sangat penting). Bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut agar berhasil dalam industri tersebut, dengan kata lain dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. Peluang sering mendapat bobot lebih besar daripada ancaman namun ancaman dapat menerima bobot lebih tinggi daripada peluang jika sangat mengancam. Jumlah seluruh bobot yang diberikan pada faktor di atas harus sama dengan 1,0.
- c. Pada kolom 3, berikan rating 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan. Dengan catatan 4 = jawaban baik, 3 = jawaban diatas rata-rata, 2 = jawaban rata-rata atau 1 = jawaban jelek. Rating

diberikan berdasarkan efektivitas strategi perusahaan. Sedangkan bobot dalam langkah 2 didasarkan pada keadaan industri atau pesaing utama. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang, apabila peluang semakin besar diberi rating 4 dan semakin kecil diberi dengan rating 1 dan begitu juga pada faktor ancaman.

- d. Pada kolom 4, kalikan setiap bobot faktor pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk menentukan nilai yang dibobot pada kolom 4.
- e. Jumlahkan skor nilai yang dibobot pada kolom 4 untuk menentukan total skor nilai pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

### **3. Matrik Profil Kompetitif**

Matrik profil kompetitif dipergunakan untuk mengetahui posisi relatif perusahaan yang dianalisis dan dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Misalnya, ada dua perusahaan yang bersaing. Perusahaan yang ingin dianalisa diberikan rating yang berbeda yang tergantung pada kondisi relatif perusahaan pesaing. Faktor yang dibandingkan dalam Matrik Profil Kompetitif adalah hasil pengamatan dari Lingkungan Persaingan. Berikut ini adalah nilai rating yang dapat diberikan pada faktor-faktor perusahaan maupun pesaing :

- a. Nilai rating dimulai dari 1 = jika perusahaan tersebut kondisinya sangat lemah dibandingkan dengan pesaing.
- b. Nilai rating 2 = diberikan pada perusahaan kondisinya sedikit lebih kuat dibandingkan dengan pesaing.

- c. Nilai rating 3 = diberikan pada perusahaan yang kondisinya sedikit lebih lemah dibandingkan dengan pesaing.
- d. Nilai rating 4 = diberikan pada perusahaan yang kondisinya paling kuat dibandingkan dengan pesaing.

Selanjutnya, nilai rating ini dikalikan dengan nilai bobot dari variabel yang dipergunakan oleh masing-masing perusahaan.

#### **2.2.8.2 Tahap Perumusan**

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model perumusan strategi. Pendekatan model perumusan yang digunakan antara lain adalah :

##### **1. Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Treaths*)**

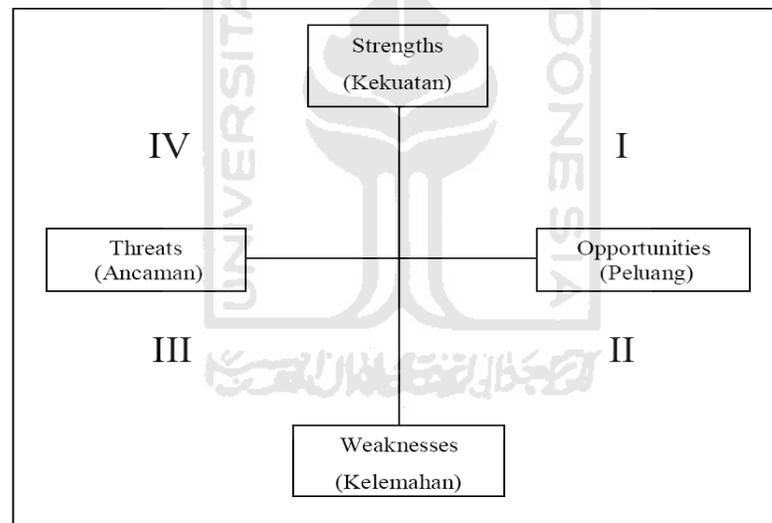
Salah satu dari banyak teknik dasar untuk menganalisa perusahaan dan kondisi industri adalah analisis *SWOT*. *SWOT* kepanjangan dari *Strenghts* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman).

Analisis *SWOT* adalah suatu identifikasi berbagai faktor – faktor dengan secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*) (Rangkuti, 2001).

Analisis *SWOT* biasanya disebut juga dengan analisis lingkungan, yaitu proses *monitoring* lingkungan organisasi baik lingkungan eksternal ataupun lingkungan internal. Analisis *SWOT* atau analisis lingkungan menghasilkan identifikasi peluang-

peluang dan ancaman-ancaman masa kini dan masa mendatang dari lingkungan eksternal. Disamping itu juga menghasilkan identifikasi kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan lingkungan internal perusahaan/organisasi (Jatmiko, 2003).

Didalam analisis *SWOT* ini akan digunakan pendekatan secara kualitatif dan pendekatan secara kuantitatif. Cara kualitatif merupakan cara analisis yang dilakukan tanpa mempergunakan perhitungan angka-angka melainkan berdasarkan pada pendapat serta alasan yang dapat menunjang dalam pengambilan keputusan yang bersifat subyektif sedangkan cara kuantitatif adalah cara analisis data yang menggunakan perhitungan angka - angka untuk menunjang proses analisa data tersebut.



**Gambar 2.2 Diagram Analisis *SWOT***

#### Analisis *SWOT*

Kuadran I: Mendukung strategi Agresif. Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus

diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).

Kuadran 2 : Mendukung strategi *Turn-Around*. Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala internal. Kondisi bisnis pada kuadran 2 ini mirip dengan *Question Mark* pada *BCG* matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 3: Mendukung strategi Defensif. Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan perusahaan. Pada situasi ini perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Kuadran 4 : Mendukung strategi Diversifikasi. Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk atau pasar).

Seperti telah dipaparkan pada diagram analisis *SWOT*, hasil analisis *SWOT* selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi dan program kerja derivasinya. Analisis Internal meliputi penilaian terhadap faktor kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*). Sementara itu analisis eksternal mencakup faktor peluang (*Opportunities*) dan tantangan (*Threats*).

Definisi kedua faktor baik faktor internal maupun faktor eksternal adalah sebagai berikut (Yusanto, 2003) :

a. Kekuatan (*Strengths*)

Didefinisikan sebagai sumberdaya, keterampilan, atau keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani perusahaan. Kekuatan adalah kompetensi khusus (*distinctive competencies*) yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar.

b. Kelemahan (*Weaknesses*)

Didefinisikan sebagai keterbatasan atau kekurangan dalam sumberdaya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan.

c. Peluang (*Opportunities*)

Didefinisikan sebagai situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Identifikasi segmen pasar yang semula terabaikan, perubahan situasi ekonomi yang berdampak pada perubahan situasi persaingan atau regulasi usaha, inovasi teknologi serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi perusahaan.

d. Tantangan (*Threats*)

Didefinisikan sebagai situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Tantangan merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar menawar pembeli atau pemasok, perubahan teknologi adalah sejumlah situasi yang dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan.

## 2. Matrik SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan salah satunya menggunakan matrik *SWOT*. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas

bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Berikut ini adalah *SWOT-matrix* (Tabel IFAS/EFAS) yang menggambarkan penciptaan strategi berdasarkan analisis *SWOT* untuk setiap perusahaan :

**Tabel 2.1 EFI dan EFE**

EFI EFE	<i>Strengths</i> : Daftar Kekuatan Internal Perusahaan	<i>Weaknesses</i> : Daftar Kekuatan Internal Perusahaan
<i>Opportunities</i> : Daftar Peluang Eksternal yang didapat	<i>S-O Strategy</i> Memanfaatkan kekuatan untuk memaksimalkan peluang	<i>W-O Strategy</i> Meminimalkan kelemahan dengan cara memanfaatkan peluang
<i>Threats</i> : Daftar Ancaman Eksternal yang mempengaruhi perusahaan	<i>S-T Strategy</i> Memanfaatkan peluang untuk menghindari atau mengatasi ancaman	<i>S-T Strategy</i> Meminimalkan kelemahan dan hindari ancaman

a. Strategi S-O

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perubahan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan internal untuk merebut dan memanfaatkan peluang eksternal sebesar-besarnya.

b. Strategi S-T

Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman eksternal. Hal ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat pasti selalu menghadapi ancaman frontal dalam lingkungan eksternal.

c. Strategi W-O

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

#### d. Strategi W-T

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

Tujuan dari setiap alat pencocokan adalah untuk menghasilkan strategi yang layak, bukan untuk memilih atau menetapkan strategi nama yang terbaik. Oleh karena itu, tidak semua strategi yang dikembangkan dalam Matrik *SWOT* akan dipilih untuk diimplementasikan.

### 3. Analisis Matrik *Boston Consulting Group (BCG)*

Teknik analisis ini berwujud matriks yang mencerminkan kajian “*heterogen product*”. Pada matriks ini diketengahkan berbagai “keputusan diagnostik” yang mengisyaratkan bahwa suatu perusahaan bisa mengalokasikan sumberdayanya pada berbagai produk atau jasa yang produktif.

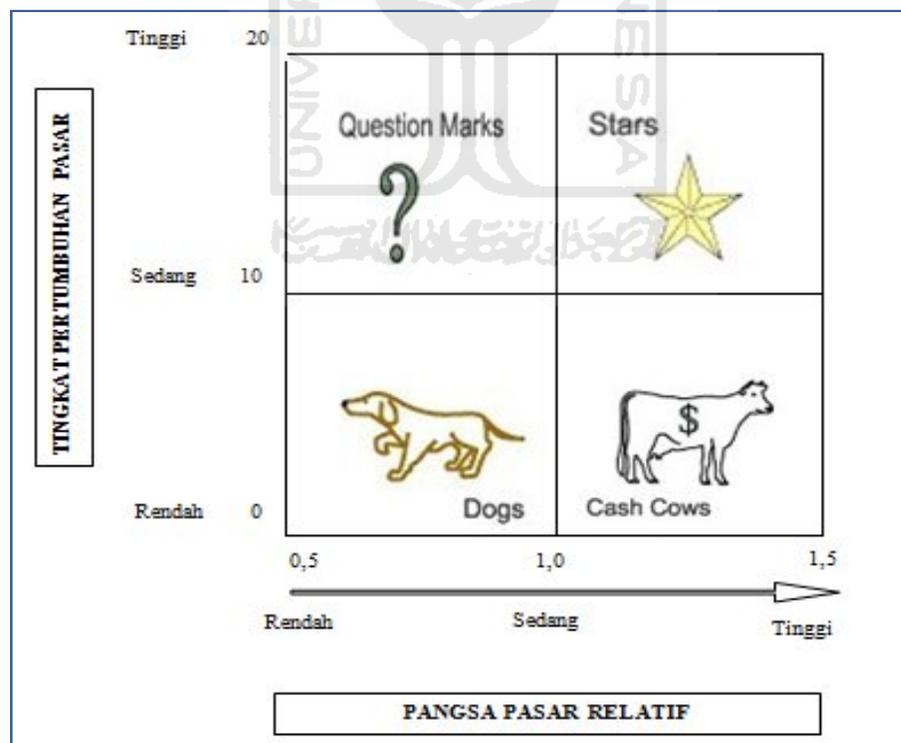
A. Tujuan Matrik *BCG* antara lain adalah :

1. Mengembangkan strategi pangsa pasar untuk portofolio produk berdasarkan karakteristik *cash flow*-nya.
2. Mengembangkan portofolio produk perusahaan sehingga jelas kekuatan dan kelemahannya.
3. Memutuskan apakah perlu meneruskan investasi untuk produk yang tidak menguntungkan.
4. Mengalokasikan anggaran pemasaran produk guna memaksimalkan *cash flow* jangka panjang.
5. Mengukur kinerja manajemen berdasarkan kinerja produk di pasaran.

B. Adapun asumsi dasar yang melingkupi analisis *BCG*, yaitu :

1. Pangsa pasar suatu produk atau jasa relatif besar dan sedang menanjak secara pesat, umumnya cenderung menghasilkan profitabilitas yang tinggi dan berada pada tingkat persaingan yang stabil.
2. Sebaliknya bila suatu produk perusahaan mengalami pertumbuhan pasar yang lamban, upaya peningkatan pangsa pasarnya memerlukan biaya besar. Dalam kondisi ini *BCG* menganjurkan agar dana tunai yang didistribusikan untuk kegiatan usaha disesuaikan dengan pengembangan pangsa pasarnya.
3. Setiap perusahaan akan mengambil opsi strategi pertumbuhan pangsa pasar bila memiliki keunggulan daya saing dan mempunyai uang cukup untuk pengembangan itu.

C. Penjelasan Ilustrasi Matriks *BCG*



Gambar 2.3 Matrik *BCG*; Pertumbuhan - Pangsa Pasar

Masing-masing unit pada sel Matrik BCG dapat diartikan sebagai berikut :

1. **Star** (Bintang) : menggambarkan kondisi perusahaan yang pasarnya melesat, di samping itu pangsa pasarnya juga besar, sehingga perusahaan mudah memperoleh dana tunai. Keadaan ini memudahkan perusahaan melakukan investasi-investasi baru. Jadi perusahaan yang berada pada posisi bintang mempunyai kemungkinan terbaik untuk mengembangkan investasinya.
2. **Cash Cow** (Sapi perahan) : menggambarkan perusahaan mengalami pertumbuhan pasar yang rendah, tetapi mempunyai pangsa pasar tinggi. Kondisi ini masih memungkinkan rendahnya biaya (*economies of scale*) dan laba yang tidak maksimal. Implikasinya, biaya investasi ulang juga rendah bahkan bisa tidak ada. Dengan demikian bisa dikatakan perusahaan berada pada situasi yang apa adanya (tidak ekspansi).
3. **Dog** (Anjing) : merupakan kondisi perusahaan yang pertumbuhan produk dan pasarnya rendah dan memiliki pangsa pasar yang juga rendah. Keadaan demikian mengakibatkan laba perusahaan kecil. Untuk mempertahankan eksistensinya, perusahaan perlu tambahan dana. Upaya meminimalkan risiko lain dengan cara perusahaan dilikuidasi.
4. **Question Mark** (tanda tanya) : mencerminkan kondisi perusahaan yang pangsa pasar produknya menanjak pesat tetapi mempunyai pangsa pasar rendah. Keadaan seperti ini sangat buruk. Kebutuhan dana tunainya tinggi tetapi pendapatannya rendah. Dalam kondisi pertumbuhan tinggi seperti ini, pangsa pasar akan lebih mudah ditingkatkan jika ada dana tunai dibandingkan dalam keadaan anjing, karenanya akan dapat berubah mencapai bintang. Kalau strategi ini dilaksanakan, maka dalam jangka pendek akan terjadi aliran kas keluar (*cash out*), dalam rangka pelunasan pangsa pasar. Harapannya, tentu

dikemudian hari terjadi hal yang sebaliknya – aliran kas masuk (*cash in*). Jika rekayasa/mengubah usaha seperti itu gagal, sebagian aktivitas bisnisnya hendaknya ditinggalkan.

Dari apa yang telah dibahas, bisa diketengahkan bahwa analisis *BCG* bertujuan mengembangkan keseimbangan antara berbagai portofolio produk. Posisi bintang dan sapi perahan diharapkan akan mencapai omzet penjualan yang besar. Sedang posisi tanda tanya relatif hanya sedikit dan posisi anjing sangat sedikit.

Tingkat pertumbuhan pasar, yang diletakkan sebagai sumbu vertikal dalam matriks *BCG*, digunakan sebagai indikator daya tarik industri yang mencerminkan tinggi rendahnya peluang bisnis yang tersedia. Untuk keperluan tersebut, tingkat pertumbuhan pasar diukur dengan menggunakan data historis dengan melihat tingkat penjualan perusahaan masa lalu. Agar dapat mengeliminir pengaruh inflasi dan kenaikan harga barang, ukuran volume penjualan yang digunakan adalah jumlah unit yang terjual, bukan jumlah rupiah yang diterima. Secara sederhana pengukuran pertumbuhan pasar dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

***Tingkat pertumbuhan pasar tahun N :***

$$= \frac{\text{---}}{\text{---}} \times 100\%$$

Untuk mengukur pangsa pasar relatif :

Kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam matriks *BCG* diukur dengan tinggi rendahnya pangsa pasar relatif yang dimiliki perusahaan. Pangsa pasar relatif adalah perbandingan antara besarnya volume penjualan yang dikuasai perusahaan tertentu dengan volume penjualan yang dikuasai pesaing pokoknya. Dengan demikian besarnya pangsa pasar relatif berwujud angka mutlak, bukan persentase. Nilainya

dapat lebih besar dibanding satu atau lebih kecil dibanding satu. Secara sederhana besarnya pangsa pasar relatif dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut :

**Pangsa pasar relatif tahun  $N$  :**

= \_\_\_\_\_

Secara sederhana, implikasi strategi yang ditimbulkan oleh matrik *BCG* dapat dilihat pada table berikut :

**Tabel 2.2 Implikasi Strategis Matrik *BCG***

Posisi Pasar	Strategi Pangsa Pasar	Laba	Investasi	Aliran Kas Bersih
<i>Question Mark</i>	Memperbesar Pangsa Pasar Panan/Divestasi	Nol/Negatif Rendah/Negatif	Sangat Tinggi Nol/Disinvestasi	Sangat Negatif/ Positif
<i>Star</i>	Mempertahankan/ Meningkatkan Pangsa Pasar	Tinggi/ Sangat Tinggi	Tinggi	Hampir Nol/ Negatif
<i>Cash Cow</i>	Mempertahankan Pangsa Pasar	Tinggi	Rendah	Sangat Tinggi
<i>Dogs</i>	Panen/Divestasi	Rendah/Negatif	Disinvestasi	Positif/Negatif

Dengan berjalannya waktu, posisi dari unit usaha dalam Matrik Pertumbuhan pangsa pasar dapat berubah. Banyak unit usaha dimulai pada sel *Question Mark* yang bergerak menjadi sel *Star* apabila mencapai kesuksesan kemudian unit ini dapat menjadi *Cash Cow* bila tingkat pertumbuhan pasar merosot dan akhirnya menjadi *Dogs* menjelang akhir dari daur kehidupannya (*Life Cycle*) dari unit tersebut. Jika unit perusahaan berada pada posisi *Star* dan akhirnya menginginkan posisi *Cash Cow*

maka manajemen perlu menambah jenis produk atau jasa baru. Hal ini dapat membantu unit usaha lain dan menghindari ketergantungan terhadap satu produk.

Perusahaan seharusnya tidak hanya memperhatikan posisi bisnis mereka saja saat dalam Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar namun juga perlu memperhatikan dalam posisi pergerakan perusahaannya tersebut. Jika pergerakan bisnis tidak memuaskan maka perusahaan perlu memuat atau mengusulkan strategi baru untuk pergerakan bisnis yang diharapkan. Dari fakta ini maka matrik pertumbuhan pangsa pasar akan menjadi kerangka perencanaan bagi perencana strategi suatu perusahaan.

#### **2.2.9 Penentuan Strategi Perusahaan Dengan Analisis Data Konsumen (*QSPM*)**

Pada tahap ini analisis dan intuisi yang menyediakan dasar untuk membuat keputusan-keputusan perumusan strategi. Setiap strategi tambahan yang dihasilkan oleh analisis pencocokan dapat dibahas dan ditambahkan pada pilihan strategi alternatif yang dapat dijalankan.

Tahap keputusan (*decision stage*) merupakan tahap terakhir dari aktivitas evaluasi strategi. Dalam tahap ini ditentukan alternatif-alternatif strategi yang dapat dijalankan oleh perusahaan. Penentuan alternatif-alternatif strategi terpilih menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Namun sebelum melakukan analisa *QSPM* terlebih dahulu dipilih alternatif strategi tindakan yang akan dipertimbangkan.

*QSPM* merupakan alat yang dapat mengevaluasi strategi secara obyektif, berdasarkan pada identifikasi kunci kesuksesan internal dan eksternal perusahaan yang memerlukan penilaian secara intuitif. Secara konseptual *QSPM* menentukan daya tarik dari berbagai strategi yang didasarkan sampai seberapa jauh faktor-faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal dimanfaatkan atau ditingkatkan. Daya tarik

relatif dari masing-masing strategi dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari masing-masing faktor eksternal dan internal perusahaan. Pemilihan alternatif strategi ini didasarkan pada hasil analisis data konsumen/kuesioner.

#### **2.2.10 Sekilas Tentang Susu**

Susu adalah cairan bergizi berwarna putih yang dihasilkan oleh kelenjar susu mamalia betina. Susu adalah sumber gizi utama bagi bayi sebelum mereka dapat mencerna makanan padat. Susu binatang (biasanya sapi) juga diolah menjadi berbagai produk seperti mentega, yogurt, es krim, keju, susu kental manis, susu bubuk dan lain-lainnya untuk konsumsi manusia.

Dewasa ini, susu memiliki banyak fungsi dan manfaat. Untuk umur produktif, susu membantu pertumbuhan mereka. Sementara itu, untuk orang lanjut usia, susu membantu menopang tulang agar tidak keropos. Susu mengandung banyak vitamin dan protein. Oleh karena itu, setiap orang dianjurkan minum susu. Sekarang banyak susu yang dikemas dalam bentuk yang unik. Tujuan dari ini agar orang tertarik untuk membeli dan minum susu.

Pada zaman dahulu, susu telah dipakai sebagai bahan pokok pangan manusia. Manusia mengambil susu dari hewan yang memiliki kelenjar susu, seperti sapi, kuda dan domba. Sapi dan domba mulai dijinakkan sejak 8000 SM untuk diambil daging, bulu dan susunya. Di Timur Tengah, susu bahkan terfermentasi menjadi keju oleh para pengembara gurun di sana. Diperkirakan susu mulai masuk ke dataran Eropa pada abad 5000 SM melewati daerah Anatolia. Sementara, susu mulai masuk ke Inggris pada periode Neolitik.

Penggunaan keju dan susu dari Timur Tengah lewat Turki mulai dikenal oleh bangsa Eropa pada zaman Pertengahan. Kemudian, pada abad ke-15, para pelaut

mulai membawa sapi perah untuk dipelihara dan diternakkan di dataran Eropa untuk konsumsi susu. Susu sapi sendiri baru dikenal oleh bangsa Indonesia lewat penjajahan Hindia Belanda pada abad ke 18.

Beberapa hewan mamalia yang menghasilkan kelenjar susu yang dapat dikonsumsi manusia antara lain : sapi, domba, kambing, kuda, keledai, unta dan yak. Di Indonesia sendiri, susu yang paling populer dan dominan untuk dikonsumsi adalah susu sapi.

Sapi perah merupakan ternak penghasil susu yang sangat dominan dibandingkan ternak perah lainnya. Sapi perah sangat efisien dalam mengubah makanan ternak berupa konsentrat dan hijauan menjadi susu yang sangat bermanfaat bagi kesehatan. Di negara-negara maju, sapi perah dipelihara dalam populasi yang tertinggi, karena merupakan salah satu sumber kekuatan ekonomi bangsa. Sapi perah menghasilkan susu dengan keseimbangan nutrisi sempurna yang tidak dapat digantikan bahan makanan lain. Dalam SK Dirjen Peternakan No. 17 Tahun 1983, dijelaskan definisi susu adalah susu sapi yang meliputi susu segar, susu murni, susu pasteurisasi, dan susu sterilisasi. Susu segar adalah susu murni yang tidak mengalami proses pemanasan. Susu murni adalah cairan yang berasal dari ambing sapi sehat. Susu murni diperoleh dengan cara pemerahan yang benar, tanpa mengurangi atau menambah suatu komponen atau bahan lain.

Susu sapi merupakan bahan pangan yang memiliki komponen spesifik antara lain :

a. Lemak susu

Persentase lemak susu bervariasi antara 2,4% – 5,5%. Lemak susu mengandung beberapa komponen bioaktif yang sanggup mencegah kanker (*anticancer potential*), b-karoten, vitamin A, dan vitamin D. Meskipun susu mengandung asam

lemak jenuh (*saturated fatty acids*) yang dihubungkan dengan penyakit jantung, namun susu juga mengandung asam oleat (*oleic acid*) yang memiliki korelasi negatif dengan penyakit tersebut. Lemak susu mengandung asam lemak esensial, asam linoleat (*linoleic acid*) dan linolenat (*linolenic acid*) yang memiliki bermacam-macam fungsi dalam metabolisme dan mengontrol berbagai proses fisiologis dan biokimia pada manusia (D. Mc Donagh dkk., 1999).

b. Kasein (protein susu)

Protein dalam susu mencapai 3,25%. Kasein merupakan komponen protein yang terbesar dalam susu dan sisanya berupa *whey protein*. Kadar kasein pada protein susu mencapai 80%. Kasein merupakan salah satu komponen organik yang berlimpah dalam susu bersama dengan lemak dan laktosa. Kasein penting dikonsumsi karena mengandung komposisi asam amino yang dibutuhkan tubuh. Dalam kondisi asam (pH rendah), kasein akan mengendap karena memiliki kelarutan (*solubility*) rendah pada kondisi asam. Kasein asam (*acid casein*) sangat ideal digunakan untuk kepentingan medis, nutrisi, dan produk-produk farmasi. Selain sebagai makanan, *acid casein* digunakan pula dalam industri pelapisan kertas (*paper coating*), cat, pabrik tekstil, perekat, dan kosmetik.

c. Laktosa (karbohidrat susu)

Karbohidrat merupakan zat organik yang terdiri atas karbon, hidrogen, dan oksigen. Karbohidrat dapat dikelompokkan berdasarkan jumlah molekul gula-gula sederhana (*simple sugars*) dalam karbohidrat tersebut. Laktosa adalah karbohidrat utama susu dengan proporsi 4,6% dari total susu. Laktosa dapat memengaruhi tekanan osmosa susu, titik beku, dan titik didih. Keberadaan laktosa dalam susu merupakan salah satu keunikan dari susu itu sendiri, karena laktosa tidak terdapat di alam kecuali sebagai produk dari kelenjar susu. Laktosa merupakan zat

makanan yang menyediakan energi bagi tubuh. Untuk mencerna laktosa tubuh kita memerlukan enzim laktase. Jika kekurangan enzim laktase dalam tubuh, manusia akan mengalami gangguan pencernaan pada saat mengonsumsi susu.

Pola konsumsi susu masyarakat Indonesia berbeda dengan sejumlah negara maju di dunia. Masyarakat Indonesia merupakan konsumen susu cair yang sangat kecil. Data Ditjen Industri Agro dan Kimia menyebutkan pada 2007 konsumsi susu cair Indonesia hanya 18%, sedangkan negara-negara Eropa hampir 100%, Amerika Serikat 99,7%, India 98%, Thailand 88%, dan China 76,5%. Sementara itu, menurut data FAO (2011), konsumsi susu Indonesia pada 2007 adalah 7,3 liter/kapita/tahun, lebih rendah dibandingkan dengan sesama negara ASEAN, seperti Malaysia 25 liter/kapita/tahun, Thailand 22,1 liter/kapita/tahun, dan Filipina 18 liter/kapita/tahun.

Dari data di atas data disimpulkan bahwa masyarakat Indonesia yang lebih gemar mengonsumsi susu bubuk dan susu kental manis daripada susu segar/susu cair merupakan tantangan sekaligus peluang bagi produsen maupun inovator usaha. Terobosan peluang pasar itu harus dimanfaatkan sebaik-baiknya agar pasar lebih kompetitif (Nurtini, 2011).

### **2.2.11 Validitas dan Reliabilitas**

Menurut Hartono (2008), setelah peneliti memilih ukuran untuk variabel, maka akan muncul minimal dua pertanyaan, yaitu :

- a. Bagaimana reliabilitas dari alat pengukur, dan
- b. Bagaimana validitasnya

Setelah kuesioner terisi dan terkumpul dari responden, lalu data hasil kuesioner tersebut akan diuji dengan uji validitas dan reliabilitas. Validitas dan

reliabilitas merupakan *point* penting dalam menganalisis sebuah data. Hal itu dilakukan untuk menguji apakah suatu alat ukur atau *instrument* penelitian (dalam hal ini data dan kuesioner) sudah *valid* dan *reliable*. Jika validitas dan reliabilitas tidak diketahui, maka akibatnya akan menjadi fatal dalam memberikan kesimpulan ataupun dalam memberikan alasan terhadap hubungan antar variabel. Bahkan secara luas, reliabilitas dan validitas mencakup mutu seluruh proses pengumpulan data sejak konsep disiapkan sampai pada data siap untuk dianalisis.

a. Uji Validitas

Kesalahan atau validitas adalah tingkat kemampuan suatu instrument untuk mengungkapkan suatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrument tersebut. Kesalahan suatu kuesioner dinyatakan dengan tingkat kemampuan butir-butir pernyataan kuesioner tersebut untuk mengukur faktor yang ingin diukur dari butir-butir pertanyaannya. Sebuah butir pertanyaan dikatakan valid jika korelasi butir dengan faktor bertambah dan peluang ralat (p) dari korelasi tersebut maksimal 5%. Langkah-langkah yang dilakukan untuk uji validitas adalah sebagai berikut :

1. Menghitung *score factor* dengan jumlah skor butir dalam faktor
2. Menghitung korelasi momen tangkar dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[(N\sum x^2 - (\sum x)^2)(N\sum y^2 - (\sum y)^2)]}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = korelasi momen tangkar

$N$  = jumlah responden

$\sum x$  = jumlah skor butir (x) yang didapat dari rekap data kepuasan responden

$\sum y$  = jumlah skor butir (x) yang didapat dari rekap data kepuasan responden

### 3. Menghitung korelasi bagian total

Korelasi ini diperlukan untuk mengoreksi momen tangkar ( $r_{xy}$ ) menjadi momen total ( $rpq$ ). Hal ini disebabkan karena dalam variansi skor faktor sebagai skor bagian bukan skor total. Rumus yang dipakai untuk menghitung korelasi bagian total adalah sebagai berikut :

$$rpq = \frac{(r_{xy})(SBy) - SBx}{\sqrt{\sum (SBx^2)(SBy^2) - 2(r_{xy})(SBx)(SBy)}}$$

Keterangan :

$rpq$  = Koefisiensi korelasi bagian total

$r_{xy}$  = Korelasi momen tangkar

$SBy$  = Simpang baku skor butir

$SBx$  = Simpang baku skor faktor

Rumus untuk menghitung simpangan baku :

$$SB = \sqrt{\frac{JK}{N-1}}$$

Keterangan :

$SB$  = Simpangan Baku

$JK$  = Jumlah Kuadrat

$N$  = Jumlah Data

Sedangkan untuk menghitung jumlah kuadrat adalah :

$$JK = \sum (x - \bar{x})^2$$

Derajat bebas (db) yang digunakan adalah  $N-2$ , dan untuk memperoleh keakuratan hasil dalam perhitungan. Untuk menghemat waktu, maka uji validasi dapat dilakukan dengan *software SPSS 16.0*

b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas menyangkut dengan ketepatan alat ukur. Pengertian reliabilitas dapat lebih mudah dipahami jika pertanyaan berikut dijawab :

1. Jika objek yang sama diukur berkali-kali dengan alat ukur yang sama apakah kita akan memperoleh hasil yang sama ?
2. Apakah ukuran yang diperoleh dengan menggunakan alat ukuran tertentu adalah ukuran yang sebenarnya dari objek tersebut ?
3. Berapa besar error yang peroleh dengan menggunakan ukuran tersebut menggunakan objek ?

Jawaban pertanyaan tersebut adalah tidak lain dari tiga aspek pengertian tentang reliabilitas. Suatu alat ukur mempunyai tingkat reliabilitas tinggi atau dapat dipercaya, jika alat ukur itu stabil (dapat diandalkan dan dapat diramalkan). Suatu alat ukur yang stabil tidak berubah-ubah pengukurannya dan dapat diandalkan karena penggunaan alat ukur tersebut berkali-kali akan menghasilkan yang sama.

Pertanyaan kedua memberi aspek ketepatan atau akurasi. Suatu pertanyaan atau ukuran yang akurat adalah ukuran yang cocok dengan yang ingin diukur. Jika kedua aspek diatas, yaitu aspek reliabilitas dan aspek akurasi digabungkan, maka dapat disimpulkan bahwa alat ukur tersebut mantap dan dapat mengukur secara tepat dan cermat. Dari aspek-aspek diatas dapat disimpulkan bahwa reliabilitas adalah ketepatan dari suatu alat ukur

Rumus untuk perhitungan reliabilitas, dengan persamaan korelasi *alpha* yaitu

:

$$r_{tt} = \frac{M}{M-1} \left( \frac{V_t - V_x}{V_t} \right) = \frac{M}{-1} \left( 1 - \frac{V_x}{V_t} \right)$$

Keterangan :

*R<sub>tt</sub>* = Korelasi *alpha*

*M* = Jumlah butir pertanyaan

*V<sub>t</sub>* = Variansi total (faktor)

*V<sub>x</sub>* = Variansi butir-butir



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai subbab dari metodologi penelitian seperti penentuan objek penelitian, model yang akan digunakan dan analisisnya.

#### **3.1 OBJEK PENELITIAN**

Penelitian dilakukan di Waroeng Spesial Susu Segar (SSS) yang bergerak dibidang kuliner, khususnya olahan susu sapi modern yang berlokasi di Jalan Monjali No. 45 Yogyakarta. Penelitian ini fokus pada perencanaan strategi perusahaan untuk menghadapi persaingan bisnis yang kompetitif. Penelitian dilakukan dengan melibatkan para pengambil keputusan perusahaan dan pihak-pihak yang bersinggungan dengan kegiatan operasional perusahaan. Selanjutnya pada penelitian ini, akan fokus untuk menganalisis permasalahan intern maupun eksteren perusahaan dengan menggunakan analisis matrik *BCG* untuk melihat posisi pasar perusahaan tersebut serta matrik *SWOT* karena dapat dengan mudah mempertemukan kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan kesempatan dan ancaman yang ada dengan melakukan pengidentifikasian berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan.

#### **3.2 METODE PENGUMPULAN DATA**

Pengumpulan data dilakukan dalam dua cara :

1. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan secara langsung dan sistematis kepada orang yang bertanggung jawab pada suatu departemen sesuai bidangnya.

2. Studi lapangan (observasi)

Studi lapangan (observasi) dilakukan dengan cara mengamati proses kegiatan secara langsung.

3. Menyebarkan kuisisioner

Kuisisioner akan diberikan kepada para konsumen untuk mengetahui keinginan/harapan serta kepuasan konsumen agar bisa bertahan dalam persaingan bisnis. Selain dari kesepakatan manajemen dan penulis, di dalam penelitian ini juga penggunaan kuisisioner yang merupakan hal pokok untuk mendapatkan nilai rating yang sesuai dengan kondisi perusahaan yang sebenarnya. Hasil penelitian diubah menjadi bentuk angka-angka dan uraian serta kesimpulan hasil penelitian. Tujuan dari hasil penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi yang relevan dengan tujuan penelitian. Pertanyaan dibuat langsung berkaitan dengan hipotesa dan tujuan penelitian. Jenjang (range) skor pada variabel kepentingan/harapan konsumen yang digunakan pada penelitian ini adalah 5 (1,2,3,4,5) dengan penilaian masing-masing :

- |                                 |         |
|---------------------------------|---------|
| a. Jawaban sangat tidak penting | bobot 1 |
| b. Jawaban tidak penting        | bobot 2 |
| c. Jawaban cukup penting        | bobot 3 |
| d. Jawaban penting              | bobot 4 |
| e. Jawaban sangat penting       | bobot 5 |

Sedangkan jenjang (range) skor pada variabel kepuasan konsumen yang digunakan pada penelitian ini adalah 5 (1,2,3,4,5) dengan penilaian masing-masing :

- a. Jawaban sangat tidak memuaskan      bobot 1
- b. Jawaban tidak memuaskan                bobot 2
- c. Jawaban cukup memuaskan                bobot 3
- d. Jawaban memuaskan                        bobot 4
- e. Jawaban sangat memuaskan                bobot 5

Kuisisioner akan disebarakan kepada konsumen sebanyak 80 buah.

Ketiga pengambilan data tersebut diatas termasuk dalam kriteria pengambilan data primer dan sekunder.

#### 1. Data Primer

Data melalui observasi langsung terhadap penelitian dan pengumpulan data masa lalu. Data-data tersebut berupa proses perencanaan, proses produksi, hasil penjualan atau distribusi.

#### 2. Data Sekunder

Data yang diperoleh dari referensi-referensi atau sumber lain berupa dokumen-dokumen yang peneliti peroleh dari perusahaan bersangkutan dapat digunakan sebagai acuan pengolahan data.

### 1.3 PEMBANGUNAN MODEL MATEMATIS

Pembangunan model adalah model yang diperoleh berdasarkan kajian literatur induktif. Langkah analisis model adalah melakukan identifikasi parameter diperlukan untuk penelitian. Model matematis yang digunakan adalah sebagai berikut :

### 1. Sampel Penelitian

Jumlah sampel untuk konsumen ditentukan dengan menggunakan rumus (Supranto, 1992) :

$$n = p(1 - p) \left[ \frac{Z_{\alpha/2}}{SE} \right]^2$$

Dimana :

$n$  : jumlah sampel

$p$  : proporsi sebenarnya dari populasi

SE : *sampling error* (kesalahan sampling)

$Z_{\alpha/2}$  : Faktor tingkat keyakinan

### 2. Uji Validitas

Validitas adalah tingkat kemampuan suatu instrument untuk mengungkapkan suatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrument tersebut. Rumus korelasi momen tangkar yang digunakan adalah (Prasesti, 2008):

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum x)(\sum Y)}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Dengan besar  $\alpha = 5\%$ , dimana :

$r_{xy}$  = Korelasi momen tangkar

$N$  = jumlah subyek (responden)

$\sum x$  = jumlah skor X (butir)

$\sum Y$  = jumlah Y (skor faktor)

### 3. Uji Reliabilitas Data

Realibilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Setiap alat ukur seharusnya memiliki

kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Metode yang digunakan dalam menentukan tingkat reliabilitas adalah koefisien *alpha cronbach*. Hasil perhitungan  $r_{alpha}$  pada *software SPSS 16.0* dapat dilihat pada nilai *alpha Croncbach*. Perhitungan secara manual diperoleh dengan menggunakan rumus :

$$r_{tt} = \frac{M}{M - 1} \left( \frac{V_t - V_x}{V_t} \right)$$

$$r_{tt} = \frac{M}{M - 1} \left( 1 - \frac{V_x}{V_t} \right)$$

Keterangan :

$r_{tt}$  = *Alpha Croncbach*

M = Korelasi *alpha*

$V_t$  = Variansi butir-butir data kepentingan konsumen

$V_x$  = Variansi butir-butir data kepuasan konsumen

x = Butir-butir pertanyaan data kepuasan konsumen

#### 1.4 ANALISIS HASIL PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Dalam pembahasan masalah pada penelitian ini digunakan 3 analisis dalam penyelesaian masalah ini, yaitu :

##### 1. Analisis *SWOT*

Analisis *SWOT* digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta ancaman dan peluang yang ada pada perusahaan. Dengan menggunakan analisa ini maka dapat bermanfaat untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman selain itu juga dapat menciptakan alternatif-alternatif strategi yang dapat dijadikan perusahaan sebagai acuan untuk masa yang akan

datang. Analisis *SWOT* nantinya akan disusun dengan menggunakan Matrik *SWOT*.

## 2. Analisis faktor internal dan eksternal perusahaan

Analisis faktor internal dan eksternal perusahaan digunakan untuk mengetahui faktor-faktor strategi internal yang akan menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan serta faktor-faktor eksternal yang akan menjadi ancaman dan peluang bagi perusahaan.

## 3. Analisis *Boston Consulting Group (BCG)*

*BCG* digunakan untuk mengetahui posisi pasar perusahaan berdasarkan pertumbuhan pasar dan pangsa pasar yang diperoleh dari volume penjualan perusahaan, volume penjualan perusahaan pesaing dan volume penjualan industri (Adhari, 2006). Sehingga dapat mengalokasikan sumberdayanya pada berbagai produk dan atau jasa yang produktif.

## 4. Analisis Data Konsumen (*QSPM*)

Hasil pengolahan data konsumen dihitung dengan metode persentase yang memperlihatkan tanggapan konsumen. Data konsumen nantinya akan dihitung dengan menggunakan nilai indeks dari tiap variabel yang dipertimbangkan dalam memilih produk susu. Berikut ini adalah contoh rumus nilai indeks dari variabel kepentingan/harapan konsumen yang ditentukan dengan rumus :

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{(\dots) (\dots) (\dots) (\dots) (\dots)}{\dots}$$

Keterangan :

STP = Sangat Tidak Penting

TP = Tidak Penting

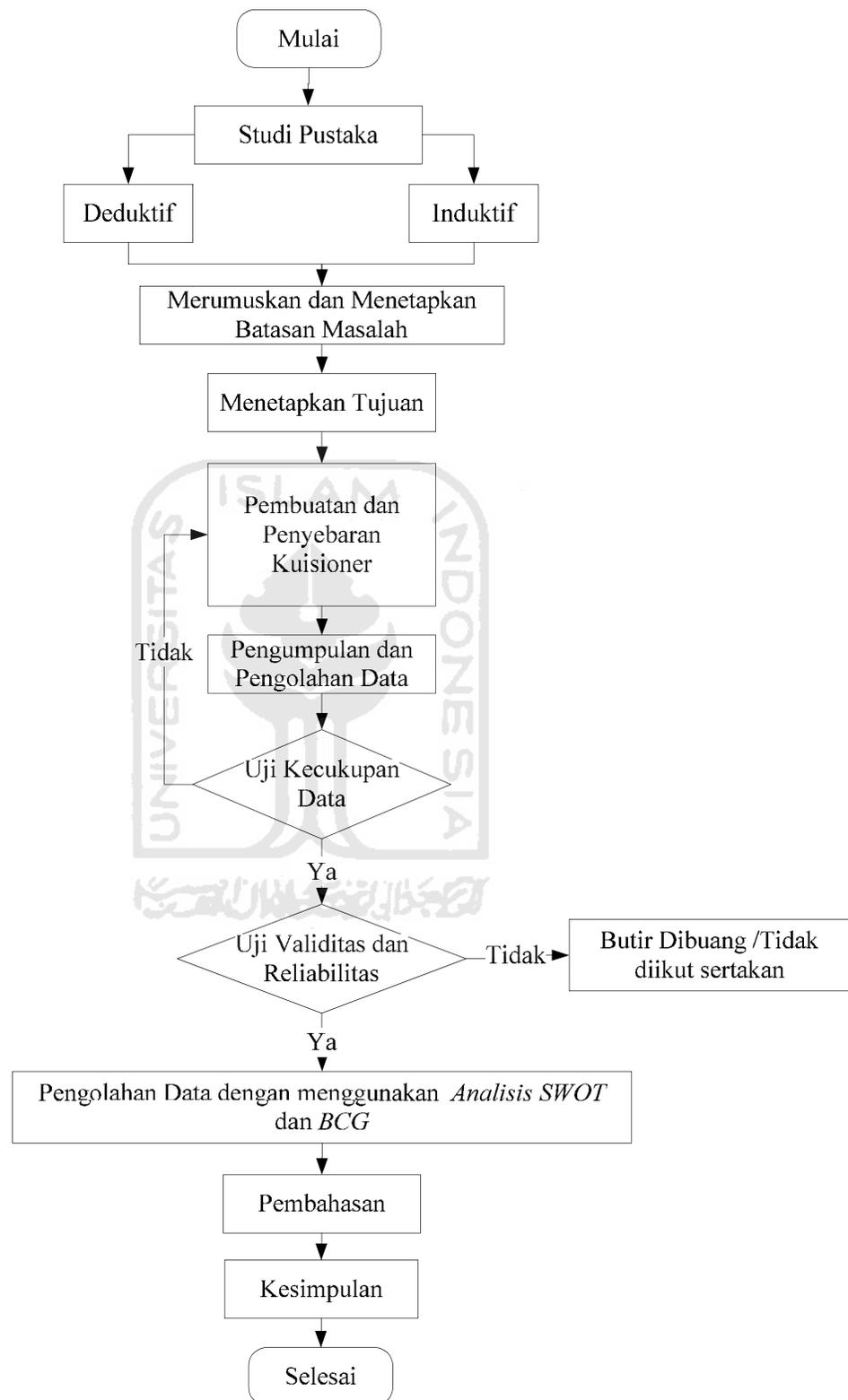
CP = Cukup Penting

P = Penting

SP = Sangat penting



## 1.5 KERANGKA PENELITIAN



Gambar 3.1 Kerangka Penelitian

## **1.6 PENGOLAHAN DATA DAN ANALISIS HASIL**

Setelah data-data yang dibutuhkan dalam penelitian, data tersebut kemudian diolah yang kemudian dilakukan analisis data. Adapun tahapannya sebagai berikut :

1. Merekap data kuesioner
2. Melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap kuesioner dengan bantuan *software SPSS 16.0*
3. Memanfaatkan informasi tersebut dalam model kuantitatif perumusan strategi dengan menggunakan analisis Matrik *SWOT*, Matrik *BCG* serta Matriks *EFE*, Matriks *EFI* dengan dilengkapi pengolahan data kuisoner konsumen
4. Membuat kanvas strategi awal dengan melihat keadaan sekarang pada objek yang akan diteliti dan objek yang menjadi pesaing
5. Menghapuskan, mengurangi, meningkatkan, dan menciptakan faktor-faktor persaingan yang diawali dengan berbagai pertimbangan dan dengan melihat apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh pengunjung.

## **1.7 Hasil Penelitian**

Hasil penelitian yang diperoleh dari pengolahan dan analisis data kemudian didiskusikan untuk mengetahui kemungkinan kekurangan atau kelebihan dari hasil penelitian sehingga dapat dibuat status rekomendasi terhadap hasil penelitian ini.

## **3.8 Kesimpulan dan Saran**

Setelah mengimplementasikan manajemen strategi yang baik maka selanjutnya dapat ditarik kesimpulan dari kegiatan yang telah dikerjakan, serta saran perbaikan yang sesuai dengan kesimpulan untuk mengatasi permasalahan tersebut.

## **BAB IV**

### **PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

#### **4.1 Gambaran Umum perusahaan**

##### **4.1.1 Profil Perusahaan**

Sudah bukan rahasia lagi bila susu merupakan minuman yang enak dan menyehatkan. Rasanya yang gurih dan lezat membuat banyak orang menyukainya, dari anak-anak hingga orang dewasa. Banyaknya kadar vitamin dan mineral yang terkandung dalam cairan bergizi berwarna putih yang dihasilkan oleh kelenjar susu mamalia betina ini, menjadikan susu memiliki banyak sekali manfaat. Untuk usia produktif misalnya, susu dapat membantu pertumbuhan. Sedangkan untuk usia lanjut, susu membantu menopang tulang agar tidak keropos. Oleh karena itu tak heran bila setiap orang dianjurkan untuk meminum susu. Terlebih lagi susu segar yang belum melalui proses pabrikasi dan campuran bahan kimia.

Bisnis susu segar kemudian menjadi incaran banyak orang. Siapa tidak tertarik, selain membantu menyehatkan masyarakat, rupanya bisnis ini mampu meraup omset hingga Rp 80 juta per bulannya.

Agar orang tertarik untuk membeli dan meminum susu, sekarang ini banyak susu yang dikemas dalam berbagai bentuk yang menarik. Seperti yang dilakukan oleh Muchtar dan Yoyok Heriwahyono, S.T. Kedua sahabat ini membuka kedai susu segar dengan label Waroeng Spesial Susu Segar (Waroeng SSS) di wilayah Jl. Monjali No. 45 Sleman Yogyakarta.

Sebetulnya ide ini sudah tidak original, karena di Yogyakarta sudah banyak penjual susu segar. Hanya saja mereka menjualnya dengan kemasan pedagang kaki

lima dan pada saat itu belum ada yang menjual dengan warung permanen. Hal ini membuat Waroeng SSS menjadi *pioneer* penjual susu segar dengan konsep warung permanen yang lebih modern di Yogyakarta. Meski ide ini sudah muncul sejak lama, namun mereka baru merealisasikannya pada awal 23 Januari 2006. Penyisipan kata *special* pada nama Waroeng SSS terkait dengan keinginan mereka untuk menyajikan sesuatu yang *special*, mulai dari menu hingga kualitasnya.

Menu *special* itu disajikan beraneka ragam, mulai dari Susu Sapi Segar, Susu Coklat, Susu Tape, Jus Susu Sirsak hingga Susu Coklat Gobal Gabul. Jika dihitung, aneka ragam menu tersebut hingga sejumlah 30 macam. Harganya pun terjangkau sesuai kantong konsumen golongan menengah ke bawah.

Waroeng SSS buka mulai pukul 4 sore hingga pukul 2 pagi. Sistem penjualannya, konsumen datang dan memesan susu yang disukai. Dengan sigap, pelayan langsung menyiapkan susu yang dipesan. Sistem yang mirip dengan kedai yang menjual makanan siap saji ini membuat susu yang disajikan terasa benar-benar segar. Kesegaran susu tersebut dikarenakan bahan baku susu memang benar-benar susu segar dan Warung SSS tidak pernah menyimpan susu sisa.

Bahan baku susu mereka peroleh dari peternak susu di wilayah Pakem, Sleman, Yogyakarta. Untuk mengolah susu dengan baik, Waroeng SSS memasaknya selama 15 menit dengan suhu 70°C sambil terus diaduk. Setelah itu susu siap disajikan sesuai pesanan pembeli. Jika pembeli memesan Susu Coklat, Waroeng SSS menambahkan gula dan coklat ke dalam susu segar itu. Jika pembeli memesan Susu Madu, Waroeng SSS menambahkan gula dan madu murni ke dalamnya.

Modal awal yang diperlukan untuk memulai usaha ini adalah kisaran Rp 30 Juta saja. Modal itu mereka gunakan untuk menyewa tempat, memenuhi kebutuhan

bahan susu dan membeli furnitur yang digunakan seperti meja, kursi, serta peralatan dapur.

Hadirnya Waroeng SSS di tengah masyarakat Yogyakarta rupanya menginspirasi sejumlah pebisnis untuk membuka usaha dalam bidang yang sama. Sekarang ini, hampir di tiap daerah di Yogyakarta berdiri kedai yang menjual susu segar. Bagi manajemen operasional Waroeng SSS, Yoyok menyatakan kebaruan ide tidak terlalu penting karena yang lebih penting adalah bagaimana agar ide ini menginspirasi yang lain. Untuk ke depannya, Muchtar dan Yoyok berkeinginan untuk selalu membuat inovasi menu-menu baru.

#### **4.1.2 Bidang Usaha Perusahaan**

Waroeng Spesial Susu Segar merupakan warung yang bergerak dibidang usaha kuliner yang memfokuskan pada penjualan minuman dengan spesialisasi minuman berbahan dasar susu sapi segar serta makanan “angkringan” seperti nasi kucing, aneka sate, mie *instant*, berbagai macam gorengan dan tahu bacem. Konsep dari Waroeng SSS adalah warung angkringan modern dengan bangunan warung yang permanen namun harga masih terjangkau oleh kalangan menengah ke bawah.

#### **4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan**

##### **a. Visi Perusahaan**

Visi Perusahaan Waroeng Spesial Susu Segar yaitu memadukan konsep warung tradisional Jogjakarta yaitu “angkringan” dengan variasi minuman berbahan dasar susu sapi segar.

#### b. Misi Perusahaan

Misi Perusahaan Waroeng Spesial Susu Segar yaitu memberikan pilihan kepada masyarakat akan kebutuhan sebuah warung yang menyajikan menu khas Jogjakarta serta minuman susu segar yang lebih variatif bagi keluarga ataupun anak muda dengan kualitas tinggi dan harga terjangkau.

#### 4.1.4 Lokasi Perusahaan

Waroeng SSS telah memiliki 4 kedai, 3 di Yogyakarta dan 1 di Boyolali. Di Yogyakarta, kedai yang dibuka berada di wilayah :

1. Jl. Monjali No 45 Sleman
2. Jl. Hortensia Selokan Mataram
3. Jl. Sukoharjo No 11 Condongcatur

Sedangkan di Boyolali terletak di Jl Perintis Kemerdekaan Pulisen, Boyolali, Jawa Tengah. Waroeng SSS memiliki karyawan sebanyak 35 orang yang terbagi 28 orang di Yogyakarta dan sisanya terdapat di Boyolali.

#### 4.1.5 Jumlah Produksi

Waroeng SSS setiap harinya membutuhkan 50 sampai 60 liter susu segar untuk dijadikan aneka minuman yang berbahan dasar susu. Tingkat permintaan susu sapi yang diproduksi oleh Waroeng SSS tergolong tinggi. Hal ini terbukti dengan tingkat penjualan yang semakin meningkat dari tahun ke tahun.

**Tabel 4.1 Penjualan Susu Sapi Waroeng SSS Tahun 2008-2010**

Tahun	Produksi (Liter)	Kenaikan (%)
2008	12557	-

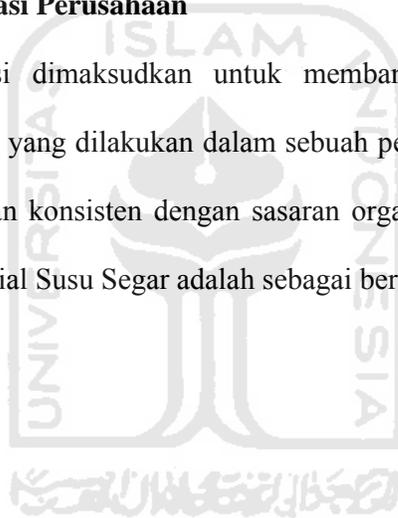
Tahun	Produksi (Liter)	Kenaikan (%)
2009	15390	22,56
2010	18078	17,46

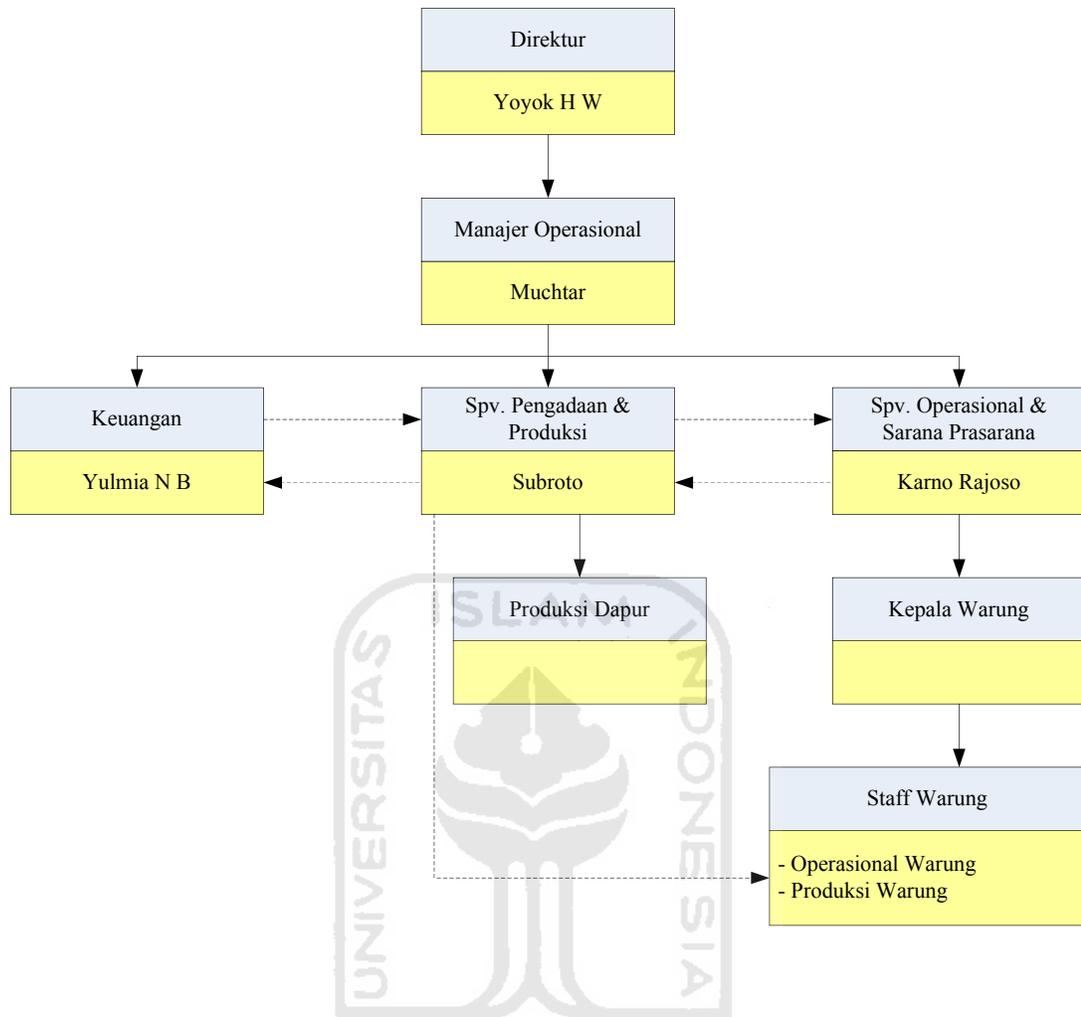
Cara menghitung kenaikan (%) adalah :

$$\text{Misal, Kenaikan (\%)} \text{ pada tahun } 2009 = \frac{15390 \text{ Lt} - 12557 \text{ Lt}}{12557 \text{ Lt}} \times 100\% = 22,56 \%$$

#### 4.1.6 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi dimaksudkan untuk membantu dalam mengatur dan mengarahkan usaha-usaha yang dilakukan dalam sebuah perusahaan, sehingga usaha-usaha ini terkoordinasi dan konsisten dengan sasaran organisasi. Struktur organisasi perusahaan Waroeng Spesial Susu Segar adalah sebagai berikut :





**Gambar 4.1 Struktur Organisasi Waroeng SSS**

Keterangan Garis :

————> = garis komando

-----> = garis koordinasi

## **4.2 Lingkungan Perusahaan**

### **4.2.1 Data Faktor Internal Perusahaan**

#### **4.2.1.1 Pemasaran**

Kegiatan pemasaran merupakan salah satu kegiatan perusahaan yang amat penting disamping kegiatan perusahaan lainnya. Adapun kegiatan pemasaran yang dilakukan Waroeng SSS antara lain meliputi :

##### **1. Pasar**

Banyak perusahaan yang beranggapan pasar merupakan sasaran keberhasilan untuk mencapai tujuan dibidang pemasaran. Dari fakta itu menjadikan Waroeng SSS berusaha menjangkau konsumen secara luas dengan segmen pasar untuk berbagai kalangan masyarakat. Dalam menjaring konsumen tersebut, Waroeng SSS menawarkan berbagai produk makanan dan minuman berbahan dasar susu yang mengutamakan kualitas dan rasa dengan harga yang sangat terjangkau.

Indonesia merupakan negara yang melimpah jumlah penduduknya tetapi sangat rendah dalam mengkonsumsi maupun memproduksi susu. Namun dewasa ini seiring dengan misi Indonesia untuk menyehatkan masyarakatnya maka industri susu di Indonesia sudah menunjukkan perkembangan yang cukup baik. Hal itu ditandai dengan banyaknya pengusaha yang mendirikan industri olahan susu dari penjuru Indonesia. Namun untuk kualitas susu yang ada di Indonesia khususnya Yogyakarta masih sangat kurang jika dibandingkan dengan negara-negara penghasil susu lainnya, ini dikarenakan minimnya peralatan untuk memproduksi susu yang sehat. Dengan pertumbuhan penjualan yang cukup besar maka prospek pasar susu sapi di Indonesia khususnya Yogyakarta sangat menjanjikan.

## **2. Penjualan**

Waroeng SSS menggunakan bangunan kedai permanen dalam memasarkan produknya. Kedai Waroeng SSS memiliki ciri khas pada eksterior maupun interiornya yang sudah dipatenkan. Waroeng SSS memiliki 3 kedai di Yogyakarta dan 1 kedai di Boyolali yang terletak di lokasi yang cukup strategis sehingga memudahkan konsumen untuk berkunjung ke Waroeng SSS dan menikmati berbagai menu menurut selera konsumen.

## **3. Lokasi Perusahaan**

Perusahaan menetapkan lokasinya di jalan Monjali No 45 Sleman, Yogyakarta. Lokasi perusahaan merupakan lokasi yang sangat strategis karena berada di lingkungan pusat kota yang dekat dengan perkantoran, perhotelan, pertokoan, sekolah / universitas serta terletak akses jalan yang cukup ramai. Hal ini akan memudahkan para konsumen untuk mencari lokasi Waroeng SSS tersebut sehingga memudahkan untuk mencapai sasaran perusahaan dalam membidik dan memberikan kepuasan kepada seluruh konsumen.

## **4. Kelengkapan Produk**

Menu di Waroeng SSS terdiri dari makanan khas warung angkringan dan aneka minuman dengan spesialisasi minuman yang berbahan dasar dari susu sapi segar. Kelengkapan menu di Waroeng SSS bisa dibilang cukup variatif dan lengkap. Banyaknya permintaan menu baru dari konsumen membuat Waroeng SSS banyak melakukan riset untuk menghasilkan menu baru.

## **5. Harga**

Harga merupakan faktor utama penentuan posisi mengenai kebijakan-kebijakan yang diambil oleh Waroeng SSS, dan harus diputuskan sesuai pasar sasarannya, bauran ragam produk dan pelayanan serta kondisi persaingan. Dalam

penentuan harga, Waroeng SSS menggunakan sistem penetapan harga pada umumnya yang terbagi menjadi dua pilihan, yaitu golongan margin laba tinggi volumen penjualan rendah dan golongan margin rendah volumen penjualan tinggi. Prosentasi margin laba pun tidak terlalu besar yakni berkisar antara 10-20% dari harga pokok penjualan.

## 6. Promosi

Kegiatan promosi yang dilakukan Waroeng SSS bertujuan untuk memperkenalkan produk kepada konsumen, meyakinkan dan menarik konsumen untuk membeli. Semuanya bertujuan untuk meningkatkan volumen penjualan. Dalam mempromosikan produknya, perusahaan selalu mempertimbangkan faktor-faktor seperti :

- a. Merk/*brand* produk yang menarik dan mudah diingat
- b. Mutu yang terjamin atau mempertahankan kualitas
- c. Harga yang bersaing
- d. Efeksitas media promosi yang mempertimbangkan besarnya biaya promosi
- e. Luasnya pasar termasuk lokasi konsumen

Adapun cara yang dilakukan Waroeng SSS dalam promosi produknya antara lain adalah :

- a. Periklanan

Media yang digunakan adalah media cetak, papan reklame dan radio.

- b. Promosi penjualan

Promosi penjualan dilakukan dengan mengikuti pameran-pameran, pemberian *sample*, sponsorship dll.

- c. Spesial program

Spesial program dilakukan dengan mengadakan *event-event*.

d. Situs internet

Dengan menyediakan layanan informasi memanfaatkan media internet sehingga segala informasi yang *up to date* tentang Waroeng SSS dapat dengan mudah didapat oleh konsumen.

## 7. Persaingan

Dalam penjualannya, produk dari Waroeng SSS harus bersaing dengan merk-merk lain yang sudah cukup dikenal oleh masyarakat luas. Dalam menghadapi persaingan yang semakin global maka Waroeng SSS berusaha mengembangkan diri, antara lain dengan :

- a. Menyediakan kotak saran untuk konsumen
- b. Meningkatkan promosi
- c. Mempertahankan kualitas produk
- d. Selalu berkreasi untuk mendapatkan menu baru sebagai variasi atau kelengkapan menu.

## 8. Fasilitas

Fasilitas yang terdapat di Waroeng SSS dapat dikatakan masih sangat minim/sedikit. Fasilitas yang disediakan misalnya sinyal Wi-fi. Untuk toilet yang memadai dan musholla masih belum disediakan serta area parkir yang masih sangat sempit.

### 4.2.1.2 Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan faktor penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan memperhatikan kualitas sumber daya maka tenaga kerja yang dimiliki akan dapat menjadi asset besar bagi perusahaan. Saat ini tenaga kerja di Waroeng SSS tercatat sebanyak 35 orang dan dikelolah oleh 1 pemilik usaha.

Sedangkan di Waroeng SSS cabang Monjali sendiri memiliki 7 orang pegawai yang terdiri dari 2 orang wanita dan 4 orang pria. Dari 7 orang pegawai tersebut memiliki *jobdesk* masing-masing yaitu : 1 orang sebagai kepala warung, 1 orang sebagai kasir, 2 orang sebagai produksi dapur, 1 orang sebagai produksi warung dan 2 orang sebagai operasional warung. Rata-rata jenjang pendidikan para pegawai adalah SMA dan S1. Tidak ada pelatihan khusus bagi para pegawai dan karyawan dan pembelajaran dilakukan secara kekeluargaan yang memfokuskan pada kualitas produk, pelayanan yang baik terhadap konsumen, kedisiplinan, kejujuran dan pembelajaran lainnya yang berguna untuk menunjang kelancaran operasional warung sehingga secara maksimal mampu melayani konsumen dengan baik.

#### **4.2.1.3 Keuangan**

Faktor keuangan merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Omset, alokasi dana, pembelanjaan dan bagaimana keuangan itu dikelola haruslah memiliki perhitungan khusus. Keuangan yang baik maka akan sangat berpengaruh terhadap daur hidup perusahaan itu sendiri. Waroeng SSS sebagai salah satu perusahaan yang usahanya terletak di lingkup kota selalu berusaha untuk memanfaatkan dan mengatur masalah keuangan dengan sebaik-baiknya, karena selain daya beli masyarakat yang tidak stabil dan pembelanjaan anggaran hanya sebatas pemenuhan kebutuhan pokok saja. Dengan demikian target omset penjualan dan pembelian Waroeng SSS dapat terpenuhi. Omset usaha yang baik akan membutuhkan kiat-kiat pengalokasian dana yang baik juga. Perusahaan ini mengalokasikan dana hasil dari penjualan dan pembelian-pembelian dengan sistem pembayaran tempo melalui bank secara giro, transaksi melalui giro sendiri mencapai sekitar 70-80% dari total

keuangan omset penjualan sedangkan sebagian pengalokasian keuangan/pembayaran dilakukan secara langsung. Hal ini dilakukan sesuai jenis pembayaran para pemasok.

## **4.2.2 Data Faktor Eksternal Perusahaan**

### **4.2.2.1 Ekonomi**

Secara logika pendapatan per kapita menjadi pemicu daya beli masyarakat. *Income* per kapita tinggi maka penjualan produk-produk hasil industri seharusnya akan makin meningkat. Tapi kenyataannya tidak selalu demikian, di sebagian daerah *income* per kapita yang tinggi tidak menjamin pasar susu sapi akan menjadi tinggi pula.

#### **1. Pendapatan Masyarakat**

Pendapatan masyarakat mempunyai pengaruh secara langsung meskipun tidak terlalu besar, karena bagaimanapun juga siklus pembelanjaan susu sapi diperkirakan akan selalu stabil. Kondisi pendapatan konsumen Waroeng SSS yang sebagian besar bekerja sebagai karyawan perusahaan yang berkisar antara Rp 1.000.000 sampai Rp 3.000.000 per bulan membuat Waroeng SSS menjadi pilihan tempat yang sangat baik untuk dikunjungi karena memiliki harga produk yang terjangkau.

#### **2. Daya Beli Masyarakat**

Berdasarkan informasi dari pegawai Waroeng SSS, daya beli masyarakat merupakan suatu hal yang sangat penting karena dengan daya beli masyarakat yang tinggi maka akan mempengaruhi konsumsi pada para produk-produk yang ditawarkan oleh Waroeng SSS. Didukung dengan adanya ekspektasi penguatan sisi permintaan dan perbaikan ekonomi secara umum dari masyarakat itu sendiri

serta kesadaran masyarakat akan kebutuhan makanan dan minuman, akan mempengaruhi daya beli masyarakat.

#### **4.2.2.2 Pemerintah**

Saat ini pemerintah telah membuka kesempatan selebar-lebarnya kepada masyarakat Indonesia untuk mendirikan suatu usaha dengan investor lokal maupun investor asing. Hal ini dapat dimanfaatkan menjadi titik awal kemajuan industri di Indonesia. Walaupun pemerintah telah membebaskan investor asing untuk dapat berperan diperekonomian Indonesia namun juga perlu diwaspadai karena dapat menimbulkan iklim persaingan tersendiri dalam dunia industri.

Pemberlakuan Undang-undang mengenai otonomi daerah juga membuka kesempatan tiap daerah untuk membuka atau memajukan di bidang industrinya. Jalinan hubungan baik dengan pemerintah daerah akan menghasilkan kondisi saling menguntungkan dalam perkembangan suatu perusahaan di daerah, tidak lagi harus menghadapi kesulitan koordinasi menghadapi perubahan sewaktu-waktu yang dicetuskan pemerintah pusat seperti yang terjadi di masa sebelumnya.

Untuk mendaftarkan dan kelayakan suatu produk yang dikeluarkan di Indonesia, pemerintah telah menunjuk Departemen Perindustrian dan Perdagangan untuk melakukan Uji Publik bagi produk makanan dan minuman yang diperdagangkan. Uji Publik bertujuan untuk :

- a. Memberikan informasi teknis lebih lengkap yang dibutuhkan konsumen, berupa tabulasi data-data rinci tentang komposisi susu sapi yang diuji sehingga konsumen secara tidak langsung dapat terdidik untuk dapat menentukan pilihan-pilihan terhadap produk susu sapi yang beredar di Indonesia.

- b. Dapat digunakan sebagai bahan evaluasi bagi para pelaku usaha untuk selalu meningkatkan kualitas produk dan pelayanannya serta sebagai sarana pembinaan bagi industri dalam negeri agar dapat bersaing dipasar domestik dan pasar global yang semakin kompetitif.

Dalam hal perdagangan pemerintah juga menghimbau kepada para pelaku usaha untuk tidak melakukan praktek monopoli dengan dikeluarkannya Undang-undang No. 5 Tahun 1999 tentang Larangan Praktek Antimonopoli dan Larangan Persaingan Usaha tidak sehat.

#### **4.2.2.3 Teknologi**

Kemajuan teknologi juga mendorong para manajemen untuk lebih profesional dalam memberikan pelayanan kepada konsumennya sehingga diharapkan akan dapat meningkatkan produktivitas dan margin usaha. Komputerisasi merupakan sebuah pemanfaatan teknologi di Waroeng SSS yang diharapkan dapat diterapkan baik untuk kebutuhan operasional perusahaan. Sedangkan kemajuan jaringan internet dapat memudahkan transfer informasi dari berbagai bidang dan digunakan juga untuk kepentingan promosi/publikasi perusahaan.

#### **4.2.2.4 Lingkungan Kerja**

##### **1. Konsumen**

Indonesia termasuk dalam kelompok lima besar negara yang memiliki jumlah penduduk yang terbanyak di dunia. Bagi banyak pelaku usaha populasi penduduk di Indonesia yang besar ini telah menjadi sasaran utama untuk menentukan segmen pasar. Apalagi dengan adanya fakta bahwa penduduk Indonesia masih sangat rendah dalam mengonsumsi susu sapi sebagai sumber gizi membuat para

pelaku bisnis berlomba untuk mendirikan usaha dalam bidang olahan susu sapi tersebut. Dengan begitu Indonesia menjadi sebuah pasar yang sangat ideal, jumlah rakyatnya banyak dan pendapatan perkapitanya sangat pas dengan tipikal konsumen susu sapi.

## 2. Pesaing

Persaingan yang terjadi semakin mengarah ke persaingan antar jenis atau antara kedai yang berbeda tampilannya dan tidak tertuju pada satu jenis kedai. Munculnya kedai-kedai susu baru, baik yang masih tradisional maupun yang sudah modern di Yogyakarta ini dapat memberikan pengaruh terhadap perilaku konsumen. Namun, hal ini tidak terlalu menjadi kendala karena Waroeng SSS telah memiliki banyak pelanggan tetap. Menurut perusahaan, sejauh ini persaingan dilingkungan perusahaan masih berjalan normal walaupun semakin banyak pesaing-pesaing baru yang bermunculan yang perlu diperhatikan oleh manajemen dalam menghadapinya.

Bisnis susu sapi di Yogyakarta saat ini telah dimainkan oleh beberapa pelaku usaha, diantaranya adalah :

- a. Kaliurang Milk (Kalimilk) yang terkenal dengan susu sapi size “gajah” nya.
- b. Papiti yang terkenal dengan STMJ dan penyetannya sebagai variasi menu yang lengkap.
- c. Coco Milk yang terkenal dengan susu sapi *blended*.
- d. Dan warung-warung susu sapi kaki lima yang terkenal dengan harganya yang sangat terjangkau.

## 1. Kaliurang Milk (Kalimilk)

Kaliurang Milk (Kalimilk) berlokasi di Jl. Lemponsari Raya No. 251 Sleman Yogyakarta. Pendiri Kalimilk bernama Fauzan Rachmansyah Manurung seorang mahasiswa asal Jakarta. Dengan kekreatifan dan perekonomi keluarga yang terpuruk pada saat itu telah menggugah Fauzan untuk menekuni usaha ini. Kalimilk didirikan pada tanggal 11 Februari 2007 dengan konsep kedai susu sapi yang modern dan telah memiliki satu cabang kedai yang berlokasi di Jl. Perumnas Raya Seturan Yogyakarta. Kalimilk memiliki misi yang sangat mulia yakni pemberdayaan petani susu, pemberdayaan pemuda dan menyetatkan masyarakat Indonesia khususnya Yogyakarta. Pada saat ini Kalimilk telah memiliki 40 pegawai yang terdiri dari 7 orang sebagai *officer*, 8 orang karyawan *fulltime* dan 25 orang karyawan *parttime* memiliki *jobdesk* masing-masing yang bertugas untuk menjaga kualitas produk dan melayani konsumen. Jenjang pendidikan tenaga kerja di Kalimilk rata-rata adalah SMA dan S1.

Menu yang disajikan oleh Kalimilk dapat dibilang masih kurang variatif sebab hanya terdapat makanan ringan dan minuman yang berbahan dasar susu sapi sebagai menu utama dari Kalimilk yang sangat digemari oleh para konsumennya. Menu yang khas dan terkenal dari Kalimilk adalah susu sapi dengan size “gajah”. Namun harga yang ditawarkan oleh Kalimilk kurang terjangkau bahkan dapat dikatakan cukup mahal dari pesaing-pesaing usaha sejenisnya. Hal ini disesuaikan dengan segmen pasar yang ditujukan untuk golongan menengah ke atas.

Kalimilk buka mulai pukul 1 siang sampai pukul 12 malam. Sedangkan bahan baku susu sapi diperoleh dari peternak susu sapi di wilayah Kaliurang Km. 21 Sleman, Yogyakarta. Tingkat penjualan Kalimilk selama 2 tahun terakhir adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.2 Penjualan Susu Sapi Kalimilk Tahun 2008-2010**

Tahun	Produksi (Liter)	Kenaikan (%)
2008	7350	-
2009	9268	26,09
2010	10325	11,40

Cara menghitung kenaikan (%) adalah :

Misal, Kenaikan (%) pada tahun 2009 =  $\frac{9268 \text{ Lt} - 7350 \text{ Lt}}{7350 \text{ Lt}} \times 100\% = 26,09 \%$

#### 4.2.2.5 Sosiokultural

Sosiokultural dinilai perusahaan cukup berpengaruh. Sehingga kondisi sosial budaya dianggap suatu hal yang cukup penting bagi operasional perusahaan. Kondisi sosial budaya yang ada saat ini adalah masyarakat cenderung ingin menggunakan produk-produk yang murah dan terjangkau harganya. Hal ini dikarenakan lingkungan ekonomi perusahaan dengan masyarakat konsumtif ekonomi menengah ke bawah.

### 4.3 Identifikasi Faktor Internal Dan Eksternal

Berdasarkan identifikasi awal mengenai faktor-faktor internal dan eksternal yang terdapat di Wroeng SSS di atas maka dapat disusun seperti dibawah ini :

**Tabel 4.3 Identifikasi Faktor Internal**

	Kekuatan
1.	Harga produk yang terjangkau
2.	Lokasi toko yang strategis

	Kekuatan
3.	Memiliki <i>brand image</i> yang terkenal dikalangan masyarakat
4.	Variasi menu yang cukup banyak
5.	Memiliki jaringan sinyal Wi-fi
6.	Kerahasiaan perusahaan dan kualitas produk lebih terjaga dengan diberlakukan jam kerja <i>fulltime</i> kepada karyawan
	Kelemahan
1.	Keterbatasan fasilitas yang disediakan Waroeng SSS
2.	Keterbatasan ruangan di Waroeng SSS
3.	Minimnya promosi-promosi yang diadakan
4.	Tidak ada pelatihan khusus yang diberikan untuk karyawan

**Tabel 4.4 Identifikasi Faktor Eksternal**

	Peluang
1.	Kepercayaan masyarakat terhadap Waroeng SSS
2.	Kemajuan teknologi informasi dalam pengembangan komputerisasi
3.	Kuliner dan kebutuhan susu sudah mulai meningkat/populer dikalangan masyarakat
4.	Perkembangan media massa untuk melakukan promosi
	Ancaman
1.	Kompetitor usaha sejenis yang makin menjamur
2.	Persaingan harga yang ketat

	Ancaman
3.	Ketidakstabilan harga bahan baku
4.	Banyaknya produk susu kemasan yang lebih praktis

Dari identifikasi faktor internal dan eksternal tersebut difokuskan pada kegiatan operasional perusahaan.

#### 4.4 Evaluasi Faktor Internal Dengan Matrik EFI

Setiap perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area lingkungan bisnis, mustahil jika ada perusahaan yang memiliki kekuatan atau kelemahan yang sama dalam semua area/bidang. Dari hasil identifikasi faktor-faktor kekuatan atau kelemahan Waroeng SSS dan pemberian bobot bagi masing-masing atribut dalam faktor tersebut, selanjutnya dilakukan pemberian peringkat atau rating bagi masing-masing faktor. Nilai bobot dan rating diperoleh dari kesepakatan pihak manajemen dari Waroeng SSS dan penulis. Dengan nilai bobot dan rating tersebut, maka dapat diperoleh nilai/skor yang merupakan hasil kali dari bobot dan rating. Nilai-nilai tersebut dapat disusun dalam Matrik IFE sebagai berikut :

**Tabel 4.5 Matrik IFE Faktor Internal Waroeng SSS**

No	Kekuatan (S)	Bobot	Rating	Nilai/Skor
1.	Harga produk yang terjangkau	0,1	4	0,4
2.	Lokasi perusahaan yang strategis	0,1	3	0,3
3.	Memiliki <i>brand image</i> yang terkenal dikalangan masyarakat	0,1	4	0,4
4.	Variasi menu makanan dan	0,1	3	0,3

No	Kekuatan (S)	Bobot	Rating	Nilai/Skor
	minuman yang cukup banyak			
5.	Memiliki jaringan sinyal Wi-fi	0,05	4	0,2
6.	Kerahasiaan perusahaan dan kualitas produk lebih terjaga dengan diberlakukan jam kerja <i>fulltime</i> kepada karyawan	0,15	4	0,6
	Jumlah	0,6		2,2
	Kelemahan (W)	Bobot	Rating	Nilai/Skor
1.	Keterbatasan fasilitas yang disediakan Waroeng SSS	0,1	2	0,2
2.	Keterbatasan ruangan di Waroeng SSS	0,1	1	0,1
3.	Minimnya promosi-promosi yang diadakan	0,1	2	0,2
4.	Tidak ada pelatihan khusus yang diberikan kepada karyawan	0,1	1	0,1
	Jumlah	0,4		0,6
	Total	1,00		2,8
Selisih S – W = 2,2 – 0,6 = 1,6				

\*Rating (1-4)

Contoh perhitungan pada atribut atau variabel harga produk yang terjangkau pada faktor kekuatan :

Nilai/Skor Internal = Bobot x Rating

$$= 0,1 \times 4$$

$$= 0,4$$

Beberapa faktor yang cukup signifikan pengaruhnya bagi Waroeng SSS memiliki bobot yang cukup tinggi, sebaliknya faktor-faktor yang memiliki pengaruh tidak terlalu besar pada kondisi Waroeng SSS akan diberi bobot yang lebih kecil.

#### 4.5 Evaluasi Faktor Eksternal Dengan Matrik EFE

Selain memiliki kekuatan dan kelemahan, setiap perusahaan juga memiliki peluang dan ancaman dalam area lingkungan bisnis yang perlu diwaspadai. Dari hasil identifikasi faktor-faktor peluang dan ancaman yang ada di Waroeng SSS dan pemberian bobot bagi masing-masing atribut dalam faktor tersebut, selanjutnya dilakukan pemberian peringkat atau rating bagi masing-masing faktor. Nilai bobot dan rating diperoleh dari kesepakatan pihak manajemen Waroeng SSS dan penulis. Dengan nilai bobot dan rating tersebut, maka dapat diperoleh nilai/skor yang merupakan hasil kali dari bobot dan rating. Nilai-nilai tersebut dapat disusun dalam Matrik EFE sebagai berikut :

**Tabel 4.6 Matrik EFE Faktor Eksternal Waroeng SSS**

No	Peluang	Bobot	Rating	Nilai/Skor
1.	Kepercayaan masyarakat terhadap Waroeng SSS	0,15	4	0,6
2.	Kemajuan teknologi informasi dalam pengembangan komputerisasi	0,1	3	0,3
3.	Kuliner dan kebutuhan susu sudah	0,2	4	0,8

No	Peluang	Bobot	Rating	Nilai/Skor
	mulai populer/meningkat dikalangan masyarakat			
4.	Perkembangan media massa untuk melakukan promosi	0,15	4	0,6
	Jumlah	0,6		2,3
	Ancaman	Bobot	Rating	Nilai/Skor
1.	Kompetitor usaha sejenis yang makin menjamur	0,15	2	0,3
2.	Persaingan harga yang ketat	0,1	2	0,2
3.	Ketidakstabilan harga bahan baku	0,1	1	0,1
4.	Banyaknya produk susu kemasan yang lebih praktis	0,05	1	0,05
	Jumlah	0,4		0,65
	Total	1,00		2,95
Selisih O – T = 2,3 – 0,65 = 1,65				

\*Rating (1-4)

Contoh perhitungan pada atribut atau variabel kemajuan teknologi informasi dalam pengembangan komputerisasi pada faktor peluang :

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai tertimbang Internal} &= \text{Bobot} \times \text{Rating} \\
 &= 0,1 \times 3 \\
 &= 0,3
 \end{aligned}$$

Beberapa faktor yang cukup signifikan pengaruhnya bagi Waroeng SSS memiliki bobot yang cukup tinggi, sebaliknya faktor-faktor yang memiliki pengaruh tidak terlalu besar pada kondisi Waroeng SSS akan diberi bobot yang lebih kecil.

#### 4.6 Matriks *SWOT*

Berdasarkan perhitungan terhadap atribut *SWOT* diatas, untuk selanjutnya menentukan strategi baru yang didapat dari tabel EFI dan EFE adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.7 Formulasi Strategi**

	<b>Kekuatan (S)</b>	<b>Kelemahan (W)</b>
<b>EFI</b>	a. Harga produk yang terjangkau b. Lokasi perusahaan yang strategis c. Memiliki <i>brand image</i> yang terkenal dikalangan masyarakat d. Variasi menu makanan dan minuman yang cukup banyak e. Memiliki jaringan sinyal Wi-fi f. Kerahasiaan perusahaan dan kualitas produk lebih terjaga dengan diberlakukan jam kerja <i>fulltime</i> kepada karyawan	a. Keterbatasan fasilitas yang disediakan oleh Waroeng SSS b. Keterbatasan ruangan di Waroeng SSS c. Minimnya promosi-promosi yang diadakan d. Tidak ada pelatihan khusus diberikan kepada karyawan
<b>EFE</b>		
<b>Peluang (O)</b>	<b>Stratesi (S-O)</b>	<b>Strategi (W-O)</b>
a. Kepercayaan	a. Meningkatkan	a. Memberikan fasilitas

<p>masyarakat terhadap Waroeng SSS</p> <p>b. Kemajuan teknologi informasi dalam pengembangan komputerisasi</p> <p>c. Kuliner dan kebutuhan susu sudah mulai populer/meningkat dikalangan masyarakat</p> <p>d. Perkembangan media massa untuk melakukan promosi</p>	<p>penjualan dengan memanfaatkan <i>image</i> Waroeng SSS dan optimalisasi promosi</p> <p>b.Menerapkan 3S (Senyum Salam Sapa) terhadap konsumen</p> <p>c.Tidak bosan menciptakan inovasi-inovasi menu baru dengan melakukan riset maupun percobaan produk</p> <p>d.Menjaga kualitas produk dengan selalu melakukan cek berkala atau mengadakan pengendalian kualitas dan mutu (<i>Quality Control</i>)</p>	<p>yang dibutuhkan kosumen seperti musholla, toilet yang memadai dan menambahkan area parkir</p> <p>b.Mengadakan pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan pelayanan</p> <p>c. Mengoptimalkan promosi dan publikasi dengan memanfaatkan media massa dengan cara memuat artikel mengenai Waroeng SSS, menyelenggarakan <i>event-event</i> dan penggunaan teknologi komputerisasi (misal : promosi melalui akun Twitter, blog dan Facebook).</p>
<p><b>Ancaman (T)</b></p> <p>a. Kompetitor usaha sejenis yang makin menjamur</p> <p>b. Persaingan harga yang ketat</p> <p>c. Ketidakpastian harga bahan baku</p> <p>d. Banyaknya produk</p>	<p><b>Strategi (S-T)</b></p> <p>a.Menonjolkan keunggulan perusahaan misalkan dengan mengaktifkan akun Twitter dan Facebook serta secara <i>intens</i> mengupdate informasi melalui <i>Social Network</i></p>	<p><b>Strategi (W-T)</b></p> <p>a. Bekerjasama dengan perusahaan susu yang lain untuk mengembangkan usaha</p> <p>b. Memperluas daerah pemasaran untuk lebih memperkenalkan Waroeng SSS</p>

<p>susu kemasan yang lebih praktis</p>	<p>tersebut</p> <p>b. Mempertahankan <i>image</i> kualitas untuk menghadapi gerakan produk pesaing di pasar</p> <p>c. Mempertahankan harga produk agar tetap dapat dijangkau oleh konsumen dan dapat bersaing dengan harga produk pesaing</p> <p>d. Menjalinkan kerjasama yang lebih intensif dengan para pemasok bahan baku untuk memudahkan dalam pengendalian harga bahan baku</p> <p>e. Mempertahankan <i>image</i> dan mengintensifkan publikasi bahwa susu segar jauh lebih sehat dari pada susu kemasan</p>	<p>c. Memperbaiki atau menambah fasilitas perusahaan demi kenyamanan konsumen</p>
--	--	---

#### 4.7 Matriks Profil Kompetitif

Berikut ini merupakan perbandingan profil kompetitif antara Waroeng SSS dan Kalimilk :

Tabel 4.8 Matriks Profil Kompetitif

FAKTOR STRATEGI	BOBOT	Waroeng SSS		Kalimilk	
		RATING	SKOR	RATING	SKOR
Lokasi	0,1	4	0,4	2	0,2
Penerapan Harga	0,05	4	0,2	3	0,1
Kualitas Produk	0,1	4	0,4	4	0,4
Pelayanan	0,1	4	0,4	3	0,3
Segmentasi Pasar	0,05	3	0,15	3	0,15
Variasi Menu	0,1	4	0,4	3	0,3
Penyediaan Fasilitas	0,15	2	0,3	4	0,6
Tingkat Promosi	0,1	3	0,3	4	0,4
Kesetiaan Konsumen	0,15	4	0,6	4	0,6
Kemudahan Akses Internet	0,1	4	0,4	3	0,3
<b>TOTAL</b>	1,00		3,46		3,4

## 4.8 Kuesioner

### 4.8.1 Rekapitulasi Jawaban Responden

Responden penelitian ini adalah konsumen Waroeng Spesial Susu Segar (Waroeng SSS) Yogyakarta dan Kalimilk. Penyebaran kuesioner ini dilakukan dengan cara membagikan kepada responden yang sudah mengetahui Waroeng SSS dan Kalimilk. Sebagian kuesioner diberikan langsung kepada pelanggan saat berada di Waroeng SSS untuk diisi dengan meminta bantuan dari pihak Waroeng SSS dan dilakukan secara tatap muka dengan pelanggan.

Berikut ini data-data yang diperoleh dari hasil observasi lapangan terhadap objek penelitian. Hasil deskripsi penyebaran kuesioner adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.9 Hasil Deskripsi Penyebaran Kuesioner**

No.	Keterangan	Jumlah Kuesioner
1	kuesioner yang disebar	80
2	kuesioner yang kembali	80
3	kuesioner yang rusak	-
4	Jumlah kuesioner yang diolah	80

#### 4.8.2 Atribut Penelitian

Rekapitulasi jawaban responden merupakan rekapitulasi jawaban kuesioner yang terdiri dari skala kepentingan atau kebutuhan konsumen, yang kembali dan terjawab seluruh pertanyaan. Adapun faktor yang akan digunakan dalam kuesioner penelitian tersebut, seperti yang terdapat pada Lampiran adalah :

- Variabel X1 = Musik
- Variabel X2 = Sinyal Wifi / Hotspot
- Variabel X3 = Promosi
- Variabel X4 = Harga
- Variabel X5 = Kualitas & Rasa Produk
- Variabel X6 = Pelayanan
- Variabel X7 = Lokasi
- Variabel X8 = Kenyamanan
- Variabel X9 = Variasi / Kelengkapan Menu
- Variabel X10 = Fasilitas Yang Disediakan

Hasil rekapitan jawaban responden tersebut dapat dilihat pada halaman lampiran dan hasil perhitungan indeks data konsumen diperlihatkan pada tabel berikut :

**Tabel 4.10 Hasil Indeks Data Kepentingan/Harapan Konsumen**

FAKTOR YANG DIPERTIMBANGKAN	FREKUENSI RESPONDEN					NILAI INDEKS	RANKING
	1	2	3	4	5		
Y1 (Musik)	0	0	9	36	35	69,2	6
Y2 (Sinyal Wifi / Hotspot)	0	0	12	36	32	68	8
Y3 (Promosi)	0	0	5	33	42	71,4	3
Y4 (Harga)	0	0	8	35	37	69,8	5
Y5 (Kualitas & Rasa Produk)	0	0	5	31	44	71,8	2
Y6 (Pelayanan)	0	0	5	41	34	69,8	4
Y7 (Lokasi)	0	0	10	41	29	67,8	9
Y8 (Kenyamanan)	0	0	9	41	30	68,2	7
Y9 (Variasi / Kelengkapan Menu)	0	0	12	48	20	65,6	10
Y10 (Fasilitas Yang Disediakan)	0	0	2	28	50	73,6	1
TOTAL	0	0	77	370	353		
%	0	0	7,7	37	35,3		

**Tabel 4.11 Hasil Indeks Data Kepuasan Konsumen**

FAKTOR YANG DIPERTIMBANGKAN	FREKUENSI RESPONDEN					NILAI INDEKS	RANKING
	1	2	3	4	5		
X1 (Musik)	0	10	19	23	28	61,8	8
X2 (Sinyal Wifi / Hotspot)	0	1	19	28	32	66,2	4
X3 (Promosi)	0	11	18	26	25	61	9
X4 (Harga)	0	4	20	31	25	63,4	7

FAKTOR YANG DIPERTIMBANGKAN	FREKUENSI RESPONDEN					NILAI INDEKS	RANKING
	1	2	3	4	5		
X5 (Kualitas & Rasa Produk)	0	0	13	37	30	67,4	2
X6 (Pelayanan)	0	0	10	36	34	68,8	1
X7 (Lokasi)	0	1	15	38	26	65,8	5
X8 (Kenyamanan)	6	3	20	32	25	65	6
X9 (Variasi / Kelengkapan Menu)	0	1	14	38	27	66,2	3
X10 (Fasilitas Yang Disediakan)	0	9	19	30	22	61	10
TOTAL	0	40	167	319	274		
%	0	4	16,7	31,9	27,4		

#### 4.8 Pengolahan Data

##### 4.9.1 Penentuan Sampel

Sampel adalah sebagian populasi yang memiliki peluang yang sama untuk dipilih. Sampel yang baik adalah sampel yang dapat mewakili populasi yang ada.

Penentuan jumlah sampel dapat diketahui dengan rumus :

$$n = p(1 - p) \left[ \frac{Z_{\alpha/2}}{SE} \right]^2$$

Dimana :

$n$  : jumlah sampel

$p$  : proporsi sebenarnya dari populasi

SE : sampling error (kesalahan sampling)

$Z_{\alpha/2}$  : Faktor tingkat keyakinan

Karena besar proporsi sampel  $p$  tidak diketahui, maka  $p(1-p)$  juga tidak diketahui, tetapi  $p$  selalu diantara 0 sampai 1, dengan  $p$  maksimum maka :

$$\begin{aligned}
 F(p) &= p - p^2 \\
 \frac{df(p)}{d(p)} &= 1 - 2p \\
 \frac{df(p)}{d(p)} \text{ maksimal, jika } \frac{df(p)}{d(p)} &= 0 \\
 0 &= 1 - 2p \\
 -1 &= -2p \\
 p &= 0.5
 \end{aligned}$$

Harga maksimal  $f(p)$  adalah  $p(1-p) = 0.5(1-0.5) = 0.25$ , sehingga besarnya sampel jika mengandung tingkat kepercayaan 90% dan kesalahan yang terjadi tidak lebih dari 10% adalah :

$$\begin{aligned}
 n &= p(1-p) \left[ \frac{Z_{\alpha/2}}{SE} \right]^2 \\
 n &= 0.5(1-0.5) \left[ \frac{1.645}{0.1} \right]^2 \\
 n &= 67.65 \approx 68 \text{ responden}
 \end{aligned}$$

#### 4.9.2 Uji Validasi Data

Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah variabel-variabel penelitian dapat mewakili apa yang ingin diukurnya. Uji validitas dilakukan dengan menghitung korelasi masing-masing pernyataan dengan skor total dengan menggunakan rumus korelasi produk moment.

Dalam Penelitian ini uji validitas dilakukan dua kali, karena kuesioner terdiri dua bagian yang memuat tingkat kepuasan konsumen dan tingkat harapan/kepentingan dari konsumen. suatu butir kuesioner dikatakan valid apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dan bernilai positif.

## a. Menentukan Hipotesis

Ho = Butir kuesioner valid

Hi = Butir kuesioner tidak valid

b. Menentukan  $r_{\text{tabel}}$ 

Tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$

Derajat kebebasan (db) =  $n-2 = 80-2 = 78$

Untuk mencari  $r_{\text{tabel}}$ , dilakukan perhitungan dengan cara interpolasi, yaitu :

df = 60,  $r_{\text{tabel}} = 0.165$

df = 120,  $r_{\text{tabel}} = 0.117$

Maka untuk  $r_{\text{tabel}}$  dengan df = 78 adalah :

$$\begin{aligned} \frac{-0.165}{0.117 - 0.165} &= \frac{78 - 60}{120 - 60} \\ \frac{x - 0.165}{-0.048} &= \frac{18}{60} \\ x - 0.165 &= \frac{18}{60} (-0.048) \\ x - 0.165 &= -0.0144 \\ x &= 0.1506 \end{aligned}$$

Maka,  $r_{\text{tabel}} = 0.1506$

c. Mencari nilai  $r_{\text{hitung}}$ 

Nilai  $r_{\text{hitung}}$  dapat diperoleh setelah melakukan pengolahan data dengan menggunakan *software SPSS 16.0*. Nilai  $r_{\text{hitung}}$  dapat dilihat pada hasil *output SPSS 16.0* pada nilai *Correlaeted Item-Total Correlation*, sedangkan untuk perhitungan secara manual dapat dilihat pada halaman lapiran, dan dihitung melalui rumus (Prasesti, 2008) :

$$r_{xy} = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N\sum x^2 - (\sum x)^2][N\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = korelasi momen tangkar

$N$  = jumlah responden

$\sum x$  = jumlah skor butir (x) yang didapat dari rekap data kepuasan responden

$\sum y$  = jumlah skor butir (x) yang didapat dari rekap data kepentingan /harapan responden

d. Pengambilan keputusan

Dalam pengambilan keputusan memiliki dasar, yaitu :

Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima, artinya butir kuesioner dinyatakan valid

Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak, artinya butir kuesioner dinyatakan tidak valid

**Tabel 4.12 Uji Validasi Skala Kepentingan dan Kepuasan Konsumen Waroeng**

SSS

No	Atribut	Tingkat $r_{hitung}$		$r_{tabel}$	Status
		Kepuasan	Harapan		
1	Musik	0,368	0,154	0,1506	Valid
2	Sinyal Wi-fi / Hotspot	0,297	0,349	0,1506	Valid
3	Promosi	0,233	0,261	0,1506	Valid
4	Harga	0,227	0,422	0,1506	Valid
5	Kualitas dan rasa produk	0,240	0,176	0,1506	Valid
6	Pelayanan	0,169	0,253	0,1506	Valid
7	Lokasi	0,199	0,338	0,1506	Valid

No	Atribut	Tingkat $r_{hitung}$		$r_{tabel}$	Status
		Kepuasan	Harapan		
8	Kenyamanan	0,314	0,318	0.1506	Valid
9	Variasi / kelengkapan menu	0,275	0,286	0.1506	Valid
10	Fasilitas yang disediakan	0,332	0,295	0.1506	Valid

**Tabel 4.13 Uji Validasi Skala Kepentingan dan Kepuasan Konsumen Kalimilk**

No	Atribut	Tingkat $r_{hitung}$		$r_{tabel}$	Status
		Kepuasan	Harapan		
1	Musik	0,215	0,176	0,1506	Valid
2	Sinyal Wi-fi / Hotspot	0,348	0,409	0,1506	Valid
3	Promosi	0,184	0,260	0,1506	Valid
4	Harga	0,310	0,434	0,1506	Valid
5	Kualitas dan rasa produk	0,214	0,172	0,1506	Valid
6	Pelayanan	0,306	0,315	0,1506	Valid
7	Lokasi	0,515	0,321	0.1506	Valid
8	Kenyamanan	0,250	0,315	0.1506	Valid
9	Variasi / kelengkapan menu	0,221	0,319	0.1506	Valid
10	Fasilitas yang disediakan	0,239	0,290	0.1506	Valid

### 4.9.3 Uji Reliabilitas Data

Jika alat ukur telah dinyatakan valid, maka berikutnya alat ukur tersebut diuji reliabilitasnya. Reliabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Setiap alat ukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten.

Metode yang digunakan dalam menentukan tingkat reliabilitas adalah koefisien *alpha cronbach*. Alat ukur dikatakan reliabel jika memiliki koefisien *alpha* lebih besar dari 0,6 (Prasesti, 2008). Perhitungan dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak *SPSS*.

- a. Menentukan Hipotesis

$H_0$  = Skor item kuesioner reliabel

$H_1$  = Skor item kuesioner tidak reliabel

- b. Menentukan nilai  $r_{tabel}$

Tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$

Derajat kebebasan (db) =  $n-2 = 80-2 = 78$

$r_{tabel} = 0.1506$

- c. Menentukan nilai  $r_{alpha}$

Hasil perhitungan  $r_{alpha}$  pada *software SPSS 16.0* dapat dilihat pada nilai *alpha Cronbach*. Perhitungan secara manual diperoleh dengan menggunakan rumus

:

$$r_{tt} = \frac{M}{M-1} \left( \frac{V_t - V_x}{V_t} \right)$$

$$r_{tt} = \frac{M}{M-1} \left( 1 - \frac{V_x}{V_t} \right)$$

Keterangan :

$r_{tt}$  = *Alpha Cronbach*

- M = Korelasi *alpha*
- Vt = Variansi butir-butir data kepentingan konsumen
- Vx = Variansi butir-butir data kepuasan konsumen
- x = Butir-butir pertanyaan data kepuasan konsumen

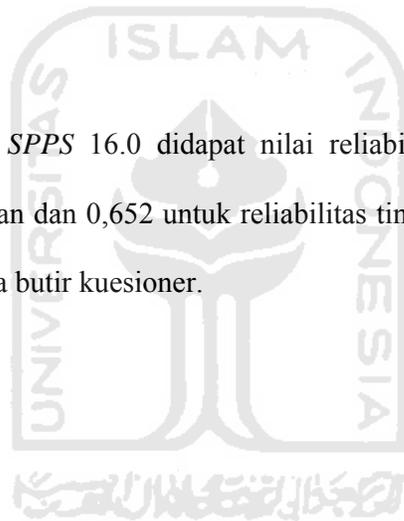
d. Pengambilan Keputusan

Dasar pengambilan keputusan untuk uji reliabilitas adalah :

Jika  $r_{alpha} > r_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima, maka butir kuesioner dinyatakan reliabel

Jika  $r_{alpha} < r_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak, maka butir kuesioner dinyatakan tidak reliabel

Dari hasil *output* SPSS 16.0 didapat nilai reliabilitas sebesar 0.640 untuk reliabilitas tingkat kepuasan dan 0,652 untuk reliabilitas tingkat kepentingan/harapan. Artinya  $H_0$  diterima, maka butir kuesioner.



## BAB V

### PEMBAHASAN

#### 5.1 Penyusunan Strategi Tahap Analisis

Dalam penelitian ini, penyusunan strategi dilakukan dengan menggunakan Matrik SWOT dan Matrik Internal-Eksternal (EFI dan EFE).

##### 5.1.1 Analisis Matrik EFI

Kekuatan yang telah dimiliki perusahaan antara lain adalah :

1. Harga produk yang terjangkau
2. Lokasi perusahaan yang strategis
3. Memiliki *brand image* yang terkenal dikalangan masyarakat
4. Variasi menu makanan dan minuman yang cukup banyak
5. Memiliki jaringan sinyal Wi-fi
6. Kerahasiaan perusahaan dan kualitas produk lebih terjaga dengan diberlakukan jam kerja *fulltime* kepada karyawan

Kelemahan yang perlu diperbaiki antara lain adalah :

1. Keterbatasan fasilitas yang disediakan Waroeng SSS
2. Keterbatasan ruangan di Waroeng SSS
3. Minimnya promosi-promosi yang diadakan
4. Tidak ada pelatihan khusus yang diberikan kepada karyawan

Menurut David (2005), disebutkan bahwa dalam matrik IFE, apabila total nilai/skor di bawah 2,5 maka hal ini menggambarkan bahwa organisasi tersebut lemah

secara internal, sementara total nilai/skor di atas lebih dari 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat. Berdasarkan tabel 4.5 di atas, dapat dilihat bahwa total nilai/skor untuk faktor internal Waroeng SSS sebesar 2,8. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Waroeng SSS saat ini menunjukkan kondisi perusahaan yang kuat secara internal. Dalam hal ini perusahaan mampu meningkatkan dan menggunakan kekuatan yang ada dan mengantisipasi kelemahannya untuk kelangsungan hidup perusahaan.

### 5.1.2 Analisa Matrik EFE

Peluang yang dapat dimanfaatkan dengan maksimal antara lain adalah :

1. Kepercayaan masyarakat terhadap Waroeng SSS
2. Kemajuan teknologi informasi dalam pengembangan komputerisasi
3. Kuliner dan kebutuhan susu sudah mulai populer/meningkat dikalangan masyarakat
4. Perkembangan media massa untuk melakukan promosi

Ancaman yang harus dihindari antara lain adalah :

1. Kompetitor usaha sejenis yang makin menjamur
2. Persaingan harga yang ketat
3. Ketidakstabilan harga bahan baku
4. Banyaknya produk susu kemasan yang lebih praktis

Menurut David (2005), disebutkan bahwa dalam matrik EFE, apabila total nilai/skor di bawah 2,5 maka hal ini menggambarkan bahwa organisasi tersebut lemah secara eksternal, sementara total nilai/skor di atas lebih dari 2,5 mengindikasikan posisi eksternal yang kuat. Berdasarkan tabel 4.6 di atas, dapat dilihat bahwa total nilai tertimbang untuk faktor eksternal Waroeng SSS sebesar 2,95. Dengan demikian

dapat dikatakan bahwa Waroeng SSS saat ini menunjukkan kondisi perusahaan yang kuat secara eksternal. Dalam hal ini perusahaan mampu meningkatkan dan menggunakan peluang yang ada dan mengantisipasi untuk menghindari ancaman untuk kelangsungan hidup perusahaan.

## 5.2 Analisa Matrik *SWOT*

Strategi baru yang didapat dari tabel EFI dan EFE adalah sebagai berikut :

### 1. Strategi S-O

- a. Meningkatkan penjualan dengan memanfaatkan *image* Waroeng SSS dan optimalisasi promosi.
- b. Menerapkan 3S (Senyum Salam Sapa) terhadap konsumen.
- c. Tidak bosan menciptakan inovasi-inovasi menu baru dengan melakukan riset maupun percobaan produk.
- d. Menjaga kualitas produk dengan selalu melakukan cek berkala atau mengadakan pengendalian kualitas dan mutu (*Quality Control*).

### 2. Strategi S-T

- a. Menonjolkan keunggulan perusahaan misalkan dengan mengaktifkan akun Twitter dan Facebook serta secara *intens* mengupdate informasi melalui *Social Network* tersebut.
- b. Mempertahankan *image* kualitas untuk menghadapi gerakan produk pesaing di pasar.
- c. Mempertahankan harga produk agar tetap dapat dijangkau oleh konsumen dan dapat bersaing dengan harga produk pesaing.

- d. Menjalinkan kerjasama yang lebih intensif dengan para pemasok bahan baku untuk memudahkan dalam pengendalian harga bahan baku.
  - e. Mempertahankan *image* dan mengintensifkan publikasi bahwa susu segar jauh lebih sehat dari pada susu kemasan.
3. Strategi W-O
- a. Memberikan fasilitas yang dibutuhkan konsumen seperti musholla, toilet yang memadai dan menambahkan/memperluas area parkir.
  - b. Mengadakan pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan pelayanan.
  - c. Mengoptimalkan promosi dan publikasi dengan memanfaatkan media massa dengan cara memuat artikel mengenai Waroeng SSS, menyelenggarakan *event-event* dan penggunaan teknologi komputerisasi (misal : promosi melalui akun Twitter, blog dan Facebook).
4. Strategi W-T
- a. Bekerjasama dengan perusahaan susu yang lain untuk mengembangkan usaha.
  - b. Memperluas daerah pemasaran untuk lebih memperkenalkan Waroeng SSS.
  - c. Memperbaiki atau menambah fasilitas perusahaan demi kenyamanan konsumen.

### **5.3 Analisis Matrik Profil Kompetitif**

Total nilai untuk Waroeng SSS adalah 3,46 dan Kalimilk adalah 3,40. Hal ini menunjukkan bahwa Waroeng SSS lebih kuat dalam persaingan bisnis susu segar/murni.

#### 5.4 Analisis Data Konsumen/Kuesioner (QSPM)

Dari pengolahan data konsumen dapat dilihat tanggapan responden terhadap Waroeng SSS.

Total keseluruhan jawaban dari 80 responden yang mengisi semua pertanyaan faktor kepentingan/harapan konsumen adalah sebagai berikut :

- |                         |         |
|-------------------------|---------|
| a. Sangat Tidak Penting | = 0%    |
| b. Tidak Penting        | = 0%    |
| c. Cukup Penting        | = 7,7%  |
| d. Penting              | = 37%   |
| e. Sangat Penting       | = 35,3% |

Sedangkan total keseluruhan jawaban dari 80 responden yang mengisi semua pertanyaan faktor kepuasan konsumen adalah sebagai berikut :

- |                           |         |
|---------------------------|---------|
| a. Sangat Tidak Memuaskan | = 0%    |
| b. Tidak Memuaskan        | = 4%    |
| c. Cukup Memuaskan        | = 16,7% |
| d. Memuaskan              | = 31,9% |
| e. Sangat Memuaskan       | = 27,4% |

Selanjutnya Hasil Perhitungan Indeks menunjukkan urutan untuk prioritas yang dapat menjadi bahan pertimbangan perusahaan dalam meningkatkan pelayanan terhadap konsumen. Selain itu dapat pula menjadi bahan pertimbangan perusahaan dalam pengambilan keputusan strategi yang tepat agar kedepannya Waroeng SSS tetap dapat bersaing dengan perusahaan sejenis.

Semakin besar nilai indeksnya maka faktor tersebut dinilai semakin baik dan sebaliknya semakin kecil nilai indeksnya maka faktor tersebut dinilai semakin buruk

oleh konsumen. Dengan asumsi nilai indeks 62 merupakan batas nilai faktor yang sudah baik dari kepuasan konsumen maka diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Faktor yang sudah baik adalah :

a. Pelayanan	68,8	(ranking 1)
b. Kualitas dan rasa produk	67,4	(ranking 2)
c. Variasi/kelengkapan menu	66,2	(ranking 3)
d. Lokasi	65,8	(ranking 4)
e. Kenyamanan	65	(ranking 5)
f. Harga	63,4	(ranking 6)

2. Faktor yang belum baik adalah :

a. Musik	61,8	(ranking 8)
b. Promosi	61	(ranking 9)
c. Fasilitas yang disediakan	61	(ranking 10)

Penjelasan faktor yang belum baik adalah :

a. Musik

Dalam nilai indeks musik merupakan faktor dengan nilai indeks 61,8 terdapat pada peringkat ke 8. Hal ini perlu diketahui perusahaan bahwa konsumen menginginkan musik di Waroeng SSS karena musik merupakan salah satu faktor yang dapat memberi daya tarik bagi konsumen dan juga dapat memberikan semangat ataupun ketenangan kepada yang mendengarkannya.

b. Promosi

Nilai indeks promosi adalah sebesar 61 dan terdapat pada peringkat ke 9. Promosi merupakan hal yang wajib dilakukan oleh perusahaan untuk memperkenalkan produknya kepada konsumen. Promosi yang dilakukan oleh Waroeng SSS dirasa oleh konsumen sangat kurang. Dari fakta ini dianjurkan kepada perusahaan untuk

lebih optimal dalam mempromosikan produk Waroeng SSS, misalkan dengan cara mempromosikan melalui *Social Network* yang telah sukses di terapkan oleh Kalimilk.

c. Fasilitas yang disediakan

Nilai indeks fasilitas adalah sebesar 61 dan terdapat pada peringkat ke 10. Fasilitas merupakan hal yang cukup penting demi menunjang kenyamanan konsumen saat berada di Waroeng SSS. Fasilitas yang dibutuhkan oleh konsumen antara lain toilet yang memadai dan musholla dan area parkir yang diperluas. Hal ini diharapkan perusahaan dapat mempertimbangkan keinginan konsumen.

### 5.5 Analisis Matriks *BCG*

Untuk merencanakan strategi yang dapat mengembangkan strategi pangsa pasar untuk portofolio produk maka digunakan Matrik *BCG*. Matrik *BCG* dapat menjelaskan kekuatan dan kelemahan perusahaan tersebut serta dapat memutuskan apakah perlu meneruskan penjualan untuk produk yang tidak menguntungkan, mengalokasikan penjualan dan mengukur kinerja manajemen berdasarkan kinerja produk dipasaran.

Pada pengukuran tingkat pertumbuhan pasar dengan perhitungan data yang diperoleh dari Waroeng SSS dan Kalimilk untuk penjualan pada tahun 2009 sampai 2010 dengan produksi yang sejenis (susu) sebagai berikut :

Tingkat Pertumbuhan Pasar (TPP) Waroeng SSS tahun 2010

$$= \frac{-}{-} \times 100\% = 17,46\%$$

Pangsa Pasar Relatif (PPR) Waroeng SSS tahun 2010

$$= \text{—————} = 1,75$$

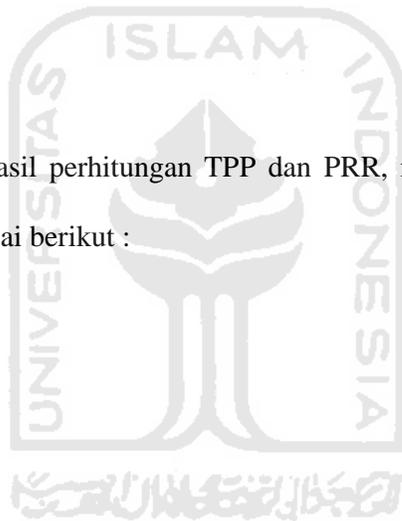
Tingkat Pertumbuhan Pasar (TPP) Kalimilk tahun 2010

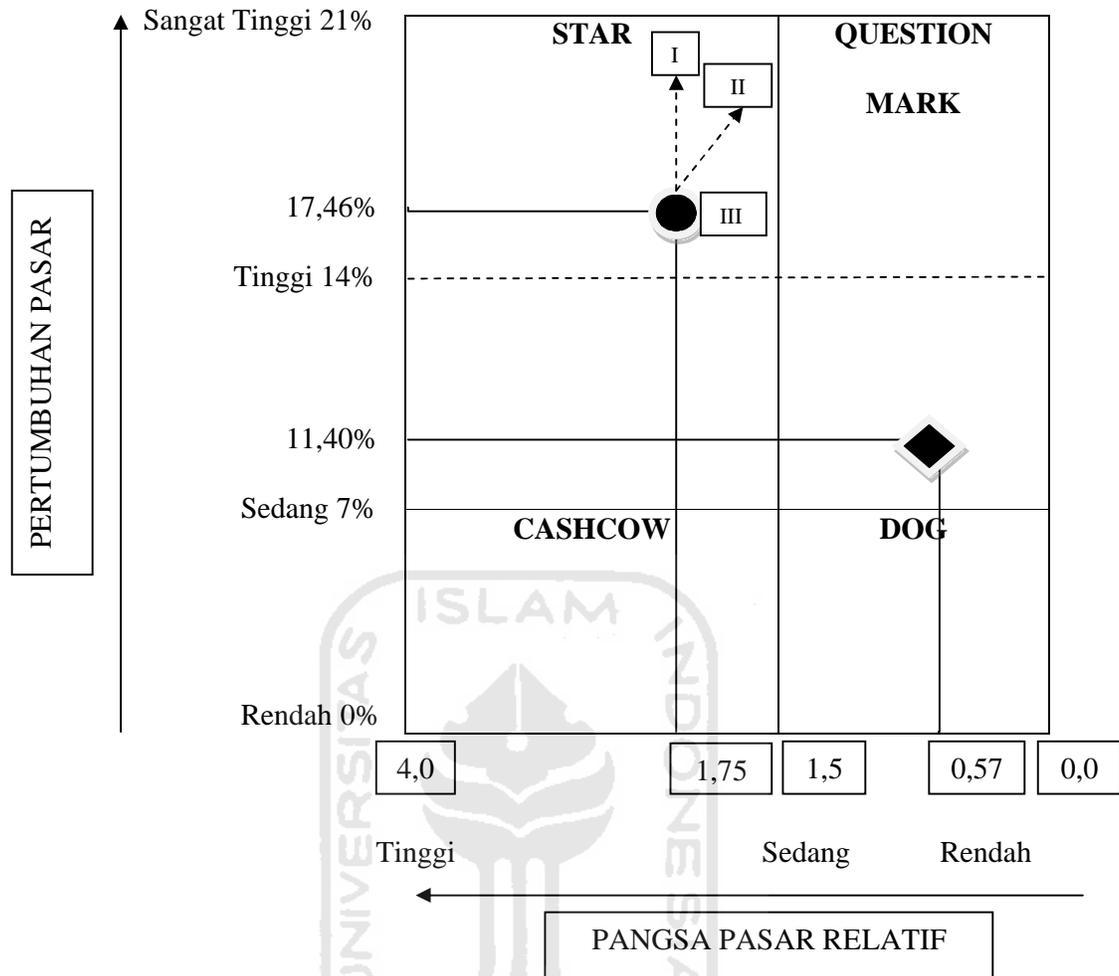
$$= \frac{\text{—}}{\text{—————}} \times 100\% = 11,40\%$$

Pangsa Pasar Relatif (PPR) Kalimilk tahun 2010

$$= \text{—————} = 0,57$$

Dengan melihat hasil perhitungan TPP dan PPR, maka dapat dibuat Matrik Portofolio bisnisnya sebagai berikut :





Gambar 5.1 Analisa Matriks BCG

Keterangan :  = Posisi Pasar Kalimilk

 = Posisi Pasar Waroeng SSS

Dari hasil pengolahan Matriks BCG didapat bahwa produk Waroeng SSS terletak pada posisi *Star*. Dari posisi tersebut dapat dianalisis bahwa :

Dalam posisi ini menggambarkan kondisi perusahaan yang pasarnya melesat, di samping itu pangsa pasarnya juga besar, sehingga perusahaan mudah memperoleh

dana tunai. Keadaan ini memudahkan perusahaan melakukan investasi-investasi baru. Jadi perusahaan yang berada pada posisi *Star* mempunyai kemungkinan terbaik untuk mengembangkan investasinya. Bisnis atau produk ini termasuk pemimpin pasar dengan pangsa pasar produk pesaing yang berada jauh dibawahnya (Kalimilk yang berada pada posisi *Question Mark*). *Star* merupakan kemungkinan jangka panjang terbaik (*growth and profitability*). Rencana strategi I memerlukan kemampuan pemasaran yang tangguh untuk meningkatkan pertumbuhan pasar, perusahaan perlu waspada karena berimplikasi *cash flow* yang tinggi untuk melakukan promosi. Pada rencana strategi II yaitu meningkatkan pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif, ini memerlukan investasi untuk memperkuat posisi dominan-nya di dalam pasar yang sedang tumbuh. Perusahaan pada kuadran ini perlu waspada, karena pada tahap ini meskipun *cash flow* kuat, namun kemungkinan tidak cukup untuk membiayai pertumbuhan yang cepat. Perusahaan tersebut sebaiknya mengurangi investasi ketika pasar telah dewasa atau pertumbuhan menurun. Rencana strategi III adalah mempertahankan posisi seperti semula yang mana berakibatkan pesaing lebih mudah untuk memanfaatkan celah yang ada.

## BAB VI

### PENUTUP

#### 6.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Posisi pasar Waroeng Susu Spesial Segar saat ini adalah :
  - a. Posisi pasar Waroeng SSS yang diperoleh dari Analisis *SWOT* yaitu : terhadap kekuatan dan kelemahan adalah  $2,2 - 0,6 = 1,6$  kearah kekuatan. Sedangkan posisi terhadap peluang dan ancaman adalah  $2,3 - 0,65 = 1,65$  kearah peluang. Hasil perhitungan diatas menunjukkan Waroeng SSS berada pada kuadran I (Aggresif) Analisis *SWOT* artinya adalah Waroeng SSS memiliki situasi yang sangat menguntungkan. Waroeng SSS memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada.
  - b. Posisi pasar Waroeng SSS yang diperoleh dari Matriks *BCG* yaitu : terletak di posisi *Star* dengan pertumbuhan pasar dari Tahun 2008 sampai dengan 2010 sebesar 17,46% dan Pangsa Pasar Relatif sebesar 1,75, hal ini menggambarkan kondisi perusahaan yang pasarnya melesat dan memiliki pangsa pasar yang juga besar, sehingga perusahaan mudah memperoleh dana tunai. Keadaan ini memudahkan perusahaan melakukan investasi-investasi baru. Jadi perusahaan yang berada pada posisi *Star* mempunyai kemungkinan terbaik untuk mengembangkan investasinya.

2. Alternatif strategi bisnis yang diperoleh dari Formulasi Strategi pada Matriks *SWOT* yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen Waroeng SSS untuk mengembangkan dan memajukan bisnis Waroeng SSS ke depannya adalah sebagai berikut :
  - a. Menerapkan 3S (Senyum Salam Sapa) terhadap konsumen.
  - b. Lebih memoptimalkan promosi khususnya di situs internet (dengan mengaktifkan akun Twitter/Facebook) karena internet sudah menjadi gaya hidup dan kebutuhan bagi sebagian masyarakat luas. Dengan mempromosikan di situs internet maka akan lebih cepat masyarakat untuk mengetahui informasi mengenai produk-produk Waroeng SSS.
  - c. Memberikan *image* bahwa minuman susu segar lebih sehat daripada susu kemasan. Hal ini akan memberikan pengaruh positif kepada konsumen.
  - d. Menambahkan musik di Waroeng SSS karena musik dapat memberikan ketenangan ataupun semangat yang mendengarkannya. Hal ini juga banyak direkomendasikan oleh konsumen dalam kuisisioner pada penelitian ini.
  - e. Meningkatkan kepuasan dan kenyamanan konsumen dengan menambah atau memperbaiki fasilitas yang diperlukan konsumen seperti toilet yang memadai dan musholla.

## 6.2 Saran

Berdasarkan dari penelitian ini, maka disarankan bagi penelitian lebih lanjut, yaitu :

- a. Dalam menentukan faktor-faktor internal dan eksternal sebaiknya dilakukan penelitian pendahuluan yang lebih mendalam mengenai kondisi aktual perusahaan yang akan diteliti.

- b. Melanjutkan penelitian diperusahaan yang sama dengan tema dan pembahasan yang berbeda misalkan menganalisis *layout* Waroeng SSS dan memberikan usulan alternatif *layout* baru agar lebih meningkatkan kenyamanan kepada konsumen.



**DAFTAR PUSTAKA**

- Adhari, Weimpy. 2006. *Analisis Strategi Perusahaan Dalam Menghadapi Persaingan Yang Kompetitif*, Tugas Akhir Sarjana Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia: Yogyakarta.
- Ansoff, H Igor dan Mc Donnell, Edward J. 1990. *Implanting Strategic Management*, Prenticehall.
- Candra, G. 2002. *Strategi dan Program Pemasaran*, Penerbit Andi: Yogyakarta.
- Danang, Joko. 2006. *Analisis SWOT Untuk Menyusus Strategi Bersaing*, Tugas Akhir Sarjana Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia: Yogyakarta.
- David, Fred R. 2000. *Manajemen Strategi; Konsep : Edisi Ketuju*, PT. Indeks: Jakarta.
- Dharma, Arie Dwi. 2009. *Penentuan Dan Perencanaan Strategi Untuk Peningkatan Daya Saing Pada UKM Batik*, Tugas Akhir Sarjana Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia: Yogyakarta.
- Hartono. 2008. *SPSS 16,0 Analisis Data Statistika dan penelitian*, Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- Hunger dan Wheelen. 2003. *Strategic Business*, PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Jatmiko, Dwi. 2003. *Manajemen Strategik : Edisi Pertama*, Penerbit UMM Press: Malang.

- Kotler, Philip dan Armstrong, G. 1993. *Dasar-dasar Pemasaran : Principles of Marketing 7e*. Jilid 1, Prenhallindo: Jakarta.
- Kotler, Philip dan Armstrong, G. 2004. *Dasar-dasar Pemasaran : Principles of Marketing*, Prenhallindo: Jakarta.
- Noor, Bikan Aulia. 2011. *Penentuan Rancangan Blue Ocean Strategy (BOS) Dengan Pendekatan Quality Function Deployment (QFD) Dan SWOT Untuk Memenangkan Persaingan Bisnis*, Tugas Akhir Sarjana Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia: Yogyakarta.
- Nurtini, Sudi. 2011. Dalam pidato pengukuhan Guru Besar yang berjudul *Insentif Ekonomi Peternakan Sapi Perah Rakyat*, UGM: Yogyakarta.
- Rangkuti, Freddy. 2001. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT. Gramedia Pustaka Ilmu: Jakarta.
- Rangkuti, Freddy. 2008. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT. Gramedia Pustaka Ilmu: Jakarta.
- Schermerhorn, John R. 1999. *Management*, John Wiley & Sons Inc: New York.
- Siagian P, Sondang. 2003. *Manajemen Stratejik*, Bumi Aksara: Jakarta.
- Shiddieqy, M. Ikhsan. 2007. *Memetik Manfaat Susu Sapi*, Mahasiswa Departemen Produksi Ternak Fakultas Peternakan Universitas Padjajaran: Bandung.
- Suwarsono, Muhammad. 2002. *Manajemen Strategik; Konsep dan Kasus; Edisi Ketiga*, UPP AMP YKPN: Yogyakarta.
- Tjiptono, F. 1997. *Strategi Pemasaran Edisi ke-2*, Andi Offset: Yogyakarta

Utarini, Adi, Yohanita Rini Kristiani dan Tjahjono Kuntjoro. 2006. *Pengembangan Desain Mutu Pelayanan Rawat Inap Puskesmas Karanganyar Kebumen Menggunakan Quality Function Deployment*, Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan, Vol. 09, No. 4. UGM: Yogyakarta

Widajat, Rochmanadji., 2011. *Blue Ocean-Hospital Strategy “Inovasi untuk Unggul di Tengah Persaingan”*, Kompas Gramedia: Jakarta.

Wajdi, M. Farid. 2009. *Modul Manajemen Strategi; Bab 8 Analisis Internal Perusahaan : Edisi 2*.

Wijaya, Aris Fendi. 2009. *Perancangan Strategi perusahaan dengan menggunakan TOWS Matrix dan I-E Matrix yang termodifikasi*, Tugas Akhir Sarjana Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia: Yogyakarta.

Yusanto, M.I. dan M.K. Widjajakusuma. 2003. *Manajemen Strategi Prespektif Syariah*, Khairul Bayan: Jakarta.

<http://ekonomi.kompasiana.com/bisnis/2011/01/19/lingkungan-eksternal/>

<http://id.wikipedia.org/wiki/Susu>

<http://ce-netral-az.blogspot.com/2011/05/analisis-situasi-pasar-dan-analisis.html>

[http://panglimaw1.blogspot.com/2010/05/strategi-market-leader\\_25.html](http://panglimaw1.blogspot.com/2010/05/strategi-market-leader_25.html)

<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2010/02/strategi-penantang-pasar-market.html>

<http://www.scribd.com/doc/32715161/Strategi-an-Market-Challenger-Kepada-Market-Leader>

<http://ammarawirusaha.blogspot.com/2010/04/market-nicher.html>



# LAMPIRAN



## KUISIONER

### PERMOHONAN PENGISIAN DAFTAR PERTANYAAN

Kepada Yth,

Bapak/Ibu/Saudara (i)

Ditempat

Dengan Hormat,

Saya adalah mahasiswi jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia yang sedang mengerjakan skripsi sebagai pemenuhan tugas akhir. Kuesioner ini digunakan untuk melengkapi data skripsi Saya yang berjudul ***“Perencanaan Alternatif Strategi Bisnis Dengan Pendekatan Analisis SWOT dan Matriks BCG Untuk Menghadapi Persaingan Bisnis Yang Kompetitif”***.

Atas perhatian dan waktunya dalam mengisi kuesioner ini Saya ucapkan terima kasih.

Mahasiswi Peneliti,

Fa Intan Lidiani



NO	Variabel	Skala Kepentingan/Harapan					Skala kepuasan				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6	Pelayanan yang diberikan oleh karyawan Waroeng SSS terhadap konsumen										
7	Lokasi Waroeng SSS										
8	Kenyamanan tempat yang diberikan Waroeng SSS										
9	Variasi menu yang disediakan oleh Waroeng SSS										
10	Fasilitas yang disediakan oleh Waroeng SSS, seperti : musholla, toilet, area parkir dll										

**SARAN UNTUK WAROENG SSS CABANG MONJALI :**

### III. Daftar Pertanyaan Faktor Yang Dapat Dipertimbangkan Dari Kaliurang Milk (Kalimilk) Cabang Lemponsari

#### Petunjuk Umum

- Berilah tanda *checklist* (v) pada jawaban yang menurut anda paling sesuai dengan keadaan perusahaan.
  - Range jawaban pada skala kepentingan/harapan konsumen :
    - 1 = Sangat Tidak Penting
    - 2 = Tidak Penting
    - 3 = Cukup Penting
    - 4 = Penting
    - 5 = Sangat Penting
  - Range jawaban pada skala kepuasan konsumen :
    - 1 = Sangat Tidak Memuaskan
    - 2 = Tidak Memuaskan
    - 3 = Cukup Memuaskan
    - 4 = Memuaskan
    - 5 = Sangat Memuaskan
1. Darimana anda mengetahui Kalimilk ?
- a. Teman/saudara
  - b. Situs Internet
  - c. Media cetak
  - d. Promosi lain (.....)

NO	Variabel	Skala Kepentingan/Harapan					Skala kepuasan				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Adanya musik di Kalimilk untuk menarik konsumen										
2	Adanya sinyal Wi-fi atau Hostpot di Kalimilk										
3	Usaha yang di lakukan Kalimilk untuk mempromosikan produknya										
4	Tingkat harga yang ditawarkan oleh Kalimilk										
5	Kualitas dan rasa dari produk minuman dan makanan di Kalimilk										
6	Pelayanan yang diberikan oleh karyawan Kalimilk terhadap konsumen										
7	Lokasi Kalimilk										

NO	Variabel	Skala Kepentingan/Harapan					Skala kepuasan				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8	Kenyamanan tempat yang diberikan Kalimilk										
9	Variasi menu yang disediakan oleh Kalimilk										
10	Fasilitas yang disediakan oleh Kalimilk, seperti : musholla, toilet, area parkir dll										

**SARAN UNTUK KALIURANG MILK (KALIMILK)**



### Karakteristik Responden

<b>NO</b>	<b>Variabel</b>	<b>Klasifikasi</b>	<b>Jumlah</b>
1	Usia	10 - 17 Tahun	28
		18 - 35 Tahun	34
		36 - 50 Tahun	12
		50 Tahun ke atas	6
7	Informasi Waroeng SSS	Teman/Saudara	58
		Situs Internet	18
		Media Cetak	3
		Promosi lain	1
8	Informasi Kalimilk	Teman/Saudara	34
		Situs Internet	45
		Media Cetak	1
		Promosi lain	0



Rekap Data Tingkat Kepentingan/Harapan Konsumen Waroeng SSS

Kepentingan (Y)											
No	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10	TTL
1	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	47
2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	48
3	4	5	5	3	5	4	4	3	4	5	42
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	48
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
7	5	3	4	3	3	4	3	4	5	4	38
8	3	4	5	5	5	3	4	3	3	5	40
9	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	42
10	5	5	5	4	3	5	5	4	4	5	45
.....											
.....											
74	3	5	4	5	5	5	4	3	5	4	43
75	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	45
76	5	4	5	4	3	5	4	5	5	5	45
77	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4	45
78	4	4	4	4	5	3	5	3	4	4	40
79	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	46
80	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	46
JUMLAH	355	352	362	357	364	354	349	350	340	370	3553
RATA2	4.4375	4.4	4.525	4.4625	4.55	4.425	4.3625	4.375	4.25	4.625	44.4125

Rekap Data Tingkat Kepuasan Konsumen Waroeng SSS

Kepuasan (X)											
No	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	TTL
1	2	4	3	5	5	4	4	3	4	3	37
2	4	4	4	5	4	5	5	5	5	2	43
3	4	5	2	3	5	4	4	3	4	3	37
4	2	5	3	5	5	3	5	5	5	2	40
5	3	4	5	4	4	5	4	3	5	5	42
6	5	5	2	5	5	5	5	5	4	3	44
7	5	3	4	3	3	4	4	4	5	4	39
8	3	4	5	5	5	3	3	3	3	5	39
9	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	38
10	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	43
.....											
.....											
74	3	2	4	5	5	5	4	3	2	4	37
75	3	5	2	5	4	4	3	4	4	4	38
76	3	4	3	4	3	3	4	5	5	2	36
77	3	5	2	3	4	4	4	5	3	4	37
78	2	4	4	4	4	3	5	3	4	2	35
79	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	36
80	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	32
JUMLAH	309	334	306	317	337	344	329	319	331	305	3231
RATA2	3.8625	4.175	3.825	3.9625	4.2125	4.3	4.1125	3.9875	4.1375	3.8125	40.3875

Rekap Data Tingkat Kepentingan/Harapan Konsumen Kalimilk

Kepentingan (Y)											
No	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10	TTL
1	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	47
2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	48
3	4	5	5	3	5	4	4	3	4	5	42
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	48
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
7	5	3	4	3	3	4	3	4	5	4	38
8	3	4	5	5	5	3	4	3	3	5	40
9	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	42
10	5	5	5	4	3	5	5	4	4	5	45
.....											
.....											
74	4	5	4	5	5	5	4	3	5	4	44
75	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	45
76	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5	46
77	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4	45
78	4	4	4	4	5	3	5	3	4	4	40
79	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	46
80	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	46
JUMLAH	360	362	363	358	365	356	350	352	342	371	3579
RATA2	4.5	4.525	4.5375	4.475	4.5625	4.45	4.375	4.4	4.275	4.6375	44.7375

### Rekap Data Tingkat Kepuasan Konsumen Kalimilk

Kepuasan (X)											
No	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	TTL
1	5	4	3	5	5	4	4	3	4	5	42
2	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	46
3	4	3	4	3	5	4	4	3	4	3	37
4	3	5	3	5	5	3	5	5	5	4	43
5	4	4	5	4	4	5	4	3	5	5	43
6	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	46
7	5	3	4	3	3	4	4	4	5	4	39
8	3	4	5	5	5	3	3	3	3	5	39
9	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	38
10	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	43
.....											
.....											
74	5	2	4	2	5	4	4	3	2	4	35
75	3	2	3	5	4	2	3	4	4	4	34
76	5	4	3	3	3	3	4	5	2	5	37
77	3	3	5	3	4	4	4	5	3	4	38
78	4	4	4	2	4	3	2	3	4	4	34
79	4	3	5	2	4	4	4	4	4	3	37
80	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	34
JUMLAH	332	317	333	304	337	332	313	319	308	348	3243
RATA2	4.15	3.9625	4.1625	3.8	4.2125	4.15	3.9125	3.9875	3.85	4.35	40.5375







### Correlations

		Kepentingan Musik (y1)	Kepentingan Wi-fi (y2)	Kepentingan Promosi (y3)	Kepentingan Harga (y4)	Kepentingan Kualitas (y5)	Kepentingan Pelayanan (y6)	Kepentingan Lokasi (y7)	Kepentingan Kenyamanan (y8)	Kepentingan Klgkpan Menu (y9)	Kepentingan Fasilitas (y10)	total
total	Pearson Correlation	.280*	.470**	.367**	.527**	.290**	.360**	.453**	.432**	.408**	.384**	1
	Sig. (2-tailed)	.012	.000	.001	.000	.009	.001	.000	.000	.000	.000	
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

### Reliability

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	80	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.652	11

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kepentingan Musik (y1)	84.70	24.922	.154	.651
Kepentingan Wi-fi (y2)	84.74	23.437	.349	.626
Kepentingan Promosi (y3)	84.61	24.519	.261	.639
Kepentingan Harga (y4)	84.68	23.209	.422	.618
Kepentingan Kualitas (y5)	84.59	24.954	.176	.649
Kepentingan Pelayanan (y6)	84.70	24.567	.253	.640
Kepentingan Lokasi (y7)	84.78	23.696	.338	.628
Kepentingan Kenyamanan (y8)	84.75	23.886	.318	.631
Kepentingan Klgkpan Menu (y9)	84.88	23.984	.286	.635
Kepentingan Fasilitas (y10)	84.51	24.658	.295	.638
Total	44.58	6.602	1.000	.410







### Correlations

	Kepuasan Musik (X1)	Kepuasan Wi-fi (X2)	Kepuasan Promosi (X3)	Kepuasan Harga (X4)	Kepuasan Kualitas (X5)	Kepuasan Pelayanan (X6)	Kepuasan Lokasi (X7)	Kepuasan Kenyamanan (X8)	Kepuasan Klgkpan Menu (X9)	Kepuasan Fasilitas (X10)	total
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

### Reliability

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	80	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.640	11



**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kepuasan Musik (X1)	76.91	37.524	.368	.607
Kepuasan Wi-fi (X2)	76.60	39.534	.297	.621
Kepuasan Promosi (X3)	76.95	39.289	.233	.628
Kepuasan Harga (X4)	76.81	40.002	.227	.629
Kepuasan Kualitas (X5)	76.56	40.629	.240	.629
Kepuasan Pelayanan (X6)	76.48	41.341	.169	.637
Kepuasan Lokasi (X7)	76.66	40.834	.199	.633
Kepuasan Kenyamanan (X8)	76.79	39.233	.314	.618
Kepuasan Klgkpan Menu (X9)	76.64	40.158	.275	.625
Kepuasan Fasilitas (X10)	76.96	38.366	.332	.614
total	40.39	10.823	1.000	.362







### Correlations

		Kepentingan Musik (y1)	Kepentingan Wi-fi (y2)	Kepentingan Promosi (y3)	Kepentingan Harga (y4)	Kepentingan Kualitas (y5)	Kepentingan Pelayanan (y6)	Kepentingan Lokasi (y7)	Kepentingan Kenyamanan (y8)	Kepentingan Klgkpan Menu (y9)	Kepentingan Fasilitas (y10)	total
total	Pearson Correlation	.290**	.509**	.365**	.537**	.286*	.417**	.437**	.429**	.437**	.379**	1
	Sig. (2-tailed)	.009	.000	.001	.000	.010	.000	.000	.000	.000	.001	
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

### Reliability

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	80	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.661	11

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kepentingan Musik (y1)	84.98	25.240	.176	.659
Kepentingan Wi-fi (y2)	84.95	23.770	.409	.632
Kepentingan Promosi (y3)	84.94	24.819	.260	.650
Kepentingan Harga (y4)	85.00	23.418	.434	.628
Kepentingan Kualitas (y5)	84.91	25.271	.172	.659
Kepentingan Pelayanan (y6)	85.02	24.506	.315	.644
Kepentingan Lokasi (y7)	85.10	24.091	.321	.641
Kepentingan Kenyamanan (y8)	85.07	24.197	.315	.643
Kepentingan Klengkapan Menu (y9)	85.20	24.061	.319	.642
Kepentingan Fasilitas (y10)	84.84	24.973	.290	.649
total	44.74	6.677	1.000	.450





**Correlations**

		Kepuasan Musik (X1)	Kepuasan Wi-fi (X2)	Kepuasan Promosi (X3)	Kepuasan Harga (X4)	Kepuasan Kualitas (X5)	Kepuasan Pelayanan (X6)	Kepuasan Lokasi (X7)	Kepuasan Kenyamanan (X8)	Kepuasan Klgkpan Menu (X9)	Kepuasan Fasilitas (X10)	total
Kepuasan Kenyamanan (X8)	Pearson Correlation	.091	.000	-.073	.028	.026	.003	.197	1	.185	-.057	.369**
	Sig. (2-tailed)	.422	.996	.522	.806	.822	.980	.080		.100	.617	.001
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Kepuasan Klgkpan Menu (X9)	Pearson Correlation	-.038	.075	-.056	.054	-.030	-.022	.176	.185	1	-.079	.346**
	Sig. (2-tailed)	.739	.508	.620	.632	.793	.844	.119	.100		.485	.002
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Kepuasan Fasilitas (X10)	Pearson Correlation	-.047	.125	.080	.068	.130	.228*	.070	-.057	-.079	1	.337**
	Sig. (2-tailed)	.676	.268	.481	.547	.250	.042	.540	.617	.485		.002
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
total	Pearson Correlation	.335**	.463**	.298**	.439**	.315**	.411**	.612**	.369**	.346**	.337**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.007	.000	.004	.000	.000	.001	.002	.002	

### Correlations

	Kepuasan Musik (X1)	Kepuasan Wi-fi (X2)	Kepuasan Promosi (X3)	Kepuasan Harga (X4)	Kepuasan Kualitas (X5)	Kepuasan Pelayanan (X6)	Kepuasan Lokasi (X7)	Kepuasan Kenyamanan (X8)	Kepuasan Klgkpan Menu (X9)	Kepuasan Fasilitas (X10)	total
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

### Reliability

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	80	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.650	11



**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kepuasan Musik (X1)	76.92	40.323	.215	.642
Kepuasan Wi-fi (X2)	77.11	38.759	.348	.624
Kepuasan Promosi (X3)	76.91	40.866	.184	.645
Kepuasan Harga (X4)	77.28	38.708	.310	.628
Kepuasan Kualitas (X5)	76.86	40.905	.214	.643
Kepuasan Pelayanan (X6)	76.92	39.716	.306	.632
Kepuasan Lokasi (X7)	77.16	36.872	.515	.601
Kepuasan Kenyamanan (X8)	77.09	39.929	.250	.637
Kepuasan Klgkpan Menu (X9)	77.23	40.126	.221	.641
Kepuasan Fasilitas (X10)	76.73	40.734	.239	.640
total	40.54	10.834	1.000	.402

Korelasi Momen Tangkar Antar Skor Butir (X) & Skor Faktor (Y)

Butir Kuesioner	Y	X	Y <sup>2</sup>	X <sup>2</sup>	XY
1	355	309	126025	95481	109695
2	352	334	123904	111556	117568
3	362	306	131044	93636	110772
4	357	317	127449	100489	113169
5	364	337	132496	113569	122668
6	354	344	125316	118336	121776
7	349	329	121801	108241	114821
8	350	319	122500	101761	111650
9	340	331	115600	109561	112540
10	370	305	136900	93025	112850
Jumlah (Σ)	3553	3231	1263035	1045655	1147509

$$r = \frac{\sum (Y - \bar{Y})(X - \bar{X})}{\sqrt{(\sum (Y - \bar{Y})^2)(\sum (X - \bar{X})^2)}}$$

$$= \frac{4931}{\sqrt{\{80(1045655) - (3231)^2\} \{80(1263035) - (3553)^2\}}}$$

$$= \frac{80320977}{\sqrt{6.47 \times 10^{10}}}$$

$$\frac{80320977}{80457585}$$

$$= 0,998$$

Menghitung korelasi bagian total.

$= \frac{\sum (X)}{n}$ $= 1263035 - \frac{(3553)}{80}$ $= 1247247$	$= \frac{\sum (Y)}{n}$ $= 1045655 - \frac{(3231)}{80}$ $= 1032584$
$= \frac{\sum (X^2)}{n}$ $= \frac{1247247}{80 - 1}$ $= 125.65$	$= \frac{\sum (Y^2)}{n}$ $= \frac{1032584}{80 - 1}$ $= 114.33$

$$= \frac{(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n + (\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

$$= \frac{(0,998)(114.33) - (125.65)}{(114.33) + (125.65) - 2(0,998)(114.33)(125.65)}$$

$$= \frac{1154866}{185,60}$$

$$= \frac{80320977}{13,62} = -58972817$$